

Pionier Zoekt Grensverlegger

*Rode draden uit een verkenning
naar helpende en hinderende factoren
bij opschaling van innovaties bij de overheid*

een samenwerking van



Rijksoverheid

Voorwoord

Op kleine schaal lukt het vaak wel: we bedenken iets nieuws, testen dit in de praktijk, zien dat het werkt en voelen de energie van iets wat verschil maakt. Een webpagina die jongeren die volwassen worden sneller naar de juiste overheidsinformatie leidt. Een aanpak om statushouders sneller en menselijker te huisvesten. Een eerlijk aanbestedingskader waardoor investeren in schoon en emissieloos bouwmaterieel loont bij woningbouwopgaven in de regio. Of een methode die bestaanszekerheid en perspectief biedt voor mensen die langdurig in de bijstand zitten.

En toch stranden veel initiatieven binnen de grenzen van de organisatie waar deze tot stand zijn gekomen. Niet omdat het idee niet goed genoeg is, maar omdat het systeem niet meebeweegt. Andere organisaties hebben een andere context, met andere prioriteiten en andere budgetten.

In het traject Pionier zoekt Grensverlegger onderzochten we wat nodig is om die stap wél te zetten. Wat maakt dat opschaling lukt? Het blijkt zelden een logisch vervolg van het succes van een innovatie. Het is eerder het resultaat van een samenvallende beweging tussen pioniers en organisaties die bereid zijn om een toepassing die elders is bedacht, te omarmen en in de eigen context toe te passen.

Waar dat gebeurt, ontstaat iets bijzonders. Met bestuurlijk eigenaarschap, energie aan beide kanten en de bereidheid om niet alleen ideeën, maar ook werkwijzen over te nemen. Maar er zijn ook terugkerende obstakels: tijdelijke financiering, wisselingen in bestuur en systemen die niet vanzelf aansluiten.

Dit inzichtendocument bundelt de inzichten van 22 innovaties en gaat in op de helpende en hinderende factoren die opschaling binnen de overheid bepalen.



Menno Spaan

Directeur Haagse Beek organisatieadvies



Ellen Viergever

Directeur Programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Het leertraject Pionier zoekt Grensverlegger	5
1.1 Methode en verloop	5
2. Samenvatting: rode draden uit het contact met pioniers	7
2.1 Helpend – factoren die opschaling versnellen	7
2.2 Hinderend – factoren die opschaling vertragen of blokkeren	7
2.3 Kansen – waar opschaling versneld kan worden	8
3. Perspectief pionier	9
3.1 Van probleem naar potentieel.....	9
3.2 Als het werkt, begint het pas	9
3.3 Tussen lokale kracht en overdraagbaarheid	9
3.4 Wat betekent dit voor pioniers?.....	10
4. Perspectief grensverlegger.....	11
4.1 De stap van zien naar doen.....	11
4.2 Van inspiratie naar toepassing	11
4.3 De weerbarstigheid van vertalen naar de eigen praktijk.....	11
4.4 Wat betekent dit voor grensverleggers?.....	12
5. Perspectief bestuurder	13
5.1 Opschaling als strategisch vraagstuk.....	13
5.2 Van werkende praktijk naar bestuurlijke afweging.....	13
5.3 Balanceren tussen sturen en ruimte geven	13
5.4 Wat betekent dit voor bestuurders?	14
6. Webinars.....	15
6.1 Bijles: wat kunnen we leren van bijen over opschalen?	15
6.2 Wat je vooral níet moet doen bij opschalen, volgens koolmezen en orchideeën.....	16
6.3 Wat leert de wetenschap ons over het opschalen van overheidsinitiatieven	16

Pioniersportretten.....	18
ALEF & RegelSpraak: sneller van regel naar realiteit	19
Atlas: grip op ondermijning voor gemeenten.....	22
Basisbaan: geen druk, wel passend werk van betekenis	25
De Focusweek: van schaarste naar strategische ruimte tijdens de focusweken in gemeente Zwolle ...	29
De Plint: waar opgavegericht samenwerken centraal staat	32
De Thuisgevers: hoe lokale creativiteit ontheemden een thuis en toekomst biedt	35
Digitale Tweeling Fysieke Leefomgeving: ruimtelijke impact van datagedreven keuzeopties in beeld ...	39
Financieel Paspoort: je eigen financiële overzicht	43
Forus: het platform waarmee gemeenten hun inwoners eenvoudig toegang geven tot lokale voorzieningen en ondersteuning	46
Het Huishoudboekje: de reddingsboei die financiële onduidelijkheid omzet in overzicht en mensen helpt hun financiën op een rijtje te krijgen	54
Interventieplan: meer doen met minder: grip op het sociaal domein	57
Jongeren Perspectief Fonds: meer doen met minder; grip op het sociaal domein.....	60
Kwikstart: de online lifeline naar zelfstandigheid voor jongvolwassenen.....	63
Ondernemer Centraal: ondersteuning die ondernemers en gemeenten versterkt	67
Open formulieren: zaaksystemen van gemeenten naar een hoger niveau	70
Optimaal Leven: een gezamenlijke aanpak voor mensen met een psychiatrische aandoening	73
Signalen: hét proces- en taaksysteem, van, door en voor gemeenten.....	77
Stadsmakers: samen de stad maken - lokale verbinding en leiderschap voor jongvolwassenen.....	81
Stem van Gedupeerden: luisterende co-creatie in hersteloperaties	84
Tienskip: jongeren enthousiasmeren voor de lokale politiek	87
Verschilkracht: jouw eigenheid is de sleutel tot vernieuwing.....	90
Achtergrondinformatie: lessen uit de webinars	93
Webinar 1: Bijles: wat kunnen we leren van bijen over opschalen?	93
Webinar 2: wat je vooral níet moet doen bij opschalen, volgens koolmezen en orchideeën.....	96
Webinar 3: wat leert de wetenschap ons over het opschalen van overheidsinitiatieven?	99
Colofon.....	103

1. Het leertraject Pionier zoekt Grensverlegger

Binnen de Nederlandse overheid wordt ingezet op de ontwikkeling van innovatieve initiatieven en nieuwe werkwijzen. De aandacht binnen deze trajecten ligt vaak op de ontwikkeling van nieuwe innovatieve ideeën. In verschillende gevallen blijkt dat de toepassing van dergelijke initiatieven beperkt is en bredere opschaling uitblijft. Tegelijkertijd worden binnen andere organisaties nieuwe initiatieven ontwikkeld die betrekking hebben op vergelijkbare vraagstukken. Kortom, het wiel wordt steeds opnieuw uitgevonden. Dit traject richt zich daarom op het identificeren en opschalen van reeds bestaande innovatieve initiatieven, met als doel bestaande kennis, ervaringen en oplossingen breder toepasbaar te maken binnen de overheid.

In het traject [Pionier zoekt Grensverlegger](#) koppelen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Haagse Beek organisatieadvies, pioniers aan grensverleggers. Pioniers zijn overheidsorganisaties met een vernieuwende én in de praktijk bewezen aanpak voor een maatschappelijk vraagstuk. Grensverleggers zijn overheidsorganisaties die deze initiatieven willen toepassen in hun eigen praktijk.

In de beoogde aanpak werden grensverleggers van nabij gevolgd terwijl zij van pioniers leren wat nodig is om de innovatie op te schalen en ervaren hoe het is om de innovatie naar de eigen praktijk te brengen: een leerproces van afkijken, uitproberen, vallen en weer opstaan.

1.1 Methode en verloop

Voor de werving van pioniers is door het projectteam een brede verkenning gedaan naar in aanmerking komende initiatieven. Daarnaast is een beroep gedaan op het netwerk van de betrokken partijen en is het traject via diverse communicatiekanalen onder de aandacht gebracht. Dit leidde tot 22 deelnemende pioniers, die op onderstaande kaart zijn uitgelicht.



De innovaties zijn verspreid over heel Nederland. Sommige hebben een sterk lokaal karakter, andere zijn inmiddels breder opgepakt door verschillende overheidsorganisaties of zijn landelijk toepasbaar. Hoewel de innovaties zijn onderverdeeld in zes categorieën, vallen zij in de praktijk vaak in meer dan één categorie tegelijk.

Wanneer een pionier zich aanmeldde, door anderen werd aangedragen, of door het projectteam werd geïdentificeerd, vond een (online) intakegesprek plaats. Voorafgaand aan het gesprek vond een eerste online achtergrondverkenning plaats om een eerste beeld te vormen van de aard van de innovatie en de mate van geschiktheid voor het traject. Tijdens het gesprek werd onder meer besproken wat de innovatie inhoudt, hoe het is ontstaan, wat de stand van zaken rondom opschaling was en hoe betrokkenen het opschalingsproces ervaren.

De bereidheid van pioniers om deel te nemen werd vooral ingegeven door de mogelijkheid om hun innovatie zichtbaar te maken, ervaringen te delen en anderen te inspireren. Redenen om niet deel te nemen waren onder meer een gebrek aan tijd en capaciteit, het richten op andere prioriteiten, de naderende verkiezingen, of de voorkeur om buiten de publieke aandacht te blijven.

Op basis van de verkenning en het intakegesprek werd beoordeeld of een initiatief aansloot bij de vooraf opgestelde criteria van het traject. Hierbij werd onder andere gekeken naar de praktische toepassing van het initiatief, de ervaren effectiviteit en de maatschappelijke relevantie. Wanneer een initiatief aan deze criteria voldeed, werd een casusbeschrijving opgesteld en gepubliceerd op de website van het traject. Daarmee bood de website een rijk overzicht aan initiatieven die opportuun zijn voor opschaling over organisatiegrenzen heen.

Parallel zijn drie webinars georganiseerd, waarin deskundigen vanuit onconventionele perspectieven lessen over opschaling deelden. Zo werd onder meer verkend wat kan worden geleerd van opschaling in de natuur, aan de hand van voorbeelden als bijen, orchideeën, koolmezen en mieren.

De fase van het identificeren en beschrijven van pioniers duurde langer dan aanvankelijk voorzien. Daardoor is de werving van grensverleggers later op gang gekomen dan oorspronkelijk beoogd. De werving viel daarmee grotendeels samen met de zomerperiode, een periode van beperkte beschikbaarheid van en besluitvorming bij potentieel deelnemende organisaties, hetgeen leidde tot onvoldoende aanmeldingen. Regiobijeenkomsten waren voorzien voor de ontmoeting tussen pionier en grensverlegger, maar vonden om deze reden geen doorgang.

Wel werd in deze periode een online bijeenkomst georganiseerd die in het teken stond van kruisbestuiving tussen pioniers. Tijdens deze bijeenkomst werd gesproken over factoren die volgens de deelnemers helpend of belemmerend zijn bij opschaling, en gingen pioniers met elkaar in gesprek over hun initiatieven en ervaringen.

Met het uitblijven van voldoende grensverleggers in het najaar, is vervolgens de focus verschoven naar het vastleggen van de lessen en inzichten die in interactie met pioniers zijn opgedaan. Daarbij heeft een aantal diepte-interviews plaatsgevonden met pioniers wier initiatief reeds breed was opgeschaald voorafgaand aan het traject. Zij werden bevraagd over het ontstaan van hun initiatief, het verloop van het opschalingsproces, en factoren die zij in hun eigen traject als helpend of belemmerend hebben ervaren en waar zij nog kansen zien. Uit alle onderzoeksinformatie, diverse contactmomenten gedurende het jaar en deze diepte-interviews zijn verschillende terugkerende patronen en rode draden gedestilleerd.

Dit inzichtendocument brengt deze rode draden rondom opschaling samen en biedt een overzicht van de inzichten die gedurende het traject naar voren zijn gekomen. Daarmee vormt het document een weergave van observaties, ervaringen en reflecties uit de praktijk van het traject. Achterin het document worden de innovaties van de pioniers afzonderlijk beschreven.



2. Samenvatting: rode draden uit het contact met pioniers

De 22 pioniers laten zien dat opschaling zelden een kwestie is van 'een goed idee vermenigvuldigen'. In de praktijk blijkt het een samenspel van bewijs, draagvlak, organisatievermogen en randvoorwaarden. Over de initiatieven heen tekenen zich duidelijke patronen af in wat opschaling mogelijk maakt en waar het stopt.

2.1 Helpend – factoren die opschaling versnellen

Bewijs en zichtbare impact als startpunt

- Aantoonbare resultaten in pilots of praktijktoepassingen blijken doorslaggevend om vertrouwen te winnen.
- Zichtbare maatschappelijke effecten (bijvoorbeeld: welzijn, leefbaarheid, efficiëntie) maken de meerwaarde concreet voor bestuurders en organisaties.
- Referentieprojecten, concrete en persoonlijke begeleiding bij implementatie voorbeelden verlagen de drempel voor anderen om aan te haken.

Draagvlak en eigenaarschap

- Innovaties die aansluiten bij behoeften van inwoners en uitvoerders krijgen sneller legitimiteit en voet aan de grond.
- Breed intern draagvlak (van werkvloer tot management) bepaalt of een innovatie blijft of verdwijnt.
- Bevlogen kartrekkers versnellen ontwikkeling.

Samenwerking als randvoorwaarde

- Intensieve samenwerking tussen beleid, uitvoering en techniek blijkt essentieel voor werkende oplossingen.
- Netwerken van gemeenten en partners versnellen verspreiding en kennisdeling.
- Actieve ondersteuning en ontzorging helpen nieuwe organisaties over de drempel.

Flexibiliteit en aanpasbaarheid

- Innovaties die ruimte laten voor lokale invulling worden sneller overgenomen.
- Modulaire aanpakken maken het mogelijk om klein te starten en op te schalen.
- Creatieve, pragmatische werkwijzen helpen om obstakels in de praktijk te overbruggen.

Aansluiting bij bredere ontwikkelingen

- Koppeling aan bestaande programma's en maatschappelijke opgaven vergroot urgentie en draagvlak.
- Open oplossingen en herbruikbare bouwstenen maken opschaling praktisch haalbaar.
- Zichtbaarheid en erkenning versterken de verspreidingskracht.



2.2 Hinderend – factoren die opschaling vertragen of blokkeren

Binnen de organisatie (van pilot naar structureel)

Gebrek aan structurele borging

- Innovaties blijven hangen in pilots door het ontbreken van structurele financiering, of het ontbreken of wegvallen van een bevlogen kartrekker.
- De stap van experiment naar reguliere werkwijze blijkt vaak de moeilijkste.

Capaciteit en uitvoerbaarheid onder druk

- Hoge werkdruk maakt het vrijmaken van mensen en tijd lastig.
- Intensieve begeleiding of specialistische kennis vormt een extra drempel.

Cultuur en verandervraag

- Innovaties vragen vaak een andere manier van werken en samenwerken waar bereidheid en welwillendheid voor nodig is.
- Weerstand tegen verandering of vasthouden aan routines vertraagt implementatie.
- Afhankelijkheid van individuele kartrekkers maakt voortgang kwetsbaar.

Tussen organisaties (van pionier naar navolgers)

Versnippering en lokale verschillen

- Verschillen in systemen, prioriteiten en werkwijzen maken opschaling complex.
- Wat lokaal werkt, past niet altijd in een andere context.

Gebrek aan standaardisatie en aansluiting

- Ontbreken van gedeelde standaarden verhoogt de adoptiedrempel.
- Innovaties sluiten niet altijd aan op bestaande systemen of processen (bijv. inkoop).

Onzekerheid over eigenaarschap en governance

- Onduidelijkheid over beheer en doorontwikkeling remt verdere verspreiding.
- Gebrek aan centrale regie of landelijke ondersteuning vertraagt opschaling.

Financiële en bestuurlijke onzekerheid

- Onduidelijkheid over structurele financiering maakt organisaties terughoudend.
- Politieke en bestuurlijke dynamiek zorgt voor wisselende prioriteiten.



2.3 Kansen – waar opschaling versneld kan worden

Binnen de organisatie

Van experiment naar structureel werken

- Vroegtijdig nadenken over borging en draagvlak (financieel en organisatorisch) voorkomt dat innovaties blijven hangen.
- Investeren in verandercapaciteit en leiderschap vergroot de kans op duurzame inbedding.

Ruimte organiseren voor implementatie

- Tijd, capaciteit en aandacht voor de ‘laatste meter’ zijn cruciaal.
- Leren en reflecteren als onderdeel van het werk helpt om innovaties te verankeren.

Tussen organisaties

Versterken van bewijs en zichtbaarheid

- Actief delen van resultaten en praktijkvoorbeelden helpt om nieuwe organisaties te overtuigen.
- Zichtbare successen werken als vliegwiel voor verdere verspreiding.

Ondersteuning en ontzorging organiseren

- Praktische handvatten, toolkits en begeleiding maken opschaling concreet en haalbaar.
- Communities en leeromgevingen versnellen gezamenlijke ontwikkeling.

Toewerken naar standaardisatie en herbruikbaarheid

- Gedeelde standaarden en open oplossingen verlagen de adoptiedrempel.
- Duidelijk eigenaarschap ondersteunt beheer en doorontwikkeling.

Samenwerking en netwerkvorming benutten

- Koplopers en bestaande netwerken spelen een sleutelrol in opschaling.
- Regionale en landelijke samenwerking kan versnippering tegengaan.

Structurele randvoorwaarden organiseren

- Duurzame financiering blijft een cruciale voorwaarde voor opschaling.
- Inzicht in kosten en baten helpt bij bestuurlijke besluitvorming.

3. Perspectief pionier

3.1 Van probleem naar potentieel

Opschaling ontstaat zelden als een doel op zich. In de praktijk begint verandering vaak bij pioniers die een concreet probleem willen oplossen: iets dat vastloopt in de uitvoering, niet werkt voor inwoners of simpelweg beter kan. Vanuit die urgentie ontstaat beweging. Pas wanneer een aanpak in de praktijk blijkt te werken, dient de volgende vraag zich aan: wat als anderen dit ook zouden doen? In dat moment verschuift het perspectief. Wat begint als een lokale oplossing, wordt een potentiële bouwsteen voor bredere verandering.

In dit hoofdstuk volgen we die beweging vanuit het perspectief van de pionier en kijken we hoe opschaling zich in de praktijk ontvouwt.

3.2 Als het werkt, begint het pas

Wie de verhalen van de pioniers naast elkaar legt, ziet geen rechte lijn van idee naar impact. Wat opvalt, is juist hoe vaak succesvolle innovaties ontstaan ondanks het systeem en pas daarna (soms aarzelend) hun plek daarin proberen te vinden. Voor pioniers binnen de overheid begint opschaling niet als strategisch vraagstuk, maar als een praktisch gevolg van iets dat werkt.

Bij ALEF en RegelSprak ontstond de innovatie vanuit een concreet uitvoeringsprobleem: wetgeving die moeilijk en foutgevoelig wordt vertaald naar uitvoering. Door disciplines anders te verbinden, het dichterbij elkaar brengen van juristen en IT, ontstond een aanpak die niet alleen efficiënter is, maar ook beter uitlegbaar. Een vergelijkbare dynamiek zien we bij Kwikstart, waar jongeren sneller toegang krijgen tot ondersteuning doordat processen radicaal eenvoudiger zijn ingericht. In beide gevallen zit de kracht niet alleen in de oplossing zelf, maar in het doorbreken van bestaande werkwijzen. Pas nadat die aanpak zich in de praktijk had bewezen, kwam de vraag op tafel: kunnen andere organisaties dit niet ook gebruiken?

Ook in meer sociaal-maatschappelijke innovaties zien we dit patroon terug. Pioniers zoals Stadsmakers en De Plint ontstaan vanuit de behoefte om ruimte te creëren voor ontmoeting, initiatief en eigenaarschap in wijken. Daar wordt niet begonnen vanuit beleid of schaalbaarheid, maar vanuit wat lokaal nodig is. De waarde wordt zichtbaar in wat er ontstaat: nieuwe netwerken, meer betrokkenheid en concrete verbeteringen in de leefomgeving.

In Groningen werd de Basisbaan niet ontworpen als schaalbare interventie, maar als antwoord op een lokale realiteit: mensen die structureel buiten de arbeidsmarkt vallen en voor wie bestaande instrumenten niet werken. De kracht van de innovatie zit juist in het loslaten van die logica: geen doorstroomdruk, geen verplichting. Het resultaat is overtuigend: hogere eigenwaarde, meer stabiliteit en zichtbare effecten in wijken. Tegelijkertijd maakt precies dat uitgangspunt opschaling ingewikkeld. Gemeenten die interesse tonen, willen vaak aanpassen aan hun eigen beleidskaders, terwijl de essentie van de innovatie daar juist mee kan botsen.

Wanneer de effecten zichtbaar worden, ontstaat de vraag naar opschaling. Dat moment markeert niet het einde van een proces, eerder het begin van een nieuwe fase. Het initiatief is bewezen, en kan worden opgeschaald naar andere (overheids)organisaties.

3.3 Tussen lokale kracht en overdraagbaarheid

In de fase van opschaling ervaren veel pioniers hetzelfde dilemma. In de praktijk blijkt dat wat lokaal werkt, diep verweven is met context: betrokken mensen, bestaande netwerken en relaties, bestuurlijke keuzes, toevallige timing en specifieke omstandigheden. Dit maakt het lastig om een succesvol innovatief initiatief op te schalen naar andere (overheids)organisaties.

“Wat lokaal werkt, blijkt zelden los te staan van wie het mogelijk maakt.”

Dat zien we bijvoorbeeld bij initiatieven als Stem van Gedupeerden en Optimaal Leven, waar de kracht ligt in het serieus nemen van ervaringskennis en het anders organiseren van ondersteuning. Die werkwijze raakt aan cultuur, houding en vertrouwen. Dit maakt het lastig te ‘kopieren’ naar een andere context. Hetzelfde geldt voor de gunningsmethodiek in Eindhoven, waar niet alleen een instrument wordt toegepast, maar een andere manier van

kijken naar samenwerking en opdrachtgeverschap. Ook Atlas, het casemanagementsysteem voor ondermijning, laat dat scherp zien. Technisch gezien is het systeem flexibel en aanpasbaar. De adoptie stukt doordat gemeenten eigen keuzes maken in software en al geïnvesteerd hebben in andere systemen. De innovatie is overdraagbaar, maar de omgeving niet.

Daarmee schuift de rol van de pionier ongemerkt op. Waar het werk begint bij ontwikkelen en toepassen, ontstaat gaandeweg een tweede opgave: het zichtbaar maken van de waarde voor anderen. Pioniers worden vertellers, ambassadeurs en soms ook verkopers van hun eigen oplossing. Dit is bijvoorbeeld te zien bij De Thuisgevers. Medewerkers van het initiatief ontzorgen potentiële grensverleggers door mogelijke zorgen op voorhand weg te nemen. Door alle inhoudelijke vragen over de implementatie te beantwoorden, verlagen zij de drempel om de aanpak daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

Dat vraagt iets anders dan ontwikkelen alleen. In meerdere gevallen zien we dat de energie van een succesvolle aanpak verloren kan gaan in rapportages, (verantwoording), pilots en besluitvormingsprocessen. De Focusweek in Zwolle doorbreekt dat patroon deels door snelheid en eigenaarschap te combineren. Voorstellen komen van binnenuit en worden snel doorgeleid naar besluitvorming. Toch blijft ook daar de fase na het besluit kwetsbaar. Goede ideeën moeten alsnog hun weg vinden in de organisatie.

Tegelijkertijd laten pioniers zien dat opschaling niet begint bij structuren, maar bij bewijs. Zichtbare impact (in wijken, bij inwoners, in de uitvoering) vormt het sterkste argument richting bestuurders en andere organisaties. Het succes van Meld een Vermoeden en de daaropvolgende ontwikkeling van Atlas laat zien hoe referentieprojecten de drempel verlagen. Maar bewijs alleen is niet voldoende. Zonder tijd, capaciteit en ruimte om anderen mee te nemen, blijft het effect lokaal. Initiatieven die anderen kunnen zien en ervaren, zoals in wijken of via directe samenwerking, vinden sneller navolging dan oplossingen die vooral op papier overtuigen.

“Opschaling begint niet bij structuur, maar bij bewijs dat anderen kunnen ervaren.”

Een ander spanningsveld ligt in de afhankelijkheid van individuen. Veel innovaties worden gedragen door bevoegde kartrekkers. Hun inzet versnelt ontwikkeling, maar maakt opschaling ook kwetsbaar. Zodra de aandacht verschuift, financiering onzeker wordt of prioriteiten veranderen, komt de voortgang onder druk te staan. Dit zien we bijvoorbeeld bij de Basisbaan, waar structurele financiering en politiek commitment bepalend zijn voor verdere groei.

“Zolang de innovatie leunt op één trekker, groeit zij niet mee met het systeem.”

Wat ontbreekt in veel verhalen, is een expliciete strategie voor opschaling vanaf het begin. Niet omdat pioniers dat niet belangrijk vinden, maar omdat de focus ligt op het werkend krijgen van de innovatie in de eigen context. Opschaling wordt daardoor vaak iets van later. De wetenschap bevestigt dat dit het proces bemoeilijkt: partijen haken minder makkelijk aan als eigenaarschap niet vanaf het begin gedeeld wordt.

Voor pioniers betekent dit dat zij voortdurend balanceren tussen twee werkelijkheden. Enerzijds de praktijk, waarin ze oplossingen ontwikkelen voor concrete problemen in hun eigen praktijk. Anderzijds het systeem, waarin die oplossingen moeten landen om breder effect te hebben. Die twee bewegingen niet vanzelf in hetzelfde tempo.

3.4 Wat betekent dit voor pioniers?

Opschaling vraagt van pioniers niet alleen een goed werkende oplossing, maar ook een andere manier van kijken naar hun eigen rol en innovatie. Adviezen die pioniers zelf deelden, zijn:

- Begin eerder met het delen van eigenaarschap, ook als de oplossing nog niet ‘af’ is.
- Maak impact zichtbaar in de praktijk en zorg dat anderen die kunnen ervaren in plaats van alleen begrijpen.
- Ontwerp vanaf het begin met overdraagbaarheid in gedachten, zonder de kern van de innovatie te verliezen.
- Organiseer tijd en capaciteit voor opschaling als onderdeel van het werk, niet als bijzaak.
- Verminder afhankelijkheid van individuele kartrekkers door kennis, rollen en verantwoordelijkheden te spreiden.

4. Perspectief grensverlegger

4.1 De stap van zien naar doen

Grensverleggers kijken naar bestaande innovaties met de vraag of en hoe deze in hun eigen organisatie kunnen worden gerealiseerd. Hoewel dit een logische stap lijkt in het proces van opschaling blijkt dit in de praktijk weerbarstig. In de vertaalslag wringt het, wordt zichtbaar waarom opschaling niet vanzelf gebeurt en waarom de rol van grensverleggers bepalend is voor het teweeg brengen van opschaling.

In dit hoofdstuk verkennen we het perspectief van de grensverlegger en wordt zichtbaar wat er nodig is om de stap te zetten van inspiratie naar daadwerkelijke toepassing.

4.2 Van inspiratie naar toepassing

In het traject Pionier zoekt Grensverlegger heeft zich slechts één grensverlegger aangediend. Dat is op zichzelf een belangrijk signaal. Het laat zien dat de stap van interesse naar toepassing geen vanzelfsprekende is, zelfs niet wanneer de meerwaarde van een innovatie zichtbaar is.

Redenen voor de terughoudendheid zijn te zien in de praktijk van grensverleggers. Gemeenten die naar Atlas kijken, zien niet alleen een systeem dat werkt in Apeldoorn, maar ook hun eigen bestaande IT-landschap, lopende contracten en inkoopprocessen. De vraag verschuift daarmee van ‘werkt dit?’ naar ‘kunnen wij dit inpassen?’ In veel gevallen is het antwoord onzeker. Verschillen in systemen, prioriteiten en werkwijzen of timing (wanneer loopt een contract af?) maken dat een bewezen oplossing niet automatisch aansluit.

Bij de Basisbaan speelt een vergelijkbaar mechanisme, maar dan op beleidsniveau. Gemeenten die interesse tonen, worden geconfronteerd met de kern van de innovatie: geen doorstroomdoelstelling. Dat botst met bestaande beleidskaders waarin doorstroom naar een reguliere baan juist centraal staat. De keuze om de innovatie over te nemen betekent daarmee ook een keuze om beleid te herzien. Dat vraagt meer dan enthousiasme. Het vraagt bestuurlijke ruimte en overtuiging.

Voor grensverleggers draait het dus niet alleen om de vraag of iets werkt, maar vooral of het past. Bij initiatieven zoals Kwikstart of de Basisbaan betekent dat kijken naar bestaande processen en beleidskaders. Wat vraagt het om dit echt anders te doen? En wat moet daarvoor worden losgelaten? Juist daar ontstaat spanning. Innovaties die succesvol zijn, doen dat vaak doordat ze afwijken van bestaande logica. Dat maakt ze tegelijkertijd lastig inpasbaar.

*“Tussen zien dat iets werkt en het zelf durven doen,
zit geen kloof van kennis maar van consequenties.”*

4.3 De weerbarstigheid van vertalen naar de eigen praktijk

Voor grensverleggers ontstaat hier een fundamenteel dilemma. Enerzijds is er de wens om te leren van wat werkt. Anderzijds is er de verantwoordelijkheid om binnen bestaande kaders te opereren. Zonder ruimte om die kaders ter discussie te stellen, blijft opschaling beperkt tot verkennen. Opschaling wordt daarmee geen kwestie van kopiëren, maar van vertalen. En juist dat vertalen is complex, vraagt tijd, capaciteit en begeleiding.

“Elke innovatie stelt een ongemakkelijke vraag aan het systeem waarin zij moet landen.”

Wat opvalt in de pioniersverhalen is dat die begeleiding vaak ontbreekt of impliciet blijft. Inspiratie is er genoeg, maar concrete ondersteuning bij implementatie veel minder. Terwijl juist daar de behoefte ligt: hoe maak je de stap van idee naar praktijk in een andere context? Innovaties worden gedeeld via presentaties, rapporten of werkbezoeken, maar de stap naar implementatie vraagt iets anders: concrete ondersteuning, praktische handvatten en ruimte om te experimenteren. Zonder die ondersteuning blijft de drempel hoog.

De Focusweek in Zwolle laat zien hoe belangrijk het is om ruimte te organiseren voor fundamentele keuzes. Voor grensverleggers geldt iets vergelijkbaars. Het overnemen van een innovatie vraagt niet alleen een besluit, maar ook een proces waarin bestaande werkwijzen ter discussie worden gesteld. Zonder die ruimte blijft het bij verkennen.

Atlas werd eerder al genoemd als voorbeeld, waarbij het systeem technisch overdraagbaar is, maar toepassing in andere gemeenten lastig blijkt door verschillen in IT-landschappen, bestaande investeringen en keuzes in inrichting. Wat op papier een logische stap lijkt, wordt in de praktijk een complexe puzzel. Ook bij niet-technologische innovaties speelt dit een rol. Initiatieven zoals Stadsmakers of De Plint vragen om een andere rol van de overheid, meer faciliterend en minder sturend. Dat raakt direct aan bestaande werkwijzen en verantwoordelijkheden. De context van de grensverlegger zal (iets) moeten veranderen om plaats te maken voor de innovatie.

Een tweede patroon is onzekerheid over eigenaarschap. Wie is verantwoordelijk voor beheer en doorontwikkeling van een innovatie als meerdere organisaties deze gebruiken? Bij oplossingen zoals ALEF en RegelSprak speelt dit nadrukkelijk. De ontwikkeling richting open source maakt bredere toepassing mogelijk, maar roept ook vragen op over standaardisatie en governance. Voor grensverleggers is die onduidelijkheid een risico.

Daarnaast spelen tijd en capaciteit een rol. In organisaties met hoge werkdruk is het vrijmaken van ruimte voor implementatie geen vanzelfsprekendheid. Dit zien we niet alleen bij pioniers, maar zeker ook bij potentiële navolgers. Zelfs wanneer de meerwaarde wordt gezien, blijft actie uit als die ruimte er niet is.

“Zonder ruimte om te schuiven, blijft opschaling steken bij bewondering.”

Toch zijn er ook aanknopingspunten. Veel pioniers geven aan dat netwerken en bestaande relaties een belangrijke rol spelen in verspreiding. Gemeenten die via informele contacten kennismaken met een innovatie, stappen eerder in. Dat suggereert dat opschaling minder via formele structuren verloopt dan vaak wordt aangenomen.

Wat ontbreekt in het traject, is inzicht in hoe grensverleggers hun afwegingen precies maken. Omdat er geen deeltrajecten tussen pionier en grensverlegger hebben plaatsgevonden, blijft een deel van dit perspectief impliciet. Dat maakt zichtbaar hoe weinig we eigenlijk weten over de kant van de ‘ontvanger’ in opschalingstrajecten.

Wel is gesproken met de eerste gemeente die de innovatie De Thuisgevers implementeerde: gemeente Kampen. Zij lieten weten dat het hebben van een betrokken kartrekker cruciaal is voor het effectief laten landen van een innovatief initiatief. Destijds waren de burgemeester en een wethouder enthousiast over de opzet van De Thuisgevers, waardoor er ruimte voor werd gemaakt om het daadwerkelijk te realiseren binnen de gemeente. Dit laat zien dat opschaling niet alleen afhankelijk is van de kwaliteit van een initiatief, maar ook van de aanwezigheid van mensen binnen een organisatie die bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen, intern draagvlak te creëren en ruimte te maken voor vernieuwing.

4.4 Wat betekent dit voor grensverleggers?

Opschaling vraagt van grensverleggers een actieve(re) rol in het vertalen en toepassen van innovaties.

- Beoordeel innovaties niet alleen op inhoud, maar ook op inpasbaarheid en benodigde aanpassingen.
- Organiseer ruimte om bestaande werkwijzen en kaders ter discussie te stellen.
- Vraag actief om praktische ondersteuning, niet alleen om inspiratie of kennisdeling.
- Werk samen met pioniers in een vroeg stadium om eigenaarschap te delen.
- Maak expliciet welke randvoorwaarden (financiën, capaciteit, governance) nodig zijn om een innovatie over te nemen.

5. Perspectief bestuurder

5.1 Opschaling als strategisch vraagstuk

Voor bestuurders verschijnt opschaling in een ander licht. Waar in de uitvoering vooral wordt gekeken naar wat werkt, draait het hier om de vraag wat houdbaar, uitlegbaar en organisatorisch is op grotere schaal. Innovaties raken aan beleid, financiën en publieke verantwoording en vragen daarmee om keuzes die verder gaan dan de praktijk alleen. Opschaling wordt zo een strategisch vraagstuk: hoe geef je ruimte aan vernieuwing, zonder grip te verliezen? En onder welke voorwaarden kan een lokaal succes uitgroeien tot structureel beleid?

In dit hoofdstuk benaderen we opschaling vanuit het perspectief van de bestuurder en onderzoeken we hoe beleid, randvoorwaarden en keuzes bepalen of innovaties kunnen doorgroeien.

5.2 Van werkende praktijk naar bestuurlijke afweging

De spanning begint vaak bij bewijs. Pioniers leveren overtuigende resultaten: verbeterd welzijn bij de Basisbaan, efficiëntere uitvoering met ALEF, betere samenwerking via Atlas. Voor bestuurders zijn dit belangrijke signalen, maar niet voldoende. Besluitvorming vraagt om inzicht in kosten, baten en risico's op langere termijn. Juist daar ontstaat onzekerheid.

De Basisbaan illustreert dit scherp. De maatschappelijke baten (minder zorgkosten, meer participatie) zijn duidelijk, maar landen deels buiten de gemeentelijke begroting. Hetzelfde zien we bij initiatieven zoals Optimaal Leven, waar opbrengsten zich uiten in welzijn en stabiliteit, maar minder direct in financiële termen. Voor bestuurders betekent dit dat investeren in opschaling niet automatisch leidt tot directe financiële ruimte. De keuze om door te zetten vraagt daarmee om een bredere blik op waarde en een bereidheid om over domeinen en bestuurstermijnen heen te kijken.

“Wat in de praktijk overtuigt, is nog niet automatisch bestuurlijk te verantwoorden.”

Een tweede spanningsveld ligt in politieke dynamiek. Innovaties vragen vaak om continuïteit, terwijl politieke prioriteiten kunnen wisselen. Wat vandaag draagvlak heeft, kan morgen ter discussie staan. Dit maakt structurele borging onzeker, zoals ook zichtbaar is bij meerdere pioniers die afhankelijk blijven van subsidies of tijdelijk commitment. Bestuurders moeten daarmee keuzes maken in onzekerheid. Welke waarde telt, en hoe wordt die gewogen?

5.3 Balanceren tussen sturen en ruimte geven

Tegelijkertijd laten initiatieven zoals de Focusweek zien dat bestuurders wel degelijk invloed hebben op de condities voor verandering. Door ruimte te creëren voor reflectie en fundamentele keuzes, ontstaat beweging binnen de organisatie. Maar ook hier geldt dat besluitvorming slechts een tussenstap is. De implementatie daarna vraagt blijvende aandacht en sturing (op samenhang en richting geven).

Voor bestuurders speelt daarnaast de vraag naar schaal. In een gefragmenteerd landschap, waarin gemeenten en organisaties eigen keuzes maken, is landelijke opschaling niet vanzelfsprekend. Atlas laat zien hoe autonomie van gemeenten leidt tot versnippering, zelfs wanneer de behoefte aan een oplossing gedeeld wordt. Voor bestuurders roept dit de vraag op in hoeverre centrale regie wenselijk of nodig is.

“Opschaling vraagt niet om meer initiatieven, maar om meer samenhang.”

Die vraag raakt een dilemma: hoeveel stuur je en hoeveel laat je los? Te veel sturing kan innovatie belemmeren, te weinig sturing kan opschaling vertragen. Effectieve systemen combineren lokale ruimte met gedeelde condities. Voor bestuurders betekent dit dat hun rol niet alleen ligt in sturen, maar juist in het organiseren van randvoorwaarden.

Wat opvalt in de pioniersverhalen, is dat succesvolle opschaling vaak samenhangt met actieve steun vanuit de omgeving. Initiatiefnemers die ruimte, middelen en mandaat krijgen, boeken meer vooruitgang. Omgekeerd stopt ontwikkeling wanneer die steun ontbreekt. Dit bevestigt dat opschaling geen individuele prestatie is, maar een collectieve opgave.

Tegelijkertijd ontbreekt in veel gevallen een expliciete strategie op systeemniveau, om initiatieven met elkaar te verbinden. Daardoor blijven waardevolle innovaties naast elkaar bestaan, zonder elkaar te versterken. Innovaties ontstaan en groeien, maar blijven versnipperd wanneer samenhang ontbreekt. Bestuurders hebben hier een sleutelrol: het verbinden van initiatieven, het creëren van gedeelde standaarden en het organiseren van structurele financiering.

Een laatste punt is legitimiteit. Innovaties die aansluiten bij behoeften en de leefwereld van inwoners en uitvoerders (zoals zichtbaar bij meerdere sociale innovaties) bouwen sneller draagvlak op. De Basisbaan laat zien hoe sterk dat effect kan zijn wanneer inwoners zelf betrokken zijn bij de invulling. Voor bestuurders betekent dit dat opschaling niet alleen een interne aangelegenheid is, maar ook vraagt om verbinding met de samenleving.

“De keuze om niet op te schalen is zelden expliciet, maar heeft wel blijvende gevolgen.”

5.4 Wat betekent dit voor bestuurders?

Opschaling vraagt van bestuurders om actief richting te geven aan de condities waaronder innovaties kunnen groeien.

