



**WijkWijzer**

Platform voor leefbare  
en veilige wijken

# Systeminnovatie

voor de duurzame verbetering  
van kwetsbare wijken

Een verkenning naar het belang en de  
mogelijkheden van innovatie in de  
context van de wijkaanpak





## ↳ Colofon

Deze white paper is het resultaat van een eerste verkenning naar de mogelijkheden van innovatie binnen de wijkaanpak, ondernomen in de periode januari-juni 2021, in opdracht van het programma Leefbaarheid en Veiligheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het team achter de verkenning bestaat uit: Jornt van Zuylen, Anne de Wit en Roos Flach (Ministerie van BZK) en Suzanne Potjer (TwynstraGudde).

Voor de verkenning hebben we in vier sessies en een aantal één-op-één gesprekken gesproken met verschillende personen die betrokken zijn bij de wijkaanpak, en/of die kennis en ervaring hebben op het gebied van innovatie. Op pagina's 34-35 vermelden we alle betrokkenen, en doen we verslag van het verkenningsproces.

Voor meer informatie over stedelijke vernieuwing en versterking van de wijk- en buurtaanpak, zie [wijkwijzer.org](https://www.wijkwijzer.org).

“Dicht de kloof!

Voor de leefbaarheid en veiligheid van Nederland moet het nieuwe kabinet werken aan herstel en perspectief van kwetsbare stedelijke gebieden die te maken hebben met hardnekkige sociale problemen en achterstelling. Door samen met bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners een nationaal programma op te richten, extra investeringen te doen en meer uitzonderingswetgeving **en onorthodoxe maatregelen mogelijk te maken.”**

*Oproep 15 burgemeesters grote steden aan het nieuwe kabinet in het Algemeen Dagblad 26 mei jl.*

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
10 lessen voor innovatie in de wijkaanpak	7
Blik op het vervolg	8
<b>I. Innovatie in de wijkaanpak</b>	<b>9</b>
Context wijkaanpak	10
(Praktijk)voorbeeld	11
Waarom innovatie	12
(Praktijk)voorbeeld	13
Er gebeurt al veel in wijken, maar systeemimpact is gering	14
(Praktijk)voorbeeld	16
Systeeminnovatie	17
<b>II. Ingrediënten voor systeeminnovatie in de wijkaanpak</b>	<b>19</b>
Ingrediënten voor systeeminnovatie in de wijkaanpak	20
Lokaal	21
Horizontaal	21
Verticaal	22
(Praktijk)voorbeeld	23

<b>III. Organiseren van systeeminnovatie: innovatie-infrastructuur</b>	<b>24</b>
Organiseren van systeeminnovatie: innovatie-infrastructuur	25
Bouwstenen voor de innovatie-infrastructuur	26
Organisatieprincipes	30
(Praktijk)voorbeeld	31
Vervolg: van white paper naar green paper	32
<b>Bijlagen</b>	<b>33</b>
Weergave verkenningsproces	34
Namenlijst betrokken personen	35

## (Praktijk)voorbeelden

Nationaal Programma Rotterdam-Zuid	11
Pilot 'het Bouwdepot'	13
Buurtcentrum de Buitenwacht	16
Slimme regels ten behoeve van innovatie	23
Doelbewust experimenteren	32

# Inleiding

In Nederland bestaan verschillende kwetsbare wijken waar complexe problemen zich opstapelen, zoals armoede, schulden, werkloosheid, schooluitval, gezondheidsproblemen en criminaliteit.

Een samenhangende aanpak om de leefsituatie in dit soort wijken te verbeteren, heet ook wel een 'wijkenaanpak' (of 'wijkenaanpak' of 'gebiedsgerichte aanpak').

Op het gebied van wijkenaanpak gebeurt er al veel: gemeenten, maatschappelijke organisaties, bewoners en andere spelers werken op allerlei manieren aan het verbeteren van hun wijken. Ook het Rijk doet investeringen, bijvoorbeeld in Nationaal Programma Rotterdam-Zuid en in 16 aangewezen stedelijke vernieuwingsgebieden.

Met een volgend kabinet wordt deze collectieve wijkenaanpak mogelijk geïntensiveerd. Maar wat moet daarin de aandacht krijgen? In deze white paper verkennen we het aspect van **innovatie**. We stellen de vraag:

Wat kan **innovatie** betekenen voor de wijkenaanpak, en hoe zou het in de context van de wijkenaanpak kunnen worden georganiseerd?

In de volgende pagina's beginnen we met de samenvatting van de 10 belangrijkste lessen uit de verkenning, en een blik op het vervolg. Vervolgens behandelen we in drie delen I) het belang van innovatie voor de wijkenaanpak, II) de ingrediënten voor systeeminnovatie in de context van de wijkenaanpak en III) de concrete mogelijkheden om systeeminnovatie te organiseren.

# Samenvatting



# ➤ 10 lessen voor innovatie in de wijkaanpak

1. Innovatie in de wijkaanpak is nodig omdat standaard oplossingen en aanpakken niet altijd toereikend zijn.
2. In wijken vinden al veel goede en innovatieve praktijken plaats, maar de systeemimpact van dit soort praktijken is nog gering.
3. **Systeeminnovatie** is nodig, waarin vernieuwende projecten en initiatieven zich vertalen naar brede veranderingen van het normale systeem. Systeeminnovatie kunnen we bezien vanuit drie systeemniveaus:
  4. Op **lokaal niveau** vraagt systeeminnovatie in de wijkaanpak om het aarden van vernieuwende projecten in de wijk, het faciliteren van lokaal eigenaarschap en het stimuleren van onconventionele ideeën en samenwerkingspartners.
  5. Op **horizontaal niveau** vraagt systeeminnovatie om het creëren van een diversiteit van vernieuwende ideeën en om het bevorderen van wederzijds leren en samenwerken tussen partijen.
  6. Op **verticaal niveau** vraagt systeeminnovatie om het scheppen van institutionele ruimte en steun voor innovatie, en zorgen dat lessen uit innovatieve praktijken landen in beleid.
7. Systeeminnovatie bereik je niet met één partij of door middel van één programma, maar juist door middel van samenwerking tussen verschillende initiatieven, organisaties, overheidslagen en andere betrokkenen, om zo systematisch te experimenteren en leren.
8. Samen kunnen deze partijen zorg dragen voor een **innovatie-infrastructuur**. Oftewel: een geheel aan activiteiten, programma's, en instrumenten ten behoeve van innovatie. Hoe dit verder ingevuld wordt, hangt af van de betrokken partijen en het gezamenlijke ontwerpproces.
9. Een innovatie-infrastructuur kan worden opgebouwd op basis van verschillende **bouwstenen**. Gebruikmakend van praktijkvoorbeelden, noemen we vijf mogelijke bouwstenen: de wijkcoalitie, het innovatienetwerk, de oproep voor ongebruikelijke partners, de wijkendeals en het beleidsexperimentenprogramma.
10. Het opzetten van een innovatie-infrastructuur heeft ook specifieke aandachtspunten in de praktische organisatie. We benoemen verschillende **organisatieprincipes**, waaronder: het principe dat innovatie gestimuleerd kan worden met kleine bedragen, en het principe dat goede communicatie over proces en resultaten van groot belang is om mensen in beweging te krijgen.



