

Sociale systemen voor een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving

Oplossingsrichtingen voor meer verbinding en samenwerking in de samenleving

TNOvector
Centre for Societal Innovation and Strategy



Inhoudsopgave

1. De noodzaak van een sterk sociaal weefsel	3
2. Belemmeringen voor samenwerking in de samenleving en beleid	5
3. Uitdagingen in de samenwerkende systemen	6
4. Oplossingsrichtingen	7
Geraadpleegde literatuur	10

Dit paper maakt deel uit van een paperseries geschreven voor het TNO Vector Symposium 2025:
De kracht van samenwerkende systemen – Sturen naar een vitale, competitieve en veilige samenleving.

Het doel van dit paper is om de deelnemers inzicht te geven in het onderwerp van discussie.

1. De noodzaak van een sterk sociaal weefsel

Nederland staat voor grote maatschappelijke opgaven in onder meer zorg, wonen, arbeid, energie en veiligheid. Bestaande systemen piepen en kraken, nieuwe systemen zijn nog in opbouw en moeten we leren te omarmen. Tegelijkertijd staat de brede welvaart onder druk (CBS, 2024a,b,c), groeit de ongelijkheid, en mensen voelen zich onzeker en verward (NSOB, 2024a). Ondanks dat sociale cohesie over het algemeen stabiel is, hebben veel Nederlanders het beeld dat dit juist afneemt en zijn er ook grotere verschillen tussen groepen ontstaan (SCP, 2022; SCP, 2024). “Die verschillen zitten vooral in het type onderwijs dat mensen hebben gevolgd”, meer nog dan bijvoorbeeld in leeftijd of het doen van vrijwilligerswerk (SCP, 2024). Bovendien zien we dat de toename in structurele ongelijkheid gepaard gaat met “een gevoel van onbehagen en wantrouwen in de politiek” (CBS, 2024d). De sociale samenhang in ons land vraagt dan ook om aandacht. In dit paper noemen we dat het belang van een krachtig sociaal weefsel. Daarmee bedoelen we de verwevenheid van sociale systemen (Blokland, 2006) – van informele netwerken zoals

familie, burens en vrijwilligersorganisaties, tot formele structuren als beleid, zorg en onderwijs – die alle mensen in staat stellen om mee te doen (zie Box 1). Dit is essentieel voor een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving¹.

Maar juist dit sociaal weefsel staat onder druk. Armoede (CBS, 2024e), eenzaamheid (CBS, 2024f), mentale klachten bij jongeren (CBS, 2024g), meer gevoel van polarisatie en uitsluiting (UNICEF, 2024) en de druk op de zorg (NZA, 2024) nemen toe. Veel mensen, vooral in kwetsbare posities, missen de veerkracht of hulpbronnen om volop mee te doen in de samenleving, laat staan actief mee te bewegen met maatschappelijke veranderingen (TNO, 2023). Bovenal zien we dat problematieken stapelen bij kwetsbaren. Zij zijn als ware ‘de kanarie in de kolenmijn’. Wanneer mensen uitvallen of zich terugtrekken, verzwakt dit ook het collectieve vermogen van sociale systemen om te uitdagingen te dragen en onderling te verbinden.

Box 1: Het sociaal weefsel van de samenleving is zo sterk als de interactie tussen sociale systemen

Onder sociaal weefsel verstaan we in dit paper de verwevenheid van alle informele en formele structuren en relaties – sociale systemen – tussen mensen in de samenleving. Mensen maken deel uit van meerdere sociale systemen. Het gaat hierbij de sociale netwerken waar we deel vanuit maken en zelf vormgeven en om ons gedrag hierin – het weven aan samenleven en samenwerken. Voorbeelden van sociale systemen zijn families, vriendengroepen, werkkringen en mensen die je in de buurt gedag zegt. Ook overheidsinstanties, (sociale) ondernemingen, kennispartijen, belangenorganisaties, vakbonden en de verbindingen daarbinnen, daartussen, en met burgers zijn allemaal sociale systemen. Binnen sociale systemen wordt het sociaal kapitaal uitgewisseld. Sociaal kapitaal is de “mate waarin mensen zich verbonden voelen met elkaar, met instituties en met de overheid, zodat ze veiligheid en vertrouwen ervaren.” (Rli, 2024:16).

Het maatschappelijk middenveld, ook wel bekend als de burgermaatschappij of civil society, verwijst naar een breed scala aan netwerken, organisaties en sociale ondernemers die buiten de overheid opereren (Regioplan, 2008). Deze organisaties vertegenwoordigen verschillende meningen en belangen en bieden ondersteuning en belangenbehartiging voor bepaalde mensen en maatschappelijke uitdagingen in de samenleving.

