



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---



### “Beyond exploration”

Handleiding voor het uitrollen van een sociaal technologisch experiment

Resultaat van onderzoek naar de **impact** en **potentie** van **sociale technologie** voor sociaalwerkorganisaties

in opdracht van Sociaal Werk Nederland

**André W. Hintzen**

M +31.650.240.646 | E [awhintzen@yaim.eu](mailto:awhintzen@yaim.eu)

Januari 2018



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

### Impact en potentie van sociale technologie

Sociale technologie is de verzamelnaam van alle technologische hulpmiddelen (eHealth, robotica en domotica) met de potentie de dienstverlening en het (zelf)organiserend vermogen van hulpverleners én cliënten te versterken en de uitwisseling van kennis en ervaring te bevorderen. Dat het gebruik ervan in de sociale sector nog niet echt doorbreekt heeft voor een deel te maken met de beperkte kennis, capaciteit en middelen, waardoor het thema nog onvoldoende aandacht en prioriteit krijgt. Sociaal Werk Nederland heeft onderzoek gedaan naar de impact en potentie van sociale technologie om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- In welke mate wordt sociale technologie al toegepast?
- Welke randvoorwaarden bepalen een succesvolle invoering?
- Wat zijn voorbeeldtoepassingen die passen in het primaire proces?
- Hoe kunnen deze voorbeelden brede navolging krijgen?

Een quick scan onder de leden van Sociaal Werk Nederland laat zien dat sociale technologie nog maar mondjesmaat wordt ingezet. Tegelijkertijd is er wel de verwachting dat sociale technologie kan bijdragen aan een doelmatigere hulpverlening, én dat het cliënten meer autonomie en invloed op hun eigen welbevinden kan geven.

### Van fragiel naar stabiel

Beloftevolle experimenten met sociale technologie bereiken niet altijd het gewenste eindstadium. Daarmee raken niet alleen tijd en geld, maar vaak ook het enthousiasme en de motivatie voor sociale innovatie verloren. De hamvraag is dan ook: hoe kom je van een veelbelovend maar nog broos experiment tot een geïntegreerde, duurzame en vooral doeltreffende toepassing? Deze opschalingsgids voorziet in die lacune, op basis van een onderzoek naar de impact en potentie van sociale technologie. Het is een handleiding met praktische adviezen en verwijzingen, die een compleet beeld geeft van wat je moet doen voor succesvolle opschaling en verduurzaming van sociale technologie.

### Van baanbrekend experiment naar succesvolle toepassing

Er wordt veel gezegd en geschreven over de (in aanleg) positieve impact van sociale technologie, de verzamelnaam voor eHealth, robotica en domotica. Toch komen nog maar weinig experimenten tot volle wasdom. Het begint vaak met een fantastisch idee dat met veel enthousiasme wordt opgepakt. Maar helaas stopt het innovatieproces te vaak na een geslaagd experiment. Hoe komt dat? Is het een kwestie van geld? Of van wie de kar gaat trekken na het geslaagde experiment? Of landt het concept maar moeizaam in de organisatie bij gebrek aan aandacht voor een noodzakelijke cultuuromslag of



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

aanvullende scholing? Is er een verlamme angste dat derden met het idee aan de haal gaan omdat een effectieve bescherming van de eigendoms- en exploitatierechten uitblijft? Op dergelijke vragen vindt u de antwoorden in deze gids. Dat stelt u in staat om een experimenteel concept te voorzien van een solide fundament voor regionale of (inter)nationale toepassing.

### Twee kerncapaciteiten voor een innovatie

Bij het schrijven van deze opschalingsgids zijn diverse informatiebronnen geraadpleegd, waaronder het supplement uit het FD van vrijdag 22 december 2017. Dat had als kop: **‘Overheid zonder innovatieve digitale strategie dreigt obsoleet te worden’**.

