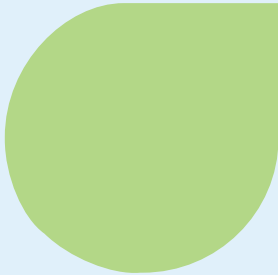


Transitiegerichte monitoring

Op weg naar
een gezonde
samenleving



Colofon

Dit boek is een uitgave van de onderzoeksgroep 'Transitiegerichte leergemeenschappen voor brede gezondheid'

Aan de realisatie van dit boek werkten mee:

Teksten & afbeeldingen

Paul Beenen
Marije Bosch
Steven Bunt
Katrien Colman
Marleen van Dijk
Harold Hofenk

Vormgeving

Bruna & Bruna

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld is Transitiegerichte Monitoring © 2024 door Onderzoeksgroep 'Transitiegerichte leergemeenschappen voor brede gezondheid, Hanzehogeschool', gelicentieerd onder CC BY-ND 4.0. De volledige licentie-tekst is te lezen op: <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Wanneer je gebruik wilt maken van dit werk, hanteer dan de volgende methode van naamsvermelding: 'Onderzoeksgroep Transitiegerichte leergemeenschappen voor brede gezondheid, Hanzehogeschool', Transitiegerichte Monitoring (2024), CC-BY-ND 4.0 gelicentieerd.

Contact

Onderzoeksgroep.tolch@org.hanze.nl

Met dank aan

Deze uitgave kwam mede tot stand door subsidie in het kader van Hi!Noord. Onze dank gaat uit naar:



Woord vooraf

Dit boek is bedoeld voor iedereen die wil bijdragen aan huidige transities, waarbij we focus leggen op de transitie van 'gezondheidszorg' naar 'zorg voor gezondheid'. Steeds meer wordt duidelijk dat het anders moet. Bij ons zorgsysteem zien we al dat we tegen allerlei grenzen aanlopen en dat we moeilijk antwoord vinden op de gezondheidsvraagstukken van deze tijd. Dat is niet vreemd met een zorgsysteem dat een eeuw geleden is gebouwd voor hele andere zorgvragen dan waar we nu mee worstelen. Ook in hoe we omgaan met bijvoorbeeld energie, huisvesting en klimaat komen we allerlei beperkingen, problemen en uitdagingen tegen. De houdbaarheid van deze systemen is verstreken en dus zijn er fundamentele verschuivingen nodig. En dat is al aan het gebeuren, we bevinden ons namelijk midden in allerlei transities. We staan nog met één been in oude systemen, met het andere been bewegen we met vallen en opstaan naar het nieuwe. **Dat het anders moet wordt dus steeds meer duidelijk, maar hoe gaan we dan ook echt anders dóen?**

In dit boek geven we je een basisoverzicht van het inrichten en monitoren van langdurige en complexe veranderopgaven. We bieden hierbij een overkoepelende methode die handelingsperspectief biedt en de voortgang en impact op een transitie monitort. We noemen dit 'Transitiegerichte monitoring'. Hierin bouwen we voort op het werk van Loorbach (2017), Patton (2010) en het gedachtegoed van reflexieve monitoring in actie (van Mierlo, 2010), waarin de basis ligt voor een ontwikkelgerichte wijze van evaluatie van langdurige veranderprocessen. We geven een overzicht van een aantal invalshoeken en tools die wij essentieel vinden om veranderprocessen in het licht van een transitie vorm te geven én te evalueren.

Misschien werk je in de zorg, voel je dat het anders moet en wil je daar graag richting aan geven. Wellicht ben je gevraagd of heb je voorgesteld een projectvoorstel te schrijven, compleet met vooraf vastgestelde uitkomstmaten. Voor sommige vraagstukken kan dat prima. Maar in veel gevallen zal het niet zo voorspelbaar zijn en het lijkt erop dat goedbedoelde initiatieven in ongeveer driekwart van de gevallen mislukken. Dat heeft vaak te maken met het feit dat deze werkwijze niet past bij de structurele, langdurige en complexe veranderopgaven in het licht van de transitie. Dat is een ongemakkelijke boodschap. De manier waarop we gewend zijn te denken en doen is veel te eenzijdig. Dit ombuigen betekent dat we in het onbekende moeten durven stappen, in de complexe wereld waar het niet-weten en onvoorspelbaarheid een belangrijke rol spelen. Hoe ga je daar dan mee om? Wat vraagt dit van jezelf en alle belanghebbenden? En hoe kom je er nu achter of het veranderinitiatief waar je mee bezig bent een zinvolle bijdrage levert richting een gezonde toekomst? Welke initiatieven verdienen een podium en welke kunnen beter stoppen?

Met dit boek hopen we je inzicht te geven in het gebruik van een aantal concepten in de praktijk. Daarbij gebruiken we enkele praktijkvoorbeelden. De leerervaringen die in deze voorbeelden zijn opgedaan vinden we exemplarisch en daarmee illustreren we wat de meerwaarde is van de zienswijze en methoden die je in dit boek vindt. Tenslotte vind je op enkele plekken in dit boek vragen ter reflectie. Deze zijn bedoeld om bij jezelf na te gaan in hoeverre je al oog hebt voor de uitgangspunten en werkwijzen in dit boek.

**Over
taal en termen bij
transitiegerichte monitoring**

In dit boek vind je verschillende termen die misschien nieuw of anders zijn dan je gewend bent. Het werken aan veranderingen in transitie vraagt niet alleen om andere zienswijzen en manieren van handelen, maar ook om alles wat daarbij een rol speelt of belangrijk is een passende term te geven. Dat is uitdagend, sommige termen zijn misschien abstract of roepen weerstand of ongemak op. Enkele termen vinden hun oorsprong in de Engelse taal, waarbij er geen goed passend Nederlands woord beschikbaar is om de bedoeling mee over te brengen. Toch is taal één van de manieren waarmee ons kunnen uitdrukken en kennis kunnen overbrengen. Het ongemak dat het zoeken naar de juiste woorden met zich meebrengt illustreert wat ons betreft dat de doorgaande ontwikkeling van terminologie een uitnodiging vormen om in continue dialoog te zijn over de onderwerpen en thema's die in dit boek worden behandeld.



Inhoudsopgave

Transitiegerichte monitoring 30

Hoe pak je transitiegerichte monitoring aan?	32
Evalueren van leidende principes	33
Inzetten van de tijdlijnmethode	35
Gebruik maken van een transitie-agenda	35
Geleerde lessen en delen van verhalen	36

Bronnenlijst 38

De transitie in gezondheid 12

Het perspectief: de transitie van gezondheidszorg naar zorg voor gezondheid	12
Systemen	12

8

Inleiding

Het proces van sociale innovaties 23

Aanjagers	23
Belanghebbenden betrekken en het ecosysteem in beeld brengen	25
Transitie-agency	26
Leiderschap en democratisering	26
Diversiteit & boundary crossing	28
Organisatie en financiering (Governance)	28

Leren in complexiteit 15

Complexiteit-georiënteerd	15
Missiegedreven	17
Systeembenadering	19
Continu en collectief leren	21
Evidence informed werken	22

Inleiding

Het Nederlandse gezondheids- en sociale zorgsysteem staat ernstig onder druk. De kosten voor gezondheidszorg zijn de afgelopen jaren sterk gestegen en zullen dat naar verwachting blijven doen. Tegelijkertijd is er een groeiende vraag naar gezondheidszorg door onder meer vergrijzing en een toename van chronische ziekten. Daarnaast zijn er veel gezondheidsvraagstukken waar we maar moeilijk vat op krijgen, zoals eenzaamheid, mentale gezondheid en de toename van burn-outs.

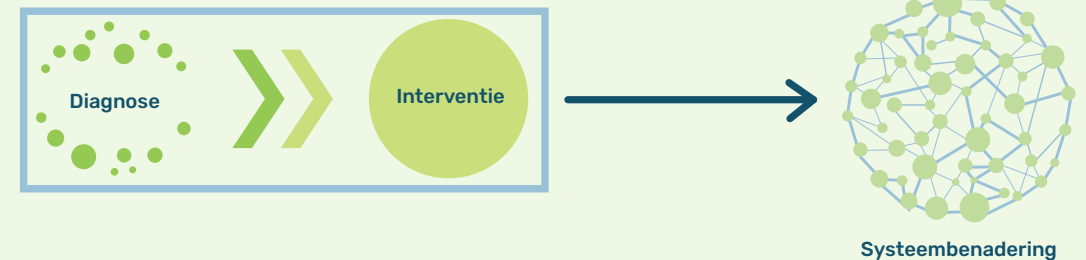
Dit leidt helaas tot veel gezondheidsverlies. Ondertussen loopt het tekort aan arbeidskrachten steeds verder op. Er komt dus steeds meer vraag naar zorg die we niet kunnen beantwoorden. Steeds vaker blijkt dat het huidige gezondheidszorgsysteem onvoldoende mogelijkheden biedt om dit soort complexe vraagstukken het hoofd te bieden. Dit zorgstelsel wordt georganiseerd en gefinancierd op basis van een diagnose- en interventiemodel. Dat wil zeggen dat we pas gaan onderzoeken en behandelen zodra iemand klachten krijgt. Over het algemeen wordt pas gehandeld als de klachten er al zijn. Daarmee ligt de focus vooral op het behandelen van ziekte en niet op het behouden of versterken van gezondheid. Eenvoudig gezegd: we organiseren de zorg voor ziekte wel, maar de zorg voor gezondheid onvoldoende. We hebben vooral ziektezorg geregeld in plaats van gezondheidszorg. Dit moet anders, want zo

is het onhoudbaar. Dat betekent dat de zorg voor gezondheid fundamenteel anders georganiseerd moet worden. Hier is een belangrijke verschuiving nodig in de manier waarop we gezondheid een plek geven. Gezondheid zit niet in het ziekenhuis of in de zorg, maar krijgt vorm in de directe leefomgeving van mensen. Daar waar we wonen, werken en spelen. Op die plekken wordt gezondheid voor verreweg het grootste deel bepaald. We zullen ons perspectief op gezondheid dus moeten kantelen: van 'gezondheidszorg' naar 'zorg voor gezondheid'. Brede welvaart is hierbij een belangrijk begrip, omdat dit ruimte geeft aan een breder perspectief op gezondheid.

De transitie van gezondheidszorg naar zorg voor gezondheid is al volop aan de gang. Er zijn er zowel regionaal als landelijk veel verschillende innovatie- en onderzoekstrajecten die bijdragen

aan de veranderende positionering van gezondheid. Daarmee bedoelen we het plaatsen van gezondheid in het dagelijkse leven van mensen en hun omgeving. Ook de rollen worden dan anders, want als gezondheid een integraal onderdeel is van het dagelijkse leven dan stelt dit mensen in staat om veel meer eigenaar te zijn van hun gezondheid. Dat is een totaal andere opvatting dan mensen als consument te zien van de diensten die het zorgsysteem te bieden heeft. Dit betekent ook dat de manier waarop belanghebbenden (samen)werken aan deze transitie verandert. Gezamenlijke strategie- en agendavorming is daarbij heel belangrijk. Dat betekent ook dat er sturing en afstemming rondom de verschillende betrokken partijen nodig is. Er is immers sprake van belangen van deelnemers, maar ook van het

collectieve belang op het niveau van bijvoorbeeld een organisatie, een wijk, een gemeente of een regio. Vaak zijn het langdurige processen, waarbij de uitkomsten vooraf niet helder te krijgen zijn, vanwege de veelheid van factoren die een rol spelen en elkaar beïnvloeden. Zoals bij brede welvaart hiernaast al is uitgelicht hebben bijvoorbeeld onderwijs, sociale relaties en veiligheid invloed op elkaar, maar ook op de transitiebeweging naar zorg voor gezondheid. Transitiegerichte monitoring helpt om richting te geven aan deze transitie. Het biedt heldere en concrete methoden om de impact van innovatie- en onderzoekstrajecten inzichtelijk te maken. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat het erkennen en omarmen van de complexiteit ruimte biedt voor duurzaam ontwikkelen, leren en veranderen.



Figuur 1: Van diagnose-interventiemodel naar systeembenadering.

Gezondheid ligt verankerd in de levens van mensen en hun omgeving. Niet enkel in de gezondheidszorg. Daarom is het van belang om gezondheid in het perspectief van het gehele systeem (waar mensen leven, wonen, werken, spelen) te plaatsen. Het diagnose-interventiemodel (links uitgebeeld) is gericht op het behandelen van ziekte. In het systeemmodel (rechts uitgebeeld) wordt gezondheid gevormd vanuit het gehele systeem.

