

Centre for Social Innovation

Towards a Community of Professional Innovators



Foto: filip dujardin (crazy buildings)

Chris den Hamer ©

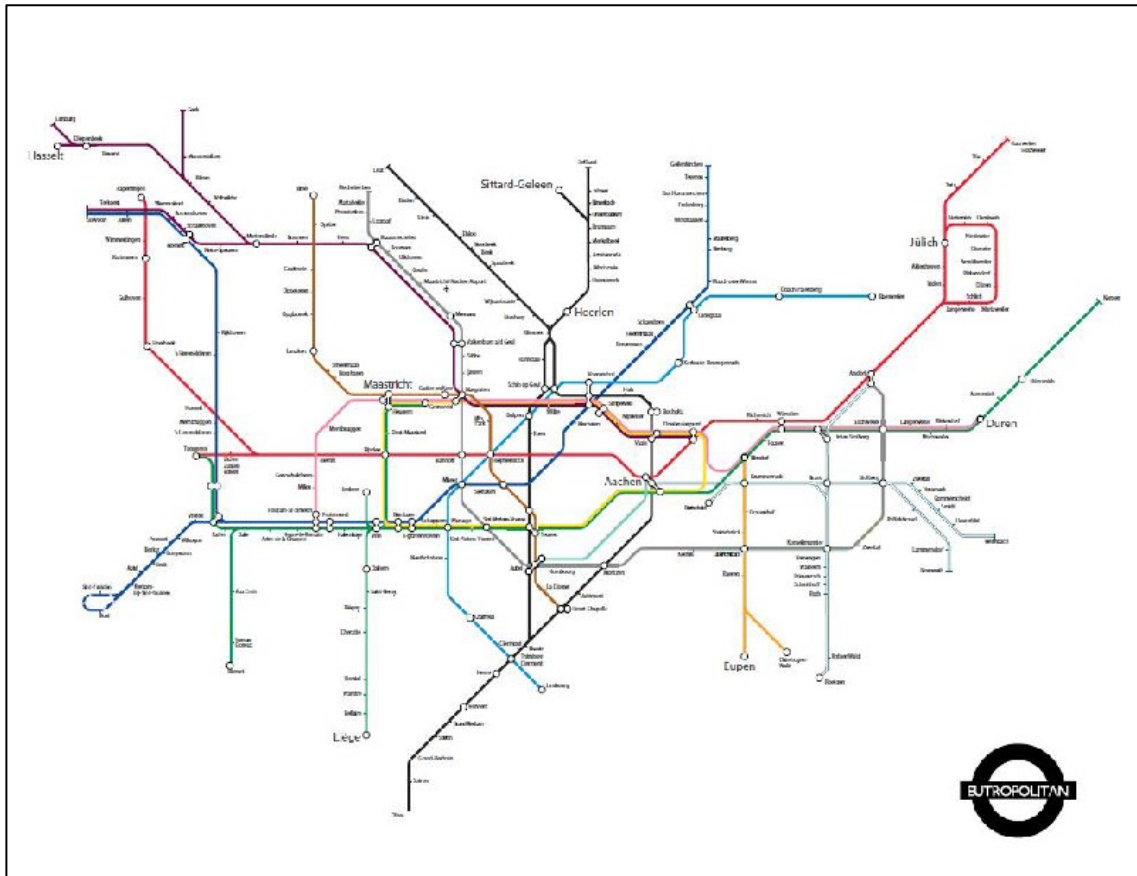
Notitie MCSI, versie 5.2.3. (2009/2011)

Inhoudsopgave:

1.	Doelstelling van het Maastricht Centre for Social Innovation (MCSI)..	5
1.1.	Inleiding.	5
1.2.	Meerduidigheid van het begrip ‘sociale innovatie’.....	5
1.3.	Het MCSI als katalysator voor innovatieve samenwerking en synergie....	5
1.4.	Scheppen van gunstige randvoorwaarden voor sociale innovatie.	6
1.5.	Multidisciplinairiteit en pluriformiteit ter bevordering van innovatie.	6
1.6.	Creatieve samenwerking in een open werkgemeenschap.....	7
2.	Werkwijze en functies van het MCSI.....	8
2.1.	Bedrijfsmodel.	8
2.2.	MCSI als open werk- en ontmoetingsplaats voor sociale innovatie.	9
2.3.	Inrichtingsstructuur.....	9
2.4.	Exploitatie.	9
2.5.	MCSI als centrum voor kennis- en ervaringsoverdracht.	10
2.6.	Samenwerking met de regionale instellingen voor Hoger Onderwijs. ...	11
2.7.	Regionale effecten van de vestiging van het MCSI.	11
2.8.	Doelstellingen en maatschappelijke effecten.....	13
3.	Intermezzo: Perspectieven op ‘sociale innovatie’.	14
3.1.	Inleiding.	14
3.2.	Sociale aspecten van technologische innovatie.....	14
3.3.	Systeemveranderend karakter van sociale innovatie.....	15
3.4.	Sociale innovatie vanuit organisatorisch en economisch perspectief....	15
3.5.	Sociale innovatie vanuit maatschappelijk perspectief.	16
3.6.	Sociale innovatie vanuit ideologisch perspectief.....	16
4.	Theoretische onderbouwing (visie en missie).	17
4.1.	Uitgangspunten van het MCSI.	17
4.1.1.	Complexiteit.	17
4.1.2.	Netwerken.....	17
4.1.3.	Openheid.	18
4.1.4.	Constellatie-model.	18
4.2.	Prioriteiten van het MCSI.	19

4.2.1.	Samenwerking en Gemeenschap.....	20
4.2.2.	Ondernemerschap en Markttransformatie.	20
4.2.3.	Systeemverandering.....	20
4.3.	Theorie van verandering en Sociale Innovatie.....	20
4.3.1.	Werkdefinitie van het begrip “Sociale Innovatie”.....	20
4.3.2.	Gedeelde Ruimte en Sociale Innovatie.....	21
5.	Community of Professionals als vertrekpunt.....	23
5.1.	Centre for Social Innovation in brede zin.	23
5.2.	Bijstelling van het concept.	24
5.3.	Consultatieronde over het concept.	24
5.4.	Voornaamste bevindingen van de consultatieronde.	24
5.5.	Schaalbare alternatieven voor de realisatie.....	25
5.5.1.	Innovatieportal voor Sociale Innovatie.	25
5.5.2.	Concentratie op het deelfacet “Maatschappelijke Innovatie”.....	26
5.5.3.	Naar een “Community of Professional Innovators”.	27
5.5.4.	Samenvatting van het alternatief – voorlopige organisatievorm.....	28
	Over de auteur.....	31
	Contactgegevens:.....	33

Centrale ligging van Maastricht in de 'metropool' Euregio



Bron afbeelding: TEDxEutropolis, Heerlen 2010

1. Doelstelling van het MCSI.

1.1. Inleiding.

In het hiernavolgende zal een concept gepresenteerd worden voor de vestiging van een centrum voor sociale innovatie in Maastricht, het 'Centre for Social Innovation' (MCSI). Dit centrum heeft tot doel om nieuwe initiatieven en ideeën te ondersteunen, die de onfrontatie aangaan met de sociale, economische en culturele uitdagingen van de moderne tijd. Het MCSI biedt een gunstig klimaat voor het ontstaan van nieuwe ideeën en is een omgeving, waarin de vertaling daarvan in sociaal innovatieve projecten en diensten wordt gefaciliteerd. Het MCSI fungeert tevens als een centrum voor het delen en overdragen van kennis en ervaring ten behoeve van sociale innovatie.

1.2. Meerduidigheid van het begrip 'sociale innovatie'.

Het begrip 'sociale innovatie' is niet eenduidig en wordt in de literatuur op verschillende manieren opgevat. We kunnen tenminste drie verschillende perspectieven onderscheiden, van waaruit sociale innovatie benaderd wordt: een economische perspectief, een maatschappelijk perspectief en een ideologisch perspectief. In de voorliggende notitie wordt sociale innovatie opgevat in de breedste zin van het woord, dat wil zeggen: alle hiervoor genoemde betekenissen omvattend. We pleiten daarmee voor een significante verbreding van het begrip ten opzichte van de in Nederland gangbare interpretatie. In Hoofdstuk 3 wordt getracht om in kort bestek een nadere nuanciering van het begrip 'sociale innovatie' te geven.

1.3. Het MCSI als katalysator voor innovatieve samenwerking en synergie.

Het MCSI is een sociale onderneming, die in en vanuit haar thuisbasis Maastricht fungeert als een katalysator voor sociale innovatie. De moderne samenleving staat voor ongekende economische, sociale en culturele problemen. Innovaties zijn de sleutel om deze problemen te vertalen in nieuwe kansen voor het creëren van toegevoegde economische en maatschappelijke waarde en voor verbetering van onze leefwereld.

Sociale innovatie heeft betrekking op nieuwe en vernieuwende ideeën, die erop gericht zijn creatieve en maatschappelijk relevante oplossingen te vinden en te

realiseren voor problemen en bedreigingen op sociaal, economisch en cultureel vlak. Echte sociale innovaties zijn systeemveranderend; zij wijzigen de percepties, de gedragswijzen en de structuren, die aan deze problemen en bedreigingen ten grondslag liggen. Sociale innovaties worden ontwikkeld door individuen, door groepen en door organisaties. Zij worden gerealiseerd in de commerciële sector, in de non-profit sector en in de publieke sector. Sociale innovatie vindt in toenemende mate plaats in de ruimte *tussen* deze sectoren. Verschillende benaderingen komen daar samen en geven zo impulsen voor nieuwe manieren van denken over de problemen en uitdagingen, waarvoor de moderne samenleving zich gesteld ziet. Het MCSI opereert juist in dit intersectorale gebied. Het schept nieuwe ruimtes voor individuen, projecten en organisaties, die sociale innovatie bevorderen door het bijeenbrengen van een mix van mensen, diensten, strategieën en ideeën.