De subtitel was: **‘Terwijl samenleving digitale groeispurt maakt, blijft overheid steken in oude discussies’**. Vervang ‘overheid’ door ‘sociale sector’ en voilà: de noodzaak van deze opschalingsgids is duidelijk. De auteurs van dat artikel vatten de pijlers voor een innovatieve aanpak in twee kerncapaciteiten samen:

1. **Het vermogen<sup>1</sup> om te experimenteren**
2. **Het vermogen om uitkomsten uit die experimenten te vertalen naar praktische toepassingen**



*‘Veel overheden hebben een innovatieprogramma, maar dat is te vaak innovatie om de innovatie, en veel minder een doordachte strategie van verandering met bijbehorende implementatie’*, stellen de auteurs. Deze opschalingsgids sluit daarbij aan, maar zonder de pretentie de ultieme aanpak voor opschaling te bieden. Wel is deze opschalingsgids geschreven vanuit praktijkervaringen en -inzichten en is daarmee een nuttige referentie en toetssteen voor digitale innovaties.

### Een goudmijn aan denkkracht

Bij innovatie denken we doorgaans aan technologische verbetering op zich. Sociale technologie dient echter ter ondersteuning van sociale innovatie die onder andere gaat over het slimmer, flexibeler en dynamisch organiseren van werk. Sociale innovatie verandert de manier waarop we met elkaar samenwerken om het beste uit onszelf én ons werk te halen. Ideeën daarvoor liggen voor het oprapen! Vraag medewerkers om hun ideeën en er volgt een goudmijn aan denkkracht. Het Financiële Dagblad (FD) liet de Federatie Dutch Creative Industries onder haar leden navraag doen naar tips en visies; een greep uit de op [23 december 2017](#) en [30 december 2017](#) gepubliceerde (en hieronder geciteerde) ideeën:

---

<sup>1</sup> Vermogen is de intellectuele, financiële en organisatorische geschiktheid; datgene waartoe een organisatie in staat is.



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

### **Gaming helpt bij scheiding**

*Scheiden is een pijnlijk en ingewikkeld proces. De emotionele en de rationele impact die het heeft zijn groot en dit leidt dan vaak tot strijd. We gebruiken nu het gesprek om mensen hier doorheen te helpen, maar is dit voldoende? Wij denken dat gamification kan helpen op het moment waar woorden tekortschieten. Door op speelse wijze mensen grip te laten krijgen op de vele facetten van de scheiding, zijn ze beter in staat om tijdens het reguliere proces te articuleren wat voor hen belangrijk is. Zo kan het individu weer zijn autonomie, creativiteit en helderheid oppakken en een vechtscheiding voorkomen. Marieke Vriend en Karel Millenaar, kunstenaars en leden The Turn Club*

### **Wethouder design en innovatie**

*Een wethouder voor innovatie en design, duurzaamheid en cultuur. Eindhoven heeft die al, Mary Ann Schreurs. Zo zorg je dat design een integraal onderdeel wordt van beleid dat gericht is op duurzame oplossingen. Zo laat je zien dat cultuur en innovatie elkaar daarbij de hand reiken. Zo ben je als gemeente een inspirerend voortrekker van maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En welke gemeente wil dat nou niet? Desiree Majoor, vice-voorzitter HKU en lid van het topteam Creatieve Industrie*

### **Jeugdzorg**

*Driekwart van alle psychische problemen ontstaat voor het 25ste levensjaar. Ondanks goede vormen van hulpverlening, krijgt slechts 20% van de jongeren met psychische klachten de juiste zorg. Vaak schamen ze zich en vragen ze niet of laat hulp. Bij @ease kunnen jongeren tussen 12 en 25 jaar spontaan binnenlopen: zonder wachtlijst, gratis en anoniem. Getrainde jonge (ervaringsdeskundige) vrijwilligers en GGZ-professionals staan voor ze klaar. Simpelweg door er te zijn en te luisteren! Joskin Flore, @ease*

### **Revolutie**

*Laat de technologie maar exponentieel groeien, Nederlandse kinderen zijn er klaar voor. Ga over naar gepersonaliseerd onderwijs. Elk kind zijn eigen avatar die hem zonder vooroordeel door het oerwoud van digitale data leidt. De avatar is beschikbaar wanneer het kind dat wil. Iedereen wordt een juf of leraar. Je beste les kan uploaden naar de wolk met wijsheden. De zoon van de boer in Groningen legt de invloed van seizoenen uit aan het meisje dat in het Rijksmuseum die naar zonnebloemen kijkt. Leraren worden zodoende vrijgespeeld om de contacturen te besteden aan creativiteit, persoonlijkheid en weerbaarheid. Niet wat we zijn, maar wie we zijn. Start de Nederlandse onderwijsrevolutie! Berend van der Kraats, The Changery*

