



REFLECTIE SOCIAL LABS

Het social lab: een instrument voor RVO?



Universiteit Utrecht





Flowchart

Volg deze flowchart om te kijken welke onderdelen voor jou relevant zijn

Ben je benieuwd hoe het social lab in het overheidsinstrumentarium past?

Sla dan deze pagina om

Wil je meer weten wat social labs en RVO met elkaar te maken hebben?

Ga dan naar pagina 8

Ben je vooral benieuwd naar factoren die een rol spelen bij de organisatie van social labs?

Ga dan naar pagina 10

Ben je vooral benieuwd naar de aanbevelingen voor RVO?

Ga dan naar pagina 20

Meer achtergrondinformatie over dit onderzoek?

Ga dan naar de laatste pagina

Deze reflectie kan gelezen worden om na te denken over social labs als beleidsinstrument voor de co-creërende overheid. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze reflectie is uitgevoerd voor RVO, maar veel elementen zijn ook relevant voor andere overheidsorganisaties.

Het social lab

De *waarom*-vraag

De overheid ziet zichzelf gesteld voor **grote maatschappelijke vraagstukken**. Soms kunnen kwesties opgelost worden met relatief eenvoudige oplossingen, zoals een subsidie aan één bedrijf. Er groeit echter ook besef dat sommige vraagstukken zich niet zo makkelijk laten oplossen. Vraagstukken kunnen zo **complex** zijn dat het onduidelijk is wat het exacte onderliggende probleem is. Een ingewikkeld netwerk aan allerlei verschillende belanghebbenden en stakeholders maakt het vraagstuk vaak nog ingewikkelder. Een simpele, rechtlijnige oplossing is dan misschien niet de meeste **effectieve interventie**. Daarom wordt gezocht naar interventies die aansluiten bij de complexiteit van een vraagstuk. Het social lab kan zo'n interventie zijn. Het antwoord op de vraag *waarom* je een social lab zou inzetten, is:

Er moet een oplossing komen. Partijen in het systeem moeten het gevoel hebben dat het belangrijk is om te veranderen. Met andere woorden: er is sprake van urgentie. Vanuit het probleem geredeneerd kun je bij verschillende interventies uitkomen, waaronder een social lab. Bij een social lab is het echter wel van belang dat er geruime tijd is om het systeem te innoveren: het probleem moet niet morgen opgelost zijn.

De oplossing is echter niet helder. Het probleem is van zo'n aard, dat de oplossing niet direct duidelijk is. Er is geen 'van A naar Beter'-route beschikbaar. Een social lab kan dan een waardevolle interventie zijn. Toch kan complexiteit ook een reden zijn dat een social lab niet toepasbaar is. Soms kan een vraagstuk technisch zó complex zijn, dat deelnemers aan het social lab niet goed met elkaar kunnen communiceren.

Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid voor de oplossing niet bij één partij. De complexiteit van een probleem wordt versterkt door een veelheid aan stakeholders. Niet één organisatie is verantwoordelijk voor de oplossing, maar het systeem als geheel. Een social lab betreft daarom het hele systeem bij de innovatie.

En het systeem verandert niet uit zichzelf. Verstrengelde cognitieve, sociale, economische, institutionele en technologische processen kunnen ervoor zorgen dat een systeem 'op slot' zit. Het systeem wordt in stand gehouden door organisaties met sterke machtsposities, die profijt hebben bij het huidige systeem. Daardoor is nauwelijks ruimte voor innovatie. Om een nieuw systeem op te bouwen is uitsluitend technische innovatie niet genoeg: technische oplossingen moeten ook passen de bij sociale, contextuele inrichting van het systeem. Social labs richten zich daarom juist op het stimuleren van de sociale kant van innovatie.

Meer weten over een 'lock-in', systeeminnovatie en sociale innovatie? Zie pagina 24.

Het social lab

De *wat*-vraag

Een social lab heeft als **doel** om bij complexe problemen, zoals hiernaast beschreven, sociale systeeminnovatie op gang te brengen. Met complexiteit als uitgangspunt wordt een proces in gang gezet, waarbij eerst dieper wordt gegraven en pas daarna naar een oplossing toegewerkt wordt. Omdat de verantwoordelijkheid niet bij één partij ligt, worden meerdere stakeholders bij de interventie betrokken. Het antwoord op de *wat*-vraag is als volgt.