- Kijk voorbij directe kosten en baten, en weeg maatschappelijke waarde expliciet mee in besluitvorming.
- Organiseer structurele financiering en borging om innovaties uit de pilotfase te halen.
- Creëer ruimte voor initiatiefnemers in de vorm van tijd, mandaat en bestuurlijke steun.
- Stimuleer samenwerking en samenhang tussen initiatieven om versnippering te voorkomen.
- Balanceer tussen sturing en ruimte: faciliteer waar nodig, maar laat lokale context leidend zijn in toepassing.

6. Webinars

Om te leren van andere perspectieven op het onderwerp opschaling, werd als onderdeel van het traject een drietal webinars georganiseerd. Hier deelden deskundigen uit verschillende vakgebieden binnen en buiten de overheid hun inzichten over opschaling, zodat ook vanuit een ander perspectief kan worden bekeken wat nodig is om goed werkende initiatieven verder te brengen.

6.1 Bijles: wat kunnen we leren van bijen over opschalen?

Imker en bestuurskundige Ramon Hagedoorn verkent in [dit webinar](#) hoe honingbijen inspiratie bieden voor het opschalen van publieke innovaties. Een bijenkolonie laat zien hoe grote groepen effectief kunnen samenwerken zonder centrale regie of een vooraf uitgewerkt plan. Door voortdurende afstemming, snelle informatiedeling en een gedeeld doel ontstaat een systeem dat zich voortdurend aanpast aan veranderende omstandigheden.

De inzichten uit het webinar sluiten aan bij verschillende patronen die ook zichtbaar zijn in de ervaringen van de pioniers. Waar pioniers in de praktijk vaak zoeken naar structuur, zekerheid en draagvlak voordat zij opschalen, laat het gedrag van bijen zien dat opschaling juist kan ontstaan door verkenning, experimenteren en lokale afstemming. De metafoor van de bijenkolonie biedt daarmee een ander perspectief op organiseren: niet controle en voorspelbaarheid staan centraal, maar veerkracht, zelforganisatie en collectieve intelligentie.

Opschaling begint met verkennen en leren

Bijen sturen meerdere verkenners uit en bouwen voort op wat in de praktijk succesvol blijkt. Zij werken niet vanuit een vooraf uitgewerkt plan, maar leren al doende. Ook in de ervaringen van de pioniers blijkt dat initiatieven sneller worden overgenomen wanneer zij vroeg zichtbaar resultaat laten zien, in plaats van eerst volledig te worden uitgewerkt.

Verspreiding ontstaat door zichtbaar succes

Wanneer een bij een geschikte voedselbron vindt, deelt zij deze informatie direct met de kolonie. De nadruk ligt niet op uitleg, maar op het activeren van anderen. Ook voor publieke innovaties geldt dat overdracht vooral plaatsvindt wanneer de meerwaarde concreet zichtbaar en ervaarbaar is. Praktijkvoorbeelden, demonstraties en verhalen uit de uitvoering blijken hierbij effectiever dan uitgebreide rapportages.

Zelforganisatie vraagt om ruimte voor lokaal handelen

Een bijenkolonie functioneert zonder centrale aansturing. Beslissingen ontstaan op basis van lokale informatie en gedeelde principes. In de praktijk van opschalen blijkt juist afhankelijkheid van besluitvorming en afstemming vaak een rem op voortgang. Meer ruimte voor lokaal handelen kan de snelheid en het aanpassingsvermogen vergroten.

Flexibele rollen versterken het systeem

Binnen een bijenkolonie bewegen rollen mee met wat de situatie vraagt. Ook in organisaties blijkt capaciteit vaak minder het knelpunt dan de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden zijn georganiseerd. Flexibele rolverdeling en gedeeld eigenaarschap maken het eenvoudiger om in te spelen op veranderende omstandigheden.

Collectieve impact gaat boven individueel succes

Het functioneren van een bijenkolonie is gericht op het voortbestaan van het geheel. Deze gedachte sluit aan bij de uitdaging die verschillende pioniers benoemen: innovaties blijven regelmatig verbonden aan individuele initiatiefnemers of organisaties, waardoor overdraagbaarheid beperkt blijft. Opschaling vraagt daarom om aandacht voor collectief eigenaarschap en overdraagbare werkwijzen.

Veerkracht is belangrijker dan controle

Bijen streven niet naar volledige voorspelbaarheid, maar naar een systeem dat zich kan aanpassen aan veranderingen. Ook bij publieke innovaties blijkt onzekerheid onvermijdelijk. De uitdaging ligt daarom minder in het voorkomen van risico's dan in het organiseren van voldoende leervermogen en aanpassingsvermogen.

De metaforen uit het webinar kunnen helpen om bestaande werkwijzen vanuit een ander perspectief te bekijken. Zo kan de bijendans de vraag oproepen hoe succesvolle initiatieven zichtbaar worden gemaakt voor anderen. De zelforganisatie van een bijenkolonie nodigt uit om te onderzoeken waar meer ruimte voor lokaal handelen mogelijk is. De focus op het collectief leidt ten slotte tot de vraag in hoeverre huidige werkwijzen zijn ingericht op gedeeld eigenaarschap en overdraagbaarheid.

6.2 Wat je vooral níet moet doen bij opschalen, volgens koolmezen en orchideeën

Boswachter Arjan Postma gebruikt in [dit webinar](#) verschillende soorten uit de natuur als metafoor om te laten zien wat organisaties vooral níet moeten doen bij het opschalen van innovaties. Waar het webinar over bijen laat zien hoe groei kan ontstaan, leggen koolmezen, mieren en orchideeën vooral de valkuilen van organiseren bloot. De natuur laat zien dat duurzame groei niet ontstaat door controle, standaardisatie of centrale sturing, maar door aanpassing, lokale ruimte en de juiste omstandigheden.

De inzichten sluiten aan bij de ervaringen van de pioniers. Veel van de belemmeringen die zij noemen – zoals uitgebreide besluitvorming, de behoefte aan zekerheid vooraf en het streven naar uniforme werkwijzen – blijken juist mechanismen te zijn die opschaling vertragen. De natuur laat zien dat verandering de norm is en dat succesvolle systemen voortdurend meebewegen met hun omgeving.

Blijf aanpassen aan de context

Koolmezen laten zien dat succesvol gedrag niet wordt gekopieerd, maar voortdurend wordt aangepast aan veranderende omstandigheden. Ook bij publieke innovaties blijkt een aanpak die op één plek succesvol is niet vanzelfsprekend overdraagbaar. Opschaling vraagt daarom om ruimte voor lokale variatie en voortdurende bijsturing, in plaats van het reproduceren van één vaste werkwijze.

Geef ruimte aan lokale intelligentie

Mieren organiseren complexe samenwerking zonder centrale regie. Ook in de praktijk blijkt opschaling vaak te vertragen door uitgebreide afstemming, governance en besluitvorming. Wanneer verantwoordelijkheden lager in de organisatie kunnen worden belegd en netwerken beter worden benut, ontstaat meer ruimte voor initiatief en versnelling.

Organiseer de juiste voorwaarden, niet alle details

Orchideeën groeien alleen wanneer de omstandigheden gunstig zijn. Groei laat zich niet afdwingen, maar ontstaat wanneer de noodzakelijke condities aanwezig zijn. Voor opschaling betekent dit dat niet iedere stap vooraf hoeft te worden vastgelegd. Meer aandacht voor randvoorwaarden, timing en context levert vaak meer op dan het verder uitbreiden van regels en kaders.

Zie opschaling als een dynamisch proces

De natuur ontwikkelt zich niet volgens een lineair stappenplan. Ook pioniers ervaren dat de overgang van pilot naar bredere toepassing zelden voorspelbaar verloopt. Opschaling vraagt daarom om een aanpak die ruimte biedt om onderweg te leren, bij te sturen en verschillende ontwikkelpaden naast elkaar te laten bestaan.

Veerkracht is belangrijker dan controle

Een terugkerend patroon is de neiging om onzekerheid te verminderen door meer controle en standaardisatie. De natuur laat juist zien dat systemen robuust worden doordat zij zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Ook voor publieke innovaties ligt de opgave daarom eerder in het versterken van het aanpassingsvermogen dan in het vergroten van de controle.

De metaforen uit dit webinar kunnen helpen om bestaande werkwijzen kritisch te bekijken. De koolmees roept de vraag op waar ruimte nodig is voor variatie en experiment. De mier nodigt uit om te onderzoeken welke besluiten dichterbij de uitvoering kunnen worden genomen. De orchidee vraagt aandacht voor de omstandigheden waarin een innovatie kan groeien: welke randvoorwaarden zijn werkelijk noodzakelijk en welke kunnen worden losgelaten?

6.3 Wat leert de wetenschap ons over het opschalen van overheidsinitiatieven

In [dit webinar](#) bespreekt Marion van Lunenburg de inzichten uit haar promotieonderzoek naar het opschalen van sociale initiatieven binnen de overheid. Haar onderzoek laat zien dat opschaling in de publieke sector fundamenteel anders werkt dan in de markt. Waar verspreiding in de markt vaak wordt gestimuleerd door concurrentie en vraag, vraagt opschaling binnen de overheid om bewuste samenwerking, netwerkvorming en actieve organisatie.

De wetenschappelijke inzichten sluiten nauw aan bij de ervaringen van de pioniers. Veel van de uitdagingen die zij beschrijven – zoals het ontbreken van eigenaarschap, beperkte ruimte voor initiatief en het onderschatten van de invloed van de context – blijken geen incidenten, maar kenmerken van het publieke systeem. Opschaling is daarmee geen lineair proces, maar een samenspel van initiatief, context, netwerk en systeem.

Begin vanaf de start met opschalen

Onderzoek laat zien dat opschaling niet begint na een succesvolle pilot, maar al tijdens de ontwikkeling van een initiatief. Wanneer andere partijen vanaf het begin worden betrokken, ontstaat eerder gedeeld eigenaarschap en draagvlak. Ook de ervaringen van de pioniers laten zien dat initiatieven die pas later op zoek gaan naar partners zichzelf opnieuw moeten bewijzen.

Opschalen vraagt om vertaling, niet om kopiëren

Een succesvolle aanpak laat zich niet één-op-één overnemen. Elke nieuwe context vraagt om een eigen vertaling, nieuwe relaties en lokaal draagvlak. Ook pioniers ervaren dat wat op de ene plek werkt, elders opnieuw moet worden opgebouwd.

Opschaling ontstaat niet vanzelf

Binnen de publieke sector ontbreken vanzelfsprekende prikkels om succesvolle innovaties breed te verspreiden. Opschaling vraagt daarom om bewuste keuzes, actieve samenwerking en gerichte investeringen in verbinding. Zonder deze inspanning blijven veel succesvolle initiatieven lokaal.

Netwerken vormen de infrastructuur voor opschaling

Uit het onderzoek blijkt dat innovaties zich vooral verspreiden via bestaande relaties, professionele netwerken en communities. Formele structuren alleen blijken hiervoor onvoldoende. Dit sluit aan bij de ervaringen van de pioniers, die laten zien dat persoonlijke verbindingen vaak bepalend zijn voor de verspreiding van een initiatief.

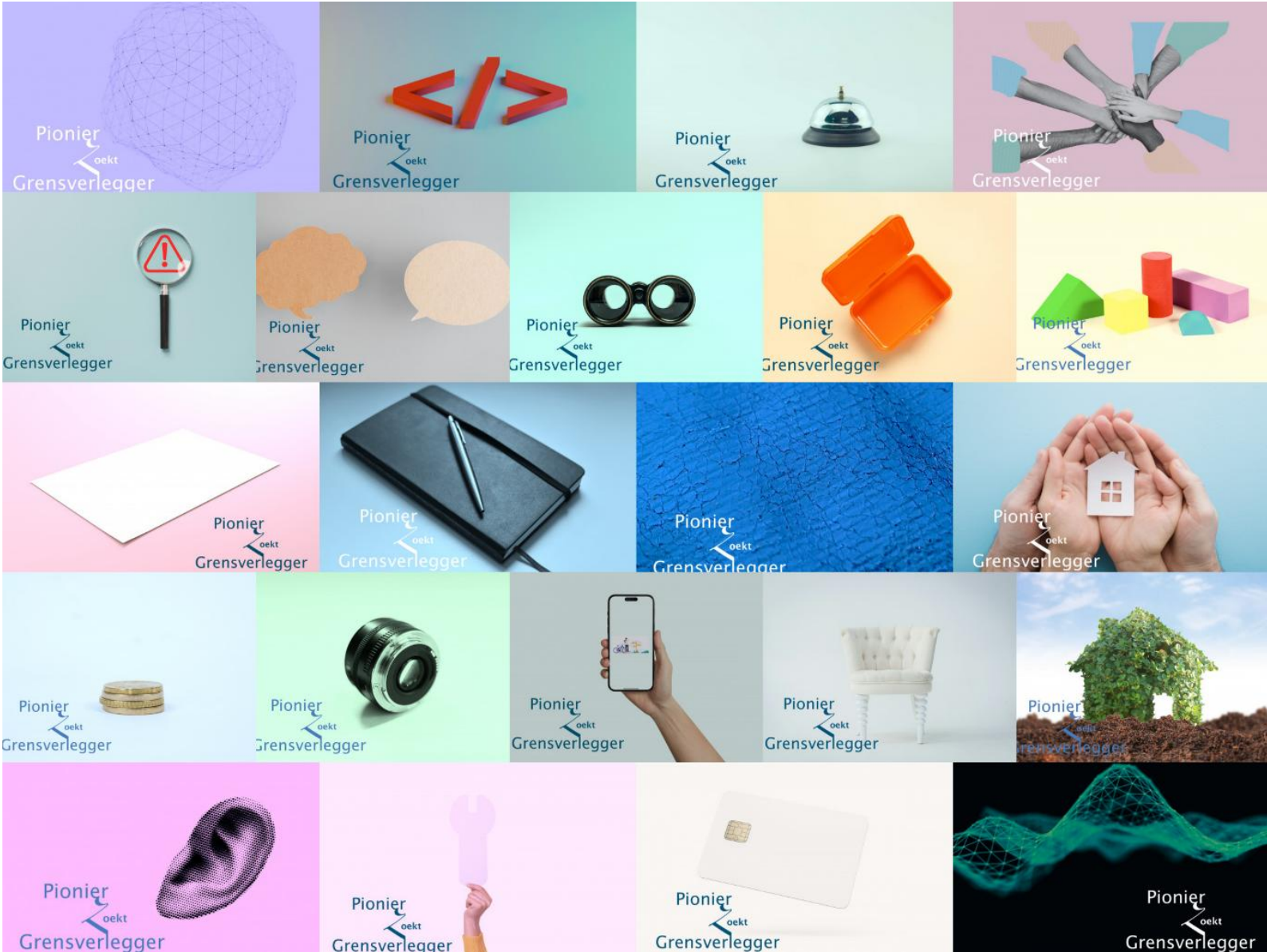
Publiek ondernemerschap vraagt om ondersteuning

Succesvolle opschaling is sterk afhankelijk van initiatiefnemers die kansen signaleren, verbindingen leggen en anderen mobiliseren. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat dit alleen mogelijk is wanneer organisaties voldoende ruimte, mandaat en middelen bieden. Opschaling is daarmee niet alleen afhankelijk van individuele inzet, maar ook van een ondersteunende omgeving.

Werk vanuit het systeem, niet vanuit afzonderlijke initiatieven

Opschaling krijgt meer betekenis wanneer initiatieven worden verbonden aan bredere maatschappelijke opgaven en bestaande ontwikkelingen. Het onderzoek laat zien dat versnippering ontstaat wanneer projecten los van elkaar worden ontwikkeld. Samenhang, gedeelde ambities en samenwerking tussen organisaties vergroten de kans op duurzame impact.

De inzichten uit het onderzoek nodigen uit om de eigen aanpak van opschalen kritisch te bekijken. In hoeverre is opschaling vanaf het begin onderdeel van het initiatief? Welke netwerken worden benut om anderen te betrekken? En welke organisatorische of systemische voorwaarden zijn nodig om een initiatief ook buiten de eigen context duurzaam te laten groeien?



Pioniersportretten

ALEF & RegelSpraak: sneller van regel naar realiteit



Paspoort

Innovatie:	ALEF (Agile Law Execution Factory) & RegelSpraak
Maatschappelijk vraagstuk:	Snelle en betrouwbare dienstverlening
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	Snellere, uitlegbare vertaling van wetgeving naar werkende software, met minder afhankelijkheid van schaarse IT-specialisten.
Pionier:	Belastingdienst
Locatie:	Apeldoorn
Aantal grensverleggers:	3
Startjaar:	2017
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Matthijs van Kempen jm.van.kempen@belastingdienst.nl Matthijs werkt als regelanalist bij de Belastingdienst en vertelt je graag meer over de ervaring met deze innovatie.
Meer informatie:	https://wendbarewetsuitvoering.pleio.nl/

Wat houdt de innovatie in?

Wanneer een nieuwe wet of regelgeving wordt gemaakt, moet die ook worden vertaald naar digitale systemen die de uitvoering mogelijk maken. De vertaalslag van wet naar uitvoering is een complex, tijdrovend proces waarin juristen, beleidsmedewerkers, analisten en IT-specialisten elkaar moeten vinden. De techniek vormt daarin vaak een knelpunt: wetgeving wordt eerst geïnterpreteerd, dan gespecificeerd, vervolgens geprogrammeerd – en bij elke stap kan miscommunicatie optreden. De uiteindelijke software doet niet wat met de wet bedoeld is, geeft beperkte uitlegbaarheid richting burgers en ondernemers, en blijft afhankelijk van een kleine groep IT-specialisten voor elke aanpassing.

Om deze vertaalslagen begrijpelijker en beter beheersbaar te maken, ontwikkelde de Belastingdienst een vernieuwende aanpak die wetgeving rechtstreeks verbindt met software: de Agile Law Execution Factory (ALEF) en de

specificatietaal RegelSpraak. Daarmee kunnen regels in begrijpelijke taal, dicht bij de wet of het beleid worden vastgelegd en automatisch vertaald worden naar werkende software. Juristen en domeinexperts kunnen effectief samenwerken waardoor wetgeving vlot kan worden verwerkt en men sneller kan inspelen op politieke besluiten en wijzigingen.

RegelSpraak en ALEF vormen samen de kern van deze aanpak. RegelSpraak is een gecontroleerde, bijna-Nederlandse taal waarmee juristen en domeinexperts regels vastleggen in begrijpelijke, formele specificaties. In ALEF worden deze specificaties ingevoerd, getest, gevalideerd en automatisch omgezet in werkende software-applicaties – zoals Java-services – zonder handmatige programmering. Dankzij de nauwe koppeling kunnen niet alleen regels direct vertaald worden naar code, maar zijn ze ook uitlegbaar, reproduceerbaar en audit-ready. In traditionele trajecten werd het functioneel gespecificeerd, dan pas technisch uitgewerkt en geprogrammeerd – met alle misverstanden van dien. ALEF slaat die tussenschakel over. Zo zorgt de combinatie van RegelSpraak en ALEF dat wetgeving niet langer gefragmenteerd wordt vertaald, maar integraal – van juridisch ontwerp tot solide software-uitvoering.

Momenteel wordt gewerkt aan een open source-variant van ALEF en RegelSpraak. Het doel is om diverse overheidsorganisaties te laten profiteren van deze werkwijze. De gemeenten Utrecht en Amersfoort hebben al pilots uitgevoerd voor inkomensondersteuning, een grote uitvoeringsorganisatie doet onderzoek naar toepasbaarheid en er lopen verkenningen binnen andere departementen. Zo zijn gemeenten met ALEF minder afhankelijk van (schaarse) ontwikkelaars, veel wendbaarder in uitvoering en beter in staat om beslissingen uit te leggen aan inwoners. Dat maakt het voor gemeente, bestuursrechter en burger vanaf het begin duidelijk waarom een besluit juist is, en biedt ruimte voor transparantie en vertrouwen. Doordat wetgeving en beslislogica één keer in RegelSpraak worden vastgelegd, kan dezelfde codebasis in meerdere organisaties worden hergebruikt. Dat leidt tot aanzienlijk meer efficiëntie, vergelijkbare besluitvorming en een krachtiger positionering van de overheid als geheel. Daarmee slaat ALEF een brug tussen wet en uitvoering, wat maakt tot een snellere en betrouwbare dienstverlening.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Begrijpelijke specificatietaal**
RegelSpraak maakt regellogica leesbaar en toegankelijk voor juristen, beleidsmedewerkers en IT'ers. Dit bevordert samenwerking.
- **Automatisering vertaalslag**
Regels worden één keer vastgelegd en direct omgezet in werkende software → minder miscommunicatie, minder fouten.
- **Transparantie & uitlegbaarheid**
Besluiten zijn traceerbaar tot de wet. Dit versterkt vertrouwen bij burgers, rechters en organisaties.
- **Herbruikbaarheid**
Eén codebasis kan door meerdere organisaties worden gebruikt. Opschaling levert efficiëntie en vergelijkbare besluitvorming op.
- **Open source-ontwikkeling**
Maakt bredere adoptie makkelijker en verlaagt toetredingsdrempels.
- **Pilots & bewijskracht**
Gemeenten Utrecht en Amersfoort hebben succesvolle pilots. Referentieprojecten helpen om andere organisaties te overtuigen.
- **Minder afhankelijkheid van IT-specialisten**
Maakt organisaties wendbaarder en minder kwetsbaar bij tekorten.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Complexe adoptie**
Nieuwe werkwijze vraagt omscholing van juristen, beleidsmakers en IT'ers. Investerings in tijd, capaciteit en training zijn nodig.
- **Veranderingsweerstand**
Traditionele werkwijzen zijn diep ingesleten; organisaties kunnen moeite hebben om bestaande processen los te laten.
- **Technische afhankelijkheden**
Hoewel open source in ontwikkeling is, kan de huidige versie nog beperkt toegankelijk zijn voor andere organisaties.

- **Beperkte bekendheid**
ALEF en RegelSpraak zijn nog relatief onbekend buiten de Belastingdienst. Dit vraagt extra communicatie en draagvlakopbouw.
- **Samenwerkingsdynamiek**
Succes vereist intensieve samenwerking tussen juridische, beleidsmatige en technische disciplines, wat organisatorisch uitdagend kan zijn.
- **Onzekerheid over standaardisatie**
Bij bredere uitrol moet duidelijk worden hoe verschillende organisaties regels uniform vastleggen en beheren.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Groeiende behoefte aan wendbare uitvoering**
Overheidsorganisaties staan onder toenemende druk om wet- en regelgeving sneller en consistentier te implementeren. ALEF en RegelSpraak sluiten direct aan op deze behoefte door de doorlooptijd van beleidswijzigingen naar uitvoering drastisch te verkorten.
- **Herbruikbare regelsets tussen organisaties**
Doordat regels één keer eenduidig worden vastgelegd, ontstaat de mogelijkheid om deze organisatie-overstijgend te delen en hergebruiken. Dit maakt opschaling niet alleen efficiënter, maar bevordert ook uniforme besluitvorming binnen de overheid.
- **Open source als vliegwiel**
De ontwikkeling richting een open source variant verlaagt de drempel voor adoptie aanzienlijk. Het maakt gezamenlijke doorontwikkeling mogelijk en stimuleert een ecosysteem waarin meerdere overheidsorganisaties bijdragen en profiteren.
- **Aansluiting bij digitaliserings- en uitvoeringsagenda's**
De aanpak past goed binnen bredere overheidsdoelstellingen rond digitalisering, transparantie en uitlegbaarheid. Dit vergroot de kans op bestuurlijke steun en opname in landelijke programma's.
- **Versterking van uitlegbaarheid en rechtszekerheid**
Omdat beslislogica direct herleidbaar is tot wetgeving, sluit de werkwijze aan bij toenemende eisen vanuit rechtspraak en samenleving. Dit maakt het aantrekkelijk voor organisaties die hun besluiten beter willen kunnen verantwoorden.
- **Beschikbare praktijkvoorbeelden**
Succesvolle pilots bij gemeenten en interesse van andere uitvoeringsorganisaties bieden concrete referenties. Deze praktijkervaring verlaagt de onzekerheid voor nieuwe toetreders en versnelt verdere adoptie.
- **Vermindering van schaarste aan IT-capaciteit**
Door minder afhankelijk te zijn van specialistische programmeerkennis kunnen meer organisaties de stap zetten naar digitalisering van regelgeving. Dit maakt opschaling realistischer, juist in een krappe arbeidsmarkt.

Atlas: grip op ondermijning voor gemeenten



Paspoort

Innovatie:	Atlas
Maatschappelijk vraagstuk:	Tegengaan ondermijning/versterking veiligheid
Categorie:	Dienstverlening
Doel:	Grip krijgen op ondermijning door gemeenten één centraal case managementsysteem te bieden waarin meldingen van verdachte situaties efficiënt verwerkt, geanalyseerd en gedeeld kunnen worden.
Pionier:	Pantyr en gemeente Apeldoorn
Locatie:	Apeldoorn
Aantal grensverleggers:	50 gemeenten
Startjaar:	2021
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Marcel Mooij m.mooij@apeldoorn.nl Joey Haasen joey@pantyr.nl Als veiligheidsmanager informatiemanagement is Marcel betrokken bij het realiseren van Atlas binnen de gemeente Apeldoorn. Joey is CEO bij Pantyr en softwareontwikkelaar van Atlas & Meld een vermoeden. Marcel en Joey vertellen je graag over de ervaring met deze innovatie.
Meer informatie:	https://www.pantyr.nl/

Wat houdt de innovatie in?

Verdacht gedrag van mensen in en rondom een pand, sterke of vreemde geuren bij een woning en een onregelmatige instroom van klanten bij horeca of winkels. Dit zijn situaties die een indicator kunnen zijn van ondermijning: het proces waarbij criminele activiteiten de samenleving binnendringen en misbruiken. Het is cruciaal voor de veiligheid van een gemeente dat verdachte activiteiten worden gemeld, maar vaak komen deze signalen niet op de juiste plaats terecht in het systeem van een gemeente, waardoor opvolging te laat is.

Atlas, het case management platform van Pantyr, biedt daarvoor de oplossing voor gemeentelijke veiligheidsprofessionals. Het doel van Pantyr is om gemeenten te laten werken met één systeem dat meldingen snel en efficiënt verwerkt voor een veilige leefomgeving. In Atlas kunnen gemeenten meldingen van verdacht gedrag verwerken en dossiers opstellen. Daarmee verhelpt Atlas de versnippering van gemeentelijke systemen en verbetert zo de intergemeentelijke samenwerking op het gebied van ondermijning.

Eerst werd een ander product ontwikkeld, namelijk Meld een Vermoeden. Deze kwam tot stand tijdens een hackathon in 2016, georganiseerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Stichting ICTU. Dit evenement richtte zich op innovatieve oplossingen voor fraude en resulteerde in een prototype van de app. Na de hackathon testte de gemeente Den Haag de applicatie in een succesvolle pilot, die demonstreerde dat er behoefte was aan een eenvoudig te gebruiken platform voor zowel burgers als professionals om verdachte situaties te melden. Sinds de initiële landing van de applicatie maken 25 gemeenten gebruik van Meld een Vermoeden. In 2021 introduceerde Pantyr het casus management systeem Atlas, waar de meldingen die worden opgehaald middels Meld een Vermoeden gestructureerd en veilig worden verwerkt en geanalyseerd.

Door middel van Atlas krijgen gemeenten beter zicht op terugkerende problemen en kunnen zij effectiever beleid ontwikkelen. Het case management systeem is zo ingesteld dat gemeenten het op maat kunnen inrichten. Een gemeente kies zelf bijvoorbeeld om meldingen van alleen professionals, burgers, of beide partijen aan te laten maken in het systeem. Het systeem kan ook patronen herkennen, waardoor gemeenten vroegtijdig actie kunnen ondernemen.

Gemeente Apeldoorn maakt bijvoorbeeld gebruik van Atlas, wat informatiegestuurd en domeinoverstijgend werken mogelijk maakt. Atlas vervangt de versnipperde mappenstructuur en stroomlijnt taken, mededelingen en signalen. Daardoor kunnen zowel beleidsadviseurs als handhavers makkelijker samenwerking in één veilig platform. Bovendien maakt Atlas de verbinding tussen zorg en veiligheid: meldingen kunnen vanuit het ene domein veilig en privacy bewust overgedragen worden naar het andere, en met externe partners zoals de politie indien nodig.

Toch blijft de opschaling naar meer gemeenten een uitdaging. Dit komt mede door de autonomie van gemeenten bij het kiezen van hun software en het gebrek aan een centrale of landelijke sturing op één systeem. Gemeenten maken zelfstandig beslissingen over welke systemen zij gebruiken en hebben vaak al bestaande systemen in gebruik waardoor ze terughoudend zijn om te investeren in nieuwe technologieën.

In een markt zonder centrale sturing is de weg naar opschaling complex. Desondanks blijft Pantyr geloven in de kracht van zijn product en in zijn vermogen om op lange termijn een steeds grotere rol te spelen in de gemeentelijke softwaremarkt.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Integraal case management**
Atlas bundelt meldingen en dossiers in één systeem. Dit voorkomt versnippering van informatie en maakt opvolging sneller.
- **Ondersteunt samenwerking**
Faciliteert samenwerking tussen beleidsadviseurs, handhavers, zorgdomein, veiligheidsdomein en externe partners zoals de politie.
- **Meld een Vermoeden-integratie**
De koppeling met de meldapp zorgt voor een laagdrempelige manier voor burgers en professionals om signalen door te geven.
- **Patroonherkenning & data-analyse**
Atlas kan trends en terugkerende problemen zichtbaar maken. Gemeenten kunnen proactief beleid ontwikkelen.
- **Flexibele inrichting**
Gemeenten kunnen Atlas aanpassen aan hun eigen werkwijze (bijv. keuze welke meldingen worden verwerkt).
- **Bewezen inzet**
25 gemeenten gebruiken Meld een Vermoeden, en o.a. Apeldoorn werkt succesvol met Atlas. Referentieprojecten helpen overtuigen. De funnel voor Atlas is goed gevuld: diverse gemeenten hebben interesse in Atlas en hebben een demo gehad.
- **Veilige gegevensuitwisseling**
Ondersteunt privacybewuste overdracht van informatie tussen domeinen en organisaties.

- **Domeinoverstijgend werken**
Door koppeling van zorg, veiligheid en handhaving kan integraal beleid ontwikkeld worden.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Autonomie van gemeenten**
Elke gemeente beslist zelf over haar software. Er is geen centrale landelijke sturing, waardoor opschaling traag verloopt. Gemeenten kunnen een gemeentebrede visie op generieke applicaties in een zaaksysteem hebben waar een aanvullende app als Atlas niet in past.
- **Bestaande systemen & investeringen**
Gemeenten hebben vaak al vergelijkbare systemen in gebruik en zijn terughoudend om te investeren in nieuwe technologie. Vanuit hun inkoopproces doen gemeenten een uitvraag met een bredere scope dan de scope van Atlas, waardoor vraag en aanbod niet aansluit. Atlas is afhankelijk van het traject met marktconsultatie, advies op inkoopbeleid en aanbestedingen vanuit de gemeente.
- **Fragmentatie van de markt**
Door het ontbreken van landelijke standaardisatie gebruiken gemeenten veel verschillende platforms. Dit verhoogt complexiteit en zorgt voor een adoptiedrempel.
- **Veranderingsweerstand**
Overstappen vraagt procesaanpassingen, training en samenwerking tussen afdelingen. Dit kan organisaties afremmen.
- **Privacy & gegevensdeling**
Hoewel Atlas privacybewust is ingericht, kan terughoudendheid rond gegevensuitwisseling adoptie vertragen.
- **Beperkte landelijke bekendheid**
Ondanks successen is Atlas nog niet breed onder de aandacht gebracht, waardoor organisaties extra overtuigd moeten worden.
- **Concurrentiepositie**
In een markt zonder centrale sturing moeten gemeenten zelf onderzoek doen en vergelijken, wat beslissingen vertraagt.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Groeierende urgentie rond ondermijning**
De maatschappelijke en politieke aandacht voor ondermijning neemt toe. Gemeenten zoeken actief naar effectieve instrumenten om signalen beter te benutten, wat de vraag naar oplossingen zoals Atlas vergroot.
- **Behoeftte aan integraal en datagedreven werken**
Gemeenten bewegen richting informatiegestuurd en domeinoverstijgend werken. Atlas sluit goed aan op deze ontwikkeling door data, signalen en samenwerking te bundelen in één platform.
- **Schaalvoordelen bij intergemeentelijke samenwerking**
Samenwerking tussen gemeenten en regio's (bijv. via RIEC's) creëert kansen om Atlas breder in te zetten als gedeeld systeem, waardoor implementatiekosten en inspanningen gedeeld kunnen worden.
- **Doorontwikkeling en standaardisatie**
Verdere ontwikkeling van koppelingen met bestaande gemeentelijke systemen en standaarden kan de adoptiedrempel verlagen en integratie vereenvoudigen.
- **Ambassadeurs en referentiegemeenten**
Succesvolle toepassingen, zoals in Apeldoorn, bieden sterke praktijkvoorbeelden. Deze referenties kunnen andere gemeenten overtuigen en versnellen besluitvorming.
- **Landelijke programma's en subsidies**
Initiatieven vanuit het Rijk of veiligheidsprogramma's kunnen opschaling stimuleren door financiering, kennisdeling en (meer) centrale regie te bieden.
- **Versterking van het meldingsproces**
De combinatie met Meld een Vermoeden biedt kansen om de hele keten, van signaal tot opvolging, landelijk consistent in te richten.
- **Toenemende aandacht voor digitale veiligheid en informatiepositie**
Gemeenten investeren steeds meer in hun informatiepositie en digitale ondersteuning van veiligheidsvraagstukken, wat ruimte biedt voor verdere adoptie van Atlas.

Basisbaan: geen druk, wel passend werk van betekenis



Paspoort

Innovatie:	Basisbaan
Maatschappelijk vraagstuk:	Financiële bestaanszekerheid, leefbaarheid, welzijn, sociale cohesie
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	Een structurele, volwaardige werkvorm bieden voor langdurig werkzoekenden die niet terechtkomen op de reguliere arbeidsmarkt. De Basisbaan biedt hen inkomen, rust, structuur en maatschappelijke betekenis zonder druk tot doorstroom. Het is een alternatief dat armoede, eenzaamheid en uitzichtloosheid doorbreekt én bijdraagt aan leefbaarheid en sociale cohesie in wijken.
Pionier:	Gemeente Groningen
Locatie:	Groningen
Aantal grensverleggers:	0
Startjaar:	2018
Innovatieprijs	Winnaar Gemeentedelers 2025
Contactpersoon:	Daniëlle van Goor Danielle.van.Goor@groningen.nl Daniëlle is kwartiermaker basisbanen. Zij vertelt je graag meer over de ervaring met deze innovatie.
Meer informatie:	https://gemeente.groningen.nl/basisbaan

Wat houdt de innovatie in?

De gemeente Groningen is de pionier achter de Basisbaan, in samenwerking met het Nationaal Programma Groningen en uitvoeringspartners als Saaksumborg en WerkPro. Belangrijke spelers zijn de wethouder Werk & Participatie, de gemeente Groningen als werkgever, de kwartiermaker Basisbaan, brede coaches Werk en Participatie en Basisbaancoaches vanuit de gemeente, jobcoaches vanuit partnerorganisaties, werklocaties, onderzoekers van de Hanzehogeschool en natuurlijk de deelnemers zelf: de 'Basisbaners'.

De Basisbaan is een succesvolle en bewuste innovatie voor mensen die langdurig in de bijstand zitten. Uit ervaring is gebleken dat zij niet aan het werk komen op de reguliere arbeidsmarkt. Het is nadrukkelijk géén participatiebaan of opstap naar regulier werk, maar een volwaardig alternatief met maatschappelijke meerwaarde. De taken zijn

additioneel: geen verdringing van vrijwilligerswerk of regulier werk. De Basisbaan biedt rust, structuur en erkenning. Er is geen doorstroomdruk of verplichting. “Het is zoals het is en dat is goed zo.”

Deelnemers verrichten maatschappelijk waardevol werk dat bijdraagt aan leefbaarheid in wijken, zoals toezicht in fietsenstallingen, ondersteunen van buurthuizen of het verminderen van eenzaamheid. Voorstellen voor taken voor Basisbanen komen van inwoners en organisaties uit Groningen. De gemeente investeert, de samenleving profiteert. De brede coaches Werk en Participatie van de gemeente houden het totaaloverzicht van de bijstandsgerechtigden en doen de voorselectie. Als een Basisbaan interessant kan zijn, dan wordt de Basisbaancoach van de gemeente ingezet om met de inwoner diens situatie goed te doorgronden. Basisbaancoach, jobcoach en inwoner maken vervolgens samen de match: of en zo ja, welke taken die bewoner gaat vervullen, die leiden tot een basisbaan. De Basisbaan wordt dus afgestemd op de kwaliteiten en interesses van de inwoner. De jobcoach is op het gebied van het uitvoeren van taken het vaste eerste aanspreekpunt voor degene die via een Basisbaan in dienst van de gemeente gaat werken.

De Basisbaan raakt meerdere maatschappelijke uitdagingen tegelijk:

- Langdurige werkloosheid doorbreken onder mensen die moeite hebben om regulier werk te vinden.
- Versterken van leefbaarheid en veiligheid in wijken door mensen vanuit hun intrinsieke motivatie en kwaliteiten, op basis van wat ze wel kunnen, in te zetten voor de openbare ruimte en buurtondersteuning op allerlei manieren.
- Verbetering van welzijn en mentale gezondheid. Deelnemers melden hogere zelfwaardering, minder stress en structurele daginvulling. Deelnemers hebben ook een positieve voorbeeldfunctie voor anderen, zoals hun kinderen.
- Verhogen van financiële zelfredzaamheid en het tegengaan van armoede. Deelnemers bouwen pensioen op, ervaren minder stress en worden actiever in hun wijk.

De impact van deze innovatie is tastbaar en bewezen. Deelnemers stijgen in inkomen ten opzichte van hun vorige situatie, ervaren meer eigenwaarde en melden gezondheidswinst. In de wijken is het effect zichtbaar: schoner, socialer en veiliger. De maatschappelijke baten – minder zorgkosten, minder schulden, meer meedoen – overstijgen de gemeentelijke investering. Groningen telt inmiddels zo’n 180 actieve basisbaners, met een zeer laag uitvalpercentage. Voor velen betekent de Basisbaan een doorbraak na jaren uitzichtloosheid. Ze zijn nog altijd heel blij met hun nieuwe situatie.

Het idee voor deze innovatie ontstond in 2018 en is zorgvuldig ontwikkeld en uitgewerkt totdat de eerste deelnemers startten in maart 2020. Na een succesvolle pilotfase (tot eind 2022) met 50 Basisbanen werkt de gemeente nu aan opschaling naar 250 vaste Basisbanen in 2026. De Basisbaan is inmiddels verankerd in beleid, maar financiering blijft deels afhankelijk van subsidies én politiek commitment.

De grootste uitdaging in de toepassing van de innovatie is financiering: gemeenten dragen de kosten, terwijl veel baten elders landen. Er is nog geen cofinanciering vanuit andere overheden of organisaties. Daarnaast vraagt succesvolle matching om intensieve begeleiding: brede coaches, jobcoaches én basisbaancoaches stemmen samen met de deelnemer af wat past.

