

KEM-MAGAZINE

VAN PAPIER NAAR PRAKTIJK!

Voor methoden die werken

Tien handvatten voor de selectie en toepassing van de juiste methoden

Pagina 11

**'De ontwerpende aanpak is niet
voorbehouden aan de creatieve
industrie'**

Artikel | Pagina 4

**'Hoe ontwikkelen we een toekomst-
gerichte visie die écht richting geeft
aan het energiesysteem van 2050?'**

Cases | Pagina 22

**KEM-kompas: samen
navigeren naar een
effectieve aanpak**

Tool | Pagina 32

INLEIDING

Een magazine voor en door de praktijk

De afgelopen jaren is veel energie gestoken in het versterken van de kennisbasis rond Key Enabling Methodologies (KEM's). Dit heeft geleid tot een vernieuwde KEM-agenda en de lancering van een bijbehorend KEM-netwerk. Vanuit deze solide basis is het tijd voor de volgende stap: de effectieve toepassing van KEM's in de praktijk. Hoe zetten we deze methoden optimaal in om maatschappelijke transities aan te pakken, op te schalen en te versnellen? Want de kennisbasis wordt pas goed benut als het lukt om van papier naar praktijk te komen.

Dit magazine zet de eerste stap in die verkenning. Het is bedoeld voor projectteams die werken aan maatschappelijke uitdagingen, maar nog weinig ervaring hebben met KEM's. Het magazine biedt inzichten, ervaringen van anderen die al langer met KEM's werken en handvatten om KEM's succesvol toe te passen. Daarnaast is dit magazine ook een uitnodiging aan het KEM-netwerk om hier samen over in gesprek te gaan.



Sluit je aan bij het KEM-netwerk

Meld je hier aan voor de nieuwsbrief en blijf op de hoogte van al onze activiteiten!

Het magazine is een initiatief van CLICKNL, in samenwerking met het KEM-netwerk. De inhoud is gebaseerd op inzichten uit twee werksessies in 2024, waarin experts uit verschillende disciplines hun kennis en ervaringen deelden.

We hopen dat dit magazine inspireert en bijdraagt aan een bredere en effectievere inzet van KEM's in de praktijk!

Paul Hekkert

Topteam Topsector Creatieve Industrie



KEM'S: BOUWSTENEN VOOR EEN VEERKRACHTIGE SAMENLEVING



Of het nu gaat om de landbouw- of klimaattransitie, woningtekort, druk op de zorg of polarisatie: al deze kwesties vragen dat we interventies ontwerpen die zorgen dat we met elkaar stappen kunnen zetten, zodat de samenleving er als geheel beter van wordt. Zulke maatschappelijke innovatie ontstaat niet in ivoren torens of binnen de gesloten muren van instituties of overheden. Verandering waar we echt wat aan hebben wordt ontworpen en ontwikkeld midden in de samenleving.

Daar, op plekken en in gemeenschappen, komt namelijk alles samen. Werken met de voeten in de klei forceert ons om niet naar afzonderlijke kwesties, maar naar het systeem als geheel te kijken. Van technologie tot omgeving, van bewoner tot beleid. Dit vraagt om betrokkenheid vanuit veel verschillende sectoren, disciplines, groepen en instanties. En dat we vanuit die uiteenlopende achtergronden met elkaar op nieuwe manieren leren samenwerken. Vanuit de kracht van onze kwaliteiten en achtergronden moeten we komen tot nieuwe gedeelde talen, die trans- en interdisciplinaire samenwerking mogelijk maken.

Dit is het werkveld van de Key Enabling Methodologies (KEM's). Deze brede verzameling methoden, strategieën, processen en tools biedt ons handvatten om betekenisvolle interventies en

Methoden die bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen.

innovaties te ontwikkelen waarmee we de benodigde veranderingen in gang kunnen zetten.

KEM's hebben zich in vergelijkbare situaties en via onderzoek bewezen, en bieden richting voor het proces achter uiteenlopende vormen van maatschappelijke innovatie. Ze vragen ons niet dat we een witte jas aandoen en de deur van ons lab sluiten, maar stellen ons in staat om midden in de samenleving tot interventies te komen. Ze laten ons de vraag achter de vraag ontdekken, door deze met de betrokkenen te definiëren. Zorgen dat we met het hele systeem in gedachte ontwikkelen, in plaats van in isolatie. Ondersteunen het organiseren van eigenaarschap, ook voorbij de tijdlijn van projecten. En versterken mens, maatschappij en natuur, door deze deel te maken van de ontwikkeling.

Meer weten over KEM's?

Op [pagina 34](#) lees je meer over de KEM-onderzoeksagenda en de elf categorieën die daarin onderscheiden worden.

**VERANDERING WAAR WE ECHT WAT AAN HEBBEN WORDT
ONTWORPEN EN ONTWIKKELD MIDDEN IN DE SAMENLEVING.**

A photograph showing two individuals in a workshop-like setting. They are wearing shiny, crinkled silver space suits. The person on the left is gesturing with their right hand while looking towards the right. The person on the right is looking down. Both have their eyes obscured by black rectangular bars. The background features white pegboards with various items like jars, tools, and plants, and a black grid structure with more plants and boxes.