Een social lab is... **Co-creatie**. Samen wordt gewerkt aan een gedeelde doelstelling. Het doel van een social lab wordt dus niet vooraf en door één partij (bijvoorbeeld de overheid) bepaald, maar ontstaat in samenspraak en door het veld zelf. De verantwoordelijkheid voor het bereiken van die doelstelling ligt ook bij alle partijen.

Een social lab is... **Een methode**. Social labs worden ingericht als proces dat de 'U' uit theorie U van Otto Scharmer (zie pagina 24) volgt. De deelnemers beginnen met het gezamenlijk verkennen van het veld, waarop *sensing* en *presensing* volgt, waarna ze via *crystallising* uitkomen bij *prototyping* en uiteindelijk *performing*. Het social lab-proces duurt gemiddeld twee tot vier jaar. Het proces kan vormgegeven worden met verschillende instrumenten, zoals luisteropdrachten, stilteoefeningen en dialoogwandelingen.

Een social lab is... **Een fysieke bijeenkomst**. Een social lab bestaat uit meerdere bijeenkomsten met deelnemers, in soms wisselende samenstellingen. Bij deze bijeenkomst zijn naast organisaties uit het veld, de deelnemers, procesbegeleiders aanwezig, zoals de moderator en andere facilitatoren.

Casus: Voor de Oogst van Morgen

In Voor de Oogst van Morgen wordt gezocht naar duurzame, waardevolle oplossingen voor het landbouw- en voedselsysteem. Deelnemers (circa 80 aanwezig per labdag) zijn boeren, kennisinstellingen, overheden, belangenorganisaties, banken en voedselverwerkingsbedrijven. Het proces (december 2018-februari 2020) bestaat uit een driedaagse verkenning en verdieping, een tweedaagse ontwikkeling van prototypes en een tweedaagse opschaling.

Initiators en moderatie Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving & Commonland

Instrumenten Onder andere leerreizen, shadowing en dialooginterviews

Financiering OFL, Commonland, sponsors en deelnemersbijdrage

Meer weten? Kijk op www.oogstvanmorgen.net of neem contact op met Femke van Bree via info@oogstvanmorgen.net



“De kunst van het werken in netwerken is volgens ons om voor één kwadrant de andere kwadranten adequaat te bedienen. Volgens de principes van het gekozen kwadrant, maar met inachtneming van waar het in de andere kwadranten om draait.”

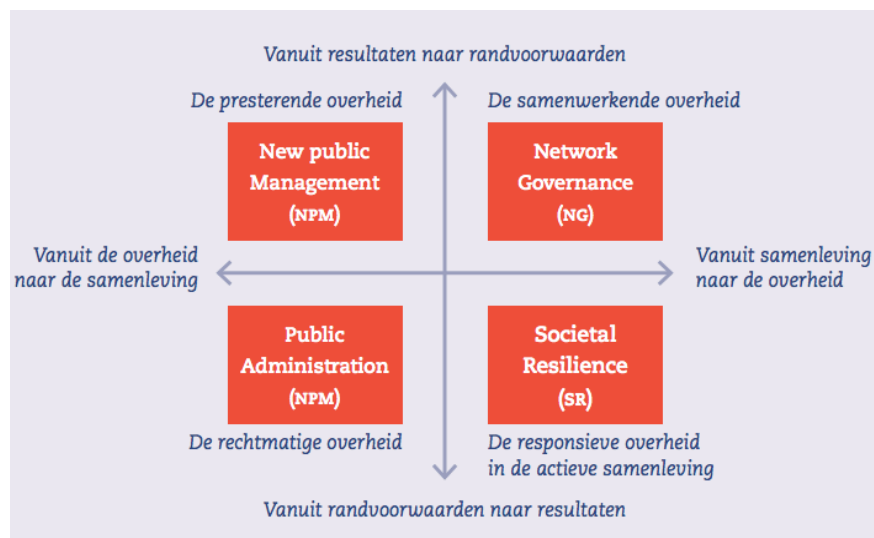
- Van der Steen, Scherpenisse & van Twist, 2015, p. 25

Veranderende overheid

Social labs in de context van bestuurskunde

De samenleving vraagt om andere **rollen van de overheid**. Er vindt een beweging van *government* naar *governance* plaats: de overheid kiest er steeds vaker voor een minder hiërarchische positie aan te nemen en zich meer als **partner** van de samenleving op te stellen. Initiatieven komen vaker uit de samenleving zelf, of worden samen met de samenleving ontwikkeld. De nieuwe rollen van de overheid komen overeen met *De samenwerkende overheid* en *De responsieve overheid in de actieve samenleving* zoals in het onderstaande kwadranten van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. De overheid kan (en moet, in sommige gevallen) nog steeds optreden als *De presterende overheid* of *De rechtmatige overheid*, maar de nieuwe rollen vullen de **waarde** van de overheid in de samenleving aan. Binnen deze nieuwe rollen past een instrument zoals social lab, omdat hierbij de verandering door de samenleving zelf ingezet wordt. De overheid is hierbij dus partner of zelfs facilitator van initiatieven uit de samenleving.