## ➤ **Blik op het vervolg**

In deze white paper schetsen we het belang van systeeminnovatie in de wijkaanpak, en benoemen we concrete uitgangspunten en mogelijkheden om systeeminnovatie te organiseren.

In een volgende stap, in de herfst 2021, willen we samen met de partijen die de uitgangspunten van deze white paper onderschrijven en mee willen doen, werken aan een gezamenlijke *green paper*: een plan waarin we uiteenzetten hoe we samen willen werken aan systeeminnovatie in de wijkaanpak.

**Wil je meer weten of meedoen?**

**Zie dan pagina 32 voor meer informatie.**

**Of neem contact met ons op via deze [link](#).**



# I. Innovatie in de wijkaanpak

# ↳ Context van de wijkaanpak

Een 'wijkaanpak' is een samenhangende aanpak gericht op het verbeteren van de leefsituatie van bewoners in een gebied (meestal een buurt of wijk) waar sprake is van een optelling van sociale en/of fysieke problemen. In een wijkaanpak werken allerlei partijen langdurig met elkaar samen om een wijk integraal en structureel te verbeteren.

Nederland kent een lange traditie van de wijkaanpak. In de periode 1994-2014 werd er voor het laatst geïnvesteerd in een nationale wijkaanpak, eerst met het Grote Stedenbeleid (1994) en het Investeringsbeleid Grootstedelijke Vernieuwing (1997), later met het Krachtwijkenbeleid van Minister Vogelaar (2007).

In de jaren '10 zette het Rijk een stapje terug, mede door de economische crisis en andere politieke prioriteiten. De verbetering van kwetsbare wijken werd vooral een lokale aangelegenheid. In veel gemeenten belandde de wijkaanpak in een impasse, enerzijds vanwege bezuinigingen en anderzijds omdat er veel beleidsaandacht uitging naar andere vraagstukken.

Een uitzondering is het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid, waarin het Rijk, de gemeente Rotterdam en verschillende maatschappelijke partners sinds 2012 werken aan een langdurige gebiedsgerichte aanpak om het gebied Rotterdam-Zuid structureel te verbeteren (zie meer informatie op de volgende pagina).

Recent krijgt de wijkaanpak weer meer aandacht. Mede door een noodkreet van burgemeesters over de gevolgen van de coronacrisis voor kwetsbare wijken, werd het Programma Leefbaarheid en Veiligheid gestart. Binnen dit programma werden 16 stedelijke vernieuwingsgebieden aangewezen. Het Programma Leefbaarheid en Veiligheid doet daarnaast een verkenning voor de mogelijkheden van een wijkaanpak voor een nieuw kabinet.

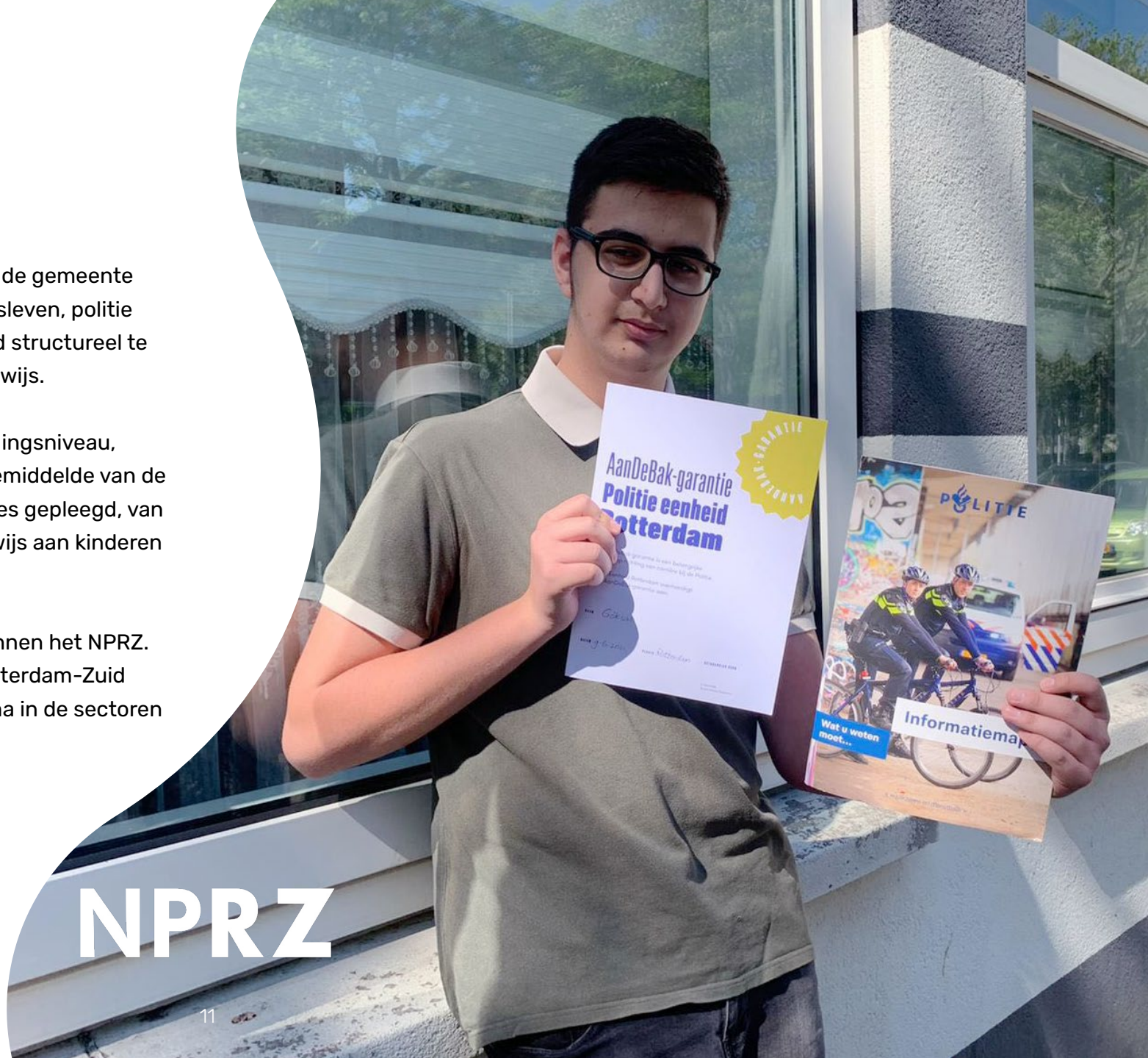
# ↳ Voorbeeld:

