

Inzicht in ondernemersnetwerken en innovatievermogen

Ondernemerschap en innovatievermogen zijn belangrijke instrumenten voor kwaliteit- en efficiencyverbetering in semipublieke markten. Effectief bestuur en beleidsontwikkeling voor deze markten hebben baat bij inzicht in de dynamiek en rol van sociaal kapitaal in ondernemersnetwerken en het legitimeringsproces van startende ondernemingen.

Economen en organisatiewetenschappers beschouwen ondernemerschap en innovatie als belangrijke factoren voor economische groei. Ook bij beleidsambtenaren is vanaf midden jaren negentig de aandacht voor innovatief ondernemerschap toegenomen. Beleidsmakers zien in ondernemerschap een mogelijkheid om tot verbetering van kwaliteit en efficiency van het functioneren van semipublieke markten, zoals de gezondheidszorg en ook delen van de onderwijssector, te komen. Zij beschouwen deze factoren als programmeerbaar (Helpman, 2004) en door nieuwe reguleringen wordt getracht de start en groei van vernieuwende ondernemerschapinitiatieven te bevorderen. Op welke wijze de dynamiek van ondernemerschapskansen de werking van semipublieke sectoren beïnvloedt en de rol die de interactie tussen ondernemers en hun omgeving hierbij speelt in het faciliteren van de exploitatie van deze kansen krijgen echter minder aandacht. Schumpeter benadrukte al vroeg de macro-economische relevantie van het gedrag van ondernemers voor vernieuwing van markten op basis van creatieve destructie (Schumpeter, 1934). Zijn beeld van de eenzame *innovator* of *entrepreneur* op zoek naar nieuwe combinaties en marktkansen op basis van individuele winstmotivatie geeft niettemin een gedateerde

en onvolledige kijk op hedendaags innovatief ondernemerschap. Daarom is het nuttig een benadering van ondernemerschap te bespreken met een nadruk op de wijze waarop ondernemers zijn ingebed in sociale netwerken. Op microniveau verklaren sociale netwerken bij uitstek “waarom, wanneer en hoe kansen voor de creatie van nieuwe producten en goederen tot stand komen, waarom specifieke en niet andere actoren deze ontdekken en de verschillende mogelijkheden tot exploitatie die worden ingezet” (Shane en Venkataraman, 1997). Sociale netwerken ondersteunen ondernemers in drie hoofdprocessen van succesvol innovatief ondernemerschap: het vinden en ontwikkelen van nieuwe ideeën; het verwerven van de hulpmiddelen, zoals kapitaal en kennis om een bedrijf te starten; en het genereren van legitimiteit, of sociale acceptatie, voor het innovatieve concept en nieuwe business (Elfring en Hulsink, 2003). Ondernemers worden echter niet alleen beïnvloed door hun netwerk, zij veranderen deze netwerken ook door het opbouwen en afbreken van relaties en door het introduceren van meer efficiënte en innovatieve werkarrangementen, keten-inrichting en dienstverleningsconcepten. Hierdoor zijn vernieuwingen en veranderingen in de relaties en belangen tussen gevestigde marktpartijen binnen een sector onontkoombaar. Onderzoek naar sociale netwerken en ondernemerschap laat zien dat de doorbraak van innovatieve concepten van ondernemers afhankelijk is van legitimering en het verkrijgen van sociale acceptatie via interacties van ondernemers in hun sociale netwerken (Hoang en Antoncic, 2003). Inzicht in de werking van sociale acceptatie binnen ondernemersnetwerken vormt een sleutel tot begrip van zowel

EVELINE STAM
Promovendus aan
de Vrije Universiteit
Amsterdam

**PETER
GROENEWEGEN**
Hoogleraar aan de Vrije
Universiteit Amsterdam

INGRID WAKKEE
Universitair docent aan
de Vrije Universiteit
Amsterdam

succesvol ondernemerschap als innovaties in sectoren. Het argument wordt onderbouwd aan de hand van een casus in de zorgmarkt waar succesvolle innovaties steeds meer gebaseerd zijn op het efficiënt inzetten en sturen van sociaal kapitaal van individuen.