Vier vormen van overheidssturing



Verder lezen? Zie pagina 24 voor de verwijzing naar literatuur over deze kwadranten

Het social lab bij RVO

Casus: North Sea Energy Lab

Opgave ontwikkelen van Noordzee als duurzame energiebron

Met sectoren wind, olie & gas, duurzame energie; visserij & aquacultuur; scheepvaart; havens; kustgemeenten; burgers; energie-coöperaties; netbeheerders & TSO's; NGO's; e-leveranciers; Topsector Energie; Provincies; Ministeries (Economische Zaken en Klimaat & Infrastructuur en Waterstaat); RVO

Instrumenten perspectiefwisselingen, dialooginterviews, learning journeys, visuele verslaglegging, systeemopstellingen

Duur oktober 2016-oktober 2018

Financiering Topsector Energie, programma Maatschappelijk Verantwoord Innoveren Energie

Begeleiding REOS Partners

Meer weten? Kijk op www.northseaenergylab.nl of zoek naar North Sea Energy Lab op YouTube

Het NSEL Topsector Energie programma is voor zover wij weten het eerste en tot nu toe enige social lab dat RVO heeft geïnitieerd, samen met MVI Energie. In het NSEL werkten deelnemers in wisselende samenstellingen van 12 tot 200 aanwezigen rond het thema Noordzee. De opgave waar zij zichzelf voor gesteld zagen: het ontwikkelen van de Noordzee als duurzame energiebron.

Behaalde resultaten zijn onder andere versterkte relaties tussen de stakeholders, inzichten in knelpunten en ontwikkelmogelijkheden en commitment om samen uitdagingen aan de gaan. Daarnaast is er een aantal directe spin-offs uit NSEL voortgekomen en werken veel actoren nu samen in Noordzee 2030.



Social labs en Agenda 2022

De link tussen strategie en methodiek

“Maatschappelijke vraagstukken worden complexer, we krijgen te maken met andere opdrachtgevers en de eisen die worden gesteld aan onze dienstverlening worden steeds hoger. Van RVO wordt verwacht dat we mee kunnen bewegen met deze ontwikkelingen en aan kunnen sluiten op de veranderende behoeften van klanten en opdrachtgevers. Bij hen komen die maatschappelijke opgaven immers samen. De uitdagingen waar Nederland voor staat zijn breder dan onze afzonderlijke opdrachten.”

- Agenda 2022, RVO

De samenleving verwacht **integraliteit** van de overheid: actoren willen **samen met** de overheid naar een oplossing zoeken. Om aan te sluiten bij deze behoefte, beweegt RVO van enkel de instrumentele *hoe*-vraag naar de integrale *wat*-vraag. Om dit te bereiken stelt RVO zichzelf ten doel om een **opgavegerichte organisatie** te worden. Dit doel vraagt om handvatten om opgaven in hun complexiteit te benaderen. Verschillende methodieken richten zich op het bijeenbrengen van stakeholders en komen tot gezamenlijke oplossingen. Het social lab is één van deze methodieken. Het social lab vertrekt vanuit het vraagstuk en een gedeelde opgave van organisaties in het veld.