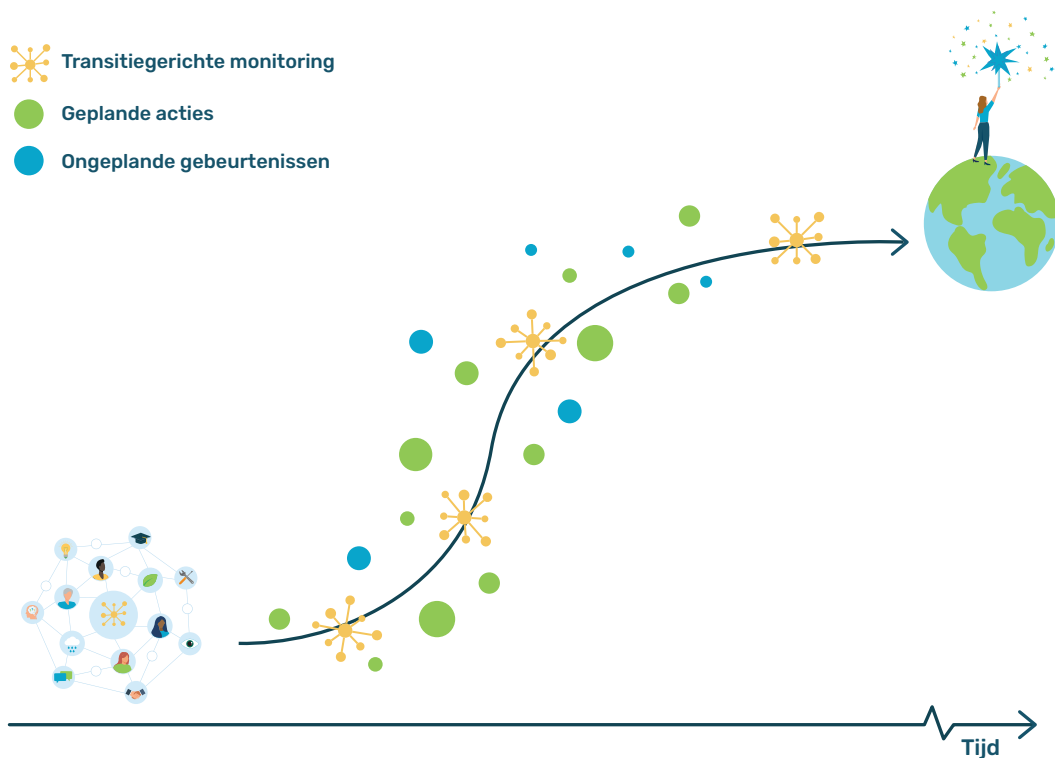
Brede welvaart

Brede welvaart gaat over alles wat van belang is voor een goede kwaliteit van leven. Dat gaat verder dan het meten van alleen economische groei. Het begrip omvat diverse factoren zoals gezondheid, onderwijs, milieu, sociale relaties, veiligheid en gelijkheid. Deze onderwerpen hebben samenhang met en invloed op elkaar. Door brede welvaart na te streven kan een samenleving zich richten op een meer gebalanceerde en inclusieve samenleving waarin mensen de mogelijkheid hebben om op alle gebieden van hun leven zich te ontplooiën.

Transitiegerichte monitoring in het kort

Bij initiatieven die gericht zijn op het bijdragen aan transitie wordt vaak gewerkt met een missie: een wenkend toekomstperspectief waar alle belanghebbenden zich in kunnen vinden en zich voor inzetten. Daar vloeien diverse activiteiten en processen uit voort waarbij gezamenlijk ontdekt en geleerd wordt. Transitiegerichte monitoring is kortgezegd het continu in beeld brengen daarvan, waarbij er een sterke relatie ligt met de missie die in het kader van de transitie wordt nagestreefd. Met transitiegerichte monitoring worden de verbanden gelegd tussen de activiteiten in het hier en nu en de bijdrage daarvan aan de transitie die zich op de langere termijn afspeelt. Deze vorm van monitoring leidt tot concrete acties die de activiteiten en initiatieven (bij)sturen. Ook wordt het gezamenlijke leerproces ondersteund en geborgd. Tenslotte kan deze monitoring de impact van initiatieven op de missie helpen te duiden. De methodes die onderdeel uitmaken van transitiegerichte monitoring geven ruimte om aan te sluiten bij de dynamiek van de activiteiten en processen. Dat wil zeggen; ze zijn 'just in time' in te zetten waardoor evaluatie aansluit op het proces en niet andersom. In dit boek werken we het begrip transitiegerichte monitoring en een aantal onderliggende concepten verder uit.

-  Transitiegerichte monitoring
-  Geplande acties
-  Ongeplande gebeurtenissen



Figuur 2: Transitiegerichte monitoring.

Tijdens bijvoorbeeld een innovatieproces zijn er verschillende acties en initiatieven die worden ingezet om te bewegen richting het wenkende perspectief. Daarnaast zijn er onvoorziene en ongeplande gebeurtenissen die ook invloed hebben. Door continue te monitoren wordt de bijdrage van de verschillende gebeurtenissen aan de geformuleerde missie inzichtelijk en kunnen acties worden (bij)gestuurd.

Uitgelicht: het project Community of Practice for a Healthy Lifestyle (COP4HL)

In het EU-Erasmus+ project COP4HL werden op initiatief van de Hanzehogeschool Groningen zes 'Community of Practices' (COPs) opgezet in vijf verschillende Europese landen. Deze COPs waren gericht op het stimuleren van een gezonde leefstijl van inwoners. De COPs waren georganiseerd als lerende partner netwerken, waarbij kennis en ervaringen over en weer werden uitgewisseld en gebruikt in de verschillende landen.

Bij de COP in Nederland werd gewerkt aan een actieve en gezonde leefstijl van bewoners en MBO-studenten in de wijk Europark in Groningen. Deze twaalf jaar oude wijk kenmerkt zich door een grote campus van het MBO, veel bedrijven, een voetbalstadion en een toenemend aantal bewoners. Het uitgangspunt was dat eigenaarschap van de wijkbewoners rondom het omarmen van een duurzame en actieve gezonde leefstijl moet groeien. Hierbij was de focus om dit 'bottom-up' te laten plaatsvinden. Vooraf is bewust gekozen voor een andere aanpak dan de klassieke lineaire projectaanpak. Deze zou te weinig rekening houden met de specifieke context, de constante verandering en dynamiek daarin én te weinig een beroep doen op eigenaarschap en lerend vermogen. Daarom is er gekozen voor een missiegedreven benadering, met specifieke aandacht voor het collectieve en lerende veranderproces.

De voorbeelden die we in dit boek beschrijven komen uit dit project. Ze hebben soms betrekking op het gehele project (COP4HL) en soms op de Nederlandse COP (COP Europapark).

De transitie in gezondheid

Het perspectief: de transitie van gezondheidszorg naar zorg voor gezondheid

Gezondheidsvraagstukken staan vaak niet op zichzelf. Want gezondheid wordt naast biologische factoren voor een groot deel bepaald door de omstandigheden waarin je wordt geboren, opgroeit, woont, werkt en leeft. Deze omstandigheden blijven in het huidige systeem vaak onderbelicht, waardoor er in feite maar een klein stukje van de puzzel wordt gelegd. Als we verder uitzoomen dan zien we dat onze samenleving grote verschillen kent in gezondheid tussen verschillende groepen. Thema's zoals armoede, leefomgeving en arbeidsparticipatie hebben een belangrijke invloed op gezondheid. Toch zien we in het huidige zorgsysteem een werkwijze die weinig rekening houdt met dit soort vraagstukken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het begrip gezondheid nog vaak wordt uitgelegd als: 'Een toestand van algeheel welbevinden, waarin er geen sprake is van lichamelijk letsel of ziekte' (WHO, 1948).

Wanneer we gezondheid als samenleving écht anders willen benaderen dan vraagt dit om een bredere kijk op gezondheid. Recente ontwikkelingen zijn concepten zoals 'Positieve Gezondheid' (Huber, 2013) en 'Health Capability' (Prah Ruger, 2010). Dit zijn voorbeelden waarbij gezondheid in samenhang wordt gezien met de mogelijkheden en vaardigheden om gezond te zijn en blijven. Hiermee ontstaat ruimte om gezondheid vanuit een systemisch perspectief te bezien, met aandacht voor de verwevenheid met bijvoorbeeld werk, relaties en de leefomgeving.

De stapeling en interactie van verschillende vraagstukken rondom gezondheid, zoals hiervoor omschreven, maakt de aanpak ervan complex. Zeker in combinatie met de wijze waarop we naar gezondheid kijken. Er is niet één duidelijke oplossing voor handen, geen 'silver bullet'. Manickam en van Berkel (2020) stellen: 'We weten niet goed wat we met complexe problemen aan moeten, behalve dan dat we er iets mee moeten en dat het echt anders moet.' Wat we wel weten is dat het huidige gezondheidzorgsysteem niet meer voldoet. Dit vraagt dus om een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem, oftewel: een transitie (Rotmans, 2021)

Systemen

Onze gezondheid is sterk verbonden met allerlei systemen. Stel je een complex en prachtig geweven web voor, waarbij elk draadje een ander sys-

teem vertegenwoordigt, zoals economie, klimaat, energie, landbouw en gezondheid. Elk draadje is met elkaar verbonden en heeft invloed op de andere draadjes. Wanneer je aan één draadje trekt, heeft het impact op het hele web. Wanneer er een transitie plaatsvindt in bijvoorbeeld de landbouw, heeft dit gevolgen voor de economie en het klimaat. We zijn in een fase aanbeland dat er meerdere crises tegelijk zijn, zoals de energiecrisis, de klimaatcrisis en de stikstofcrisis. Ook in het zorgsysteem ondervinden we de gevolgen van de andere crises. Er wordt dan ook wel gesproken over een polycrisis.

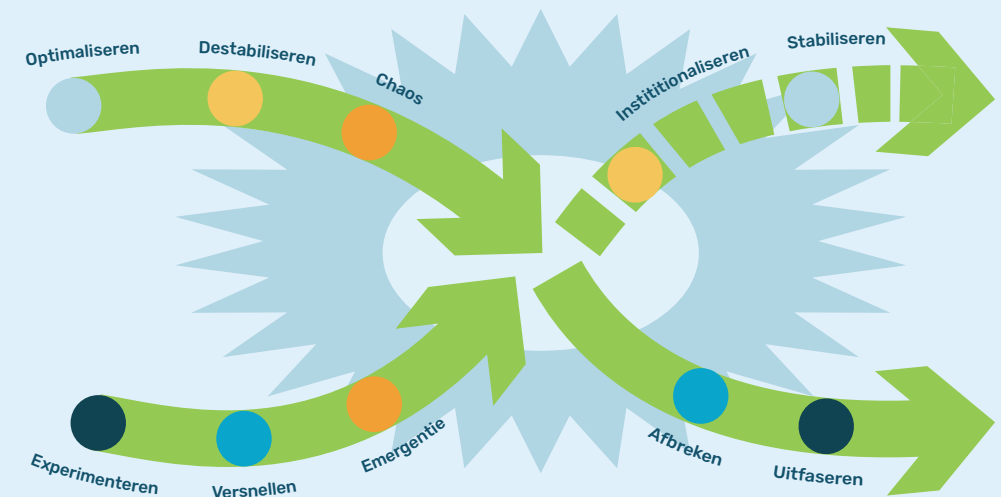
De kracht zit in het begrijpen en benutten van deze onderlinge verbindingen binnen transities. Het betekent dat we niet langer de verschillende draadjes van het web geïsoleerd van elkaar kunnen bekijken en veranderen, maar dat we moeten streven naar een holistische aanpak. Een verschuiving naar duurzame veeteelt kan bijvoorbeeld niet alleen de uitstoot van broeikasgassen verminderen, maar ook de gezondheid bevorderen, de biodiversiteit versterken en zo bijdragen aan de klimaattransitie.

Transitie in het kort

Transitie betekent kortgezegd een fundamentele verandering van systemen. Het gaat om het overstappen van de ene manier van denken, doen en organiseren naar een andere. Dat gebeurt al volop om ons heen, zoals bij de energietransitie. We willen overstappen naar schone energie, zoals zonne- en windenergie, in plaats van het gebruiken van vervuilende brandstoffen als steenkool en olie. Dat betekent dat we ons hele energiesysteem moeten veranderen, van de manier waarop we energie opwekken tot de manier waarop we het gebruiken.