## Nationaal Programma Rotterdam-Zuid

In het [Nationaal Programma Rotterdam-Zuid \(NPRZ\)](#) werken Rijk, de gemeente Rotterdam, corporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie en het Openbaar Ministerie samen om het gebied Rotterdam-Zuid structureel te verbeteren op verschillende thema's, zoals wonen, werk en onderwijs.

Het concrete doel van het NPRZ is om ervoor te zorgen dat opleidingsniveau, arbeidsparticipatie en woonkwaliteit in 20 jaar stijgen naar het gemiddelde van de vier grote steden in Nederland. Daartoe worden allerlei interventies gepleegd, van het verbeteren van woningen tot het aanbieden van extra onderwijs aan kinderen en jongeren.

Ook nieuwe en onconventionele interventies krijgen de ruimte binnen het NPRZ. Een voorbeeld is de [Aan de Bak Garantie](#), waarbij jongeren uit Rotterdam-Zuid garantie krijgen op een baan na het behalen van een MBO-diploma in de sectoren zorg, techniek, bouw en voedsel.

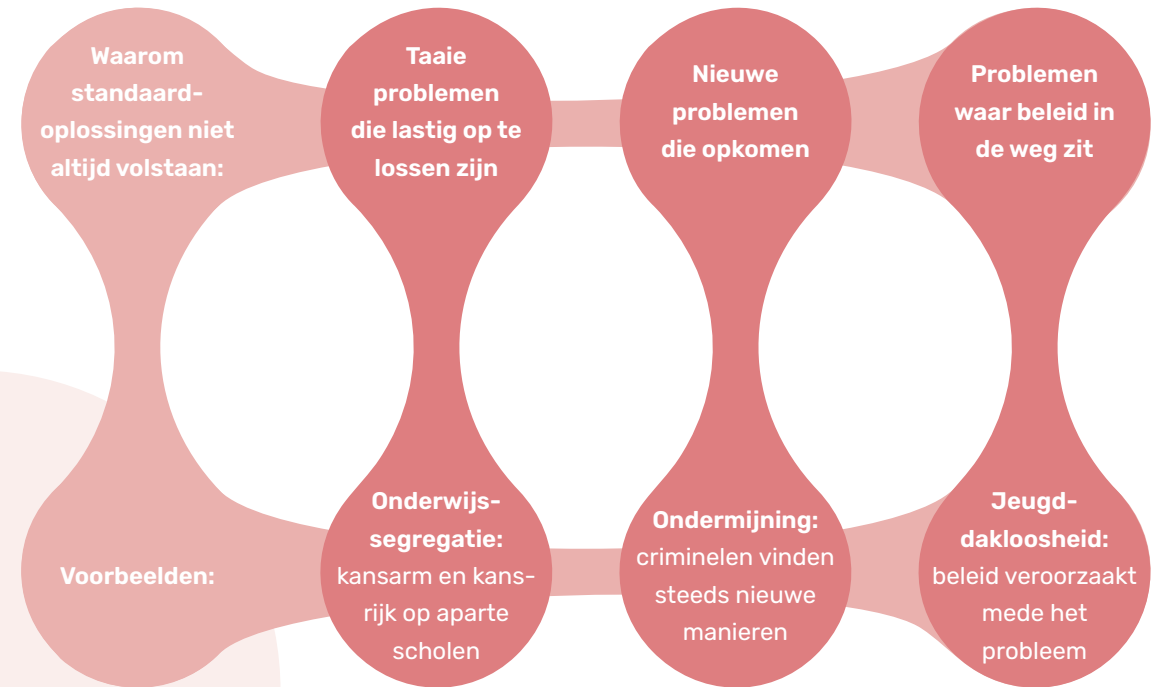


# NPRZ

# ➤ Waarom innovatie

De wijkaanpak gaat dus over een structurele, integrale, langdurige en gezamenlijke inzet van allerlei partijen om wijken duurzaam te verbeteren. Er is echter óók een innovatieve inzet nodig, om twee centrale redenen:

1. De problematiek in kwetsbare wijken laat zich niet makkelijk oplossen. Er zijn nieuwe en “onorthodoxe maatregelen” nodig – zoals de burgemeesters het noemen (pagina 3) – om de meervoudige problematiek effectief aan te pakken.
2. Er is behoefte aan een hoopvol perspectief. Er zijn niet alleen problemen, maar ook kansen in de wijk. Innovatie kan bijdragen aan het scheppen van nieuwe mogelijkheden voor een betere wijk.



Zie voorbeeld  
op de volgende  
pagina



# ↳ Voorbeeld:

## Het Bouwdepot

In Nederland leven een kleine 13.000 thuisloze jongeren. Voor deze jongeren blijkt het moeilijk om uit hun situatie te ontsnappen. Dat komt mede door beleid: als jongere tussen 18 en 21 jaar kun je een uitkering ontvangen van slechts 250 euro per maand, een bedrag dat te laag is om van rond te kunnen komen.

Het achterliggende probleem is dat beleid veronderstelt dat jongeren financieel ondersteund worden door hun ouders. Daarvan is echter in de situatie van thuisloze jongeren vaak geen sprake. Het beleid dient ook om school en werk te stimuleren. Maar ook dat past lang niet altijd in het leven van deze jongeren omdat zij op het moment van thuisloosheid vaak te maken hebben met verschillende problemen en veel onrust.

Om de uitdaging op een andere manier aan te vliegen, is recent [het Bouwdepot](#) gestart. Dit is een pilot waarin vijf thuisloze jongeren een jaar lang een zekere financiële basis krijgen van ongeveer 1000 euro per maand, zodat ze in relatieve rust kunnen bouwen aan hun toekomst.