1.4. Scheppen van gunstige randvoorwaarden voor sociale innovatie.

Sociale verandering is het resultaat van een zeer complexe mix van ingrediënten. Omgevingsfactoren, sociale condities en individuele actoren zorgen er gezamenlijk voor, dat er nieuwe ideeën ontstaan, die de wereld veranderen. Het is niet mogelijk om een eenvoudig recept te geven voor succesvolle sociale innovatie. Wat we wel kunnen doen is gunstige randvoorwaarden scheppen en de ruimte creëren, waarin het ontstaan van sociale innovaties bevorderd wordt. Mensen worden blootgesteld aan nieuwe ideeën en komen in aanraking met mensen, structuren en systemen, die ertoe bijdragen deze ideeën om te zetten in realiseerbare plannen. Het MCSI stelt zich ten doel om deze omstandigheden te bevorderen.

1.5. Multidisciplinairiteit en pluriformiteit ter bevordering van innovatie.

Sociale innovatie ontstaat zelden of nooit in homogene en stabiele omgevingen, maar gedijt het beste in een multidisciplinaire en pluriforme context. Sociale innovatie ontstaat aan de periferie, dat wil zeggen daar waar verschillende benaderingen samenkomen en nieuwe manieren van denken gestimuleerd worden. Het MCSI wil een gemeenschap zijn, die een weerspiegeling is van deze diversiteit. Het wil een thuisbasis bieden aan een grote verscheidenheid aan professionals, ondernemingen, non-profits, instellingen en 'activisten', die werkzaam zijn in zeer uiteenlopende maatschappelijke domeinen. Juist deze diversiteit leidt tot vernieuwende ontdekkingen. De kern van het MCSI wordt gevormd door haar vaste of incidentele gebruikers en bezoekers. Zij hebben gemeen, dat zij hun energie en talenten inzetten ten goede van de publieke zaak.

1.6. Creatieve samenwerking in een open werkgemeenschap.

Sociale innovatie gedijt alleen in een gunstige fysieke omgeving. Sociale innovators hebben een plaats nodig om hun ideeën te ontwikkelen en toe te passen. Zonder toegang tot hulpbronnen en ondersteunende structuren hebben zelfs de beste ideeën moeite om van de grond te komen. Het MCSI biedt haar deelnemers en gebruikers een inspirerende omgeving, die creatieve samenwerking bevordert. Sociale innovators vinden in het MCSI een passende functionele werkomgeving met de daarbij behorende (kantoor)voorzieningen. Daarnaast draagt de aanwezigheid van ongestructureerde sociale ruimtes bij aan de serendipiteit. De balans tussen beiden creëert een dynamiek, die de ontwikkeling van nieuwe ideeën stimuleert.

Het MCSI is een open werkgemeenschap voor sociale innovatie. Het MCSI vormt een gunstig werkklimaat voor sociale innovatie door middel van het samenbrengen van een professionele diversiteit aan mensen in een inspirerende omgeving. In het MCSI vinden bovendien uiteenlopende activiteiten en evenementen plaats met een sociaal, cultureel of educatief karakter, die het leggen van samenwerkingsrelaties ondersteunen en die nieuwe gedachten of nieuwe werkwijzen stimuleren.

2. Werkwijze en functies van het MCSI.

2.1. Bedrijfsmodel.

Het bedrijfsmodel van het MCSI is ten dele afgeleid van het bedrijfsmodel van het Centre for Social Innovation, dat in 2004 in Toronto (Canada) werd opgericht en gaat uit van de eenvoudige gedachte, dat een belangrijk deel van de sociaal innovatieve ondernemingen bestaat uit kleine bedrijven en zelfstandige professionals met beperkte hulpbronnen. Dit brengt een aantal nadelen met zich mee. Veel van dit soort organisaties maken als gevolg van hun beperkte omvang een suboptimaal gebruik van de noodzakelijke infrastructurele voorzieningen. Voorts geldt, dat zij on-evenredig veel tijd en energie kwijt zijn aan administratieve taken. Dit gaat ten koste van hun eigenlijke werk. Daarnaast hebben zij in de regel niet de beschikking over extra ruimte voor bijeenkomsten, presentaties of evenementen.

Minstens zo zwaarwegend als de praktische nadelen, die het gevolg zijn van de beperkte schaalgrootte, is de belemmering, dat kleinere sociaal innovatieve ondernemingen werken in en vanuit een afzonderlijk en geïsoleerd kantoor, waardoor contacten met cliënten en samenwerkingspartners noodgedwongen op een geprogrammeerde wijze plaatsvinden. Hierdoor is er weinig gelegenheid voor 'toevallige' ontmoetingen en voor spontane en geïmproviseerde vormen van samenwerking en overleg.

Per saldo werken veel organisaties in het domein van de sociale innovatie noodgedwongen op inefficiënte wijze, in ondermaatse kantoorfaciliteiten en geïsoleerd van elkaar.

Het MCSI biedt een oplossing voor deze nadelen. Door de beperkte hulpbronnen van een groot aantal organisaties te bundelen, kan door schaalvergroting een verlaging van de kosten voor elke afzonderlijke organisatie bereikt worden bij een gelijktijdige verbetering van de hen ter beschikking staande faciliteiten. Door het bieden van ondersteuning bij het administratieve proces, kunnen de deelnemende organisaties zich concentreren op hun eigenlijke taken, waardoor de efficiëntie van de onderneming wordt vergroot en de secundaire bedrijfskosten worden verlaagd. Doordat de effectieve benutting van de ruimte veel groter is dan men in een kleine geïsoleerde onderneming ooit kan realiseren, wordt tenslotte een besparing op de huisvestigingskosten gerealiseerd.

2.2. MCSI als open werk- en ontmoetingsplaats voor sociale innovatie.

Het MCSI staat open voor alle gebruikers (professionals, groepen, bedrijven, organisaties, etc.), die hun energie en talenten gebruiken om een bijdrage te leveren ten goede van de publieke zaak. Het MCSI kent zowel permanente als incidentele gebruikers. Het MCSI is een open werk- en ontmoetingsplaats voor de gemeenschap van sociale Innovators.

Daarnaast beoogt het MCSI tegen zo laag mogelijke kosten een optimale setting te bieden voor vergaderingen, bijeenkomsten en evenementen voor leden uit de gemeenschap van sociale innovators. Het MCSI biedt de gebruikers een inspirerende combinatie tussen vernieuwende sociale en culturele activiteiten en een stimulerende werkomgeving.

2.3. Inrichtingsstructuur.

Het MCSI omvat alle verschillende soorten van ruimtes of functionele zones, die voor een goed functioneren van een open werkgemeenschap nodig zijn: individuele en coöperatieve werkplekken, studieplekken, ontmoetingsruimtes, overleg- en vergaderruimtes en presentatieruimtes. Het MCSI biedt een variëteit aan hoogwaardige werkplekken voor de gemeenschap van sociale innovators. Deze zijn voorzien van de noodzakelijke kantoorfaciliteiten (zoals bijvoorbeeld telefoonvoorzieningen, netwerkvoorzieningen, internettoegang, dataopslag, printers, fax- en fotokopieerapparatuur, audiovisuele presentatiehulpmiddelen, etcetera).

Anders dan in een bedrijfsverzamelgebouw bestaat het MCSI in hoofdzaak uit flexibele werkplekken. De vaste werkplek is als het ware onderdeel van de gemeenschappelijke ruimte. Omdat de gebruikers de ruimtes gezamenlijk gebruiken ontstaan er interacties, die vervolgens weer leiden tot uitwisseling. Kantoorruimten zijn gebaseerd op hetzelfde principe, maar door toepassing in een open omgeving ontstaan er nieuwe dwarsverbanden.

De term “bedrijfsverzamelgebouw” doet überhaupt geen recht aan het open karakter van het MCSI. Het open karakter van het MCS komt niet alleen tot uitdrukking in haar functie van open werk- en ontmoetingsplaats voor de gemeenschap van deelnemende professionals, bedrijven en instellingen, maar ook in haar rol van centrum voor het delen en overdragen van kennis en ervaring op het vlak van sociale innovatie. Juist de combinatie van deze twee functies zorgt voor de dynamiek, die voor multidisciplinaire en creatieve interactie noodzakelijk is.

2.4. Exploitatie.

De gebruikerskosten zijn variabel en worden bepaald naar rato van de gebruiksintensiteit en de omvang van de overeengekomen diensten. Bij de gebruikerskosten is een opslag inbegrepen ter dekking van de salariskosten van de

stafmedewerkers, de veiligheidsvoorzieningen, de schoonmaakkosten en de keukenvoorzieningen. Het MCSI is “selfsupporting”, maar heeft geen winstoogmerk. De winstmarge, die gehanteerd wordt dient ertoe om het MCSI van een duurzame economische basis te verzekeren. De nettowinst van het MCSI wordt geherinvesteerd in het MCSI en haar activiteiten. De winstmarge is laag genoeg om een aantrekkelijk alternatief te kunnen bieden aan de gebruikers. Daarnaast worden inkomsten gegenereerd door vergader- en expositieruimte te verhuren aan externe sociaal innovatieve partijen en door het organiseren van evenementen. Een belangrijke bron van inkomsten hoopt het MCSI te vinden in het ‘vermarkten’ van kennis op het terrein van sociale innovatie.

Het MCSI stelt niet alleen ruimte en de faciliteiten beschikbaar voor uiteenlopende activiteiten van haar deelnemers of gebruikers, maar organiseert ook zélf een diversiteit van evenementen voor haar doelgroep. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan evenementen op sociaal, cultureel, artistiek en educatief terrein. Het MCSI beschikt over een programmabureau, dat hiervoor volledig geëquipeerd is. Gebruikers, die evenementen willen organiseren kunnen een beroep doen op professionele ondersteuning vanuit dit programmabureau.

De inkomsten van het MCSI bestaan derhalve enerzijds uit bijdragen van de deelnemende gebruikers en anderzijds uit inkomsten (zowel voor het MCSI als haar deelnemers), die gegenereerd worden door het verkopen (‘vermarkten’) van innovatiekennis (als ‘product’) en adviesdiensten aan een brede groep van externe afnemers.