Sociaal weefsel zorgt ervoor dat gemeenschappen, organisaties en de samenleving als geheel kan blijven functioneren ondanks de grote uitdagingen van buitenaf. Door continu open te staan voor andermans meningen, samen experimenteren, feedback, en afstemming werkt men samen aan missies zonder dat groepen buitengesloten worden. Onze gezamenlijke cultuur en gedrag bepaalt uiteindelijk mee hoe we onze wereld inrichten en hoe we maatschappelijke veranderingen vormgeven (Kramer, 2024), ook wat betreft sociaal weefsel (TNO, 2023).

¹ Gezond is een van de thema's van TNO, zie [Gezonde samenleving](#) | TNO

Tegelijk ontstaan er allerlei initiatieven, zowel vanuit de samenleving als vanuit beleid, om het sociaal weefsel te versterken zoals buurtkastjes, energiecoaches en lokale samenwerkingsprojecten. Toch blijven deze inspanningen vaak gefragmenteerd en onvoldoende op elkaar afgestemd. Er mist vaak een strategische visie en implementatieplan (wat, waar en wanneer nu precies te doen), en lokale en beleidsmatige initiatieven blijken elkaar soms negatief te beïnvloeden. Daardoor wordt het sociaal weefsel niet versterkt en kan het zelfs – onbedoeld – verder uitgeput raken. In dit paper verkennen we hoe initiatieven uit de samenleving en beleid beter kunnen verbinden en kunnen laten samenwerken om het sociaal weefsel te versterken (Zie Figuur 1).

We analyseren waarom huidige initiatieven – ondanks alle goede bedoelingen – te weinig structurele verandering brengen, en dragen oplossingsrichtingen aan voor een samenhangende aanpak die wél bijdraagt

aan een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving.

Een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving kan niet bestaan zonder een sterk sociaal weefsel. Dit weefsel is de basis voor de interactie tussen initiatieven uit de samenleving en initiatieven vanuit beleid en haar organisaties. Initiatieven kunnen niet zonder sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is de “mate waarin mensen zich verbonden voelen met elkaar, met instituties en met de overheid, zodat ze veiligheid en vertrouwen ervaren.” (Rli, 2024:16). Sociaal kapitaal dat bestaat uit het kunnen vormgeven en onderhouden van netwerken, relaties en hulpbronnen, waarden en normen, en inzet van de gemeenschap vormt hierin een essentiële bouwsteen (TNO, 2023). “Sociaal kapitaal is een belangrijk onderdeel van maatschappelijke of collectieve veerkracht” (TNO, 2023:17). Voorbeelden van sociaal kapitaal zijn bijvoorbeeld het wekelijkse koffie-uurtje in de wijk, gemengde woonvormen en coöperatief beheer van

buurtgroen door bewoners en gemeente. Sociaal kapitaal draagt bij aan zowel individueel welzijn als de bredere welvaart van de samenleving (Rli, 2024).

Echter, sociaal kapitaal ontstaat en functioneert niet in een vacuüm. Het is afhankelijk van de mate waarin maatschappelijke systemen – sociaal, fysiek en economisch – met elkaar verweven zijn. Initiatieven vanuit zowel de samenleving als beleid moeten hiervoor elkaar versterken, in plaats van elkaar tegen te werken. In de praktijk zien we echter dat deze systemen vaak kampen met structurele belemmeringen die het sociaal weefsel juist verzwakken of onderbenut laten en samenwerking verhinderen. Waarom is dat? Hiervoor kijken we in hoofdstuk twee eerst naar belemmeringen in de samenleving en in beleid. In hoofdstuk drie besteden we vervolgens aandacht aan de uitdagingen waar de samenwerking van deze sociale systemen voor staat.

De centrale vraag van dit paper is:
Hoe kunnen we samenlevings- en beleidsinitiatieven strategisch beter met elkaar verbinden en laten samenwerken, zodat het sociaal kapitaal en sociaal weefsel kan worden versterkt en benut om maatschappelijke opgaven zo aan te pakken dat ze bijdragen aan een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving, en meerwaarde biedt voor alle betrokkenen?

Figuur 1: Sociaal weefsel: verwevenheid van alle informele en formele initiatieven, structuren en relaties binnen sociale systemen



2. Belemmeringen voor samenwerking in de samenleving en beleid

Zowel binnen de initiatieven uit de samenleving en vanuit het beleid bestaan verschillen in perspectieven, belangen, waarden en normen, die effectieve samenwerking kunnen belemmeren. In Tabel 1 noemen we voorbeelden van deze belemmeringen in de institutionele omgeving, onderverdeeld in vier institutionele systeemlagen (NOSB, 2024b). De institutionele omgeving bepaalt in belangrijke mate hoe mensen zich gedragen (NOSB, 2024b).