### **Dienstontwerpen**

*Nederland is een dienstenland. Zelfs onze geweldige maakindustrie heeft de dienstverlening hoog in het vaandel staan. De dienst als economische, sociale en culturele eenheid wint aan terrein. Diensten maken inmiddels bijna 80% van ons binnenlands product uit. Daarom wordt het ook steeds belangrijker dat diensten goed ontworpen worden. Zodat zij voor gebruiker en dienstverlener zinvol, waardevol en prettig zijn. En zodat dienstbaarheid, en elkaar een dienst bewijzen, echt deel worden van onze cultuur. Juist daar kan de creatieve industrie een enorme rol spelen. Met haar creatieve, mensgerichte, collaboratieve, iteratieve en tastbare aanpak moet dienst ontwerpen dé creatieve discipline van de 21ste eeuw zijn! Erik Roscam Abbing, Livework Nederland*



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

### **De eindgebruik(er) heeft het laatste woord**

Uiteindelijk zal de cliënt, patiënt of professionele hulpverlener het eindoordeel vellen. Als hij/zij het nut en de bruikbaarheid van de sociaal-technologische toepassing niet ziet of in de praktijk niet ervaart zal deze geen lang leven beschoren zijn. Het is dus van belang om de doelgroep(en) er vanaf het prille begin bij te betrekken. Huldig ook hier het gezegde: **praat niet óver ons maar mét ons!** Voor de liefhebbers: lees [hier](#) het proefschrift van Martine Huygens met als thema '[Betrokkenheid patiënt vergroot kans van slagen eHealth](#)'.

Het volgende deel van deze opschalingsgids gaat verder in op het vervolmaken van een baanbrekend idee tot een technologisch gekwalificeerd hulpverlenersproduct. We beschrijven de ontwikkelstadia die je moet doorlopen om een geslaagd experiment de robuustheid en duurzaamheid te geven die nodig is voor een succesvolle brede toepassing. Hiervoor staan de volgende drie toepassingen model:

- Appke  
Jongeren zitten vaak met allerlei vragen. Over vriendschap, relaties, social media, school, seks en het gebruik van drank en drugs. Ze delen hun vragen niet altijd met ouders of iemand anders bij wie hun vragen veilig zijn. Daarnaast proberen ze vaak antwoorden te vinden via het internet. Maar juist die informatie is niet altijd correct en veilig. En niet iedereen op het internet is betrouwbaar. Vandaar Appke.
- Tessa  
Robot Tessa moet structuur brengen in het leven van mensen met een cognitieve beperking voor wie dat niet vanzelfsprekend is, zoals mensen met dementie. Tessa is onderdeel van een proeftuin waarin het Lectoraat Innovatie in de Care van de HAN, Zorgalliantie en Tinybots samenwerken.
- No Credit, Game over  
No Credit, Game Over!® is een stadsspel dat jongeren in beweging brengt rond een sociaal relevant thema, namelijk “schulden”. Jongeren ondervinden op een interactieve manier wat het betekent om op eigen benen te staan en schulden te hebben. Tijdens het spel leren ze zich te wapenen tegen de valkuilen van de consumptiemaatschappij en zoeken ze manieren om hun schulden aan te pakken.



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

### Het experimenteren voorbij

Opschaling kun je zien als het proces dat een veelbelovende technologische innovatie versterkt met praktische waarde, zodat het op grotere schaal kan worden toegepast. De vraag is gerechtigd of sociaalwerkorganisaties zich hiermee bezig moeten houden, of dat beter kunnen overlaten aan technische professionals. Sociaalwerkorganisaties zijn van nature dienstverleners, geen technologen. Ziekenhuizen bijvoorbeeld produceren zelf ook geen OK-apparatuur, MRI-, CT- of PET-scanners. Wel zie je dat publieke organisaties al of niet in een samenwerkingsverband een commerciële unit oprichten die (deels) gefinancierd wordt uit publieke middelen. Feitelijk is dit een oneigenlijk en risicovol gebruik van gemeenschapsgeld; bij een mislukking wordt de gevolgschade namelijk op de Nederlandse belastingbetaler verhaald. Daarmee is niet gezegd dat een sociale organisatie niet in staat zou zijn om bij de ontwikkeling en opschaling van sociale technologie zelf het heft in handen te nemen. Maar zij zal zich dan terdege bewust moeten zijn van de risico's. Deze opschalingsgids kan daarbij als leidraad dienen. De richtlijnen en adviezen moeten dan als verplichtend gezien worden, waarbij een afwijkende route vraagt om steekhoudende argumenten. Deze opschalingsgids laat zien hoe je het risico op een mislukking kan minimaliseren en de kans op succesvolle opschaling kan maximaliseren.