2.5. MCSI als centrum voor kennis- en ervaringsoverdracht.

Het MCSI is niet alleen een centrale werk- en ontmoetingsplaats, maar tevens een centrum voor het elen en overdragen van kennis en ervaring ten behoeve van sociale innovatie. Het MCSI zal op dit terrein in samenwerking met andere instellingen een breed scala van activiteiten (cursussen, trainingen, evenementen, etc.) organiseren en faciliteren (zowel voor haar eigen deelnemers als voor externe “afnemers”).

Kennisdeling en –overdracht geschiedt niet alleen in de werksfeer of tijdens geprogrammeerde activiteiten, maar net zozeer in de informele sfeer. Het MCSI omvat openbare ruimten en voorzieningen (zoals bijvoorbeeld restauratieve voorzieningen), die een geschikte ambiance vormen voor het voeren van informeel overleg en voor het leggen van netwerkcontacten en die zo de informele samenwerking tussen de gebruikers en bezoekers stimuleren.

2.6. Samenwerking met de regionale instellingen voor Hoger Onderwijs.

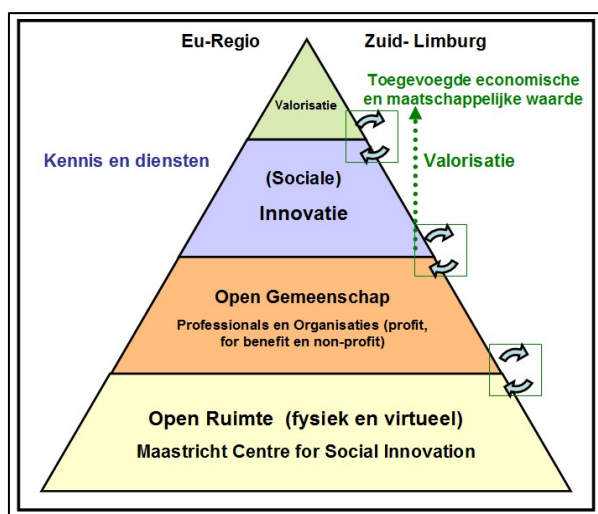
In het voorgaande is reeds gewezen op de functie die het MCSI heeft voor interdisciplinaire kennisoverdracht op het terrein van sociale innovatie. Voor de professionalisering en versterking van deze functie, kan zij worden uitgebreid tot een hoogwaardige onderzoeks- en onderwijsfunctie. Daarbij gaat het enerzijds om door het MCSI zélf uit te voeren kennisgebonden activiteiten op het terrein van (sociale) innovatie, en anderzijds om een proactieve intermediaire rol, die het MCSI zou kunnen vervullen tussen haar doelgroep(en) en de regionale instellingen van hoger onderwijs (Universiteit Maastricht, Hogeschool Zuyd en mogelijk ook de Open Universiteit). Bij deze kennisinstellingen bestaan nu reeds initiatieven, die een aanknopingspunt zouden kunnen bieden voor een toekomstige samenwerking met het MCSI.

2.7. Regionale effecten van de vestiging van het MCSI.

Het MCSI beoogt zich te vestigen als het lokale knooppunt van het netwerk an sociale innovators. De nadruk ligt daarbij op ‘knooppunt’ en niet op ‘lokaal’. Het MCSI als instelling zal zelf ook onderdeel gaan uitmaken van regionale landelijke en mondiale netwerken op het terrein van sociale innovatie. Op mondiaal niveau zijn reeds contacten elegend met het Centre for Social Innovation in Toronto (Canada). Ondergetekende neemt deel aan het project “Open Spaces”, dat in het najaar van 2009 door Eli Malinsky, de programmamanager van het CIS Toronto, is opgezet. De resultaten van dit project zijn in het voorjaar van 2010 gepubliceerd (‘Open Spaces Guide II’).

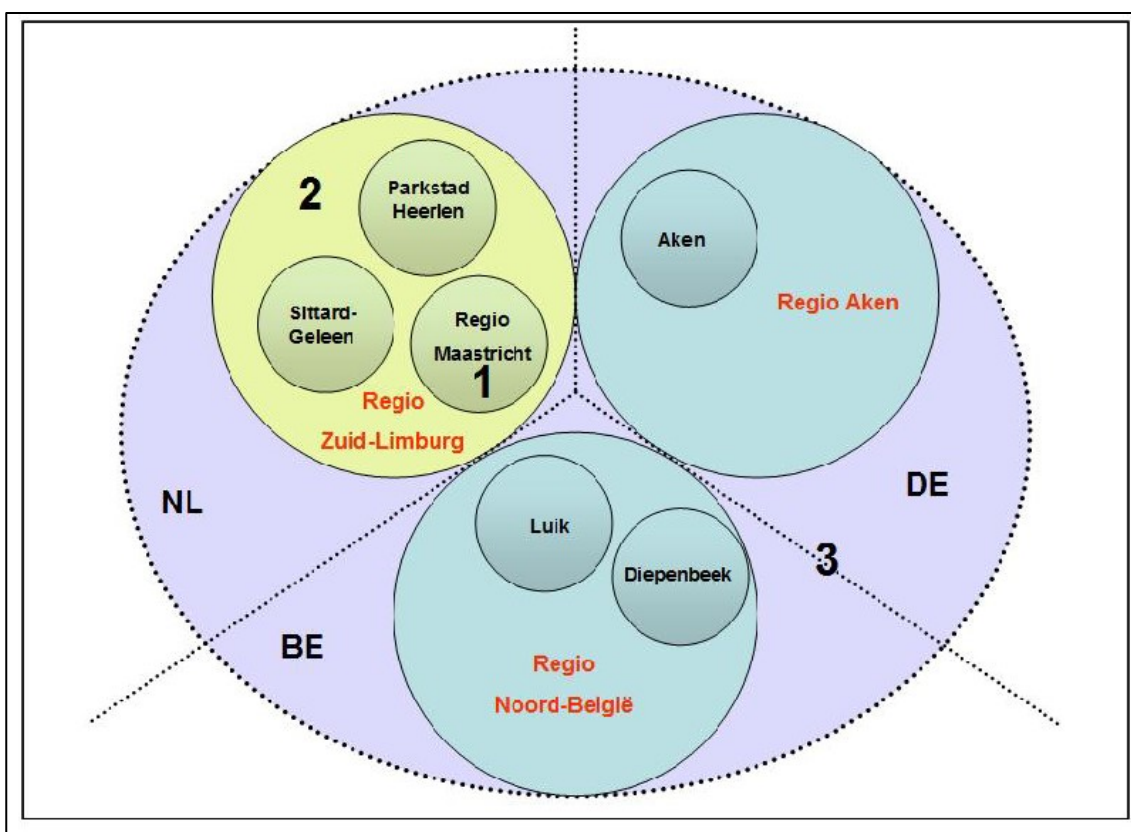
Zie: <http://www.socialinnovation.ca> en <http://openspaces.socialinnovation.ca/>

De onderstaande figuur illustreert de mogelijke ontwikkelingsvolgorde van het MCSI vanuit haar functie als open kenniscentrum naar daaraan verbonden mogelijkheden tot valorisatie:



Figuur 1: MCSI – Kennisdeling en Valoratie.

Het MCSI heeft als open werkgemeenschap voor innovatieve professionals, ondernemingen en non-profits niet alleen toegevoegde maatschappelijke en economische waarde voor haar eigen deelnemers (gebruikers), maar vervult in (Eu-)regionaal verband een platformfunctie voor innovatieteams van Europese ondernemingen, verzorgt als kennis- en expertisecentrum trainingen op het terrein van open innovatie en geeft innovatieadviezen aan externe belanghebbenden. Het MCSI genereert derhalve ook toegevoegde maatschappelijke en economische waarde in breder verband. Het MCSI heeft internationale ambities, zal om praktische redenen waarschijnlijk gefaseerd vormgegeven moeten worden: haar werkterrein beginnend vanuit haar vestigingsplaats Maastricht en de directe omgeving (fase 1) , vervolgens uitbreiden naar de regio Zuid-Limburg (fase 2) om van daaruit haar werkterrein uit te breiden naar de Euregio (fase 3):



Figuur 2: Gefaseerde uitbreiding van de "scope": Maastricht en omgeving (1), Regio Zuid-Limburg (2) en Euregio (3).

Met haar extern gerichte activiteiten draagt het MCSI er bovendien toe bij, dat een nieuwe hoogwaardige bezoekersstroom naar haar vestigingsplaats Maastricht op gang gebracht wordt, die niet alleen gebruikt maakt van de diensten van het MCSI zélf, maar tevens van de verblijfs-, horeca- en winkelfaciliteiten van de stad Maastricht. Het MCSI genereert zo (op indirecte wijze) ook toegevoegde economische waarde voor haar vestigingsplaats Maastricht en draagt bij aan haar 'imago'.

2.8. Doelstellingen en maatschappelijke effecten.

Samenvattend bestaan de activiteiten van het MCSI uit de volgende clusters:

1. Het ontwikkelen en aanbieden (vermarkten) van innovatiekennis als een "autonoom product" in samenwerking met zoveel mogelijk daarvoor in aanmerking komende samenwerkingspartners (kennisinstellingen, overheidinstellingen en marktpartijen);
2. Het vervullen van een coördinerende functie of regiefunctie voor de toenemende veelheid van afzonderlijke initiatieven op het vlak van (sociale) innovatie en innovatie-stimulering met het oogmerk om door een betere afstemming en samenwerking een grotere kritische massa en een grotere effectiviteit te realiseren. Beoogd wordt het vacuüm te vullen, dat ontstaat doordat de markt voor innovatiekennis bezig is te veranderen van en van oudsher gesloten markt naar een open markt. Door het kennisproduct innovatie centraal te stellen als een product van deze regio kunnen grotere imago-versterkende inspanningen gerealiseerd worden dan door de afzonderlijke onderliggende partijen überhaupt mogelijk zou zijn. Regievoering in de generieke markt van innovatiekennis betekent het realiseren van een portal-functie en een bijdrage aan de valorisatie van de kennis over innovatie;
3. Het faciliteren van innovatieve (kleinschalige) ondernemers (bijvoorbeeld in de zakelijke en creatieve dienstverlening), die zich ten doel stellen om naast het genereren van toegevoegde economische waarde (winstdoelstelling) tevens een toegevoegde maatschappelijke waarde tot stand te brengen.