De institutionele spanningen ontstaan vaak uit de dominante normen en waarden, verschillende belangen, en invulling van rollen en verantwoordelijkheden van beide domeinen: procedures en systemen krijgen vaak prioriteit boven menselijke relaties en lokale ervaringen. Daardoor blijven kansen op effectieve samenwerking vaak onbenut.

2.1 Benadering van samenleving en beleid als gescheiden werelden

Hoewel beleid en samenleving vaak als gescheiden werelden worden beschouwd en benaderd, zijn ze in werkelijkheid onlosmakelijk met elkaar verbonden. Beleidsmakers zijn immers ook burgers, en gemeenschappen worden mede gevormd door beleidskeuzes. Toch blijkt het vaak moeilijk om beleid effectief af te stemmen op de werkelijke en veranderende behoeften van de samenleving. Zo leidde publieke verantwoording over de terugvordering van een deel van de bijstand na het

ontvangen van een gratis boodschappen (NRC, 2021) niet tot structurele beleidsaanpassingen. Het beleid blijkt nog te vaak gefocust op formele regels, waarbij de menselijke maat ondergeschikt blijft.

2.2 Gebrekkig vertrouwen tussen overheid en maatschappelijk initiatieven

Om het sociaal weefsel duurzaam te versterken, is het essentieel om institutionele veranderingen door te voeren die ruimte geven aan relationele waarden zoals rechtvaardigheid en wederkerigheid. Dit vraagt om werkelijke verbinding en opbouwend willen samenwerken tussen initiatieven in de samenleving en beleid, en dus het expliciet maken van hun onderlinge afhankelijkheid waar ze elkaar versterken en waar niet.

2.3 Opschalingsmogelijkheden van maatschappelijke initiatieven beperkt

Hoewel initiatieven uit de samenleving potentie voor verandering tonen, blijft de impact vaak beperkt. Veel projecten missen nu nog vaak structurele borging, institutionele verankering of strategische afstemming, wat frustratie oproept en het sociaal weefsel kwetsbaar maakt voor uitputting, ondanks de groeiende energie en kracht vanuit de samenleving om zelf de handen uit de mouwen te willen steken.

In Tabel 2 geven we enkele voorbeelden van deze initiatieven.

Gelukkig ontstaan er steeds meer initiatieven waarin deze verwevenheid ten dienste van een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving wél wordt nagestreefd. Inwoners nemen het voortouw in coöperatieve woonprojecten, zorggemeenschappen, energiecollectieven en lokale solidariteitsfondsen. Tegelijkertijd

werken overheden aan beleidsinstrumenten die sociaal kapitaal en samenwerking ondersteunen, zoals de Subsidieregeling Inwonersinitiatieven (Overheid.nl, 2025), de participatieplicht binnen de Omgevingswet (Rijksoverheid, 2025a) en het Integrale Zorg Akkoord en Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (Rijksoverheid, 2025b).

Tabel 1: Voorbeelden van belemmeringen in de samenleving en beleid

Systeemlaag	Samenleving	Beleid
Mens- en wereldbeeld	Individualisering en fragmentatie	Economisch denken en korte termijn-focus
Beeld van instituties	Afnemend vertrouwen en kennis over rol van instituties	Sectorale organisatie, beperkte integrale strategie
Ecosysteem	Publieke verontwaardiging en afname vertrouwen in democratie	Maatschappelijk middenveld niet structureel betrokken
Interactie	Verminderd sociaal kapitaal als vangnet	Onvoldoende aandacht voor verdelingseffecten en rechtvaardigheid

Tabel 2: Voorbeelden van sociaal kapitaal versterkende initiatieven vanuit samenleving en beleid

Opgave	Initiatieven vanuit de samenleving	Beleidsmaatregelen
Klimaat en duurzaamheid	Operatie Steenbreek	Nationaal Burgerberaad Klimaat
Energie	Energiecoöperaties	Energietoeslag en energie-fixers
Sociale zekerheid	Broodfondsen	Sociale zekerheidsuitkeringen
Zorg	Zorgzame gemeenschappen	Thuiszorg, IZA, AZWA en aanvullende akkoorden
Veiligheid	Buurtpreventie	Gesprekstoel Maatschappelijke Weerbaarheid (NCTV)

3. Uitdagingen in de samenwerkende systemen

Om het sociaal weefsel daadwerkelijk te versterken, is het nodig om voorbij te gaan aan geïsoleerde initiatieven en te werken aan strategisch goed doordachte structurele verbanden tussen samenleving en beleid. Dit hoofdstuk benadrukt enkele aspecten waarom het zo moeilijk is om de snel veranderende behoeften in de samenleving en beleid gezamenlijk op te pakken en welke diepere systeemdynamieken hierbij een rol spelen. We verkennen in hoofdstuk vier vervolgens oplossingsrichtingen voor een meer strategisch doordachte en geïntegreerde aanpak.