Sociale netwerken en ondernemerschap

Granovetter (1985) betoogde dat iedere vorm van economisch verkeer ingebed is in een sociale context. Net als andere economische partijen maken ondernemers deel uit van sociale netwerken die hun toegang verschaffen tot essentiële hulpbronnen van het ondernemerschapproces. Hierbij spelen de specifieke positie, en ook vorm van de structurele inbedding van het persoonlijke netwerk, van een ondernemer een grote rol. De mate waarin een ondernemer daadwerkelijk deze structurele en relationele inbedding binnen bredere sociale netwerkstructuren weet te benutten, geeft inzicht in de werking en effectiviteit van het sociaal kapitaal van ondernemers. Net als bij andere vormen van kapitaal is rendement van sociaal kapitaal van innovatieve ondernemers afhankelijk van investeringen in, strategische bewegingen binnen, en de juiste beslissingen met betrekking tot het inzetten van sociale netwerkrelaties. Door economen en sociologen wordt het begrip sociaal kapitaal op diverse manieren geïnterpreteerd en toegepast in analyses. Gelauff (2003) betoogt dat de consensus over waar sociaal kapitaal voor staat, te vatten is in drie termen: vertrouwen, normen en netwerken. Sociaal kapitaal zou op twee niveaus gezien kunnen worden. Ten eerste: op individueel niveau waarbinnen het bestaat uit de capaciteit van een actor tot het verkrijgen van diverse soorten bedrijfsmiddelen via relaties uit het persoonlijke netwerk. Ten tweede: op geaggregeerd niveau waar sociaal kapitaal ontstaat door de combinatie en interactie van grotere aantallen mensen, bedrijven en organisaties. Daarnaast beïnvloedt het menselijk kapitaal van een ondernemer, zoals opleidingsniveau, ervaring of expertise, naast sociaal kapitaal ook zijn innovatiecapaciteit (De Haan, 2007). Het belang van stimulering van onderwijs en onderzoek blijft daarom voor economische ontwikkeling een gegeven voor beleidsambtenaren en economen. Daarnaast echter toont onderzoek aan dat ook het sociaal kapitaal van ondernemers van invloed is op hun vermogen tot innoveren (Stam, 2008). Hierdoor is de dynamiek van innovatie en ondernemerschap op macro-economisch niveau te koppelen aan de creatie en werking van sociaal kapitaal van ondernemers op microniveau.

Netwerkwinst

Het idee dat sociale netwerken voor innovatief ondernemerschap succes van belang zijn, is breed bestudeerd (Hoang en Antoncic, 2003). Bij het vinden van een innovatief idee en het oprichten en uitbreiden van een innovatieve organisatie spelen structuur, inhoud en heersende normen in het netwerk van de ondernemer een doorslag-

Inzicht in de werking van sociale acceptatie binnen ondernemersnetwerken vormt een sleutel tot begrip van zowel succesvol ondernemerschap als innovaties in sectoren

gevende rol. Ten aanzien van de dynamiek van sociale netwerken zijn twee theorieën van belang.

De eerste benadering van Coleman (1988) stelt dat het rendement van sociale netwerken in de vorm van sociaal kapitaal voor ondernemers hoger is wanneer zij een persoonlijk netwerk onderhouden

waarbinnen de leden elkaar zo veel mogelijk kennen. Binnen deze vorm van verbindend sociaal kapitaal behoort de ondernemer dan tot een hecht en gesloten netwerk met veel sterke netwerkrelaties. Binnen deze gesloten netwerken hebben leden een gezamenlijk verleden met veel interacties dat tot sterke banden met een hoge mate van vertrouwen in het netwerk heeft geleid. Dit vertrouwen vergemakkelijkt tevens de uitwisseling van impliciete kennis en complexe informatie. Ook zorgt een hechte structuur ervoor dat binnen het netwerk een gezamenlijk probleemoplossend vermogen wordt ontwikkeld en dat sociale sturings- of toezichtsmechanismen tot stand komen. Leden die zich bijvoorbeeld niet aan de geïnstitutionaliseerde netwerknormen houden, worden gemakkelijk van de economische en relationele uitwisselingen binnen het netwerk uitgesloten (Uzzi, 1996). Inbedding in gesloten netwerken, en daarmee de vorming van verbindend sociaal kapitaal, zou daarmee het verkrijgen van hulpbronnen zoals kapitaal, personeel en steun voor ondernemers positief beïnvloeden. Beleid gericht op het stimuleren van ondernemerschap door ontwikkeling van geïntegreerde of gesloten netwerken en ondernemersfaciliteiten rondom lokale of sectorgedreven clusters, zoals ook beschreven door Manshanden en Jonkhoff (2005), gebruikt deze benadering.