Met de realisatie van deze doelstellingen beoogt het MCSI een bijdrage te leveren aan de economische en maatschappelijke doorontwikkeling van de regio in de vorm van:

1. het genereren van nieuwe zakelijke bezoekersstromen naar de regio Zuid-Limburg met een bijbehorende inkomensstromen;
2. een versterking van het innovatief vermogen van het regionale bedrijfsleven;
3. een verbetering van het imago van de regio en daarmee een vergroting van de aantrekkingskracht voor toetreders van buiten, en
4. het scheppen van nieuwe kennisintensieve werkgelegenheid (met bijbehorende afgeleide werkgelegenheid in de sfeer van Horeca, detailhandel, ondersteunende diensten, etc.).

3. Intermezzo: Perspectieven op 'sociale innovatie'.

3.1. Inleiding.

In paragraaf (1.2.) hebben we reeds gewezen op de meerduidigheid van het begrip 'sociale innovatie'. We zijn ervan uitgegaan, dat het thema 'sociale innovatie' tenminste vanuit drie onderscheiden perspectieven benaderd kan worden: een economisch, een maatschappelijk en een ideologisch perspectief. In deze bijlage wordt dit onderscheid kort toegelicht. Deze toelichting is verre van volledig, maar beoogt slechts een algemeen kader te schetsen voor een eerste gedachtevorming. Voor een goed begrip van de intentie van de voorliggende notitie is het van belang om op te merken, dat geen van deze benaderingen in het concept van het MCSI wordt uitgesloten.

3.2. Sociale aspecten van technologische innovatie.

Sociale innovatie wordt vaak onderscheiden van technologische innovatie. Het (technisch) innovatief vermogen is medebepalend voor de huidige en toekomstige concurrentiekracht en rentabiliteit van ondernemingen. Het is een dominante factor voor het genereren van toegevoegde economische waarde. Innovatie is een sleutelbegrip in de moderne kennis- en netwerkeconomie. Met het 'oude' innovatieconcept, waarin het proces van vernieuwing van producten of diensten zich primair voltrok in de onderzoekslaboratoria van de grotere ondernemingen, laat zich de moderne innovatiepraktijk niet meer goed beschrijven. De opvatting, waarin wetenschappelijk onderzoek binnen afgeschermd ontwikkelafdelingen van ondernemingen vertaald werd in technologische vindingen, die vervolgens hun toepassing vonden in nieuwe of vernieuwde producten of diensten met een toegevoegde marktwaarde, geldt als achterhaald. Onder meer op geleide van inzichten uit de evolutionaire economie is het lineaire innovatieconcept verlaten ten gunste van een systemische en open benadering van innovatie. De samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen gaat een steeds prominentere rol spelen. Innovatie geschiedt in wisselende samenwerkingsverbanden van kortere of langere duur. Deze samenwerkingsverbanden vormen de leeromgeving van een organisatie, zonder welke innovatie überhaupt niet mogelijk is. De samenwerkingsverbanden, waarin innovatie vorm krijgt, zijn zelf niet technisch van aard, maar hebben een sociaal aspect. De verschuiving van de locus van innovatie van een gesloten ontwikkelomgeving naar open samenwerkings- en netwerkverbanden vereist aanpassingen in de organisatie van innovatie en innovatie van de organisatie. Technologische innovatie heeft derhalve een sociale component. De onderscheiding van technologische en sociale innovatie is weliswaar legitiem, maar de afgrenzing is

minder scherp, dan men geneigd is te veronderstellen.

3.3. Systeemveranderend karakter van sociale innovatie.

Sociale innovatie heeft betrekking op nieuwe ideeën die een oplossing bieden voor bestaande sociale, culturele, economische en milieubetrokken problemen ten nutte van de mens en de maatschappij. Waar technologische innovatie in de regel gericht is op het creëren van toegevoegde economische waarde, gaat het bij sociale innovatie tevens om het realiseren van toegevoegde maatschappelijke waarde. Een echte sociale innovatie is systeemveranderend, dat wil zeggen: betekent een definitieve wijziging van percepties, gedragswijzen en structuren, die voorheen ten grondslag lagen aan deze problemen. Op zijn allereenvoudigst gesteld is sociale innovatie een idee, dat ten goede komt aan de publieke zaak.

3.4. Sociale innovatie vanuit organisatorisch en economisch perspectief.

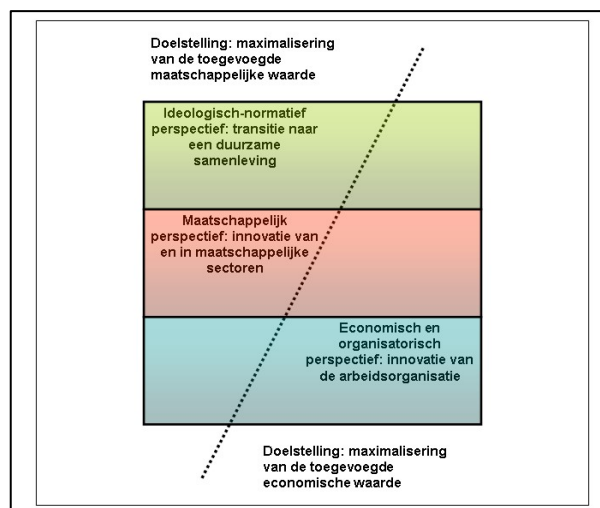
Sociale innovatie vanuit een economisch perspectief betekent innovatie van de bedrijfsorganisatie en van de werkprocessen ten behoeve van een optimale benutting van het menselijk kapitaal samen met een optimalisering van de arbeidssatisfactie van de werknemers. De definitie van het begrip 'sociale innovatie', die door het ministerie van EZ gehanteerd wordt, geeft exemplarisch weer hoe in Nederland over sociale innovatie wordt gedacht: "Sociale innovatie is de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties. Doel ervan is betere bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Dit gebeurt door vernieuwingen op het gebied van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen. Het ministerie van Economische Zaken stimuleert bedrijven om organisatievernieuwingen door te voeren door middel van het Syntens-programma 'Sociale Innovatie en Organisatorische Vernieuwing'." Dit perspectief is ook leidend voor de werkzaamheden het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NMCSI) te Rotterdam. Vanuit deze invalshoek komen vervolgens ook bedrijfsexterne factoren in beeld, die bepalend zijn voor de beschikbaarheid van menselijk kapitaal, zoals bijvoorbeeld de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, het behoud van talentvolle afgestudeerden voor de regionale arbeidsmarkt, het vestigingsklimaat voor nieuw talent, etc. Daarnaast worden mede vanuit demografisch perspectief vraagstukken aan de orde gesteld rond (verlengde) arbeidsparticipatie, re-integratie, om- en bijscholing, etc. Sociale innovatie in deze zin van het woord is een middel voor het behoud van onze welvaart en voor het bevorderen van de economische groei. In de Angelsaksische literatuur wordt een breder begrip van 'sociale innovatie' gehanteerd. Hierop wordt in de volgende alinea kort ingegaan.

3.5. Sociale innovatie vanuit maatschappelijk perspectief.

Sociale innovatie vanuit een maatschappelijk perspectief kan worden opgevat als innovatie binnen maatschappelijke sectoren of domeinen, die primair verbonden zijn met menselijke zelfontplooiing en met welbevinden of welzijn. Voorbeelden zijn: onderwijs, zorg, stedelijke (her-)inrichting, veiligheid, etc. De focus ligt hier primair op het realiseren van toegevoegde maatschappelijke waarde (zij het binnen een economisch duurzame context). Innovaties op dit vlak hebben ook hun invloed op de regionale economie en hebben hun impact op het welvaartsniveau van een bepaalde omgeving. Technologische vernieuwingen, die daarbij ontwikkeld en ingezet worden, zijn een hulpmiddel voor sociale innovatie.

3.6. Sociale innovatie vanuit ideologisch perspectief.

Sociale innovatie vanuit een ideologisch perspectief kan gezien worden als innovatie van belangrijke maatschappelijke domeinen met het doel om gericht invulling te geven aan het groeiende maatschappelijke verantwoordelijkheidsbesef om als een goed rentmeester om te gaan met onze leefomgeving. Sociale innovatie in deze betekenis heeft betrekking op problemen die spelen op verschillende schaalniveaus (van microniveau tot wereldschaal), zoals milieuvraagstukken (land, water, lucht), energievraagstukken, demografische vraagstukken, vredesvraagstukken, de verdeling van welvaart en welzijn, etc. Het gaat hier om de oplossing van belangrijke maatschappelijke vraagstukken met een in de regel lange tijdshorizon. Sociale innovatie in deze betekenis is sterk verbonden met de notie van duurzaamheid. De noties van innovatie en duurzame ontwikkeling kunnen op twee manieren aan elkaar gekoppeld worden: duurzaamheid als normatief kader voor innovatie en innovatie als een manier om bij te dragen aan de ontwikkeling naar een duurzame samenleving. Ook hier zijn technologische vernieuwingen een belangrijk hulpmiddel voor sociale innovatie. In relatie tot de daarbij dominante doelstelling'. Bij elk van de verschillende perspectieven op Sociale Innovatie geldt een andere verhouding tussen economische en maatschappelijke doelstellingen. Zie onderstaande (figuur 3):



4. Theoretische onderbouwing (visie en missie).

4.1. Uitgangspunten van het MCSI.

4.1.1. Complexiteit.

Onze wereld moet in onze benadering geïnterpreteerd worden als een verzameling van elkaar overlappende complexe systemen en d.w.z. niet als een systeem van discrete, mechanistische processen. Met behulp van de complexiteitstheorie kunnen we bestuderen hoe orde, structuren en patronen ontstaan uit schijnbaar chaotische systemen. We zijn zo in staat om de complexiteit van de uitdagingen, waarvoor de Hedentijdse wereld zich geplaatst ziet, te begrijpen en naar innovatieve oplossingen te zoeken. Deze benadering benadrukt een aantal kenmerken, die verschillen van het oudere mechanistische gezichtspunt:

- Dynamiek boven staticiteit;
- Onvoorspelbaarheid boven zekerheid;
- Decentralisatie boven controlerende structuren;
- Multidirectionaliteit boven unidirectionaliteit van informatiestromen;
- Aanpasbaarheid en aanpassingsvermogen boven rigiditeit;
- Zelforganisatie boven opgelegde organisatiestructuren.