Hoewel samenwerking tussen initiatieven vanuit de samenleving en beleidsmatige interventies kansen biedt om het sociaal weefsel te versterken, zijn er ook fundamentele uitdagingen die deze samenwerking belemmeren. In de volgende paragrafen worden drie uitdagingen in de samenwerking tussen initiatieven uit de samenleving en beleid besproken.

3.1 Gebrek aan structurele verandering

Binnen de politiek-bestuurlijke praktijk ligt de nadruk vaak op het verbeteren van bestaande systemen: efficiënter, effectiever, goedkoper – in plaats van het realiseren van structurele veranderingen (ROB, 2022:50). Hierdoor worden sluimerende problemen pas serieus genomen wanneer de sociale, humanitaire of ecologische ondergrens is bereikt. Bovendien blijven beleidsplannen

voor systeemvernieuwing vaak steken in abstracte doelen of vertraagde uitvoering (TNO, 2025a). Dit frustriert individuele burgers en belemmert collectieve beweging.

Tegelijkertijd zijn ook initiatieven uit de samenleving onderling divers. Sommige richten zich op concrete, kleinschalige acties, zoals het aanleggen van een buurttuin, terwijl andere streven naar diepgaande maatschappelijke verandering, bijvoorbeeld door machtsverhoudingen aan te kaarten of verantwoordelijkheden te herverdelen. Juist sommige van deze initiatieven uit het maatschappelijke middenveld lopen vast op institutionele barrières zoals uitsluiting aan de gesprekstafel, het ontbreken van structurele financiering en de onderschatting van de waarde van sociale initiatieven.

3.2 Beperkte wederzijdse betrokkenheid en samenwerking

Effectieve betrokkenheid en samenwerking vereist dat verschillende partijen – burgers, overheden, bedrijven en kennisinstellingen – elkaar daadwerkelijk opzoeken, elkaars perspectieven en mogelijkheden begrijpen, en vandaaruit versterken. We zien drie cruciale voorwaarden voor een meer verbinding en samenwerking:

- **Vertegenwoordiging:** Beleidsvorming en burger initiatieven moet aansluiten bij de behoeften van diverse doelgroepen en de ervaringskennis, mogelijkheden en kracht van burgers benutten.

- **Gelijkwaardigheid:** Meer eigenaarschap en zeggenschap voor burgers is essentieel voor structurele samenwerking.
- **Vertrouwen:** Het verbeteren van vertrouwen kan door een open maatschappelijk debat, toegankelijke communicatie en gedeelde inzichten over de aanpak van maatschappelijke opgaven.

3.3 Toenemende complexiteit van maatschappelijke opgaven

Veel maatschappelijke opgaven zijn complex: er zijn veel verschillende partijen betrokken met verschillende percepties van zowel het probleem als de mogelijke oplossingen. Ook raken de maatschappelijke opgaven vaak aan meerdere domeinen. Verder blijven diepere systeemdynamieken zoals onderliggende barrières en patronen met regelmaat onzichtbaar. Het is nodig om helder zicht te krijgen op complexe problemen om zo gezamenlijk stappen te zetten bij maatschappelijke opgaven (CBS, 2021). Dit vraagt niet alleen om meerdere bronnen van kennis en informatie maar ook om de vaardigheden om deze effectief te vertalen naar gezamenlijke stappen als onderdeel van een strategische aanpak (zie Box 2).

Box 2: Van complexe problemen naar gezamenlijke stappen voorwaarts

Veel organisaties worstelen met complexe en domein-overstijgende maatschappelijke opgaven. Ze hebben de wens om een opgave gezamenlijk en structureel aan te pakken en in te zetten op maatschappelijke verandering maar missen hiervoor de vaardigheden.