De pilot is opgezet door Stichting Zwerfjongeren met behulp van subsidies van fondsen en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Na voorzichtig positieve resultaten met de eerste vijf, gaat het Bouwdepot op dit moment verder met een tweede pilot met vijf nieuwe thuisloze jongeren. Het doel van de pilots is om uiteindelijk bij te dragen aan beter beleid voor thuisloze jongeren.





# Er gebeurt al veel in wijken...

Het voorbeeld van het bouwdepot laat zien dat er al zeker wordt geïnnoveerd op de onderwerpen van de wijkaanpak. In kwetsbare wijken vinden talloze goede initiatieven plaats, opgezet door bewoners, ondernemers, welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeenten en talloze andere partijen. Ook wordt er volop geëxperimenteerd met nieuwe ideeën en oplossingen, in allerlei projecten, pilots en bewonersinitiatieven. We noemen een aantal voorbeelden:

## Verrassende combinatie

In [Plan Einstein](#) wonen studenten en asielzoekers in hetzelfde gebouw en ontwikkelen samen activiteiten. Het begon als een pilot en is inmiddels doorgezet.

## Lokaal eigenaarschap

Buurtcentrum [de Buitenwacht](#) in Dordrecht wordt al ruim dertig jaar gerund door en voor bewoners.

## Nieuwe samenwerking

[M-Power](#) is een nieuwe samenwerking tussen verschillende Zutphense partijen om initiatieven van bewoners te stimuleren en ondersteunen.

## Aanboren van motivatie

[Stichting IMC Weekendschool](#) verzorgt aanvullend, motivatiegericht onderwijs voor jongeren van 10-14 jaar oud, op die plekken in Nederland waar dat het hardst nodig is.



## ➤ ... maar systeemimpact is gering

Goede en vernieuwende initiatieven vinden dus al veel plaats in de context van de wijkaanpak. Toch is de 'systeemimpact' van dit soort initiatieven gering. Veel pilots en projecten worden ingezet als tijdelijke praktijk met een bijzondere inzet, maar houden op een gegeven moment ook weer op. Andere initiatieven blijven jaren, of zelfs decennialang bestaan, maar worstelen al die tijd met het systeem om hun heen. Initiatieven krijgen bijvoorbeeld onvoldoende ruimte, middelen, of waardering, en moeten soms vechten tegen de bierkaai om hun initiatief draaiende te houden. Zelden lukt het een initiatief om 'op te schalen' of om effectief invloed te hebben op overkoepelend beleid.

Daarom komen we tot de conclusie: **innovatie op projectniveau is niet genoeg** om bij te dragen aan een structurele vernieuwing en verbetering van kwetsbare wijken.

Opmerkingen van wijkbetrokkenen die deelnamen aan de verkenning:

“Heel veel projecten gezien,  
maar innovatie zelden”

“Wees waakzaam voor  
een projectencarroussel”

“Verduurzaming van  
innovatie lukt niet goed”

“Er wordt veel geleerd,  
maar er verandert  
weinig”





## ➤ Voorbeeld:

### De Buitenwacht

In buurtcentrum De Buitenwacht werken buurtbewoners zelf aan het versterken van de buurt en haar bewoners. Al sinds haar oprichting in de jaren '80, wordt het buurtcentrum gerund door bewoners en vrijwilligers met verschillende culturele achtergronden. Het buurtcentrum is eigendom van De Buitenwacht. Voorbeelden van duurzame bewonersinitiatieven zijn de wijkwinkel, huiswerkhuis, eethuis en platform tegen armoede. Ontmoeten, met elkaar eten en vieren zijn belangrijke onderdelen van de gemeenschap De Buitenwacht.

De Buitenwacht is daarmee een mooi voorbeeld van 'lokaal eigenaarschap', een waarde die in deze tijd belangrijk wordt gevonden, juist door instituties. Toch ervaren betrokkenen van De Buitenwacht dat ze niet altijd steun en waardering van instituties krijgen. Riet Duykers, voorzitter van De Buitenwacht vertelt: "Bij ons worden veel opdrachten aan grote welzijnsorganisaties gegeven. Dat is beheersbaar en effectief. Maar hun aanpak is aanbodgericht en meer top down, terwijl De Buitenwacht faciliterend te werk gaat door de bewoners zelf initiatieven te laten ontwikkelen."