4.1.2. Netwerken.

Netwerken gaan hand in hand met de complexiteitstheorie en systeemdenken. Intelligente netwerken zijn cruciaal voor succes. Zij verschaffen sterke persoonlijke en professionele verbanden, die nauw verbonden zijn aan onze gezondheid en ons succes en die de toegang faciliteren tot informatie en hulpbronnen, die essentieel zijn voor ons werk. Sociaal kapitaal is de belangrijkste meerwaarde, die het MCSI haar leden te bieden heeft. De kennis, connecties en ervaring van de leden is de basis voor innovatie en samenwerking in het MCSI. Het MCSI zelf vervult hierbij de rol van intermediair facilitator en cultivator van deze netwerken en helpt deze en nutte te maken van de maatschappij (valorisatie). Het MCSI is derhalve zowel een intermediair tussen haar afzonderlijke leden en tussen haar leden (als open werkgemeenschap) en het maatschappelijke speelveld (op verschillende schaalniveaus).

4.1.3. Openheid.

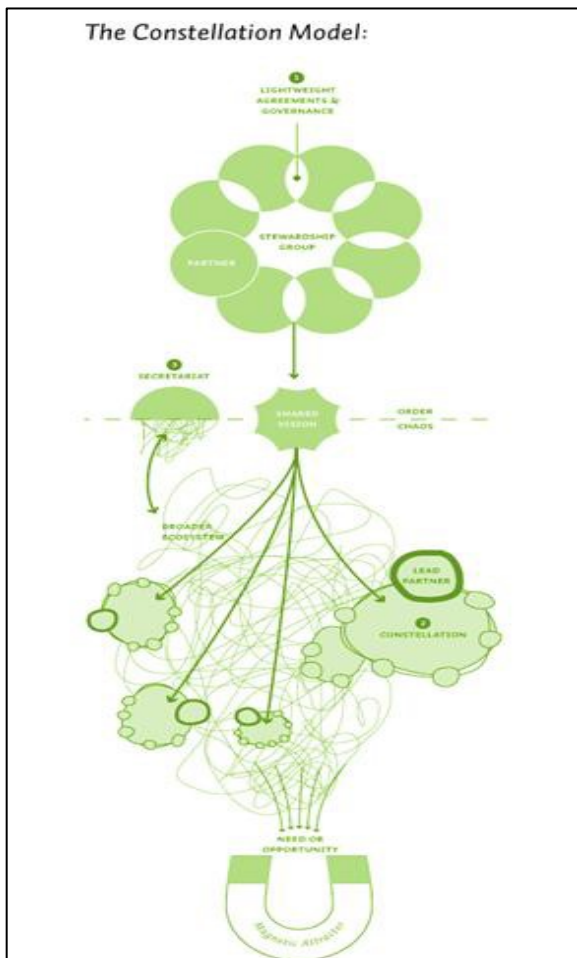
We adopteren de principes van openheid en passen die toe op de ruimte en gemeenschappen (van het fysieke ontwerp tot de programmering van activiteiten). In tegenstelling tot een gesloten systeem, waarin de leiding aan de top de omgeving controleert, streven we ernaar onze bedrijfsprocessen en content zo open mogelijk in te richten (openheid naar buiten). Als voorbeeld geldt de Open Source Community in het domein van het softwareontwerp en –gebruik.

4.1.4. Constellatie-model.

De voorgaande drie kenmerken worden samengevat in het constellatie-model. Het constellatiemodel realiseert een balans tussen eigenbelang en gemeenschappelijke belangen op het vlak van sociale veranderingen. Individuele organisaties en actoren hebben hun eigen motivaties en belangen. Wanneer groepen gaan samenwerken, leidt dit er in de regel toe, dat er protocollaire en bureaucratische lagen toegevoegd worden om de onderlinge verschillen te hanteren. De eigenlijke doelstellingen raken daarmee geleidelijk op de achtergrond. De benadering van het constellatie-model is een andere. Hierin wordt de rol benadrukt van kleine, zelfselecterende en zelfsturende teams, die samenwerken aan een specifieke taak binnen een breder kader en binnen een gedeelde visie. Deze teams (constellaties) opereren onafhankelijk, ondersteund door een stewardship-groep en zij werken op manieren, die de belangen van de afzonderlijke leden van de constellatie dienen. Leiderschap rouleert onder de partners, waarbij elke partner de vrijheid heeft de leiding van een constellatie op zich te nemen overeenkomstig zijn profiel en vaardigheden, resp. meer zijdelings betrokken te zijn bij activiteiten, die voor hem van ondergeschikt belang zijn. Het resultaat is een open samenwerking (in tegenstelling tot verplichte partnerschappen):

Dit model is gebaseerd op netwerken. Elk lid brengt zijn eigen netwerken en connecties mee. Het systeem zelf functioneert als een netwerk door het leggen van relaties en het creëren van sociaal kapitaal tussen de deelnemers. Het model is open en houdt rekening met het feit, dat het bestaat binnen een groter systeem en dat het werk van de partners het meest effectief is, wanneer informatie en relaties vrijelijk uitgewisseld worden tussen de eigen groep en de omringende gemeenschap. Het constellatiemodel wordt uitvoeriger beschreven in het artikel 'Listening to the stars: the constellation model and collaborative social change' van Tonya Surman, director of the Centre for Social Innovation in Toronto, en Mark Surman van de Shuttleworth Foundation in Cape Town.

Hieronder wordt een schematische weergave van het Constellation Model (Tonya Surman) weergegeven:



Figuur 4: het Constellatiemodel (dr.Tonya Surman, MCSI Toronto, Canada).

4.2. Prioriteiten van het MCSI.

De basale attitude, die aan het werk in het MCSI ten grondslag ligt (moet liggen) is een oriëntatie op een positieve, constructieve en pragmatische werkhouding. De deelnemers werken in verschillende sectoren, hebben verschillende ondernemingsstructuren en verschillen in omvang. Deze diversiteit wordt benut om nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor uitdaging, waarvoor wij ons collectief gesteld zien. Het werk binnen het MCSI steunt op drie pijlers:

- Samenwerking en Gemeenschap;
- Ondernemerschap en Markttransformatie;
- Systemverandering.

Deze drie aspecten worden hieronder kort toegelicht.

4.2.1. Samenwerking en Gemeenschap.

De problemen, waarvoor de moderne samenleving zich gesteld ziet zijn te complex en hebben teveel facetten om benaderd kunnen worden vanuit een enkele discipline of benadering. Samenwerking en het vermogen om gezamenlijk nieuwe manieren te ontdekken om de wereld te begrijpen en nieuwe oplossingen te ontwikkelen leiden tot systemische veranderingen. Daarbij moet gedacht worden aan samenwerking tussen non-profit, private en publieke sectoren, resp. aan aandachtgebieden als milieu, kunsten, sociale rechtvaardigheid, gezondheid, onderwijs en ontwerp (design).

4.2.2. Ondernemerschap en Markttransformatie.

De karakterisering van profit en non-profit als diametraal tegenovergesteld is niet langer valide. De grens tussen beiden is aan het vervagen en we beginnen te onderzoeken hoe wij “sociaal” en “profit” kunnen verbinden in een economie, die gelijkelijk rekening houdt met sociaal, ecologisch, cultureel en financieel welzijn. De markt heeft een enorm potentieel en kan zodanig worden herontworpen, dat mens, aarde en winst gelijkelijk gediend worden.

4.2.3. Systeemverandering.

Hierbij gaat het om systeemverandering. Dat wil zeggen, dat het accent meer ligt op de onderliggende oorzaken (dwz preventie) dan op symptomen. Tal van mensen doen belangrijk en noodzakelijk werk, waar het gaat om het bestrijden van de symptomen van disfunctionele systemen. Wij zijn echter het meest geïnteresseerd in die projecten, die gericht zijn op de structuren, die de oorzaak van deze symptomen vormen en geven derhalve prioriteit aan systeemveranderende initiatieven.

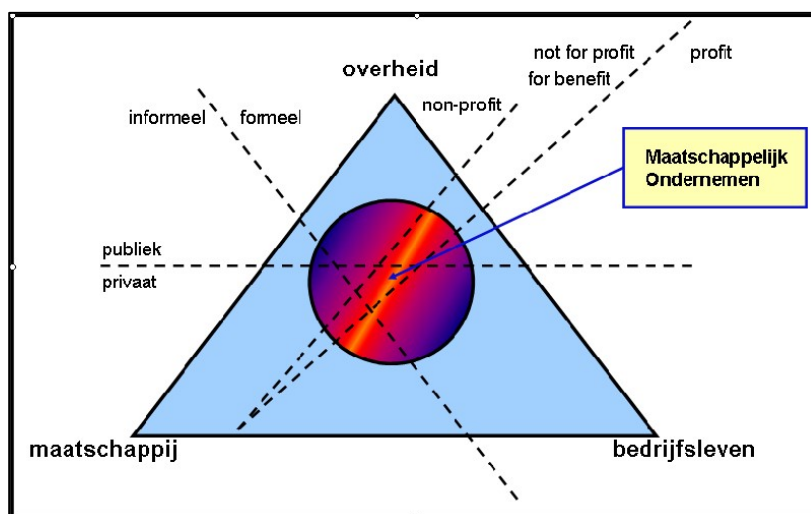
4.3. Theorie van verandering en Sociale Innovatie.

4.3.1. Werkdefinitie van het begrip “Sociale Innovatie”.

We gaan hier uit van een eenvoudige werkdefinitie van het begrip ‘Sociale Innovatie’:

sociale innovatie heeft betrekking op nieuwe ideeën die een oplossing bieden voor bestaande sociale, culturele, ecologische en economische problemen en een toegevoegde maatschappelijke waarde voor de mens en zijn omgeving vertegenwoordigen. Echte sociale innovatie is systeemveranderend, d.w.z. verandert de percepties, gedragingen en structuren, die de oorzaak van deze problemen vormen.