Een ander voorbeeld is de klimaattransitie. We weten dat de aarde opwarmt en dat dit grote problemen veroorzaakt zoals overstromingen en extreme weersomstandigheden. Om dit tegen te gaan moeten we ons gedrag veranderen en meer doen om de planeet te beschermen. Dat betekent bijvoorbeeld minder broeikasgassen uitstoten door zuiniger om te gaan met energie en te investeren in milieuvriendelijke technologieën.

Transities zijn geen gemakkelijke veranderprocessen en nemen tientallen jaren in beslag. Naast de opbouw van een nieuw systeem moet het oude systeem worden afgebroken, zoals weergegeven met de X-curve (Loorbach, 2017, Lodder et al, 2017). Vanaf linksboven naar rechtsonder is de lijn weergegeven van het huidige systeem dat uiteindelijk wordt uitgefaseerd. De lijn die linksonder begint geeft het nieuwe opkomende systeem weer.



Figuur 3: De X-curve van transitie (Loorbach, 2017).

Net zoals een stevig web veerkracht biedt en de verschillende elementen in verband houdt, kan multi-transitie ons helpen om veerkrachtige en duurzame systemen te creëren. Het vergt samenwerking, innovatie en het erkennen van de onderlinge afhankelijkheden tussen verschillende domeinen. Door te bouwen aan dit web van veranderingen kunnen we een positieve impact hebben op meerdere vlakken en bijdragen aan een betere toekomst voor mens en planeet.

Essentieel om tot transitie te komen is dat er bewustzijn ontstaat van de vraagstukken en een handelingsbereidheid om veranderingen te omarmen en aan te gaan.

men en aan te gaan. Dat kan zich afspelen op het niveau van het individu, van een organisatie maar ook van een maatschappij. Belangrijk daarbij is het groeiproces naar samenhang tussen wereldbeeld, kennisopvatting en passende methoden en instrumenten (paradigma). Dat vraagt dus ook om inzien en loslaten van vertrouwde en bekende patronen die diep zijn ingesleten. Om echt bij te kunnen dragen aan transities is het van belang consequent te handelen volgens een ander paradigma. Het omarmen van nieuwe paradigma's, hiernaar te handelen en dit te agenderen vindt zowel op individueel als op collectief niveau plaats. We noemen dit 'transitie-agency'. Hierover lees je meer in hoofdstuk 3.

Transitie en transformatie: twee verschillende begrippen

Transitie betekent kortgezegd een fundamentele verandering van systemen. In de literatuur worden de begrippen transitie en transformatie op verschillende manieren uitgewerkt. In de praktijk worden deze begrippen daarom vaak door elkaar gebruikt. Wat sommigen verstaan onder transitie noemen anderen juist transformatie en andersom. Zoals we hierboven beschreven bedoelen we in dit boek met een transitie de fundamentele verandering van systemen. Het gaat daarbij om de overgang van het ene regime naar het andere, waarbij een perspectief is te formuleren. Denk bijvoorbeeld aan de overgang van fossiele brandstoffen naar duurzame energie. Bij transformatie ligt de focus meer op de diepgaande verandering in bijvoorbeeld een maatschappij, organisatie of individu. Die transformatie is onomkeerbaar, net zoals een rups in een vlinder verandert. Een voorbeeld hiervan is de patiënt met niet-aangeboren hersenletsel. In meerdere opzichten is deze patiënt niet meer dezelfde persoon als voorheen en heeft dus een transformatie ondergaan. Dat geldt overigens niet alleen voor deze patiënt, maar ook voor het systeem om deze patiënt heen zoals familie, naasten en werkgever.



Zie je de transitievraagstukken in de samenleving? Ben je bereid om veranderingen te omarmen en samen met belanghebbenden een duurzame toekomst te creëren? En welke positie neem jij daarbij in?

Leren in complexiteit

Hoe geef je vorm en inhoud aan een radicale omslag in doen en denken? Wat heb je nodig om bij te dragen aan transities? Daarvoor is een aantal uitgangspunten belangrijk. Hieronder geven we een aantal mogelijkheden waarop je de langdurige transitie, en innovatieprocessen daarbinnen, kunt vormgeven en monitoren. Hierbij is het belangrijk om eerst stil te staan bij de complexiteitsgeoriënteerde aanpak. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven is het van belang dat we vanuit een systeembril leren te denken en werken. Het begrip complexiteit is daarbij onmisbaar.

Complexiteit-georiënteerd

Transities kenmerken zich door hun complexiteit. Het is belangrijk om het verschil te zien tussen simpele, gecompliceerde en complexe vraagstukken om vervolgens op een passende wijze om te gaan met deze verschillende vraagstukken (Snowden, 2007).

Bij complexe vraagstukken is er geen 'one-size-fits-all'-oplossing en zijn traditionele benaderingen vaak niet voldoende of zelfs contraproductief. We ervaren veel houvast door vraagstukken op te

pakken volgens de aanpak die past bij gecompliceerde problemen. Dit is bijvoorbeeld te zien in de stapels richtlijnen en protocollen in de zorg. Voor gecompliceerde vragen zoals een botbreuk of een blindedarmontsteking is dat een prima houvast. Maar voor de neurologische patiënt die naast problemen met het bewegen ook problemen heeft met spraak en geheugen bieden enkel de richtlijnen onvoldoende houvast. Hierbij is veel meer maatwerk nodig, met oog voor de leefomgeving van de patiënt en alles en iedereen die daarin een rol speelt.

Een **simpel vraagstuk** is bijvoorbeeld wanneer je een klein wondje hebt dat bloedt. De oorzaak is bekend want je hebt je geschaafd en de oplossing is eenvoudig en rechttoe rechtaan want je plakt er een pleister op. Er zijn geen onverwachte variabelen of onvoorspelbare effecten.



Een **gecompliceerd vraagstuk** in de zorg is bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe scanner. Dit vereist betrokkenheid van mensen met de juiste expertise, een diepgaand onderzoek en uitgebreid testen. Hoewel het proces uitdagend is, kunnen de stappen en procedures worden begrepen en gevolgd. Ondanks dat dit veel expertise en tijd kan vergen, zijn de mogelijke uitkomsten wel voorspelbaar en reproduceerbaar.



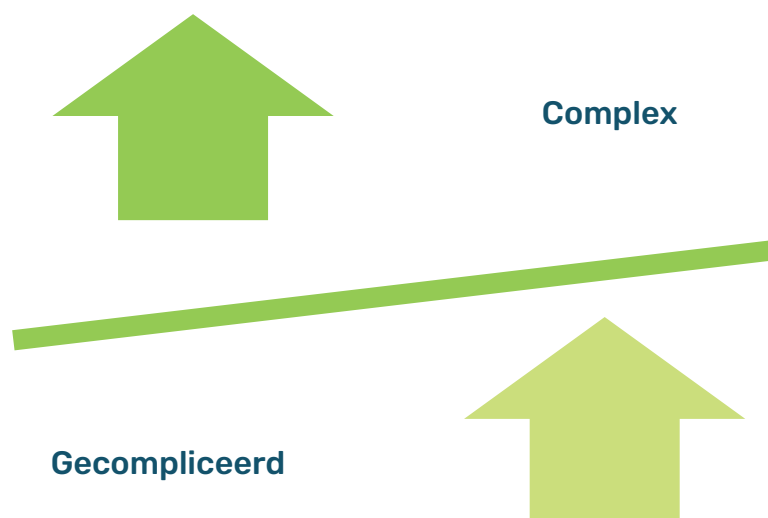
Een **complex vraagstuk** in de zorg is bijvoorbeeld het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor ouderen met meerdere chronische aandoeningen. Dit vraagstuk wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de diversiteit van patiënten, hun persoonlijke omstandigheden, de beschikbare middelen, de betrokken zorgverleners, de betrokken organisaties en de sociale en fysieke context. Er zijn geen eenvoudige oorzaken of oplossingen en het is vaak moeilijk te voorspellen hoe veranderingen verlopen of welke onverwachte gevolgen er kunnen optreden.

Kortom, voor de belanghebbenden is het bij complexe vraagstukken vaak moeilijk of zelfs onmogelijk om het eens te worden over wat nu precies het probleem is, omdat er allerlei problemen tegelijkertijd spelen en vele diverse factoren van invloed zijn. Deze verschillende perspectieven geven vaak uiteenlopende beelden van het mogelijke probleem en de gewenste oplossingen. Het vereist een diepgaand begrip van de onderlinge relaties en dynamiek, kennis van de specifieke context en het betrekken van verschillende belanghebbenden om tot effectieve oplossingsrichtingen te komen.

De transitie naar zorg voor gezondheid roept dus een diversiteit aan vraagstukken op. Het uitgangspunt is dat het collectieve proces van de transitie complex is. Binnen deze transitie bevinden zich talrijke vraagstukken. Sommige daarvan zijn complex, andere zijn gecompliceerd. Gecompliceerde vraagstukken kunnen vaak met bekend instrumentarium worden aangepakt

waarbij vooraf heldere doelstellingen en uitkomsten worden geformuleerd. Maar bij complexe vraagstukken is er naast deze werkwijze ook een andere benadering nodig.

In hoeverre herken je de verschillende vormen van vraagstukken? Als je in je eigen context kijkt naar vraagstukken, welke zijn dan complex en welke zijn gecompliceerd? En heb je al een idee hoe je deze vraagstukken zou willen aanpakken?



Figuur 4: Lopen op twee benen.

Het collectieve proces van de transitie is complex. Daarbinnen bevinden zich zowel gecompliceerde als complexe vraagstukken. Het is van belang om te begrijpen welk type vraagstukken je voor je hebt en hoe je daarmee omgaat. Dit vereist het kunnen schakelen tussen aanpakken en strategieën die op hun beurt aansluiten bij het type vraagstuk. Dit schakelen tussen werkwijzen noemen we het 'lopen op twee benen'.

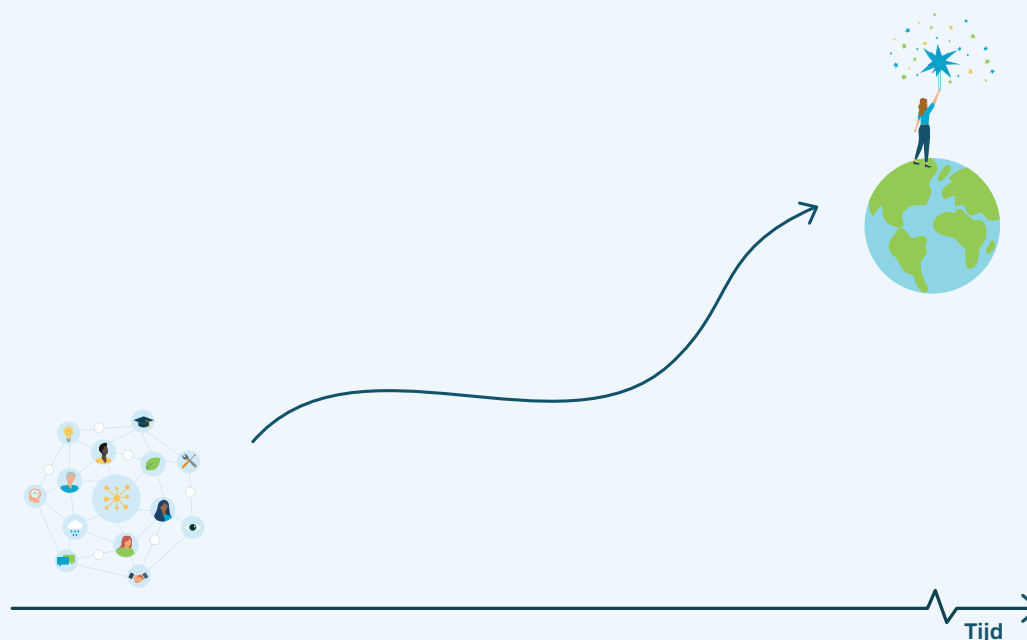
Wanneer we erkennen dat het vraagstuk complex is dan roept dit per definitie onzekerheid op. Want hoe beweeg je voorwaarts, terwijl het probleem niet goed grijpbaar is? Anders dan in de klassieke projectstructuur werken we bij complexe vraagstukken missiegedreven, hanteren we een systeembenadering, zetten we in op continu collectief én individueel leren en werken we evidence informed. Deze begrippen werken we hieronder verder uit.