Granovetter (1985) en Burt (1992) volgen de tweede theoretische benadering met het idee dat de verdeling en exploitatie van strategische informatie over ondernemerskansen en de daarvoor benodigde hulpbronnen baat hebben bij een meer open netwerkstruc-

tuur met een hoog aantal zwakke netwerkrelaties. Via deze zwakke banden komt geregeld nieuwe informatie bij de ondernemer als netwerklid binnen die geëxploiteerd kan worden. Het onderhouden van een open sociaal netwerk met relatief veel zwakke netwerkrelaties vormt daarmee de basis van zogenaamd overbruggend sociaal kapitaal en is dan voordelig voor innovaties (Burt, 1992).

Uiteindelijk concluderen studies dat het optimale ondernemersnetwerk voor de eerste ondernemersprocessen van het vinden en exploiteren van kansen voor innovaties zowel uit sterke als uit zwakke banden bestaat waarbinnen beide vormen van verbindend en overbruggend sociaal kapitaal gedijen (Rowley *et al.*, 2000). Het derde ondernemersproces waarbij het sociale netwerk van belang is, is het genereren van legitimiteit of sociale acceptatie. Alle ondernemingen, maar vooral startende organisaties vanwege ontbrekende naamsbekendheid en nog ongeaccepteerde innovatieve businessmodellen, hebben legitimiteit nodig. Organisatielegitimiteit (kader 1) is een evaluatief oordeel van stakeholders en betreft de sociale acceptatie en waardering van de economische en sociale waarde van een innovatie en ook over de wijze waarop de nieuwe onderneming haar dienst of product produceert en op de markt brengt (Suchman, 1995).

Startende innovatieve ondernemingen worden vaak beperkt door een tekort aan bedrijfsmiddelen voor het waarborgen van groei en continuïteit en hebben ten aanzien van hun bedrijfsvoering veelal een gebrek aan reputatie, geloofwaardigheid en vanzelfsprekendheid bij stakeholders. Ook op het institutionele vlak binnen semipublieke sectoren hebben startende private organisaties een ander aanzien dan instellingen van de gevestigde actoren. Private ondernemingen binnen semipublieke sectoren streven vaak naar een bedrijfsvoering die gebaseerd is op andere waarden

Private ondernemingen binnen semipublieke sectoren streven vaak naar een bedrijfsvoering die gebaseerd is op andere waarden en normen dan die van de gevestigde actoren

en normen dan die van de gevestigde actoren: zij zien afnemers als echte klanten, hebben private managementstructuren en zijn op winst gericht. Om als ondernemer binnen de semipublieke sectoren succesvol een private onderneming op te zetten en daarvoor de benodigde bedrijfsmiddelen te genereren voor groei en winst, is het genereren en behouden van organisatielegitimiteit essentieel (Stinchcombe, 1965). Voor het genereren van legitimiteit, bestaande uit vertrouwen, geloofwaardigheid en winstpotentieel, is wederom het sociale netwerk en de interacties van de ondernemer daarbinnen van belang.