Nog eenvoudiger gezegd: een sociale innovatie is een idee, dat werkt ten gunste van de publieke zaak. Sociale innovaties komen van individuen, groepen of organisaties en kunnen plaatsvinden in profit-, non-profit en publieke sectoren. Sociale innovatie vindt in toenemende mate plaats in de ruimte tussen deze drie sectoren. Voor de rechtsvorm, die we voor het MCSI willen kiezen (de maatschappelijke onderneming), geldt dezelfde intersectorale positie:



Figuur 5: MCSI als Maatschappelijke Onderneming op het snijvlak van sectoren (Pestoff-analyse, prof. Maarten Verkerk, Universiteit Maastricht).

Het MCSI is juist daar actief, namelijk in de ruimtes tussen sectoren en individuen, projecten en organisaties. Het MCSI schept ruimtes om sociale innovatie te faciliteren door het samenbrengen van een mengeling van mensen, diensten, strategieën en ideeën. Het scheppen van (fysieke en mentale) condities voor het ontstaan van sociale innovatie is de kerntaak van het MCSI.

4.3.2. Gedeelde Ruimte en Sociale Innovatie.

Sociale verandering is het resultaat van een zeer complexe mix van ingrediënten. Omgevingsfactoren, sociale condities, en individuele actoren brengen gezamenlijk wereldveranderende ideeën voort. Het is onmogelijk een idee of ontwikkeling aan een enkel individu toe te schrijven. Netwerken en de dynamiek van interactie zorgen ervoor, dat ideeën op organische wijze ontstaan.

Het is echter mogelijk om omstandigheden te creëren, die het ontstaan van sociale innovaties bevorderen. Daarbij gaat het enerzijds om ruimtes, waar mensen aan nieuwe ideeën worden blootgesteld en waar zij nieuwe connecties leggen en anderzijds om systemen en structuren, die mensen helpen hun ideeën uit werkbare plannen uit te werken. Een viertal aspecten zijn daarbij van belang:

- Diversiteit (multidisciplinariteit);
- Omgeving (fysieke werkomgeving);
- Animatie (interventies, kennisoverdracht, evenementen, etc.);
- Praktiseren (toepassen en leren).

In het onderstaande gaan we hier nader op in.

Sociale innovatie ontstaat zelden binnen homogene en starre structuren, maar gedijt het beste in een multidisciplinaire omgeving. Sociale innovatie's ontstaan aan de periferie, waarin verschillende benaderingen conflicteren en (daardoor) nieuwe manieren van denken gestimuleerd worden. Diversiteit leidt tot nieuwe kansen en tot een robuuste en flexibele response op gemeenschappelijke uitdagingen. We kunnen de term 'social mission sector' gebruiken als overkoepelend begrip voor alle individuen en organisaties, wiens primaire missie is om een of andere vorm van maatschappelijke meerwaarde voor de mens en zijn omgeving te creëren. Het gemeenschap van het MCSI moet deze diversiteit weerspiegelen. De doelgroep omvat non-profits, for-profits, ondernemers, creatieven, filantropen en activisten, die werkzaam zijn op terreinen, die uiteenlopen van gezondheidszorg en educatie tot kunst, nieuwe media en milieu. Diversiteit provoceert serendipiteit.

Een tweede belangrijke factor is de omgeving. Sociale innovators hebben een fysieke omgeving nodig om hun ideeën te ontwikkelen en toe te passen. Zonder hulpmiddelen en ondersteunende structuren zijn zelfs de beste ideeën kansloos. Het MCSI biedt een fysieke omgeving, die sociale innovatie bevordert en faciliteert. Deze bestaat uit een mengeling van functionele werkomgevingen (van diverse aard en omvang) en informele ontmoetingsruimtes.

Ten derde zijn activiteitenprogramma's een belangrijk middel om nieuwe ideeën te stimuleren. Onder activiteitenprogramma's kunnen in dit verband zowel interventies (begeleiding, advies, coaching, etc.), kennisoverdracht (lezingen, workshops, seminars, cursussen, etc.), evenementen van creatieve aard als informele bijeenkomsten verstaan worden. Het MCSI tracht een participerende cultuur te bevorderen. Kennisoverdracht, innovatieadviesdiensten en evenementen hebben niet alleen een belangrijke interne functie voor de eigen deelnemers, maar vervullen tevens een belangrijke economische functie voor het MCSI en haar deelnemers, doordat deze op de markt vercommercialiseerd worden.

In de vierde plaats moet het MCSI een plaats worden, waar sociale innovatie gepraktiseerd wordt. Het MCSI wil verschillende manieren van participatie in de praktijk van sociale innovatie tot ontwikkeling brengen en testen. Het MCSI heeft a.h.w. een 'laboratoriumfunctie' op het vlak van sociale innovatie.

5. Community of Professionals als vertrekpunt.

5.1. Centre for Social Innovation in brede zin.

Het eerste concept van het Centre for Social Innovation omvatte álle niet-technologische facetten van innovatie:

- (1) Meer direct gelieerd aan technologische innovatieprocessen: intermediairs voor innovatieve samenwerking en innovatieadviseurs met proceskennis.
- (2) Organisatorische Innovatie (innovatie van arbeidsorganisatie en werkprocessen).
- (3) Maatschappelijke Innovatie (maatschappelijk relevante probleemvelden).
- (4) Innovatie als bijdrage aan de Transitie naar een duurzame samenleving.

Het MCSI beoogt in deze vorm professionals binnen dit hele agglomeraat van werkvelden een fysieke open werkomgeving te bieden, die is ingericht op het delen van faciliteiten en het stimuleren en faciliteren van wisselende samenwerkingsverbanden. Het MCSI biedt haar deelnemers tevens een platform voor het uitdragen van hun gedachtegoed en dienstenaanbod. Onder meer middels diverse activiteiten kan het MCSI bijdragen tot het ontstaan van een gemeenschap van innovatieve professionals. Bundeling van het beschikbare kennis en samenwerking met kennisinstellingen maakt diverse vormen van kennisoverdracht en –deling mogelijk maken. Kennis óver innovatieprocessen kan uiteindelijk ook als zelfstandig product van de gemeenschap vermarkt kunnen worden. De inkomsten van het CIS bestaan uit (onder-) verhuuropbrengsten van ruimte en uit opbrengsten van kennisgerelateerde activiteiten, waaronder het vermarkten van innovatiekennis (kennis óver innovatieprocessen). Indien het MCSI erin slaagt om goede samenwerkingsrelaties met kennisinstellingen en diverse overheidsorganisatie aan te gaan, kan het een verbindende functie gaan vervullen voor een veelheid van afzonderlijke initiatieven, die thans her en der aan het ontstaan zijn.

Voor de start van het MCSI is een aanzienlijke startsubsidie en aanloopfinanciering noodzakelijk zijn alvorens het instituut na enkele jaren geheel selfsupporting kan worden. Belangrijk kenmerk van het MCSI is, dat de organisatie primair gericht is op het scheppen van toegevoegde maatschappelijke waarde (zij het in een economisch duurzame context) in plaats van op toegevoegde economische waarde. Dit impliceert, dat een Maatschappelijke Onderneming een passende rechtsvorm zou zijn.

5.2. Bijstelling van het concept.

In tweede instantie is het concept (optisch) beperkt tot de laatste drie varianten, terwijl de eerstgenoemde variant (intermediair en procesbegeleiding bij technologische innovatie) tegelijkertijd wél besloten bleef liggen in de functie van het “vermarkten van innovatiekennis”. De reden daarvoor is, dat de expliciete rol van intermediair voor innovatieve samenwerking reeds tot op zekere hoogte wordt afgedekt door instanties als Syntens, Innoveerpunt (KvK) en dergelijke. Deze rol wordt deze instanties in elk geval beschouwd als een door hun taakopdracht voldoende afgedekt terrein. De verdere uitwerking en conceptuele onderbouwing van het Centrum voor Sociale Innovatie is neergelegd in eerdere hoofdstukken van deze notitie. Het plan biedt de mogelijkheid voor het opzetten van een complementaire virtuele variant. Deze ligt al wel reeds besloten in de ‘portal-functie’, die voor het MCSI wordt voorzien, maar is in deze notitie zélf nog onvoldoende uitgewerkt.

5.3. Consultatieronde over het concept.

De hoofdstukken (1) tot en met (4) van deze nota zijn besproken met meer dan 50 vertegenwoordigers uit het veld, waaronder: topambtenaren van de gemeentelijke en provinciale overheden, verschillende organisatieadviesbureaus, zelfstandige professionals van verschillende disciplines, docenten en managers van de instellingen voor Hoger Onderwijs, adviseurs van Syntens, de Kamer van Koophandel Maastricht (inclusief het Innoveerpunt en het Startersloket), het LIOF en het Ondernemershuis. Daarnaast heeft overleg plaatsgevonden met initiatiefnemers van verwant instellingen, met als voornaamste het in 2004 opgerichte Centre for Social Innovation in Toronto (Canada). Daarbij is in sommige gevallen alleen gevraagd om inhoudelijk commentaar, maar in andere gevallen ook naar de bereidheid tot structurele samenwerking, resp. naar de bereidheid tot enigerlei vorm van financieel commitment aan de (latere) realisatie van het project.