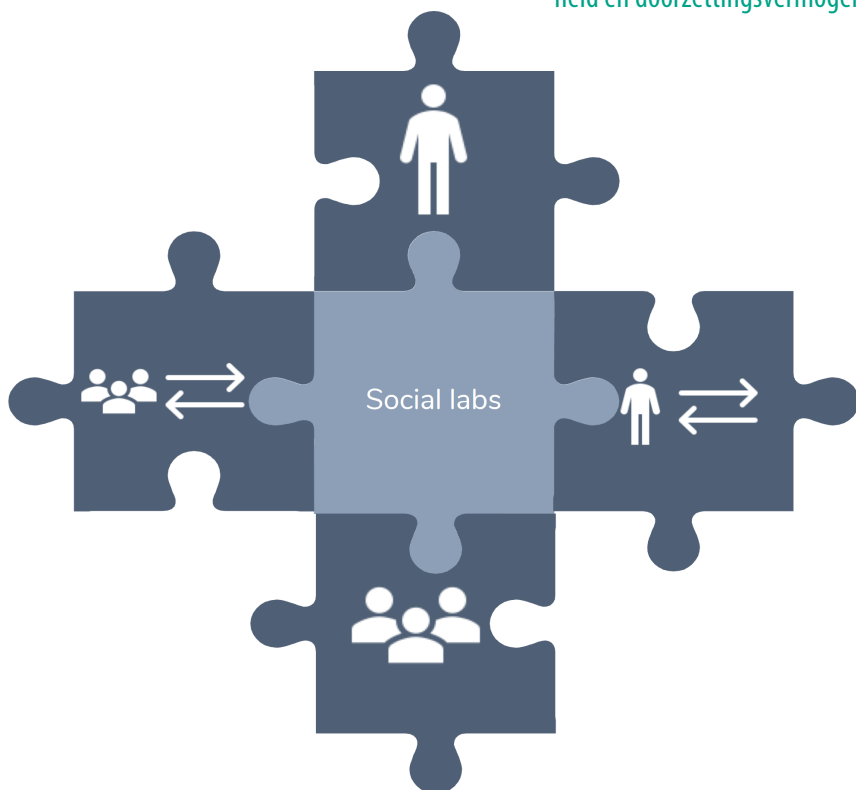


Factoren bij de organisatie van social labs

Vier vlakken van belang

Interactie tussen organisaties
Een gemeenschappelijk doel
en whole system in the room

Individu
Openheid voor mens-tot-mens
contact, veranderingsbereid-
heid en doorzettingsvermogen



Organisatie
Mandaat van deelnemers,
ruimte in tijd en geld en
botsende organisatieloga's

Interactie tussen individuen
Luisteren en coöperativiteit,
vertrouwen, de verbinder en
minimale structuur



Verschillende factoren zijn van belang bij de organisatie van een social lab. Zowel *drivers* als *barriers* zijn te zien op individueel niveau, bij de organisator of deelnemer. Ook in de interactie met individuen, van persoon tot persoon, komen ze naar voren. Op organisatieniveau bestaan verschillende kansen én belemmeringen. Ook in de interactie tussen organisaties komen deze tot stand.

“Organisaties participeren via mensen.”

- Batian Nieuwerth, REOS Partners

Individu

Openheid voor mens-tot-mens contact

In een social lab is een belangrijk uitgangspunt het mens-tot-mens contact. Het idee is dat deelnemers er niet zitten als belangenbehartiger, maar als persoon. Op die manier kan verbinding tussen de deelnemers ontstaan die verder reikt dan belangen en machtsverhoudingen. Die verbinding is vervolgens de bouwsteen voor het ontwikkelen van prototypen. Je kunt je voorstellen dat zo'n aanpak veel openheid vraagt van deelnemers. Een social lab is niet iets waar je 'gewoon' gaat zitten: het vraagt van deelnemers dat ze zich actief openstellen voor reflectie.

Veranderingsbereidheid

Het vertrekpunt van een social lab is de wil om iets te willen veranderen: het uiteindelijke doel is systeeminnovatie (zie pagina 4). Hiervoor is het ook bij het individu dat meedoet aan een social lab een zekere veranderingsbereidheid gewenst. Deze kan niet opgelegd worden en moet vanuit iemand zelf komen. Nu zeggen veel mensen van zichzelf dat ze verandering willen, maar daadwerkelijke veranderingsbereidheid gaat verder dan 'zeggen dat'. Het is belangrijk om dit in acht te nemen: vooraf, in het bij elkaar brengen van deelnemers, en tijdens het social lab.

Doorzettingsvermogen

Een social lab kent fasen van ongemak en twijfel. Ongemak ontstaat bijvoorbeeld bij het openstellen als deelnemer, of bij de wrijving die hoe dan ook ontstaat met anderen. Ook is er vaak twijfel aanwezig over 'waar het heen gaat': een social lab heeft geen vastomlijnd proces, laat staan resultaat. Om een social lab volledig uit te voeren wordt van deelnemers, organisatoren en moderatoren gevraagd dat ze doorzettingsvermogen tonen in deze fasen van ongemak en twijfel. Als organisator, een rol die RVO op zich zou kunnen nemen, moet je vaak hard werken om mensen te overtuigen van deelname en om tijdens het social lab iedereen aangehaakt te houden.

Interactie tussen individuen

“Hoe kunnen we dit samen beter maken? Dat moet het uitgangspunt zijn.”