Het startersdilemma

Startende ondernemers in semipublieke markten dienen een afweging te maken tussen het zoeken naar voldoende passendheid en aansluiting bij bestaande praktijken, en het introduceren van een innovatief product of dienst binnen de markt. Voor een startende onderneming is voldoende aansluiting en herkenbaarheid bij bestaande praktijken noodzakelijk om als herkenbare en geloofwaardige partij gezien te worden en dus voor het verkrijgen van de nodige legitimiteit. Voldoende vernieuwing daarentegen is noodzakelijk om onderscheidend te zijn ten opzichte van bestaande spelers (De Clercq en Voronov, 2009). Op die wijze staan startende ondernemers vaak voor het dilemma tussen het innoveren en het nemen van een hoger risico tot falen of het kopiëren van een bestaand businessmodel met bewezen

Kader 1

Vormen van organisatielegitimiteit.

Organisatielegitimiteit

Pragmatische legitimiteit:

acceptatie van innovatie door directe stakeholders, gebaseerd op te verwachten persoonlijke economische en sociale waarde-innovatie.

Morele legitimiteit:

actieve ondersteuning voor innovatie van directe en indirecte stakeholders, gebaseerd op normatieve evaluatie van de mate waarin de innovatie in een collectieve behoefte voorziet en op de door de organisatie ingezette procedures en technieken om in deze behoefte te voorzien.

Cognitieve legitimiteit:

passieve ondersteuning door directe en indirect stakeholders, gebaseerd op cognitieve herkenbaarheid van de innovatie die leidt tot begrip en geloofwaardigheid van de innovatie en van de organisatie.

Bron: Suchman, 1995

succes en legitimiteit. Door institutionele druk kiezen nieuwe ondernemingen liever een veilig en bestaand businessmodel en lijken daarom vaker op heersende spelers in een markt. Hierdoor hoeven toonaangevende actoren niet snel over te gaan tot innovatie en efficiencyverbeteringen. Tegelijkertijd wordt dergelijk passief gedrag van de grote semi-overheidsinstellingen door beleidsmakers en politieke autoriteiten afgekeurd waardoor innovatie en de stimulatie van innovatie in semipublieke sectoren meer en meer op de politieke agenda verschijnen. Vaak wordt de ontwikkeling van legitimiteit van ondernemingen in retrospectief gezien: als de onderneming de startfase heeft overleefd, dan hadden de ondernemer en zijn ondernemingsplan voldoende pragmatische, morele en cognitieve legitimiteit. Zoals te zien is in figuur 1, kent de weg naar sociale acceptatie een aantal drempels. Voor het verkrijgen van elk niveau van legitimiteit zal het sociaal kapitaal van de ondernemer aangesproken moeten worden: de ondernemer zal de juiste sociale netwerkpartners dienen te kiezen voor het genereren van de benodigde bedrijfsmiddelen zoals kapitaal en het vertrouwen van stakeholders. Tevens dient voor de stakeholders het inzicht in het potentieel aan economische en sociale waardecreatie aanwezig te zijn en juist ook weer expliciet te worden gemaakt via de interacties van de sociale netwerkleden. Hiervoor zal een ondernemer afwegingen moeten maken welke organisaties en stakeholdersgroepen betrokken worden in de verschillende opstart- en groeifases van de onderneming. Voor het verkrijgen van pragmatische legitimiteit kan het voldoende zijn een individuele kapitaalschieter te overtuigen van het economische potentieel van een innovatie.

Voor het verkrijgen van complete en actieve sociale acceptatie en begrip, of morele en cognitieve legitimiteit, is het nodig om de markt als geheel te overtuigen van het nut en de noodzaak van het innovatieve concept. De mate waarin een startende ondernemer daarom toegang krijgt tot hulpmiddelen om het ondernemersproces gaande te kunnen houden, zal daarom waarschijnlijk moeilijker zijn bij meer radicale innovaties die harder tegen de belangen van gevestigde partijen ingaan dan bij het opstarten van een reeds bekend businessmodel met bewezen succes. De mate waarin innovatieve ondernemers hierbij zowel verbindend als overbruggend sociaal kapitaal gebruiken is daarom van belang om te begrijpen hoe op nationaal niveau zorginnovaties succesvol gekopieerd worden.