5.4. Voornaamste bevindingen van de consultatieronde.

Deze consultatieronde heeft onder meer geleid tot de volgende vier bevindingen:

- (1) Sociale innovatie wordt in brede kring begrepen als wat hierboven de ‘organisatorische innovatie’ (variant 2) genoemd wordt: innovatie van de arbeidsorganisatie, vernieuwing van de werkprocessen, faciliteren van de zelfontplooiing van de werknemers. Het feit, dat begrippen als “Het Nieuwe Werken”, “Flexibilisering”, “Zelfsturend werknemerschap” inmiddels mode-termen zijn geworden, illustreert de brede aandacht, die dit onderwerp geniet. De ‘driver’ van deze ontwikkeling is winstoptimalisatie door het aantrekkelijker maken van het werk en de werkomstandigheden. De andere twee invalshoeken

- (maatschappelijke innovatie en transitievraagstukken) vallen in de regel geheel buiten het blikveld. Dit blijkt ook uit de meermaals gehoorde vraag, wat een Centrum voor Sociale Innovatie überhaupt zou kunnen toevoegen aan reeds bestaande initiatieven en faciliteiten (van bijvoorbeeld Syntens).
- (2) Vrijwel alle geconsulteerde personen en instanties staan in principe positief ten opzicht van het initiatief, maar zijn tegelijkertijd niet bereid zich effectief te committeren tot samenwerking of tot een inhoudelijke c.q. financiële bijdrage. Ook de Provincie Limburg is niet bereid om een haalbaarheids- of vooronderzoek van beperkte omvang te financieren. Anders gezegd: er is wel instemming, maar onvoldoende effectief draagvlak.
 - (3) Een aantal geconsulteerde personen beschouwen het concept als te abstract. Zij miskennen daarmee in mijn perceptie het experimentele karakter van het MCSI. Een experiment als het MCSI vereist niet zozeer een tot in detail uitgewerkte blauwdruk en minutieus projectplan, maar veeleer de bereidheid tot “learning on the job” binnen overeengekomen kaders van zowel inhoudelijke als financiële aard.
 - (4) Slechts bij uitzondering zijn de gesprekspartners ingegaan op het feit, dat het MCSI als onderneming geen winstoptimalisatie nastreeft, maar in de eerste plaats een bijdrage wil leveren aan de oplossing van maatschappelijk relevante problemen. Het MCSI maakt slechts winst, in zoverre dat nodig is om haar eigen voortbestaan te borgen. In zoverre dit niet aan onduidelijkheid van deze notitie zélf ligt, zegt dit iets over de ‘mindset’ van een deel van de geconsulteerde gesprekspartners.

5.5. Schaalbare alternatieven voor de realisatie.

Deze bevindingen leiden samenvattend tot de conclusie, dat het MCSI is de voorgenomen vorm vooralsnog nog niet haalbaar is. De voornaamste oorzaak daarvan ligt in de omstandigheid, dat het thans niet mogelijk is om de voor de start en aanloopperiode vereiste ondersteuning te verkrijgen.

De uitwerking en operationalisering van het concept is echter ‘schaalbaar’ langs verschillende routes. Er zijn met andere woorden alternatieven denkbaar, die slechts een beperkt investeringskapitaal vereisen, maar die de weg zouden kunnen vrijmaken om de oorspronkelijke plannen op een later tijdstip alsnog te realiseren. Op twee mogelijke alternatieven wordt hier kort ingegaan.

5.5.1. Innovatieportal voor Sociale Innovatie.

In plaats van aan het fysieke MCSI op termijn een virtueel complement toe te voegen, zou ook nu begonnen kunnen worden met het opzetten van een virtueel Portal, dat mogelijk in de toekomst zijn fysieke pendant kan krijgen. In de uitwerking wordt dan de volgorde fysiek > virtueel omgekeerd. Zo'n Portal zou het aanbod van innovatiekennis, het aanbod van open samenwerkingsfaciliteiten en de

aanbodmarkt voor innovatieadvies respectievelijk aan elkaar én aan de vraagzijde van de markt kunnen koppelen om zo innovatietrajecten te faciliteren. Dit alternatief heeft het nadeel, dat zo'n portal primair aansluit bij de bestaande initiatieven en zich derhalve beperkt tot het 'organisatorische perspectief' op sociale innovatie (variant 2). Dit alternatief doet daarmee het oorspronkelijke concept ten principale tekort en heeft niet mijn voorkeur.

Een Innovatieportal heeft bovendien overlap met het MKB Portal van de Universiteit Maastricht. Het MKB Portal dient als eigen informatie- en verkoopkanaal voor Workshops en Masterclasses van de universiteit. Een Innovatie-Portal, zoals mij dit voor ogen staat, biedt een aantal diensten gratis aan, bijvoorbeeld de koppeling tussen vraag en aanbod (in de zin van matchende ontsluiting). Het lijkt niet erg waarschijnlijk, dat hiervoor door de betrokken partijen betaald wordt, daar de feitelijke totstandkoming van samenwerkingsverbanden buiten de Portal om zal plaatsvinden. Het vragen van inschrijfgeld of een vermeldingsbijdrage is in mijn ogen pas een haalbare optie, wanneer het Portal zijn naam en reputatie reeds in brede kring gevestigd heeft. Eventuele inkomsten uit reclames zullen naar mijn inschatting van te verwaarlozen omvang zijn. Samenvattend zie ik vooralsnog voor een Innovatie-Portal geen verdienmodel, dat genoeg inkomsten genereert voor de personele kosten.

5.5.2. Concentratie op het deelfacet "Maatschappelijke Innovatie".

In plaats van direct alle facetten van sociale innovatie te willen omvatten, zou het MCSI zich kunnen concentreren op één component, waarna uitbreiding tot de oorspronkelijke (meeromvattende) vorm pas in een later stadium volgt. Het onderdeel, dat zich daarvoor het beste leent is het terrein van de 'maatschappelijke innovatie' (variant 3). We zouden daarbij moeten streven naar een koppeling van wetenschappelijke en praktische innovatiekennis aan verschillende vormen van kennisuitwisseling, maatschappelijke dienstverlening en adviesfuncties. Blijkens de commentaren op eerdere versies van deze nota, kan dit gebied tot op zekere hoogte als een 'niche market' beschouwd worden. Gangbaar beperkt men zijn blikveld tot wat ik eerder "organisatorische innovatie" genoemd heb. Dit biedt het voordeel, dat de concurrentiedruk relatief laag is.

Deze route naar een Center for Social innovation verlaagt de investeringsbehoefte bovendien aanzienlijk, daar de beoogde Innovatieacademie geen eigen fysieke infrastructuur hoeft in te richten en te onderhouden, maar hiervoor kan terugvallen op inmiddels bestaande flexwerkfaciliteiten (bijvoorbeeld naar het model van 'Seats2meet', waarvan ook in Maastricht voorbeelden tot ontwikkeling gebracht worden. Het Center for Social Innovation kan zich daarmee concentreren op haar eigen inhoudelijke taken. Daarmee treden tevens verschuivingen op in het karakter van de investeringsbehoefte. De nadruk komt te liggen op een opstartfinanciering in de personele sfeer. De vraag is echter óf en zo ja op welke wijze voor de 'stabiele fase' een werkend 'verdienmodel' ontwikkeld kan worden. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op een model, waarin dit naar mijn oordeel mogelijk moet zijn.

5.5.3. Naar een “Community of Professional Innovators”.

De ervaring leert, dat zelfstandige professionals, die solitair opereren in het veld van innovatieadvies met moeite een voldoende stroom van opdrachten op gang kunnen houden om op een redelijk niveau in hun levensonderhoud te voorzien. Zij vervullen vaak de rol van ‘onderaannemer’. Hoe verder een adviseur gespecialiseerd in een bepaald aspect van het innovatieproces, desto groter is zijn kans, om in de markt een gevestigde positie te verwerven. Als een groep van innovatieprofessionals zich aaneen zou sluiten, zouden zij tezamen echter een ‘virtuele onderneming’ en een “Label” kunnen vormen, dat ten gevolge van zijn gedifferentieerde expertise en kritische massa de uitvoering van grotere en complexere opdrachten op zich zou kunnen nemen. Afhankelijk van de inhoud van de opdracht zou uit het samenwerkingsverband een team van beschikbare deskundigen kunnen worden samengesteld, dat is afgestemd op de voor de uitvoering van de opdracht vereiste expertise.

Er is een veelheid aan maatschappelijke problemen, die niet binnen de gevestigde beleidskaders kunnen worden opgelost en tal van problemen in maatschappelijke organisaties, die om een ander type oplossing vragen, dan de gangbare sociaal-innovatieve methoden kunnen bieden. Het adviesterrein ‘maatschappelijke innovatie’ vormt nu nog een ‘nichemarkt’, maar de vraag naar nieuwe soorten van creatieve oplossingen zal in het maatschappelijk domein in de komende periode alleen maar toenemen.

Bovengenoemde bundeling van zelfstandige professionals onder een herkenbaar “Label” kan voor een zeker deel op virtuele basis plaatsvinden in de vorm van een verzameling van expertise- en ervaringsprofielen. Deze profielen kunnen onder meer op een website toegankelijk gemaakt worden. De matching met mogelijke opdrachtgevers kan op verschillende manieren plaatsvinden. Probleemeigenaren zouden hun opdrachten eveneens op deze website kunnen plaatsen en zij kunnen direct contact opnemen met een vertegenwoordiger van de groep. Beide routes leiden tot hetzelfde vervolgtraject.

De feitelijke “matching” vindt plaats door individuele bemiddeling. Een potentiële opdrachtgever legt zijn vraag voor aan degene, die als tussenpersoon (intermediair, liason-officer) voor de groep optreedt. Deze bespreekt en analyseert de opdracht en achterliggende problemen met de opdrachtgever en doet na intercollegiaal overleg een gewogen voorstel voor een specifieke adviseur of voor de bemanning van een projectteam, die de opdracht zal gaan uitvoeren. Dit voorstel wordt vervolgens in een overleg tussen opdrachtgever, opdrachtnemer(s) en de intermediair getoetst, beoordeeld en contractueel geformaliseerd. De personele lasten, die aan deze activiteiten verbonden zijn, behoren tot de vaste overhead. De ‘bemiddelaar’ of ‘matchmaker’ blijft gedurende de hele looptijd bij het project betrokken: hij zorgt voor oplossing van eventueel ontstane problemen in de projectuitvoering en vervult de rol

van procesbegeleider indien en in die mate, waarin de omstandigheden dit vereisen. De rollen van projectleider en inhoudelijk adviseur kunnen in sommige gevallen (afhankelijk van de inhoud van de opdracht en de daarbij vereiste competenties) gecombineerd worden. Voor de opdrachtgever is hij in alle gevallen het centrale aanspreekpunt. Voor het organisatie-, bedrijfs- en verrekenmodel kunnen diverse andere varianten overwogen worden. Cruciaal is echter in dit stadium het feit, dat de 'onderneming' bestaat uit een "Community of Professionals", waarbij -afgezien van een kleine vaste staf- elke deelnemer zelfstandig 'ondernemer' blijft.