Experimenteren is een klassieke en goede manier om iets nieuws uit te proberen en de effecten ervan te beoordelen. Het proefmodel hoeft nog niet aan alle markt- en implementatievoorwaarden te voldoen. Maar als het experiment slaagt en de vinding zich leent voor brede toepassing verandert het innovatieklimaat. Opschaling vraagt om andere competenties en commitments dan een sociale organisatie redelijkerwijs kan bieden. Hier ligt dan vaak een kantelpunt. Of men begeeft zich in een risicovol (en mogelijk onverantwoord) avontuur, of het initiatief sterft een stille dood, of de opschaling wordt uitbesteed.



Het opschalingskader omvat de volgende elementen:

- Visie
- Verwachtingspatroon
- SWOT-analyse
- Programma- en productmanagement
- Financiering
- Eindbalans

Deze elementen zullen wellicht als vanzelfsprekend voorkomen, doch worden in de praktijk vaak niet of te laat aan de orde gesteld. Het enthousiasme krijgt de overhand en er wordt een proefproject gestart, zonder vooraf kritisch naar de haalbaarheid te kijken. Toch geldt ook hier dat een goede



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

voorbereiding het halve werk is. Er kan veel teleurstelling en tijdverlies voorkomen worden door vooraf een aantal succesbepalende criteria te onderzoeken. Wie is de doelgroep? Zit die er op te wachten? Is het idee uniek of zijn er al soortgelijke oplossingen beschikbaar? Is er genoeg geld om het product te ontwikkelen? Van wie is het auteursrecht? Zijn er kapers op de kust? Past het in het primaire hulpverlenersproces? Kortom, vele vragen die vaak uit de weg worden gegaan omdat er geen antwoord voor is. Er zijn nog maar weinig echte succesvolle eHealth-toepassing te noemen. Robots worden nog als leuke speeltjes gezien en weinig serieus genomen.

### 1. Visie, missie en kerncompetentie

*There's a well known joke about a tourist in Ireland who asks one of the locals for directions to Dublin. The Irishman replies: 'Well sir, if I were you, I wouldn't start from here'.* Met andere woorden, om iets te willen bereiken is het handig en verstandig te starten vanuit een positie die voldoende kans biedt op een goed resultaat. Ofwel, *bezint eer ge begint!* Waarom tijd en geld steken in een experimentele ontwikkeling van sociale technologie als je nog geen idee hebt wat dit straks bijdraagt aan de kernactiviteit van de organisatie of de hulpvraag van cliënten?

Het begint allemaal met de visie van een organisatie, dat is immers de fundamentele reden van haar bestaan. De missie bepaalt waar een sociale organisatie voor staat, het ambitieniveau, het werkgebied en de motivatie om hulp te willen bieden. De visie op de integratie van sociale technologie moet daarbij aansluiten, maar die blijft vaak onderbelicht. Sociale technologie is vaak iets dat erbij komt, terwijl het juist elementen in het hulpverlenersproces moet vervangen. Dat vraagt een andere (revolutionaire) zienswijze op het toekomstige bestaansrecht van de organisatie. Past sociale technologie daarbij? Zo ja: waar en hoe?

#### **Aanpak:**

*Ga na of sociale technologie past binnen de visie en het korte- en langetermijnbeleid van uw organisatie zoals die door de directie/RvB zijn opgesteld. Bespreek dit met de directie/RvB als dit niet helder is en beleg eventueel een beleidssessie om hierover duidelijkheid te verkrijgen. Het moet als een serieus risico of zelfs een showstopper gezien worden als de directie/RvB zich niet achter de ontwikkeling of het gebruik van sociale technologie schaaft.*

### 2. Verwachtingspatroon

Doelen stellen alleen is geen garantie voor succes. Organisaties zijn meestal goed in staat heldere en concrete doelen te stellen, maar kunnen toch onaangenaam verrast zijn als het resultaat niet is wat men voor ogen had. Dat komt omdat men bij een doel ook een, vaak onbewuste, verwachting had die vooraf niet werd onderkend of uitgesproken.