Missiegedreven

Op voorhand is niet duidelijk wat de uitkomst van de transitie precies zal zijn, maar gelijktijdig is er wel een duidelijke noodzaak om stappen te zetten naar een meer wenselijke toekomst. Vanwege de samenhang tussen vraagstukken is moeilijk te definiëren wat de beste aanpak is en wat de resultaten zouden moeten zijn. Dit vraagt om een normatieve, ambitieuze en betekenisvolle doelstelling op langere termijn die gidsend is voor de

activiteiten in het hier en nu, zonder dat dit leidt tot rigide projectplannen en vooraf vastgestelde en vastomlijnde uitkomsten. We noemen deze doelstelling een missie. De aanpak en de beoogde resultaten worden daarmee missiegedreven, waarbij de missie een heel actief baken is waarop constant gevaren wordt. Missiegedreven innoveren betekent dat innovatie wordt gestuurd door een duidelijke missie of een overkoepelend doel (Mazzucato, 2018).

Veel organisaties en bedrijven hebben een visie, missie en strategie omschreven. Daarmee laten zij zien wie ze zijn, wat ze willen bereiken en op welke manier ze dat willen bereiken. De visie staat ten dienste van het bestaansrecht van het bedrijf en met de missie laten zij zien hoe de bedrijfsactiviteiten bijdragen aan de visie. Deze missie is vaak gericht op beheersbaarheid en wordt in de strategie vertaald naar een vaststaand pakket aan acties en maatregelen, welke op basis van



Figuur 5: Missiegedreven innoveren.

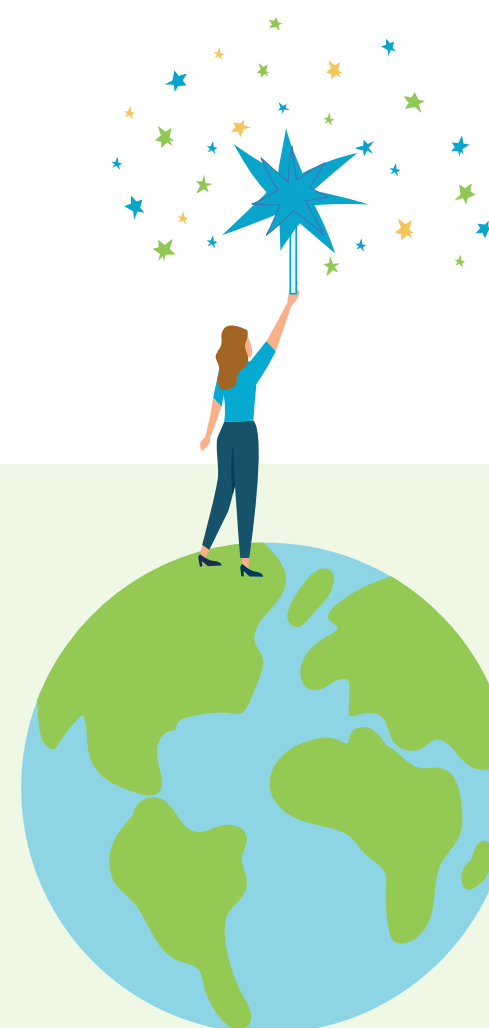
De betekenisvolle doelstelling op langere termijn is gidsend voor de activiteiten in het hier en nu, terwijl de exacte uitkomst in de toekomst niet te voorspellen is. De pijl heeft daarom wel een richting, maar is niet recht en kan in verschillende fases in diverse richtingen bewegen.

modellen en analyses worden uitgestippeld. Het missiegedreven werken zoals hier wordt beschreven verschilt van deze klassieke versie, omdat de missie in het licht van een transitie een 'disruptief, groots en meeslepend wenkend perspectief' is; een baken waarop constant wordt gevaren. Dat is een continu proces van afwegen wat passende volgende stappen zijn op de korte en langere termijn.

Een missie wordt vanuit gezamenlijkheid geformuleerd als een inspirerend toekomstbeeld (wenkend perspectief). Hier gaat het dus ook over gezamenlijke waarden voor een betere wereld van morgen en van later. Dit toekomstbeeld fungeert als een baken voor de langere termijn, waarin de collectieve én individuele belangen een plek hebben. Daarnaast willen we deze waarden ook al in het hier en nu nastreven, dat doen we onder andere door het formuleren van leidende principes, waarop we dieper ingaan in hoofdstuk 4. Expliciet zijn over de verschillende belangen in het verkennen en formuleren van de missie is een belangrijke voorwaarde, dit vergroot de kans op een democratisch, duurzaam en succesvol innovatieproces.

Missiegedreven onderzoek en innovatie richt zich op de combinatie van het oplossen van urgente maatschappelijke problemen en tegelijkertijd het creëren van positieve veranderingen die bijdragen aan het realiseren van de transitie. Deze missie geeft richting en wordt gedurende het leerproces aangepast op basis van bevindingen tijdens het traject. Door een missie als leidraad voor complexiteits-georiënteerde innovaties te nemen worden ze gericht en ontstaat er een grotere impact op de samenleving. Daarbij is het van belang om verschillende belanghebbenden in alle fasen van het innovatieproces te betrekken.

De kunst bij het formuleren van een gezamenlijke missie is om zoveel mogelijk vrij te denken en onze verwachte toekomstbeelden kritisch te onderzoeken. Onze aannames over hoe de toekomst eruit zal zien zitten ons meestal in de weg, omdat deze vaak voortborduren op datgene wat ons bekend is. Maar als we nadenken over een gedroomde toekomst, bijvoorbeeld met behulp van kunsten en creatieve methoden, dan ontstaat er bijna altijd een totaal ander beeld.



?

Zijn alle perspectieven vertegenwoordigd in jullie gezamenlijke missie? Welke aannames liggen ten grondslag aan jullie missie?

COP Europapark - de missie

De missie die de projectgroep samen met alle betrokkenen heeft geformuleerd luidde: 'Van onderaf met alle relevante betrokkenen bijdragen aan een actieve gezonde leefstijl in de wijk'.

Voorafgaand aan het formuleren van de missie zijn een aantal bijeenkomsten gericht geweest op betekenisgeving. Vragen als: 'Wat verstaan we eigenlijk onder een actieve gezonde leefstijl?' En: 'Hebben we nu iedereen aan tafel?' moesten eerst beantwoord worden. De onderliggende aannames van de verschillende betrokkenen zijn verkend en gedeeld. Deze droegen uiteindelijk bij aan een bredere opvatting dan alleen de fysieke component van actieve gezonde leefstijl. Voor de totstandkoming van een breed gedragen missie heeft de groep zich laten inspireren door de Quadruple Helix. Dit model veronderstelt dat bij een maatschappelijk vraagstuk de lokale overheid, commerciële bedrijven, kennisinstellingen en eindgebruikers vanaf het begin participeren. Op deze manier was de missie in gezamenlijkheid vastgesteld en gaf het richting aan besluiten en interventies.

Systeembenadering

Het maatschappelijke gezondheidszorgsysteem kent vele en diverse belanghebbenden. Een diversiteit aan spelers zouden volgens het concept van de 'Multiple Helix' in ieder geval gezamenlijk als belanghebbenden moeten optrekken. Dit zijn bijvoorbeeld: burgers, (lokale) overheden, bedrijven, kennisinstellingen en de natuurlijke omgeving (Carayannis, 2010; NWO SIA, 2023). Samen vormen deze spelers een 'ecosysteem' waarbij een nieuw samenspel van innoveren, werken en leren ontstaat. Het is als een web waarin diverse spelers direct en indirect met elkaar in verbinding staan. Daarbij kun je steeds verder uitzoomen

en wordt zichtbaar dat de relatie tussen bijvoorbeeld patiënt en hulpverlener ook betekent dat er (in)directe interactie en dus verbinding is met bijvoorbeeld de naasten van de patiënt, de werkgever van de behandelaar, de locatie waar een behandeling plaatsvindt, de organisatie die de locatie faciliteert, de zorgverzekering die bepaalde behandelingen wel of niet vergoedt, de wet- en regelgeving die de overheid vaststelt en ga zo maar door. Al deze facetten, en nog veel meer, beïnvloeden elkaar en vormen gezamenlijk een systeem dat zich continu aanpast aan veranderende omstandigheden. Deze facetten gezamenlijk noemen we ook wel de 'context'. In die context

te zijn als systeem. De groep is al gewend om met elkaar samen te werken. Als er iets gebeurt zoals COVID-19, dan kan er veel sneller gereageerd worden op de verschillende consequenties hiervan in de omgeving.

Evidence informed werken

Veel professionals zijn opgeleid om 'evidence based' te handelen. Kennis vanuit klassiek wetenschappelijk onderzoek heeft daarin de nadruk gekregen. Dit is bijvoorbeeld goed zichtbaar in allerlei professionele richtlijnen. Bij de aanpak van complexe vraagstukken geeft deze kennis een eenzijdig beeld en beperkte houvast, omdat dit vooral uitgaat van een gecompliceerde wereld waarin het probleem, de oorzaak en de interventie helder zijn. Zoals eerder beschreven is het bij complexe vraagstukken belangrijk om vooral de context en de dynamieken in het systeem te omarmen. Dat levert tegelijkertijd ook onzekerheid op: we begrijpen immers niet precies hoe het complexe vraagstuk in elkaar steekt en wat de beste stappen zijn richting het bereiken van de

gewenste toekomst. Dat vraagt om een bredere kijk op nuttige kennis en informatie om die stappen vorm te geven.

Evidence informed werken is een werkwijze waarbij gezamenlijke besluitvorming is gebaseerd op verschillende bronnen, waaronder relevante wetenschappelijke kennis die wordt gecombineerd met praktijkkennis in een specifieke context. Evidence informed werken betekent dus oog hebben voor bijvoorbeeld specifieke kenmerken en eigenschappen van het systeem waarin het vraagstuk zich afspeelt, evenals normen en waarden die er gelden en de diversiteit aan belanghebbenden. Daarbij is ervaringsbewijs vanuit vergelijkbare contexten heel waardevol materiaal, evenals de wensen, capaciteiten, ervaringen en kennis van alle belanghebbenden. Met deze aspecten wordt een vertaalslag gemaakt naar dat wat werkzaam kan zijn in een specifieke context. Daarnaast ondersteunt de gezamenlijke besluitvorming de gemeenschapszin, eigenaarschap en duurzaamheid van acties.

In hoeverre heb je een rijk beeld over het vraagstuk? Welke kennis is van belang? En welke praktijkkennis is waardevol? Welk beeld ontstaat er als je verschillende bronnen en kennishouders bij elkaar brengt?



Het proces van sociale innovatie

Met de elementen uit de vorige hoofdstukken hebben we een beeld geschetst van belangrijke uitgangspunten. Maar hoe geef je dan daadwerkelijk vorm aan die veranderbeweging? Waar zou je moeten starten? En met wie? En misschien nog wel belangrijker: Hoe houd je de boel in beweging? In dit hoofdstuk beschrijven we wat belangrijk is het proces van sociale innovatie. Met sociale innovaties bedoelen we de initiatieven die gericht zijn op innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. In dit boek doelen we daarbij op de maatschappelijke opgaven die zo groot zijn dat ze om een transitie vragen.

Sociale innovaties dragen bij aan veranderingen gericht op bijdrage aan de transitie. In plaats van grootschalige verandering gaat het hier om kleinere, maar meer diepgaande veranderingen. Juist deze kleinere veranderingen zijn passend in complexe systemen en kunnen daarin resoneren tot krachtige veranderingen. Sociale innovatie onderscheidt zich dan ook van andere vormen van innovatie. Het kenmerkt zich door de specifieke focus op het creëren van positieve maatschappelijke veranderingen en het oplossen van sociale problemen. Daarbij is sprake van een brede betrokkenheid van belanghebbenden, denk weer aan de Multiple Helix waarin een sociaal proces van constant balanceren tussen posities, rollen en macht plaatsvindt.

Thema's waar sociale innovaties voorkomen zijn bijvoorbeeld armoede, milieuvervuiling en gezondheidszorg. Andere vormen van innovatie, zoals technologische of productinnovaties, richten zich veelal op het verbeteren van efficiëntie, winstgevendheid of gebruikerservaring, zonder directe sociale impact als doel. Daarin ligt dus een belangrijk onderscheid met sociale innovaties die zich richten op het oplossen van sociale vraagstukken en op de bevordering van welzijn van mensen. Belangrijk bij sociale innovaties is dat belanghebbenden zich anders tot elkaar gaan verhouden, vanwege bijvoorbeeld gedeelde besluitvorming en de gezamenlijke missie die wordt nagestreefd.