Tevens moet tijd geïnvesteerd worden in personele en financiële administratie, externe vertegenwoordiging, acquisitie en 'matching' van opdrachtgevers en professionals, marketing, public relations, het technisch en redactioneel onderhouden van een professionele website, het uitgeven van publicaties en het organiseren van verschillende soorten evenementen. De hieraan verbonden kosten behoren tot de 'overhead'. De omvang van de vereiste ondersteuning is vanzelfsprekend afhankelijk van het opdrachtevolumen en van de omvang en samenstelling van de groep als geheel. De interne financiering van de overhead is vooralsnog een punt van nadere uitwerking. Inzoverre gekozen wordt voor een 'Community of Talents' als organisatievorm, ligt het voor de hand om de 'leden' een pro rata bijdrage te laten betalen, waaruit de bekostiging van de overhead gerealiseerd wordt. In dit geval zullen de deelnemers dit weer verdisconteren in hun tariefstelling. In alle varianten wordt de 'overhead' gefinancierd uit de opbrengst van de opdrachten. De wijze waarop dit geschiedt, is een meer technische kwestie. Ook deze moet nog in concreto worden uitgewerkt.

Als rechtspersoon ligt de Stichtingsvorm voor de hand. Een alternatief is mogelijk de Maatschappelijke Onderneming. In beide gevallen wordt hiermee tot uitdrukking gebracht, dat onderneming zich primair ten doel stelt toegevoegde maatschappelijke waarde te creëren, waarbij de creatie van toegevoegde economische waarde een noodzakelijke voorwaarde is, maar geen doel op zich.

5.5.4. Samenvatting van het alternatief – voorlopige organisatievorm.

Samenvattend beschouw ik mijn oorspronkelijke concept (zoals verwoord in de versie van 2009 van dit document) nu als een "Visiedocument". In dat verband zijn vooral de voorgaande hoofdstukken (3) en (4) van belang. Dit visiedocument is richtinggevend bij de opzet van een veel kleinschaliger concept, dat op dit moment aanzienlijk minder substantiële investeringen vereist, maar in de toekomst wél kan bijdragen aan de realisatie van het oorspronkelijke plan (i.c. de oprichting van een open advies- en expertisecentrum, dat creatief, innovatief en coöperatief ondernemerschap faciliteert).

In het licht van het hierboven gestelde is een eerste logische stap, om een Stichting of Maatschappelijke Onderneming op te richten, met als basale doelstelling: de bevordering van maatschappelijke innovatie middels kennis- en adviesdiensten aan

non-profit organisaties en aan ondernemingen met een maatschappelijke taakstelling. Onder Maatschappelijke Innovatie versta ik vernieuwing binnen maatschappelijke domeinen, die primair verbonden zijn met menselijke zelfontplooiing, welbevinden en welzijn. Maatschappelijke Innovatie is een deelgebied van Sociale Innovatie, dat nog niet wordt afgedekt door de in de regio reeds bestaande initiatieven.

Zorg, Welzijn, Onderwijs, Cultuur, Arbeidsparticipatie, Regionale Krimp, Vergrijzing en Stedelijke Herinrichting zijn evenzovele voorbeelden van maatschappelijke probleemvelden, die in het kader van de “Great Reset” (Richard Florida) op operationeel niveau tot structurele en vaak ingrijpende vernieuwing van de betrokken instellingen en instituties zullen leiden.

De beoogde Stichting of Onderneming zal zich moeten ontwikkelen tot een erkend “Label”, waaronder zich een voldoende groot aantal zelfstandige en hooggequalificeerde professionals van verschillende disciplines verenigt, die actief zijn op deelgebieden van het omschreven cluster van probleemvelden. In wisselende samenwerkingsverbanden moeten zij in staat zijn om advies-, begeleidings- en ondersteuningsopdrachten op het terrein van maatschappelijke innovatie te aanvaarden en tot een goed einde te brengen. Potentiële afnemers van de diensten van de Stichting zijn alle instellingen, instanties en ondernemingen, die een maatschappelijke taak vervullen in bovenomschreven zin. De “drive” van de deelnemende professionals is primair het genereren van toegevoegde maatschappelijke waarde, zij het binnen een economisch gezonde context.

Het staat elke deelnemer binnen dit samenwerkingsverband vrij om ook daarbuiten opdrachten aan te nemen. Elke deelnemer blijft derhalve zelfstandig ondernemer. Je zou het samenwerkingsverband kunnen beschouwen als een ‘consultancybedrijf’ zonder managementlaag of om de eerder gebruikte terminologie te gebruiken: een “Community van zelfstandige Professionals” op het terrein van Maatschappelijke Innovatievraagstukken. De Onderneming is een “Label”.

Het voordeel van uitbesteding van innovatie-vraagstukken aan een “community” van zelfstandige professionals (zie figuur 6 op de volgende bladzijde, pijl 3) heeft evenredige schaalvoordelen boven uitbesteding aan individuele professionals.



Figuur 6: voordelen van uitbesteding versus schaalvoordelen (Arian van den Born)

Deze figuur is ontleend aan de publicatie van Arjan van den Born “De carrière van de zelfstandige professional in de netwerkeconomie” (Associates, Amsterdam, 2008). Deze figuur moet als volgt gelezen worden: pijl (1) staat voor direct uitbesteden aan een freelancer, pijl (2) voor het direct uitbesteden aan een grote professionele firma en pijl (3) voor het indirect (via een intermediair) uitbesteden aan (een groep van) freelancer(s).

Het concept van een samenwerkingsverband tussen zelfstandige professionals onder één bedrijfsnaam (“vlag”) is in principe niet nieuw. Juristen en medici werken van oudsher vaak samen in een Maatschap. Ook in de advieswereld zijn er precedentes voor de hierboven geschetste werkwijze. Deze precedentes zullen nader worden onderzocht en waar mogelijk zullen praktische elementen uit bestaande voorbeelden worden overgenomen. Het moge duidelijk zijn, dat de meer technische en formele uitwerking van het concept hier nog ontbreekt. Een praktische uitwerkingsrichting van een dergelijk samenwerkingsverband met een groeiambitie voor de langere termijn moet nog worden uitgewerkt.

Maastricht, 2011

Over de auteur

Chris den Hamer (1953):

Na afronding van het gymnasium (β) aan het Rijnlands Lyceum Oegstgeest studeerde Chris filosofie aan de Universiteit Leiden en aan de Universiteit van Amsterdam. In de doctoraalfase heeft hij zich aan de Universiteit van Amsterdam gespecialiseerd in de geschiedenis en de systematiek van de moderne continentale wijsbegeerte vanaf ongeveer 1600. In dezelfde periode was hij in Leiden werkzaam als student-assistent op diverse andere gebieden van de wijsbegeerte. Het doctoraalexamen heeft hij te Amsterdam cum laude afgelegd.

Na zijn afstuderen is Chris gaan werken bij de nog in opbouw zijnde Universiteit Maastricht. Zijn taak was om de uitbouw en de voortschrijdende groei van de instelling te coördineren en richting te geven. Vanuit meerdere functies heeft hij concrete vorm en inhoud gegeven aan het strategisch ontwikkelingsbeleid van de Universiteit. Als onderdeel daarvan heeft Chris het initiatief genomen voor het oprichten van een nieuwe Faculteit Algemene Wetenschappen, die als kristallisatiekern voor vernieuwende ontwikkelingen moest fungeren. Hij creëerde daarmee de mogelijkheid om twee nieuwe studierichtingen te ontwikkelen: Cultuur- en Wetenschapsstudies en Kennistechnologie. Deze studierichtingen hebben zich later als zelfstandige faculteiten en instituten kunnen afsplitsen van hun oorspronkelijke thuisbasis. Chris was persoonlijk verantwoordelijk voor het ontwerp, de middelenverwerving, de personele invulling en de algehele leiding van de Faculteit Algemene Wetenschappen. Deze faculteit is opgegaan in de Faculteit Cultuur en Maatschappijwetenschappen en in het Maastricht ICT Competence Centre (Kennistechnologie). Restanten ervan zijn ook nog terug te vinden in de Transnationale Universiteit Limburg.

Na deze universitaire periode heeft Chris zijn aandacht verlegd naar het bedrijfsleven en is zich gaan bezighouden met bedrijfsoptimalisering met behulp van grootschalige geïntegreerde automatiseringssystemen (Enterprise Resource Planning, SAP). Na de voltooiing van een opleiding op dit terrein is Chris als consultant in dienst getreden bij Enterprise Solutions Nederland BV (KPN) te Heerlen en enige jaren later als business consultant bij Ordina Business Solutions BV te Maarssen en Bunnik. Zijn werkzaamheden bestonden uit onderzoek, managementadvies, Business Process Redesign en de invoering of aanpassing van SAP-systemen bij tal van grote ondernemingen. De invoering van dit soort systemen leidt weliswaar tot significante efficiencyvergroting en kostenbesparingen, maar heeft in de perceptie van de auteur tevens het nadeel dat de werkprocessen in het bedrijf te eenzijdig gedictieerd worden door de architectuur van het automatiseringssysteem. Na deze professionele excursie heeft Chris

zich niet meer met grootschalige automatiseringssystemen zoals SAP beziggehouden.

Chris heeft zich na een herbezinning op zijn verdere loopbaan uitvoerig verdiept in vraagstukken rond innovatie, innovatiebeleid en de mogelijkheden tot regionale stimulering daarvan. Zijn aandacht heeft zich daarbij gaandeweg verschoven van de technologische naar de niet-technologische aspecten van innovatie. Van daaruit is hij zich gaan concentreren op het thema Sociale Innovatie. Inmiddels heeft Chris besloten zich te vestigen als zelfstandig ondernemer met Sociale Innovatie als hoofdaandachtsgebied. De uiteindelijk in 2014 opgerichte Stichting 360Zuid (Sociale en Maatschappelijke Innovatie) is zijn tegenwoordige thuisbasis.

Contactgegevens:

Centre for Social Innovation (i.o.)

drs. Ch.P. den Hamer (Chris)
Ruttensingel 164
6214 SV Maastricht
The Netherlands

Strategisch beleid en Innovatie

Tel.: 043 321 81 70
Gsm: 06 430 25 630

Mail (privé): chpdenhamer@gmail.com