UNLOCK – ontwikkeld door TNO – biedt een praktisch en wetenschappelijk onderbouwd traject waarmee organisaties niet alleen concrete verbeteringen voor hun vraagstuk ontwikkelen, maar ook vaardigheden en inzichten opdoen voor effectieve integrale samenwerking. Dit versnelt de weg naar duurzame transities en voorkomt kortetermijndenken. Organisaties leren systemisch werken aan complexe opgaven en ontdekken hoe ze uiteenlopende perspectieven kunnen integreren om echte impact te maken. Door middel van een gestructureerd proces worden inzichten vertaald naar werkbare strategieën en gedragen oplossingsrichtingen (TNO, 2025d).

4. Oplossingsrichtingen

In dit paper hebben we laten zien wat het belang is van het verbinden van initiatieven vanuit de samenleving en beleid om het sociale weefsel te versterken en zo bij te dragen aan een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving. De vraag hoe dit sociale weefsel kan worden versterkt, gaat verder dan het overkomen van belemmeringen binnen elk afzonderlijk systeem (zie hoofdstuk 2) en vraagt om wederzijds vertrouwen tussen burgers, instituten en beleid.

Een stevig sociaal weefsel ontstaat door betrokkenheid, bekwaamheid en betrouwbaarheid (ROB, 2022:8) van iedereen die vanuit beleid of samenleving werkt aan maatschappelijke opgaven om zo elkaar te kunnen blijven steunen en te versterken. Voortbouwend op het werk van de Raad voor het Openbaar Bestuur, duiden we deze begrippen, in enigszins aangepast vorm, als volgt:

- **Betrokkenheid:** Werk structureel samen met alle betrokkenen – inclusief het maatschappelijk middenveld – aan maatschappelijke opgaven. Verwijder barrières die sociale initiatieven uit het maatschappelijke middenveld ervaren.
- **Bekwaamheid:** Erken het perspectief van waaruit maatschappelijke opgaven worden benaderd (bijvoorbeeld economisch denken) en vergroot het

bewustzijn van hoe sociale systemen met elkaar verweven zijn en het belang van onderliggende barrières en patronen die verandering kunnen verhinderen.

- **Betrouwbaarheid:** Zet samen kleine, continue stappen en bouw zo aan vertrouwen en samenwerking richting een gedeelde missie van een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving.

We sluiten dit paper af met drie oplossingsrichtingen om het sociaal weefsel te versterken om te blijven samenwerken aan een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving – zie Figuur 2.

4.1 Zet in op het innovatieve en verbindend vermogen van het maatschappelijk middenveld

Het maatschappelijk middenveld speelt een sleutelrol in het versterken van sociaal weefsel binnen de samenleving én als schakel tussen samenleving en beleid. Investeer in dit innovatieve en verbindende vermogen door 1) het maatschappelijk middenveld een rol te geven en initiatieven uit het maatschappelijke middenveld te voorzien van 2) ruimte en randvoorwaarden.

Geef het maatschappelijk middenveld expliciet een rol

Organisaties uit het maatschappelijke middenveld zoals stichtingen, energiecollectieven en sociale ondernemingen functioneren vaak als zogeheten *boundary spanners of sleutelfiguren* (Doci, 2025; TNO, 2023) tussen samenleving en beleid. Zij kunnen overheidsboodschappen vertalen naar burgers en andersom signalen uit de samenleving agenderen richting beleid (Doci, 2025). Ook kunnen zij optreden als

vertegenwoordiger van de samenleving bij het opschalen van initiatieven (Doci, 2025). Methodieken zoals *Asset-Based Community Development* (ABCD) bieden handvatten om vanuit bestaande kracht in buurten en netwerken te werken. Binnen het TNO-project *Better Together* worden dergelijke community- engagement methodieken doorontwikkeld voor inwonercollectieven het maatschappelijk middenveld (Better Together, 2025).

Figuur 2: Drie oplossingsrichtingen om het sociaal weefsel te versterken



Creëer ruimte en randvoorwaarden voor initiatieven

Veel initiatieven uit de samenleving worden nog onvoldoende benut, terwijl zij juist kunnen helpen om belemmeringen binnen en tussen beleidsmaatregelen weg te nemen (zie Box 3). Het is daarom van belang om aandacht te hebben voor de juiste randvoorwaarden. Daarnaast liggen er kansen om het sociaal weefsel te versterken door ruimte en *agency* te creëren voor sociale initiatieven die actie en verandering willen initiëren (TNO, 2023). Dit kan bijvoorbeeld door beleidsinitiatieven over domeinen heen beter te coördineren en middelen te bundelen, zoals via concepten zoals *meervoudige waardecreatie* (KAP, 2025) of *Urban Financial Metabolism* (Woestenburg en Puts, 2018).