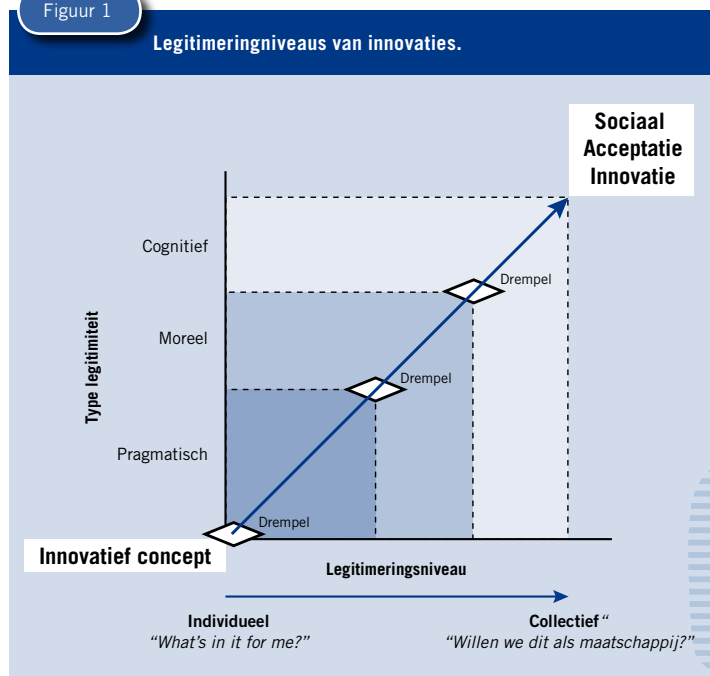
Geslaagde innovatie in de thuiszorg

Voor alle ondernemers is het van belang rekening te houden met de legitimiteit van hun organisatie. In semipublieke markten, zoals de gezondheidszorg, zijn institutionele normen en waarden, de druk van autoriteiten en heersende actoren, alsmede de bureaucratie, additionele drempels die ondernemers dienen te nemen. Toch weten een aantal zorgondernemers zich te ontdoen van de stigmatiserende verhalen waarin betitelingen als "cowboys in de gezondheidszorg" (NRC, 2009) naar voren komen. Zij breken door via innovatieve businessmodellen die zowel economische als sociale waarde toevoegen. Een voorbeeld hiervan is de casus Buurtzorg (kader 2). De formule van ondernemer De Blok, waarbij thuiszorg georganiseerd wordt met een beperkte overhead door het efficiënt inzetten van persoonlijke en professionele netwerken van de zorgcliënt, dient als voorbeeld voor nieuwe innovatievormen in de zorg. Het model van Buurtzorg is gebaseerd op de centrale rol die een wijkverpleegster speelt in het zorgproces. De businessformule van Buurtzorg, als voorbeeld van gewenste innovatie in de zorg en als model voor de reorganisatie van de thuiszorg, is daarom opgenomen in het huidige regeerakkoord.

De door Buurtzorg gecoördineerde zorgnetwer-

Figuur 1

Legitimeringsniveaus van innovaties.



Bron: Wakkee et al., 2010



ken functioneren optimaal door deze in teams, op het niveau van de wijk, te organiseren. De wijkverpleegsters van Buurtzorg zorgen als centrale persoon voor een optimale verdeling van taken en verantwoordelijkheden van zorg binnen het sociale netwerk van de zorgcliënt. Aan de centrale wijkverpleegkundige wordt meer verantwoordelijkheid gegeven en tegelijkertijd heeft deze ook een meer ondernemende houding: als centrale persoon regelt hij of zij de benodigde zorg voor de patiënt.