Door de brede betrokkenheid van belanghebbenden onderscheidt sociale innovatie zich wat betreft rol-, taakverdeling en bevoegdheden van

een klassieke projectstructuur waarbij dit goed vooraf vast te leggen en te overzien is. Bij sociale innovatie worden taken en processen vanuit gezamenlijkheid georganiseerd en belegd, waarbij er een minder gefixeerde en vooraf vastgestelde taak- en rolverdeling is. Afhankelijk van de fase van het innovatieproces zijn er diverse taken en activiteiten die door verschillende belanghebbenden ingevuld kunnen worden. Dit vraagt dan wel om een goede continue afstemming en borging. Hieronder lichten we een aantal essentiële onderdelen uit die van belang zijn voor het innovatieproces.

Aanjagers

Sociale innovaties ontstaan niet zomaar. Wanneer je ervaart dat het anders kan en moet dan voel je een urgentie tot veranderen. Aanjagers zijn de initiatiefnemers om een sociale innovatie tot stand te brengen. Maar hoe pak je dat dan aan? Meestal vraagt een organisatie waar je een idee tot uitvoer wilt brengen om een projectplan te maken. Wanneer het een gecompliceerd vraagstuk betreft kan dat een prima aanpak zijn. Bij sociale innovaties ligt dat anders.

Als het gaat om complexe vraagstukken dan vraag je eigenlijk om langdurige betrokkenheid van verschillende belanghebbenden, hiervoor is een goede relatie ontzettend belangrijk. Dit kan simpelweg beginnen met veel kopjes koffiedrinken met iedereen waarvan je denkt dat die een belang heeft of kan bijdragen in het proces. Breng deze mensen bij elkaar. Zo ga je de verbinding aan met verschillende spelers, haal je diverse perspectieven op en kun je een eerste beweging op gang

brenge. Als aanjager is het daarbij belangrijk dat je openstaat voor verschillende zienswijzen, transparant bent over jouw eigen belangen en een onderzoekende houding hebt. Daarbij is minstens zo belangrijk h oe je anderen meeneemt. Niet iedereen spreekt de taal van transitie, niet iedereen voelt de noodzaak om het anders te

gaan doen en de focus van bijvoorbeeld medewerkers ligt vaak (begrijpelijk) bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Als aanjager is het daarom van belang dat je niet alleen oog hebt voor de verschillende achtergronden, maar dat je blijvend investeert in de relaties met en tussen de belanghebbenden in het vraagstuk.

COP Europapark - relatiegerichte aanpak

Met de overgang van projectgroep naar regiegroep werd een meer relatiegerichte aanpak gehanteerd. Het doel werd om wijkbewoners en gebruikers echt te spreken en actief te betrekken bij het project. Praktisch betekende dit veel koffiemomenten, keukentafelgesprekken en (inspiratie)bijeenkomsten. Omdat er daardoor eerst geen directe output was leverde dit aanvankelijk het gevoel van controleverlies op bij betrokken professionals en bedrijven. Zij vroegen zich af wat de directe meerwaarde van hun participatie was. Gaandeweg ontstond het gedeelde besef hoe weinig men eigenlijk afwist van de werkelijke betekenis die eindgebruikers gaven aan Healthy Ageing in hun eigen wijk. En wat er al aan capaciteiten en initiatieven in het systeem aanwezig waren waar het project logischerwijs op zou moeten aansluiten.



Wie zijn belanghebbenden het vraagstuk waar jij mee bezig wilt? En welk belang heb je zelf? Heb je al geïnvesteed in de relaties met en tussen deze personen? Wat is de eerste stap die je kunt zetten?

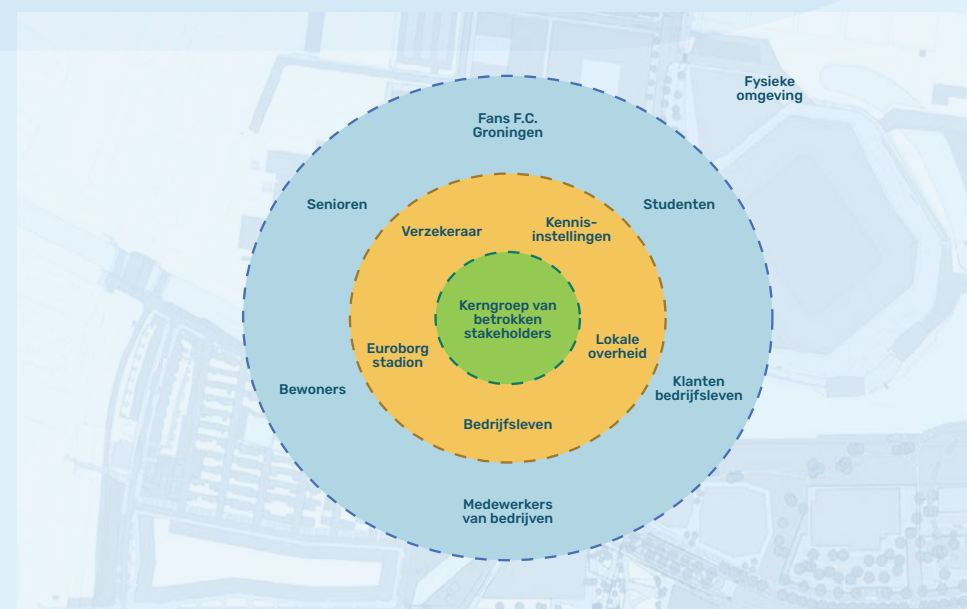
Belanghebbenden betrekken en het ecosysteem in beeld brengen

Je hebt een eerste beeld van de verschillende spelers die een belang hebben in het vraagstuk. Maar hoe bepaal je nu wie wanneer aangehaakt moet zijn? En heb je iedereen aan boord? Niet iedereen hoeft op ieder moment evenveel betrokken te zijn, dat varieert gedurende het proces. Een manier om zicht te krijgen op het veld en de mate van betrokkenheid van belanghebbenden is het in beeld brengen van 'het innovatie-ecosysteem'. Een visuele weergave zoals hieronder

geeft de relaties tussen de belanghebbenden als een ecosysteem in het innovatieproces weer. Deze relaties kunnen gaandeweg veranderen op basis van voortschrijdend inzicht gedurende het proces. Misschien blijkt op een gegeven moment bijvoorbeeld dat er belanghebbenden toegevoegd moeten worden. Vanuit het overzicht kan het gesprek worden gevoerd over onderliggende belangen, waarden en behoeften. Zo maak je gezamenlijk inzichtelijk of de juiste belanghebbenden in beeld zijn, wat eenieder te bieden heeft en kun je bespreken hoe iedereen wil en kan participeren.

COP Europapark- het ecosysteem

De Nederlandse COP kende bij de start een aantal belanghebbenden in de projectgroep. Gaandeweg werden meer belanghebbenden toegevoegd aan het ecosysteem. In de visuele weergave is zichtbaar dat in de kern van het ecosysteem een vertegenwoordiging zit van alle belanghebbenden: bewoners, bedrijfsleven, lokale overheid, kennisinstellingen, leefomgeving (landschapsarchitect) en een aanjager, die het proces ondersteunt ('the whole system in the room'). In de cirkels daaromheen zijn de verschillende partijen weergegeven die vanuit de periferie bijdragen aan de geformuleerde missie: 'Van onderaf met alle relevante betrokkenen bijdragen aan een actieve gezonde leefstijl in de wijk'.



Figuur 6: De weergave van het innovatie ecosysteem van COP4HL Europapark.

Heb je helder wat de belanghebbenden kunnen bieden en welke belangen zij hebben? Hoe zien zij hun deelname aan het proces?



Transitie-agency

In het eerste hoofdstuk kwam transitie-agency al aan de orde. De agency van de mensen met wie je samen een innovatieproces wil starten is van belang. Want als iemand wel een belang heeft, maar geen noodzaak ziet tot veranderen dan is het moeilijk om de beweging op gang te krijgen. Of stel je voor dat iemand graag wil bijdragen aan jouw initiatief, maar dat vanuit een andere aanpak zou willen doen. Bijvoorbeeld een aanpak die beter past bij gecompliceerde vraagstukken. Dan ontstaat er als snel frictie en mogelijk tegengestelde houdingen en acties. Het is van belang om dit in beeld te krijgen en dus zicht te krijgen op de bereidheid van deelnemers om te bewegen richting de missie. Agency is dan ook een begrip dat gaat over de relaties tussen belanghebbenden en de onderliggende waarden. Om deze agency te versterken kan het nodig zijn te investeren in de capaciteiten van belanghebbenden in het ecosysteem.

Eén van de belangrijkste capaciteiten is het (h)erkennen van de complexiteit van het vraagstuk. Velen zijn geneigd houvast te zoeken en doen dat vanuit werkwijzen die hen bekend en vertrouwd zijn. In de praktijk grijpen we vaak terug op indicatoren, projectplannen en uitkomstmaten. Maar, zoals we eerder stelden vereist het omgaan met complexe vraagstukken een andere houding en benaderingswijze. Het vraagt om het verlangen naar zekerheid en controle te weerstaan en de onzekerheid leren te verdragen. Hiervoor is een open en onderzoekende mindset, geduld en bescheidenheid nodig. Dat vraagt daarmee ook om een

andere kijk op leiderschap die aansluit bij de onderliggende opvattingen over complexe vraagstukken.

Leiderschap en democratisering

De traditionele kijk op leiderschap is dat een leider de verandering vanuit een visie stuurt, inricht en begeleidt. In een klassieke projectstructuur is er dan vaak sprake van een hiërarchisch model: een projectleider is verantwoordelijk voor de voortgang en resultaten. De opdrachtgever wil vooraf weten wat de uitkomsten van het project zijn en daarmee zekerheid creëren over de resultaten. De betrokken professionals worden gezien als de experts die vanuit hun kennis en expertise de beste oplossingen kunnen aandragen en implementeren. Dit is een vertrouwde aanpak die prima werkt bij gecompliceerde vraagstukken. Maar bij complexe vraagstukken werkt deze aanpak niet, want de uitkomsten zijn vooraf niet te definiëren, er is sprake van onzekerheid over de te nemen stappen en het is onduidelijk wat goede interventies zijn in die specifieke context. Deze vraagstukken laten zich niet met dezelfde projectaanpak en type leiderschap als gecompliceerde problemen oplossen. Daarvoor is een verschuiving van leiding geven naar gezamenlijk de leiding nemen nodig (van Berkel & Manickam, 2020). Bij een sociale innovatie ligt er dus vooral een gedeelde leiderschapsrol: van deelnemers wordt verwacht dat zij samenwerken, samen besluiten nemen, samen leren en samen ontwikkelen. Zo werkt een zorgvuldig ingericht sociaal innovatieproces democratiserend. Dat heeft volgens Tschersich & Kok (2022) een aantal belangrijke voordelen, zoals:

- Effectievere, beter passende en duurzame uitkomsten die bijdragen aan het versnellen van de transitiebeweging;
- Een ethisch verantwoord proces, waarbij deelnemers -en hun belangen- een gelijkwaardige plek hebben;
- Creatie van een vertrouwensrelatie en het vermogen om gezamenlijk te reflecteren en te leren;
- Gezamenlijk ontwikkelde kennis, innovaties en beleid dat kan leiden tot meer draagvlak en legitiemering van de uitkomsten.

Sociale innovatie biedt dus een manier om de structuur, taken en rollen anders te organiseren. Hierbij is het belangrijk om dit continu voor ogen te houden. De kans is groot dat ingesleten patronen ervoor zorgen dat initiatieven toch gaandeweg steeds meer worden georganiseerd vanuit een behoefte aan controle en beheersbaarheid, passend bij gecompliceerde vraagstukken. Elkaar scherp blijven houden op gedeeld leiderschap en eigenaarschap is daarbij essentieel. Door vanuit gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid te werken kan het vraagstuk, rekening houdend met de complexiteit, ontwikkelgericht aangepakt worden.



Heb jij oog voor gedeeld leiderschap? Wat vraagt dit van jou en van andere belanghebbenden? Kunnen alle belanghebbenden elkaar als gelijkwaardige kennishouders zien? Wat is hiervoor nodig?