Innoveren met je voeten in de klei

De potentie van KEM's voor maatschappelijke en technologische innovatie

Eind 2024 organiseerde CLICKNL twee KEM's Expertsessies, waarin deelnemers met elkaar in gesprek gingen over de inzet van methoden in maatschappelijke en technologische innovatieprocessen. Schrijver Twan Eikelenboom brengt inzichten uit de sessies samen in een artikel over de potentie van Key Enabling Methodologies (**KEM's**) om tot oplossingen te komen voor complexe vraagstukken, ter inspiratie voor teams die zelf innoveren met de voeten in de klei.



‘KEM’S ZIJN ONDERDEEL VAN WAT WE DE ONTWERPENDE AANPAK NOEMEN.’

Om maar gelijk met de deur in huis te vallen: KEM's op zichzelf zijn geen wondermiddelen en leiden niet automatisch tot goede samenwerkingen, interventies of innovaties. Ze zijn onderdeel van wat we de ontwerpende aanpak noemen, waarin mensen en vaardigheden, technologieën en methoden, en inzichten uit maatschappij- en gedragswetenschappen samenkomen (zie ook [‘De definitie van de ontwerpende aanpak’](#)). Een ontwerpende aanpak kan vele vormen van innovatie mogelijk maken: van maatschappelijke innovatie die buurten en wijken versterkt, tot technologische innovatie waarbij publieke waarden deel zijn van het ontwikkel- en ontwerpproces.

Belangrijk om te benadrukken is dat een ontwerpende aanpak niet voorbehouden is aan ontwerpers, architecten, makers of kunstenaars in de creatieve industrie. Werk je bijvoorbeeld bij een onderzoeksafdeling, technologiebedrijf, ingenieursbureau of innovatief overheidsorgaan, dan gebruik je ook ontwerpende vaardigheden. Met je team zie je bijvoorbeeld dat een losse oplossing geen

antwoord biedt op een complex vraagstuk, waarna je met elkaar op zoek gaat naar de onderliggende oorzaken en deze aanpakt (zie ook [‘Aan de slag als ontwerpende ambtenaar’](#)).

Deze houding om linksom of rechtsom tot systemische oplossingen te komen vormt mede de basis van een ontwerpende aanpak. Je ziet complexiteit niet als probleem, maar als inspiratiebron voor het ontwerpen van transdisciplinaire processen waarin uiteenlopende perspectieven, achtergronden en kwaliteiten samenkomen. Tegelijk ben je jezelf ervan bewust dat de wereld nog grotendeels in hokjes georganiseerd is, dat transitieprocessen schoksgewijs verlopen, en dat projecten deel zijn van een langere tijdlijn.

‘EEN ONTWERPENDE AANPAK IS NIET VOORBEHOUDEN AAN ONTWERPERS, ARCHITECTEN, MAKERS OF KUNSTENAARS IN DE CREATIEVE INDUSTRIE.’



Methoden zijn geen statische gebruiksaanwijzingen

Of je al bekend bent met KEM's of niet, en welke discipline of sector je startpunt ook is: als je met een team werkt aan innovatie midden in de samenleving, dan zijn methoden een belangrijk onderdeel van je gereedschapskist. Methoden die je inzet kunnen voortkomen uit eigen ervaring: doordat een eerder bedachte aanpak goed heeft gewerkt, herhaal je het in een volgend proces. Het kan ook zijn dat een methode je is aangeleerd, bijvoorbeeld tijdens een opleiding. Of dat je bij een organisatie met bepaalde methoden hebt leren werken.

Je hebt zo over de jaren een gereedschapskist vol methoden opgebouwd, die aan de basis staat van jouw signatuur als ontwerp- of innovatieprofessional.

En dat geldt ook voor de teamgenoten waarmee je samenwerkt. Passend bij het vraagstuk bevat je team verschillende disciplines en achtergronden: van ontwerpers, kunstenaars en programmeurs tot politicologen, ethici en ingenieurs. Iedereen neemt eigen perspectieven, ervaringen en methoden mee, waardoor een unieke gezamenlijke gereedschapskist ontstaat. Welke methode je vervolgens met elkaar kiest is onder meer afhankelijk van de situatie, de fase en wat je wilt weten of veroorzaken. Is er vooraf meer inzicht nodig? Of wil je met betrokkenen juist beweging creëren of iets forceren rond een vraagstuk?

'WELKE METHODE JE MET ELKAAR KIEST IS ONDER MEER AFHANKELIJK VAN DE SITUATIE, DE FASE EN WAT JE WILT WETEN OF VEROOZAKEN.'



Sta je met je team eenmaal met de voeten in de klei, dan werken methoden niet als statische gebruiksaanwijzingen. In de praktijk vermengen methoden zelfs met elkaar als de situatie daarom vraagt, waardoor hybride werkwijzen ontstaan. Methoden zijn zo voortdurend evoluerende middelen, die je in staat stellen om ervaringen en lessen – van jezelf en van anderen – te integreren in je werk en erop voort te bouwen. Maar let op, dit kan alleen als je de tijd neemt om een methode echt te doorgronden. Met welke aanleiding en voor welke situaties is een methode ontwikkeld, door wie en vanuit welke achtergrond?