Ruim 60 gemeenten toonden al belangstelling voor deze innovatie door op werkbezoek te komen of contact te leggen. Groningen zoekt gemeenten die als grensverlegger het concept met open armen willen kopiëren – inclusief de kern: géén doorstroom- of uitstroombestelling. Heb je als gemeente een grote groep langdurig werkzoekenden die gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan? Ben je bereid basisbanen te financieren zonder te sleutelen aan de essentie van de Basisbaan? Meld je dan aan om deze beproefde innovatie in de praktijk toe te passen en daarmee bij te dragen aan een landelijk bredere beweging.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Helder uitgangspunt**
Geen doorstroomdruk of verplichting, waardoor de doelgroep erkenning en rust ervaart.
- **Bewezen impact**
Meetbare positieve effecten op welzijn, mentale gezondheid, hoger inkomen van deelnemers, meer zelfwaardering (eigenwaarde en trots van deelnemers en hun familie) en wijkleefbaarheid (schonere en socialere wijken). Dit maakt de waarde van de innovatie aantoonbaar.
- **Sterke voorbeeldfunctie**
Deelnemers vervullen een inspirerende rol in hun gezin en wijk.

- **Brede maatschappelijke baten**
De taken zijn additioneel en zichtbaar in wijken (leefbaarheid, veiligheid, sociale samenhang). Minder zorgkosten, minder schulden, meer participatie vormt een goed verhaal richting politiek en financiers.
- **Succesvolle pilot & opschaling in Groningen**
Van 50 naar 180 basisbanen met een zeer laag uitvalpercentage levert sterke referentiegegevens.
- **Breed netwerk van betrokkenen**
Intensieve samenwerking tussen coaches, jobcoaches, uitvoeringspartners, inwoners en de gemeente vormt een goed voorbeeld van integraal werken.
- **Lokale draagvlakcreatie**
Taken komen voort uit voorstellen van inwoners en organisaties. Dit vergroot acceptatie in de gemeenschap.
- **Verankering in beleid**
De Basisbaan is inmiddels structureel onderdeel van het gemeentelijk beleid in Groningen. Het laat zien dat na een pilotfase langdurige implementatie haalbaar is met opschaling in de uitvoering.
- **Interesse van andere gemeenten**
Ruim 60 gemeenten toonden belangstelling. Dit is een potentieel netwerk van grensverleggers.
- **Positieve beeldvorming**
Het succesverhaal van deelnemers draagt bij aan vertrouwen en draagvlak bij politiek, organisaties en inwoners. [Basisbaan Groningen](#) is in 2025 uitgeroepen tot [winnaar](#) van de innovatieprijs 'Gemeentelid' in de categorie 'inclusieve samenleving – bestaanszekerheid'.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Financieringsuitdaging**
Kosten liggen primair bij de gemeentelijke organisatie (gemeentelijke begroting), terwijl de maatschappelijke baten in de samenleving terechtkomen. Dat kan begrotingstechnisch gezien voor gemeenten een drempel zijn voor brede opschaling.
- **Afhankelijkheid subsidies & politiek commitment**
Duurzame borging vraagt structurele middelen, maar politieke prioriteiten kunnen wisselen. Blijvende steun van gemeenteraad en college is nodig.
- **Hoge begeleidingsintensiteit**
Succesvolle matching vereist brede coaches, jobcoaches en basisbaancoaches. Dit vergt veel capaciteit, expertise en budget.
- **Verschillende lokale contexten**
Andere gemeenten kunnen minder geschikte taken, infrastructuur of draagvlak hebben, wat kopiëren lastiger maakt.
- **Essentie moet behouden blijven**
Het bewaken van het kernprincipe (geen doorstroom- of uitstroomdoelstelling) bij overname door andere gemeenten kan botsen met lokale beleidskaders.
- **Geen landelijke cofinanciering of standaardisatie**
Hogere overheden (provincie, Rijk, Europese Unie) of andere organisaties dragen (nog) niet bij. Er is geen centraal mechanisme om middelen, kennis en randvoorwaarden te delen wat leidt tot versnippering en lagere adoptiesnelheid.
- **Beperkte bekendheid buiten koplopers**
Ondanks veel interesse is de innovatie nog niet in beleid opgenomen bij andere gemeenten.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Bewijs geleverd in pilot**
Succesvolle uitrol van 50 naar 180 banen, nu richting 250 vaste banen in 2026.
- **Landelijke interesse**
60+ gemeenten bezochten Groningen; potentie voor brede uitrol. Winnen innovatieprijs vergroot bekendheid
- **Kern moet behouden blijven**
Succes afhankelijk van respect voor uitgangspunt: geen druk tot doorstroom.
- **Opschaling vraagt structurele financiering**
Baten landen elders. Cofinanciering door rijk, zorgverzekeraars of maatschappelijke organisaties noodzakelijk voor borging lange termijn.
- **Aanpasbaar maar contextgevoelig**
Geschikt voor gemeenten met grote groep langdurig werkzoekenden, maar vraagt politieke wil en budget.

Kan beweging starten

Basisbaan als alternatief voor participatiebanen kan bijdragen aan landelijke beleidswijzigingen rond werk en inkomen.

De Focusweek: van schaarste naar strategische ruimte tijdens de focusweken in gemeente Zwolle



Paspoort

Innovatie:	De Focusweek
Maatschappelijk vraagstuk:	Bezuinigen zonder af te doen van expertise/effectiviteit
Categorie:	Opgavegericht werken
Doel:	Met focusweken creëert de gemeente Zwolle ruimte in geld, capaciteit en bestuurlijke aandacht door bestaande werkwijzen en beleidsvelden kritisch te herzien. Het doel is fundamentele keuzes maken die leiden tot structurele besparingen of effectievere inzet van middelen, mét draagvlak vanuit de organisatie.
Pionier:	Gemeente Zwolle
Locatie:	Zwolle
Aantal grensverleggers:	0
Startjaar:	2025
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Frank Wijnandts F.Wijnandts@zwolle.nl Frank is afdelingshoofd concernstaf bij de gemeente Zwolle en vertelt je graag meer over de ervaring met deze innovatie.
Meer informatie:	Webinar over Focusweek

Wat houdt de innovatie in?

Zwolle is in transitie. De stad groeit snel, maatschappelijke opgaven nemen toe en de bestuurlijke ambities zijn groot. Tegelijkertijd staat de gemeente – net als veel andere gemeenten – voor de uitdaging om deze ambities te realiseren met beperkte financiële en personele middelen. Terwijl de druk op dienstverlening, het sociaal domein en investeringen in onder meer woningbouw, mobiliteit en duurzaamheid stijgt, wordt de ruimte om te groeien en te vernieuwen steeds kleiner. De vraag is dan ook niet óf er keuzes gemaakt moeten worden, maar h_oe deze keuzes op een strategische, gedragen en effectieve manier tot stand komen.

Middels het traject Van Inzicht naar Focus (VINF) zorgt gemeente Zwolle voor een manier om binnen bestaande

middelen ruimte te maken voor bestuurlijke ambities. Onderdeel daarvan zijn de focusweken: korte, intensieve werkweken waarin beleidsvelden of organisatieonderdelen tegen het licht worden gehouden, met als doel om ruimte te creëren in geld, capaciteit en inhoudelijke focus. Met de vraag ‘stel dat we tien procent minder te besteden hadden, wat zouden we dan anders doen of misschien zelfs loslaten zonder de toegevoegde waarde te verliezen?’ gingen medewerkers aan de slag. Inmiddels heeft gemeente Zwolle vijf focusweken uitgevoerd op uiteenlopende thema’s. In plaats van bezuinigen op basis van incidenten of politieke druk, is er tijdens een focusweek ruimte voor strategisch denken, vakinhoudelijke verdieping en fundamentele keuzes.

Tijdens een focusweek wordt een team samengesteld van tien tot vijftien medewerkers die zich richten op één thema. Het team bestaat bijvoorbeeld uit beleidsmedewerkers, strategen, uitvoerders en zogenoemde dwarsdenkers: collega’s die vanuit een ander domein of een kritisch perspectief nieuwe vragen durven te stellen. De medewerkers worden vrijgemaakt van hun reguliere werk om gedurende vijf dagen volledig te focussen op een thema. Onder begeleiding van ervaren procesbegeleiders, veelal van adviesbureau BMC dat de methodiek (Maatschappelijke Impact Sprint) heeft ontwikkeld, werkt het team naar concrete voorstellen. Samen nemen zij bestaande werkwijzen onder de loep, analyseren beleidskaders en ontwikkelen alternatieve scenario’s.

Per thema worden vervolgens voorstellen geformuleerd die leiden tot structurele besparingen of tot andere vormen van ruimte: in tijd, capaciteit of bestuurlijke aandacht. Deze voorstellen variëren van het versoberen van beleidslijnen tot het bundelen van processen, het stoppen met niet-effectieve taken of het herinrichten van werkwijzen. Een focusweek eindigt op vrijdag met een presentatie van de verschillende voorstellen. Binnen twee weken liggen de plannen bij de directie, waarna een formeel besluit wordt genomen. Daarna worden afspraken gemaakt om echt aan de slag te gaan. Indien nodig worden besluiten door het college genomen.

Hoewel het vrijmaken van medewerkers voor een volledige week in de praktijk weerstand kan oproepen, zeker in een organisatie waar de werkdruk al hoog is, blijkt juist het tijdelijke ‘uit de lijn’ halen essentieel voor succes. Deelnemers krijgen de ruimte om te reflecteren op hun eigen werkpraktijk, voorbij de dagelijkse drukte. Dit leidt vaak tot inzichten over hoe taken slimmer, effectiever of eenvoudiger kunnen worden ingericht. Ook komt naar voren welke beleidsdoelen onvoldoende effect sorteren of welke processen onnodige complexiteit veroorzaken.

Doordat de voorstellen van binnenuit de organisatie ontstaan, en niet van bovenaf worden opgelegd, ontstaat er een breed draagvlak voor verandering. Zwolle laat zien dat zelfs in een context van schaarste, ruimte gemaakt kan worden – mits men bereid is om fundamentele vragen te stellen over wat echt bijdraagt aan het doel van de organisatie.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Strategische ruimte in plaats van ad-hoc bezuinigingen**
Voorkomt incidentpolitiek, stimuleert inhoudelijk en toekomstgericht denken.
- **Breed draagvlak**
Voorstellen komen van medewerkers zelf, niet top-down opgelegd wat leidt tot meer eigenaarschap en acceptatie.
- **Divers samengestelde teams**
Inclusief dwarsdenkers uit andere domeinen leidt tot nieuwe perspectieven en creativiteit.
- **Begeleiding door ervaren procesbegeleiders**
Waarborgt structuur, snelheid en resultaatgerichtheid.
- **Snelle doorlooptijd**
Van focusweek naar besluitvorming binnen twee weken voorkomt dat voorstellen blijven liggen.
- **Reflectie en leerproces**
Medewerkers krijgen de ruimte om afstand te nemen van de waan van de dag en structurele verbeteringen te zien.
- **Reeds bewezen in praktijk**
Vijf uitgevoerde focusweken tonen haalbaarheid en effectiviteit aan.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Vrijmaken van capaciteit**
Medewerkers een week loskoppelen van hun werk is lastig in organisaties met hoge werkdruk.
- **Organisatorische weerstand**
Niet iedereen ziet direct de waarde van fundamenteel schrappen of herprioriteren.

- **Afhankelijkheid van externe begeleiding**
Vraagt inzet van adviesbureaus (zoals BMC), wat kosten en afhankelijkheid kan opleveren.
- **Implementatie na de week**
Het risico bestaat dat goede voorstellen stranden in de fase na besluitvorming.
- **Cultuurverandering nodig**
Vraagt bereidheid om bestaande routines los te laten en fundamentele keuzes te maken.
- **Politieke dynamiek**
Besluiten kunnen alsnog beïnvloed worden door politieke druk of kortetermijnbelangen.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Aanpasbaar model**
De methodiek is toepasbaar in andere gemeenten en organisaties, mits er bereidheid is mensen vrij te maken.
- **Noodzaak van leiderschap**
Directie en bestuur moeten actief besluiten opvolgen, anders blijft het bij goede ideeën.
- **Opschaling vraagt cultuur**
Succes hangt af van een open cultuur waarin kritisch kijken en loslaten mogelijk is.
- **Kosten-baten verantwoorden**
Belangrijk om zichtbaar te maken dat de vrijgemaakte capaciteit zich terugverdient in besparingen en strategische ruimte.
- **Netwerklernen**
Kennisdeling tussen gemeenten die al focusweken hebben gedaan kan opschaling versnellen.
- **Duurzaamheid van effect**
Borging nodig zodat resultaten niet incidenteel blijven, maar onderdeel worden van reguliere besluitvorming.

De Plint: waar opgavegericht samenwerken centraal staat



Paspoort

Innovatie:	De Plint – opgavegericht samenwerken in een fysieke ontmoetingsplek
Maatschappelijk vraagstuk:	Een overheid die dichtbij de burger is
Categorie:	Opgavegericht werken
Doel:	Een neutrale, laagdrempelige ontmoetingsplek creëren waar overheid, burgers en maatschappelijke organisaties elkaar gelijkwaardig kunnen ontmoeten en samenwerken aan maatschappelijke opgaven.
Pionier:	Ministerie van BZK
Locatie:	Den Haag
Aantal grensverleggers:	0, maar het Ministerie van BZK kent inmiddels 2 ‘opgavehuizen’ in Den Haag: De Plint en De Trees waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt
Startjaar:	2023
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Susanne van den Oudenhoven Susanne.Oudenhoven@minbzk.nl Susanne is initiatiefnemer en projectmanager van de Plint en vertelt je er graag meer over.
Meer informatie:	Opgavehuis De Plint Ambtelijk Vakmanschap

Wat houdt de innovatie in?

Een ruimte waar de overheid en de maatschappij samenkomen, waar de ‘gewone’ burger naast de ambtenaar werkt en waar overheden in gesprek gaan met de inwoners over de nieuwste ontwikkelingen. Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken maakte zo’n ruimte mogelijk met het Opgavehuis De Plint in Den Haag. De Plint, gelegen aan de straatkant van het rijksgebouw van de ministeries Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Justitie en Veiligheid (JenV), is vrij toegankelijk zonder poortjes of toegangspasjes, en fungeert als een ontmoetingsplek voor iedereen. De Plint is een plek waar opgavegericht samenwerken centraal staat.

De Plint is een kale ruimte, zonder afwerking van vloer of muren. Er staan een tafel, stoelen en in de hoeken van de ontmoetingsplek een bank, kluisjes en een projector. Met tape is in het groot ‘De Plint’ geschreven op de muur en er

hangen diverse projectdocumenten. De hoge muren en de grote ramen zorgen voor een open gevoel, waar alle meubels naar wens te verplaatsen zijn. Deze vrije indeling zorgt ervoor dat je het je eigen kunt maken en stimuleert creativiteit; de plek is immers van niemand. Door de onafhankelijke ruimte die mensen gezamenlijk eigen maakt ontstaat een andere soort ontmoeting tussen mensen. In de woorden van de oprichters: “omdat het van niemand is, is het van iedereen”.

Hoe kan opgavegericht worden gewerkt? Dit is een vraag die in het programma Grenzeloos Samenwerken een belangrijke rol speelt. Dit programma houdt het opgavegericht samenwerken over organisatiegrenzen heen om maatschappelijke opgaven centraal te stellen en ambtelijk vakmanschap te versterken. Een van de elementen is de fysieke samenwerkingsruimte. Dit leidde tot het idee om een ontmoetingsplek te maken. Bij de ministeries BZK en JenV stond op de begane grond een ruimte leeg. De plek was kaal, iets wat de twee initiatiefnemers, Susanne van den Oudenhoven en Paul Pegels, graag zo wilden houden; door het onaffe karakter kan iedereen het namelijk zijn of haar eigen maken. Dit is dan ook een van de vier kernuitgangspunten van De Plint. Daarnaast is de plek neutraal, biedt het een laagdrempelige interactie tussen de verschillende bezoekers en vormt het door het straatniveau de eerste stap tussen binnen en buiten. Bijdragen van bezoekers zijn van harte welkom om de inrichting verder vorm te geven.

En er is in Den Haag een tweede ontmoetingsplek geopend: Trees. Vanuit het belang voor een onafhankelijke ontmoetingsplek voor inwoners, overheid en diverse organisaties breiden de ontwikkelaars van De Plint en Trees hun initiatief graag uit, niet alleen in Den Haag, maar ook in de rest van Nederland. De verwachting is dat in de toekomst rijksbrede samenwerkingsruimtes een steeds belangrijkere rol gaan spelen.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Vrij toegankelijk**
Geen poortjes of pasjes nodig, waardoor drempels voor ontmoeting verdwijnen.
- **Neutrale ruimte**
“Van niemand, dus van iedereen” stimuleert gelijkwaardigheid en eigenaarschap.
- **Flexibel en onaf**
De inrichting kan steeds worden aangepast. Dat bevordert creativiteit en passend gebruik.
- **Aansluiting bij rijksbreed programma Grenzeloos Samenwerken**
Dat vergroot draagvlak en legitimiteit.
- **Straatniveau en open uitstraling**
Biedt een natuurlijke verbinding tussen overheid en samenleving.
- **Voorbeeld van schaalbaarheid (De Plint en Trees)**
Bewijst dat replicatie kan.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Vraagt een geschikte fysieke locatie**
Niet elke organisatie kan dat zomaar bieden.
- **Vereist cultuurverandering bij ambtenaren en organisaties**
Openheid en gelijkwaardigheid moeten worden geoefend.
- **Onhelder eigenaarschap**
Kan risico vergroten op onduidelijkheid rond beheer, veiligheid en continuïteit.
- **Institutionele kaders**
Kaders zoals veiligheid, toegang en privacyregels kunnen belemmerend zijn.
- **Onaffe uitstraling**
Kan weerstand oproepen bij organisaties die professionaliteit/representativiteit belangrijk vinden.
- **Structurele borging**
Als dit ontbreekt bestaat de kans dat initiatief tijdelijk of vrijblijvend blijft.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Ruimte als middel, niet als doel**
Succes hangt af van hoe de plek wordt gebruikt, niet alleen van het fysieke bestaan.
- **Opschaling vraagt balans tussen openheid en beheersbaarheid**
Hoe groter de schaal, hoe sterker de neiging tot regels en controle, wat de oorspronkelijke kracht kan ondermijnen.

- **Lokale context bepalend**
In sommige steden is er vanzelf meer behoefte en draagvlak voor een ontmoetingsplek dan elders.
- **Symbolische waarde groot**
Een kale, neutrale ruimte is een krachtig symbool, maar vereist uitleg om draagvlak te krijgen.
- **Opschaling kansrijk binnen overheid (ministeries, gemeenten, provincies)**
Mits er ruimte wordt vrijgemaakt en het onaffe karakter wordt geaccepteerd.

De Thuisgevers: hoe lokale creativiteit ontheemden een thuis en toekomst biedt



Paspoort

Innovatie:	De Thuisgevers
Maatschappelijk vraagstuk:	Huisvesting, migratie, integratie
Categorie:	Dienstverlening
Doel:	Het creëren van duurzame huisvesting voor statushouders door lokale creativiteit, samenwerking en inzet van leegstaand vastgoed, met actieve betrokkenheid van inwoners, kerken en gemeenten.
Pionier:	Gemeente Kampen en de Protestantse Kerk Nederland
Locatie:	Kampen
Aantal grensverleggers:	Ruim 130 initiatieven in meer dan 100 gemeenten
Startjaar:	2022
Innovatieprijs:	GemeenteDelers, Positieve overheidsorganisatie
Contactpersoon:	Laura Prats laura@dethuisgevers.nl Laura is de grondlegger van de Thuisgevers en vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	www.dethuisgevers.nl

Wat houdt de innovatie in?

Toen de oorlog in Oekraïne uitbrak, kwamen er veel vluchtelingen naar Nederland. De gemeente Kampen kreeg hierdoor als relatief kleine gemeente plotseling vier keer zoveel vluchtelingen als bijvoorbeeld Zwolle. Hoewel Oekraïense vluchtelingen in Kampen met succes werden opgevangen, leidde de frustratie over de gebrekkige opvang van andere asielzoekers tot de oprichting van De Thuisgevers, een samenwerking tussen gemeente Kampen en de Protestantse Kerk in Nederland. Door op creatieve manieren woningen te vinden voor vluchtelingen, zoals privégrond tijdelijk inzetten of bedrijfspanden ombouwen, is deze organisatie gegroeid tot een nationaal model voor de huisvesting van statushouders.

In Nederland staan statushouders, die na het verkrijgen van een verblijfsvergunning de asielzoekerscentra moeten verlaten, voor aanzienlijke uitdagingen. Gemeenten helpen om geschikte woonruimte te vinden, maar door de krapte

op de woningmarkt en het gebrek aan een duidelijk overzicht van leegstaande panden is dit vaak moeilijk te realiseren. Statushouders komen hierdoor vaak op een wachtlijst terecht. Dit belemmert hun integratie en deelname aan de samenleving, aangezien permanente huisvesting essentieel is voor een stabiele en duurzame inburgering.

De Thuisgevers richt zich op het vinden van geschikte woningen voor statushouders door innovatieve oplossingen te bieden voor het huisvestingsprobleem. De aanpak van De Thuisgevers onderscheidt zich door een sterke lokale verankering. In elke gemeente wordt gekeken naar beschikbare panden en wordt er samengewerkt met lokale vrijwilligers en bedrijven. Als het college van een gemeente bijvoorbeeld vastloopt, gaat De Thuisgevers het gesprek aan met de inwoners voor een mogelijke oplossing. Locaties variëren van voormalige schoolgebouwen tot leegstaande hotels of ongebruikte parochies. Een vakantiepark in gemeente Kampen stelt bijvoorbeeld verschillende huisjes vrij.

Vanuit een “warm hart” werkt de organisatie en doet het een beroep op mensen. Inwoners begrijpen de noodsituatie en willen daarom helpen: “het is zonde om een woning leeg te laten staan, terwijl we een grote opgave hebben met statushouders”. Zo woont een Syrische familie door dit initiatief tijdelijk in een voormalige conciërgewoning en wonen negen andere statushouders in een oud schoolgebouw. Ook faciliteert De Thuisgevers een buddy-systeem. Iedere statushouder wordt gekoppeld aan een inwoner van de gemeente, die hem of haar helpt om te integreren in de nieuwe omgeving.

De Thuisgevers zoekt intensief met de inwoners van een gemeente naar geschikte woningen. Zo stond er al enige tijd in Rotterdam-Delfshaven een leegstaande pastorie, die De Thuisgevers beschikbaar stelde als woonruimte waar een gezin één jaar lang veilig onderdak vond. Hierdoor integreerden zij in de wijk, waarna zij doorstroomden naar een permanente woning. Een langdurig verblijf in opvanglocaties wordt zo vermeden, wat vaak een belemmering vormt voor integratie.

De methode die De Thuisgevers hanteert voor het vinden van geschikte woningen is geïnspireerd door de Kamper Aanpak Ontheemden, oorspronkelijk ontwikkeld voor de Oekraïense vluchtelingen. Inwoners van de gemeente zochten op creatieve wijze naar geschikte woonruimtes met als uitgangspunt dat er direct gehandeld moest worden om de omstandigheden te verbeteren. Deze succesvolle inzet van inwoners met de kerkelijke gemeenschap en gemeente kreeg de aandacht van de Protestantse Kerk Nederland (PKN), die een samenwerking tussen overheid en kerk wilde vaststellen. Toen later in het jaar de druk op asielzoekerscentra toenam, ontstond er boosheid in de PKN-gemeenschap. Een pijnlijke realiteit werd blootgesteld: terwijl Oekraïense vluchtelingen een woning aangeboden kregen, moesten asielzoekers uit andere landen slapen in de open lucht in Ter Apel. In samenwerking met het Ministerie van Justitie en Veiligheid besloot de PKN om het model van Kampen voor de opvang van statushouders landelijk uit te rollen, wat leidde tot de oprichting van De Thuisgevers.

Eén jaar later wordt De Thuisgevers genomineerd voor de GemeenteDelers-prijs, wat hun naamsbekendheid vergroot. De financiering van de Rijksoverheid draagt ook bij aan de reikwijdte van De Thuisgevers om met oplossingen te komen voor de woningnood. Ruim honderd gemeenten werken samen met de organisatie, waardoor meer dan zeshonderd statushouders een woning hebben gekregen. Laura Prat Bertrams, oprichter van De Thuisgevers, vertelt dat ze als doel heeft meer dan duizend mensen een woning te geven. Een “onverwoestbaar optimisme” is hierbij van belang, door telkens op zoek te gaan naar een nieuwe oplossing als er beperkingen op hun pad komen. Zo werd een leegstaand klooster in Rotterdam-Zuid omgebouwd om alleenstaande statushouders tijdelijk onderdak te bieden. Hierbij werkten lokale vrijwilligers en kerken nauw samen om de bewoners te ondersteunen bij hun integratie. Leegstaand vastgoed wordt zo niet alleen gebruikt als oplossing voor de woningnood, maar draagt ook bij aan gemeenschapsvorming en sociale betrokkenheid.

Met inmiddels 130 initiatieven in meer dan honderd gemeenten streeft De Thuisgevers ernaar om het huisvestingsmodel verder uit te breiden. Het succes van dit model komt voort uit de betrokkenheid van lokale gemeenschappen, en de bereidheid van inwoners om een actieve rol te spelen in het proces. Het hebben van een warm hart is hierin leidend, alsook de bereidheid om telkens creatieve oplossingen te bieden en anders te kijken naar obstakels. De Thuisgevers heeft niet alleen woningen gevonden voor honderden statushouders, maar ook een gevoel van gemeenschap gecreëerd, waarin iedereen een bijdrage kan leveren aan het welzijn van de ander. Het “onverwoestbare optimisme” en de focus op samenwerking maken De Thuisgevers een inspirerend voorbeeld van hoe de wisselwerking tussen burgers, kerken en lokale overheden een duurzame oplossing biedt voor maatschappelijke uitdagingen.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Bewezen succes en zichtbare impact**
Meer dan 600 statushouders gehuisvest in ruim 130 initiatieven in 100+ gemeenten vormt een sterke bewijslast. Het laat zien dat de aanpak werkt en relatief efficiënt is.
- **Vruchtbare lokale context en pioniersrol**
De gemeente Kampen fungeerde als proeftuin waarin bestuurlijk en maatschappelijk ruimte was om te experimenteren. Deze context was cruciaal voor het ontstaan en de eerste groei.
- **Sterke lokale betrokkenheid en gemeenschapskracht**
Inwoners, vrijwilligers, kerken en bedrijven dragen actief bij. Dit vergroot draagvlak, versnelt realisatie en versterkt sociale cohesie.
- **Creatief gebruik van leegstaand vastgoed**
Transformatie van bestaande panden (zoals scholen, kloosters, hotels en particuliere woningen) maakt snel en flexibel inspelen op de woningvraag mogelijk.
- **Ondersteuning en ontzorging van gemeenten**
De Thuisgevers ondersteunen gemeenten actief bij het vinden van woonruimte, het organiseren van draagvlak en het inrichten van processen, zonder het eigenaarschap over te nemen.
- **Flexibele en ondernemende werkwijze**
De organisatie werkt deels als een startup: snel, oplossingsgericht en adaptief. Dit maakt het mogelijk om kansen te benutten en maatwerk te leveren per gemeente.
- **Sterk netwerk en legitimiteit**
Samenwerking met o.a. Protestantse Kerk Nederland en het Rijk vergroot de zichtbaarheid en betrouwbaarheid van het initiatief.
- **Boegbeelden en actieve promotie**
Bestuurders en betrokkenen spelen een belangrijke rol in het uitdragen van het initiatief en het enthousiasmeren van andere gemeenten.
- **Aantrekkingskracht van een vernieuwend concept**
Het 'noviteitseffect' zorgt voor enthousiasme en betrokkenheid bij de start, wat helpt om initiatieven snel van de grond te krijgen.
- **Buddy-systeem en focus op integratie**
Persoonlijke begeleiding door inwoners bevordert duurzame inburgering en vergroot de maatschappelijke meerwaarde van de aanpak.
- **Financiële steun en positieve beeldvorming**
Rijksfinanciering en erkenning, zoals de nominatie voor de GemeenteDelers-prijs, versterken het vertrouwen en de bereidheid om aan te haken.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

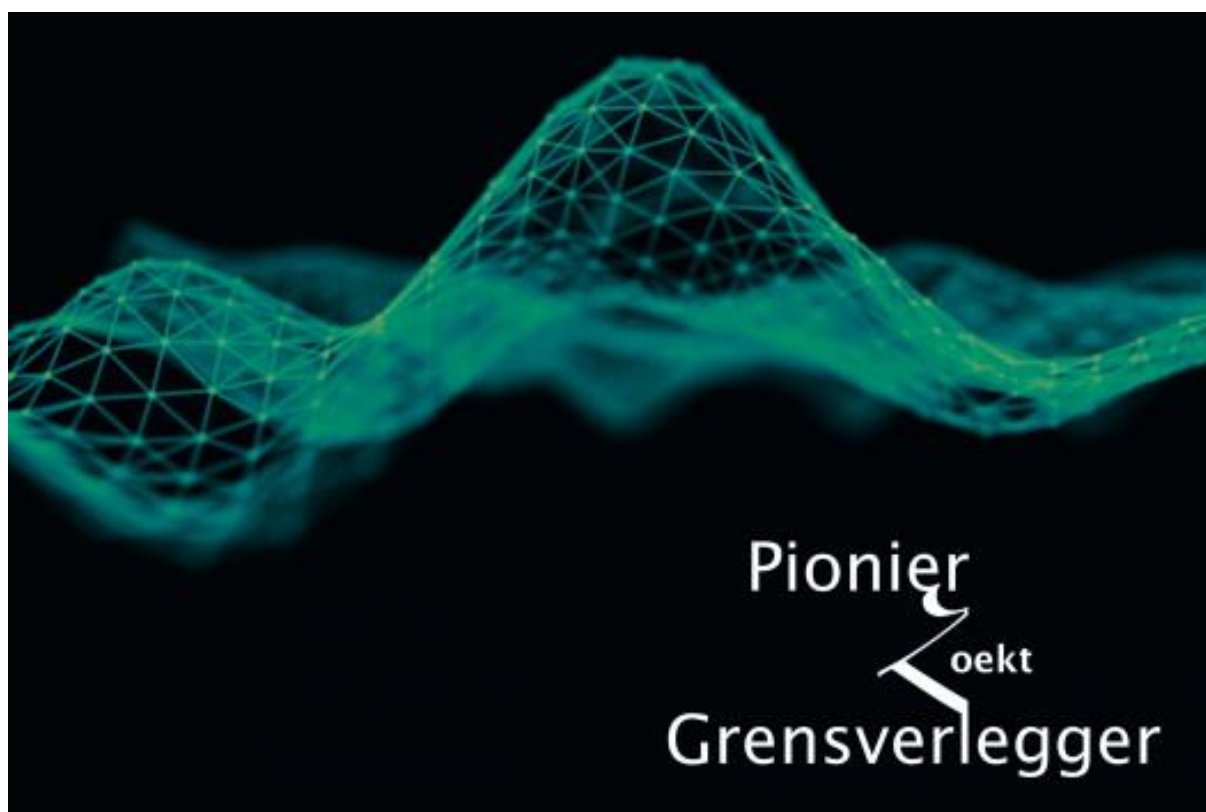
- **Structurele woningnood en schaarste**
Ondanks creatieve oplossingen blijft het vinden van voldoende geschikte woonruimte een fundamentele uitdaging.
- **Regelgeving en vergunningen**
Het tijdelijk bewonen van panden vraagt vaak maatwerk en loopt geregeld vast op bestaande regels, wat processen vertraagt.
- **Afhankelijkheid van lokaal draagvlak en mindset**
Succes is sterk afhankelijk van de bereidheid van gemeenten en inwoners. Gebrek aan urgentie of motivatie kan opschaling blokkeren.
- **Autonomie en verschillen tussen gemeenten**
Elke gemeente maakt eigen afwegingen, wat leidt tot variatie in tempo en inzet en landelijke opschaling bemoeilijkt.
- **Financiële onzekerheid en jaarlijkse bekostiging**
De afhankelijkheid van jaarlijkse rijksfinanciering zorgt voor onzekerheid en vraagt continu inspanning om middelen te organiseren.
- **Organisatorische groei en professionalisering**
Naarmate het initiatief groeit, nemen de eisen aan organisatie, structuur en expertise toe. Dit vraagt andere competenties dan in de pioniersfase.
- **Beperkte flexibiliteit door institutionele inbedding**
Als onderdeel van een gemeente heeft De Thuisgevers te maken met procedures (zoals aanbesteding en HR), wat de snelheid en wendbaarheid kan beperken.

- **Afhankelijkheid van vrijwilligers en netwerken**
De inzet van vrijwilligers, kerken en lokale netwerken is essentieel, maar niet overal vanzelfsprekend beschikbaar.
- **Complexe coördinatie tussen partijen**
Samenwerking tussen gemeenten, maatschappelijke organisaties, vrijwilligers en overheid vraagt afstemming en kost tijd.
- **Risico op ongelijkheid tussen regio's**
Verschillen in draagvlak, capaciteit en inzet kunnen leiden tot ongelijke kansen voor statushouders per gemeente.
- **Niet-lineaire groei en terugvalmomenten**
Opschaling verloopt met pieken en stagnaties, wat vraagt om doorzettingsvermogen en aanpassingsvermogen.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Aansluiten bij lokale opgaven en eigenaarschap behouden**
Opschaling werkt het beste wanneer gemeenten zelf eigenaar blijven en de aanpak aansluit bij lokale vraagstukken en context.
- **Opschaling via ondersteuning en ontzorging**
Door gemeenten actief te begeleiden en te ondersteunen, wordt de drempel om deel te nemen verlaagd en versnelt implementatie.
- **Versterken en benutten van bestaande netwerken**
Netwerken via provincies, het Rijk en maatschappelijke organisaties bieden kansen om nieuwe gemeenten te bereiken en te verbinden.
- **Professionalisering van de organisatie**
Doorontwikkeling van processen, acquisitie van woningen en organisatiekracht maakt verdere groei en opschaling mogelijk.
- **Ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel**
De stap van jaarlijkse subsidies naar structurele financiering is cruciaal voor continuïteit en verdere opschaling.
- **Vergroten van zichtbaarheid en agendering**
Media-aandacht, boegbeelden en erkenning helpen om nieuwe gemeenten te enthousiasmeren en bestuurlijke prioriteit te creëren.
- **Opschalen van succesvolle lokale voorbeelden**
Concrete, bewezen toepassingen in gemeenten kunnen worden gekopieerd en aangepast naar andere contexten.
- **Verbreden van het aanbod aan woonoplossingen**
Het actief zoeken naar nieuwe vormen van huisvesting (zoals particuliere verhuur, tijdelijk vastgoed en kleinschalige initiatieven) vergroot de schaalbaarheid.
- **Versterken van maatschappelijke betrokkenheid**
Het mobiliseren van inwoners, vrijwilligers en maatschappelijke organisaties blijft een belangrijke motor voor groei.
- **Omggaan met groeidynamiek en kantelpunten**
Inzicht in de niet-lineaire groei helpt om beter te sturen op momenten van versnelling en stagnatie.

Digitale Tweeling Fysieke Leefomgeving: ruimtelijke impact van datagedreven keuzeopties in beeld



Paspoort

Innovatie:	Digitale Tweeling fysieke Ruimte
Maatschappelijk vraagstuk:	Fysieke leefomgevingsvraagstukken
Categorie:	Fysiek domein
Doel:	Een samenhangend netwerk van digitale tweelingen ontwikkelen om ruimtelijke opgaven integraal te analyseren en te visualiseren. Zo kunnen beleidsmakers en betrokken partijen scenario's doorrekenen, gevolgen van keuzes zichtbaar maken en beter onderbouwde, datagedreven beslissingen nemen.
Pionier:	Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO)
Locatie:	Nederland
Aantal grensverleggers:	Diverse grensverleggers werken samen binnen het gecreëerde ecosysteem
Startjaar:	2015, maar de basis werd in de jaren daarvoor al gelegd met de basisregistratie
Innovatieprijs:	2026 CIO Magazine Innovation Awards: finalist 'meest innovatief ecosysteem' en winnaar 'meest innovatief leider'
Contactpersoon:	Lianne Sleebos lianne.sleebos@minbzk.nl Lianne is programmamanager van de Nederlandse digitale tweelingen fysieke leefomgeving. Zij vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Zicht op Nederland

Wat houdt de innovatie in?

Het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) ontwikkelt als pionier een netwerk van Digitale Tweelingen voor de Fysieke Leefomgeving. Dit gebeurt in samenwerking met DG Ruimtelijke Ordening en DG Volkshuisvesting, ministeries zoals IenW en EZ, kennisinstellingen zoals universiteiten en Geonovum, gemeenten waaronder de G6, regio's zoals provincies en novex-gebieden en diverse marktpartijen. Samen bouwen zij aan een samenhangend netwerk waarin rekenkracht en data ter ondersteuning van beleid samenkomen.

Een Digitale Tweeling is een digitale weergave van de fysieke leefomgeving. Door enorme hoeveelheden data (zoals geo-basisregistraties, sensordata en andere omgevingsdata) te integreren in een rekenmodel, ontstaat een direct zichtbaar 2D of 3D beeld die de complexiteit van verschillende opgaven integreert. Hiermee kunnen overheden en betrokken partijen in de ruimtelijke ordening scenario's simuleren, de impact van keuzes visualiseren en betere, meer datagedreven afwegingen maken. Denk bijvoorbeeld aan het plannen van nieuwe infrastructuur: de digitale tweeling kan direct laten zien welke gevolgen dit heeft voor geluidsoverlast, waterhuishouding of groenvoorzieningen in de omgeving. Wat het innovatief maakt, is de integrale aanpak: data die voorheen versnipperd was, wordt nu in samenhang gepresenteerd en geanalyseerd. De tweeling lost het ruimtevraagstuk niet op, maar vormt wel een krachtige, visuele gesprekspartner voor beleidsmakers die nieuwe perspectieven inbrengt.

Digitale tweelingen helpen bij het oplossen van sectoroverstijgende ruimtelijke vraagstukken. Denk aan de energietransitie, woningbouw, klimaatadaptatie en netcongestie. De kracht ligt in het combineren van deze vraagstukken. Door visualisatie en analyse kunnen besluitvormers de impact van keuzes beter inschatten en combineren wat lokaal en nationaal speelt. Het netwerk van lokale digitale tweelingen biedt een samenhangend en gedeeld inzicht dat helpt bij het maken van betere keuzes. De tweelingen fungeren als een gedeelde informatiebron en versterken samenwerking tussen partijen. Het vergroot het wederzijdse begrip en versnelt besluitvorming. Betrokkenen kunnen samen scenario's doorrekenen en visueel maken. Zo ontstaat een gedeeld beeld van de werkelijkheid én mogelijke toekomst. Binnen het nationaal programma NOVEX worden de digitale tweelingen ingezet om complexe ruimtelijke vraagstukken te versnellen en te ondersteunen. In gemeenten als Eindhoven worden digitale tweelingen al ingezet voor projectplanning, met als resultaat efficiëntere processen en beter onderbouwde beslissingen.