-Annelie Boogerd, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Luisteren en coöperativiteit

Om tot gezamenlijke oplossingen te komen in de vorm van co-creatie (zie pagina 5), is het niet alleen nodig dat een individu zich openstelt ‘als persoon’, maar ook voor anderen. Het luisteren naar anderen is belangrijk om wederzijds begrip te creëren. Daarom vraagt een social lab een coöperatieve houding van de deelnemers. Een social lab is een plek voor verbinding en geen arena.

Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke factor in de interactie tussen individuen. Vertrouwen betekent vertrouwen dat niet de eigenbelangen worden verdedigd en een spel gespeeld wordt, en vertrouwen dat je met anderen kunt samenwerken aan een verandering en tot een oplossing kunt komen. Natuurlijk kunnen er wrijving, schuring en verschillen zijn. Het is nodig dat deze worden geaccepteerd en oordelen worden losgelaten.

Hoe doe je dat?

Een voorbeeld van een manier om mensen naar elkaar te laten luisteren en onderling vertrouwen op te bouwen, is het vijf-generatie gesprek. Dat is een oefening waarbij je met elkaar bespreekt wat je kleinkinderen, kinderen, ouders en grootouders van het vraagstuk zouden vinden. Door openheid over zo’n persoonlijke vraag komt begrip voor elkaars standpunt en groeit erkenning dat de ander ‘ook een mens’ is.

Interactie tussen individuen

De verbinder

De moderator van het social lab begeleidt de interactie tussen deelnemers tijdens een labdag. Deze moet over de competenties beschikken om groepsdynamieken te begrijpen en mensen te laten samenwerken. Om als moderator van deelnemers te vragen dat ze belangen, macht en oordelen tijdens een sessie achterwege laten, is het belangrijk dat de moderator dit zelf ook doet. In het aanwijzen van een moderator is het goed om aandacht te besteden aan wat die rol vraagt en of iemand deze kan vervullen. Of, zoals veel social lab-experts aanhalen: "You cannot be part of the solution if you are part of the problem."

Minimale structuur

Een social lab is een proces dat voor grote delen flexibel is: de precieze doorlooptijd bijvoorbeeld, de uiteindelijke oplossing, en hoe de samenwerking met anderen eruit zal zien. Daarom heb je een aantal basisafspraken nodig die de interactie tussen mensen waar mogelijk houvast geeft. Voorbeelden hiervan zijn afspraken over hoe besluiten genomen worden, of hoe de communicatie loopt. In andere woorden: een minimale structuur.

"Om de interactie tussen mensen in goede banen te leiden, heb je een minimale structuur nodig: houvast in een flexibel proces."

– Rense Bos, Publieke Versnellers

Organisatie

Mandaat van deelnemers

Om daadwerkelijke impact te maken en verandering op gang te zetten met een social lab, is meer nodig dan enkel praten met elkaar. Oplossingen moeten verder ontwikkeld worden binnen organisaties in het veld. Om een oplossing of oplossingsrichting te laten landen in het veld, is het belangrijk dat deelnemers in hun organisatie de oplossing verder kan dragen. Daarom is het nodig dat deelnemers het mandaat of de macht hebben in hun eigen organisatie om de in het social lab vastgestelde gewenste veranderingen op gang te zetten.

Ruimte in tijd en geld

Voor de organiserende partij zijn het verkennen van hoe het veld in elkaar zit, welke partijen er in het veld actief zijn, het overtuigen van deze partijen om mee te doen, het vormgeven van het proces en natuurlijk de labbijeenkomsten zelf zeer tijdsintensief. Bovendien moeten hiervoor uren worden vrijgemaakt en gaat er vaak een investering mee gemoeid. Ook deelnemers hebben tijd en vaak een deelnemersbijdrage nodig om zich aan een social lab te kunnen committeren.



Voorbeeld

Een voorbeeld uit het social lab Voor de Oogst van Morgen van deelnemers waarvoor tijd en geld een hindernis is voor deelname aan een social lab, zijn boeren. Boeren krijgen niet betaald om naar een lab te gaan, moeten een vervangende bedrijfsleider regelen of ervoor kiezen om die dag geen business te draaien. Dit is best veel gevraagd. Toch waren de boeren een hele belangrijke stakeholder en was hun aanwezigheid essentieel. In dit geval is er daarom door Provincie Brabant en LNV een subsidiepotje opgezet en werden de boeren vrijgesteld van deelnemersbijdrage.