Ruimte creëren voor het proces

Het idee van methoden als middel – en dat je passend bij de situatie en fase van het proces methoden kiest – kan echter op gespannen voet staan met

de wijze waarop opdrachtgevers willen werken, de voorwaarden die financiers stellen, of de impact die beleidsmakers verlangen. Ze willen graag vooraf de zekerheid dat de investering die zij doen ook leidt tot een bepaald resultaat. Welke methode gaan we volgen? Heeft de methode zich bewezen, en is deze voldoende onderzocht en onderbouwd? En hoe gaat jouw team zorgen dat de inzet van de methode leidt tot een beoogd resultaat?

De realiteit is echter dat je vooraf de vraag achter de vraag nog niet hebt gevonden, waardoor je nog niet weet welke methoden van waarde kunnen zijn. De onderliggende vraag kan pas naar boven komen wanneer je de situatie en betrokkenen goed hebt leren kennen. Om passende en kansrijke methoden te kiezen, moet je dus aan de voorkant van het proces vertragen. Je voorkomt zo dat je vooraf op basis van aannames een methode moet kiezen – en dat de inzet van de methode een doel op zich wordt.

'OM PASSENDE EN KANSRIJKE METHODEN TE KIEZEN, MOET JE AAN DE VOORKANT VAN HET PROCES VERTRAGEN.'

Een andere valkuil is dat je in offertes en aanvragen kiest voor bekende methoden, omdat je deze niet hoeft uit te leggen. Een alternatief is dat je een opdrachtgever of financier vooraf overtuigt dat een onbekende of eigen methode ook tot een bepaald resultaat kan leiden, maar het uitleggen van nieuwe methoden kost veel tijd. En dit lost het probleem niet op, want wat je wilt is ruimte om stapsgewijs te werken en passend bij de situatie of fase methoden te kiezen (zie ook 'Samen prioriteren', [pagina 17](#)). Je wilt de volledige gereedschapskist van je team in kunnen zetten, en niet alleen de schroevendraaier en de hamer. Je wilt ruimte voor het proces.

Lukt het je om met een opdrachtgever of financier deze ruimte te creëren, dan kunnen inzichten en oplossingen ontstaan die je vooraf niet had kunnen bedenken. Zo kun je erachter komen dat een virtual reality-toepassing zelf geen oplossing is om polarisatie op buurtniveau aan te pakken, maar dat juist het samenbrengen van bewoners in het maakproces al kan leiden tot meer inzicht in elkaars perspectieven (zie ook '[The Empathy Journey](#)'). Dat een circulaire nieuwbouwwijk niet per se vraagt om meer regelgeving in de bouw, maar vooral ook om een cultuuromslag achter de deuren zodat toekomstige bewoners energiebewuste keuzes maken in de inrichting van hun woning. Of dat je kwaliteit van zorg in een verpleeghuis kunt verbeteren door de onverwachte samenwerking met een hondenuitlaatservice in de buurt (zie ook '[Creating Cultures of Care](#)').

Wat deze voorbeelden gemeen hebben is dat ze niet zijn ontstaan door ontwikkeling vanuit aannames vooraf, maar doordat er in het proces ruimte is gecreëerd voor het onverwachte. Uitkomsten van informele methoden zoals een pizza-avond voor buurtbewoners, met elkaar tekenen en schilderen, of samen wandelen zijn niet van tevoren in te vullen. Toch zijn het juist deze ontmoetingen die



op onverwachte manieren inzicht geven in een vraagstuk, oplossingsrichtingen zichtbaar maken, betrokkenheid stimuleren en draagvlak voor verandering creëren.

Ruimte creëren voor het proces maakt het overigens niet alleen mogelijk dat je tot onverwachte inzichten en oplossingen kunt komen. Het zorgt er ook voor dat je iteratief kunt werken en tussentijds bij kunt sturen op basis van nieuwe inzichten en data. Waar staan we nu, en geeft een interventie het verwachte effect? Wat je daarvoor moet meten, is echter niet altijd vooraf te bepalen. Daarom is het belangrijk om met betrokkenen passende vormen van impactmeting te bepalen en deze deel te maken van het proces. Op welke manieren kun je bijvoorbeeld volgen hoe het gaat met mens, plant en dier op lokaal niveau (zie ook '[Zoöp](#)')?

KEM's voor de gereedschapskist van je team

Zoals je merkt werk je met je team in innovatieprocessen constant op snijvlakken: niet alleen van verwacht en onverwacht, maar ook van bewijs en intuïtie, theorie en praktijk, plan en proces,



‘KEM’S ZIJN GOED ONDERZOCHE METHODEN VOOR GROOTSCHALIGE MAATSCHAPPELIJKE EN TECHNOLOGISCHE INNOVATIEPROCESSEN DIE JE TOE KUNT VOEGEN AAN JE GEZAMENLIJKE GEREEDSCHAPSKIST.’

korte- en lange termijn, harde en zachte waarden. Wat daarom belangrijk is, is dat je gereedschapskist een diversiteit aan methoden bevat die jouw team ondersteunen bij het werken op deze snijvlakken. KEM's zijn goed onderzochte methoden voor grootschalige maatschappelijke en technologische innovatieprocessen die je toe kunt voegen aan je gezamenlijke gereedschapskist. Ze vergroten onder meer het palet aan onderbouwde methoden dat je opdrachtgevers en financiers voor kunt leggen. Ze helpen je bij het creëren van ruimte om meer procesgericht te werken. En ze bieden je team inspiratie en handvatten bij het organiseren van innovatieprocessen midden in de samenleving.