De basis voor digitale tweelingen ligt in de Nederlandse traditie van open en centrale basisregistraties. De afgelopen 5 tot 10 jaar is er een versnelling gekomen door toegenomen datacapaciteit en maatschappelijke urgentie. Hoewel veel elementen al bestaan, is de volledige integratie nog in ontwikkeling. Er zijn diverse pilots en deeltoepassingen actief. Het doel is een samenhangend netwerk van herbruikbare digitale modellen, geschikt voor bredere toepassing op lokaal, regionaal, nationaal en mogelijk zelfs op Europees niveau. Voor de beeldvorming noemen wij dit het 'appstore-concept', een etalage van bruikbare toepassingen, omdat dit herkenbaar is. De toepassingen (combinatie van data, analyse en visualisaties) worden door publieke-private samenwerkingen ontwikkeld. Het publieke landingsplatform bepaalt de kaders voor de toepassingen zoals Europese standaarden, controle van rekenmodellen inclusief ethische toetsing.

De innovatie bevindt zich in een gevorderde experimenteerfase. De uitdaging ligt vooral in het breder toepassen: hoe veranker je datagedreven werken structureel in processen van overheden? Vertrouwen in werken op basis van gegevens (data) en trainingen om ermee te helpen zijn van groot belang. Daarnaast is het nodig om toepassingen officieel te gaan gebruiken in het werk en herbruikbaar te maken. Tot slot zijn er technische uitdagingen zoals standaardisatie, datakwaliteit en platformafhankelijkheid. Vanuit het programma Netwerk van Lokale Digitale Tweelingen (NLDT) wordt gewerkt aan een 'appstore' voor toepassingen, waarmee gebruikers zelf aan de slag kunnen met beleidsvragen en simulaties.

Het programma Netwerk van Lokale Digitale Tweelingen (NLDT) zoekt grensverleggers die gebiedsgericht werken, bij voorkeur op een schaal groter dan een stad. Denk aan regio's of provincies die met meerdere ruimtelijke opgaven tegelijk worstelen. Via een invulblad voor een casus kunnen we gestructureerd samen tot een werkend prototype komen. De ambitie is om toepassingen te ontwikkelen die niet alleen lokaal werken, maar ook elders inzetbaar zijn. Dat vraagt lef, experimenteerzin en een lerende houding – precies wat we zoeken in een grensverlegger.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Sterke samenwerkingsbasis en ecosysteem-aanpak**
Brede coalitie van overheden, kennisinstellingen en marktpartijen, georganiseerd in een open ecosysteem. Dit fungeert als gemeenschappelijke taal en samenwerkingsplatform en doorbreekt traditionele opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties, waardoor innovatie wordt versneld.
- **Regierol van de overheid**
Het ministerie vervult een sturende rol in het stellen van kaders, standaarden en spelregels. Dit zorgt voor samenhang, richting en opschaalbaarheid binnen het ecosysteem.
- **Visuele en toegankelijke meerwaarde**
Scenario's worden zichtbaar in 2D/3D en maken de impact van keuzes direct inzichtelijk. Concrete toepassingen zorgen voor herkenning en urgentie bij beleidsmakers en stimuleren gebruik in de praktijk.

- **Integrale aanpak en efficiëntie**
Versnipperde data wordt samengebracht in samenhangende modellen. Dit levert nieuwe perspectieven op sectoroverstijgende opgaven en voorkomt dubbel werk door één gedeelde informatiebron.
- **Bewezen toepassingen en rol van koplopers**
Succesvolle inzet in o.a. Eindhoven, NOVEX en andere pilots laat zien dat het praktisch werkt. Koplopers en pioniers maken de meerwaarde concreet en verlagen de instapdrempel voor anderen.
- **Aansluiting op bestaande infrastructuur en traditie**
Bouwt voort op de Nederlandse traditie van open basisregistraties en een sterke data-infrastructuur, waardoor Nederland een voorsprong heeft.
- **Financiële impuls en stimulerende programma's**
Subsidies en fondsen (zoals het Groeifonds en DMI) brengen beweging op gang, verlagen de instapdrempel en versterken het ecosysteem en de zichtbaarheid van de innovatie.
- **Appstore(+)-concept en infrastructuurontwikkeling**
Een gedeeld platform waarin toepassingen (data, analyses en visualisaties) herbruikbaar worden gemaakt. Dit stimuleert opschaling en maakt het voor overheden eenvoudiger om toepassingen te benutten.
- **Innovatieve aanbestedings- en samenwerkingsvormen**
Het ecosysteem maakt het mogelijk om buiten traditionele aanbestedingsstructuren samen te werken, waardoor innovatieve partijen, waaronder startups, beter kunnen bijdragen.
- **Tijdgeest en maatschappelijke urgentie**
Opgaven zoals energietransitie, woningbouw en klimaatadaptatie vergroten de behoefte aan integrale en datagedreven besluitvorming.
- **Internationale ontwikkeling en positionering**
Digitale tweelingen zijn een wereldwijde trend. Aansluiting bij internationale ontwikkelingen versterkt de innovatiekracht en biedt kansen voor opschaling. De huidige innovatiegroep is tot stand gekomen, doordat alle partijen meededen in het bestaande netwerk 'Climate Mutual Cities' van de Europese Unie.
- **Bekendheid, erkenning en legitimatie**
De [nominatie](#) voor de CIO Magazine Innovation Awards 2026 in de categorie 'Most Innovative Ecosystem' (finalist) vergroot de zichtbaarheid, versterkt vertrouwen en stimuleert partijen om aan te haken. De programmamanager van Digitale Tweeling heeft de prijs voor meest innovatief leider gewonnen tijdens de CIO Innovation Awards 2026.
- **Experimenteerruimte en lerend vermogen**
Pilots en deeltoepassingen bieden ruimte om te leren, fouten te maken en toepassingen door te ontwikkelen richting bredere inzet.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Silo's en gebrekkige aansluiting op werkprocessen**
Er is een kloof tussen geo-informatie, innovatie en de dagelijkse praktijk van beleidsmedewerkers. Data en toepassingen sluiten nog onvoldoende aan op concrete beleidsvragen.
- **Onvoldoende scherp te in beleidsvragen**
Het formuleren van de juiste vraag ('de vraag achter de vraag') blijkt lastig, waardoor toepassingen niet altijd goed aansluiten op de behoefte.
- **Verankering in werkprocessen ontbreekt**
Hoewel er veel experimenten zijn, blijft structureel gebruik achter. Digitalisering is vaak geen prioriteit binnen beleidsdomeinen.
- **Van inzicht naar handelen nog onvoldoende geborgd**
Digitale tweelingen bieden beter inzicht, maar dit leidt nog niet automatisch tot andere keuzes of besluitvorming. De vertaling naar concrete actie vraagt aanvullende stappen.
- **Cultuur en vertrouwen (van tekst naar beeld)**
De overgang van tekstuele beleidsdocumenten naar visuele, datagedreven modellen vraagt een fundamentele cultuuromslag en roept weerstand en onzekerheid op.
- **Kennis- en vaardigheidskloof**
Medewerkers hebben training en ondersteuning nodig om effectief met digitale tweelingen te werken en de juiste vragen te stellen.
- **Technische en organisatorische complexiteit**
Standaardisatie, datakwaliteit, integratie van verschillende databronnen en platformonafhankelijkheid brengen uitdagingen met zich mee.

- **Complexiteit van governance en samenwerking**
Veel betrokken partijen maken afspraken over eigenaarschap, standaarden en ethiek complex.
- **Belemmerende marktstructuren en vendor lock-in**
Dominantie van grote leveranciers en bestaande langetermijncontracten remmen innovatie en beperken flexibiliteit.
- **Financiële onzekerheid en afhankelijkheid van subsidies**
Veel initiatieven zijn afhankelijk van tijdelijke financiering. Structurele bekostiging en een duurzaam verdienmodel ontbreken nog.
- **Capaciteits- en prioriteitsproblemen (met name bij kleinere gemeenten)**
Gebrek aan tijd, middelen en urgentie maakt het lastig om aan te haken.
- **Politieke en bestuurlijke gevoeligheid**
De eenduidigheid van visuele modellen maakt keuzes expliciet en kan politiek spannender zijn dan tekstuele beleidsinformatie.
- **Risico op vrijblijvendheid en beperkte adoptie**
Zolang toepassingen in de experimenteerfase blijven, bestaat het risico dat brede implementatie uitblijft.
- **Beperkte interne voorbeeldfunctie**
Het ontbreken van een eigen digitale tweeling binnen faciliterende organisaties kan de geloofwaardigheid en adoptie remmen.
- **Meedoen niet waar kunnen maken**
Focus is nodig om stap voor stap uit te breiden. Als gemeenten mee willen doen, maar dat voorlopig niet waar kunnen maken, dan vormt dat een belemmering in de samenwerking.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Balans tussen experiment en standaardisatie**
Opschaling vereist duidelijke standaarden én ruimte om te blijven leren en innoveren.
- **Verankering in beleids- en besluitvormingsprocessen**
Opschaling versnelt wanneer digitale tweelingen onderdeel worden van formele besluitvorming en beleidscycli, waardoor toepassing niet langer vrijblijvend is.
- **Opschaling via regionaal niveau en investeringsbereidheid**
Regio's en provincies met integrale opgaven zijn kansrijk. Focus op partijen die bereid zijn te investeren versnelt adoptie.
- **Aansluiten bij concrete beleidsvraagstukken**
Succesvolle opschaling begint bij herkenbare, gebiedsgerichte vraagstukken, waardoor directe meerwaarde zichtbaar wordt.
- **Appstore(+)-concept als versneller**
Herbruikbare toepassingen maken brede toepassing mogelijk en verlagen de instapdrempel voor nieuwe gebruikers.
- **Ontwikkeling van een duurzaam ecosysteem- en verdienmodel**
De overgang van subsidiegedreven ontwikkeling naar structurele inkoop en toepassing is cruciaal. Dit vraagt een balans tussen publieke waarden en commerciële belangen.
- **Doorontwikkeling van het open ecosysteem**
Een flexibel ecosysteem waarin partijen kunnen toetreden en wisselen voorkomt vendor lock-in en stimuleert innovatie.
- **Cultuuromslag en ontwikkeling van vaardigheden**
Structureel gebruik vraagt een andere manier van werken en denken, ondersteund door training en praktijkervaring.
- **Versterken van samenwerking tussen domeinen**
Het verbinden van beleidsmakers, data-experts en technici via gezamenlijke casussen en werksessies versnelt adoptie.
- **Toewerken naar een tipping point in adoptie**
Opschaling kan versnellen zodra een kritische massa van gebruikers en toepassingen is bereikt, waardoor gebruik steeds vanzelfsprekender wordt.
- **Internationale opschaling en samenwerking**
Met Europese standaarden en de bestaande voorsprong kan Nederland opschalen naar Europees niveau.
- **Zichtbaarheid en erkenning als vliegwielen**
Erkenning via nominaties en prijzen vergroot de bekendheid en stimuleert overheden om actief te investeren en toepassingen te gebruiken.

Financieel Paspoort: je eigen financiële overzicht



Paspoort

Innovatie:	Financieel Paspoort
Maatschappelijk vraagstuk:	Bestaanszekerheid
Categorie:	Digitalisering
Doel:	Burgers meer regie geven over hun financiële gegevens, toegang versnellen tot voorzieningen en regelingen, en gemeenten/hulpverleners administratief ontlasten door actueel en gedeeld inzicht te bieden.
Pionier:	Stichting Financieel Paspoort
Locatie:	Vught
Aantal grensverleggers:	3+
Startjaar:	2015
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Philip Helmer philip.helmer@financieelpaspoort.nl Philip is voorzitter van de Stichting Financieel Paspoort en vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	www.financieelpaspoort.nl

Wat houdt de innovatie in?

Veel inwoners hebben beperkt inzicht in hun eigen financiële situatie en weten niet goed op welke voorzieningen of regelingen zij recht hebben. Tegelijkertijd hebben gemeenten moeite om aanvragen volledig en zorgvuldig te beoordelen, mede door complexe aanvraagprocessen en beperkte gegevens. Dit leidt tot vertraging in de hulpverlening, onderbenutting van beschikbare regelingen en frustratie bij zowel inwoners als hulpverleners.

Financieel Paspoort, een non-profit burgerinitiatief, biedt een veilig digitaal platform waarmee inwoners hun persoonlijke financiële gegevens kunnen verzamelen en een overzicht krijgen. Daarnaast kunnen zij via de koppeling met de website voorzieningen.nl nagaan voor welke regelingen zij in aanmerking komen. Dit ondersteunt zowel de inwoner als de hulpverlener bij het vinden van passende ondersteuning. Financieel Paspoort stroomlijnt hiermee het aanvraagproces, legt de regie bij de burger en bevordert een efficiëntere samenwerking binnen het sociaal domein.

De gebruiker bepaalt zelf welke gegevens worden gebruikt en gedeeld. Door in te loggen met DigiD haalt de burger zelf de gegevens op bij instanties zoals UWV, DUO en de Belastingdienst. De gegevens hoeven dus niet handmatig te worden ingevoerd, waardoor fouten worden voorkomen. Op basis van deze informatie wordt automatisch een actueel financieel overzicht gegenereerd en wordt duidelijk voor welke voorzieningen iemand mogelijk in aanmerking komt. Deze werkwijze zorgt ervoor dat de burger de regie behoudt én sneller toegang krijgt tot passende ondersteuning.

Indien gewenst kan een hulpverlener worden betrokken. De inwoner kan besluiten het financiële overzicht te tonen, waardoor de hulpverlener niet alleen het initiële probleem ziet, maar ook onderliggende of bredere vraagstukken kan signaleren. Zo kan snel worden doorverwezen naar een andere hulpverlener. Omdat zowel formele als informele hulpverlening, b.v. voedselbank, hiermee wordt ondersteund, ontstaat er een domeinoverstijgende aanpak waarbij de mens centraal staat, in plaats van het loket of het individuele probleem.

Daarnaast hebben gemeenten de mogelijkheid om het Financieel Paspoort te koppelen aan lokale voorzieningen. De gemeente Heusden heeft deze koppeling bijvoorbeeld gelegd met de HeusdenPas – een gratis voordeelpas voor inwoners met een laag inkomen, waarmee zij een jaarlijks budget kunnen besteden aan bijvoorbeeld sport, cultuur of educatie. Als de app aangeeft dat een inwoner aan de voorwaarden voldoet, is dat voor de gemeente voldoende om de pas toe te kennen. Extra bewijsstukken, formulieren of controles zijn niet meer nodig. Dit zorgt voor administratieve verlichting, versnelt de toekenning van hulp en stelt hulpverleners in staat sneller en gericht ondersteuning te bieden.

Door de inzet van Financieel Paspoort ontstaat een situatie waarin inwoners eenvoudiger en sneller de ondersteuning vinden die bij hun situatie past. Gemeenten worden administratief ontlast en hulpverleners krijgen eerder en beter zicht op de omstandigheden van de inwoner. Dit maakt de ondersteuning niet alleen efficiënter, maar ook mensgerichter. De combinatie van actuele gegevens, zelfregie en gedeeld inzicht legt de basis voor een meer toegankelijke, rechtvaardige en samenhangende dienstverlening in het sociaal domein.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Regie bij de burger**
Inwoners bepalen zelf wat gedeeld wordt. Dit vergroot vertrouwen en privacybescherming.
- **Actueel en foutloos overzicht**
Automatische koppeling met DigiD en instanties (UWV, DUO, Belastingdienst) voorkomt fouten en versnelt processen.
- **Koppeling met bestaande platforms**
Integratie met voorzieningen.nl en lokale regelingen (bv. HeusdenPas) maakt de meerwaarde direct zichtbaar.
- **Administratieve verlichting**
Minder bewijsstukken en formulieren nodig levert minder werkdruk voor gemeenten en hulpverleners.
- **Mensgerichte aanpak**
Ondersteuning wordt sneller, persoonlijker en domeinoverstijgend (formele + informele hulpverlening).
- **Bewijs van succes**
Praktijkvoorbeeld in Heusden toont dat het kan werken.

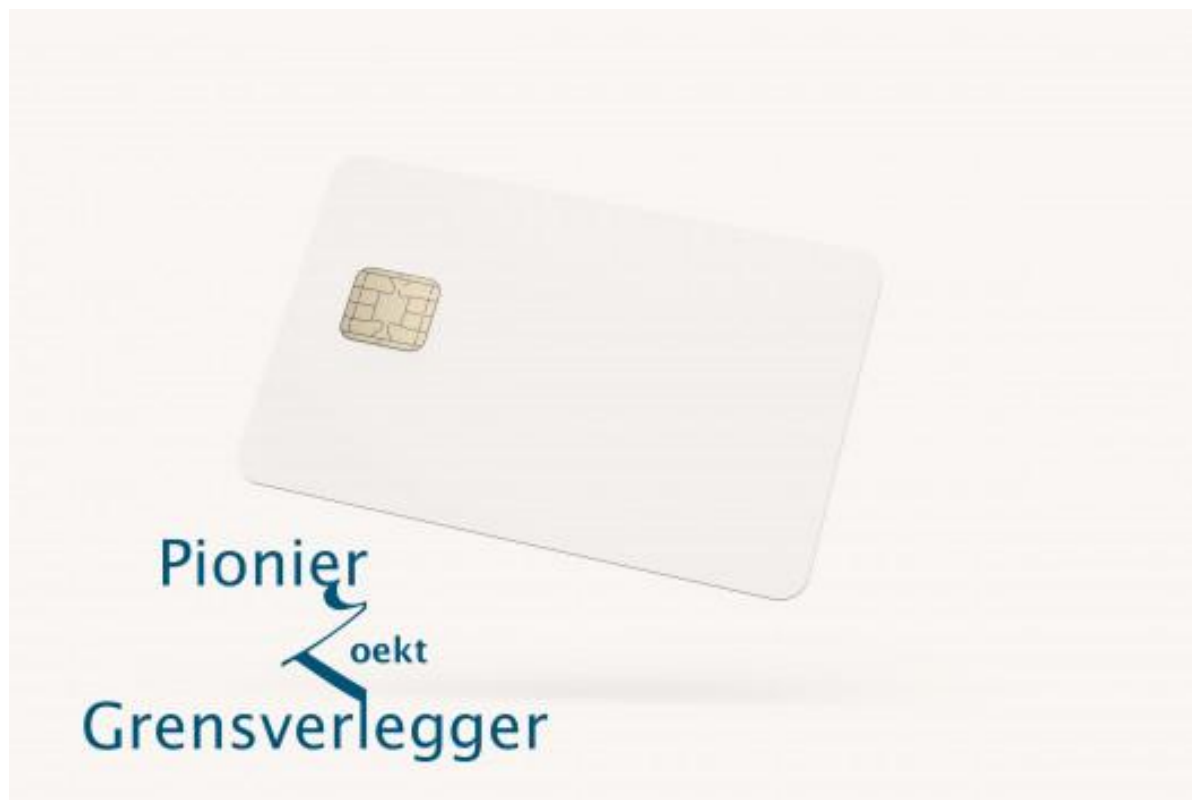
Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Afhankelijkheid van digitale vaardigheden en toegang**
Niet alle inwoners kunnen met DigiD of digitale platforms overweg.
- **Privacy en dataveiligheid**
Organisaties kunnen terughoudend zijn om financiële data te delen of te koppelen.
- **Technische integratie**
Vraagt koppeling met gemeentelijke systemen en voorzieningen. Dit kost tijd en capaciteit.
- **Veranderende werkwijzen**
Hulpverleners en gemeenten moeten processen aanpassen (cultuur- en organisatieverandering).
- **Wet- en regelgeving**
Juridische kaders rond gegevensdeling kunnen traag of restrictief zijn.
- **Bekendheid en vertrouwen**
Zowel inwoners als hulpverleners moeten overtuigd raken dat dit veilig en betrouwbaar werkt.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Schaalbaarheid zit in standaardisatie**
Hoe meer gemeenten de koppeling maken met hun lokale voorzieningen, hoe aantrekkelijker en vanzelfsprekender de toepassing wordt.
- **Succesvoorbeelden nodig**
Pilots zoals in Heusden zijn belangrijk om vertrouwen en bereidheid bij andere gemeenten te vergroten.
- **Ondersteuning bij implementatie**
Gemeenten zullen geholpen moeten worden met technische koppelingen, juridische borging en communicatie naar inwoners.
- **Inclusiviteit**
Extra aandacht nodig voor inwoners met lage digitale vaardigheden, anders ontstaat juist uitsluiting.
- **Potentie tot domeinoverstijgend gebruik**
Als meerdere partijen (zorg, welzijn, onderwijs, energiearmoede-aanpak) aansluiten, groeit de waarde en urgentie.

Forus: het platform waarmee gemeenten hun inwoners eenvoudig toegang geven tot lokale voorzieningen en ondersteuning



Paspoort

Innovatie:	Forus
Maatschappelijk vraagstuk:	Armoedebestrijding
Categorie:	Dienstverlening
Doel:	Een open-source digitaal platform dat inwoners eenvoudig toegang geeft tot lokale voorzieningen, inkomensondersteuning en maatschappelijke regelingen.
Pionier:	Gemeente Eemsdelta en Forus, gestart in gemeente Zuidhorn
Locatie:	Eemsdelta
Aantal grensverleggers:	20 gemeenten
Startjaar:	2017
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Tonny Evers gemeente Eemsdelta tonny.evers@eemsdelta.nl Emiel de Jong Forus emielt@forus.io Als beleidsadviseur Mens & Maatschappij is Tonny betrokken bij het realiseren van Forus binnen de gemeente Eemsdelta. Tonny vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe. Vanuit Forus kan Emiel je alles vertellen over de mogelijkheden.
Meer informatie:	Forus

Wat houdt de innovatie in?

Voor mensen met een laag inkomen is het vinden van hulp vaak een doolhof. Veel regelingen hebben een eigen loket, met aparte formulieren en procedures. Dit versnipperde systeem stelt hoge eisen aan vaardigheden zoals lezen, schrijven en het begrijpen van regels. Daardoor raken veel mensen het overzicht kwijt. Sommigen weten niet dat er regelingen zijn, anderen haken af omdat de aanvraag ingewikkeld of belastend is. Ook de angst om fouten te maken speelt mee. Inwoners moeten vaak herhaaldelijk dezelfde gegevens aanleveren – niet alleen bij gemeenten, maar ook bij ketenpartners. Dit werkt ontmoedigend. Juist de mensen die hulp het hardst nodig hebben, maken daardoor geen gebruik van de beschikbare ondersteuning.

Forus biedt een digitaal open-source platform dat het aanvragen van sociale regelingen vereenvoudigt. Forus stroomlijnt de aanvraag en uitgifte van regelingen op hun platform. Van stadspas tot individuele inkomenstoeslag en van witgoedregeling tot mantelzorgvergoeding – alles is op één plek te vinden, eenvoudig aan te vragen en direct te gebruiken. Dus geen doolhof aan loketten, maar één toegangspoort tot alle inkomensondersteuning.

Forus is een digitaal platform waarmee overheden, goede doelen en bedrijven sociale regelingen en initiatieven op één centrale plek beschikbaar kunnen maken. Inwoners krijgen hierdoor een duidelijk overzicht van het aanbod. Zo kunnen mensen met een laag inkomen zien welke regelingen voor hen beschikbaar zijn en wat de voorwaarden zijn. Tevens biedt het praktische hulp bij het indienen van een aanvraag. Inwoners kunnen met een eenvoudige check nagaan of ze in aanmerking komen, zonder een volledig formulier in te vullen. Indien de inwoner in aanmerking komt, kan de aanvraag direct worden ingediend. Na goedkeuring zorgt Forus voor uitgifte van de ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van een digitaal tegoed (QR), fysieke pas of rechtstreekse bankbetaling. Hierdoor kan het Forus-platform alle soorten regelingen ondersteunen, van stadspas tot individuele inkomenstoeslag. Forus biedt hiermee een werkwijze aan waarbij noodzakelijke steun voor inwoners op een eenvoudige manier toegankelijk is. Dit geeft vertrouwen bij de gebruikers.

Gemeenten en maatschappelijke organisaties kunnen binnen het platform samenwerken met bedrijven, zodat inwoners hun toegekende voorzieningen kunnen besteden bij lokale winkels, landelijke ketens en verenigingen. Via een eigen portaal kunnen bedrijven producten of diensten aanbieden die aansluiten bij sociale regelingen. Inwoners krijgen zo direct toegang tot aanbod dat past binnen hun regeling.

Doordat bedrijven met één account kunnen deelnemen aan regelingen van meerdere gemeenten, is deelname ook voor grotere ketens goed te organiseren. Dit resulteert in een breed en overzichtelijk aanbod voor inwoners, terwijl de uitvoering voor aanbieders eenvoudig blijft.

Gemeenten en maatschappelijke organisaties bepalen zelf of en hoe een voorziening wordt geoormerkt voor een specifiek doel. Een winkel als Scapino kan bijvoorbeeld kinderschoenen aanbieden binnen een kledingregeling, en sportkleding binnen een sportregeling. Elke organisatie stemt zelf af welk aanbod past binnen de lokale regeling.

Forus begon in 2017 nadat een team van vrienden een hackathon in de track ‘Reinventing Government’ had gewonnen. Door de belangstelling voor het prototype van het platform, is besloten om Stichting Forus op te richten. Gemeente Zuidhorn was onder de indruk van het prototype en de stichting kreeg direct haar eerste opdracht: het Kindpakket, een pakket voor kinderen uit gezinnen met een laag inkomen, van gemeente Zuidhorn toepasbaar maken. Het succes van Forus met het Kindpakket leidde tot bredere erkenning: VNG Realisatie bracht Forus in contact met meerdere gemeenten en organisaties, waarvoor de nieuwe toepassing voor sociale regelingen werd gemaakt.

Sindsdien is het platform open-source, modulair en in co-creatie met gemeenten en maatschappelijke organisaties ontwikkeld met ervaringen uit de praktijk, mede ondersteund door het Innovatiebudget van de Digitale Overheid (in 2019 én 2023). Inmiddels zijn er meer dan 20 gemeenten aangesloten op het platform, en ondersteunt Forus meer dan 50 verschillende regelingen. Door de modulaire opbouw bepaalt elke organisatie zelf welke regelingen ze aanbiedt en hoe het platform wordt ingericht.

Zo heeft gemeente Eemsdelta de Kansshop ingericht: een platform waarop regelingen van de gemeenten en ketenpartners te vinden en aan te vragen zijn voor huishoudens met een laag inkomen. Op de Kansshop bevindt zich ook een online webshop, waar inwoners hun tegoed kunnen besteden bij zowel lokale ondernemers als landelijke ketens. Het platform biedt de mogelijkheid om aankopen te doen in de winkel of online, wat voor sommige mensen prettiger of toegankelijker is.

Door financiële hulp en voorzieningen van verschillende organisaties centraal aan te bieden, creëert Eemsdelta een overzichtelijk en toegankelijk aanbod voor haar inwoners. Wat begon als een lokaal initiatief is uitgegroeid tot een organisatie die maatschappelijke diensten levert. Dankzij de open-source structuur kunnen andere initiatieven de werkwijze gemakkelijk overnemen en inzetten.

Forus heeft met succes sociale regelingen vereenvoudigd en toegankelijker gemaakt, maar een bredere implementatie van het platform wordt belemmerd omdat gemeenten zelf bepalen welke digitale oplossingen ze inzetten. Dit zorgt voor een versplinterd landschap van systemen en processen die niet altijd goed op elkaar aansluiten. Hoewel Forus bewezen heeft de gebruiksvriendelijkheid en effectiviteit van sociale regelingen te verbeteren, is een gezamenlijke visie en samenwerking tussen overheden, organisaties en andere betrokken partijen noodzakelijk om het platform op grote schaal uit te rollen en verder te ontwikkelen. Een centrale coördinator zou

hierbij kunnen ondersteunen door prioriteiten te stellen, de communicatie tussen gemeenten te verbeteren en de adoptie van het platform te versnellen, zodat het volledige potentieel van Forus wordt benut. Dit is een van de mogelijkheden waar op dit moment over wordt nagedacht.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Sterk gebruikersgericht ontwerp**
Eén digitale toegangspoort voor alle inkomensondersteuning en voorzieningen voorkomt versnippering in loketten.
- **Gebruiksvriendelijkheid staat centraal**
Dit levert eenvoudige checks, directe aanvragen, digitale tegoeden en fysieke passen.
- **Open-source en modulair**
Gemeenten, maatschappelijke organisaties en bedrijven kunnen het platform vrij inzetten en aanpassen.
- **Door de modulaire opbouw kan elke gemeente het platform inrichten naar eigen behoefte.**
Andere initiatieven kunnen de technologie hergebruiken. Dit stimuleert brede adoptie.
- **Co-creatie met gemeenten en maatschappelijke organisaties**
Forus is samen met gemeenten ontwikkeld, wat aansluit op praktijkbehoeften.
- **Innovatiebudget Digitale Overheid (2019 en 2023)**
Dit ondersteunde doorontwikkeling.
- **Samenwerking met bedrijven**
Inwoners kunnen tegoeden direct besteden bij lokale ondernemers, landelijke ketens en verenigingen. Bedrijven kunnen met één account meerdere gemeentelijke regelingen bedienen. Dit levert schaalvoordelen voor ketens.
- **Bewezen effectiviteit**
20+ gemeenten en 50+ regelingen zijn al aangesloten. Voorbeelden zoals Kansshop Eemsdelta tonen dat het platform daadwerkelijk leidt tot beter gebruik van voorzieningen.
- **Flexibiliteit in aanbod en geoormerkte budgetten**
Gemeenten bepalen zelf of regelingen geoormerkt zijn. Dit biedt ruimte voor lokaal maatwerk.
- **Eenvoudig adoptieproces**
Gemeenten kunnen starten met een beperkt aantal regelingen en kunnen geleidelijk opschalen.
- **Positieve impact voor kwetsbare groepen**
Dit vermindert drempels voor mensen met lage taal- en digitale vaardigheden. Het vereenvoudigt aanvraagprocedures en voorkomt dat inwoners afhaken.
- **Sterke maatschappelijke positionering**
Begonnen als hackathon-project en uitgegroeid tot een brede maatschappelijke dienstverlener. Gesteund door VNG Realisatie vergroot dit de zichtbaarheid en legitimiteit.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Versnipperd gemeentelijk landschap**
Gemeenten bepalen zelf welke digitale oplossingen ze gebruiken. Er is geen landelijke standaard.
- **Verschillende systemen sluiten niet altijd goed op elkaar aan**
Dit belemmert naadloze opschaling.
- **Afhankelijkheid van bestuurlijk draagvlak**
Opschaling vereist een gezamenlijke visie en samenwerking tussen gemeenten, maatschappelijke organisaties en ketenpartners.
- **Gemeenten zijn vaak behoudend in het vervangen van bestaande systemen.**
- **Gebrek aan centrale coördinatie**
Er is nog geen landelijke regie die prioriteiten stelt, communicatie stroomlijnt en adoptie stimuleert. Hierdoor blijft de groei organisch en versnipperd.
- **Complexiteit van samenwerking met bedrijven**
Hoewel grote ketens eenvoudig kunnen aansluiten, kan afstemming over geoormerkte voorzieningen per gemeente complex zijn.
- **Financiële en organisatorische investeringen**
Opschaling vraagt om structurele middelen voor beheer, ondersteuning en doorontwikkeling.
- **Beperkte bekendheid buiten pionierende gemeenten**
Ondanks succesverhalen is de landelijke zichtbaarheid nog niet op het niveau van andere innovaties zoals Signalen.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

Forus heeft zich bewezen als een gebruiksvriendelijke, open-source en modulaire oplossing voor het toegankelijk maken van inkomensondersteuning. Het is succesvol in 20+ gemeenten, maar landelijke opschaling stagneert door een gebrek aan standaardisatie en regie. De belangrijkste opschalingsuitdagingen zijn:

- **Landelijke coördinatie**
Een centrale partij kan adoptie versnellen, processen harmoniseren en kennisdeling verbeteren.
- **Standaardisatie vs. Maatwerk**
Balans vinden tussen generieke functionaliteit en lokale vrijheid.
- **Grotere bekendheid creëren**
Succesverhalen breder delen via VNG, GGI en samenwerkingsverbanden.
- **Versterking van de community**
Gemeenten en bedrijven actiever betrekken bij doorontwikkeling.

Gunningsmethodiek Schoon- en Emissieloos Bouwen (SEB): onderhoudswerkzaamheden zonder vieze uitstoot



Paspoort

Innovatie:	Gunningsmethodiek Schoon- en Emissieloos Bouwen
Maatschappelijk vraagstuk:	Duurzaamheid
Categorie:	Fysiek domein
Doel:	Een eerlijk aanbestedingskader creëren waarin duurzame investeringen in schoon en emissieloos bouwmaterieel loont. Gemeenten en overheden kunnen zo actief bijdragen aan klimaatdoelen, gezonde leefomgeving én een gelijk speelveld in de markt.
Pionier:	Gemeente Eindhoven
Locatie:	Eindhoven
Aantal grensverleggers:	100
Startjaar:	2021
Innovatieprijs	Geen
Contactpersoon:	Bas Drijvers b.drijvers@eindhoven.nl Bas is strategisch adviseur inkoop bij de gemeente Eindhoven en vertelt je graag meer over dit initiatief.
Meer informatie:	www.seb-kennisbank.nl en www.opwegnaarseb.nl Gunningsmethodiek Schoon- en Emissieloos Bouwen VNG

Wat houdt de innovatie in?

Gemeenten willen graag dat de hoeveelheid CO2 en andere uitlaatgassen van aannemers bij bouwprojecten en onderhoud verlaagd wordt. Daarvoor is het belangrijk dat aannemers verduurzamen en investeren in schoon bouwmaterieel. Dit is beter voor het klimaat, maar ook voor de gezondheid van hun medewerkers. Toch staat hun bereidheid om dat te doen onder druk zolang zo'n investering niet opweegt tegen het werk dat ze ermee kunnen binnenhalen. Te vaak gaat de opdracht naar iemand met oud en vervuילend materieel, aangezien zij geen extra kosten maken in duurzaam bouwmaterieel en de opdracht goedkoper kunnen uitvoeren.

Met de gunningsmethodiek Schoon- en Emissieloos Bouwen (SEB) doorbreekt gemeente Eindhoven dit spanningsveld. Door een rekenkundig model toe te passen, krijgen aannemers die het meest duurzame materieel inzetten een hoge fictieve meerwaarde. Die meerwaarde wordt vervolgens afgetrokken van de aanneemsom waardoor een grotere kans ontstaat om het werk aan te nemen. Zo ontstaat een eerlijk speelveld waarin duurzame investeringen zich lonen.

Het gunningsmodel waardeert zero-emissieaanbiedingen met een fictieve korting op de aanneemsom: hoe overtuigender het duurzame aanbod, hoe groter het concurrentievoordeel. Hiermee kunnen aannemers duurder aanbieden zonder hun kansen op de opdracht te verliezen. De gunningsmethodiek is direct toepasbaar voor overige opdrachtgevers van overheidsopdrachten. De methodiek vermindert de uitstoot van CO₂, stimuleert een investeringsklimaat waarin aannemers de kans krijgen om gebruik te maken van duurzaam bouw materieel en geeft grote, midden en kleine bedrijven dezelfde kans om aan te besteden. Zo leidde SEB al tot 94 procent minder CO₂ uitstoot en tot 53 procent minder stikstofuitstoot in Eindhoven.

Dit succes ging niet onopgemerkt. Vorig jaar werd SEB een van de finalisten bij de GemeenteDelers, waarna veel gemeenten en overheden langskwamen om te leren over het rekenmodel. Twintig overheden hebben daardoor de methodiek overgenomen middels de masterclass waarin Eindhoven de implementatie uitlegt. Zo stelt Eindhoven een complete leidraad en voorbeeldteksten beschikbaar die direct in aanbestedingen kunnen worden gekopieerd. Daarnaast kunnen andere overheden deelnemen aan de Buyer Group Zero Emissie Bouwmateriaal, waar ze toegang krijgen tot marktvisie, monitoringtools en een netwerk van koplopers.

Ook is SEB gemakkelijk toe te passen bij kleinere projecten, waardoor een gemeente of overheid eerst in het klein kan uitproberen wat de baten zijn van de methode. De kracht van SEB zit in het eenvoudig maken van een complex thema waardoor duurzame keuzes worden gezien als een strategisch voordeel. Door de inzet van SEB ontstaat een aanbestedingscultuur waarin duurzaam bouwen loont – niet alleen voor het milieu, maar ook voor de markt. Met SEB laat Eindhoven zien dat duurzaam aanbesteden geen ingewikkelde opgave hoeft te zijn, maar juist een kans vormt om als overheid actief bij te dragen aan klimaatdoelen én gezonde leefomgeving.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Direct toepasbaar**
Methode is concreet, met een eenvoudige en transparante rekenmatrix (Excel), leidraad en voorbeeldteksten die direct overgenomen kunnen worden zonder extra administratieve lasten.
- **Bewezen resultaat**
In Eindhoven leidde de methode tot 94% minder CO₂-uitstoot en 53% minder stikstofuitstoot. Inmiddels wordt circa 60% van de projecten schoon/emissieloos uitgevoerd met deze methodiek.
- **Eerlijk speelveld**
Kleine, middelgrote en grote aannemers krijgen gelijke kansen, doordat zowel kleine als grote machines worden gewaardeerd en duurzame inzet wordt beloond via fictieve korting.
- **Opschaalbare eenvoud**
Complexe thematiek is teruggebracht tot een praktisch toepasbare matrix, gebaseerd op data die aannemers al in hun calculaties gebruiken.
- **Positionering als bestaand beleid**
De methodiek wordt gepositioneerd als uitvoering van bestaande klimaatdoelen (zoals het Akkoord van Parijs) in plaats van nieuw beleid, waardoor politieke besluitvorming niet nodig is en implementatie sneller verloopt.
- **Stapsgewijze implementatie (bottom-up)**
Introductie via pilots met een duidelijke afspraak: na meerdere succesvolle toepassingen wordt de methodiek standaard. Dit verlaagt de drempel voor adoptie.
- **Sterke relatie met de markt**
Langjarige samenwerking met aannemers, gezamenlijke strategische overleggen en het ontwikkelen van transitiepaden zorgen voor vertrouwen en investeringszekerheid.
- **Standaardisatie en continuïteit**
Door consistente toepassing ontstaat voorspelbaarheid voor de markt, waardoor aannemers eerder bereid zijn te investeren in schoon materieel.
- **Interne organisatiekracht**
Beschikbaarheid van interne ontwikkelcapaciteit en standaardisatie richting projectleiders (zonder extra specialistische kennis nodig) maakt brede toepassing binnen de organisatie mogelijk.