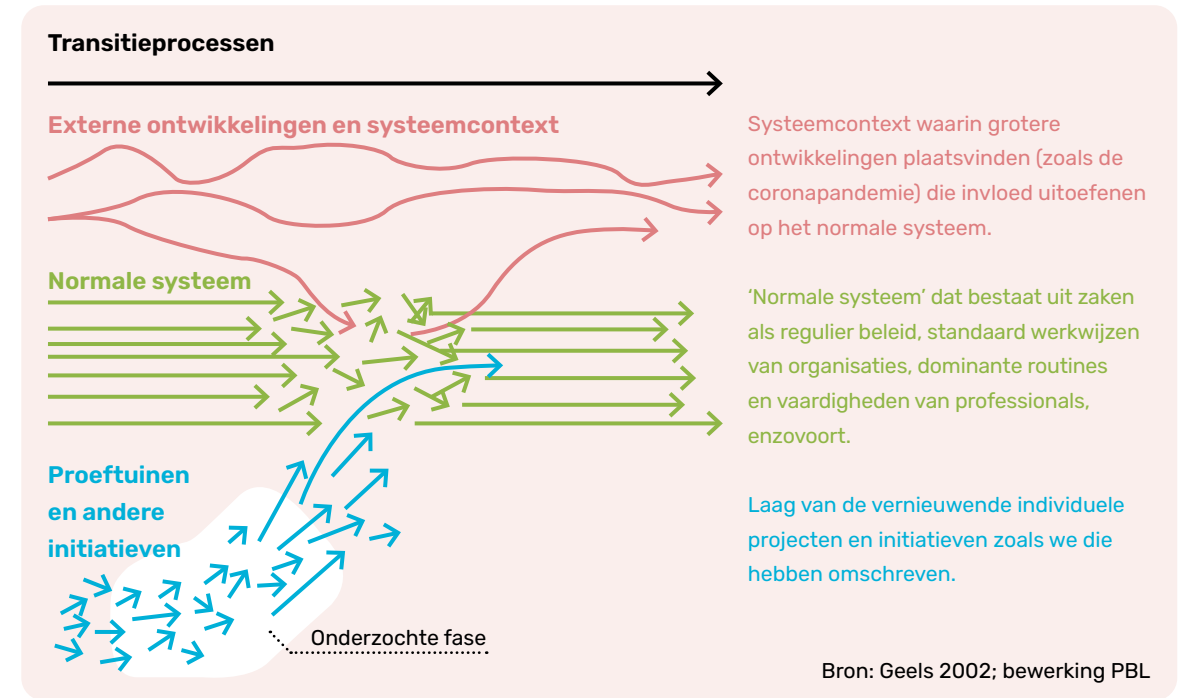


# ↳ Systeminnovatie

Innovatie in de wijkaanpak moet dus verder gaan dan individuele initiatieven en projecten. Het **stelsel als geheel** moet innoveren. Dat wil zeggen: innovatieve ideeën en aanpakken moeten ook hun weg vinden naar het 'normale' stelsel van regulier beleid en standaard werkwijzen van organisaties, professionals en andere betrokkenen in de wijkaanpak.

Hoe zouden we **systeminnovatie** kunnen organiseren in de wijkaanpak?

Het transitieproces van Geels (2002) laat zien hoe initiatieven zich verhouden tot het normale stelsel. Zie hieronder het model, in een bewerking door het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL):



Vernieuwende initiatieven dienen om het normale stelsel te veranderen. **Echter**, dat gebeurt niet vanzelf. Interactie tussen initiatieven en het normale stelsel is van belang. Hoe kan je die interactie organiseren?

Uit: Dignum, M. et al. (2021), Warmtetransitie in de praktijk. Leren van ervaringen bij het aardgasvrij maken van wijken, Den Haag: PBL. Beschikbaar via [link](#).

Geels, F. (2002), Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8): 1257-1274.

# ↳ Experimenteren en leren op drie niveaus

De sturingsfilosofie van 'experimenteel bestuur' geeft een blik op hoe je de interactie tussen initiatieven en het bredere systeem actief kunt organiseren. Het stelt dat experimenteren en leren op drie niveaus moet plaatsvinden om systeeminnovatie te bereiken:

- ❖ Op het **lokale niveau** vinden de vernieuwende initiatieven en projecten plaats die we beschreven hebben. Deze initiatieven kunnen nieuwe ideeën en oplossingen aandragen voor ingewikkelde maatschappelijke problemen.
- ➡ Op het **horizontale niveau** verhouden initiatieven zich tot elkaar. Initiatieven kunnen van elkaar leren, en met elkaar samenwerken om samen verder te komen. Meervoud en diversiteit draagt bij aan de rijkheid van leren.
- 📍 Op het **verticale niveau** verhouden initiatieven zich tot de omringende institutionele omgeving (die bestaat uit verschillende instituties en bestuurslagen zoals gemeenten, Rijksoverheid, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, politie, enz.). Instituties creëren de condities voor initiatieven om te floreren, en kunnen de lessen uit initiatieven benutten voor institutionele verandering.

De crux van experimenteel bestuur is niet dat één partij alles zelf organiseert, maar juist dat partijen de samenwerking aangaan met elkaar, om samen te zorgen voor een systematische manier van experimenteren en leren.

Potjer, S. (2019) Experimenteel bestuur. Van mogelijke, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing. Urban Futures Studio, Universiteit Utrecht. Beschikbaar via [link](#).



## **II. Uitgangspunten voor systeeminnovatie in de wijkaanpak**

# ↳ Uitgangspunten voor systeeminnovatie in de wijkaanpak

Gebruikmakend van de drie niveaus van experimenteel bestuur, vroegen we aan wijkbetrokkenen en innovatie-experts wat zij denken dat belangrijke uitgangspunten zijn voor systeeminnovatie in de wijkaanpak. *Wat moet er sowieso gedaan worden als we willen inzetten op systeeminnovatie?* Ze kwamen tot de volgende punten, die we in de volgende pagina's zullen behandelen per niveau.

## ✿ Lokaal

- Projecten aarden in de wijk
- Faciliteren lokaal eigenaarschap en wijk economie
- Stimuleren van onconventionele ideeën en samenwerkingspartner

## ↔ Horizontaal

- Diversiteit aan experimenten
- Samenwerken en leren tussen initiatieven
- Opschalen van netwerken

## ⌋ Verticaal

- Institutionele ruimte voor innovatie
- Samenwerken en leren tussen instituties en overheidslagen
- Lessen institutioneel laten landen
- Bestuurlijke en hoog-ambtelijke steun



## ✿ Lokaal

- **Projecten aarden in de wijk:**  
innovatie moet aansluiten bij wat er allemaal al gebeurt in wijken, en wat er speelt in de wereld van bewoners en van professionals die langdurig en nauw betrokken zijn in de wijk.
- **Faciliteren lokaal eigenaarschap en wijk economie:**  
bewoners en lokale ondernemers hebben eigen ideeën en initiatieven om hun wijk te verbeteren. Belangrijk dat ze ruimte en steun krijgen voor hun initiatieven, en dat financiële middelen zo veel mogelijk rouleren in de wijk (zodat ze ook weer nieuwe initiatieven mogelijk kunnen maken).
- **Stimuleren van onconventionele ideeën en samenwerkingspartners:**  
'onconventionele' partners zoals ondernemers en ontwerpers komen met andere ideeën dan geijkte institutionele partners. Dit kan een belangrijke bron zijn voor innovatie (maar is soms lastig te verenigen met plannen vanuit de overheid).
  - *Het Bouwdepot (pagina 15) werkt bijvoorbeeld met **social designers** en introduceert een onorthodox idee (thuisloze jongeren één jaar financiële rust geven, zodat ze kunnen bouwen aan hun toekomst).*

## ↔ Horizontaal

- **Diversiteit aan experimenten:**  
één initiatief of één oplossing voor een vraagstuk is kwetsbaar. Er is een meervoud en diversiteit aan initiatieven nodig om tot systeeminnovatie te komen.
- **Samenwerken en leren tussen initiatieven:**  
initiatieven en projecten kunnen veel van elkaars aanpakken en ervaringen leren. Belangrijk om wederzijds leren en samenwerken te stimuleren.
  - *In het kader van de wijkaanpak is op dit moment een **Kennis- en Leernetwerk** in oprichting. Dit netwerk, dat wordt georganiseerd door een consortium van Platform31, Movisie, LSA Bewoners, Landelijk Platform Buurt- en Wijkgericht Werken (LPB) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, is bedoeld voor alle overheden en maatschappelijke partijen die zich bezighouden met de wijkaanpak. De organisatie van innovatie in de wijkaanpak is onderdeel van dit netwerk.*
- **Opschalen van netwerken:**  
netwerken van vernieuwende initiatieven vormen een belangrijk krachtenveld om systeeminnovatie af te dwingen. Belangrijk om te bouwen aan een dergelijke '*coalition of the willing*' die samen systeemverandering willen bereiken.