Ze leren je bijvoorbeeld in te zien dat een complex vraagstuk of beoogde verandering niet op zichzelf staat, maar dat er sprake is van een **systeemverandering** waarin vele elementen in elkaar haken. Vanuit een holistisch perspectief en inzicht in de historische ontwikkeling van een vraagstuk, kun je met betrokkenen vervolgens verkennen hoe en waar je in wilt grijpen om een verandering of transitie te versnellen.

Data kunnen ook een rol spelen in het creëren van inzicht in een vraagstuk of situatie: in de verkenningsfase kunnen ze je helpen om de complexiteit van een systeem te ontrafelen. Welke verhalen bevinden zich in de data? En hoe kunnen we data inzetten om vraagstukken te voorzien van inspiratie en onderbouwing? Gedurende ontwikkeling en daarna kunnen data vervolgens **monitoring en effectmeting** ondersteunen. Zo weet je of de verandering die je met elkaar inzet leidt tot een beoogd resultaat – en kun je momenten creëren waarop je bijstuurt.

KEM's kunnen je ook helpen om vooraf belangrijke waarden in kaart te brengen en deel te maken van het innovatieproces. Zo kun je ervoor zorgen dat een technologie publieke waarden niet onder druk zet, door **ethische kwesties en verantwoordelijkheid** deel te maken van ontwikkeling. Ook kunnen KEM's je helpen om vooraf en tussentijds te bepalen welk soort **waarde je wilt creëren**. Economische waarde is belangrijk, maar het kan zijn dat deze waarde niet kan ontstaan of duurzaam is als er geen rekening wordt gehouden met maatschappelijke, culturele of ecologische waarden. Hoe kun je daarom in ontwikkeling en opschaling deze waarden combineren en integreren?



'KEM'S VERGROTEN ONDER MEER HET PALET AAN ONDERBOUWDE METHODEN DAT JE OPDRACHTGEVERS EN FINANCIERS VOOR KUNT LEGGEN.'

Tot nu toe hebben we de gereedschapskist gevuld met KEM's die je helpen om vooraf en tussentijds inzicht te krijgen in de situatie, en om een goed startpunt te creëren. Maar dit zorgt nog niet voor beweging. Want waar kun je met elkaar naartoe, als je samen stappen gaat zetten? KEM's gericht op de inzet van **verbeeldingskracht** kunnen hierbij helpen, waardoor toekomstvisies ontstaan die processen op onverwachte manieren inspireren. Deze visies kunnen allerlei vormen hebben – van installaties tot prototypes en voorstellingen – en laten betrokkenen op een holistische manier naar de toekomst en mogelijke oplossingen kijken (zie ook *Climate Imaginaries at Sea*, pagina 30).

Zie je deze toekomst voor je, werkt de technologie die je wilt ontwikkelen dan nog wel als oplossing? Of is daarvoor eerst een cultuuromslag nodig en een **verandering in gedrag**? En wat voor verandering is er voor het realiseren van deze toekomst nodig in **instituten en overheden**? Zitten regels innovatie in de stedelijke omgeving bijvoorbeeld in de weg? Misschien kun je dan door tijdelijke regelgeving ruimte maken voor living

labs of andere **experimenteeromgevingen**, waarin je met betrokkenen oplossingen kunt ontwikkelen, aannames kunt toetsen, en doorwerking kunt meten. Zo kan een gedeeld toekomstbeeld stapsgewijs tot leven komen.

Tot slot is een belangrijke kracht van KEM's dat ze je team de handvatten bieden om co-creatieprocessen midden in de samenleving te organiseren. Methoden en voorbeelden op het gebied van **betekenisgeving en bewustwording**, ontstaan vanuit artistiek onderzoek en kunstpraktijken, kunnen je bijvoorbeeld inspireren om betrokkenen niet oppervlakkig en als eenheidsworst te betrekken in participatietrajecten (zie ook 'Testing the Waters'). Durf ze het stuur en de middelen te geven en laat ze – vanuit het eigen perspectief – verkennen hoe zij een actieve en agenderende rol kunnen en willen spelen.

Aanvullend bieden KEM's voor **participatie en co-creatie** je team ideeën hoe je met betrokkenen tot nieuwe vormen van samenwerking kunt komen. Welke kwaliteiten zijn er bijvoorbeeld in huis, en hoe kun je die samen inzetten? Welke rollen zijn nodig om stappen te zetten, en welke verantwoordelijkheden heb je naar elkaar? En hoe kun je eigenaarschap – of het nu gaat om onderhoud van een technologie of toepassing, of financiering voor een buurtinitiatief – voor de lange termijn organiseren? Wat je ziet is dat rond een vraagstuk zo geleidelijk een nieuwe taal ontstaat die betrokkenen met elkaar spreken, waarin allerlei disciplines, achtergronden, sectoren en instituten samenkomen.

Tien praktische handvatten voor de selectie en toepassing van de juiste methoden

voor projectteams die werken aan innovatie en transitie.

GESCHREVEN DOOR MARTIJN ARNOLDUS EN DORIEN VAN ALPHEN.