Box 3: Policy coherence als aangrijpingspunt voor het versterken van sociale systemen

Beleidsmaatregelen zijn vaak sectoraal ontwikkeld en kunnen elkaar onbedoeld tegenwerken: *policy incoherency*. Een *policy coherence framework* helpt dit te voorkomen. Signalen van burgers en collectieven over barrières zijn vaak goede indicaties voor waar beleidscoherentie kan worden vergroot. Hoe deze sociale initiatieven hun sociaal kapitaal inzetten om barrières te overbruggen, biedt eveneens beleidsinzichten over hoe de beleidscoherentie te vergroten (Bouma et al., 2024).

4.2 Houd koers op langetermijndoelen, structurele aanpakken en het effect ervan op het sociaal kapitaal

Langetermijndoelen en structurele aanpakken (zie ook Box 2) helpen om sociaal kapitaal duurzaam op peil te houden. Innovatieve beleidsconcepten zoals *health and equity in all policies* (Bucciardini et al., 2024), *missiegedreven innovatiebeleid* (Mazzucato, 2018; TNO 2025a), *brede welvaart* (CBS, 2024a,b; TNO, 2025b) en de *transformatieve overheid* (Braams, 2023; TNO, 2025c) bieden handvatten voor een strategisch aanpak. Voor deze oplossingsrichting zien we drie concrete aangrijpingspunten: 1) het in beeld brengen van het sociaal kapitaal, 2) *forward-monitoring*, en 3) maatschappelijke inbedding van innovaties.

Breng het sociaal kapitaal expliciet in beeld

Breng de impact van initiatieven in beeld op het niveau van:

- Totaal sociaal kapitaal in de samenleving
- Sociaal kapitaal van groepen en individuen

Gebruik hiervoor een integrale benadering van sociaal kapitaal en monitor de effecten op het sociale kapitaal, in het bijzonder stapeling, verdeling en ongelijkheid. Onderzoek naar energiearmoede, mobiliteitsarmoede en gezondheid laat zien hoe gerichte investeringen ongelijkheid kunnen terugdringen en het sociaal kapitaal kunnen versterken (TNO, 2024; TNO, 2025e).

Maak gebruik van forward-monitoring

Forward-monitoring is een nieuwe vorm van monitoring waarbij de voortgang en inzichten in de context van de strategische doelen worden geduid (dus vooruitkijken in plaats van terugkijken). Dit helpt bij tijdige bijsturing, continue aandacht voor de meest structurele interventies en het voorkomen van ongewenste (sociale) neveneffecten.

Zorg voor maatschappelijke inbedding van technologisch innovaties

Voorkom dat technologische innovaties zoals AI en robotisering in de zorg het sociale weefsel verzwakken. Aandacht hebben voor de langetermijn- en structurele effecten van technologische innovaties betekent breder kijken dan de stand van de techniek. Zorg voor maatschappelijke inbedding via *Societal Embeddedness Levels* (SEL) als tegenhanger van de *Technology Readiness Levels* (TRL). Maatschappelijke inbedding betekent ook aandacht geven aan 1) de impact op de omgeving, 2) de stakeholders, 3) het beleid en regulering en 4) de markt en financiële middelen (Sprenkeling et al., 2022).

4.3 Creëer ruimte voor structurele vormen van samenwerking en leren voorbij projecten en programma's

Een structurele samenwerking tussen samenleving en beleid heeft ruimte nodig en vraagt om structureel leren. Alleen zo kan worden gebouwd aan wederzijds vertrouwen en duurzame samenwerking voorbij de horizon van projecten en programma's. Hiervoor is nodig:

- 1) het verbinden van leerprocessen, 2) het gebruik verschillende soorten informatie en
- 3) het maken van expliciete leerafspraken.

Verbind leerprocessen over domeinen en niveaus heen

Van lokaal tot nationaal, van overheid tot burgercollectief: het verbinden van leerprocessen draagt bij aan gedeeld inzicht in wat werkt.

Gebruik verschillende soorten informatie

Combineer cijfermatige data met praktijkkennis en ervaringen van betrokkenen. Dit betekent een verschuiving van *fact-based* naar *evidence-informed* (Head, 2015). Een voorbeeld is hoe onderzoekers indicatoren voor brede welvaart aanpassen aan wat mensen zelf belangrijk vinden (Pauw en Van den Berg, 2025).

Maak expliciete leerafspraken

Zorg bij start van samenwerking voor afspraken over tussentijdse reflectie en bijstelling. Zo ontstaat een continu leerproces dat kan inspelen op veranderende doelen, rollen en perspectieven.