# Verticaal

- **Institutionele ruimte voor innovatie:**

het is belangrijk dat instituties die betrokken zijn in de wijkaanpak ruimte creëren voor innovatie. Bijvoorbeeld door experimenteren en innoveren tot een werkwijze te maken binnen de organisatie ('innovatie-management'), of door innovatie door middel van regels of normen te stimuleren (zie voorbeeld op volgende pagina).

- **Samenwerken en leren tussen instituties en overheidslagen:**

opgaven in de wijkaanpak raken vaak verschillende instituties en overheidslagen tegelijk. Het is belangrijk dat deze instituties zijn aangesloten op vernieuwende initiatieven en dat zij samenwerken om systeeminnovatie te bereiken.

- **Lessen institutioneel laten landen:**

instituties kunnen de lessen die voortkomen uit vernieuwende projecten en initiatieven benutten voor de eigen institutionele verandering. Het is belangrijk dat dit soort lessen systematisch worden opgehaald en worden behandeld op de relevante plek.

- *Rond de 16 stedelijke vernieuwingsgebieden vindt bijvoorbeeld een hoog-ambtelijk doorbraakoverleg plaats waarin maatregelen snel kunnen worden doorgezet.*

- **Bestuurlijke en hoog-ambtelijke steun:**

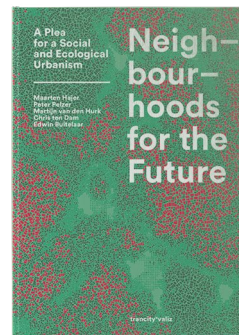
bestuurlijke en hoog-ambtelijke sponsors kunnen wezenlijk bijdragen aan het creëren van structurele ruimte voor innovatie (het vrijspelen van mensen en budget, het maken van overkoepelende afspraken, maar ook bijvoorbeeld door te zorgen dat lessen ergens landen).

# ↳ Voorbeeld:

## Slimme regels ten behoeve van innovatie

In de Zweedse wijk 'Bo01' in Malmö, een vroeg pionierend voorbeeld van een duurzame wijk, wilde de overheid ervoor zorgen dat projectontwikkelaars duurzame en groene plannen zouden realiseren. Innovatieve aanpakken waren nodig, omdat in de tijd van de ontwikkeling van deze wijk (1999-2011) duurzame oplossingen nog zeker niet de norm waren. Daarom bedacht de overheid een slimme institutionele structuur om gelijktijdig duidelijke eisen te stellen én ruimte te maken voor innovatie: het *green points system*. Met dit 'groene punten systeem' moesten ontwikkelaars ten minste 10 van de 35 groene punten scoren om akkoord te krijgen op hun plannen. Welke punten zij kozen en hoe zij die verder invulden, dat was aan hen. Zo kwamen de projectontwikkelaars tot nieuwe, creatieve duurzame oplossingen die voldeden aan de bestuurlijke doelstellingen voor deze duurzame wijk.

Voorbeeld uit: Hajer, M. et al. (2020) Neighborhoods for the Future. A Plea for a Social and Ecological Urbanism. Amsterdam: TrancityxValiz, zie ook [link](#).



# III. Het organiseren van *system*innovatie: een innovatie- infrastructuur



# ↳ Het organiseren van systeeminnovatie: een innovatie-infrastructuur

Met een blik op alle ingrediënten voor systeeminnovatie in de wijkaanpak, is een volgende vraag: hoe kunnen we deze systeeminnovatie concreet organiseren? Waar wij voor pleiten, op basis van de verkenning, is een overkoepelende samenwerking, met verschillende overheidslagen, organisaties en betrokkenen die samen willen werken aan het bereiken van systeeminnovatie in de wijkaanpak. Partners die mee willen doen kunnen samen zorg dragen voor een **innovatie-infrastructuur**, oftewel: een geheel aan activiteiten, programma's, en instrumenten ten behoeven van innovatie.

Hoe die innovatie-infrastructuur er uit moet zien, dat hangt af van de partners en het gezamenlijke ontwerpproces. Wel hebben we met de ingrediënten voor systeeminnovatie geschetst wat sowieso onderdeel van zo'n infrastructuur zou moeten zijn. Ook hebben we in de verkenning gesproken met verschillende personen en organisaties die mogelijk onderdeel van deze samenwerking zouden kunnen zijn (zie pagina 35 voor een overzicht).

“Wij pleiten voor een overkoepelende samenwerking met verschillende overheidslagen, organisaties en betrokkenen die samen willen werken aan het bereiken van systeeminnovatie in de wijkaanpak.”

# ➤ Bouwstenen voor de innovatie-infrastructuur

Een innovatie-infrastructuur bestaat uit meerdere bouwstenen die in samenhang binnen een breed netwerk een impuls geven aan systeeminnovatie in de wijkaanpak. In de verkenning hebben we verschillende praktijkvoorbeelden opgehaald van programma's en instrumenten die ons inspiratie boden voor mogelijke bouwstenen. Iedere bouwsteen heeft zijn eigen invulling en aandachtspunten. Een innovatie-infrastructuur zou kunnen bestaan uit één of meerdere van deze bouwstenen, een mix van elementen uit verschillende bouwstenen, of uit geheel andere bouwstenen die samenwerkingspartners bedenken. In ieder geval bieden de bouwstenen inspiratie voor het nadenken over het concreet organiseren van systeeminnovatie in de wijkaanpak.

## **Wijkcoalitie**

Lokale partijen en betrokkenen werken samen aan de vernieuwing van een wijk

## **Innovatienetwerk**

Samenkomst voor iedereen die verder wil met innovatie in wijken

## **Oproep ongebruikelijke partners**

Uitnodigen van niet-institutionele partijen om met onorthodoxe ideeën te komen

## **Wijkendeals**

Samenwerking tussen overheidslagen en maatschappelijke partijen voor specifieke wijkopgaven

## **Beleidsexperimentenprogramma**

Experimenten worden gestart om te leren binnen de context van een beleidsdossier

## Wijkcoalitie

In een 'wijkcoalitie' werken lokale organisaties en betrokkenen ingrijpend samen om opgaven in een specifieke wijk op vernieuwende wijze aan te pakken. In de [Wijkontwikkelingsmaatschappij \(WOM\)](#), bijvoorbeeld, brengen publieke en private partijen alle vastgoed samen zodat ze makkelijker de wijk integraal kunnen verbeteren.