Organisatie

Botsende organisatieloga's

Een organisatieloga sluit niet altijd aan bij die van een social lab. Organisaties werken richting een bepaald resultaat. Het proces van een social lab is iteratief en flexibel: er is wel een plan, maar het plan kan naargelang wensen van deelnemers of ontwikkelingen tijdens een labdag veranderen. De organisatoren reflecteren voortdurend of de planning nog passend is en passen het anders aan. Dit is in strijd met het meer lineaire proces dat veel organisaties gewend zijn. Een ander punt van botsing gaat over het resultaat: de uitkomst van een social lab is, zeker vooraf, vaak onduidelijk en niet in cijfers te vatten. Ook kan het langer duren voordat zichtbaar is wat de opbrengsten zijn, bijvoorbeeld als de uitkomsten in het bouwen van een duurzaam netwerk zit. Ook kunnen veel bijproducten ontstaan die op verschillende plekken terecht komen. Voor een social lab is het in het beoordelen van resultaat vooral belangrijk dat de intentie waarmee er gestart is, dat dat er ook uit is gekomen: dat er verandering in gang is gezet. Voor een organisatie echter staat deze open kijk op resultaten vaak ver af van de realiteit, waarin verantwoord moet worden hoe geld besteed wordt en wat de besteding oplevert.

“Het open karakter van een social lab past niet altijd goed bij de harde realiteit waar bedrijven in zitten.”

- José Andringa, RVO



Factoren bij de organisatie van social labs

Tussen organisaties

Een gemeenschappelijk doel

Het gemeenschappelijke doel van deelnemers gaat verder dan een specifieke oplossing, deze is er namelijk (nog) niet. Het gemeenschappelijke doel zit in de welwillendheid tot **verandering** en samenwerking. Ook kunnen partijen een bepaalde **veranderingsrichting** als gemeenschappelijk doel hebben, zoals duurzaamheid, maar dit is geen absolute vereiste. Na het formuleren van een gemeenschappelijk doel kan de gezamenlijke zoektocht naar oplossingen beginnen.

Het doel dat in het social lab centraal staat moet enerzijds gedragen worden door veel stakeholders, en aan de andere kant ook ambitieus genoeg zijn om daadwerkelijke systeemverandering te bereiken. In andere woorden: het doel moet niet conform aan de huidige situatie zijn. Een té ambitieus doel zal ervoor zorgen dat veel stakeholders afhaken. Er moet dus gezocht worden naar **een balans tussen draagvlak en ambitie**.



Tussen organisaties

Whole system in the room

Systeemverandering kan alleen plaatsvinden als het hele, of in ieder geval een groot deel van het systeem deze verandering draagt. Daarom is het van belang dat voldoende organisaties uit dit systeem deelnemen aan het social lab. Wel verschilt de aanpak hierover: wie de pure methodologie volgt, zou ervoor kiezen om alle organisaties uit te nodigen, maar het kan ook tactisch zijn om sommige organisaties niet uit te nodigen. Voorbeelden hiervan zijn activistische (politieke) partijen, of organisaties die niet naar anderen willen luisteren en alleen hun eigen oplossing willen promoten. Met zo'n organisatie wordt co-creatie namelijk moeilijker.

Een social lab is co-creatie

Een social lab is niet bedoeld als onderhandelingsstafel, maar als facilitatie van co-creatie. Om deze onderhandeling te voorkomen is het van belang om van te voren vast te stellen waar de belangen en verantwoordelijkheden van de deelnemers, initiators en moderators liggen. Wanneer de individuele belangen en doelen zijn vastgesteld, kan er gewerkt worden aan het beantwoorden van de gezamenlijke vragen.

Aanbevelingen

Aandachtspunten voor RVO

Interactie met opdrachtgever

Als uitvoeringsorganisatie is RVO afhankelijk van steun vanuit de opdrachtgever bij het ministerie. Wanneer een social lab de juiste interventie lijkt, is de volgende stap het meenemen van de opdrachtgever. De praktijk blijkt weerbarstig: de voorkeur gaat uit naar een bekende (oude vertrouwde) soort interventie. Bovendien zijn de resultaten van een social lab aan het begin nog onbekend, of in ieder geval vaag (zie pagina 17). Het is dus moeilijk om op voorhand duidelijke resultaten te kunnen beloven. Om deze reden is het van belang om bij een social lab extra aandacht te geven aan de taal die je geeft aan het resultaat van een social lab. Daarnaast kan het helpen om de resultaten die behaald zijn met eerdere social labs te benadrukken.

Hoe zou jij dit aanpakken?