COP Europapark - verbreding van het perspectief

Gaandeweg vormde zich binnen de Nederlandse COP een leergemeenschap met een brede samenstelling. Een diversiteit aan wijkbewoners legden gezamenlijk met landschapsarchitecten de focus op een voorwaardelijk klimaat in de wijk voor gezondheid. Dit was een veel bredere opvatting dan het oorspronkelijke initiatief vanuit betrokken sport- en gezondheidsprofessionals dat zich voornamelijk richtte op sporten en bewegen. Dit zorgde in de leergemeenschap voor een bredere opvatting over gezondheid.

Na ruim 50 keukentafelgesprekken werden de collectieve wensen van de bewoners gepresenteerd. Het duurde maar even en er ontstonden spontaan allerlei werkgroepjes die het voorwaardelijke klimaat om tot actieve en gezonde leefstijl te komen wilden vormgeven. Deze bewoners kenden elkaar tot voor kort niet. Eens te meer werd duidelijk dat het voorafgaand aan een lerend netwerk nodig is om sociale netwerken en hulpbronnen te activeren. Elkaar leren kennen en een vertrouwensrelatie opbouwen hielp enorm in de groei van burgerinitiatieven. De groepen werden gecoacht en werkten aan de hand van Design Thinking aan prototypes die konden bijdragen aan gezondheid in de wijk. Naast centrale bijeenkomsten waren de verschillende werkgroepen onderling met elkaar in contact, waardoor weer nieuwe ideeën en initiatieven ontstonden. Door deze onderlinge afstemming werd het mogelijk om goede samenwerking vorm te geven met bedrijven en de gemeente. Dit leidde tot de eerste concrete resultaten in de wijk, zoals een ponton dat werd toegevoegd aan de kade om waterrecreatiemogelijkheden te vergroten. Maar ook werd er bijvoorbeeld een loopevent door de gebouwen in de wijk georganiseerd in de wijk zodat er een mogelijkheid bestond om het gebied, gebouwen en de gebruikers beter te leren kennen.

Diversiteit & boundary crossing

Om voortgang in het innovatieproces te krijgen en houden is het van belang om voldoende diversiteit in de groep directe belanghebbenden te organiseren. Stel je voor dat een groep medewerkers uit één organisatie, maar vanuit verschillende disciplines samenwerken aan een sociale innovatie. De kans is dan groot dat zij denken en handelen overeenkomstig met de manier van werken zoals zij altijd al gewend zijn. Het risico is dan dat deze manier van werken vooral geoptimaliseerd wordt en er minder ruimte is voor échte nieuwe perspectieven. Maar wanneer er (al dan niet tijdelijk) leden aan de groep worden toegevoegd die vanuit andere kennis, ervaringen en zienswijzen hun expertise kunnen inbrengen dan is de kans groot dat nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Zodra er uitwisseling plaatsvindt tussen uiteenlopende disciplines, organisaties en/of culturen kan er 'Boundary Crossing' plaatsvinden (Akkerman, 2011). Hiermee wordt een schat aan sociaal kapitaal aangeboden: kennis die in verschillende netwerken besloten ligt kan enorm waardevol zijn voor het innovatieproces. Onderlinge verschillen die een samenwerking soms belemmeren bevatten juist leerpotentieel, wat kan leiden tot betere resultaten. Hier gebruik van maken betekent dat er kansen liggen voor het ontstaan van nieuw denken en handelen, waarbij wordt geleerd op de grenzen tussen de verschillende kennisgebieden. Dáár ligt een voedingsbodem voor betekenisvolle innovaties.

Organisatie en financiering (governance)

Bovenstaande transitiegerichte manier van werken stelt andere eisen aan de organisatie en financiering ervan dan we gewend zijn. Dit is het gevolg van de mix van gezamenlijkheid van het werk, de fundamentele verandervraag van betrokken partijen en de lange duur. Hierdoor ontstaat een nieuwe vorm van samenwerken in een hybride vorm die we eerder als innovatie-ecosysteem hebben gedeut. Hier zijn overigens allerlei andere benamingen voor, zoals: innovatiewerkplaats, community of practice of gebiedscoöperatie. Kenmerkend is dat in die sa-

Wie zou van toegevoegde waarde kunnen zijn in jullie sociale innovatie? Hoe divers is de groep die actief meedoet? In welke fase van het proces zou dit van toegevoegde waarde kunnen zijn?



menwerkingsvormen vaak dezelfde uitdagingen ontstaan. Een aantal van de uitdagingen noemen we hieronder, veel aspecten daarvan kunnen in onderlinge afspraak lokaal geregeld worden. Uiteindelijk ontstaat vaak gemeenschappelijk eigenaarschap in het innovatieproces, waarbij de vraag kan ontstaan van wie dit dan precies is en wat voor rechtspersoon hierbij hoort.

Zoals we eerder beschreven is het van belang om het samenwerkingsproces democratisch in te richten. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de besluitvormingsmacht gedeeld wordt tussen de betrokkenen die verschillende invalshoeken en belangen inbrengen. Hierdoor ontstaan oplossingen en mogelijkheden die niet zouden zijn ontstaan met alleen de individuele actoren. Eerder bespraken we in dit verband al het Multiple Helix framework voor de representatie van verschillende belanghebbenden. Tussen die belanghebbenden zien we verschillen in rollen en posities, zo zijn beleidsmakers, professionals en wetenschappers vaak de kennishouders en hebben vaak een leidende of sturende rol in innovatieprocessen (in dit verband worden zij in de literatuur ook wel 'elite actors' genoemd). De mate van betrokkenheid van inwoners, burgers,

cliënten of patiënten is nog vaak beperkt: dit varieert van behoeftepeiling tot consultatie en participatieladders, maar écht eigenaarschap in het proces voor hen is vaak nog een grote uitdaging. Ook zijn er belanghebbenden die helemaal geen fysieke stem hebben, zoals de natuurlijke omgeving. Het is van groot belang dat de infrastructuur zo wordt vormgegeven dat deze ondersteunend is aan het democratische, langdurige en collectieve leerproces. Daarbij krijgen en houden belanghebbenden ook daadwerkelijk een gelijkwaardige stem in het leerproces.

Wat echter belemmerend werkt is de financiering van innovatieprocessen. Ten eerste zijn het vaak de kennishouders zoals overheden, kennisinstellingen of zorginstellingen die beheerder zijn van de financiën van een project of programma. Dit heeft onmiddellijk tot gevolg dat belanghebbenden aan tafel niet gelijkwaardig bekostigd zijn en dat besluitvormingsmacht niet gelijkwaardig verdeeld is. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen de professional die bekostigd wordt vanuit subsidie in een innovatieproject voor een gezonde wijk en de burger die vrijwillig in eigen tijd daarin meedenkt. Daarnaast wordt de partij die de financiën beheert, zoals een kennisinstelling, vaak ook door de subsidieverstrekker 'afgerekend' op de resultaten. Deze zal daarom altijd een sturende en controlerende rol aannemen in het proces. Ten tweede worden innovatieprojecten, al dan niet vanuit subsidiestromen, vaak bekostigd op projectbasis met een beperkte looptijd. De beperkte looptijd zorgt ervoor dat de beoogde projectresultaten vaak niet zijn afgestemd op een lange termijn leerproces. Ten derde zijn financieringsstromen vaak gescheiden tussen domeinen, zoals bijvoorbeeld tussen de zorg en het sociaal domein. Dit wordt veroorzaakt door verschillen in verantwoordelijkheid en wetgeving. Denk bijvoorbeeld aan gemeenten die voornamelijk preventie financieren, terwijl de zorgverzekeraars grotendeels gericht zijn op bekostiging van zorgvragen. Hierdoor ontstaan verschillende belangen die de missie in de weg staan.

Zoals gezegd vragen deze uitdagingen op het gebied van de organisatie en financiering om nieuwe, experimentele en innovatieve vormen die passen bij missiegerichte sociale innovatie. Als het gaat over het beheer van gemeenschappelijke goederen heeft Ostrom in de jaren '90 een aantal basisprincipes beschreven. Deze generieke principes bieden handvatten voor een vertaling naar de lokale situatie. Als het gaat om financiering wordt geëxperimenteerd met vormen van bekostiging. Een voorbeeld hiervan is het Kavelmodel, waarbij anders organiseren, anders financieren en anders monitoren met elkaar zijn verbonden. Ook in subsidie-calls zien we aandacht voor nieuwe lokale vormen van bekostiging bij het werken aan transitie, waarbij er bijvoorbeeld gestuurd wordt op de betaling van burgers voor hun deelname aan innovatieprojecten. Als het gaat om rechtsvormen zien we met name op het gebied van natuurbescherming dat er wordt geëxperimenteerd met juridische innovatieve ontwikkeling, waarbij de natuur bijvoorbeeld een rechtspersoon wordt en als zodanig een letterlijke stem aan tafel krijgt in besluitvorming.



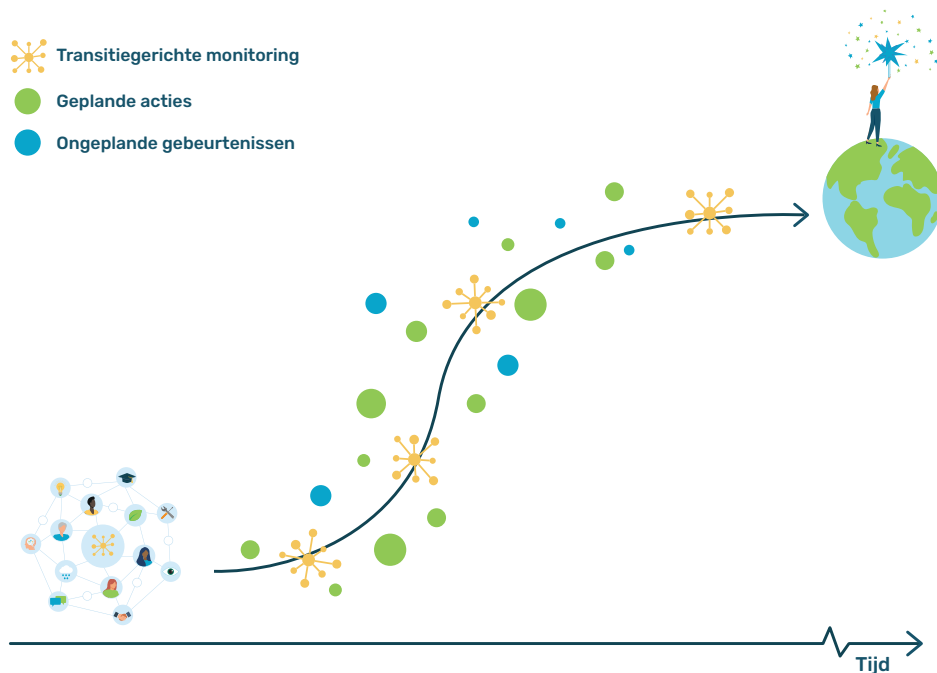
Hoe krijgt eigenaarschap in jullie initiatief vorm? Hoe is de financiering georganiseerd en welke neveneffecten heeft dit of kan dit hebben? Hoe ga je om met ongelijkwaardigheid in kennis, financiën en besluitvormingsmacht?

Transitiegerichte monitoring

Je hebt nu zicht op een aantal belangrijke uitgangspunten om te kunnen bijdragen aan de transitiebeweging. Ook hebben we behandeld hoe een sociale innovatie kan worden opgebouwd. Al bij het begin van dit proces is het erg belangrijk om inzicht te krijgen in de vorderingen, de effecten en wat de toegevoegde waarde van het initiatief is. Transitiegerichte monitoring biedt instrumenten om dit inzichtelijk te maken.

Zoals eerder genoemd is het proces van een transitie complex. Ondanks een gezamenlijk geformuleerd toekomstbeeld zijn de stappen naar die gewenste toekomst nog onduidelijk, evenals de uitkomst. Stel het je voor als op ontdekkingsreis gaan waarbij je in een dichte mist moet varen. Je weet dat je naar een nieuwe plek gaat, maar hoe je daar precies komt is onzeker en je weet ook niet precies wat je aantreft op je bestemming. Je kunt dus niet een vooraf uitgestippelde route volgen. Je hebt aanvullende instrumenten nodig om je koers onderweg te bepalen. Transitiegerichte monitoring biedt houvast om te navigeren in die spreekwoordelijke mist. De instrumenten die we daarbij inzetten moeten de complexiteit van het proces kunnen

omarmen en de langere termijn horizon van een transitie in ogenschouw nemen. In dit landschap van complexiteit zijn verschillende typen vraagstukken te herkennen. Sommige zullen eveneens complex van aard zijn; anderen gecompliceerd. Daarnaast zullen er ongeplande gebeurtenissen optreden (eerdergenoemde emergentie). Praktisch betekent dit dat het belangrijk is om gevoelig te zijn voor het onderscheid tussen deze verschillende typen vraagstukken en sensitief te zijn voor wat er spontaan ontstaat. Op basis hiervan kun je bepalen of, en welke, actie wenselijk is en op welke wijze dat vorm moet krijgen. Transitiegerichte monitoring biedt de mogelijkheid om dit langdurige proces in kaart te brengen en te evalueren.