Innovaties voor maatschappelijke transitie en vraagstukken worden niet in 'splendid isolation' ontwikkeld, maar vooral in projecten waarin tal van stakeholders betrokken zijn. Hoe selecteer je in zo'n project de KEM's die je wilt inzetten, en hoe zorg je ervoor dat die methoden vervolgens ook toegepast worden? Je zult niet de eerste zijn die daarbij tegen allerlei vragen en hordes aanloopt.

Om je hierbij te helpen, geven we je op de volgende pagina's tien praktische handvatten waarmee je met je projectteam concrete stappen kunt zetten richting een werkbaar en slimme keuze en toepassing van KEM's. De stappen zijn onderverdeeld in drie onderdelen: 1. de voorbereiding van je project, 2. de selectie van KEM's en 3. de uitvoering van je project. De tien stappen zijn, zeker in de voorbereiding en selectie, niet noodzakelijk opeenvolgend: ze kunnen ook gelijktijdig of iteratief ('heen-en-weer') aan bod komen.

Verder zul je bij de selectie en inzet van KEM's soms afhankelijk zijn van externe factoren die minder gemakkelijk zijn te beïnvloeden, zoals beperkte middelen en tijd. Maar er is voldoende dat je als projectteam wél in de hand hebt!

VAN EXPERTSESSIE TOT HANDVATTEN

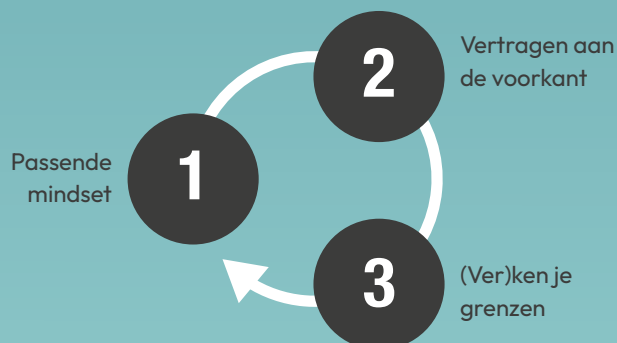
De tien handvatten komen voort uit een tweetal expertsessies die CLICKNL eind 2024 vanuit het KEM-netwerk organiseerde over de selectie en inzet van methoden binnen projecten die zich richten op maatschappelijke transitie en vraagstukken. De deelnemers van de expertsessies zijn afkomstig uit het hele land en hebben verschillende achtergronden: van ontwerpers tot theoretici en van kunstenaars tot watertechnologen. Meer dan veertig projecten werden onder de loep genomen, waarvan enkele kort beschreven staan vanaf [pagina 22](#). De projecten zijn al net zo veelkleurig als de deelnemende projectleiders, gaan over uiteenlopende transitie, hebben looptijden van enkele maanden tot meerdere jaren en zijn op verschillende manieren mogelijk gemaakt. Bijvoorbeeld met onderzoeksfinanciering van NWO, een meer op de praktijk gerichte PPS-toeslag van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, of een bijdrage van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

Wat de projecten gemeen hebben, is dat er steeds veel verschillende stakeholders betrokken zijn (overheid, kennisinstellingen, bedrijfsleven en vaak ook burgers), er multidisciplinair wordt gewerkt, er toepassing van nieuwe technologie wordt nagestreefd en er een maatschappelijke transitie of uitdaging wordt aangepakt. En, zo bleek, de projecten lopen vaak tegen vergelijkbare uitdagingen aan bij de selectie en inzet van methoden.



De voorbereiding

Voor je een project kan starten moet je een aantal dingen voorbereiden: het verkennen en opstellen van de opdracht, randvoorwaarden en samenwerkingen. Waar moet je op letten als je de juiste methoden wilt kiezen?



1. EEN PASSENDE MINDSET

Een goede voorbereiding voor selectie en inzet van KEM's voor op transities gerichte projecten begint bij een gedeeld besef dat de gekozen aanpak cruciaal is voor de resultaten van een project. Wat kan een aanpak voor een project betekenen en vooral voor de beoogde impact? Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat alle betrokkenen evenveel waarde hechten aan inzet van methoden, of aan het op zijn minst vooraf goed doordenken daarvan. Dat geldt zowel voor de uitvoerende partners in het project als voor de opdrachtgever, subsidieverstrekker of andere financiers. Iedereen heeft impliciete of expliciete verwachtingen over wat een project kan opleveren en wat de daartoe te volgen route is. Soms zullen daarbij duidelijk omliggende ideeën bestaan over wat effectieve of juist onbruikbare methoden zijn. Soms zullen verwachtingen vooral op intuïtie gebaseerd zijn. En soms zullen er betrokkenen zijn die zich nauwelijks interesseren voor methoden in het project.

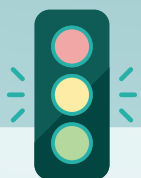
Het is daarom goed om vanaf het begin met elkaar aandacht te besteden aan de vraag: 'hoe dan?' Hoe kom je van het beginpunt van het project naar de gewenste uitkomst? Daarbij kun je elkaar erop wijzen dat, ongeacht of je het beestje een naam geeft, er altijd sprake is van een bepaalde aanpak. Die kan heel open zijn, juist uitgestippeld volgens

vooraf afgesproken methoden of iets ertussenin. Daar kun je in de voorbereiding van het voorstel mee gaan spelen, maar dan heb je in elk geval met elkaar uitgesproken dat het iets is om bewust mee bezig te zijn. Dat is de passende mindset.