Resultaten van een social lab op waarde schatten

Het kan zijn dat de tijd (nog) niet rijp is om een social lab te organiseren, bijvoorbeeld omdat deelnemers te weinig geëngageerd zijn om te kunnen co-creëren. Het kan dan nodig zijn om het social lab proces (tijdelijk) te staken. Het kan ook zo zijn dat je het U-proces hebt afgerond, maar daarna de beoogde innovatie toch niet helemaal van de grond komt. In beide gevallen is de intentie waarmee het social lab gestart is niet vertaald naar resultaat. Dit hoeft echter niet te betekenen dat het social lab mislukt is. Ten eerste kun je er hoe dan ook veel van leren. Innovatie is een iteratief proces waarbij er momenten van vallen en opstaan plaats zullen vinden. Dit geldt ook voor sociale innovatie dat in een social lab plaatsvindt. Ten tweede kan een social lab leiden tot onvoorziene resultaten, bijvoorbeeld in de vorm van projecten of netwerken die uit een social lab voortkomen.

Vind jij dat een social lab mag mislukken? En hoe denkt je leidinggevende daarover? Weet je wat er van je verwacht wordt?

Aanbevelingen

Aandachtspunten voor RVO

Flexibele inzet van instrumenten

Het social lab is een methodiek die bestaat uit verschillende elementen, fasen en instrumenten. In principe volgt een social lab de fasen uit theorie U (zie pagina 5), maar verder is de methodiek flexibel in de exacte invulling. Ook zijn er voorbeelden van interventies waar wel een onderdeel van het social lab-proces is gedaan, maar niet het hele U-proces is doorlopen. Wanneer een social lab een goede interventie lijkt maar er bijvoorbeeld te weinig ruimte beschikbaar is om deze te organiseren (vanuit de deelnemers of RVO) zou er ook gekozen kunnen worden om enkel bepaalde instrumenten in te zetten of deze te combineren met andere interventiemogelijkheden.

Ken jij een vraagstuk waarbij (een van de instrumenten van) een social lab bij zou kunnen dragen aan een oplossing?

Een duidelijke rol

Er zijn verschillende rollen die worden vervuld bij een social lab, zoals de deelnemer, de verbinder (de moderator), de extern begeleider (vaak is er een soort stuurgroep), de initiator of de financierder. RVO is over het algemeen aanjager van innovatie. Het kan de vraag zijn of een RVO'er 'neutraal' en vrij van macht of belangen als moderator op kan treden: in praktijk wordt vaak gevoeld dat er door deelnemers naar je gekeken wordt als overheid. Als de casus op die manier in elkaar zit, luidt de aanbeveling om hier de rol van moderator aan een externe over te laten.

Hoe zie jij de rol voor je van RVO bij een social lab?

Aanbevelingen

Aandachtspunten voor RVO

Representatief deelnemerbestand

De 'pure' social lab methodiek schrijft het *whole system in the room*-principe voor: alle stakeholders moeten worden uitgenodigd en voor slagen moet elke soort organisatie in het veld gerepresenteerd worden. In praktijk blijkt dit vaak lastig, omdat sommige stakeholders belang hebben bij het instandhouden van het systeem. In het voorbeeld van Voor de Oogst van Morgen (zie pagina 5) was het moeilijk om de voedselverwerkende industrie, supermarkten en banken over te halen om mee te doen. Uiteindelijk zijn van deze invloedrijke en dominante spelers slechts één manager van Ahold en twee medewerkers van Triodos aangehaakt. Daarnaast kan het voordelen hebben om sommige partijen niet uit te nodigen, als deze bijvoorbeeld niet bereid zijn hun belangen tijdens een social lab opzij te zetten. Zo kun je je voorstellen dat bijvoorbeeld een activistische groepering dominant kan zijn in het gesprek. Het 'whole system in the room'-principe is dus niet een absolute vereiste. Wel is het aan te raden om stakeholders die nodig zijn voor de slagkracht om te veranderen bij een social lab te betrekken. Een dominante speler, zoals in het genoemde voorbeeld een bank of Ahold, is een belangrijke schakel zonder wie de keten, ook in een nieuw systeem, niet werkt.

Welke partijen zijn dominant in een veld dat jij kent? En zijn er partijen die je niet zou uitnodigen bij een social lab?