Figuur 7: Transitiegerichte monitoring.
Met transitiegerichte monitoring krijg je gezamenlijk inzicht in het langdurige ontwikkelproces richting de missie.

Met transitiegerichte monitoring wordt de voortgang en impact van innovaties op transitie dus gevolgd en geëvalueerd. Naast het meten van korte-termijn-resultaten richt het zich namelijk ook op het begrijpen van bredere veranderingen in het systeem. Zo wordt het mogelijk om knelpunten en kansen inzichtelijk te maken. Ook is het gericht op het bevorderen van leren tijdens het innoveren en veranderen. Dit wordt aan de hand van doorlopend ontwikkelingsgericht evalueren mogelijk. Daarmee

wordt inzichtelijk wat werkt, wat niet werkt en wat kan worden aangepast. Hierbij is er een duidelijke relatie met de bredere missie die is geformuleerd en kunnen projecten en activiteiten in samenhang worden beoordeeld op de mate van impact op de transitie. Transitiegerichte monitoring heeft een aantal belangrijke functies en kenmerken die zich onderscheiden van de klassieke audit cultuur. In tabel 1 hebben we deze twee vormen naast elkaar gezet.

	Audit cultuur	Ontwikkelingsgerichte cultuur
Type vraagstuk	Gecompliceerd	Complex
Doel	Metten en controleren	Evalueren en leren
Gerichtheid	Criterium gericht	Gericht op werkende mechanismen
Oriëntatie	Resultaatsgericht	Proces- en resultaatsgericht
Rol van de context	Context is bias	Context specifiek
Perspectief	Vooraf terugkijkend (Ex-post)	Vooraf gericht op navigeren tijdens (Ex-ante)
Gelieerde concepten	Summatief- formatief toetsen Dashboard Dynamische monitoring	Opgavegericht evalueren Reflexieve monitoring in actie Developmental evaluation
Beperkingen	Houdt geen rekening met emergentie Dooft creativiteit en innovatie Houdt huidige systemen in stand	Vergt langdurige investering in een leercultuur Biedt minder mogelijkheid top down te sturen, vereist vertrouwen
Voordelen	Top down sturing is eenvoudige vorm te geven Transparante rekenschap Begrensd en biedt daarmee duidelijkheid	Gezamenlijke verantwoordelijkheid en agendavorming Bevordert democratisering Bouwt gezamenlijk leervermogen en herleidbare geschiedenis op Bevordert innovatiekracht

Tabel 1: Verschillen tussen auditcultuur en ontwikkelingsgerichte cultuur.

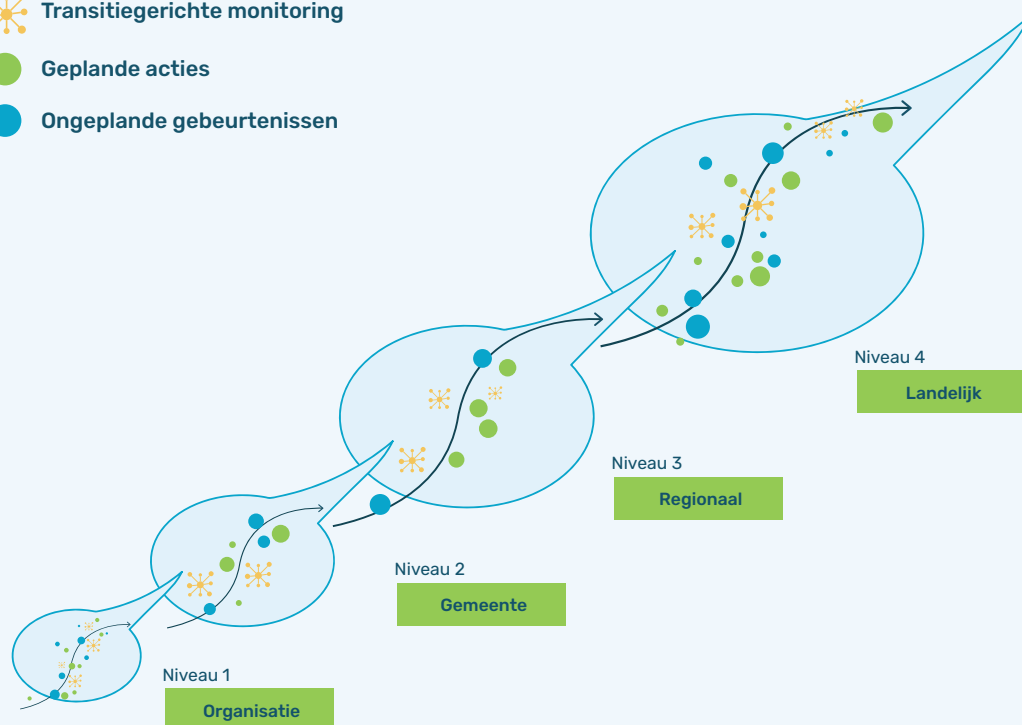
Omdat bij transitie zowel complexe als gecompliceerde vraagstukken voorkomen zijn beide vormen van evaluatie waardevol om in te zetten. Vanuit gecompliceerde vraagstukken zijn de meer klassieke evaluatiemethoden passend om inzichtelijk te maken of en hoe een aanpak werkt. Bekende vormen zijn bijvoorbeeld plan-, proces-, en productevaluaties. Op basis van vooraf vastgestelde indicatoren wordt beoordeeld of doelen ook daadwerkelijk zijn behaald. Zo wordt er achteraf geleerd over de ondernomen acties en de uitkomsten.

De kunst is dus om beide vormen van evalueren complementair aan elkaar in te zetten. Denk aan

het 'lopen op twee benen' zoals afgebeeld bij figuur 4. Gezamenlijk geeft het evaluatie-instrumentarium inzicht in patronen die ontstaan. Die patronen kunnen zich manifesteren binnen een enkel initiatief zoals een innovatieproces, binnen een sector of organisatie waar overstijgend wordt samengewerkt aan ontwikkeling of vernieuwing, of op het niveau van een systeem als geheel. De verandering op meerdere lagen wordt zo inzichtelijk. Als de ontwikkelingen op de verschillende niveaus elkaar versterken in dezelfde richting, dan komt de transitie in een versnelling. Met regelmatig evalueren maak je deze patronen inzichtelijk.

Transitiegerichte monitoring

- Geplande acties
- Ongeplande gebeurtenissen



Figuur 8: Verandering op meerdere lagen.

Met regelmatige transitiegerichte monitoring wordt de bijdrage van kleinschalige initiatieven aan bredere initiatieven en de missie duidelijk inzichtelijk.



Welke vormen van evaluatie kun je gebruiken tijdens het proces? Welke instrumenten kies je daarbij en waarom? Heb je oog voor de verschillende lagen waarop je evaluatie inzet?

Hoe pak je transitiegerichte monitoring aan?

Er is een aantal instrumenten waarmee transitiegerichte monitoring in de praktijk kan worden vormgegeven die aanvullend zijn op de bekende klassieke evaluatie-instrumenten. In de volgende paragraaf vind je een greep uit het instrumentarium dat ingezet kan worden bij langdurige missiegedreven en complexiteitsgeoriënteerde veranderopgaven. Deze lichten we telkens toe en maken we concreet aan de hand van een voorbeeld.

Formuleren en evalueren van leidende principes

Leidende principes zijn de uitgangspunten die richting geven aan de activiteiten binnen innovatieprocessen. Hierbij ligt een nadrukkelijke relatie met de geformuleerde missie. Leidende principes zijn belangrijke bakens om te kunnen navigeren in het complexe vraagstuk en om een strategie te kunnen bepalen. Ze zijn een praktische en handelingsgerichte vertaalslag van de waarden die zichtbaar worden in het complexe systeem. Een praktisch voorbeeld van een leidend principe zou kunnen zijn:

'Investeer in de relatie met de belanghebbenden om tot een duurzame samenwerking te komen.'

Afhankelijk van de specifieke context zit er dus ruimte in dit principe voor de wijze waarop dit zou moeten gebeuren. Dat is iets anders dan: 'plan elke week bijeenkomsten met de belanghebbenden'. Dit is een regel die voorschrijft hoe het moet, maar geeft daarmee onvoldoende ruimte aan wat er in een specifieke context nodig is. Leidende principes geven dus enerzijds richting aan activiteiten en tegelijkertijd ruimte om de wijze waarop dit vorm krijgt aan te laten sluiten bij de context. Het meest werkbaar is een set van drie tot vijf principes. Deze principes kunnen in de loop van het proces veranderen, bijvoorbeeld omdat er een andere focus ontstaat.

Leidende principes worden het beste gezamenlijk aan het begin van een innovatieproces geformuleerd. Gaandeweg kunnen ze dan geëvalueerd worden. Daarbij wordt inzichtelijk of er in het innovatieproces nog steeds wordt gehandeld in lijn met de principes: wat krijgt een vervolg en wat kan beter stoppen? Ook geeft het duiding aan of de principes in de praktijk nog werken, of ze nog relevant zijn of dat ze aangepast of vervangen moeten worden. Het voorbeeld in de alinea hierboven zou op een gegeven moment veel meer accent kunnen krijgen richting de duurzaamheid van de samenwerking op de langere termijn. Door middel van doorlopende evaluatie tijdens het proces wordt ervoor gezorgd dat de principes die centraal staan ook relevant zijn én blijven voor die fase van het proces.

Inzetten van de tijdlijnmethode

De tijdlijnmethode zoals hier omschreven is gebaseerd op de methode van Wielinga (2018). Deze methode voer je gezamenlijk uit met belanghebbenden uit het innovatie-ecosysteem. Samen ontrafel je welke gebeurtenissen van waarde zijn geweest. Een afgebakende periode uit de innovatie staat daarbij centraal. Deelnemers aan de tijdlijnsessie nemen de tijd om terug te blikken op het doorlopen proces en bespreken patronen die anders onopgemerkt zouden blijven. Voor deelnemers die recenter zijn aangesloten in het innovatieproces is het een manier om

COP4HL - leidende principes

Binnen het COP4HL project zijn bij de start van het proces een aantal aannames gedaan over de inhoud en het proces van het project. De regiegroep heeft in co-creatie met de betrokken internationale partners, die op andere locaties in Europa in hun COPs aan dezelfde missie werkten, deze aannames ontwikkeld tot leidende principes. Uiteindelijk zijn er elf algemene leidende principes geformuleerd die in de praktijk sterk met elkaar verweven zijn, en dus ook het beste in samenhang met elkaar gezien kunnen worden. Soms lijken deze principes elkaar te versterken, soms lijken ze in tegenspraak. Afhankelijk van de lokale situatie en wat daarin op dat moment nodig is, kan een COP ervoor kiezen meer aandacht te besteden aan sommige dan andere principes. Soms is in een context ook nog een ander principe nodig dat vooral daar lokaal speelt, maar minder voor andere contexten. Die kan dan worden toegevoegd. Deze leidende principes dienen verschillende doelen en geven inspiratie en richting aan het vervolg van de innovatieprocessen in alle COPs, waaronder die in Europapark. Tegelijkertijd blijven de leidende principes in ontwikkeling en worden ze bij gebruik in andere contexten constant geëvalueerd, bijgesteld en gevalideerd.