**WEES ER SAMEN BEWUST VAN
HOE JE VAN HET BEGINPUNT VAN
HET PROJECT NAAR DE GEWENSTE
UITKOMST KOMT. DAT IS DE
PASSENDE MINDSET!**

Dien je het projectvoorstel binnen een bepaalde subsidieregeling in, dan biedt die mogelijk ook handvatten om het denken over de aanpak te structureren. Calls van NWO en Regieorgaan SIA vragen bijvoorbeeld van indieners om een 'theory of change' (verandertheorie) uit te werken met een 'impact pathway'. Daarin geef je aan hoe je tot de gewenste impact denkt te komen.

Realiseer je verder dat niet elke betrokken partij per se inhoudelijk mee hoeft te praten over de in te zetten methoden. Niet iedereen voelt zich expert en dat is prima. Het gaat erom dat iedereen er belang aan hecht dat in de voorbereiding van het project serieus wordt nagedacht over de inzet van methoden.



2. VERTRAGEN AAN DE VOORKANT

‘Een goede voorbereiding is het halve werk’ is een wijsheid die in veel situaties opgaat, maar helemaal geldt voor de effectieve inzet van methoden. Maar hoe vaak is het niet zo dat voor een projectvoorstel relatief weinig tijd beschikbaar is, omdat er een harde indieningsdeadline is? Of dat er maar beperkte middelen voorhanden zijn en de energie die je steekt in het opstellen van het voorstel door de financier niet wordt vergoed? Het ontbreekt daardoor nog al eens aan ruimte om te vertragen aan de voorkant en om goed te kunnen doorddenken wat er aan methoden nodig is. Waar moet je volgens je collega-projectleiders alert op zijn?

Tip 1: Neem de tijd om elkaar als projectpartners te leren kennen.

Bespreek vragen zoals: wat zijn ieders waarden, wensen, behoeften en drijfveren binnen het project? Waar liggen grenzen? Hoeveel speelruimte is er om dingen anders aan te pakken? Welke rol neemt wie op zich? Wie heeft wat te bieden? Zo ontstaat er meer vertrouwen tussen partners, en helderheid over wat er moet gebeuren. Je leert elkaars taal letterlijk (communicatiestijl) en figuurlijk (behoeften en wensen) beter spreken. Hierdoor denken partners gemakkelijker met elkaar mee en voorkom je frictie en vertraging tijdens het project. Een praktijkexpert vertelde dat men, nadat de projectaanvraag was goedgekeurd, het eerste half jaar nodig had om “samen op gang te komen”, puur omdat helderheid over rolinvulling en aanpak nog onvoldoende was doorgesproken.

Tip 2: Betrek de KEM-toepassers zo vroeg mogelijk in het proces.

Regelmatig worden de toepassers van methoden pas in de uitvoering betrokken bij een project. Dat loopt dan bijvoorbeeld via inhuur (van ontwerpers, procesbegeleiders, workshopleiders etc.). Door de beoogde toepassers eerder te betrekken in het proces kunnen die hun expertise inzetten bij de vraagarticulatie, het definiëren van het vraagstuk en de aanpak. Hierdoor creëer je automatisch meer ruimte voor de inzet van KEM's. Daarmee samenhangend:

Tip 3: Een goede selectie van KEM's volgt op een juiste vraagarticulatie.

Besteed in het begin genoeg tijd met elkaar aan het formuleren van de juiste vraag, anders zit je misschien vast aan de verkeerde aanpak. Maatschappelijke vraagstukken zijn complex en vragen scherp inzicht (en dus onderzoek) in het probleem, om tot de juiste onderzoeksvraag te komen. In de praktijk blijkt de oorspronkelijke vraag — en dus ook de gekozen aanpak — regelmatig niet te kloppen wanneer het project eenmaal is gestart. Hier kan je veel tijd aan verliezen. Bijvoorbeeld omdat je de gekozen aanpak moet blijven volgen vanwege de gemaakte afspraken of financieringsvoorwaarden. Betrek de opdrachtgever of financiers bij het proces van vraagarticulatie, al zal dat niet altijd even eenvoudig gaan. Bij een open subsidieregeling en bij een open aanbesteding staan de kaders meestal al meer vast dan bij projecten waarbij je direct met de opdrachtgever kunt sparren.



3. (VER)KEN JE GRENZEN

Hoeveel ruimte er is voor inzet van KEM's binnen een project, heb je als projectpartners zelden helemaal zelf in de hand. Financiële plafonds en de looptijd van een project kunnen beperkende factoren zijn. Dat geldt ook voor inhoudelijke voorwaarden van een subsidieregeling of aanbesteding. Zorg daarom dat je in de voorbereiding al een goed beeld krijgt van de verschillende grenzen die aan de inzet van methoden worden gesteld, en hoe hard die grenzen daadwerkelijk zijn. Wees bedacht op drie zaken.