- **Ondersteuning bij opschaling**
Masterclasses, buyer group, marktvisie en monitoringtools ondersteunen andere overheden bij implementatie. Actieve kennisdeling (±200 masterclasses) versnelt verspreiding.
- **Netwerk en regionale samenwerking**
Samenwerking in regionale verbanden (zoals B6 Brabant) fungeert als vliegwiel voor opschaling en standaardisatie over gemeentegrenzen heen.
- **Flexibiliteit**
Ook toepasbaar bij kleine projecten, zorgt voor laagdrempelige instap en mogelijkheid om ervaring op te doen.
- **Brede maatschappelijke en marktdynamiek**
Urgentie vanuit klimaatdoelen, gecombineerd met een krappe bouwmarkt, stimuleert adoptie. Standaardisatie helpt om transactiekosten en onzekerheid te verlagen. De innovatie draagt bij aan de luchtkwaliteit en gezondheid van medewerkers.
- **Erkenning en zichtbaarheid**
Finalist GemeenteDelers 2024. Dit verhoogt legitimiteit en bekendheid.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Investerings aannemers**
Duurzaam materieel, met name zwaar elektrisch materieel, vraagt hoge voorinvesteringen. Niet alle partijen kunnen dit direct opbrengen.
- **Onzekerheid in de markt**
Aannemers twijfelen of investeringen rendabel zijn wanneer toepassing niet structureel en consistent is (bijvoorbeeld eenmalige pilots).
- **Krappe bouwmarkt**
Door schaarste aan capaciteit kunnen aannemers kiezen tussen opdrachtgevers, waardoor de prikkel om te investeren of mee te bewegen afneemt.
- **Politiek-bestuurlijke dynamiek**
Neiging om innovaties naar bestuurlijk of politiek niveau te trekken kan leiden tot vertraging, detaildiscussies en politisering van de aanpak.
- **Organisatiecultuur en verankering**
Innovaties blijven vaak hangen bij intrinsiek gemotiveerde individuen en worden onvoldoende structureel geborgd binnen de organisatie.
- **Interne versnippering**
Afdelingen werken langs elkaar heen, waardoor kennis en toepassing zich niet vanzelf organisatiebreed verspreiden.
- **Autonomie van gemeenten**
Gemeenten willen hun eigen werkwijze behouden en hebben moeite met standaardisatie of gezamenlijke contractteksten, wat opschaling belemmert.
- **Juridische en aanbestedingskaders**
Aanpassing van werkwijzen vraagt kennis en zorgvuldigheid. Risico op fouten of bezwaarprocedures blijft aanwezig.
- **Technische en systeembeperkingen**
Beperkte laadcapaciteit, onvoldoende energie-infrastructuur en uitdagingen rond inzet van zwaar elektrisch materieel belemmeren toepassing.
- **Monitoring en handhaving**
Betrouwbare monitoring van daadwerkelijke uitstoot (bijv. via machine-logging) vraagt verdere ontwikkeling en investeringen.
- **Afhankelijkheid van aanbestedende diensten**
Succes staat of valt met de bereidheid en consistentie van opdrachtgevers om de methodiek toe te passen.
- **Doorontwikkeling noodzakelijk**
De methodiek vraagt continue technische, organisatorische en beleidsmatige doorontwikkeling (o.a. laadinfra, monitoring, zware machines).

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Opschaling al in volle gang**
Circa 100 overheden werken inmiddels met de methodiek, mede dankzij actieve kennisdeling en ondersteuning vanuit Eindhoven.

- **Sterk opschaalbaar en overdraagbaar**
Model is eenvoudig, modulair en gebaseerd op bestaande data en processen en daardoor toepasbaar in verschillende contexten en projectgroottes.
- **Standaardisatie als versneller**
Brede toepassing en standaardisatie over gemeenten heen vergroten investeringszekerheid voor aannemers en versnellen de transitie.
- **Netwerkvorming cruciaal**
Buyer groups, masterclasses en regionale samenwerkingen creëren lerende netwerken en versterken gezamenlijke implementatie.
- **Aansluiting op bestaande beleidsdoelen**
De methodiek sluit direct aan bij (inter)nationale klimaatdoelstellingen, waardoor opschaling kan plaatsvinden zonder nieuwe beleidsvorming.
- **Consistente toepassing als sleutel**
Opschaling biedt vooral kansen wanneer overheden de methodiek structureel toepassen in plaats van incidenteel, zodat de markt daadwerkelijk kan meebewegen.
- **Strategisch voordeel voor koplopers**
Gemeenten die vroeg instappen positioneren zich als aantrekkelijke opdrachtgever voor duurzame marktpartijen en stimuleren innovatie.
- **Kansen in regionale samenwerking**
Samenwerking tussen gemeenten (bijv. in regioverband) kan fungeren als vliegwiel voor verdere opschaling en harmonisatie.
- **Doorontwikkeling van het systeem**
Kansen liggen in verdere ontwikkeling van monitoring (real-time data), energie-infrastructuur en toepassing bij zwaarder materieel.
- **Toepassing in bredere keten**
De methodiek kan worden uitgebreid naar andere onderdelen van de bouwketen (bijv. circulariteit, logistiek), waardoor impact verder toeneemt.
- **Internationale toepasbaarheid**
De systematiek is aanpasbaar aan andere aanbestedingskaders en biedt potentie voor toepassing in Europese en internationale samenwerking.

Het Huishoudboekje: de reddingsboei die financiële onduidelijkheid omzet in overzicht en mensen helpt hun financiën op een rijtje te krijgen



Paspoort

Innovatie:	Het huishoudboekje
Maatschappelijk vraagstuk:	Bestaanszekerheid, migratie & inburgering
Categorie:	Digitalisering
Doel:	Mensen met lage en wisselende inkomens helpen grip te krijgen op hun financiën, betalingsachterstanden te voorkomen en financiële stress te verminderen, door vaste lasten automatisch te regelen en inzicht te bieden.
Pionier:	Gemeente Utrecht
Locatie:	Utrecht
Aantal grensverleggers:	Binnen Utrecht maken ca 400 mensen gebruik van het systeem, maar andere gemeenten hebben deze innovatie nog niet opgepakt
Startjaar:	2016
Innovatieprijs:	Finalist prijs van Beste Overheidsinnovatie van het Jaar 2021
Contactpersoon:	Frank Kentin f.kentin@utrecht.nl
Meer informatie:	Huishoudboekje, aanmelden Gemeente Utrecht

Wat houdt de innovatie in?

Mensen met een laag inkomen en wisselende inkomsten staan elke maand voor een uitdaging. Hun inkomsten komen op verschillende momenten binnen en dit maakt het lastig om overzicht te houden. De huur, de waterrekening, de zorgverzekering: vaste lasten die tijdig betaald moeten worden, maar door de versnipperde inkomsten moeten deze mensen voortdurend schakelen tussen inkomstenpotjes. Het gebrek aan structuur leidt tot onzekerheid en financiële stress. Een kleine fout of een onverwachte uitgave kan uitmonden in betalingsachterstanden of schulden. Dit geldt in het bijzonder voor mensen meer leeruitdagingen.

Het Huishoudboekje biedt voor deze groep een oplossing door hun financiën op orde te houden. Het systeem is in gebruik bij de gemeente Utrecht, waar de inkomsten van deelnemers, zoals loon, uitkeringen en toeslagen, terecht komen op een speciale rekening van de gemeente. Van hieruit zorgt de gemeente ervoor dat de belangrijkste vaste

lasten elke maand tijdig worden betaald. Daarbij staat de gemeente richting bijvoorbeeld de zorgverzekeraar garant voor de betalingen door een tekort aan geld op te vangen. Dankzij heldere afspraken met dergelijke dienstverleners werkt het systeem. Het Huishoudboekje is bedoeld om financiële problemen te voorkomen of mensen te helpen die net uit de schulden zijn. Het bedrag dat overblijft wordt gestort op de rekening van de deelnemer. Deelnemers ontvangen wekelijks leefgeld om zichzelf van hun dagelijks behoeften, zoals boodschappen en vervoer, te voorzien.

De structuur van het Huishoudboekje creëert niet alleen rust en overzicht voor deelnemers, maar helpt ook financiële risico's te verminderen en bespaart zo op de schuldhulpverlening. Ook helpt het mensen weer grip te krijgen op hun eigen geldzaken, "het gaat erom dat de persoon eerst inzicht en daarna zelf weer de regie krijgt over zijn financiële situatie". Als deelnemers genoeg vertrouwen hebben om zelf hun financiën te regelen, stoppen ze ook met het Huishoudboekje. De aanpak van het Huishoudboekje ligt hiermee tussen traditionele budget coaching en intensief budgetbeheer in en biedt een laagdrempelige weg naar financiële stabiliteit.

In 2016 kwam in Utrecht het innovatieve idee om financiële onzekerheid te verminderen en schuldpreventie te bevorderen. Het concept werd verder ontwikkeld volgens de Common Ground principes, waardoor de technologie zo is opgezet dat andere gemeenten het eenvoudig kunnen overnemen en gemeente Utrecht het eigenaarschap niet alleen beheert. Na de technische onderbouwing werd de applicatie uitgetest met eerst vijf deelnemers en daarna twintig. Een belangrijk uitgangspunt was om het systeem zo laagdrempelig mogelijk te maken met het doel deelnemers rust te geven. Zo is er een optie om in plaats van bankafschriften een icoontje te zien waar het geld naartoe gaat. Een deelnemer kan dan kiezen voor het icoontje van bijvoorbeeld een ziekenhuis en niet het bankafschrift van hun zorgverzekering.

Momenteel zijn meer dan de helft van de deelnemers statushouders, aangezien gemeenten per wet deze mensen financieel moeten ontzorgen en het Huishoudboekje een fijne en eenvoudige methode is. Het Huishoudboekje was finalist voor de prijs van Beste Overheidsinnovatie van het Jaar 2021, waarna veel gemeenten kennis hebben gemaakt met het systeem. Toch wordt het vooralsnog niet bij andere gemeenten gebruikt.

Het Huishoudboekje biedt een oplossing voor financieel kwetsbare mensen. Momenteel maken ongeveer 400 mensen gebruik van het systeem. Ongeveer 100 mensen hebben regelmatig ondersteuning nodig. Het systeem moet echter technisch verder worden ontwikkeld om een groter aantal mensen te ondersteunen. De middelen hiervoor zijn beperkt waardoor er een rem zit op toekomstige groei. Het Huishoudboekje is afhankelijk van tijdelijke subsidies en wordt niet opgenomen in de begroting, wat betekent dat de gemeente telkens subsidieaanvragen moet indienen om het systeem te onderhouden en te ontwikkelen.

Ondanks steun vanuit verschillende hoeken, waaronder een brief van voormalig staatssecretaris Tamara van Ark aan de Tweede Kamer waarin het als "mooi initiatief" werd geprezen, blijft structurele financiële steun voor enige tijd uit. Momenteel vindt een marktverkenning plaats om de interesse van marktpartijen in de overname of mogelijke integratie van het Huishoudboekje te onderzoeken.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Duidelijke maatschappelijke waarde**
Helpt financieel kwetsbare mensen om overzicht, rust en stabiliteit te creëren. Dit voorkomt schulden en betalingsachterstanden.
- **Preventieve werking**
Vermindert de noodzaak voor schuldhulpverlening en bespaart daarmee gemeentelijke kosten op lange termijn.
- **Laagdrempelige technologie**
Eenvoudige interface met visuele icoontjes i.p.v. complexe bankafschriften. Dat maakt het ook geschikt voor mensen met leeruitdagingen of taalproblemen.
- **Bewezen aanpak**
Ruim 400 gebruikers in Utrecht, met positieve resultaten voor deelnemers. Dit levert concrete bewijslast voor effectiviteit.
- **Geschikt voor statushouders**
Wordt al succesvol toegepast bij statushouders, waarvoor gemeenten per wet financieel ontzorgen moeten faciliteren.
- **Common Ground-principes**
Technisch zo opgezet dat andere gemeenten het systeem eenvoudig kunnen overnemen. Dit maakt schaalbaarheid potentieel haalbaar.

- **Bekendheid door nominaties**
Finalist Beste Overheidsinnovatie van het Jaar 2021. Dit verhoogde zichtbaarheid en legitimiteit.
- **Ondersteuning vanuit rijksoverheid**
Het initiatief is door de toenmalige staatssecretaris Tamara van Ark geprezen, wat adoptie bij andere gemeenten kan vergemakkelijken.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Gebrek aan structurele financiering**
Het systeem draait grotendeels op tijdelijke subsidies. Dit belemmert continuïteit en opschaling.
- **Beperkte technische capaciteit**
De huidige infrastructuur ondersteunt slechts circa 400 deelnemers. Uitbreiding vereist forse doorontwikkeling.
- **Geen landelijke standaardisatie**
Gemeenten werken met verschillende financiële systemen, waardoor integratie tijdrovend en complex is.
- **Weinig gebruik buiten Utrecht**
Ondanks positieve resultaten is de adoptie bij andere gemeenten nog nihil. Dit vraagt actieve kennisdeling en implementatieondersteuning.
- **Afhankelijkheid gemeentelijke prioriteiten**
Niet elke gemeente ziet financiële ontzorging als kerntaak, wat draagvlak voor investering beperkt.
- **Begeleidingsbehoefte**
Ongeveer 100 deelnemers hebben regelmatige ondersteuning nodig. Dit vraagt extra capaciteit en training.
- **Onzekere marktpositie**
Er loopt een marktverkenning voor overname of integratie, maar het is nog onduidelijk of private partijen dit willen ondersteunen.
- **Politieke gevoeligheid**
Zonder structurele steun van rijksoverheid of brede beleidsafspraken blijft de doorontwikkeling kwetsbaar.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Aantoonbare effectiviteit als basis voor opschaling**
De resultaten in Utrecht laten zien dat het Huishoudboekje werkt voor een duidelijke doelgroep. Deze bewezen aanpak biedt een stevige basis om andere gemeenten te overtuigen en adoptie te versnellen.
- **Aansluiting bij wettelijke taken rond statushouders**
Gemeenten hebben een wettelijke opdracht om statushouders financieel te ontzorgen. Het Huishoudboekje sluit hier direct op aan en kan daardoor relatief eenvoudig worden opgeschaald binnen deze doelgroep.
- **Common Ground als fundament voor hergebruik**
De technische inrichting volgens Common Ground-principes maakt het mogelijk om het systeem door andere gemeenten over te nemen. Dit biedt kansen voor gestandaardiseerde uitrol en gezamenlijke doorontwikkeling.
- **Groeiende aandacht voor schuldpreventie**
De preventieve werking van het Huishoudboekje sluit aan bij beleid dat inzet op het voorkomen van schulden en het verminderen van financiële stress. Deze beleidsmatige focus vergroot de kans op bredere toepassing.
- **Interesse vanuit andere gemeenten**
Door de nominatie en bekendheid hebben meerdere gemeenten kennisgemaakt met het Huishoudboekje. Deze bestaande interesse vormt een aanknopingspunt voor verdere verspreiding en implementatie.
- **Mogelijke rol van marktpartijen**
De lopende marktverkenning biedt kansen voor samenwerking met of overname door private partijen. Dit kan bijdragen aan doorontwikkeling, professionalisering en opschaling van de technische infrastructuur.
- **Opschaling via gefaseerde groei**
Door het systeem stapsgewijs verder te ontwikkelen en het aantal gebruikers gecontroleerd uit te breiden, kan ervaring worden opgebouwd met grotere volumes. Dit verkleint risico's en maakt duurzame opschaling realistischer.

Interventieplan: meer doen met minder: grip op het sociaal domein



Paspoort

Innovatie:	Interventieplan
Maatschappelijk vraagstuk:	Dienstverlening aan de burger
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	Structureel grip krijgen op de financiën in het sociaal domein (Jeugd, Wmo, Participatie) door systematisch maatregelen te ontwikkelen die zowel uitvoerbaar als effectief zijn, zonder de kwaliteit van dienstverlening voor inwoners te verliezen. Het plan richt zich op slimme sturing en besparingen: kosten beheersen waar het kan, en tegelijk maatschappelijke waarde behouden.
Pionier:	Gemeente Pijnacker-Nootdorp
Locatie:	Pijnacker-Nootdorp
Aantal grensverleggers:	0, maar binnen de gemeente zijn er nu 35 maatregelen geïmplementeerd of in uitvoering
Startjaar:	2020
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Wijnand Kort w.kort@pijnacker-nootdorp.nl Wijnand is adviseur domeindirecteur samenleving bij de gemeente Pijnacker-Nootdorp en vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Het interventieplan voor de komende periode: Interventieplan Sociaal Domein Pijnacker-Nootdorp 2025-2028

Wat houdt de innovatie in?

Sinds de decentralisatie van de Jeugdwet, de Wmo en de Participatiewet in 2015 hebben gemeenten er veel nieuwe verantwoordelijkheden bij gekregen, zoals jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en werk- en inkomensbegeleiding. Het idee achter deze overheveling van taken was dat gemeenten deze ondersteuning dichter bij de inwoners efficiënter, effectiever en goedkoper konden organiseren. In de praktijk ging deze decentralisatie echter gepaard met forse bezuinigingen op het sociaal domein, terwijl de vraag naar ondersteuning juist toenam. Gemeenten staan daardoor structureel onder druk: ze moeten méér doen met minder middelen.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp zag deze uitdaging als een kans om bezuinigingen slimmer op te vangen. Tussen 2020 en 2022 implementeerde de gemeente een interventieplan met 28 maatregelen om financieel gezond te blijven én de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Met dit plan is 2.487.000 euro bespaard. Toch blijven de financiële tekorten in het sociaal domein zich opstapelen. Daarom heeft de gemeenteraad in mei 2025 een nieuw interventieplan vastgesteld met 23 aanvullende maatregelen waarmee € 1.892.000 bespaard kan worden in 2028. Ze zijn een aanvulling op de 12 maatregelen die in 2024 door het college en de gemeenteraad zijn vastgesteld, met een geschat besparingspotentieel van € 1.391.000 in 2028. Dus totaal zijn er 35 maatregelen met een totaal besparingspotentieel van €3.283.000.

In het interventieplan analyseert de gemeente eerst de context en de ontwikkelingen binnen het sociaal domein. De trends en de kostenontwikkeling worden in kaart gebracht, en vervolgens onderzoekt de gemeente op welke onderdelen zij wel en geen invloed heeft. Zo kunnen cao-afspraken de prijs van een product of dienst bepalen – iets waar gemeenten zelf geen zeggenschap over hebben. Waar wel invloed op uitgeoefend kan worden, is het volume en de intensiteit van het gebruik, en het voorkomen van onnodige inzet. De interventie richt zich op sturing: maatregelen die daadwerkelijk uitvoerbaar en effectief zijn binnen de eigen beleidsruimte.

Het nieuwe plan richt zich opnieuw op de domeinen jeugd, Wmo en participatie, waarbij de maatregelen gefaseerd worden ingevoerd. De uitvoering bouwt voort op de eerder ingezette lijn, waarbij de lessen uit de vorige planperiode worden meegenomen. In totaal zijn er nu 35 maatregelen die worden geïmplementeerd of al in uitvoering zijn. De totale uitgaven binnen het sociaal domein bedragen momenteel 43 miljoen euro. Met het nieuwe interventieplan verwacht de gemeente tot en met 2028 een besparing van 1.892.000 euro te realiseren.

Wat deze aanpak bijzonder maakt, is hoe Pijnacker-Nootdorp van analyse tot uitvoering te werk gaat. Binnen elk sociaal domein werken teams samen in zogenaamde denktanks, waarin beleidsmedewerkers, inhoudelijke experts en financieel adviseurs met elkaar de maatregelen toetsen, uitwerken en onderbouwen. Zij kijken niet alleen naar de beleidsmatige wenselijkheid, maar ook naar financiële haalbaarheid, uitvoerbaarheid en opbrengst. De maatregelen worden onderbouwd met data en berekeningen, waardoor de impact vooraf zo goed mogelijk in beeld komt. De uitvoering wordt vervolgens stap voor stap ingevuld, waarbij monitoring en bijstelling een vast onderdeel van het proces zijn.

Deze gestructureerde en integrale werkwijze maakt het mogelijk om een consistent beleid te voeren in een domein dat onder druk staat. Wat Pijnacker-Nootdorp leert, deelt de gemeente ook graag met anderen. Van het opstellen van het plan tot de implementatie, en van de interne samenwerking tot het monitoren van effecten – de gemeente kan andere organisaties en gemeenten praktische handvatten bieden. Denk aan rekenmodellen, werkwijzen voor besluitvorming, voorbeelden van succesvolle interventies, of concrete tips voor het organiseren van denktanks binnen teams. Zo kan deze aanpak als inspiratie dienen voor anderen die zoeken naar houvast in een ingewikkeld sociaal domein.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Integrale aanpak**
Denktanks met beleidsmedewerkers, inhoudelijke experts en financieel adviseurs zorgen voor afgewogen maatregelen.
- **Datagedreven sturing**
Maatregelen zijn onderbouwd met analyses, data en financiële berekeningen.
- **Lerend proces**
Bouwt voort op eerdere planperioden (ervaringen 2020-2022 meegenomen in nieuw plan).
- **Gefaseerde uitvoering**
Maatregelen worden stapsgewijs ingevoerd, met ruimte voor monitoring en bijstelling.
- **Concreet resultaat**
Eerdere planperiode leverde € 2,5 miljoen besparing op, nieuw plan voorziet in € 3,2 miljoen extra besparingen.
- **Duidelijke afbakening**
Scherp onderscheid tussen factoren waar de gemeente wel/niet invloed op heeft (bijvoorbeeld cao's versus gebruiksvolume).
- **Kennisdeling**
Gemeente deelt actief werkwijzen, rekenmodellen en tips met andere gemeenten.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Structurele tekorten blijven bestaan**
Ondanks eerdere en nieuwe maatregelen blijven kosten in sociaal domein oplopen.
- **Beperkingen door externe factoren**
Prijsstijgingen (cao's, landelijke tarieven) vallen buiten gemeentelijke invloed.
- **Risico op overbelasting**
Maatregelen vragen veel inzet van teams en continue monitoring.
- **Maatschappelijke spanning**
Strakker sturen kan ervaren worden als “bezuinigen op kwetsbare inwoners”.
- **Onzekerheid lange termijn**
Afhankelijk van landelijke financiering en beleidswijzigingen.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Bewezen toepasbaar model**
Gestructureerde werkwijze met denktanks, data-analyse en monitoring is overdraagbaar naar andere gemeenten.
- **Concrete tools beschikbaar**
Rekenmodellen, voorbeelden en werkwijzen zijn bruikbaar voor andere organisaties.
- **Opschaalbaar naar andere domeinen**
Aanpak kan ook breder ingezet worden dan jeugd, Wmo en participatie.
- **Succes afhankelijk van cultuur**
Vraagt interne samenwerking en bereidheid om moeilijke keuzes te maken.
- **Waardevol als inspiratie**
Kan houvast bieden voor gemeenten die worstelen met financiële druk in sociaal domein.

Jongeren Perspectief Fonds: meer doen met minder; grip op het sociaal domein



Paspoort

Innovatie:	Jongeren Perspectief Fonds
Maatschappelijk vraagstuk:	Bestaanszekerheid jongeren
Categorie:	Sociaal domein
Doel:	Jongeren met problematische schulden toekomstperspectief bieden door schulden over te nemen en hen twee jaar intensief te begeleiden richting opleiding, werk en een stabiel leven. De aanpak richt zich niet op aflossen, maar op herstel en vooruitgang.
Pionier:	Jongeren Perspectief Fonds
Locatie:	Den Haag
Aantal grensverleggers:	40 gemeenten
Startjaar:	2016
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Marije van Kranenburg marije@jongerenperspectieffonds.nl Marije is directeur Jongeren Perspectief Fonds en vertelt je graag over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	www.jongerenperspectieffonds.nl

Wat houdt de innovatie in?

Sinds de decentralisatie van de Jeugdwet, de Wmo en de Participatiewet in 2015 hebben gemeenten er veel nieuwe verantwoordelijkheden bij gekregen, zoals jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en werk- en inkomensbegeleiding. Het idee achter deze overheveling van taken was dat gemeenten deze ondersteuning dichter bij de inwoners efficiënter, effectiever en goedkoper konden organiseren. In de praktijk ging deze decentralisatie echter gepaard met forse bezuinigingen op het sociaal domein, terwijl de vraag naar ondersteuning juist toenam. Gemeenten staan daardoor structureel onder druk: ze moeten méér doen met minder middelen.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp zag deze uitdaging als een kans om bezuinigingen slimmer op te vangen. Tussen 2020 en 2022 implementeerde de gemeente een interventieplan met 28 maatregelen om financieel gezond te blijven én de

kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Met dit plan is 2.487.000 euro bespaard. Toch blijven de financiële tekorten in het sociaal domein zich opstapelen. Daarom heeft de gemeenteraad in mei 2025 een nieuw interventieplan vastgesteld met 23 aanvullende maatregelen waarmee € 1.892.000 bespaard kan worden in 2028. Ze zijn een aanvulling op de 12 maatregelen die in 2024 door het college en de gemeenteraad zijn vastgesteld, met een geschat besparingspotentieel van € 1.391.000 in 2028. Dus totaal zijn er 35 maatregelen met een totaal besparingspotentieel van €3.283.000.

In het interventieplan analyseert de gemeente eerst de context en de ontwikkelingen binnen het sociaal domein. De trends en de kostenontwikkeling worden in kaart gebracht, en vervolgens onderzoekt de gemeente op welke onderdelen zij wel en geen invloed heeft. Zo kunnen cao-afspraken de prijs van een product of dienst bepalen – iets waar gemeenten zelf geen zeggenschap over hebben. Waar wel invloed op uitgeoefend kan worden, is het volume en de intensiteit van het gebruik, en het voorkomen van onnodige inzet. De interventie richt zich op sturing: maatregelen die daadwerkelijk uitvoerbaar en effectief zijn binnen de eigen beleidsruimte.

Het nieuwe plan richt zich opnieuw op de domeinen jeugd, Wmo en participatie, waarbij de maatregelen gefaseerd worden ingevoerd. De uitvoering bouwt voort op de eerder ingezette lijn, waarbij de lessen uit de vorige planperiode worden meegenomen. In totaal zijn er nu 35 maatregelen die worden geïmplementeerd of al in uitvoering zijn. De totale uitgaven binnen het sociaal domein bedragen momenteel 43 miljoen euro. Met het nieuwe interventieplan verwacht de gemeente tot en met 2028 een besparing van 1.892.000 euro te realiseren.

Wat deze aanpak bijzonder maakt, is hoe Pijnacker-Nootdorp van analyse tot uitvoering te werk gaat. Binnen elk sociaal domein werken teams samen in zogenaamde denktanks, waarin beleidsmedewerkers, inhoudelijke experts en financieel adviseurs met elkaar de maatregelen toetsen, uitwerken en onderbouwen. Zij kijken niet alleen naar de beleidsmatige wenselijkheid, maar ook naar financiële haalbaarheid, uitvoerbaarheid en opbrengst. De maatregelen worden onderbouwd met data en berekeningen, waardoor de impact vooraf zo goed mogelijk in beeld komt. De uitvoering wordt vervolgens stap voor stap ingevuld, waarbij monitoring en bijstelling een vast onderdeel van het proces zijn.

Deze gestructureerde en integrale werkwijze maakt het mogelijk om een consistent beleid te voeren in een domein dat onder druk staat. Wat Pijnacker-Nootdorp leert, deelt de gemeente ook graag met anderen. Van het opstellen van het plan tot de implementatie, en van de interne samenwerking tot het monitoren van effecten – de gemeente kan andere organisaties en gemeenten praktische handvatten bieden. Denk aan rekenmodellen, werkwijzen voor besluitvorming, voorbeelden van succesvolle interventies, of concrete tips voor het organiseren van denktanks binnen teams. Zo kan deze aanpak als inspiratie dienen voor anderen die zoeken naar houvast in een ingewikkeld sociaal domein.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Bewezen effectiviteit**
Bewezen resultaten in Den Haag, inmiddels opgeschaald naar 40 gemeenten.
- **Financieel aantrekkelijk voor gemeenten**
Besparing van ca. €21.000 per jongere bij positieve uitstroom.
- **Maatwerk en begeleiding**
Jongeren maken met een vaste trajectbegeleider een persoonlijk toekomstplan.
- **Integrale aanpak**
Combineert schuldhulpverlening met begeleiding op levensdomeinen zoals werk, opleiding en welzijn.
- **Toolkit en ondersteuningspakket**
Maakt implementatie voor gemeenten praktisch uitvoerbaar (businesscase, voorbeeldbrieven, functieprofielen).
- **Community en kennisdeling**
Gemeenten leren van elkaar via trainingen, bijeenkomsten en online platform.
- **Flexibele organisatievorm**
Samenwerking mogelijk via centrumgemeenten, ook kleinere gemeenten kunnen aansluiten.
- **Beleidsmatige aansluiting**
Sluit aan bij nieuwe verplichtingen in de Basisdienstverlening Schuldhulpverlening.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Financieringsvraagstuk**
Gemeenten moeten bereid zijn schulden over te nemen en saneringskredieten te verstrekken.
- **Politieke en bestuurlijke besluitvorming**
Kost tijd en kan belemmerend werken, zeker in kleinere gemeenten.
- **Capaciteit voor begeleiding**
Succes staat of valt met goede trajectbegeleiders en voldoende tijd voor persoonlijke aandacht.
- **Lokale variatie in samenwerking**
Betrokkenheid van partners (schuldeisers, scholen, werkgevers) verschilt sterk per gemeente.
- **Risico op vrijblijvendheid**
Jongeren moeten zich committeren aan een traject, wat niet altijd lukt.
- **Cultuuromslag binnen schuldhulpverlening**
Verschuiving van aflossen naar toekomstperspectief vraagt andere mindset van hulpverleners.
- **Opschalingsgrenzen**
Intensieve aanpak kan duur en arbeidsintensief zijn bij grotere aantallen jongeren.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Grote opschalingspotentie**
Al verspreid naar 40 gemeenten, bewezen dat samenwerking via regio's/centrumgemeenten goed werkt.
- **Structurele borging vereist**
Financiële en organisatorische verankering in gemeentelijk beleid is nodig voor continuïteit.
- **Opschaling versneld door wetgeving**
Nieuwe verplichtingen rond schuldhulpverlening creëren urgentie en legitimiteit.
- **Community is sleutel**
Kennisdeling en gezamenlijke leercultuur versterken opschaling en voorkomen dat gemeenten opnieuw het wiel uitvinden.
- **Waardevol voor beleidsmakers**
Koppelt maatschappelijke winst (uitstroom jongeren met perspectief) aan financiële besparingen. Dat maakt het overtuigend.
- **Aanvullende uitdagingen**
Het programma moet zich blijven aanpassen aan veranderende schuldenproblematiek en de diversiteit van jongeren.

Kwikstart: de online lifeline naar zelfstandigheid voor jongvolwassenen



Paspoort

Innovatie:	Kwikstart
Maatschappelijk vraagstuk:	Bestaanszekerheid en zelfstandigheid jongeren 16-27 jaar
Categorie:	Digitalisering
Doel:	Jongvolwassenen (16–27 jaar) ondersteunen in hun overgang naar zelfstandigheid door overzichtelijke, toegankelijke en betrouwbare informatie te bieden over wonen, werk, onderwijs, financiën en zorg.
Pionier:	Stichting Kinderperspectief
Locatie:	Heel Nederland
Aantal grensverleggers:	Ruim 100 gemeenten maken gebruik van de app
Startjaar:	2016
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Bas Rodijk brodijk@kinderperspectief.nl
Meer informatie:	www.kinderperspectief.nl

Wat houdt de innovatie in?

Wanneer een jongere achttien wordt, komt de verantwoordelijkheid voor belangrijke zaken, zoals het regelen van financiën, huisvesting, en verzekeringen bij hem of haar te liggen. Dit kan een periode zijn van onzekerheid, met name voor jongvolwassenen zonder verzorgers of ondersteunend netwerk, zoals jongeren uit de jeugdzorg. Ze moeten ineens zonder vertrouwde begeleiding verder, terwijl zij nog niet zijn voorbereid op de verantwoordelijkheden van het volwassen leven. De overgang kan hierdoor leiden tot problemen zoals dakloosheid, financiële schulden en het ontbreken van een stabiel toekomstperspectief.

De Kwikstart-App en -website spelen in op deze behoefte door jongeren van 16 tot 27 jaar een hulpmiddel te bieden waarmee zij zich beter kunnen voorbereiden op deze fase. De app biedt overzichtelijke en toegankelijke informatie over thema's zoals wonen, werk, scholing, en financiële ondersteuning. Door alle benodigde informatie op één centrale plek te verzamelen, helpt Kwikstart met het verminderen van de onzekerheid bij jongeren en vergroot het de kans dat zij hun weg vinden naar een zelfstandige en stabiele toekomst.

Kwikstart verzamelt gegevens over onderwerpen zoals onderwijs, werk, wonen, financiën en zorg. Gebruikers kunnen ook informatie vinden over wettelijke regelingen, rechten en plichten en praktische stappen zoals het aanvragen van huurtoeslag. De teksten zijn eenvoudig en toegankelijk voor jongeren en bevatten hyperlinks voor doorverwijzingen. Als iemand bijvoorbeeld meer wil lezen over welke opleidingen er beschikbaar zijn na de middelbare school, dan heeft deze pagina op Kwikstart verschillende verwijzingen naar een studiekeuzetest of open dagen. Doordat de informatie op één plek staat, hoeven jongeren niet zelf op zoek te gaan naar informatie.

De app is geïmplementeerd bij meer dan honderd gemeenten in Nederland en is gratis te gebruiken. Daarnaast heeft elke gemeente al een lokale pagina op Kwikstart, die zij enkel hoeven in te vullen met de nodige informatie. Elke maand komen er nieuwe gemeenten bij en worden zij aangemoedigd om van elkaar te leren, of om samen een pagina te delen.

Kwikstart is onderdeel van Stichting Kinderperspectief en wordt zo gefinancierd. De applicatie en de website zijn gemaakt met behulp van open-source software, waardoor de broncode voor iedereen toegankelijk is. Medewerkers hebben zelf een geschiedenis in de jeugdzorg en gaan als ervaringsdeskundigen te werk. Zij begrijpen vanuit hun eigen achtergrond welke problemen spelen bij een jongere zonder sociaal vangnet. Gecombineerd met het gebruik van een participatieve aanpak en de centralisering van de doelgroep is dit een zwaarwegende factor geweest in het succes van Kwikstart. Medewerkers spreken in de praktijk met jongeren binnen en buiten de jeugdzorg over hun behoefte aan financiële ondersteuning, woonruimte, of opleiding. Door samen te overleggen stellen ze een doelgerichte aanpak vast voor de informatie die op Kwikstart komt. Deze ontwikkeling vergt een aanzienlijke hoeveelheid tijd en middelen, met als doel de applicatie beter te laten aansluiten op de behoeften van jongeren.

Het initiatief kwam van iemand uit de jeugdzorg, die zich afvroeg waarom er geen digitale plek was met zulke informatie. Stichting Kinderperspectief nam deze vraag op zich en begon met de ontwikkeling van Kwikstart. Tot 2018 bood de applicatie alleen landelijke informatie voor jongeren. Vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport kwam de vraag naar uitgebreidere informatie voor jongvolwassenen. Zij investeerde in de doorontwikkeling van Kwikstart waardoor er lokale pagina's op de website konden worden toegevoegd; informatie van bijvoorbeeld de jeugdwet kan namelijk verschillen op lokaal niveau. De overige financiering komt uit het eigen fonds van de Stichting, wat de mogelijkheid biedt om de ontwikkeling te richten op de behoeften van de doelgroep.

Rotterdam was de eerste gemeente die een lokale pagina beschikbaar stelde. Hierna volgden gemeenten zoals Leiden en Groningen, en groeide Kwikstart stapsgewijs. Sinds juni 2021 kwam de plaatsing van lokale pagina's in een stroomversnelling doordat Kwikstart werd gedeeld in nieuwsbrieven van de VNG en andere landelijke organisaties. Bas Rodijk, projectleider bij Stichting Kinderperspectief, had niet voorzien dat Kwikstart zo snel zou groeien. De ontwikkeling van Kwikstart is gefocust op de missie om maatschappelijke impact teweeg te brengen; namelijk jongeren zelf de regie geven op de ontwikkeling van hun eigen leven en welke stappen zij zelf kunnen zetten. Rodijk heeft als doel dat in 2026 elke jongere weet wat Kwikstart is. Momenteel wordt er gewerkt aan het nieuwe platform van Kwikstart, zodat het technisch geschikt is om meer gemeenten te kunnen ondersteunen en te laten aansluiten. Ook is er internationale belangstelling voor het product, maar brengt dit mogelijke obstakels met zich mee; overheidsstructuren kunnen verschillen in andere landen, waardoor de nieuwe website en applicatie zodanig moet worden gebouwd dat dit eenvoudig aangepast kan worden.

Daarnaast ontwikkelt Stichting Kinderperspectief een game waarin jongvolwassenen kunnen spelen en oefenen om op hun eigen benen te staan. Hier kunnen zij bijvoorbeeld een zorgverzekering regelen, of solliciteren op een baan. Het doel van de game, die gebaseerd zal zijn op een escaperoom, is om jongeren de vaardigheden te geven om dit uiteindelijk zelf in de praktijk uit te voeren. In de game kan iemand de nodige fouten maken én ervan leren, zonder consequenties. Andere landen hebben al interesse getoond in dit spel, wat Kwikstart mogelijkheden biedt om verder te groeien.