Tot slot

Sociale systemen hebben een dieper begrip nodig van hoe uitdagingen structureel aan te pakken en hoe ze kunnen bijdragen aan het versterken van sociaal kapitaal – met name bij kwetsbare groepen. Tegelijkertijd kunnen initiatieven vanuit de samenleving en beleid beter benut worden.

Dit betekent dat alle partijen, waaronder TNO, nog sterker moeten inzetten op de continue interactie van:

Strategische verankering en ondersteuning

Verbind initiatieven met beleid en faciliteer hun bestendiging via kennis- en innovatieagenda's, methodiek en technologie.

Kennisintegratie en maatschappelijke verbinding

Sla een brug tussen (TNO's) domeinkennis, sociaalwetenschappelijke inzichten en vragen vanuit beleid en samenleving.

Gedeelde taal en samenwerking in vertrouwen

Werk aan wederzijds begrip en gezamenlijke taal, zodat fysieke, sociale, economische en institutionele belemmeringen worden weggenomen. Zo kunnen we blijven samenwerken aan een gezonde, inclusieve en veerkrachtige samenleving.



Geraadpleegde literatuur

Better Together (2025). Better Together coalition – Empowerment of citizen collectives Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Blokland-Potters, T.V. (2006). Het sociale weefsel van de stad. Cohesie, netwerken en korte contacten. Rede Uitgesproken op 12 januari 2006. Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen.

Bouma, G., Tjokrodikromo, T., Huijbregts, R., Dooghe, D. Heezen, M. (alle auteurs van TNO) (2024). Reflective Monitoring: Interim Report. Project deliverable D6.6. EU project – MOVE 21 Multimodal and interconnected hubs for freight and passenger transport contributing to a zero emission 21st century, Version number: Final, Date for rerelease: 9 september 2024.

Braams, R. (2023). *Transformative Government. A new tradition for the civil service in the era of sustainability transitions*. Proefschrift, Universiteit Utrecht, 24 november 2023. Grote systeemveranderingen vragen om een transformatieve overheid - TNO Vector, ISBN 978-94-6473-287-0, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Bucciardini R., Rotko T., en Giammarioli A.M. (2024). Health Equity in All Policies: Recommendation from the European Actions. J Glob Health. 2024 Aug 9;14:03002. doi: 10.7189/jogh.14.03002. PMID: 39116106; PMCID: PMC11309521.

CBS (2021). Met de complexiteitswetenschap maatschappelijke problemen doorgronden | Auteur Frank Pijpers CBS.

CSB (2024a). Het verhaal | CBS, Monitor Brede Welvaart en SDG's 2024, 15-5-2024 10:30, Laatst bekeken op 2 mei 2025.

CSB (2024b). Monitor Brede welvaart en de Sustainable Development Goals – Samenvatting Verdeling: Samenvatting | CBS, 15-5-2024 10:30, Laatst bekeken op 23 april 2025.

CSB (2024c). Brede welvaart jong-volwassenen blijft achter | CBS, 15-5-2024 10:30, Laatst bekeken op 2 mei 2025.

CBS (2024d). 'Gebrek aan vertrouwen in politiek potentiële splijtzwaam in de samenleving' | CBS, 25-1-2024 10:00, Masja de Ree. Laatst bekeken op 23 april 2025.

CBS (2024e). Nieuwe meetmethode CBS, SCP en Nibud brengt armoede scherper in beeld | CBS, 17-10-2024 00:00, Laatst bekeken op 29 april 2025.

CBS (2024f). 1 op de 10 mensen sterk eenzaam in 2023 | CBS, 26-9-2024 06:30, Laatst bekeken op 23 april 2025.

CBS (2024g). Jongvolwassene negatiever over eigen gezondheid | CBS, 4-6-2024 06:30, Laatst bekeken op 23 april 2025.

Doci, G, Van den Berg, A. en Bouma, G. (Forthcoming) Boundary spanners in the energy transition: The role of energy communities in local governance. Paper to be submitted to a journal.

Head, B.W. (2015). Toward More "Evidence-Informed" Policy Making? Public Administration review 76(3):472-484, doi 10.1111/ 12475.

Kramer, J. (2024). Tricky tijden. Laat je niet gek maken, Uitgever: Boom ISBN 9789024464197, 28 maart 2024.

KAP – KennisActieProgramma. Meervoudige Waardecreatie – KennisActieProgramma, Laatst bekeken op 11 mei 2025.

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities, *Industrial and Corporate Change*, Volume 27, Issue 5, October 2018, Pages 803–815, <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>.

NRC (2021). Vrouw die boodschappen kreeg moet de helft van bijstand terugstorten. <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/08/23/vrouw-die-boodschappen-kreeg-moet-de-helft-van-bijstand-terugstorten>, 23 augustus 2021, Laatst bekeken op 2 mei 2025.