**ZORG DAT JE IN DE VOORBEREIDING
AL EEN GOED BEELD KRIJGT VAN
DE GRENZEN DIE AAN DE INZET VAN
KEM'S WORDEN GESTELD.**

1. Inhoudelijke grenzen

Soms is in calls of subsidieregelingen al vastgelegd dat volgens bepaalde methoden moet worden gewerkt. Bijvoorbeeld dat er een mate van co-creatie wordt verwacht. Of dat er simulaties moeten worden gemaakt. Of algemener, dat er artistieke of ontwerpende methoden gewenst zijn. De financier of opdrachtgever heeft dan kennelijk redenen om specifiek die methoden te vragen, en het is altijd een goed idee om scherp te krijgen wat die redenen precies zijn. Minder direct, maar even belangrijk zijn voorwaarden op het gebied van monitoring, effectmeting, het testen van (tussentijdse) resultaten en het betrekken van bepaalde doelgroepen. Op al die vlakken zijn er relevante KEM-categorieën, met methoden die behulpzaam kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan de categorieën 'Visie en Verbeelding' of 'Ethiek en Verantwoordelijkheid'.

2. Financiële grenzen

De financiële ruimte voor inzet van KEM's wordt niet alleen bepaald door het totale projectbudget, maar ook door afbakening van welke kosten subsidiabel zijn of door een opdrachtgever worden vergoed. Vorm daarom vooraf een beeld van wat de inzet van methoden aan verschillende kosten gaat meebrengen. Bekend zijn bijvoorbeeld de organisatiekosten van experimenteeromgevingen, die met onderzoeksfinanciering niet of lastig gedekt kunnen worden. Of bewoners in participatiemethoden, die niet of nauwelijks vergoed kunnen worden voor hun bijdrage.

3. Organisatorische grenzen

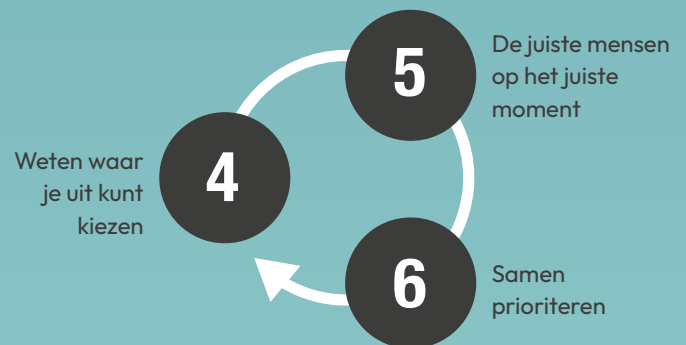
Subsidieregelingen en aanbestedingen vereisen altijd in zekere mate dat de organisatorische structuur van projecten aan de voorkant wordt geregeld. De kaders daarvoor kunnen van invloed zijn op de inzet van KEM's, bijvoorbeeld als op voorhand duidelijk moet zijn wie er aan het project deelnemen. Let er in dat geval op dat alle benodigde methodologische expertise al in het projectteam aanwezig is.



De Social Design Showdown staat voor een kritische reflectie op de eigen ontwerppraktijk en de toegevoegde waarde van sociaal ontwerpers bij maatschappelijke vraagstukken. Beeld: Afdeling Buitengewone Zaken

Selectie van methoden

Als je een (eerste) beeld hebt van de vraag en de grenzen van het project kun je bepalen welke KEM's je nodig hebt.



4. WETEN WAAR JE UIT KUNT KIEZEN

Om een goede selectie van KEM's te kunnen maken, moet je uiteraard op de hoogte zijn van welke methoden er mogelijk interessant en nuttig zijn voor het project. Het is daarom belangrijk om zicht te hebben op welke methoden er zijn en hoe die in de praktijk werken.

De [KEM-agenda](#) en de [KEM-website](#) kunnen daarbij behulpzaam zijn (zie ook [pagina 34](#)). Daar vind je overzichten en beschrijvingen van methoden, maar het is geen middel om een keuze te maken. Een behulpzame tool, die je al in de eerste fase van het voorbereiden van een projectvoorstel kunt inzetten, is het **KEM-kompas** (zie [pagina 32](#)). Deze tool helpt teams om een aanpak te bepalen door terug te redeneren vanuit de elf KEM-categorieën. Die geven samen een helder beeld van het volledige spectrum aan mogelijke methoden, en vormen zo een gezamenlijke basis om te bepalen wat relevant is voor je project en waar de prioriteiten liggen.

De KEM-categorieën zijn de meest omvangrijke, maar beslist niet de enige bron om overzicht te krijgen op nuttige methoden. We geven je ook graag deze bronnen mee als aanvullende vindplaatsen:

- [A compendium of innovation methods](#)
- [Brand-driven innovation](#)
- [Delft Design Guide](#)
- [Design. Think. Make. Break. Repeat.](#)
- [Innovatietoolkit van de Rijksoverheid](#)
- [Maatschappelijk verdienvermogen: zo doe je dat!](#)
- [Patiëntenparticipatie toolbox](#)
- [Systems Innovation Network](#)
- [The Behaviour Change Wheel](#)
- [Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie](#)

Heb jij aanvullingen op bovenstaande puntenlijst, of gebruik jij andere manieren om tot een goede selectie van KEM's te komen? Laat het ons weten via de mail (kems@clicknl.nl).