### Kracht voor systeeminnovatie:

ingrijpende samenwerking maakt grotere en ambitieuze plannen voor een wijk mogelijk.



### Aandachtspunt voor systeeminnovatie:

het bredere systeem buiten de wijk is niet aangesloten, maar heeft wel invloed (denk bijvoorbeeld aan de invloed van Rijksbeleid).

## Innovatienetwerk

In een (landelijk) 'innovatienetwerk' komt iedereen samen die verder wil met innovatie in wijken. Het netwerk geeft mensen en initiatieven een extra zetje, met bijvoorbeeld subsidie of ondersteuning, maar ook in belangrijke mate met het bieden van zichtbaarheid en kansen voor samenwerking. Een voorbeeld is de [Democratic Challenge](#).



### Kracht voor systeeminnovatie:

haalt innovatie op waar het al zit, sluit aan bij bestaande ontwikkelingen en initiatieven in wijken.



### Aandachtspunt voor systeeminnovatie:

stimuleert minder nieuwe (en misschien meer radicale) innovatie, en heeft geen directe koppeling met het institutionele systeem.



# Oproep ongebruikelijke partners

In een 'oproep voor ongebruikelijke partners' wordt expliciet gezocht naar niet-institutionele partijen die met verrassende ideeën komen voor een nieuwe aanpak of oplossing in de wijk. In de [Leefbaarheid Innovatie Challenge](#), bijvoorbeeld, werden ondernemers met nieuwe ideeën (in de fase *start-up* of *scale-up*) gekoppeld aan instituties als mogelijke investeerders. Het [Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie](#) geeft subsidies aan (sociaal) ontwerpers die met nieuwe ideeën komen voor maatschappelijke opgaven (en daarin ook samenwerken met instituties zoals gemeenten).



## Kracht voor systeeminnovatie:

ongebruikelijke partners zoals ondernemers en ontwerpers komen met verrassende ideeën.



## Aandachtspunt voor systeeminnovatie:

ongebruikelijke partners kunnen ver af staan van de institutionele wereld. Belangrijk om samenwerking te organiseren.



# Wijkendeals

In een 'deal' vinden innovatieve praktijken plaats in de context van een samenwerking tussen overheidslagen en maatschappelijke partijen. Het partnerschap staat centraal: samen bepalen partners wat ze gaan doen en hoe ze daarvan leren. Voorbeelden zijn de [City Deals](#), waarin partners samenwerken aan concrete stedelijke opgaven. In de City Deal Energieke Wijken, Duurzaam en Sociaal, bijvoorbeeld, werken gemeenten, Ministeries en partners samen aan het koppelen van de energietransitie aan sociale opgaven in wijken.



## Kracht voor systeeminnovatie:

(interbestuurlijke) samenwerking creëert institutionele ruimte voor experimenten en maakt institutioneel leren mogelijk.



## Aandachtspunt voor systeeminnovatie:

focus op wat partners willen en kunnen, minder oog voor goede initiatieven, verrassende ideeën en partijen buiten het partnerschap.



# Beleidsexperimentenprogramma

In een **beleidsexperimentenprogramma** worden experimenten gestart om te leren voor een groter beleidsdossier. Een dergelijk programma kan worden georganiseerd *binnen in* een overheidsorganisatie. Een voorbeeld is het interbestuurlijke [Programma Aardgasvrije Wijken](#) dat aardgasvrije proeftuinen ondersteunt om te achterhalen hoe Nederland voor 2050 van het gas af kan gaan. Het kan ook expres worden georganiseerd op afstand van een overheidsorganisatie, zoals [Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting](#), een onafhankelijk instituut dat experimenten uitvoerde op het gebied van wonen, dat liep van 1982-2012 en was opgericht door het ministerie van VROM.



## **Kracht voor systeeminnovatie:**

koppeling met beleidsdossier en overheidsorganisatie  
vergroot middelen en organisatiemogelijkheden.



## **Aandachtspunt voor systeeminnovatie:**

beleidsdoelstellingen plaatsen spanning op daadwerkelijke  
experimenteerruimte.



# ↳ Organisatieprincipes

Hoe kunnen we een innovatie-infrastructuur organiseren in de praktische zin? Als onderdeel van de verkenning vroegen we aan innovatie-experts en -ervaringsdeskundigen wat volgens hen belangrijke organisatieprincipes zijn. Ze kwamen tot de volgende punten:

## ↳ **Systeemverbindingen**

Verbind projecten en mensen niet alleen na afloop, maar juist ook bij de uitvraag van projecten, zodat het 'systeem' meteen vanuit de verbindingen gepositioneerd wordt.

## ↳ **Heldere doelen, concrete problemen**

Waarom is innovatie nodig? Stel heldere doelen en breng de concrete problemen in kaart om ruimte te scheppen voor innovatie.

## ↳ **Bewuste strategie**

Experimenteren en innoveren kun je vanuit verschillende doelstellingen doen. Wil je een nieuwe oplossing testen, of het systeem opschudden? Een bewuste insteek draagt bij aan goed resultaat. (Zie ook volgende pagina.)

## ↳ **Klein en wendbaar**

Innovatie drijft bij goede en ondernemende mensen die ervoor gaan. Met een kleine club van dit soort mensen kan je veel bereiken.

## ↳ **Geld is niet de drijfveer**

Kleine bedragen trekken mensen en initiatieven aan die sowieso al willen, en bevorderen stapsgewijs innovatie.

## ↳ **Aantrekkelijkheid**

Innovatie is 'sexy'. Het trekt mensen hun interesse. Investeer daarin om verder te komen.

## ↳ **Communicatie**

Geen bijzaak, maar hoofdzaak. Communicatie over het proces en de resultaten zijn cruciaal om netwerk van betrokkenen uit te breiden en in beweging te brengen.

## ↳ **Vertel het verhaal**

Een narratief over het belang van innovatie en een andere manier van werken in de wijkaanpak activeert en mobiliseert mensen.