NSOB (2024a). Breder denken, anders doen. Naar een nieuwe institutionele balans voor het energiesysteem van de toekomst Breder denken, anders doen | Nederlandse School voor Openbaar Bestuur Laatst bekeken op 18 april 2025.

NSOB (2024b). De gelaagdheid van systeemverandering. In: Breder denken, anders doen. Naar een nieuwe institutionele balans voor het energiesysteem van de toekomst, P. 16-24. NSOB Essay Breder denken anders doen.pdf.

NZA (2024). Stand van de zorg 2024 - Nederlandse Zorgautoriteit, PUC_775407_22, 8 oktober 2024.

Overheid.nl (2025). Subsidieregeling inwonersinitiatieven | Lokale wet- en regelgeving, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Pauw, N. en Van den Berg, M. (2025). Opinie: 'Er is iets grondig mis met hoe we het welzijn in kwetsbare wijken wordt gemeten'. In: Parool, 9 maart 2025, 17:17. Laatst bekeken op 13 maart 2025.

Regioplan (2008). Verkenning Civil Society. Onderzoek uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie van VROM, publicatienummer 1612. Amsterdam, April 2008.

Rijksoverheid (2025a). De Omgevingswet | Rijksoverheid.nl, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Rijksoverheid (2025b). Het Integraal Zorgakkoord - samenwerken aan gezonde zorg | Kwaliteit van de zorg | Rijksoverheid.nl, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Rli - Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2024). Waardevol regeren: sturen op brede welvaart. Den Haag. ISBN 978-90-77323-50-2 NUR740, Publicatie Rli 2024/04 Juli 2024.

ROB Raad voor het Openbaar Bestuur (2022). Gezag Herwinnen. Over de gezagwaardigheid van het openbaar bestuur. Signalement van de Raad voor het Openbaar Bestuur. 10 november 2022, Raad voor het Openbaar Bestuur, ISBN 978 90 5991 141 3, nur 805.

TNO (2023). Metaonderzoek Veerkracht. Een metaonderzoek naar individuele en collectieve veerkracht in de samenleving. TNO 2023 R10055. ZonMW onderzoek, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten Auteurs: Minne Fekkes, Marianne de Wolff en Laura Rutgers.

TNO (2024). De energietransitie en het risico op vervoersarmoede, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

TNO (2025a). Missiegedreven onderzoeks- en innovatiebeleid | TNO, Laatst bekeken op 23 april 2025.

TNO (2025b). Hoe breng je als beleidsmaker brede welvaart in de praktijk? - TNO Vector, Laatst bekeken op 23 april 2025.

TNO (2025c). Grote systeemveranderingen vragen om een transformatieve overheid - TNO Vector.

TNO (2025d). Unlock System Transitions: Van complexe problemen naar gezamenlijke stappen voorwaarts, Unlock System Transitions | TNO, Laatst bekeken op 2 mei 2025.

TNO (2025e). Energiearmoede voorkomen | TNO, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

SCP (2022). Driekwart van de Nederlanders denkt dat polarisatie toeneemt | Nieuwsbericht | Sociaal en Cultureel Planbureau, Nieuwsbericht | 29-12-2022 | 00:01, Laatst bekeken op 23 april 2025.

SCP (2024). Sociale samenhang in Nederland stabiel, maar grote verschillen baren zorgen | Nieuwsbericht | Sociaal en Cultureel Planbureau, Nieuwsbericht | 10-12-2024 | 00:01, Laatst bekeken op 23 april 2025.

Sprekeling, M., Geerdink, T., Slob, A., Geurts, A. (2022). Bridging Social and Technical Sciences: Introduction of the Societal Embeddedness Level. Energies 2022, 15, 6252. <https://doi.org/10.3390/en15176252>.

UNICEF (2024). UNICEF-jongerenpeiling: polarisatie neemt toe, uitsluiting maakt jongeren verdrietig en boos. 18 december 2024, Laatst bekeken op 12 mei 2025.

Woestenburg, A. en Puts, H. (2018). RESIN Financial Metabolism. Towards efficient bundling of cashflows. Work Package 6, 31 October 2018, Documents download module, Laatst bekeken op 11 mei 2025.

Auteurs

Diana Vonk Noordegraaf, Marloes van der Klauw, Heleen Wortelboer,
David Dooghe & Marloes Vooijs

TNOvector
Centre for Societal Innovation and Strategy

Met dank aan: Hade Dorst, Geiske Bouma & Amber Geurts

12 juni 2025

tnovector.nl