Kwikstart heeft zich ontwikkeld van een lokaal initiatief tot een landelijk erkende oplossing voor jongvolwassenen in de overgang naar zelfstandigheid. De sterke focus op ervaringsdeskundigheid maakt het platform waardevol. Terwijl de app zich verder uitbreidt, blijft de centrale missie onveranderd: jongeren ondersteunen om zelfredzaam te worden en grip te krijgen op hun leven. De toekomstplannen, zoals het nieuwe platform en de educatieve game, tonen aan dat Kwikstart blijft innoveren om aan de veranderende behoeften van de doelgroep te voldoen. Daarmee ligt de weg open voor verdere opschaling, zowel nationaal als internationaal, zodat meer jongeren de kans krijgen om succesvol de stap naar volwassenheid te zetten.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Groot maatschappelijk probleem**
Jongeren zonder netwerk lopen risico op schulden, dakloosheid en schooluitval. Er is een urgente behoefte aan laagdrempelige ondersteuning, al wordt deze urgentie niet in elke gemeente even sterk ervaren.
- **Landelijke adoptie**
Al 100+ gemeenten gebruiken Kwikstart. Elke maand sluiten nieuwe gemeenten aan, mede doordat gemeenten het initiatief ook binnen hun eigen regionale netwerk delen.
- **Bekendheid via landelijke organisaties**
Verspreiding via onder andere nieuwsbrieven van landelijke organisaties zoals de VNG heeft gezorgd voor een sterke toename in zichtbaarheid en aanmeldingen van gemeenten.
- **Actieve verspreiding**
Kwikstart blijft het initiatief actief onder de aandacht brengen via infosessies en andere vormen van communicatie, wat bijdraagt aan continue instroom van nieuwe gemeenten.
- **Individuele trekkers binnen gemeenten**
Beleidsmedewerkers of ambtenaren die het initiatief actief trekken en verantwoordelijkheid nemen, kunnen de aansluiting van hun gemeente aanzienlijk versnellen.
- **Autonomie van beleidsmedewerkers**
Wanneer beleidsmedewerkers ruimte hebben om zelf initiatieven te verkennen en op te starten, verloopt besluitvorming sneller en wordt deelname makkelijker gerealiseerd.
- **Lokale flexibiliteit**
Gemeenten kunnen eenvoudig eigen informatie toevoegen op lokale pagina's. Dit verhoogt relevantie en gebruiksgemak.
- **Laagdrempelig en toegankelijk**
Eenvoudige taal, duidelijke structuur en doorverwijzingen maken het geschikt voor jongeren met beperkte kennis of taalvaardigheden.
- **Ervaringsdeskundigheid**
Ontwikkeld door en mét mensen met een jeugdzorgachtergrond, waardoor de app beter afgestemd is op behoeften van de doelgroep.
- **Participatieve aanpak**
Jongeren zelf zijn betrokken bij de ontwikkeling. Dat vergroot acceptatie en gebruik.
- **Open-source technologie**
Broncode vrij beschikbaar. Dit vergemakkelijkt technische opschaling.
- **Innovatieve uitbreidingen**
Ontwikkeling van een educatieve game en nieuw platform vergroot de aantrekkingskracht en het bereik.
- **Internationale belangstelling**
Biedt groeikansen buiten Nederland en vergroot de potentiële impact.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

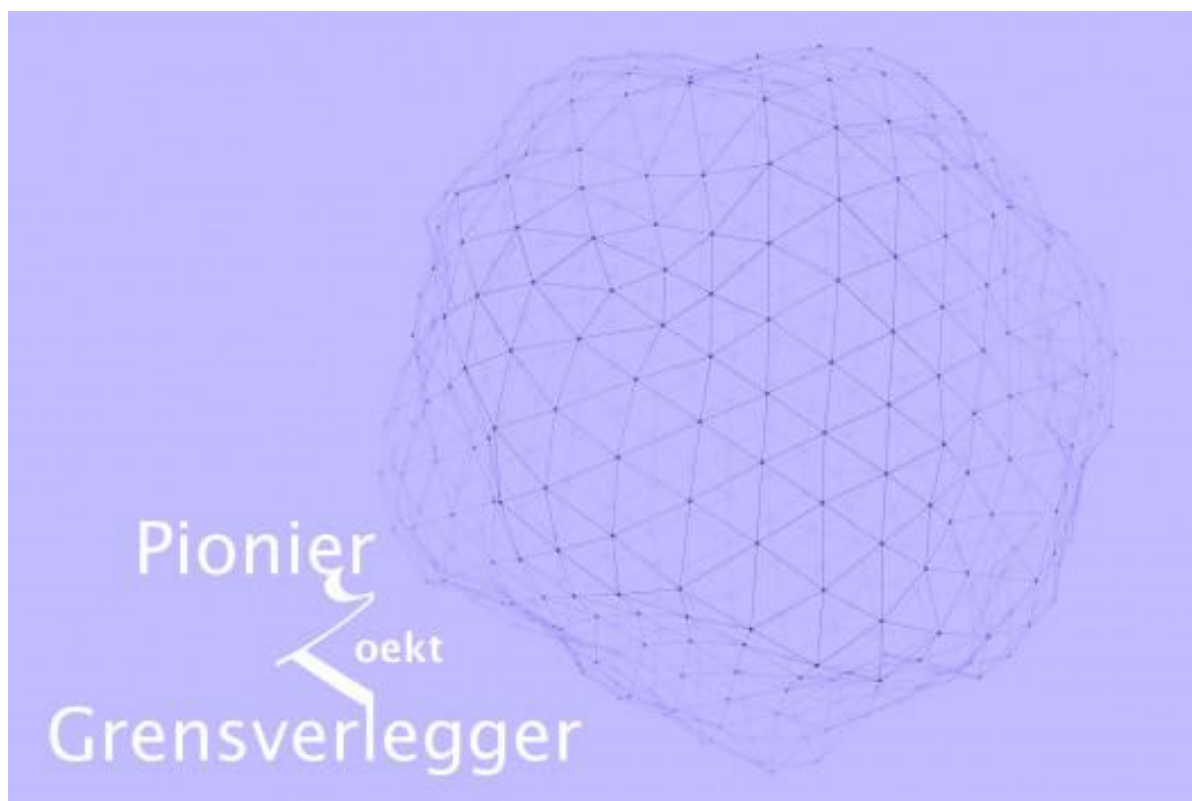
- **Technische schaalbaarheid**
Het huidige platform is niet ontworpen voor de snelgroeiende vraag. Doorontwikkeling naar een nieuw platform is noodzakelijk.
- **Financieringsdruk**
Afhankelijk van subsidies en fondsen van Stichting Kinderperspectief. Dit levert beperkte structurele middelen voor onderhoud en innovatie.
- **Lokale inzet vereist**
Gemeenten moeten zelf content invullen. Dat kost tijd en capaciteit, waardoor adoptie soms vertraagt.
- **Versnippering van gemeentelijke systemen**
Lokale verschillen in beleid, regelingen en voorzieningen vragen maatwerk. Dat verhoogt complexiteit.
- **Beperkte bekendheid bij jongeren zelf**
Hoewel gemeenten Kwikstart implementeren, weten veel jongeren nog niet dat de app bestaat. Dit vraagt om extra marketing en actieve benadering.
- **Capaciteit binnen gemeenten**
Beleidsmedewerkers hebben vaak beperkte tijd en veel andere verantwoordelijkheden, waardoor deelname aan nieuwe initiatieven minder prioriteit krijgt.
- **Complexe interne besluitvorming**
Binnen gemeenten is vaak afstemming op meerdere niveaus nodig. Dit kan leiden tot vertraging in het besluitvormingsproces, vooral in grotere gemeenten.

- **Gebrek aan urgentie**
Niet alle gemeenten ervaren het probleem even sterk, waardoor de motivatie om aan te sluiten kan ontbreken.
- **Bestuurlijk draagvlak**
Zonder voldoende steun van bestuurders is het lastig om het initiatief daadwerkelijk te implementeren.
- **Onvoldoende eigenaarschap**
Wanneer niet duidelijk is wie binnen de gemeente verantwoordelijk is voor Kwikstart, kan het proces stagneren.
- **Positie buiten de overheid**
Kwikstart is geen overheidsinitiatief. Dit biedt flexibiliteit, maar kan ook een belemmering zijn wanneer gemeenten de voorkeur geven aan initiatieven die direct vanuit de overheid komen.
- **Capaciteit Stichting Kinderperspectief**
De stichting is klein. Snelle groei legt druk op ontwikkelcapaciteit, support en begeleiding.
- **Internationale uitbreiding complex**
Verschillende overheidsstructuren en regelingen maken opschaling buiten Nederland uitdagend.
- **Afhankelijkheid van betrokkenheid doelgroep**
Blijvende participatie van jongeren is essentieel, maar niet vanzelfsprekend beschikbaar.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Landelijke opschaling via netwerken**
Verspreiding via landelijke organisaties en regionale netwerken van gemeenten biedt kansen om in korte tijd veel nieuwe gemeenten te bereiken.
- **Rol van individuele trekkers benutten**
Beleidsmedewerkers die initiatief nemen, kunnen als aanjager fungeren binnen gemeenten. Het actief ondersteunen en faciliteren van deze groep kan opschaling versnellen.
- **Vergroten van urgentiebesef**
Door het probleem en de impact zichtbaarder te maken voor gemeenten, kan de bereidheid om aan te sluiten toenemen.
- **Versnellen van besluitvorming**
Kansen liggen in het vereenvoudigen van interne processen en het duidelijk beleggen van eigenaarschap binnen gemeenten.
- **Doorontwikkeling van het platform**
Investeren in een nieuw, schaalbaar platform maakt verdere groei en ondersteuning van meer gemeenten mogelijk.
- **Versterken van bekendheid onder jongeren**
Gerichte communicatie en zichtbaarheid richting de doelgroep kunnen het gebruik vergroten en daarmee ook de waarde voor gemeenten versterken.
- **Internationale opschaling**
Internationale interesse biedt kansen om het concept verder te verspreiden, mits rekening wordt gehouden met verschillen in overheidsstructuren.
- **Doorontwikkeling van aanvullende producten**
De ontwikkeling van de educatieve game biedt kansen om jongeren op een andere manier te bereiken en te ondersteunen, wat de impact van Kwikstart kan vergroten.
- **Blijven benutten van flexibiliteit buiten overheid**
De positie als initiatief buiten de overheid biedt ruimte om snel te ontwikkelen en aan te passen, wat benut kan worden bij verdere opschaling.
- **Actief signaleren richting gemeenten**
De app signaleert wanneer informatie ontbreekt voor een gemeente en kan daarmee gemeenten activeren om alsnog aan te sluiten. De app stuurt gemeenten die nog niet meedoen automatisch een bericht wanneer jongeren via de app tevergeefs zoeken naar specifieke informatie voor hun gemeente. De jongeren krijgen een melding dat hun gemeente nog niet meedoet, maar direct op de hoogte wordt gesteld van hun informatiebehoefte.

Ondernemer Centraal: ondersteuning die ondernemers en gemeenten versterkt



Paspoort

Innovatie:	Ondernemer Centraal
Maatschappelijk vraagstuk:	Bestaanszekerheid en een gezond economisch klimaat
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	Een geïntegreerde infrastructuur bieden waarmee gemeenten ondernemers persoonlijk, dichtbij en op maat kunnen ondersteunen. Zo worden ondernemers begeleid naar bestaans- en toekomstzekerheid, terwijl gemeenten kosten besparen en grip houden op effectiviteit en uitvoering.
Pionier:	Gemeente Utrecht
Locatie:	Utrecht
Aantal grensverleggers:	Binnen de gemeente Utrecht zijn meer dan 3500 ondernemers bereikt. Inmiddels kunnen ondernemers uit 5 gemeenten in de regio Utrecht terecht bij Ondernemer Centraal. Ondernemer Centraal voorbeeldfunctie voor oprichting Stichting Inwoners Centraal.
Startjaar:	2022
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Tarik Koptagel tarik.koptagel@ondernemercentraal.nl Tarik is directeur van de Stichting Ondernemers Centraal en vertelt je graag meer over dit initiatief.
Meer informatie:	www.ondernemercentraal.nl

Wat houdt de innovatie in?

Ondernemers hebben vaak uiteenlopende taken. Ze ontwikkelen een visie, onderhouden klantrelaties, sturen personeel aan en nemen strategische beslissingen. Als het overzicht ontbreekt, kunnen deze taken overweldigend worden. Wanneer een ondernemer vastloopt, raakt dat niet alleen hem of haar persoonlijk, maar ook de gemeente die als sociaal vangnet de financiële gevolgen draagt. Binnen de huidige dienstverlening infrastructuur wordt de ondernemer bij een hulpvraag vaak doorverwezen tussen en naar verschillende loketten, zonder dat het (echte) probleem wordt opgepakt. Het creëren van gerichte ondersteuning is niet alleen cruciaal voor de ondernemer zelf, maar ook voor de overheid.

Middels het programma Ondernemer Centraal worden gemeenten in staat gesteld haar ondernemers met duizenden tegelijk, persoonlijk, dichtbij en op maat te ondersteunen. Dit tegen een hoger rendement op investering en lagere uitvoeringslasten. Ondernemer Centraal organiseert en beheert de volledige ondernemer dienstverlening infrastructuur. Het concept is voor gemeenten gemakkelijk implementeerbaar, waarbij het programma op maat meebeweegt met de specifieke (strategische) (beleid) richtlijnen van de desbetreffende organisatie. Het doel: ondernemers naar inkomens-, bestaans- en toekomstzekerheid begeleiden, om zo een gezond economisch ondernemersklimaat te stimuleren.

Ondernemer Centraal faciliteert onder andere samenwerkingen met zowel publieke als private experts op lokaal niveau, welke klaar staan om samen met ondernemers naar gerichte oplossingen te zoeken. Omdat veel van de betrokken experts zelf ondernemer zijn, sluiten hun adviezen nauw aan bij de realiteit, wat zorgt voor een betrokken en ervaringsgerichte aanpak. Ondernemer Centraal brengt bestaande regelingen en aanvullende diensten bij elkaar. Zo ontstaat een netwerk van ondersteuning dat is afgestemd op de praktijk én op de gemeentelijke context.

Hoe die infrastructuur eruit ziet? Wanneer een ondernemer, ongeacht de vraag, bijvoorbeeld ondersteuning nodig heeft om zijn of haar onderneming sterker te maken voor de toekomst, worstelt met geldproblemen of vastloopt in de administratie, kan hij of zij op de website van gemeente aanmelden voor een intakegesprek. Tijdens deze bijeenkomst wordt de situatie van de ondernemer in kaart gebracht en met een passend plan als resultaat. De ondernemer staat centraal in dit gesprek, samen wordt gekeken wat nodig is om hem of haar bestaan- en toekomst zeker te maken. De gemeente pakt dit advies verder op. Daar beoordeelt een team, vaak het Bbz-team of Sociale Zaken, de aanbevelingen.

Bij goedkeuring kan de ondersteuning aan de ondernemer van start gaan. De gemeente keurt het advies vanuit publiek perspectief, en bepaalt in overleg wat nodig en haalbaar is. Zodra er overeenstemming is, wordt de ondernemer gekoppeld aan relevante publieke en private dienstverleners binnen het netwerk van Ondernemer Centraal. Dankzij een flexibele aanbestedingsconstructie zijn er meerdere aanbieders beschikbaar die bijvoorbeeld juridische, boekhoudkundige, fiscale of marketingtechnische ondersteuning bieden. De ondernemer kiest zelf welke aanbieder het beste past. De ondersteuning kan vervolgens direct starten in een enkel of gecombineerd (multi)traject. Waar nodig worden de kosten voor deze trajecten gefinancierd met subsidiegelden. Zo ontstaan snel en doelgericht maatwerkoplossingen met meetbare resultaten, waarbij gemeenten grip houden op effectiviteit, budget en uitvoering.

Met name tijdens de coronacrisis was ondersteuning nodig waardoor gemeente de Utrecht het initiatief heeft genomen om Ondernemer Centraal te organiseren. Veel kleine bedrijven stonden onder grote druk door de verschillende lockdowns en de economische gevolgen daarvan. Zo dreigde bijvoorbeeld een horeca ondernemer zijn deuren te moeten sluiten. In dit geval was er specifieke juridische kennis nodig om de problemen op te kunnen lossen. Waar andere instanties niet konden of wilden helpen, heeft Ondernemer Centraal dat wel kunnen doen. Middels het aanhaken van een advocaat kon de ondernemer toch aanspraak doen op subsidie waar hij eerder voor was afgewezen, en zijn restaurant openhouden. Onlangs zijn meer dan 3.500 ondernemers bereikt, waarvan 2.500 een gesprek aangingen en 800 gebruikmaakten van één of meerdere vervolgetrajecten. Het succes van Ondernemer Centraal leidde tot de oprichting van Stichting Inwoners Centraal in 2024. Deze stichting zet zich in om de infrastructuur van Ondernemer Centraal breder toe te passen binnen het sociaal domein om andere groepen inwoners te helpen.

Momenteel kunnen de ondernemers uit de gemeente Utrecht, Houten, Lopik, Nieuwegein en IJsselstein terecht bij Ondernemer Centraal, terwijl het model een oplossing biedt die ook in andere gemeenten kan worden ingezet om ondernemers toekomstbestendig te ondersteunen. In een tijd waarin gemeenten steeds meer moeten bezuinigen,

laat Ondernemer Centraal zien dat effectieve en persoonlijke ondersteuning niet alleen ondernemers helpt, maar ook zorgt voor kostenbesparing en bijdraagt aan een sterke lokale economie.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Bewezen praktijkervaring**
Al meer dan 3.500 ondernemers bereikt, waarvan 800 intensief ondersteund.
- **Maatwerk en persoonlijke benadering**
Intakegesprek met focus op de ondernemer zelf. Dit vergroot effectiviteit en vertrouwen.
- **Sterk netwerk**
Koppeling aan publieke én private experts (juridisch, financieel, marketing, etc.) zorgt voor beschikbaarheid direct passende expertise.
- **Flexibele aanbestedingsconstructie**
Meerdere aanbieders en keuzevrijheid voor ondernemer is wendbaar en efficiënt.
- **Gemakkelijk implementeerbaar voor gemeenten**
Model sluit aan op bestaande structuren (bijvoorbeeld. Bbz-team, Sociale Zaken).
- **Kosteneffectief**
Hogere ROI en lagere uitvoeringslasten is aantrekkelijk in tijden van gemeentelijke bezuinigingen.
- **Opschaling bewezen**
Gestart in Utrecht, nu ook in omliggende gemeenten (Houten, Lopik, Nieuwegein, IJsselstein).
- **Brede toepasbaarheid**
Doorontwikkeling naar Stichting Inwoners Centraal laat zien dat het model ook buiten ondernemers inzetbaar is.

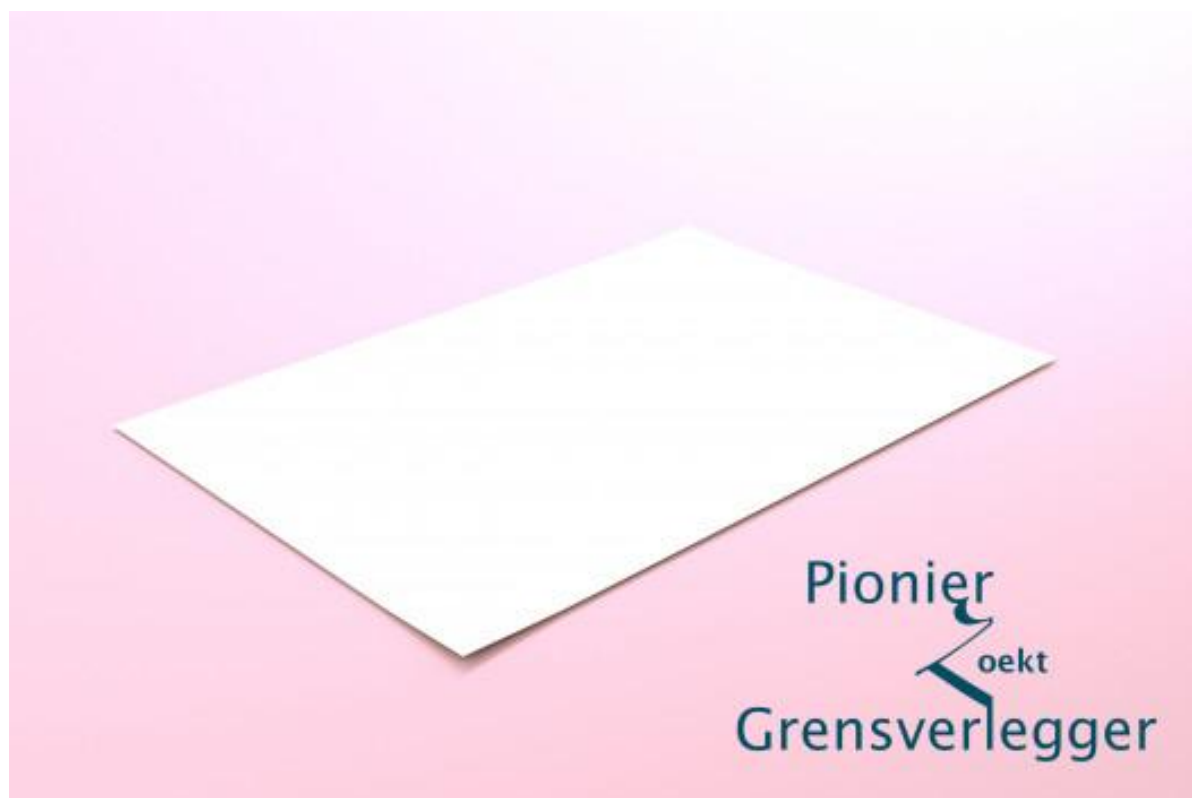
Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Afhankelijkheid van gemeentelijke prioriteiten en budgetten**
Implementatie vereist politieke en bestuurlijke wil.
- **Complexiteit van samenwerking**
Afstemming tussen gemeente, private aanbieders en publieke instanties kan bureaucratisch zijn.
- **Cultuuromslag nodig bij gemeenten**
Niet alle afdelingen zijn gewend om vanuit de ondernemer/inwoner centraal te werken.
- **Financieringsvraagstukken**
Afhankelijkheid van subsidies en gemeentelijke middelen levert een risico bij krappe begrotingen.
- **Opschalingsdrempel in kleinere gemeenten**
Schaal en netwerk zijn soms beperkend, niet overal is voldoende capaciteit.
- **Continuïteit van kwaliteit**
Succes staat of valt met de beschikbaarheid van deskundige partners en ondernemerservaring bij aanbieders.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Hoge potentie voor landelijke uitrol**
Model is schaalbaar, flexibel en toepasbaar in uiteenlopende gemeenten.
- **Structurele borging vereist**
Voor duurzame opschaling moet het model stevig worden ingebed in gemeentelijk beleid en begroting.
- **Opschaling vraagt standaardisatie én flexibiliteit**
De kern van de infrastructuur kan uniform zijn, maar moet per gemeente worden aangepast aan lokale context.
- **Sterk bewijs door crisiservaring**
Succes tijdens coronacrisis onderstreept relevantie en urgentie.
- **Uitbreidingskansen sociaal domein**
Spin-off Inwoners Centraal laat zien dat de infrastructuur ook bruikbaar is voor bredere doelgroepen (bijvoorbeeld inwoners met schulden of zorgvragen).
- **Samenwerking cruciaal**
Succes hangt af van bereidheid gemeenten om samen te werken met private partijen op basis van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Open formulieren: zaaksystemen van gemeenten naar een hoger niveau



Paspoort

Innovatie:	Open Formulieren
Maatschappelijk vraagstuk:	Dienstverlening aan de burger, effectiever & efficiënter werken overheid
Categorie:	Digitalisering
Doel:	Gemeenten een open-source platform bieden om digitale formulieren te maken, beheren en koppelen aan zaaksystemen zoals Open Zaak, met als doel efficiëntere dienstverlening en minder administratieve lasten.
Pionier:	Coöperatie Nederlandse Gemeenten
Locatie:	Amsterdam
Aantal grensverleggers:	Inmiddels 56 gemeenten
Startjaar:	2020
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Joeri Bekker joeri.bekker@maykinmedia.nl Joeri is projectmanager en developer bij Maykin Media en vertelt je graag meer over de ervaringen.
Meer informatie:	Open Formulieren

Wat houdt de innovatie in?

In 2023 liep het contract bij e-Suite af. Veel gemeenten gebruikten dit zaakstelsysteem met formulierenmodule zodat hun inwoners eenvoudig online formulieren, zoals vergunningaanvragen, kunnen invullen. Door het aflopende contract en de vraag naar een efficiënter systeem zochten gemeenten naar een vervangende oplossing. Dit nieuwe platform moet digitale formulieren niet alleen efficiënt beheren, maar ook flexibel kunnen versturen naar bestaande zaaksystemen.

Het bedrijf Maykin nam deze uitdaging aan en ontwierp Open Formulieren in samenwerking met Dimpact, een coöperatie van Nederlandse gemeenten op het gebied van digitale dienstverlening. Gemeenten kunnen met Open Formulieren digitale formulieren creëren, beheren en verwerken. Het systeem integreert veilig bestaande systemen als DigiD en eHerkenning, wat leidt tot minder administratieve lasten, lagere foutpercentages en een snellere afhandeling van aanvragen. Ook kunnen gemeenten bijvoorbeeld kiezen of er vervolgvragen komen die aansluiten op

de gegeven antwoorden in een formulier. De ingevulde gegevens worden vervolgens geregistreerd in een zaaksysteem zoals Open Zaak, een product binnen hetzelfde initiatief.

Open Formulieren is open-source, waardoor gemeenten de software zelf kunnen aanpassen. In plaats van licentiekosten betalen gemeenten alleen voor de ontwikkelkosten en een abonnement op de ondersteuning van de digitale infrastructuur. Daarnaast kunnen ze gezamenlijk bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de software, wat kostenbesparend werkt en zorgt voor continue verbetering. Het succes van deze doorontwikkeling hangt daarbij wel af van de actieve bijdrage van betrokken gemeenten; zonder deze inzet gaan de voordelen van het open-source model verloren.

Het formulierensysteem is ontwikkeld onder het label Open Gemeente Initiatief, en ondersteunt Open Zaak. Gemeenten gebruiken Open Zaak om zaken of besluiten te registreren, maar inwoners kunnen ook online documenten, zoals uittreksels, aanvragen in dit systeem. Omdat Open Zaak geen mogelijkheid biedt om formulieren te creëren of om de invoer van gegevens te verwerken was er behoefte aan een systeem dat zulke informatie verzamelt en doorstuurt naar Open Zaak. Er is een prototype ontwikkeld, waarna de gemeente Utrecht interesse toonde in het initiatief. Dit leidde tot de behoefte aan een generiek formulierensysteem dat informatie stuurt naar Open Zaak, maar ook compatibel is met andere systemen die oudere standaarden hanteren.

In 2021, na ongeveer een jaar van verdere ontwikkeling, trad Dimpact op als penvoerder voor de aanbesteding van het generiek formulierensysteem, ook niet-leden zoals de gemeenten Utrecht en Den Haag waren hierbij betrokken. Met de financiering en samenwerking tussen de verschillende gemeenten werd de eerste versie van Open Formulieren gerealiseerd. Gemeente Horst aan de Maas implementeerde Open Formulieren als eerste in 2022, waarna meerdere gemeenten volgden, waaronder de Dimpact-leden. Gemeenten die vanaf het begin betrokken waren, fungeerden als ambassadeurs voor het product, wat de verspreiding versnelde. Op dit moment maken ongeveer 40 publieke organisaties gebruik van Open Formulieren.

De basis van Open Formulieren ligt in de Common Ground-architectuur, een IT-raamwerk dat gemeenten in staat stelt gegevens los te koppelen van applicaties, waardoor integratie en innovatie eenvoudiger worden. Deze aanpak bevordert de samenwerking tussen gemeenten, omdat de software gezamenlijk kan worden doorontwikkeld. Het product is een gebruiksvriendelijke tool die beheerders in staat stelt om slimme formulieren te ontwerpen via een visuele interface. Het systeem biedt uitgebreide mogelijkheden zoals slimme validatie van velden, integratie met kaartmateriaal en het toepassen van logica-regels.

Ondanks de veelbelovende start van Open Formulieren zijn er verschillende obstakels die de verdere groei en opschaling bemoeilijken. Het open-source karakter van de software, dat in eerste instantie als voordeel wordt gezien, blijkt ook een uitdaging. Gemeenten moeten actief betrokken blijven bij de doorontwikkeling. Dit vraagt om inzet; als gemeenten de software alleen gebruiken zonder actief bij te dragen aan de ontwikkeling, kan dit leiden tot een rem op de innovatie.

Een ander obstakel voor het beheer en de doorontwikkeling is het gebrek aan een centrale beleidsstructuur. Op dit moment ontbreekt een product owner, een persoon of organisatie die verantwoordelijk is voor het aansturen van de ontwikkeling van het product. Dit is essentieel voor verdere opschaling. Joeri Bekker, eigenaar van Maykin, stelt dat Maykin in samenwerking met de overheid deze rol op zich moet nemen en zich moet richten op zowel het beheer als de groei van Open Formulieren, niet enkel de technische doorontwikkeling.

Open Formulieren biedt een veelbelovende oplossing voor de digitalisering van gemeentelijke formulieren. Het open-source model, in combinatie met de Common Ground-architectuur, stelt gemeenten in staat efficiënter en flexibeler te werken. Om het succes van Open Formulieren voort te zetten, is het van belang dat gemeenten zich blijven inzetten voor de doorontwikkeling van het systeem en dat er een solide basis wordt gelegd voor verdere groei en innovatie.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Sterke vraag vanuit gemeenten**
Het aflopen van het e-Suite-contract in 2023 zorgde voor een urgente behoefte aan een nieuwe oplossing. Dit creëerde een natuurlijke markt.
- **Gemeentelijke samenwerking via Dimpact**
Samenwerking binnen een coöperatie van gemeenten versnelt adoptie, kennisdeling en gezamenlijke financiering.

- **Open-source model**
Lagere kosten door afwezigheid van licenties.
- **Gemeenten kunnen zelf aanpassen en uitbreiden**
Samen ontwikkelen maakt schaalvoordelen mogelijk.
- **Integratie met bestaande systemen**
Naadloze koppeling met Open Zaak en andere zaaksystemen verhoogt bruikbaarheid en verlaagt overstapdrempel.
- **Common Ground-architectuur**
Ontworpen volgens een landelijke standaard, waardoor uitwisseling van data eenvoudiger en toekomstbestendig wordt.
- **Slimme functionaliteiten**
Visuele interface voor eenvoudig beheer. Geavanceerde logica, validatie en integraties (bijv. kaartmateriaal). Ondersteuning van DigiD en eHerkenning verhoogt betrouwbaarheid.
- **Ambassadeursrol gemeenten**
Gemeenten zoals Utrecht en Horst aan de Maas fungeerden als voorlopers, wat adoptie in andere gemeenten versnelde.
- **Snelle groei**
Inmiddels 40+ publieke organisaties aangesloten. Dit vergroot netwerk- en leereffecten.
- **Ondersteuning door landelijke ontwikkelingen**
Past in de bredere beweging naar Common Ground en open-source software met landelijk strategische relevantie.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Actieve betrokkenheid gemeenten vereist**
Open-source werkt alleen als gemeenten bijdragen aan doorontwikkeling. Risico dat gemeenten vooral 'gebruikers' blijven, wat innovatie vertraagt.
- **Gebrek aan centrale governance**
Er is geen duidelijke product owner of bestuurlijke regie.
- **Verantwoordelijkheden voor beheer, innovatie en community-aansturing zijn versnipperd.**
Afhankelijkheid van Maykin. Het bedrijf ontwikkelde de software en heeft veel kennis, maar brede opschaling vraagt om bredere community-organisatie en niet enkel een leverancier.
- **Versnipperde gemeentelijke systemen**
Hoewel compatibel met Open Zaak, zijn er veel legacy-systemen die extra integratiewerk vragen.
- **Capaciteitsproblemen bij gemeenten**
Ontwikkeling, testen en implementatie vragen tijd, die niet altijd beschikbaar is bij gemeentelijke IT-afdelingen.
- **Complexiteit van open-source governance**
Moeilijk om ontwikkelprioriteiten te bepalen met veel stakeholders. Kans op stilstand als samenwerking tussen gemeenten stopt.
- **Concurrentie met commerciële leveranciers**
Traditionele leveranciers bieden turn-key oplossingen, wat gemeenten kan verleiden om niet in te stappen in het open-source model.
- **Vertellen in plaats van doen**
Veel vraag om uit te komen leggen wat ze doen, maar dat is kostbare tijd die niet geïnvesteerd kan worden in opschaling. Inmiddels is er een groter team met een communicatiemedewerker.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Gemeentelijke samenwerking en participatiegraad**
Open formuleren is een sterk voorbeeld van gemeentelijke samenwerking. Succes hangt af van actieve co-creatie, niet alleen afname.
- **Governance**
Er is behoefte aan een centrale product owner en duidelijke community-aansturing.
- **Technische complexiteit**
Integratie met verschillende gemeentelijke systemen kan opschaling vertragen.
- **Open source innovatie**
De aansluiting op Common Ground geeft het product strategische waarde en vergroot de kans op landelijke standaardisatie.

Optimaal Leven: een gezamenlijke aanpak voor mensen met een psychiatrische aandoening



Paspoort

Innovatie:	Optimaal Leven
Maatschappelijk vraagstuk:	Medisch en maatschappelijk herstel mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen
Categorie:	Dienstverlening
Doel:	Een gezamenlijke, integrale aanpak voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen (EPA), waarbij hulpverleners van verschillende organisaties samenwerken in één team om medische, maatschappelijke en persoonlijke ondersteuning te bieden.
Pionier:	Gemeente De Wolden – Hoogeveen
Locatie:	De Wolden – Hoogeveen
Aantal grensverleggers:	2 gemeenten
Startjaar:	2016
Innovatieprijs:	2023 Winnaar Gemeentedelers
Contactpersoon:	Arthur Overgoor a.overgoor@dewoldenhoogeveen.nl Arthur is beleidsregisseur Optimaal Leven en vertelt je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Optimaal Leven - GGZ Drenthe

Wat houdt de innovatie in?

De ondersteuning en zorg voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen (EPA) is vaak verdeeld over meerdere organisaties. Complexe communicatiestromen en versnipperde verantwoordelijkheden zorgen voor inefficiënties in de hulp aan deze inwoners die soms tussen wal en schip vallen. In verschillende gemeenten in Drenthe gaat de hulp anders; met het programma Optimaal Leven werken hulpverleners van verschillende organisaties samen in één team. Optimaal Leven draagt aantoonbaar bij aan het welbevinden van een hele kwetsbare groep inwoners door het creëren van een persoonlijk plan richting medisch en maatschappelijk herstel.

Een team van Optimaal Leven overstijgt de grenzen van organisaties en de grenzen tussen financieringsstromen. In gemeenten Hogeveen en De Wolden staat zo'n team paraat voor ongeveer driehonderd cliënten. Dit team bestaat uit hulpverleners van de GGZ, Cosis en Verslavingszorg Noord Nederland (VNN), en ervaringsdeskundigen. Ook gemeente, welzijnswerk, naasten en buurtbewoners zijn actief betrokken. De teams verschillen per regio in schaal, samenwerkingspartners en afspraken met de gemeente. Een team van Optimaal Leven helpt de cliënt niet enkel op medisch vlak, maar geeft ook ondersteuning bij maatschappelijke participatie of bij financiële zaken. De cliënt staat centraal in de zorg; per persoon wordt gekeken wat voor hulp en ondersteuning nodig is.

Optimaal Leven begon in 2016, toen in drie Drentse regio's werd nagedacht over hoe deze doelgroep het beste kan worden geholpen. Daaruit kwam een gezamenlijke aanpak van verschillende participerende organisaties die de cliënt helpen naar medisch, maatschappelijk en persoonlijk herstel. De eerste teams waren actief in de gemeenten Emmen en Assen, waarna een team in Hogeveen/De Wolden volgde. De teams zijn actief in verschillende wijken, waardoor de hulpverlening laagdrempelig aanvoelt voor de cliënten en problemen snel kunnen worden opgelost. Doordat de ondersteuning gemakkelijk kan worden op- of afgeschaald en is aangepast op de persoonlijke behoeften, krijgt een cliënt eerder weer de regie over het eigen leven en voelt de cliënt zich serieus genomen.

In 2023 was Optimaal Leven één van de winnaars van de GemeenteDelers, waardoor er meer aandacht kwam voor de werkwijze. Mede daardoor heeft het programma verder kunnen opschalen binnen Drenthe. Het uiteindelijke doel is dat de werkvorm van Optimaal Leven in de GGZ een standaard wordt. Toch verschilt de effectiviteit en duurzaamheid van de teams per regio waar ze actief zijn door de uiteenlopende opbouw. Daardoor wordt nog verkent welke vorm het beste is om op te schalen.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Integraal zorgmodel**
Multidisciplinaire teams met hulpverleners van GGZ, Cosis, Verslavingszorg Noord Nederland (VNN), ervaringsdeskundigen en gemeenten. Eén kernteam (ca. 20–30 personen) waarin begeleiders, behandelaars en verslavingszorg samenwerken, voorkomt versnippering en versnelt casusoverleg.
- **Cliëntgerichte aanpak**
De cliënt staat centraal, met maatwerk-ondersteuning op alle levensdomeinen (financiën, participatie, zorg, welzijn). Regie wordt zoveel mogelijk teruggegeven aan de cliënt, met nadruk op herstel en zelfredzaamheid.
- **Laagdrempelige toegang**
Teams zijn wijkgericht georganiseerd. Cliënten ervaren nabijheid en snellere hulp. Vertrouwensopbouw en contact met lotgenoten spelen hierin een belangrijke rol.
- **Flexibiliteit in ondersteuning**
Hulp kan snel worden op- en afgeschaald afhankelijk van de situatie. Persoonlijke plannen en herstelgerichte ondersteuning verhogen effectiviteit.
- **Samenwerking over organisatie- en financieringsgrenzen heen**
Gezamenlijke inzet van GGZ-instellingen, gemeenten, welzijnswerk en andere partners doorbreekt traditionele scheidslijnen tussen zorg en sociaal domein.
- **Eigen regie op indicatiestelling**
In Hogeveen/De Wolden worden Wmo-indicaties dicht bij het team georganiseerd, waardoor sneller geschakeld kan worden en minder frictie ontstaat in de uitvoering.
- **Ervaringsdeskundigheid als kracht**
Betrokkenheid van ervaringsdeskundigen, onder andere in de herstelruimte, zorgt voor herkenning, acceptatie en versterkt het herstelproces.
- **Bestuurlijk en inhoudelijk commitment**
Op directieniveau staan de neuzen dezelfde kant op en betrokken professionals (zoals een bevoegde psychiater) fungeren als inhoudelijke trekkers. Er wordt gewerkt aan een regioplan Drenthe waar Optimaal Leven deel van uit maakt.
- **Financiële impuls en borging**
Financiering via onder andere ZonMw, regiodeal-middelen en zorgkantoren (met GGZ Drenthe als kassier) heeft de ontwikkeling en opschaling mogelijk gemaakt.
- **Aantrekkingskracht op professionals**
De inhoudelijke bedoeling van het concept trekt bevoegde professionals aan in een krappe arbeidsmarkt. Ontzorging op administratieve lasten draagt hieraan bij.

- **Verbeterde gegevensuitwisseling**
Ontwikkeling van een gezamenlijk protocol voor gegevensdeling maakt samenwerking juridisch en praktisch beter uitvoerbaar.
- **Erkenning en zichtbaarheid**
Winnaar GemeenteDelers 2023 vergroot bekendheid en legitimeert de aanpak.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Regionale verschillen in organisatie**
Teams verschillen sterk in samenstelling, schaal en afspraken met gemeenten. Lokale inrichting (bijvoorbeeld wel of geen eigen indicatiestelling) beïnvloedt de toepasbaarheid en maakt standaardisatie lastig.
- **Complexe financieringsstructuren**
Zorg- en ondersteuningsgeldten komen uit verschillende stromen (GGZ, Wmo, participatie). Hoewel deels opgelost, blijft afstemming complex.
- **Opschalingsonduidelijkheid**
Het is nog niet duidelijk welke organisatievormen het meest effectief zijn voor bredere uitrol. Verschillende varianten naast elkaar maken opschaling minder eenduidig.
- **Afhankelijkheid van lokale samenwerking**
Succes hangt sterk af van de bereidheid en het vermogen van lokale partners om integraal samen te werken.
- **Personeels- en capaciteitsproblemen**
Multidisciplinaire teams vragen inzet van gespecialiseerde professionals, terwijl er schaarste is in de GGZ en het sociaal domein.
- **Kwetsbaarheid van trekkers**
De voortgang is afhankelijk van bevoegde projectleiders en kartrekkers. Wegvallen van deze personen kan het proces vertragen.
- **Interne weerstand bij verandering**
Overgang naar een nieuwe werkwijze kan leiden tot weerstand binnen organisaties en vraagt tijd om medewerkers mee te krijgen.
- **Afhaken van samenwerkingspartners**
Partners kunnen zich terugtrekken wanneer het vraagstuk niet past bij hun prioriteiten, waardoor expertise verloren gaat en opnieuw georganiseerd moet worden.
- **Schaalvraagstukken**
Wat werkt in een gemeente van circa 80.000 inwoners is niet automatisch passend voor kleinere gemeenten of andere schaalniveaus.
- **Beperkte landelijke verbinding**
Er is weinig directe aansluiting met ministeries, wat landelijke agendering en opschaling kan bemoeilijken.
- **Afhankelijkheid van (deels) tijdelijke middelen**
Hoewel financiering aanwezig is, zijn onderdelen zoals herstell voorzieningen deels afhankelijk van specifieke middelen, wat onzekerheid geeft voor de lange termijn.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Standaardisering van werkvorm**
Door meer eenduidigheid te ontwikkelen in de organisatie en werkwijze van teams kan opschaling naar andere regio's worden vergemakkelijkt.
- **Opschaling via regionale samenwerking**
Samenwerking op provinciaal niveau (zoals in Drenthe) biedt kansen om de aanpak breder te implementeren en te versterken.
- **Benutten van bestaande financieringsstromen**
De combinatie van middelen vanuit zorgkantoren, gemeenten en landelijke programma's laat zien dat integrale financiering mogelijk is en verder opgeschaald kan worden.
- **Versterken van regie op indicatiestelling**
Het dichter organiseren van indicatiestelling bij uitvoerende teams biedt kansen om sneller en effectiever te werken en kan als voorbeeld dienen voor andere gemeenten.
- **Aantrekken en behouden van passend personeel**
De inhoudelijke aantrekkingskracht van het concept kan worden benut om professionals te binden in een krappe arbeidsmarkt.