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

Een verwachting is namelijk het vooruitzicht, de aanname of de gedachte dat een verrichting of gebeurtenis ook daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Besteed hier dus in een vroeg stadium aandacht aan door deze naast de doelstellingen op tafel te leggen en bespreekbaar te maken! Wat zijn úw verwachtingen van een innovatie- of verandertraject? En wat heeft uw collega hulpverlener maar vooral uw **doelgroep als eindgebruiker** in gedachten? Lees ook de bijlage ‘Luisteren is de basis van succesvolle eHealth’.



Verwachtingsmanagement zorgt ervoor dat verwachtingen voor iedereen bereikbaar zijn en blijven door vooraf een helder beeld van het beoogde resultaat te schetsen en dit tijdens een verander- of vernieuwingstraject te blijven toetsen.

**Verwachtingsmanagement** en **Innovatiemanagement** gaan veelal samen, waarbij innovatiemanagement gaat over het toepasbaar maken van vernieuwingen die voor een organisatie "nuttig en van bijkomende waarde" zijn. In combinatie versterken ze de succesfactor van uw verandertrajecten!

Aanpak:

*Wees duidelijk over de verwachtingen van alle direct betrokkenen omdat deze van elkaar kunnen verschillen en daardoor tot teleurstelling kunnen leiden; zie ook [www.yaim.eu](http://www.yaim.eu).*

### 3. SWOT-analyse

Een sterkte-zwakteanalyse is een bedrijfskundig model dat zowel de **interne** sterktes (strengths) en zwaktes (weaknesses) als de **externe** kansen (opportunity's) en bedreigingen (threats) ontleedt. Vervolgens worden de onderzochte sterktes en zwaktes in een confrontatiematrix met de kansen en bedreigingen verbonden om inzicht te krijgen in een kansrijke strategie.

De **omgevingsanalyse** zoomt in op deze, overigens niet beïnvloedbare factoren:

- **Sociale en culturele factoren** zoals leefgewoonten en normen en waarden
- **Demografische factoren** zoals leeftijdsklassen en populatie
- **Economische factoren** zoals koopkracht, inkomensverdeling en consumentengedrag
- **Politieke en juridische factoren** zoals het overheidsbeleid en regel- en wetgeving
- **Ecologische en ethische factoren** zoals geografische ligging en klimaatbeheersing
- **Technologische ontwikkelingen** op het gebied van internet en social media





## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

De **interne analyse** geeft sterktes en zwaktes van de eigen organisatie weer, onder andere wat betreft het:

- **Productbeleid** dat bepaalt welke producten en diensten worden aangeboden, hoe ze zich onderling verhouden en of ze deel uitmaken van een groep complementaire producten of alleen op de markt worden gebracht, en vooral welke kwaliteitscriteria en klantwaarde ze vertegenwoordigen.
- **Prijsbeleid** dat de tariefstelling bepaalt op basis van de kostprijs, overhead en andere opslagkosten en afhankelijk van de markt en het publiek.
- **Distributiebeleid** dat aangeeft hoe diensten en producten naar de markt worden gebracht: door de eigen organisatie of via gekwalificeerde partners.
- **Promotiebeleid** dat aangeeft via welke kanalen met de doelgroep gecommuniceerd wordt en hoe producten en diensten worden gepromoot. Hier dient zich een uitdagende cultuuromslag aan omdat sociale organisaties van nature niet op marketing en/of sales zijn ingesteld; toch is dit een essentiële activiteit om publieke middelen in een bredere omvang te laten renderen.

Tevens zijn de **Marktpositie** en **Financiële status** van belang; zij geven de actuele situatie rond omzet, afzet, groei- en afnamepercentages en winst- of verliesverwachtingen en maken een inschatting van wat er gebeurt bij een positieve, negatieve of ongewijzigde situatie.