Een aantal voorbeelden van een leidende principes uit dit project zijn:

'Ontwikkel bij alle belanghebbenden eigenaarschap van de innovatie'

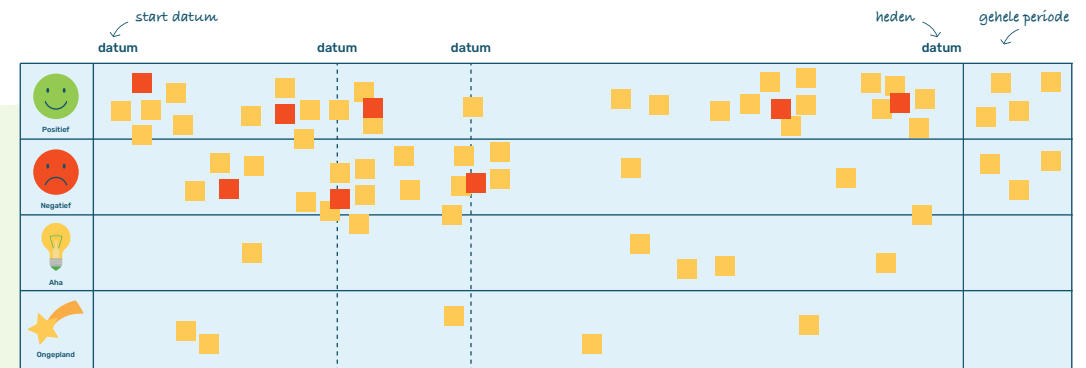
'Investeer intensief in het opbouwen van relaties om de duurzame en inclusieve gemeenschap te laten groeien'

'Creëer en omarm, met en voor de gemeenschap, een inspirerend gemeenschappelijk lange-termijndoel'

bijgepraat te worden en zicht te krijgen op de tot nu toe ondernomen stappen. Er wordt in de tijdlijn onderscheid gemaakt op vier componenten, zoals zichtbaar is in figuur 9: positieve gebeurtenissen of ervaringen, negatieve gebeurtenissen of ervaringen, plotselinge inzichten (a-ha momenten) en onverwachte (emergente) ontwikkelingen. Een onverwachte ontwikkeling kan bijvoorbeeld een belanghebbende zijn die zich terugtrekt of veranderingen in het politieke landschap. Een tijdlijnmethode is dus meer dan een reflectie op een bepaalde periode. Op basis van individuele reflecties en de gezamenlijke dialoog daarover

ontstaat een gedeeld inzicht in de dynamiek van het innovatieproces, de patronen daarin die anders verborgen zou blijven, en de bijdrage van activiteiten aan de geformuleerde missie.

Het resultaat van de tijdlijn sessie is een verhaallijn die de ontwikkeling van het innovatie-ecosysteem, de belangrijkste gebeurtenissen daarin en de opgedane inzichten samenvat. Van daaruit kunnen acties worden geformuleerd die gericht zijn op het vervolg van de innovatie. Deze acties krijgen de vorm van 'leervragen' die terugkomen in de transitie-agenda.



Figuur 9: Tijdlijnmethode.

De tijdlijnmethode met positieve en negatieve ervaringen, inzichten en onvoorziene gebeurtenissen die individueel wordt ingevuld en waarna er collectief betekenis wordt gegeven aan de bijdrage op de missie.

Gebruik maken van een transitie-agenda

Een transitie-agenda is een methode waarmee leervragen gedurende het innovatieproces inzichtelijk worden gemaakt. Een leervraag volgt bijvoorbeeld vanuit de tijdlijnmethode, vanuit de formulering of evaluatie van leidende principes of vanuit de geformuleerde missie. Een voorbeeld van een leervraag kan bijvoorbeeld zijn:

'Hoe kunnen we inwoners laten participeren aan ons project, terwijl we niet weten of inwoners hiervoor gemotiveerd zijn?'

Een leervraag kan in de loop van het traject worden beantwoord, maar mogelijk blijft de vraag langere tijd bestaan. In dat geval kan het gaan om een vraag waar meerdere uitdagingen in zitten die meer tijd vragen om te beantwoorden. Omdat de agenda met leervragen gedurende het innovatieproces wordt aangepast is de agenda dus dynamisch in plaats van een vaststaand geheel van vragen dat pas achteraf wordt beantwoord. In de praktijk betekent dit dat sommige vragen gedurende het proces beantwoord worden, andere vragen blijven staan en nieuwe vragen komen tussentijds weer op de agenda terecht. In alle gevallen geldt dat het van belang is om bij het formuleren en het beantwoorden van de leer-

vragen de relatie met de missie te blijven leggen. Dat betekent dus dat een leeragenda vraagt om terugkijken, stilstaan in het hier en nu én vooruitkijken naar de toekomst. De uitkomst van het bespreken van de transitie-agenda kan daarmee breder zijn dan een aanpassing ervan. Mogelijk wordt de missie aangepast, ontstaan er nieuwe leidende principes of is er zicht op gerichte handelingsopties op de korte termijn.

Geleerde lessen en delen van verhalen

Regelmatige ontwikkelingsgerichte evaluatie van de innovatie in relatie tot de geformuleerde missie vormt de kern van transitiegerichte monitoring. Met verschillende belanghebbenden wordt op gezette tijden stilgestaan bij welke activiteiten bijdragen aan de missie, welke niet en waarom dat zo is. Wat heeft nu daadwerkelijk bijgedragen en waarom? Het kan moeilijk zijn om goed te duiden wat van meerwaarde is geweest en welke betekenis activiteiten hebben gehad. Juist daarom is het van belang dit gezamenlijk met belanghebbenden inzichtelijk te maken. Ook hierbij ligt er weer een duidelijke samenhang tussen de missie die wordt nagestreefd, de activiteiten die zijn ondernomen en de diverse belanghebbenden. Een geleerde les krijgt waarde door deze te koppelen aan de leervragen en de evidence informed acties die

zijn ondernomen. Wat is er gedaan of gebeurd, wanneer en waarom? Welke overwegingen en besluiten lagen daaraan ten grondslag? Welke effecten heeft het gehad op de korte, middellange en lange termijn? En hoe zit het met de bijdrage op de verschillende niveaus zoals in figuur 8. Waar blijkt dit uit? Door dit soort vragen gezamenlijk te beantwoorden ontstaat inzicht in werkende en niet-werkende mechanismen die vervolgens gevalideerd kunnen worden met belanghebbenden in het innovatie-ecosysteem. Wanneer hiernaast ook klassieke evaluatie-instrumenten worden ingezet, wordt tevens zichtbaar gemaakt wat de uitkomsten zijn van de verschillende activiteiten op de kortere termijn.

Zoals eerder geschetst is bij missiegedreven innoveren op voorhand de uitkomst en de impact onduidelijk. De bijdrage aan de transitiebeweging zal moeten blijken in de praktijk, waarbij transitiegerichte monitoring instrumentarium biedt om die bijdrage inzichtelijk te maken. Het delen van de verhalen en ervaringen over de activiteiten, inzichten, opbrengsten en geleerde lessen is wel-

licht net zo belangrijk als de sociale innovatie zelf. Een groots verhaal zoals een missie in het licht van een brede transitie kunnen we samen opbouwen aan de hand van vele kleinere verhalen. Daarvoor zijn verschillende vormen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan het beschrijven van praktijkvoorbeelden en casestudies. Die kunnen anderen in vergelijkbare contexten in beweging zetten en praktische handvatten bieden in het vormgeven van sociale innovatietrajecten. Of storytelling als manier om het veranderverhaal over te brengen op een breed publiek, waarbij mensen zich kunnen verbinden met het onderwerp. Het delen van verhalen over missiegedreven innoveren heeft als doel dat er een (gezamenlijk) alternatief verhaal ontstaat en gedeeld wordt dat anderen kan inspireren en motiveren. De eerlijke en realistische verhalen over de rauwe werkelijkheid van deze sociale innovaties zijn geen gepolijste verhalen, maar laten naast de successen ook zien waar het moeilijk is, waar het schuurt en wat niet werkt. Ze nodigen uit tot reflectie van het heden en kunnen mensen verbinden aan een wenkend perspectief gericht op de transitie.

Tot slot

Met de uitgangspunten, concepten en methodes die we in dit boek hebben uitgelicht hebben we een beeld geschetst van de wijze waarop transitiegerichte monitoring ingericht kan worden. Er is geen voorschrift dat aangeeft hoe vaak en op welke momenten het zinvol is om één of meerdere methoden in te zetten. De ervaring leert dat het zinvol is bijvoorbeeld halfjaarlijks een tijdlijnevaluatie uit te voeren, om zo voldoende zicht te houden op de bijdrage van diverse activiteiten aan de gestelde missie. Uiteindelijk gaat het er veel meer om dat er een bewust proces ontstaat van doorgaand leren en evalueren. Niet als doel op zich, maar als belangrijk instrument om koers te houden richting de gewenste toekomst. De methodes die we in dit boek hebben beschreven zijn congruent met de onderliggende waarden die essentieel zijn bij het vormgeven van transities. Denk hierbij aan gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid dat een belangrijk fundament vormt voor democratisering. De methodes zijn erop gericht om vanuit dialoog inzichtelijk te maken wat van belang is en welke stappen in het proces nodig zijn. Dit draagt bij aan uitkomsten

die daadwerkelijk leiden tot impact in de context waar het vraagstuk zich afspeelt. Het leren van en met elkaar in dat proces vindt doorlopend plaats en wordt doorgaand inzichtelijk gemaakt. Tenslotte zijn alle methodes gericht (gemaakt) op een vertaalslag naar het handelen in die lokale context, wat belangrijk is voor gedeeld eigenaarschap in het proces.

COP4HL - evaluatie

Binnen het project zijn verschillende evaluatie-instrumenten ingezet die gezamenlijk een pakket vormden van formele en informele evaluatiemomenten. Deze gaven richting aan vervolgstappen in het innovatieproces, waarbij onderliggende aannames expliciet werden gemaakt. Enkele voorbeelden van formele evaluatiemomenten binnen het project waren bijvoorbeeld de 16 kernteambijeenkomsten, meermaals het delen van projectresultaten met Europese partners, het maken van een foto-verhaal en tweemaal de evaluatie van de leidende principes. Informele evaluatie bestond bijvoorbeeld uit het bijhouden van dagboeken van alle bijeenkomsten die hebben plaatsgevonden. Aanvullend heeft er drie keer een tijdlijnevaluatie plaatsgevonden. Belangrijke inzichten die hieruit zijn opgedaan waren bijvoorbeeld dat diversiteit binnen de kerngroep loont. Tegelijkertijd ontstond ook het inzicht dat er doorgaand aandacht moet blijven voor continue afstemming tijdens het proces, bijvoorbeeld wanneer nieuwe belanghebbenden aanhaken in het traject.



We sluiten dit boek af met een 'call to action': op welke manier kun en wil jij bijdragen aan de transitie naar gezondheid? Wat zijn eerste stappen die je daarin wilt zetten? Wie of wat heb je daarbij nodig en hoe kun je het instrumentarium dat in dit boek staat beschreven daarbij inzetten?

Voor meer informatie hierover kun je contact met ons opnemen via: onderzoeksgroep.tolch@org.hanze.nl

Bronnenlijst

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). The democratic quality of co-creation: A theoretical exploration. *Public Policy and Administration*, 09520767231170715.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 1(1), 41-69.
- Huber, M. (2013). Naar een nieuw begrip van gezondheid: Pijlers voor Positieve Gezondheid. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 91, 133-134.
- International Health Conference, (New York, June-July 1946). (1948). Summary report on proceedings, minutes and final acts of the International Health Conference held in New York from 19 June to 22 July 1946. United Nations, World Health Organization, Interim Commission. <https://iris.who.int/handle/10665/85573>
- Lodder, M., Roorda, C., Loorbach, D., & Spork, C. (2017). Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen. *Erasmus Universiteit Rotterdam: Drift, The Netherlands*.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual review of environment and resources*, 42, 599-626.
- Manickam, A., & van Berkel, K. (2020). Wicked world. Noordhoff Uitgevers.
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented research & innovation in the European Union. *European Commission*, 36.
- van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., ... & Leeuwis, C. (2010). *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*. Boxpress.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Patton, M. Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford press.
- Prah Ruger, J. (2010). Health capability: conceptualization and operationalization. *American journal of public health*, 100(1), 41-49.
- Rotmans, J. (2021). *Omarm de chaos*. Singel Uitgeverijen.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Theorie en praktijk: een bundeling van kennis over learning communities. (z.d.). <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/theorie-en-praktijk-een-bundeling-van-kennis-over-learning-communities/>
- Tschersich, J., & Kok, K. P. (2022). Deepening democracy for the governance toward just transitions in agri-food systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 358-374.
- Wielinga, H. E. (2018). Link consult. Dynamics Of Living Networks. Geraadpleegd op 10 januari 2024, van <https://www.linkconsult.nl/>