- **Verder ontwikkelen van herstelgerichte aanpak**
Elementen zoals de herstelruimte en inzet van ervaringsdeskundigen bieden kansen om de maatschappelijke component verder te versterken.
- **Verbeteren van landelijke positionering**
Meer verbinding met landelijke partijen en ministeries kan bijdragen aan bredere erkenning en opschaling.
- **Leren van verschillen tussen gemeenten**
De variatie tussen gemeenten biedt inzicht in werkzame elementen en kan helpen bij het ontwikkelen van een schaalbaar model.
- **Borgen van samenwerking en trekkerschap**
Het structureel organiseren van regie en trekkerschap kan de continuïteit en verdere opschaling versterken.
- **Timing**
Tijd is nu rijper om anderen te laten inspireren door Optimaal Leven dan toe de innovatie in 2023 in de media kwam. Door de actualiteit worden nu in alle regio's verplicht plannen gemaakt voor mentale gezondheid.

Signalen: hét proces- en taaksysteem, van, door en voor gemeenten



Paspoort

Innovatie:	Signalen
Maatschappelijk vraagstuk:	Dienstverlening aan burger en kwaliteit openbare ruimte
Categorie:	Digitalisering
Doel:	Een open source proces- en taaksysteem voor gemeenten waarmee meldingen uit de openbare ruimte sneller, effectiever en klantvriendelijker worden afgehandeld
Pionier:	Gemeente Amsterdam
Locatie:	Amsterdam
Aantal grensverleggers:	40 gemeenten
Startjaar:	2021
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Jacco Brouwer jacco.brouwer@vng.nl Namens VNG Realisatie is Jacco steward bij Signalen. Hij vertelt je graag over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Signalen VNG en Signalen.org

Wat houdt de innovatie in?

Signalen is het proces- en taaksysteem, van, door en voor gemeenten voor het effectiever en klantvriendelijker afhandelen van meldingen uit de openbare ruimte. Daarmee komen meldingen direct op de juiste plek bij de gemeente, waardoor deze vlot worden afgehandeld. Signalen is op initiatief van de gemeente Amsterdam ontwikkeld en in gebruik bij veertig andere gemeenten.

Zo ging de gemeente Den Bosch per 1 maart 2021 live met Signalen. Bram Verbruggen, gemeente Den Bosch, zei destijds: “Signalen is duurzaam, toekomstbestendig en generiek opgezet volgens de principes van Common Ground, maar biedt tegelijkertijd ook ruimte voor maatwerk. Signalen sluit aan bij de wensen van onze bewoners en het gebruik van de kunstmatige intelligentie zorgt bovendien in 's-Hertogenbosch voor een efficiëntieslag in het ontvangen en routeren van meldingen.”

De gemeente Den Bosch is niet de enige gemeente die de overstap naar Signalen maakte. Daarbij merkte Jacco Brouwer, programmamanager van Signalen, op dat mond-tot-mond reclame tussen gemeenten erg goed werkt voor de groei van Signalen. De samenwerking van gemeenten en marktpartijen groeit organisch en Signalen voorziet in een belangrijke behoefte van gemeenten door alle meldingen effectief te verwerken. Daarbij biedt Signalen gemeenten de mogelijkheid om hun processen opnieuw en naar eigen inzicht in te richten door de behoefte van de gemeente voorop te stellen.

De meerwaarde die vanuit Signalen wordt nagestreefd is het optimaliseren van publieke dienstverlening rondom meldingen. Open source draagt hieraan bij doordat gemeenten inzage hebben in het systeem en direct invloed kunnen uitoefenen op de koers van het product. De community, namelijk de gemeenten die Signalen gebruiken, kan zelf de prioritering van de wensenlijst aanpassen waardoor verbeteringen snel worden doorgevoerd. Daarnaast wordt kunstmatige intelligentie ingezet om meldingen automatisch aan de juiste hoofd- en subcategorie en afdeling van een gemeente te koppelen. Zo worden meldingen effectief opgelost en inwoners sneller geholpen.

Gemeenten die interesse hebben in Signalen kunnen via een online demo zien hoe de samenwerking verloopt, hoe het product werkt en wat nodig is om ermee aan de slag te gaan. De implementatie duurt gemiddeld drie tot zes maanden. Gemeenten starten met een productiewaardige demo-omgeving om intern te experimenteren. Dit biedt een laagdrempelige manier om Signalen te ervaren. Deze aanpak versnelt de implementatie en bereidt de organisatie geleidelijk voor op de verandering.

Zelf kunnen sturen op de missie wordt als een enorm pluspunt ervaren. Jacco vertelt: “Als community vinden we het belangrijk om wendbaar te zijn en dat we snel kunnen reageren op ideeën of veranderingen. Het kort cyclisch implementeren van aanpassingen op Signalen wordt door gemeenten als zeer prettig ervaren. We werken in sprints van twee weken. De cultuur binnen de community is open en veilig. We werken met de Signalen gemeenten voor de dagelijkse sturing veel online en twee keer per jaar organiseren we een community bijeenkomst voor de gehele community (overheid en markt, ruim 350 actieve deelnemers). We hebben binnen de samenwerking een cultuur gecreëerd waarbinnen mensen op hun eigen manier allemaal een actieve bijdragen leveren. Mensen krijgen energie van de manier waarop we onze missie realiseren en dat is echt een meerwaarde van dergelijke samenwerkingen. Iets waar we trots op kunnen zijn.”

De Signalen samenwerking verwacht met de huidige groei dat het overgrote deel van de ongeveer vijf miljoen landelijke meldingen op termijn verwerkt zal worden met Signalen. Met de huidige install base is in praktijk gebleken dat Signalen een de-facto standaard is voor gemeenten. Een logisch gevolg zou zijn als Signalen via de Taskforce Samen Organiseren en het college van Dienstverleningszaken tot standaard benoemd wordt. Ook buiten de gemeentelijke organisatie is er interesse voor Signalen, zoals bij het Rijk, de Waterschappen en zelfs in Denemarken.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Sterke open source-community**
Gemeenten hebben directe invloed op productontwikkeling. Prioritering van wensen gebeurt samen met de gebruikersgemeenschap wat zorgt voor snelle doorvoering van verbeteringen. Open en veilige cultuur waarin iedereen een actieve bijdrage kan leveren levert hoge betrokkenheid.
- **Ontstaan vanuit gemeentelijke praktijk**
Initiatief van gemeente Amsterdam, door gemeenten, voor gemeenten. Inmiddels gebruikt door 40+ gemeenten, bewezen schaalbaarheid.
- **Common Ground-architectuur**
Generieke opzet is makkelijk te koppelen met bestaande gemeentelijke systemen. Ondersteunt maatwerk, waardoor gemeenten eigen processen kunnen inrichten.
- **Efficiëntie door AI**
Kunstmatige intelligentie sorteert meldingen automatisch in hoofd- en subcategorieën en koppelt ze direct aan de juiste afdeling wat zorgt voor snellere afhandeling.
- **Laagdrempelige implementatie**
Gemeenten starten met een productiewaardige demo-omgeving om intern te experimenteren. Gemiddelde implementatieduur: 3 tot 6 maanden. Dat is relatief snel.
- **Mond-tot-mondreclame werkt sterk**
Groeï van Signalen verloopt grotendeels via gemeenten die elkaar aanbevelen wat zorgt voor organische opschaling.

- **Actieve samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen**
Kortcyclische sprints van twee weken maken snelle iteratie mogelijk. Tweejaarlijkse community-bijeenkomsten met 350+ deelnemers bevordert kennisdeling en draagvlak.
- **Groot groeipotentieel**
Doelstelling om op termijn vijf miljoen landelijke meldingen via Signalen af te handelen. Ambitie om Signalen door de Taskforce Samen Organiseren tot landelijke standaard te laten benoemen.
- **Internationale interesse**
Naast Nederlandse gemeenten tonen ook het Rijk, waterschappen en Denemarken interesse.
- **Collectieve beweging en bestuurlijke steun**
De aangenomen VNG-resolutie om digitale dienstverlening te collectiviseren versterkt de legitimiteit van Signalen en stimuleert bredere adoptie.
- **Toegankelijk gezamenlijk kostenmodel**
De jaarlijkse bijdrage van gemeenten maakt deelname laagdrempelig en zorgt voor gezamenlijke financiering van doorontwikkeling.
- **Sterke aanjaagfunctie en trekkerschap**
De actieve rol van kartrekkers en een centrale product owner is cruciaal in het verbinden van gemeenten, het ophalen van behoeften en het sturen op ontwikkeling.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Afhankelijkheid van community-inzet**
Succes van het platform hangt sterk af van actieve participatie van gemeenten. Bij teruglopende betrokkenheid kan de innovatie vertragen.
- **Nog geen landelijke standaardstatus**
Hoewel Signalen de facto al breed gebruikt wordt, is er geen formele landelijke borging> Dit kan opschaling naar alle gemeenten vertragen.
- **Verschillen in gemeentelijke processen**
Gemeenten willen vaak hun eigen meldingsprocessen behouden. Dat kan uniformering en standaardisatie bemoeilijken.
- **Mogelijke afhankelijkheid van AI-modellen**
De efficiëntie is deels gebaseerd op AI. Fouten in automatische classificatie kunnen leiden tot verkeerde doorverwijzingen.
- **Schaalvergroting vraagt om governance**
Met toenemende groei (40+ gemeenten, potentieel landelijke dekking) ontstaat behoefte aan een centrale product owner of regieorgaan.
- **Risico op te snelle groei**
Bij landelijke uitrol moeten technische capaciteit, support en communitystructuur mee opschalen. Dit vraagt om aanvullende coördinatie en middelen.
- **Gebrek aan structurele financiering**
De ontwikkeling is deels afhankelijk van bijdragen van gemeenten en inzet van individuele partijen, wat de continuïteit kwetsbaar maakt.
- **Onvoldoende investeringsmodel**
Er ontbreekt een mechanisme voor risicodragend investeren (bijvoorbeeld investeringsfonds of afnamegarantie), wat doorontwikkeling en opschaling belemmert.
- **Inkoop- en aanbestedingscyclus vertraagt opschaling**
Gemeenten kunnen vaak alleen op vaste momenten instappen, waardoor het tempo van groei beperkt wordt.
- **Beperkte capaciteit voor actieve opschaling**
Er is weinig capaciteit om gemeenten proactief te benaderen, bijvoorbeeld rond inkoopmomenten.
- **Samenwerking met andere overheidslagen complex**
Opschaling richting waterschappen en provincies vraagt aanvullende afstemming en maakt governance complexer.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Potentieel landelijke standaard**
Signalen is een succesvolle innovatie die al vergevorderd is in opschaling. De combinatie van open source, gemeentelijke co-creatie, Common Ground-integratie en AI-ondersteunde efficiëntie maakt Signalen tot een potentieel landelijke standaard voor het afhandelen van meldingen in de openbare ruimte.
- **Formele borging**
Landelijke erkenning via Taskforce Samen Organiseren of het College van Dienstverleningszaken.

- **Community-onderhoud**
Actieve participatie van gemeenten moet geborgd blijven.
- **Uniformering**
Balanceren tussen generieke functionaliteit en lokaal maatwerk.
- **Governance**
Bij verdere groei wordt een centrale product owner cruciaal voor prioritering en technische doorontwikkeling.
- **Uitbreiding naar één meldingssysteem voor de overheid**
Groeierende interesse vanuit waterschappen en provincies kan kansen bieden voor een integraal systeem over overheidslagen heen.
- **Ontwikkeling van een collectief investeringsmodel**
Een investeringsfonds of vorm van afnamegarantie kan risico's verkleinen en verdere opschaling versnellen.
- **Benutten van inkoopmomenten**
Door gemeenten proactief te benaderen rond aanbestedingscycli kan het aantal aansluitingen sneller groeien.
- **Opschaling naar kritieke massa**
Aansluiting van een groot deel van de gemeenten versterkt de businesscase en maakt het systeem robuuster.

Stadsmakers: samen de stad maken - lokale verbinding en leiderschap voor jongvolwassenen



Paspoort

Innovatie:	StadsMakers
Maatschappelijk vraagstuk:	Maatschappelijk betrokken jongeren
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	Jongvolwassenen (18–30 jaar) via een leiderschapsprogramma verbinden met de ontwikkeling van hun stad. Het programma versterkt persoonlijke ontwikkeling én maatschappelijke betrokkenheid, zodat jongeren actief bijdragen aan inclusieve, duurzame en verbonden stedelijke gemeenschappen.
Pionier:	Gemeente Eindhoven en De Bildung Academie
Locatie:	Eindhoven
Aantal grensverleggers:	Sinds 2022 4 succesvolle edities van Stadsmakers afgerond in Eindhoven met realisatie van meer dan 25 maatschappelijke initiatieven door ruim 90 deelnemende jongeren.
Startjaar:	2021
Innovatieprijs:	Geen
Contactpersoon:	Arabella Meyer arabella@debildungacademie.nl
Meer informatie:	Samenwerking gemeente Eindhoven De Bildung Academie

Wat houdt de innovatie in?

Steden in Nederland zijn in beweging. Ze groeien, worden diverser en staan voor complexe maatschappelijke uitdagingen. De toegenomen verscheidenheid aan leefwerelden en perspectieven brengt niet alleen uitdagingen met zich mee, maar ook kansen voor vernieuwing en verbinding. Maar hoe benut je die kracht van diversiteit? Hoe geef je jongvolwassenen de ruimte om bij te dragen aan niet alleen hun stad, maar ook hun eigen ontwikkeling?

In Eindhoven verbindt het StadsMakers-leiderschapsprogramma persoonlijke ontwikkeling met maatschappelijke betrokkenheid. Daardoor ontstaat een lokale verankering van binnenuit. Jongvolwassenen worden mede-eigenaar van de verandering en bouwen aan een duurzame, inclusieve stad.

Het programma neemt 40 deelnemers tussen de 18 en 35 jaar mee op een reis voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Gedurende 17 bijeenkomsten werken deelnemers aan zelfgekozen ‘challenges’ – sociaal-maatschappelijke initiatieven die gericht zijn op het versterken van verbinding en inclusie in de stad. Denk aan de zorgen en zaken die afspelen bij inwoners bespreekbaar maken of een initiatief dat buurtbewoners verbindt met daklozen. Deze aanpak stimuleert jongvolwassenen om hun eigen ideeën te realiseren en een tastbare impact te maken op hun leefomgeving.

Het programma bestaat uit drie fasen: inspiratie en kennisdeling, keuzes maken en plannen, en de uitvoering van de challenge. Tijdens de fasen krijgen deelnemers workshops en coaching op het gebied van onder andere design thinking, het bouwen van gemeenschappen en overtuigend communiceren. Deelnemers ontwikkelen zelfvertrouwen, leiderschapsvaardigheden en een sterker gevoel van betrokkenheid bij hun gemeenschap. Begeleiding wordt verzorgd door een team van ervaren coaches en gastsprekers. Jongeren uit verschillende achtergronden en stadsdelen krijgen de kans om samen te werken, wat leidt tot waardevolle uitwisselingen en bredere perspectieven op stedelijke vraagstukken.

Zo ontstond uit een challenge het festival Connect and Create 040. Het doel was om lokale talenten, zoals jonge kunstenaars, een platform te bieden en tegelijkertijd sociale verbinding te stimuleren tussen verschillende groepen, waaronder jongeren en ouderen. Tijdens een pilot op Sectie-C werden live kunst en muziek gecombineerd met een innovatief ‘Yellow Hello’ bandje als ijsbreker om een open sfeer en gesprekken te bevorderen. Het resultaat was een succesvol en laagdrempelig evenement dat niet alleen het lokale culturele aanbod versterkte, maar ook bijdroeg aan het verminderen van eenzaamheid en het vergroten van sociale cohesie.

StadsMakers is ontstaan vanuit een gedeelde ambitie van de gemeente Eindhoven en De Bildung Academie om jongeren actief te betrekken bij de ontwikkeling van hun stad. In plaats van een kant-en-klaar format ontstond de eerste editie in 2021 vanuit bestaande relaties, intensieve gesprekken en het vermogen om lokale netwerken te mobiliseren. De betrokkenheid van een gemeentelijke contactpersoon met een sterk netwerk en vertrouwen in de stad speelde hierbij een sleutelrol. Door het programma te verankeren in bestaande stedelijke structuren en te laten dragen door mensen met lokale wortels, kreeg het initiatief vanaf het begin breed draagvlak.

De Bildung Academie ontwikkelt de inhoudelijke structuur van het programma, leidt trainers op en bewaakt de onderwijskundige kwaliteit. Tegelijkertijd is enkel inhoud niet genoeg; voor impact op stedelijk niveau is een stevig lokaal netwerk essentieel. Structurele samenwerking met maatschappelijke organisaties, scholen en wijkinitiatieven zorgt ervoor dat het programma aansluit bij de context, specifieke uitdagingen en kansen van de stad. StadsMakers combineert daarmee een beproefd ontwikkeltraject met lokale verankering, en maakt het duurzame impact mogelijk. StadsMakers laat zien hoe een stad jongeren kan betrekken om actieve stadsburgers te worden, die niet alleen nadenken over verandering, maar het ook in gang zetten.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Combinatie van persoonlijk en maatschappelijk**
Leiderschapsvaardigheden worden direct gekoppeld aan stedelijke uitdagingen versterkt eigenaarschap en motivatie.
- **Praktisch en tastbaar**
Deelnemers werken aan concrete challenges met zichtbaar resultaat (bijvoorbeeld festival Connect and Create 040).
- **Bewezen aanpak**
Meerjarige ervaring in Eindhoven, gedragen door gemeente en De Bildung Academie.
- **Lokale verankering**
Gebruik van bestaande netwerken en samenwerking met maatschappelijke organisaties, scholen en wijkinitiatieven.
- **Diversiteit van deelnemers**
Jongeren uit verschillende achtergronden en stadsdelen werken samen. Dit bevordert inclusie en brede perspectieven.
- **Professionele begeleiding**
Coaching, gastsprekers en workshops (design thinking, community building, communicatie).
- **Gemeentelijke betrokkenheid**
Een contactpersoon met sterk netwerk en vertrouwen fungeerde als cruciale schakel voor draagvlak.

- **Flexibel en adaptief**
Programma groeit mee met de stad en kan worden aangepast aan lokale vraagstukken.

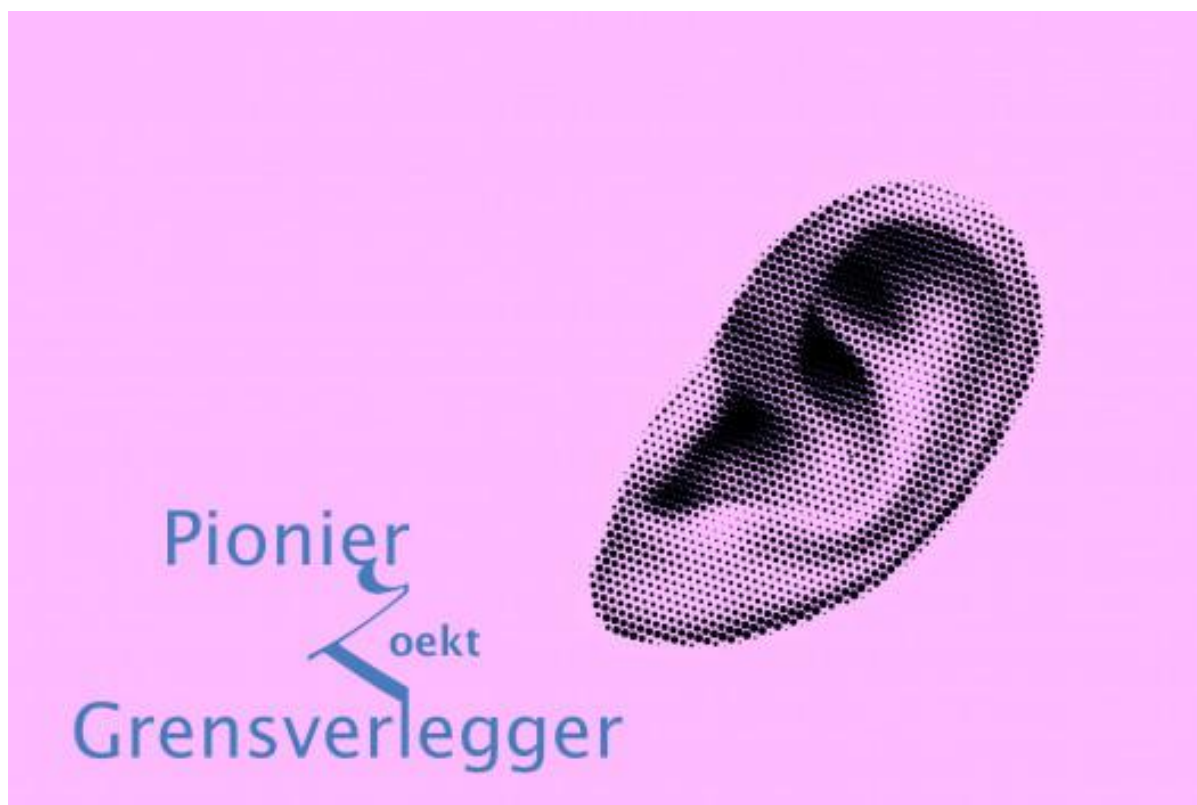
Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Afhankelijkheid van lokaal netwerk en gemeente**
Succes hangt af van bereidheid en capaciteit van een stad om actief mee te werken.
- **Intensieve organisatie**
17 bijeenkomsten + begeleiding vergt veel tijd, menskracht en middelen.
- **Schaalbaarheid beperkt**
Kleinschalige, intensieve aanpak maakt het moeilijk om veel deelnemers tegelijk te bereiken.
- **Kwetsbaarheid door financiering**
Programma vraagt structurele middelen, maar loopt risico op tijdelijke projectfinanciering.
- **Relatie-afhankelijk**
Sterke persoonlijke inzet van lokale contactpersonen en coaches kan moeilijk reproduceerbaar zijn in andere steden.
- **Verwachtingen management**
Balans vinden tussen individuele ontwikkeling en concrete stedelijke impact kan uitdagend zijn.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Lokale inbedding essentieel**
Elk programma moet worden aangepast aan de eigen stedelijke context. Een kant-en-klaar model werkt niet.
- **Opschaling via partnerschappen**
Samenwerking met landelijke organisaties (zoals De Bildung Academie) kan helpen om inhoud te borgen, terwijl steden zelf zorgen voor netwerk en draagvlak.
- **Mogelijkheden voor landelijke dekking**
Vergelijkbare stedelijke uitdagingen bestaan elders, maar vereisen telkens lokale verankering.
- **Structurele borging noodzakelijk**
Langdurige impact vraagt integratie in stedelijk beleid en structurele financiering.
- **Sterke rol van gemeente**
Een betrokken ambtelijk of bestuurlijk contactpersoon met vertrouwen in de stad is een doorslaggevende succesfactor.
- **Waarde voor stad én deelnemer**
Programma slaat brug tussen persoonlijke ontwikkeling en stedelijke vernieuwing. Dit dubbele rendement is aantrekkelijk om te benutten bij opschaling.

Stem van Gedupeerden: luisterende co-creatie in hersteloperaties



Paspoort

Innovatie:	Stem van gedupeerden
Maatschappelijk vraagstuk:	Erkenning en herstel gedupeerden
Categorie:	Doelgroep centraal
Doel:	De ervaringen van gedupeerden structureel en gelijkwaardig inbrengen in beleid en uitvoering van hersteloperaties. Gedupeerden worden niet gezien als slachtoffers, maar als ervaringsexperts die samen met de overheid werken aan betere oplossingen. Dit leidt tot meer mensgericht beleid, herstel van vertrouwen en structurele verbeteringen in uitvoeringspraktijken.
Pionier:	Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBDT)
Locatie:	Landelijk
Aantal grensverleggers:	0
Startjaar:	2022
Innovatieprijs:	Finalist verkiezingen Handhaving en Toezicht 2024
Contactpersoon:	Hannie Wolters j.l.c..m.wolters@inspectieBTD.nl, May Pastoors en Marnix Heijnsman Hannie en Marnix zijn (senior) onderzoeker en May adviseur rechtsbescherming. Ze vertellen je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Innovatieprijs Toezicht en Handhaving - ToeZine

Wat houdt de innovatie in?

De Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBTD) is de pionier achter deze innovatie. Zij ontwikkelde een vernieuwende aanpak om het gesprek aan te gaan mét gedupeerden van de toeslagenaffaire. Hierbij staan de ervaringen van gedupeerden centraal en worden zij niet benaderd als slachtoffers, maar als experts.

Deze aanpak draait om *participatief toezicht*, waarbij ‘de stem van gedupeerden’ wordt ingebouwd in beleidsvorming. In plaats van te werken volgens interne systeemlogica maakt de IBTD de leefwereld van gedupeerden leidend. Rollen en aannames worden herzien: gedupeerden worden niet langer gezien als ‘slachtoffers’, maar als ervaringsexperts. Dit leidt tot nieuwe inzichten, betere beleidsaanpassingen en meer wederzijds begrip. De betrokkenen hebben het

proces in 5 stappen doorlopen, waarbij de kracht zit in het collectieve leerproces en de fundamentele rolwisseling: gedupeerden worden medeontwerpers van beleid.

1. Beelden vormen het startpunt voor de gesprekken met gedupeerden. De inspectie liet visuals ontwerpen die de botsende waarden tussen systeem- en leefwereld van de gedupeerde mensen illustreren. De botsende waarden had de inspectie in beeld gebracht door een analyse van relevante studies en haar gespreksverslagen met experts.
2. Gedupeerden reflecteerden op deze visuals en voegden eigen perspectieven toe. Sommige waarden bleken meer of juist minder belangrijk te zijn dan de inspectie dacht. Er ontstond een gezamenlijke taal. Stichting Tussenruimte ondersteunde de inspectie met het creëren van de juiste condities om met de gedupeerden in gesprek te gaan.
3. De opbrengst van deze gesprekken werd benut voor interne spiegelgesprekken met medewerkers van de betrokken overheidsorganisaties. Samen met de medewerkers werd in deze sessie onderzocht welke dilemma's botsende waarden voor de werkvloer opleveren en hoe zij met deze dilemma's kunnen omgaan.
4. In het vervolgesprek werd met behulp van de methode 'deep democracy' gesproken over de 'mens achter het dossier'. Gedupeerden en medewerkers werden samen gebracht en deelden met elkaar tegen welke problemen zij aan lopen, waarna er meer inzicht ontstond in elkaars wereld.
5. Tot slot kwamen gedupeerden, medewerkers van de betrokken overheidsorganisaties, belangenorganisatie en deskundigen bijeen voor een co-creatiesessie. Als experts pitchten ouders ideeën voor mogelijke oplossingsrichtingen om de problemen in de hersteloperatie aan te pakken. Die ideeën werden daarna verrijkt door de groep.

De innovatie biedt een antwoord op het onvermogen van de overheid om mensgericht maatwerk te leveren bij complexe hersteloperaties, zoals bij Toelagenaffaire. Gedupeerden voelden zich jarenlang niet gehoord. Door hun ervaringen letterlijk centraal te stellen, ontstaat er een andere kwaliteit van luisteren, denken en handelen – cruciaal voor structureel herstel.

De sessies leidden tot het IBDT rapport *Levens in de wachtstand*, dat politiek weerklank vond. De staatssecretaris kondigde verbetermaatregelen aan, en de werkwijze verspreidt zich inmiddels naar andere netwerken, zoals het Netwerk Erkenning & Herstel. Gedupeerden voelden zich voor het eerst écht gehoord en gaven aan hun waardigheid deels te hebben herwonnen. De innovatie kreeg bovendien een nominatie voor de Innovatieprijs Handhaving en Toezicht 2024.

De eerste contouren voor deze aanpak ontstonden in 2022. De onderzoekers van de inspectie wilden de systeemgerichte aanpak van de betrokken overheidsorganisaties veranderen, waarbij ze iets te bieden wilden hebben door met lef in de geest van de regels te werken. De belangstelling om de aanpak breder toe te passen, waaronder bij andere complexe herstelopgaven, groeit.

De aanpak vraagt om zorgvuldig maatwerk. Elke context is anders, met eigen juridische, organisatorische en culturele kenmerken. Daarnaast vereist het lef om traditionele machtsverhoudingen los te laten en persoonlijke verhalen om te zetten in beleid. Veiligheid, vertrouwen en professionele begeleiding zijn essentieel, net als aandacht voor nazorg – zowel voor deelnemers als begeleiders. Ook is interne rugdekking nodig voor ambtenaren die vanuit moreel besef willen afwijken van standaardprocedures. “Als je echt luistert, verandert niet alleen het beleid – maar het hele systeem.”

Deze aanpak is relevant voor overheidsorganisaties die worstelen met herstel- of participatievraagstukken. Vooral grote uitvoeringsorganisaties die kwetsbare groepen raken met grootschalige, gestandaardiseerde processen kunnen veel leren van deze manier van luisteren, samenwerken en veranderen.

Bekijk hier de video waarin de inspectieonderzoekers zelf uitleg geven over hun innovatieve aanpak: [Genomineerde projecten - Verkiezingen Handhaving en Toezicht](#)

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Ervaringskennis centraal**
Inzet van gedupeerden als experts levert nieuwe inzichten en betere beleidsaanpassingen op.
- **Participatief toezicht**
Door co-creatie ontstaat gezamenlijke taal en meer wederzijds begrip.

- **Gebruik van visuals en deep democracy**
Helpt bij het zichtbaar maken van botsende waarden en stimuleert dialoog.
- **Concrete resultaten en impact**
Rapport *Levens in de wachtstand* leidde tot politieke maatregelen en bredere verspreiding (Netwerk Erkenning & Herstel).
- **Herstel van waardigheid**
Gedupeerden voelen zich gehoord, wat vertrouwen en legitimiteit versterkt.
- **Externe erkenning**
Nominatie voor Innovatieprijs Handhaving en Toezicht 2024 geeft extra legitimiteit.
- **Toepasbaar op andere domeinen**
Methode wordt gezien als relevant voor herstel- en participatievraagstukken in bredere zin.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Contextafhankelijk**
Elke hersteloperatie of organisatie kent eigen juridische en organisatorische kenmerken. Dit vraagt maatwerk.
- **Veranderende machtsverhoudingen**
Vereist lef om traditionele hiërarchie en systeemlogica los te laten.
- **Kwetsbaarheid deelnemers**
Veiligheid, vertrouwen en nazorg zijn cruciaal, maar organisatorisch en emotioneel belastend.
- **Interne weerstand**
Ambtenaren die afwijken van standaardprocedures hebben rugdekking nodig. Zonder steun van leiding of politiek kan de aanpak stranden.
- **Intensief proces**
Vraagt tijd, professionele begeleiding en zorgvuldig ontworpen gesprekscondities.
- **Risico van symboliek**
Zonder doorvertaling naar echte beleids- en systeemverandering blijft het bij mooie gesprekken.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Borging nodig**
Participatief toezicht kan structureel ingebouwd worden in beleids- en herstelprocessen, niet alleen als eenmalige interventie.
- **Netwerken benutten**
Via platforms als Netwerk Erkenning & Herstel kan de werkwijze breed gedeeld worden.
- **Lef en leiderschap**
Essentieel dat bestuurders en managers dit actief ondersteunen en interne ruimte scheppen.
- **Brede toepasbaarheid**
Kansrijk voor uitvoeringsorganisaties die werken met kwetsbare groepen (bijvoorbeeld bij schulden, zorg, of sociale zekerheid).
- **Cultuurverandering**
Vraagt langdurige inzet om luisteren, gelijkwaardigheid en co-creatie onderdeel te maken van de organisatiecultuur.
- **Versterkt legitimiteit van overheid**
Structureel luisteren naar ervaringsdeskundigen kan bijdragen aan herstel van vertrouwen in overheid en instituties.

Tienskip: jongeren enthousiasmeren voor de lokale politiek



Paspoort

Innovatie:	Tienskip
Maatschappelijk vraagstuk:	Democratie onder jongeren
Categorie:	Sociaal domein
Doel:	Jongeren op een toegankelijke en inhoudelijke manier betrekken bij de lokale politiek, zodat zij vertrouwen krijgen in de overheid en mee kunnen werken aan oplossingen voor vraagstukken die hen direct raken.
Pionier:	Stichting Tienskip
Locatie:	Friesland
Aantal grensverleggers:	50 gemeenten
Startjaar:	2015
Contactpersoon:	Jeppe Kok jeppe@tienskip.nl Jeppe is medeoprichter van Tienskip en regioaanjager Zuid-Holland
Meer informatie:	www.tienskip.nl

Wat houdt de innovatie in?

In veel gemeenten groeit de afstand tussen jongeren en de lokale politiek. Terwijl jongeren weten wat er speelt in hun wijk of dorp, hebben zij vaak niet de middelen, kennis of het vertrouwen om hun stem te laten horen. Stichting Tienskip overbruggt deze kloof tussen jongeren en de (lokale) democratie. Door jongeren op een toegankelijke, inhoudelijke manier te betrekken bij hun eigen leefomgeving ontstaat niet alleen meer vertrouwen in de overheid, maar ook een concreet gesprek tussen de jongeren en de beleidsmakers.

Tijdens zogenoemde Tienskipdagen gaan jongeren tussen de zestien en twintig jaar in gesprek met raadsleden, wethouders en ambtenaren over onderwerpen die hen direct aangaan. Dat kan gaan over straatintimidatie, voorzieningen in de wijk of de inrichting van een schooldag. Niet een abstract debat, maar een gezamenlijk proces waarin jongeren hun ideeën delen en direct met beleidsmakers nadenken over oplossingen. Deelnemers krijgen vooraf les op school, waarin zij onder begeleiding een vraagstuk verkennen en concretiseren. Na een bijeenkomst worden de opbrengsten verzameld en gedeeld, zodat jongeren verder kunnen gaan met hun initiatief.

Toen Jeppe Kok en Hindrik Talsma in 2015 hun profielwerkstuk schreven op de middelbare school, besloten ze een plan voor jongerenparticipatie te creëren. Ze wilden jongeren meer betrekken bij de politiek zodat zij meer vertrouwen krijgen in de overheid. Dit idee breidde zich uit tot een bezoek van toenmalig minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de oprichting van stichting Tienskip. Nu bereikt Tienskip jaarlijks meer dan 10.000 jongeren, en werkt de stichting actief met vrijwilligers, scholen, gemeenteraden en beleidsafdelingen in zes provincies.

Een Tienskipdag wordt lokaal georganiseerd, in samenwerking met gemeenten en provincies. Gemeenten leveren een bijdrage aan de organisatie en zorgen dat betrokken ambtenaren of bestuurders aanwezig zijn op de dag. Ook helpen ze bij het leggen van contact met scholen in de regio, om de jongeren te betrekken. In provincies waar Tienskip actief is, loopt dit proces relatief snel; daar is al een netwerk van scholen, vrijwilligers en lokale overheden waarmee gemakkelijk afspraken kunnen worden gemaakt. In nieuwe regio's begint het traject met het opbouwen van dit netwerk en het verkennen van mogelijkheden. Deze voorbereiding is cruciaal voor een gedragen, succesvolle dag. Lokale betrokkenheid en ondersteuning is nodig om jongeren structureel bij de lokale democratie te betrekken.

Gemeenten die met Tienskip samenwerken zien het effect direct: jongeren voelen zich serieus genomen, tonen meer betrokkenheid bij lokale vraagstukken en komen met concrete oplossingen. Daarnaast levert het de gemeente waardevolle inzichten op in wat er leeft onder een doelgroep die anders moeilijk te bereiken is. Tienskip is geen inspraakmoment, maar een gelijkwaardig gesprek waarin jongeren en overheid samenwerken aan de toekomst van hun omgeving.

Voor gemeenten die de lokale democratie willen versterken en jongeren structureel willen betrekken, biedt Tienskip een bewezen aanpak – lokaal georganiseerd, professioneel ondersteund en met blijvende impact.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Bewezen aanpak**
Jaarlijks meer dan 10.000 jongeren bereikt in zes provincies laat impact en haalbaarheid zien. Meer dan 50 gemeenten doen mee.
- **Concrete werkvorm (Tienskipdag)**
Geen abstract debat, maar een gesprek met directe link naar leefwereld jongeren maakt participatie aantrekkelijk.
- **Vorbereiding op school**
Zorgt dat jongeren goed geïnformeerd en voorbereid deelnemen.
- **Gelijkwaardige setting**
Jongeren en beleidsmakers werken samen, niet hiërarchisch. Dat versterkt vertrouwen.
- **Waarde voor gemeenten**
Levert inzicht in wensen en zorgen van jongeren, een groep die lastig te bereiken is.
- **Breed netwerk**
Samenwerking met scholen, vrijwilligers, gemeenten en provincies vergroot draagvlak.
- **Flexibele organisatie**
Lokaal georganiseerd, maar professioneel ondersteund door de stichting.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Afhankelijkheid van lokaal netwerk**
Succes valt of staat met bereidheid van gemeenten en scholen om mee te doen. Je hebt een aantal sleutelgemeenten nodig die je moet overtuigen. Dat lukt, maar kost veel moeite
- **Tijd en capaciteit bij gemeenten**
Organiseren vraagt inzet en aanwezigheid van bestuurders en ambtenaren. Gemeenten moeten als deelgenoot er 5 á 6 jaar in investeren om er rendement uit te halen.
- **Regionale verschillen**
In nieuwe regio's kost het veel tijd en energie om netwerken op te bouwen. Andere regio's zien de stichting als organisatie van buitenaf, waarbij onbekend onbemind maakt.
- **Continuïteit**
Incidentele dagen zijn waardevol, maar structurele betrokkenheid van jongeren vraagt langdurige inzet.
- **Vrijwilligersafhankelijkheid**
Organisatie leunt op vrijwilligers, wat kwetsbaar kan zijn bij opschaling. Vrijwilligersnetwerken clusteren zich in grote gemeenten. In kleine gemeenten vooral afhankelijkheid van de gemeente en de school zelf. Om het op lange termijn dragend te houden heb je wel een gemeente met een vrijwilligerskern nodig. Het opbouwen van

een community met vrijwilligers en maatschappelijke organisaties kost tijd. Er wordt onderschat wat erbij komt kijken. Het ontbreken van een gezamenlijk beeld helpt niet.

- **Budget en financiering**

Gemeenten moeten bijdragen aan organisatie, wat kan botsen met krappe middelen.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Lokale verankering cruciaal**

Succes hangt sterk af van actieve steun van gemeente en scholen. Opschaling werkt het best waar bestaande netwerken aanwezig zijn.

- **Opschaling vraagt professionalisering**

Meer structurele middelen en borging in gemeentelijk beleid zijn nodig om continuïteit te waarborgen.

- **Kansen voor landelijke dekking**

Bewezen aanpak kan in meer provincies worden uitgerold, maar vereist investering in netwerkopbouw.