### **Aanpak:**

*Een pessimist ziet in elke kans de moeilijkheden; een optimist echter ziet in elke moeilijkheid de kansen (Winston Churchill).*

*Maak een interne en externe analyse, én een [SWOT-analyse](#). Neem ook de maatschappelijke trends mee die van invloed (kunnen) zijn op het succes van uw innovatie. En geef een eerlijk antwoord op kritische vragen als:*

- a. is er een voedingsbodem en een markt voor uw idee?*
- b. bent u de enige met deze gedachte en bent u op tijd?*
- c. zijn er straks betalende cliënten, heeft het marktwaarde?*

*Stel vervolgens een [confrontatiematrix](#) op door de zwakten en sterkten én de bedreigingen en kansen uit de SWOT-analyse met elkaar te verbinden. Hierbij wordt er van buiten naar binnen gekeken; met andere woorden: wat is de werking van de sterkten en zwakten op de kansen en bedreigingen?*



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

De confrontatiematrix legt de basis voor een businessmodel waarin de toegevoegde waarde, klanten, producten en diensten, relaties en het verdienmodel worden beschreven. Omdat het bij opschaling vooral het product of de dienst betreft gaan we in de volgende paragraaf specifiek op dit thema in.

#### 4. Programma- en productmanagement

De ontwikkeling en integratie van sociale technologie vereist een professionele aansturing door een gekwalificeerde programma- en productmanager die mee het beleid uitstippelt en hieraan invulling en uitvoering geeft; onderwerpen die hierbij aan bod komen:

- a. **Productmanagement:** wie ontwerpt, ontwikkelt, valideert en exploiteert het beoogde product?
- b. **Productsupport en -beheer:** wie zorgt voor een dagelijkse ondersteuning, inclusief bug-fixing en updates, en het functionele en technische beheer, inclusief een helpdesk?
- c. **Training en educatie:** wie stelt het opleidingscurriculum samen voor gebruikers en professionals en zorgt voor klassikale en eLearning opleidingsfaciliteiten?
- d. **Intellectueel eigendom:** een uitermate belangrijk en vaak veronachtzaamd thema dat de vastlegging van eigendomsrechten betreft; raadpleeg eventueel de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland ([RVO / Intellectueel Eigendom](#)), of het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom ([BBIE / I-Depot](#)).
- e. **Privacy & AVG:** per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing die geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) komt dan te vervallen. Voor meer informatie zie de site van [Sociaal Werk Nederland](#).

Deze opschalingsgids is niet de plek voor een volledig exposé over programma- en productmanagement. De praktijk leert echter dat programma- en productmanagement vaak wél doorslaggevend is voor succes of mislukking. Daarom hierbij een paar geschikte informatiebronnen:

- Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Product\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Product_management)
- Boek: [Product Management for Dummies](#)

#### **Aanpak:**

Geef antwoord op de vragen a t/m e hierboven; let zeker ook op de privacyaspecten en het intellectuele eigendom (IP); vooral de laatste component kan tot veel narigheid leiden als het niet vroegtijdig goed geregeld is.



## Opschalingsgids Sociale Technologie

“van fragiel naar stabiel”

---

### 5. Financieel plan

Het financieel plan geeft een cijfermatige onderbouwing van het idee; het is een nuttig en essentieel hulpmiddel om te bepalen of het initiatief uitvoerbaar en ook op langere termijn financieerbaar is. De praktijk laat echter zien dat bij de start van een experiment een financieel plan vaak ontbreekt en een geslaagd experiment door gebrek aan middelen alsnog moet worden beëindigd, tot grote spijt en frustratie van de initiatiefnemers. Hulp voor het opstellen van een financieel plan is te vinden op het [Ondernemersplein](#). Het financieel plan moet ten minste de volgende gegevens verstrekken:

- a. **Begroting:** geef een reële raming, ofwel een voorlopige berekening van de kosten die met de ontwikkeling en exploitatie van het beoogde product gemoeid zijn.
- b. **Bekostiging:** laat zien hoe het beoogde product of dienst structureel bekostigd wordt, hetzij (deels) uit subsidies, de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet of via crowdfunding of participatiemaatschappijen; raadpleeg ook de [Fundwijzer](#) en [ZorgSubsidieKalender](#).
- c. **Financieel rendement:** schets de te verwachten opbrengst of het geheel van baten en inkomsten in verhouding tot de kapitaalinvestering.
- d. **Maatschappelijk rendement;** beschrijf het beoogde resultaat in verhouding tot de te leveren inspanning; zie bijlage en [Maatschappelijke Kosten- en Batenanalyse \(MKBA\)](#).