# Voorbeeld:

## Doelbewust experimenteren

In de inzichtelijke publicatie 'Experimenteren en Opschalen' schrijven NSOB-auteurs Martin Schulz en anderen over experimenteren als strategie in het publieke domein. Het centrale punt van de auteurs: experimenteren en opschalen vraagt om een doelbewuste strategie, waarin verschillende ontwerpkeuzes te maken zijn, en waarin ook meteen moet worden nagedacht over het experimenteren én het opschalen tegelijk.

Zijn je experimenten bijvoorbeeld bedoeld om bewijslast te verzamelen, of om beweging te creëren? Is het doel van het opschalen om de resultaten te oogsten van experimenten, of juist om het systeem op te schudden? Iedere keuze vraagt om een andere strategie, variërend van het gecontroleerd testen van één of meerdere oplossingen, tot aan het stimuleren van een 'emergent' proces waarin mensen stapsgewijs hun praktijk veranderen. Experimenteren en Opschalen staat vol met praktische aanwijzingen om strategisch en doelbewust met experimenten aan de slag te gaan.

Schulz., M. et al. (2020) Experimenteren en opschalen.

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven.  
Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Beschikbaar via [link](#).



# ➤ Vervolg: van *white paper* naar *green paper*

Met deze white paper hebben we een beeld geschetst van het belang en de mogelijkheden van systeeminnovatie in de wijkaanpak. Het is het resultaat van een verkenning waarin we hebben gesproken met vele personen en organisaties (zie volgende pagina's voor een overzicht).

De white paper – en straks de green paper – vormen tevens een aanbod voor het nieuwe kabinet, om samen met andere partijen te investeren in een **innovatieve wijkaanpak** om kwetsbare wijken duurzaam te verbeteren.

**Onderschrijft u de uitgangspunten in deze white paper?**

Dan nodigen we u uit om samen invulling te geven aan een innovatie-infrastructuur voor de wijkaanpak voor de komende jaren. Uw bijdrage of bouwsteen is welkom.

Klik [hier](#) om contact met ons op te nemen.

In een volgende stap, in de herfst 2021, zullen we samen met de personen en organisaties die mee willen doen, werken aan een gezamenlijke *green paper*: een plan waarin we concreet uiteenzetten hoe we samen willen werken aan systeeminnovatie in de wijkaanpak.

# Bijlagen

# ↳ Verslag van de verkenning

De verkenning naar innovatie in de wijkaanpak hebben we ondernomen in de periode januari-juni 2021 en op basis van een aantal activiteiten:

Activiteit	Omschrijving
Startnotitie & tussentijdse ontwerpnotitie	We schreven een startnotitie op basis van o.a. het werk rond Experimenteel Bestuur (Potjer, 2019) en eerdere ervaringen met experimenteren, leren en innovatie in de praktijk. Halverwege het proces schreven we een tussentijdse ontwerpnotitie, waar mensen op konden reageren.
Bijeenkomsten innovatie-experts	We organiseerden twee bijeenkomsten met innovatiepioniers van binnen en buiten de overheid, en tevens een aantal sleutelbetrokkenen uit de verkenning van de wijkaanpak, om te leren over de mogelijkheden en aandachtspunten voor systeeminnovatie.
Workshop Dag van de Buurt	We hielden een workshop op de Dag van de Buurt waar we in gesprek gingen met verschillende soorten betrokkenen uit wijken (waaronder welzijnswerkers en gemeenteambtenaren) om meer inzicht te krijgen in de aandachtspunten en wensen voor innovatie vanuit het niveau van de wijk.
Wijkaanpak-sessie	We organiseerden een wijkaanpaksessie, waar we wederom in gesprek gingen met verschillende soorten betrokkenen uit wijken om hen nader te bevragen op hun ervaringen en behoeften met betrekking tot innovatie in de wijkaanpak.
1-op-1 gesprekken	We voerden verschillende 1-op-1 gesprekken met interessante personen vanuit beleid en wetenschap die ons hun perspectief gaven op innovatie in de wijkaanpak.
Verzameling voorbeelden	We maakten een verzameling van voorbeelden van innovatieve praktijken op de onderwerpen van de wijkaanpak.



# ↳ Betrokken personen

De volgende personen hebben meegedacht in de verkenning:

<b>Regien van Adrichem</b>	City Deal Energieke Wijken
<b>Nienke Alkema</b>	Gemeente Groningen
<b>Badia Bentayeb</b>	Promovenda aan de UvA
<b>Monique Bruijns</b>	Adviseur vitale wijken bij Alwel
<b>Andy Clijnk</b>	Ministerie van Binnenlandse Zaken
<b>José Cvetanovic</b>	Gemeente Apeldoorn
<b>Joost Dekkers</b>	Starthubs
<b>Jaap Drooglever</b>	Ministerie van Binnenlandse Zaken
<b>Riet Duykers</b>	Stichting de Buitenwacht
<b>Mirjam Fokkema</b>	Platform 31
<b>Mark Frequin</b>	Ministerie van Binnenlandse Zaken
<b>Han van Geel</b>	Gemeente Zutphen
<b>Koen Haer</b>	Ministerie van Binnenlandse Zaken
<b>Jetze van der Ham</b>	Gemeente Breda
<b>Maartje Hermans</b>	Gemeente Eindhoven
<b>Joop Hofman</b>	Rode Wouw
<b>Lizet Klein Nagelvoort</b>	BPSW
<b>Rik Kors</b>	Gemeente Utrecht
<b>Frank van Lent</b>	Gemeente Oss

<b>Anne Jelle Lycklama</b>	Gemeente Breda
<b>Thea Messemaker</b>	Promovenda aan de UvA
<b>Thijs van Mierlo</b>	LSA
<b>Ingeborg van der Oord</b>	Warkhouse Doetinchem
<b>Jetske van Oosten</b>	Zelfstandige
<b>Tamara Otten</b>	Gemeente Doetinchem
<b>Peter Pelzer</b>	Universiteit Utrecht
<b>Anna Reith</b>	Gemeente Apeldoorn
<b>Frank Reniers</b>	Ministerie van Binnenlandse Zaken
<b>Lou Repetur</b>	Movisie
<b>René Reumer</b>	Warkhouse Doetinchem
<b>Annefleur Siebinga</b>	City Deal Eenvoudig Maatwerk
<b>René Scherpenisse</b>	Tiwos
<b>Martin Schulz</b>	Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
<b>Ron Torenbosch</b>	Gemeente Groningen
<b>Matthijs Uyterlinde</b>	Verwey-Jonker Instituut
<b>Jeroen van der Velden</b>	Platform 31





# WijkWijzer

Platform voor leefbare  
en veilige wijken