Het is opmerkelijk om te zien hoe het businessmodel van Buurtzorg via het actief benaderen en inzetten van het sociaal kapitaal van de zorgbehoevende patiënt de nodige zorg efficiënter weet te organiseren. Dagelijkse ondersteuning van de zorgcliënt komt uit het betrekken van de informele of gesloten netwerken van de zorgcliënt zelf, wat bevorderlijk is voor de sociale cohesie en de zorgbeleving van de zorgcliënt. Dit leidt tot een optimale ondersteuning van de zorgonafhankelijkheid en zelfredzaamheid van de cliënt en is tevens beter en goedkoper. Ook is de wijkverpleegkundige van Buurtzorg de verbindende factor tussen het officiële zorgnetwerk en het formele of meer open netwerk van de zorgcliënt: de dokter en andere eerste- en tweedelijnszorg. Ondertussen blijft de zorg gericht op het persoonlijke belevingsniveau van de zorgcliënt. Hierdoor wordt professioneel, en ook vanuit het patiëntperspectief, de aanpak van Buurtzorg door veel partijen als een verbetering ervaren (www.kiesbeter.nl). Bovendien levert het businessmodel van een innovatie als Buurtzorg op sectorniveau besparingen op door lagere kosten per cliënt per jaar en kortere doorlooptijden van een zorgtraject te realiseren, zoals uiteengezet in tabel 1. Zorgorganisaties krijgen door het benchmarkscenario meer inzicht in de eigen bedrijfsresultaten op financieel, personeel en integraal gebied (Actiz, 2008) Deze berekeningen zijn gebaseerd op gegevens over 2006. De vergelijking betreft een inschatting en is gemaakt met organisaties in het cluster B waar zorgactiviteiten plaatsvinden waar winst op gemaakt mag worden. Inzicht in deze doelmatigheid is belangrijk omdat zo besparingen in tijd en inzet van arbeidskrachten in de gezondheidszorg ontstaan die weer nodig zijn om aan de per saldo toenemende zorgvraag door de vergrijzing en groeiende bevolking te kunnen voldoen.

Innovatie door private ondernemers kan voor vernieuwing van semipublieke markten zorgen onder voorwaarde dat de economische en sociale waarde van vernieuwende businessmodellen en services zichtbaar en meetbaar zijn

Ondernemersnetwerken verbinden

De dynamiek die innovatieve ondernemers in semipublieke markten inbrengen wordt door zowel deelnemende als toezichhoudende partijen nauwlettend in de gaten gehouden. Innovatie door private ondernemers kan voor vernieuwing van semipublieke markten zorgen onder voorwaarde dat de economische en sociale waarde van vernieuwende businessmodellen

en services zichtbaar en meetbaar zijn. Zo ontstaat de legitimiteit voor vernieuwing van deze markten. Voor het testen van de toegevoegde economische en sociale waarde van innovaties in semipublieke markten is inzicht in de opstartfase van innovatieve ondernemingen en analyse van de sociale netwerkin interacties en het proces van legitimering doorslaggevend. Inzicht in de werking van het netwerk van de ondernemer verschaft begrip in het microniveau van de startende innovatieve

Kader 2

Innovatie via en van zorgnetwerken bij Buurtzorg.

Jos de Blok, zelf verpleegkundige, begon in 2006 met Buurtzorg Nederland. Nu staat hij aan het hoofd van een stichting met meer dan 2000 personeelsleden. Bij Buurtzorg zijn teams van verpleegkundigen en ziekenverzorgenden zelf verantwoordelijk voor hun cliënten, geholpen door een geavanceerd IT-systeem en een regiocoach. Het vernieuwende van Buurtzorg betreft de organisatie-inrichting die uitgaat van de behoeften, mogelijkheden, wensen en voorkeuren van de cliënt (zorgvraag) en van de professionaliteit, regie en autonomie van de wijkverpleegkundige (zorgorganisatie), ingebed in moderne organisatieprincipes. Wijkverpleegsters regelen als echte ondernemers zelf de zorg voor hun cliënten op basis van netwerkprincipes. Via het informele netwerk rondom de zorgcliënt, zoals gezin, vrienden of buurt, wordt mantelzorg georganiseerd; via het formele zorgnetwerk bestaande uit professionele zorgverleners, zoals huisarts, welzijn, of eerste- en tweedelijns, regelt de wijkverpleegster de noodzakelijke medische en paramedisch ondersteunende zorg.