- **Zichtbaarheid en impact meten**

Structureel monitoren van resultaten (vertrouwen, participatiegedrag) helpt om overtuigingskracht richting nieuwe gemeenten te vergroten.

- **Kansrijke doelgroepbenadering**

Jongerenparticipatie is een actueel thema in versterking van lokale democratie. Er is beleidsmatige urgentie bij gemeenten om dit op te pakken.

Verschilkracht: jouw eigenheid is de sleutel tot vernieuwing



Paspoort

Innovatie:	Verschilkracht
Maatschappelijk vraagstuk:	Diversiteit en inclusie
Categorie:	Opgavegericht werken
Doel:	Diversiteit en verschillen benutten als motor voor innovatie en vernieuwing binnen overheid en samenleving. Het gedachtegoed draait om authenticiteit en intrinsieke motivatie, in plaats van verplichtingen of quota. Verschilkracht wil bijdragen aan inclusiever, innovatiever en wendbaarder werken aan maatschappelijke opgaven.
Pionier:	Ministerie van Justitie en Veiligheid en gemeente Amsterdam
Locatie:	Amsterdam
Aantal grensverleggers:	0
Startjaar:	2025
Contactpersoon:	Bassir Roya b.roya@minjenv.nl en Mahmoed Bakshs mahmoed.bakhsh@amsterdam.nl Bassir is beleidsadviseur georganiseerde criminaliteit bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Mahmoed is teammanager vastgoedondersteuning bij de gemeente Amsterdam. Ze vertellen je graag meer over de ervaringen tot nu toe.
Meer informatie:	Pionieren - Verschilkracht - Publiek Denken 56-2024

Wat houdt de innovatie in?

De bedenkers van Verschilkracht zijn Mahmoed Bakhsh (gemeente Amsterdam) en Bassir Roya (Ministerie van Justitie & Veiligheid). Twee professionals, studievrienden, met verschillende werkstijlen en werkachtergronden, die elkaar vonden in een gedeeld ideaal: diversiteit zien als motor voor innovatie, in plaats van als een verplichting. Vanuit die visie ontwikkelden zij Verschilkracht, wat dit jaar het thema was van de jaarlijkse Jonge Ambtenarendag.

Verschilkracht draait om het benutten van verschil als kracht. Geen moreel appel, maar een praktische, persoonlijke benadering: jouw unieke achtergrond, ervaring en perspectief maken jouw bijdrage waardevol. Je bent uniek en dat is nodig. Die authenticiteit willen de pioniers benadrukken als toegevoegde waarde voor resultaten in het werk. Het is

een eenvoudig, maar krachtig gedachtegoed dat mensen raakt, omdat het vertrekt vanuit intrinsieke motivatie: het is een toegevoegde waarde voor jouw werk. Daarmee onderscheidt het zich van traditionele D&I-trajecten die blijven steken in beleidsquota, afspiegelingsdoelen of morele verplichtingen.

‘Jouw unieke verschil is jouw kracht’, dragen de pioniers uit. ‘Verschil zaaien, kracht oogsten’ stond er als boodschap op het door Mahmoed ontworpen kaartje bij de ‘bloemenzaadbom’ die honderden jonge ambtenaren mee naar huis kregen. Als je je werk echt vanuit verschillende perspectieven benadert, dan draagt verschil bij aan creativiteit en innovatie. Je kracht zit dan in het verschil: verschillkracht. Hoe groter de verschillen in een team en hoe meer het verschil benut wordt, hoe meer creativiteit en innovatie in het team. Als er weinig verschillen zijn en je die verschillen niet inzet, dan is je oplossingskracht heel laag. Als persoon en als organisatie wil je de verschillkracht van jezelf en die van een ander omarmen en bewust inzetten in plaats van afwijzen.

Verschillkracht biedt een vernieuwende aanpak voor het inclusievraagstuk binnen de overheid. Door diversiteit op de werkvloer oprécht te omarmen, kan de overheid beter inspelen op complexe maatschappelijke opgaven en besluitvorming inclusiever, innovatiever en wendbaarder maken. Verschillkracht is zowel in te zetten voor interne organisatievraagstukken als voor het effectiever werken aan maatschappelijke vraagstukken.

Voor de Jonge Ambtenarendag in Amsterdam werd Verschillkracht als methode gegoten in workshopvorm met aandacht voor investeren op 3 lagen: verschillkracht bij jezelf, bij de ander en in de groep. Deelnemers leren reflecteren op hun werk vanuit de gedachte van Verschillkracht. Dit gaat inzicht geven hoe dit gedachtegoed bijdraagt aan betere samenwerking, het omarmen en bewust benutten van elkaars verschillen en daarmee het effectiever werken aan de opgave.

Dit werd met enthousiasme ontvangen door 400 jonge ambtenaren. Het concept zorgde voor herkenning, motivatie en energie: deelnemers gaven aan bewust te willen werken met hun eigen ‘verschillkracht’ en zagen direct aanknopingspunten om dit in hun team toe te passen. Ook in de aanloop naar deze dag toe, begon iedereen die de pioniers benaderen te lopen toen ze het thema en concept inbrachten. Diverse sponsors verbonden zich aan het evenement om het concept te ondersteunen: hun eigen organisaties, maar ook Binnenlands Bestuur, Publiek Denken, diverse ministeries, provincies en gemeenten.

Waar staat de innovatie nu? Het idee ontstond eind 2024 tijdens een spontane brainstorm in een Haags café. Inmiddels is Verschillkracht in pilotfase: succesvol in workshopvorm getest op een groot evenement, met een groeiend netwerk van geïnteresseerden. De merknaam is vastgelegd, het gedachtegoed krijgt vorm in een herkenbaar logo en visuele werkmaterialen. De volgende stap is verbreding en verankering binnen organisaties en toepassing bij programma's. Uitdaging is de vertaling naar de praktijk. Hoe zorg je ervoor dat Verschillkracht daadwerkelijk landt in beleid, werkwijzen en HR-instrumenten? Opschaling vraagt om verbinding met bestaande netwerken en programma's. De initiatiefnemers willen de essentie van het concept borgen en tegelijkertijd anderen ruimte geven om vanuit hun verschillkracht op eigen wijze invulling te geven aan dit concept in de praktijk?.

Deze pioniers hebben met een frisse blik het diversiteitsdenken omgedacht. Vanuit unieke authenticiteit zoeken zij overheden die geïnteresseerd zijn in het benaderen van diversiteit op een vernieuwende manier en dit concept en methode willen omarmen toepassen op hun eigen opgave. Die werk willen maken van inclusie vanuit intrinsieke motivatie en diversiteit willen inzetten als motor voor innovatie binnen maatschappelijke vraagstukken.

Kortom: Voor het leerproject Pionier zoekt Grensverlegger zijn we specifiek op zoek naar een opgaveteam of organisatie die Verschillkracht wil toepassen op hun overheidsvraagstuk: het toepassen van de methode van verschillkracht binnen de eigen organisatie en het aantonen van de toegevoegde waarde ervan voor de eigen maatschappelijke opgave.

Lees [hier](#) het interview met de pioniers in het magazine van Publiek Denken.

Wat zijn de helpende factoren (versnellers)?

- **Positieve insteek**
Geen moreel appel of quota, maar benutten van ieders unieke bijdrage is aantrekkelijk en laagdrempelig.
- **Intrinsieke motivatie**
Raakt mensen persoonlijk, leidt tot herkenning en energie.
- **Praktisch toepasbaar in werkvormen**
Workshopmodel geeft direct houvast om te oefenen met verschillkracht in teams.

- **Bewezen enthousiasme**
Tijdens de Jonge Ambtenarendag door 400 jonge ambtenaren positief ontvangen, met concrete aanknopingspunten.
- **Brede steun en zichtbaarheid**
Sponsors en organisaties (ministeries, provincies, gemeenten, platforms als Binnenlands Bestuur) verbinden zich aan het concept.
- **Frisse, vernieuwende benadering**
Onderscheidt zich van traditionele D&I-trajecten, past bij organisaties die zoeken naar andere invalshoeken.
- **Sterk merk en herkenbare materialen**
Logo, visuele middelen en duidelijke merknaam maken communicatie en verspreiding makkelijker.

Wat zijn de hinderende factoren (belemmeringen)?

- **Nog in pilotfase**
Bewezen in workshops, maar niet structureel verankerd in organisaties of beleid.
- **Vertaling naar praktijk**
Hoe landt Verschilkracht in HR, beleid en dagelijkse werkwijzen? Dit vraagt doorontwikkeling.
- **Afhankelijkheid van initiatiefnemers**
Concept nog sterk verbonden aan de pioniers met risico op kwetsbaarheid bij opschaling.
- **Risico op vrijblijvendheid**
Zonder structurele borging kan het blijven bij inspirerende workshops zonder blijvende impact.
- **Organisatiecultuur**
Niet elke organisatie is klaar om verschillen écht te omarmen of om heersende routines los te laten.
- **Politieke of bestuurlijke druk**
Diversiteit kan gevoelig liggen, waardoor intrinsieke benadering soms moeilijker te positioneren is.

Wat zijn de kansen voor opschaling?

- **Van workshop naar structureel instrument**
Nodig om Verschilkracht te vertalen naar beleid, HR-instrumenten en programma's.
- **Netwerken benutten**
Brede steun en enthousiasme vormen een kans om via bestaande programma's en netwerken snel te schalen.
- **Essentie bewaken, ruimte geven**
Bij opschaling moet het gedachtegoed herkenbaar blijven, maar ook ruimte bieden voor lokale invulling.
- **Toepassing op concrete opgaven**
Waarde neemt toe als Verschilkracht aantoonbaar bijdraagt aan betere oplossingen in maatschappelijke vraagstukken.
- **Ambassadeurschap versterken**
Andere organisaties of teams die ermee experimenteren kunnen als voorbeeld en katalysator dienen.
- **Timing en momentum**
Past bij actuele thema's rond inclusie en innovatie in de overheid, waardoor er veel kans is op aansluiting.

Achtergrondinformatie: lessen uit de webinars

Webinar 1: Bijles: wat kunnen we leren van bijen over opschalen?



Webinar:	Bijles: wat kunnen we leren van bijen over opschalen?
Datum:	14 mei 2025
Rechtstreekse link:	Webinars over publieke vernieuwing
Interviewer:	Menno Spaan Haagse Beek
Spreker:	Ramon Hagedoorn Ramon is bestuurskundige en imker. Hij werkte de afgelopen twintig jaar veel voor overheden en vroeg zich vaak af: waarom doen wij zo moeilijk? Mijn bijen doen dat veel slimmer. Die vergaderen nooit, maken geen beleidsplannen en verliezen geen tijd aan verantwoording en evaluatie. Toch lukt het ze om in volken te overleven in moeilijke en steeds veranderende omstandigheden. Hoe doen ze dat en wat kunnen wij ervan leren als we gaan samenwerken? Ramon probeert de principes in zijn werk toe te passen en geeft regelmatig lezingen. Ook schreef hij het boek ' Het Bijeffect, leren samenwerken van bijen '.

Waar dit webinar over gaat

Als je een initiatief binnen de overheid wilt opschalen, sta je voor strategische keuzes. Kies je voor een grootschalige uitrol of is het beter om klein te beginnen? Waar in het land komt een nieuw initiatief het best tot zijn recht? En hoe waarborg je constante kwaliteit in een complexe en veranderlijke omgeving? Volgens imker en bestuurskundige Ramon Hagedoorn moeten we een voorbeeld nemen aan bijen. In dit webinar ging Menno Spaan daarover in gesprek met Ramon.

Honingbijen werken op indrukwekkende schaal: één volk kan uit wel 40.000 bijen bestaan. Andere bijensoorten, zoals hommels of solitaire bijen, houden het bewust klein. Waarom die verschillen? En wat kunnen wij daarvan leren? Met hun bijendans delen honingbijen razendsnel en doeltreffend informatie over de rijkste bloemenvelden. Kunnen wij die manier van informatie delen vertalen naar ons werk? En hoe lukt het ze om de temperatuur in hun bijenkast nauwkeurig op 35 graden te houden, zelfs bij extreme weersomstandigheden? Het geheim: bijen zijn heel goed in opschalen!

Lessen voor de werkvloer

Wat bijen laten zien, is dat verandering de norm is en dat groei en functioneren mogelijk zijn zonder dat alles vooraf tot in detail is georganiseerd. In plaats van te sturen op controle en voorspelbaarheid, ligt de kracht in het creëren van ruimte voor veerkracht, aanpassing en effectieve samenwerking. Het vermogen van bijen om op te schalen komt voort uit hun efficiënte informatiedeling, hun zelforganiserend vermogen en hun focus op het collectief.

Deze inzichten vertalen zich naar drie concrete kernlessen voor de werkvloer. Door op deze manier naar het gedrag van bijen te kijken, wordt zichtbaar dat opschaling niet zozeer draait om het uitrollen van oplossingen, maar om het organiseren van een systeem dat kan leren, delen en zich aanpassen. Dat vraagt om ander gedrag op de werkvloer: meer ruimte voor verkenning, meer vertrouwen in zelforganisatie en een sterkere focus op het collectief en de lange termijn.

Informatiedeling en verkenning

Binnen een bijenkolonie wordt continu informatie verzameld en gedeeld. Individuele bijen verkennen zelfstandig hun omgeving en brengen hun bevindingen op een manier terug die anderen direct in staat stelt om in actie te komen. Hierdoor kan de kolonie snel inspelen op kansen en wordt collectieve actie effectief georganiseerd.

Gedrag van bijen

- *Verkenning*: Individuele bijen vliegen uit en zoeken naar de beste voedselbronnen (bloemen met veel nectar en stuifmeel). Ze doen dit onafhankelijk en verkennen nieuwe gebieden.
- *Communicatie*: Zodra een bij een rijke bron heeft gevonden, keert ze terug naar de korf en voert de ‘bijendans’ uit. Deze complexe dans deelt nauwkeurig de richting, afstand en kwaliteit van de voedselbron met haar koloniegenoten. Hoe beter de bron, hoe energieke de dans.
- *Collectieve actie*: De andere bijen interpreteren de dans en vliegen massaal uit naar de zojuist gecommuniceerde, beste bronnen.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- *Verkenning*: Nieuwe ideeën of oplossingen worden vaak geïsoleerd ontwikkeld, soms in een ‘projectbubbel’. Kennis blijft lokaal.
- *Communicatie*: Informatieoverdracht is vaak top-down, via formele rapporten, lange vergaderingen of e-mails die niet altijd de urgentie of het potentieel overbrengen.
- *Collectieve actie*: Het opschalen van succesvolle pilots of het snel adopteren van nieuwe werkwijzen gaat traag, omdat de ‘business case’ niet direct voelbaar of zichtbaar is voor iedereen.

Wat we kunnen doen (leren van bijen)

- *‘Verken & Deel’-cultuur*: Stimuleer medewerkers om proactief nieuwe werkwijzen, tools of inzichten te verkennen en successen te delen.
- *Levendige communicatie*: Creëer platforms of momenten waarop pioniers hun successen op een energieke en inspirerende manier kunnen delen – een soort ‘presentatiedans’. Denk aan korte, impactvolle demo’s, persoonlijke verhalen of visuele presentaties.
- *Snel adapteren*: Moedig teams aan om snel te experimenteren met veelbelovende aanpakken die door collega’s succesvol zijn toegepast, in plaats van te wachten op een perfect uitgerold plan.

Zelforganisatie en adaptiviteit

Bijen laten zien dat een systeem effectief kan functioneren zonder centrale, rigide aansturing. Door zelforganisatie en voortdurende aanpassing aan omstandigheden blijft de kolonie stabiel, zelfs in een dynamische omgeving.

Gedrag van bijen

- *Temperatuurcontrole*: Een bijenkolonie handhaaft consistent een temperatuur van ongeveer 35°C in de korf, ongeacht de buitentemperatuur. Bij kou kruipen ze samen en produceren warmte; bij hitte ventileren ze door te vleugelen en water te verdampen. Er is geen centrale ‘thermostaatbij’ die opdrachten geeft.
- *Taakverdeling*: Jonge bijen beginnen met taken binnen de korf (schoonmaken, larven voeden), terwijl oudere bijen meer gespecialiseerde taken buiten de korf uitvoeren (verzamelen, bewaken). Deze rolverdeling is flexibel en past zich aan de behoeften van de kolonie aan.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- *Controle*: Er is vaak een sterke neiging tot centrale controle en gedetailleerde planning. Bij veranderingen wordt snel gezocht naar één ‘verantwoordelijke’ of een nieuw protocol.
- *Vaste rollen*: Functiebeschrijvingen zijn vaak rigide, waardoor medewerkers zich beperkt voelen tot hun ‘eigen’ taken, zelfs als elders hulp nodig is of nieuwe taken ontstaan.
- *Reactief*: Organisaties reageren vaak reactief op problemen, in plaats van proactief aanpassingsvermogen in te bouwen.

Wat we kunnen doen (leren van bijen)

- *Adaptieve teams*: Geef teams meer autonomie om hun werkwijze aan te passen aan veranderende omstandigheden, zonder te wachten op een directief van bovenaf.
- *Flexibele rolverdeling*: Stimuleer dat medewerkers breed inzetbaar zijn en taken oppakken waar de meeste behoefte aan is, ook buiten hun standaard functieomschrijving.
- *Veerkracht inbouwen*: Focus op het ontwikkelen van collectief probleemoplossend vermogen en veerkracht binnen teams, zodat zij zelfstandig kunnen reageren op onverwachte uitdagingen.

Focus op het collectief en duurzaamheid

Binnen een bijenkolonie staat het belang van het geheel centraal. Individueel gedrag draagt direct bij aan het functioneren en de overleving van de kolonie, waarbij efficiëntie en lange termijn denken vanzelfsprekend zijn.

Gedrag van bijen

- *Koloniebelang*: Elke bij werkt in dienst van de kolonie. Individueel succes draagt direct bij aan het welzijn en de overleving van het geheel.
- *Efficiëntie*: Bijen zijn extreem efficiënt in het verzamelen en opslaan van middelen, altijd gericht op de lange termijn overleving van de kolonie.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- *Individuele doelen*: De focus ligt soms te veel op individuele prestatiedoelen, waardoor samenwerking en het bredere organisatiebelang onder druk komen te staan.
- *Korte termijn*: De druk op korte-termijnresultaten kan leiden tot beslissingen die niet optimaal zijn voor de duurzaamheid van processen of relaties.

Wat we kunnen doen (leren van bijen)

- *Collectieve impact*: Benadruk hoe individuele bijdragen aan de grotere missie en impact van de organisatie. Vier teamoverwinningen net zo hard, of harder, dan individuele successen.
- *Lange termijn visie*: Moedig besluitvorming aan die niet alleen kijkt naar de directe winst, maar ook naar de duurzaamheid en de lange-termijn gezondheid van de organisatie en haar diensten.

Webinar 2: wat je vooral níet moet doen bij opschalen, volgens koolmezen en orchideeën



2.1 Webinarinformatie

Webinar:	Wat je vooral níet moet doen bij opschalen, volgens koolmezen en orchideeën
Datum:	14 mei 2025
Rechtstreekse link:	Webinars over publieke vernieuwing
Interviewer:	Menno Spaan Haagse Beek
Spreker:	Arjan Postma is boswachter, schrijver en spreker. Hij verbindt inzichten uit de natuur aan thema's als samenwerking, aanpassing en leiderschap. In zijn boeken ('Buiten!'; 'Buiten gebeurt het!'; 'Buiten met je hond', en 'Hoe één gekke mier de wereld kan veranderen') en lezingen laat hij zien hoe de natuur ons kan helpen om anders te kijken naar hoe we organiseren en beslissen.

Waar dit webinar over gaat

Wat kunnen we in de overheid leren over opschalen door naar de natuur te kijken? Boswachter Arjan Postma neemt ons mee naar de wereld van orchideeën, koolmezen en mieren. Wat zeggen hun gedrag en systemen over het verder brengen van succesvolle ideeën? En belangrijker nog: wat laten ze ons zien over wat we vooral níet moeten doen?

Ook in de natuur is verandering de norm. Systemen moeten zich voortdurend aanpassen, vinden nieuwe manieren om beter te functioneren en groeien door zonder dat alles van tevoren vastligt. In plaats van controle en voorspelbaarheid draait het om ruimte voor veerkracht en aanpassing.

In dit webinar ging Menno Spaan in gesprek met Arjan over hoe planten en dieren omgaan met samenwerking, dynamiek en groei — en wat dat ons leert over opschalen in een publieke context. Hoe kun je verder bouwen zonder alles vooraf te organiseren? En wat vraagt dat in een wereld die voortdurend in beweging is?

Lessen voor de werkvloer

Aan de hand van voorbeelden uit het gedrag van koolmezen, mieren en orchideeën wordt zichtbaar dat opschalen geen lineair of planmatig proces is, maar een dynamisch en contextafhankelijk proces. Net als in de natuur is verandering de norm: systemen passen zich voortdurend aan. Opschaling vraagt daarom niet om meer controle en standaardisatie, maar om flexibiliteit, het loslaten van sturing en het creëren van veerkracht. Juist door ruimte te geven aan lokale variatie en spontane aanpassing kan duurzame groei ontstaan.

Deze inzichten vertalen zich naar drie samenhangende lijnen voor de werkvloer: het vermogen om te leren en experimenteren, het organiseren van samenwerking zonder centrale controle, en het creëren van de juiste voorwaarden voor groei.

De lessen uit dit webinar maken duidelijk dat opschaling volgens de natuur vraagt om een fundamenteel andere benadering: groeien vanuit vertrouwen, lokale intelligentie en veerkracht. Dat begint bij ander gedrag op de werkvloer en vraagt daarmee ook om andere structuren, verwachtingen en manieren van samenwerken.

Continu leren en experimenteren (koolmezen)

Koolmezen laten zien hoe belangrijk het is om gedrag voortdurend aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ze experimenteren continu en sturen bij op basis van wat werkt.

Gedrag in de natuur

- Koolmezen passen hun strategieën voortdurend aan nieuwe situaties aan, bijvoorbeeld als voedselbronnen veranderen.
- Ze bouwen niet star voort op eerdere successen, maar blijven leren en variëren in hun aanpak.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- In de praktijk wordt vaak voortgebouwd op bestaande modellen en werkwijzen, ook als de context verandert.
- Er is een sterke nadruk op standaardisatie en ‘evidence-based’ werken, waardoor ruimte voor variatie en experiment beperkt is.
- Risicomijdend gedrag zorgt ervoor dat experimenten vooraf worden dichtgeregeld of helemaal niet van de grond komen.

Wat we kunnen doen (leren van koolmezen)

- Creëer ruimte om te experimenteren en te leren, waarbij fouten maken mag zolang er wordt bijgestuurd.
- Werk niet blind vanuit een vast model, maar maak ruimte voor lokale variatie en iteratie.
- Denk adaptief in plaats van lineair: anticipeer op veranderingen en benut inzichten uit de praktijk om continu te verbeteren.

Decentrale samenwerking en loslaten van controle (mieren)

Mieren laten zien dat effectieve samenwerking kan ontstaan zonder centrale aansturing. Door eenvoudige, lokale acties ontstaat een krachtig geheel.

Gedrag in de natuur

- Mieren werken samen via decentrale interacties, zonder centraal commando.
- Lokale beslissingen en signalen leiden samen tot complex en effectief collectief gedrag.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Veel organisaties zijn ingericht op centralisatie en hiërarchie, met een sterke nadruk op controle en sturing.
- Er wordt vaak gezocht naar één verantwoordelijke of gestuurd via protocollen en procedures.
- Deze neiging tot controle kan eigenaarschap en initiatief op de werkvloer beperken.

Wat we kunnen doen (leren van mieren)

- Geef ruimte aan lokaal initiatief en gedelegeerde verantwoordelijkheden, in plaats van micromanagement.
- Werk meer via netwerken en verbindingen dan via formele structuren en afdelingen.

- Vertrouw op de kracht van samenwerking in de praktijk en stimuleer dat kennis en ervaringen zich via relaties verspreiden.

Werken vanuit voorwaarden en timing (orchideeën)

Orchideeën laten zien dat groei afhankelijk is van specifieke omstandigheden. Groei laat zich niet afdwingen, maar ontstaat wanneer de juiste condities aanwezig zijn.

Gedrag in de natuur

- Orchideeën bloeien alleen onder specifieke omstandigheden en zijn sterk afhankelijk van hun omgeving.
- Groei ontstaat pas wanneer meerdere factoren tegelijk kloppen.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Er is vaak de neiging om alles vooraf te willen organiseren en vast te leggen.
- Innovaties worden 'uitgerold' volgens een vast model, zonder voldoende aandacht voor context en randvoorwaarden.
- De druk op korte termijn en snelle resultaten maakt dat timing en rijpheid van de omgeving onvoldoende worden meegenomen.

Wat we kunnen doen (leren van orchideeën)

- Identificeer de kernvoorwaarden die nodig zijn voor succes (zoals samenwerking, infrastructuur of draagvlak), maar laat de invulling deels ontstaan.
- Creëer 'ecologische niches' waarin initiatieven kunnen groeien, met ruimte, aandacht en bescherming.
- Wees geduldig en alert tegelijk: wacht tot omstandigheden gunstig zijn, maar grijp kansen wanneer ze zich voordoen.

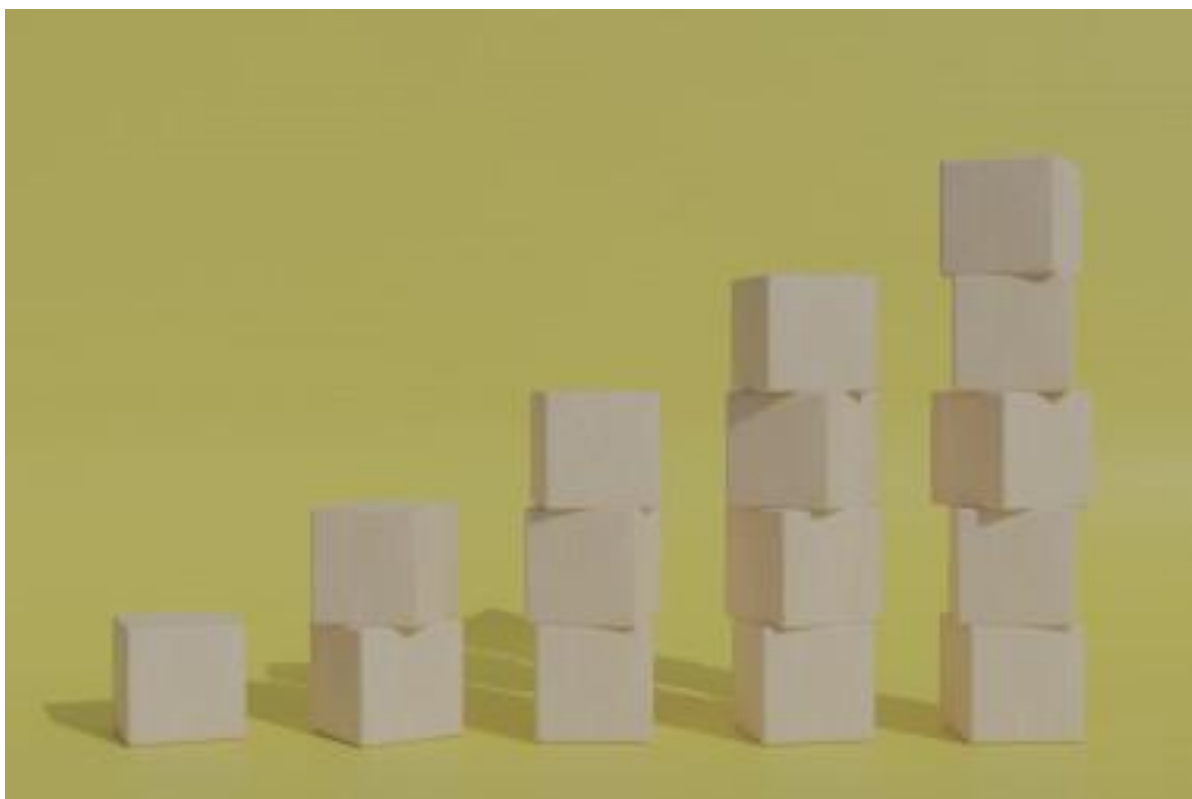
Overkoepelende inzichten voor opschaling

De lessen uit de natuur maken ook zichtbaar wat opschaling belemmert. Wat je vooral níét moet doen:

- Niet over-engineeren: voorkom een cultuur van controle en ingewikkelde voorschriften.
- Niet alles uniform willen maken: één vast model past zelden in elke context.
- Niet te snel willen sturen: te veel nadruk op sturing ondermijnt lokale creativiteit en veerkracht.

Daarnaast wordt duidelijk dat in de huidige praktijk vaak sprake is van 'pilotmoeheid': er worden veel experimenten gestart, maar zonder voldoende ruimte voor echte opschaling of doorontwikkeling. Initiatieven blijven hangen in tijdelijke oplossingen, zonder dat een doorbraak ontstaat.

Webinar 3: wat leert de wetenschap ons over het opschalen van overheidsinitiatieven?



Webinarinformatie

Webinar:	Wat leert de overheid ons over het opschalen van overheidsinitiatieven?
Datum:	25 juni 2025
Rechtstreekse link:	Webinars over publieke vernieuwing
Interviewer:	Menno Spaan Haagse Beek
Spreker:	Marion van Lunenburg is Senior Beleidsadviseur Werk en Inkomen bij de Gemeente Haarlem. Eind 2024 promoveerde Marion aan de Universiteit Utrecht met haar proefschrift Hoe lukt het sociale initiatieven op te schalen? , dat bestaat uit breed literatuuronderzoek en drie empirische studies gericht op initiatieven op het terrein van mentale gezondheid, schulden en arbeidsparticipatie in het sterk gedecentraliseerde sociaal domein in Nederland.

Waar dit webinar over gaat

Wat zorgt er nou écht voor dat een initiatief dat zich in de ene overheidsorganisatie heeft bewezen, breder in de overheid toegepast wordt? Voor haar proefschrift onderzocht Marion van Lunenburg casussen waarin nieuwe initiatieven binnen de overheid wel of juist niet werden verspreid. In dit webinar gaat Menno Spaan in gesprek met Marion over de dimensies waarlangs (op)schaling in de overheid tot stand komt. Marion licht de succescriteria toe voor het breder toepassen van vernieuwende werkwijzen.

Lessen voor de werkvloer

Dit webinar laat zien dat opschalen binnen de overheid fundamenteel anders werkt dan in de markt. Waar in de markt prikkels, zoals concurrentie en winst, vanzelf tot verspreiding leiden, ontbreekt dit in de publieke sector. Opschaling vraagt daarom om bewuste samenwerking, netwerkvorming en systeemdenken.

Een centrale conclusie uit het onderzoek is dat opschaling geen lineair proces is, maar een samenspel van initiatief, omgeving en systeem. Daarbij spelen zowel kenmerken van het initiatief zelf als de context waarin het opereert een doorslaggevende rol. Wat op één plek werkt, werkt niet automatisch elders: opschaling vraagt telkens opnieuw om lokale vertaling en het opbouwen van draagvlak en betekenis.

Deze inzichten vertalen zich naar een aantal samenhangende lessen voor de werkvloer, waarin steeds zichtbaar wordt hoe het huidige gedrag zich verhoudt tot wat nodig is om opschaling daadwerkelijk te realiseren.

De kern van dit webinar is dat opschalen binnen de overheid geen vanzelfsprekend proces is. Het vraagt om bewuste samenwerking, sterke netwerken, actieve ondersteuning en systeemdenken. Opschaling ontstaat niet door één initiatief groot te maken, maar door veel partijen samen in beweging te krijgen — telkens opnieuw, in hun eigen context.

Opschalen is méér dan verspreiden

Opschalen bestaat uit meerdere samenhangende processen die gelijktijdig plaatsvinden: het creëren van draagvlak en inbedding (upscaling), het veranderen van denken en mindset (scaling deep) en het verspreiden naar andere organisaties of regio's (outscaling).

Inzicht uit de wetenschap

- Opschalen is geen lineair traject, maar een combinatie van processen die elkaar versterken.
- Succesvolle opschaling vraagt om aandacht voor inhoud, draagvlak én betekenis, telkens opnieuw in elke nieuwe context.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Opschaling wordt vaak gezien als het verspreiden of kopiëren van een succesvolle aanpak.
- De nadruk ligt op uitrol, terwijl minder aandacht is voor het opbouwen van draagvlak of het aanpassen van denkkaders.

Wat je kunt doen

- Zie opschalen niet als kopiëren, maar als het opnieuw opbouwen van draagvlak en betekenis in elke context.
- Werk gelijktijdig aan toepassing, acceptatie en verandering van denken.

Opschaling moet actief georganiseerd worden

In de publieke sector ontbreken natuurlijke prikkels om innovaties te verspreiden, zoals winst of directe vraag van gebruikers. Daardoor ontstaat opschaling niet vanzelf.

Inzicht uit de wetenschap

- Organisaties handelen primair vanuit hun eigen budget en belang.
- Er is geen automatische motivatie om succesvolle initiatieven te delen of over te nemen.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Er wordt vaak gewacht tot andere organisaties zich melden of interesse tonen.
- Opschaling wordt gezien als een volgende stap, in plaats van als een integraal onderdeel van het proces.

Wat je kunt doen

- Organiseer opschaling actief en vanaf het begin.
- Maak expliciet met wie en hoe je wilt opschalen, en investeer in het creëren van verbinding.

Samen ontwikkelen in plaats van later 'verkopen'

Veel initiatieven starten lokaal en proberen pas later andere partijen aan te haken, wat opschaling bemoeilijkt.

Inzicht uit de wetenschap

- Gebrek aan betrokkenheid en eigenaarschap bij andere partijen vertraagt opschaling.
- Initiatieven moeten telkens opnieuw 'verkocht' worden aan nieuwe organisaties.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Initiatieven worden binnen één organisatie ontwikkeld.
- Andere partijen worden pas betrokken wanneer opschaling al aan de orde is.

Wat je kunt doen

- Betrek andere organisaties vanaf de start en ontwikkel samen.
- Werk met gezamenlijke pilots en bouw gedeeld eigenaarschap op.
- Maak opschaling onderdeel van het ontwerp, niet van de afronding.

Netwerken als motor van opschaling

Opschaling vindt in de praktijk vooral plaats via bestaande relaties en netwerken, en veel minder via formele structuren.

Inzicht uit de wetenschap

- Informele netwerken, bestaande samenwerkingen en communities van professionals spelen een cruciale rol.
- Verspreiding volgt vaak de lijnen van bestaande verbindingen.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Initiatiefnemers blijven vaak binnen hun eigen organisatie.
- Netwerken worden incidenteel benut en samenwerking is vaak ad hoc.

Wat je kunt doen

- Zoek actief verbinding met peers in andere organisaties.
- Sluit aan bij bestaande netwerken en communities.
- Zie netwerken als infrastructuur voor opschaling.

Publiek ondernemerschap en ruimte voor initiatief

Opschaling vraagt om initiatiefnemers die actief verbinding zoeken en anderen mobiliseren, maar ook om een omgeving die dit mogelijk maakt.

Inzicht uit de wetenschap

- Initiatiefnemers die kansen zien buiten hun eigen organisatie en actief anderen betrekken, hebben meer succes.
- Tegelijk is ondersteuning vanuit de omgeving cruciaal.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Initiatiefnemers hebben beperkte tijd, middelen en mandaat.
- Opschaling wordt gezien als extra werk en is afhankelijk van individuen.

Wat je kunt doen

- Geef initiatiefnemers tijd, middelen en erkenning.
- Maak opschaling onderdeel van hun rol.
- Organiseer ambassadeurschap: laat leidinggevend en anderen actief bijdragen aan verspreiding.

Werken vanuit context en blijven leren

Wat werkt in de ene context, werkt niet automatisch in een andere. Opschaling vraagt daarom om voortdurende aanpassing en leren.

Inzicht uit de wetenschap

- Effectiviteit van een initiatief is afhankelijk van de context waarin het wordt toegepast.
- Opschaling vraagt om vertaling in plaats van kopiëren.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Initiatieven worden soms één-op-één overgenomen zonder aanpassing.
- Effectiviteit wordt niet altijd systematisch gemonitord.
- Lessen gaan verloren en initiatieven worden opnieuw uitgevonden.

Wat je kunt doen

- Pas initiatieven aan de lokale context en blijf toetsen of ze werken.
- Monitor effectiviteit en stuur bij waar nodig.
- Leg ervaringen vast en deel actief wat wel en niet werkt.
- Werk aan een lerend systeem waarin kennis en ervaringen zich blijven ontwikkelen.

Werken aan een gedeeld systeem voor opschaling

Binnen het publieke domein ontbreekt vaak een gezamenlijke visie en infrastructuur voor opschaling.

Inzicht uit de wetenschap

- Er is geen duidelijk ecosysteem of gedeelde aanpak voor wat wel en niet wordt opgeschaald.
- Structurele prikkels en ondersteuning ontbreken vaak.

Gedrag op de werkvloer (nu vaak)

- Initiatieven opereren relatief los van elkaar.
- Samenwerking ontstaat incidenteel, niet structureel.

Wat je kunt doen

- Werk vanuit een gedeelde maatschappelijke opgave in plaats van afzonderlijke initiatieven.
- Bouw aan gezamenlijke afspraken en samenwerking, zonder te vervallen in zware structuren.
- Zie opschaling als een collectieve opgave in plaats van een individueel traject.

Colofon

Over Pionier zoekt grensverlegger

[Grenzeloos Samenwerken](#) en [Haagse Beek](#) starten Pionier zoekt grensverlegger. Pioniers – vernieuwers die het wezenlijk anders aanpakken en de opgave centraal stellen – worden gekoppeld aan grensverleggers die de durf hebben om de bestaande structuren los te laten en een veelbelovend idee in hun eigen organisatie te realiseren.

In [een reeks webinars](#) delen deskundigen uit verschillende vakgebieden—binnen en buiten de overheid—hun inzichten over opschaling zodat we weten wat nodig is om goed werkende initiatieven verder te brengen. Pioniers en grensverleggers gaan samen aan de slag in een regionale sessie met de vraag: hoe nemen we een succesvol initiatief over en kunnen we dit breed in de overheid inzetten? Zo willen we bijdragen aan een overheid die voortbouwt op wat werkt.

Met dank aan

Aan Pionier zoekt Grensverlegger werkten mee:

Webinargasten: Ramon Hagedoorn, Arjan Postma, Marion van Lunenburg

Pioniers/contactpersonen innovatie: Matthijs van Kempen, Marcel Mooij, Joey Haasen, Daniëlle van Goor, Frank Wijnandts, Susanne van den Oudenhoven, Laura Prats, Lianne Sleebos, Philip Helmer, Tonny Evers, Emiel de Jong, Bas Drijvers, Frank Kentin, Wijnand Kort, Marije van Kranenburg, Bas Rodijk, Tarik Koptagel, Joeri Bekker, Arthur Overgoor, Jacco Brouwer, Arabella Meyer, Hannie Wolters, May Pastoors, Marnix Heijnsman, Jeppe Kok, Bassir Roya, Mahmoed Bakhsh

Ministerie van BZK: Ellen Viergever, Marjolijn Grijns, Mireille Groet, Martijn Vriens, Ingrid van Dijk, Wiel de Woo, Tamar Druppers

Haagse Beek organisatieadvies: Menno Spaan, Ritske van der Heide, Myrthe Potters, Aysa da Costa

Dit opbrengstendocument is alleen online gepubliceerd, Den Haag 2026