De juiste mensen

Een grote uitdaging voor elk social lab is het bij elkaar brengen van de juiste mensen. Allereerst heb je personen uit het veld nodig die zowel openstaan voor de methodiek van het social lab, als akkoord gaan met niet vooraf heldere resultaten, én binnen hun eigen organisatie de ontwikkelde innovatie verder kunnen brengen (zie pagina 16). Daarnaast is het belangrijk om binnen RVO de juiste mensen bij de interventie te betrekken. RVO'ers beschikken bij elkaar opgeteld over enorm veel kennis en capaciteit. Het loont om in je eigen netwerk of dat van je collega's een grondige zoektocht te houden naar de geschikte mensen die expertise hebben op een thema, contacten in het veld of verbindende vaardigheden.

Hoe zou jij mensen en organisaties overtuigen van hun deelname aan een social lab?

Actie - reactie

Een aanmoediging als aanbeveling

We hopen dat deze reflectie je inzichten heeft opgeleverd. Om dit inzicht te verdiepen, moedigen wij je aan dit boekje door te geven aan een collega met wie je over social labs in gesprek wilt gaan.

Dit boekje is gelezen door:

Naam:

Datum:

Verder lezen?

Wetenschappelijke bronnen

Over het begrijpen van het ontstaan van lock-in? Unruh legt het ontstaan van lock-in uit via het Techno-Institutional complex, waarbij lock-in ontstaat door een combinatie van interacties tussen technologische systemen en overheidsinstellingen. Hij past dit toe op de lock-in van het gebruik van brandstof. Smink, Hekkert & Negro lichten verschillende strategieën toe die machtige partijen gebruiken om systeemverandering tegen te gaan.

Unruh, G. C. (2000). Understanding carbon lock in. *Energy Policy*, 28(12), 817-830.

Smink, M., Hekkert, M.P., & Negro, S.O. (2014), Keeping sustainable innovation on a leash? Exploring incumbents' institutional strategies, *Business Strategy and the Environment* 2015 24(2), 86-101.

Over het belang van sociale innovatie? Dit artikel richt zich op het belang van sociale innovatie bij klimaatverandering.

Bergman, N., Markusson, N., Connor, P., Middlemiss, L., & Ricci, M. (2010). Bottom-up, social innovation for addressing climate change. *Energy transitions in an interdependent world: what and where are the future social science research agendas*, Sussex, 25-26.

Over de rol die het social lab kan spelen in het aanpakken complexe problemen? Otto Scharmer ontwikkelt in zijn boek de Theorie U methodiek. Zaid Hassan was o.a. betrokken bij het Sustainable Food Lab, wat onderdeel is van de eerste generatie labs. In zijn boek leer je meer over de methode van het social lab en hoe het social lab ingezet kan worden om complexe problemen aan te pakken.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Hassan, Z. (2014). *The social labs revolution: A new approach to solving our most complex challenges*. Berrett-Koehler Publishers.

Over organisatorische drivers en barrières voor innovatie? Bijvoorbeeld over de rol van politiek mandaat en organisatiecultuur als barrière voor innovatie?

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.

Over vormen van overheidssturing? Dit artikel ontwikkelt de vier kwadranten.

Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. Den Haag: NSOB.

Achtergrond onderzoek

Het onderzoek en de onderzoekers

Dit boekje is het eindproduct van een onderzoek naar de drivers & barriers bij de organisatie van een social lab. Het onderzoek werd tussen april en juli 2019 uitgevoerd in opdracht van RVO (Dounia Ouchene en Davied van Berlo) door Wouter Nieuwenhuizen, Emma Ropes en Eline Westbeek. Dit zijn studenten van de Research Master in Public Administration and Organisational Science aan Universiteit Utrecht.

Dit onderzoek bestond uit verschillende onderdelen.

Een literatuurstudie om theoretisch inzicht te krijgen in systeeminnovatie, sociale innovatie, institutioneel ondernemerschap en organisatieverandering, waarvan de belangrijkste bronnen weergegeven op de pagina hiernaast

Interviews binnen RVO met Alex Mellema, Davied van Berlo, José Andringa en Mayke Derksen & buiten RVO met Anne Loeber (Universiteit van Amsterdam), Annelie Boogerd (Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit), Batian Nieuwerth (REOS Partners), Ed Buddenbaum (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat), Femke van Bree (Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving), Rense Bos (Publieke Versnellers)

Een focusgroep om de bevindingen te vertalen naar de context van RVO met Anna Vogel, Cees van Straten, Davied van Berlo, Dounia Ouchene, Judith Arends, Stephan Jenniskens en Theo van Bruggen

Vragen of opmerkingen? Neem vooral contact met ons op via Dounia Ouchene, dounia.ouchene@rvo.nl



Wouter Nieuwenhuizen



Emma Ropes



Eline Westbeek



Universiteit Utrecht