Bron: Buurtzorg en transitieprogramma in de langdurige zorg, 2009

onderneming en in de wijze waarop de eerste stappen tot positieve economische en sociale waardecreatie plaatsvindt. Het kopiëren of uitbreiden van een waardevolle innovatie naar regionaal of zelfs nationaal niveau draagt dan bij tot inzicht in hoe deze initiatieven semipublieke markten ten goede transformeren. Zo kan begrip voor de werking van sociale netwerken en de legitimering van startende private organisaties in semipublieke markten bijdragen in de verdere ontwikkeling van effectieve beleidsinstrumenten ter beoordeling van potentiële innovaties en dus ter bevordering van waardevolle innovatie. In dit licht zijn bezuinigingen op de huidige netwerkondersteuning van innovatieve ondernemers in Nederland zoals momenteel bij het kennis- en verbidingsnetwerk Syntens of bij de afdelingen van de Kamers van Koophandel gebeurt, mogelijk een punt van zorg. Het snijden in de zachte infrastructuur van innovatie lijkt in eerste instantie logisch omdat de haalbaarheid, dan wel winstgevendheid, van subsidiëring van deze netwerken niet makkelijk te kwantificeren vallen.

Beleidsinstrumenten

De vraag blijft of er, en in welke vorm, beleidsinstrumenten voor stimulering van ondernemerschap en innovatie met concrete ondersteuning voor startende innovatieve ondernemers voor in de plaats komen. Het is belangrijk dat innovatieve ondernemers laagdrempelig toegang hebben tot kenniskringen en innovatieconsultants die hen op diverse vlakken ondersteunen, zoals in het ontwerpen en aanscherpen van een businessplan. Maar ook ondersteuning van innovatieve ondernemers door het creëren van inzicht in hun eigen netwerkcapaciteiten en sociaal kapitaal en het leggen van concrete nieuwe netwerkverbanden

Het is belangrijk dat innovatieve ondernemers laagdrempelig toegang hebben tot kenniskringen en innovatieconsultants

voor, en met, hen. De inzet van netwerkondersteuning als beleidsinstrument ter bevordering van ondernemerschap en innovatie volgt tevens het huidige geldende inzicht op het proces van ondernemerschap. Hierin zijn succesvolle introducties en ingebruikname van waardecreënde innovaties niet slechts het werk van heldhaftige en in eenzaam-

heid opererende ondernemers, maar is succesvol ondernemerschap het gevolg van een collectief proces dat zich afspeelt tussen een aantal hecht verbonden, en binnen een specifiek netwerkverband opererende, actoren (Schoonhoven en Romanelli, 2009). Tezamen weten zij rond een goed idee, steeds opnieuw, de juiste netwerkoverbruggingen te maken naar buitengelegen relaties voor de op dat moment benodigde kennis of andere bedrijfsmiddelen.

Conclusie

Het feit dat verschillende soorten sociaal kapitaal verschillende ondernemersprocessen ondersteunen is in ondernemerschapbeleid nog niet verwerkt of op initiatieven hiertoe wordt momenteel flink bezuinigd. Inzicht in de werking van verbindend en overbruggend sociaal kapitaal van ondernemers is en blijft van belang omdat de dynamiek van open dan wel gesloten netwerken bijdraagt tot de introductie van innovaties in de institutionele omgeving. Hiervoor is op twee niveaus inzicht nodig. Ten eerste, op het microniveau van ondernemerschapprocessen waar individueel sociaal kapitaal als hulpbron voor het opstarten van nieuwe organisaties fungeert; hoe dit gebeurt, verdient meer aandacht. Organisatielegitimiteit is evenals kapitaal of advies een hulpmiddel voor ondernemers dat via sociale netwerken wordt gegeven en verkregen. Legitimering van innovatieve initiatieven gebeurt voor een groot deel via de sociale netwerkinteracties en werkt door naar de niveaus daarboven; van individueel naar regionaal, en van regionaal mogelijk naar nationaal niveau.