Het financieel plan geeft antwoord op de volgende vragen en biedt daarmee een gefundeerde motivatie voor het aanvragen van externe financiering:

- Wat is nodig om een goede start te maken (investeringsbegroting)?
- Hoe wordt de innovatie duurzaam gefinancierd (financieringsbegroting)?
- Welke opbrengst wordt geprognoseerd (exploitatiebegroting)?

#### **Aanpak:**

Geef antwoord op de vragen a t/m c hierboven en verwerk deze tot een praktische en overtuigende [financieringspitch](#); vul deze aan met een krachtige [MKBA](#)!



## Opschalingsgids Sociale Technologie

“van fragiel naar stabiel”

### 6. Eindbalans

Al het voorgaande komt samen in onderstaand risicotaxatie- en transformatiediagram. Daarin zijn alle afbreukrisico's geïdentificeerd en naar impact gecategoriseerd, om ze daarna te transformeren naar correctieve acties. Afbreukrisico's worden als volgt gecategoriseerd:

- Risico's, al dan niet complex, die te managen en op orde te brengen zijn
- Risico's, al dan niet eenvoudig, die **niet** te managen en op orde te brengen zijn
- Risico's die nog niet bekend zijn en daardoor spontaan kunnen ontstaan

Het mag duidelijk zijn dat risico's in de categorie 'c' voortdurende alertheid vragen en dat risico's uit categorie 'b' niet getolereerd kunnen worden en daarom vóór aanvang van een experiment geëlimineerd moeten worden.

		Impact				
		Onbeduidend (O)	Minimaal (Min)	Gemiddeld (Mid)	Maximaal (Max)	Catastrofaal (C)
Afbreukrisico / gevaar op showstopper	zeer groot (ZG)					
	Groot (G)			Transformatie(s)		
	Gemiddeld (M)					Transformatie(s)
	Klein (K)		Transformatie(s)			
	Zeer klein (ZK)					

Risicotaxatie- en transformatiediagram



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

### **Aanpak:**

*Weeg en zet alle (potentiele) afbreukrisico's in een risicotaxatie- en transformatie-diagram en transformeer ze tot uitvoerbare acties, of zorg voor verwijdering/eliminatie. Voer het transformatiediagram uit alvorens met een experiment te beginnen.*

*De kop in het zand steken in de hoop dat alle afbreukrisico's overwaaien getuigt niet van realisme en professionaliteit!*

*Voeg alles samen tot een praktisch [implementatieplan](#), raadpleeg [Zorg voor innoveren](#), schets een toekomstperspectief en ga goed voorbereid aan de slag! Doe daarbij uw voordeel met deze opschalingsgids! Eventuele opmerkingen en/of aanvullingen zijn van harte welkom op [awhintzen@yaim.eu](mailto:awhintzen@yaim.eu).*

### **Tot slot**

Ik ben Lex Staal, directeur van Sociaal Werk Nederland, erkentelijk voor de gelegenheid die hij mij geboden heeft om onder de vlag van Sociaal Werk Nederland onderzoek te doen naar de impact en potentie van sociale technologie in het sociale werkveld. Deze opschalingsgids is een van de tastbare resultaten, samen met een [Masterclass Sociale Technologie](#) op 16 januari 2018. Veel dank ben ik verschuldigd aan Nienke Kuyvenhoven, die mij met raad en daad heeft bijgestaan en vooral geloof en vertrouwen heeft getoond in mijn aanpak. Alle anderen die in welke hoedanigheid dan ook bij dit onderzoek waren betrokken wil ik eveneens hartelijk danken voor hun waardevolle bijdragen.



## Opschalingsgids Sociale Technologie

*“van fragiel naar stabiel”*

---

### Bijlagen

- Checklist opschaling sociale technologie – oktober 2017
- Overheid zonder innovatieve digitale strategie dreigt obsoleet te worden – FD december 2017
- Luisteren is de basis van succesvolle eHealth – Zorgvisie ICT maart 2017
- Dossier Wat werkt bij Sociale Innovatie van Movisie – januari 2017