Tabel 1

Vergelijking kostenscenario's Buurtzorg en benchmark.

| 2008 | Buurtzorg-scenario (55 procent) | Buurtzorg-scenario (60 procent) | Benchmark-scenario (50,9 procent) |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Productiviteit (in procenten) | 55,0 | 60,0 | 50,9 |
| Directe kosten (in procenten) | 89,0 | 88,1 | 72,2 |
| Direct toerekenbare kosten (in procenten) | 2,6 | 2,8 | 15 |
| Overhead (in procenten) | 8,2 | 8,8 | 10,8 |
| Kapitaallasten (in procenten) | 0,2 | 0,2 | 2,1 |
| Totaal (in procenten) | 100 | 100 | 100 |
| Totale kosten per team (in euro) | 424.532 | 393.041 | - |
| Opbrengsten AWBZ (in euro) | 444.340 | 444.340 | - |
| Resultaat (in euro) | 19.808 | 51.299 | - |
| Resultaat (in procenten) | 4,5 | 11,5 | 3,1 |

Bron: Buurtzorg en Transitieprogramma in de langdurige zorg, 2009

Doordat een ondernemer nieuwe activiteiten onderneemt en daarvoor specifieke netwerkcontacten maakt, kan een enkel innovatief idee verandering in interacties op langere termijn in de markt veroorzaken. Anders gezegd: verandering van het lokale netwerk door aanspraak op het persoonlijke netwerk en sociaal kapitaal van de ondernemer veroorzaakt veranderingen in het geaggregeerde netwerk en daarmee in het collectief sociaal kapitaal. Hiermee is het sociale netwerk van de ondernemer niet slechts een onafhankelijke variabele in het model van succesvol ondernemen en innoveren op individueel niveau, maar worden ondernemersnetwerken en de ontwikkeling en bewerkstelling van nieuwe netwerken rond innovaties zelf ineens een afhankelijke variabele in het innovatief vermogen van een land. Ten tweede is, naast het microniveau van het sociale netwerk van de ondernemer, ook aandacht voor veranderingen en de wijze van verandering, van geïnstitutionaliseerde netwerken op maatschappelijk niveau van belang. Zij die ondernemerschap willen bevorderen zouden meer geïnteresseerd moeten zijn in de wijze waarop sociale netwerken de vorm van succes van nieuwe en vernieuwende ondernemingen bepaalt. Aandacht voor verschuiving naar, en ondersteuning van, het sociaal kapitaalrendement van ondernemers versterkt daarmee ook het innovatief vermogen van semipublieke sectoren.



LITERATUUR

ActiZ (2008) *Continue benchmark in de zorg: bouwsteen financiële prestaties 2008*. Utrecht: ActiZ.
 Buurtzorg en Transitieprogramma in de langdurige

zorg (2009) *Maatschappelijke business case Buurtzorg Nederland*. Almelo: Buurtzorg.

Burt, R.S. (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Clercq, D. de, en M. Voronov (2009) Towards a practice perspective of entrepreneurship: entrepreneurial legitimacy as habitus. *International Small Business Journal*, 27(4), 395–419.

Coleman, J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(suppl.), S95–S120.

Elfring, T. en W. Hulsink (2003) Networks in entrepreneurship: the case of high technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409–422.

Gelauff, G.M.M. (2003) Sociaal kapitaal in de economie. *ESB*, 88(4398), D3.

Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Haan, U. de (2007) Een broeikas voor ondernemerschap en innovatie. *ESB*, 92(4521), 644–647.

Helpman, E. (2004) *The mystery of economic growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Hoang, H. en B. Antoncic (2003) Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.

Manshanden, W.J.J. en W. Jonkhoff (2005) Creativiteit komt met concentratie. *ESB*, 90(4466), 310–312.

NRC (2009) *Kabinet maakt eind aan 'cowboys in zorg'*. Artikel op www.nrc.nl.

Rowley, T., B. Dean en K. David (2000) Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386.

Schoonhoven, C.B. en E. Romanelli (2009) The next wave in entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 11(1), 225–259.

Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Shane, S. en S. Venkataraman (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26(1), 217–226.

Stam, W. (2008) *Does networking work? A study of social capital and performance among new ventures in the Dutch open software industry*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Stinchcombe, A.L. (1965) Social structures and organizations. In: March, J.G. (red.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 142–193.

Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 517–610.

Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.

Wakkee, I.A.M., A.M.C.E. Stam en P. Groenewegen (2010) *Ondernemen in de zorg: netwerken aan sociale acceptatie van innovaties*. Intern onderzoeksproject, Syntens en Rabobank.