5. DE JUISTE MENSEN OP HET JUISTE MOMENT

Over de dynamiek bij het samenstellen van een projectteam en/of tijdelijk samenwerkingsverband zijn boeken volgeschreven. In de praktijk worden samenwerkingsrelaties nogal eens opgebouwd via bestaande (persoonlijke) netwerken en connecties van projectpartners. Daarbij spelen zaken een rol zoals positieve eerdere ervaringen met samenwerking, of de noodzaak om vanwege de eisen van financiers een bepaald type partij aan te haken (zoals mkb). Hoe het ook zij, degenen die meepraten drukken een stevige stempel op hoe het project vorm wordt gegeven, en dus ook op de selectie en inzet van methoden. Hoe voorkom je dat de methodische expertise die je nodig hebt, niet aan tafel zit? Twee tips uit de eerder genoemde expertsessies voor de tien handvatten:

ZORG DAT JE DE BENODIGDE

METHODISCHE EXPERTISE AAN TAFEL

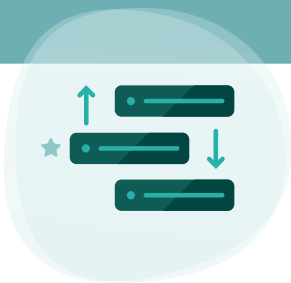
HEBT BIJ HET BEPALEN VAN DE AANPAK.

Tip 1: Zorg voor een luis in de pels.

Geef minstens één betrokkene in de voorbereiding van het projectvoorstel de rol van criticus, van wie verwacht wordt dat die scherp is op wie er ontbreekt aan tafel. Dat kan overigens breder zijn dan alleen de kant van de methoden.

Tip 2: Gebruik het KEM-kompas.

Ook het bij handvat 4 al genoemde KEM-kompas kan van waarde zijn: de tool brengt de beschikbare methodische expertise van je team naar boven en geeft inzicht in welke expertise nog ontbreekt. Want de selectie en toepassing van methoden vereist ruime kennis en ervaring, en daarom sturing of begeleiding door een getrainde professional. En hoe vind je dan vervolgens de juiste mensen? Daar moet je zelf voor op onderzoek uitgaan. Maar je kan de KEM-agenda en de cases op de KEM-website als inspiratie gebruiken om experts op het spoor te komen binnen de diverse KEM-categorieën.



6. SAMEN PRIORITEREN

De uiteindelijke selectie van bepaalde KEM's moet gedragen worden door de projectpartners. Bij die keuze spelen allerlei verschillende (en al benoemde) factoren een rol, zoals de relevantie van een methode voor het bereiken van de doelen van het project, de beperkte beschikbare tijd en middelen, de eisen van de financier of opdrachtgever, de organisatorische en praktische mogelijkheden om de methode uit te voeren. Ook zaken als positieve (of juist negatieve) eerdere ervaringen met een methode kunnen meespelen, en zo zijn er ongetwijfeld nog andere punten te benoemen die mee kunnen wegen. Omdat die keuze vaak niet eenvoudig is, helpt het om expliciet aandacht te besteden aan hoe die tot stand komt. Twee tips uit de expertsessies kunnen hierbij richting geven:

Tip 1: Bepaal je aanpak samen.

In de expertsessies gaven projectleiders aan dat de uiteindelijke keuze voor KEM's — ondanks, of misschien juist door de veelheid aan factoren — vaak lastig te herleiden is. Die pleiten ervoor om vaker een (bondig) onderbouwde keuze te

maken samen met alle projectpartners, zodat het voor iedereen duidelijk is waarom voor bepaalde methoden wordt gekozen. Dat versterkt niet alleen het onderlinge vertrouwen en het vertrouwen in het project, maar helpt ook om te voorkomen dat tijdens de uitvoering alsnog vragen ontstaan over waarom een bepaalde aanpak is gekozen.

Tip 2: Kijk of je je aanpak stapsgewijs kan bepalen.

Daarnaast blijkt het waardevol om de keuze voor KEM's niet als een eenmalig moment te benaderen, maar als iets dat zich kan ontwikkelen gedurende het project. In de op [pagina 25](#) beschreven casus van het nieuwe financieringssysteem voor kinderopvang is bijvoorbeeld gewerkt volgens een stapsgewijze, iteratieve aanpak. Per simulatie werd er tussentijds gereflecteerd over de ervaring van de deelnemers, wat er goed ging, wat onduidelijk was en hoe het scherper kon. Hierdoor behield het projectteam flexibiliteit in aanpak en was er sprake van tussentijdse oplevering en evaluaties, zowel van het proces als van de resultaten.

**GEZAMENLIJK KEM'S PRIORITEREN VERSTERKT
HET VERTROUWEN IN ELKAAR EN HET PROJECT,
EN VOORKOMT DISCUSSIE ACHTERAF.**

Eenmaal aan de slag

Hoe pas je KEM's toe tijdens het project?



7. RUIMTE VOOR EEN ORCHESTRATOR

Zowel in de voorfase als bij uitvoering van een project is er ruimte nodig voor een coördinerende rol – een ‘orchestrator’ – die de inzet van KEM's kan overzien en er richting aan kan geven (zie ook [orchestrating innovation](#)). Dat is zeker wenselijk bij complexe projecten die zijn onderverdeeld in werkpakketten of verschillende fasen. In de expertsessies kwam naar voren dat zo'n regisseur bij veel projecten ontbreekt, maar achteraf vaak als gemis wordt ervaren. Daar waar de rol wel wordt ingevuld – meestal door een ontwerper – speelt de vraag hoeveel vertrouwen en ruimte de orchestrator krijgt van de projectpartners om daadwerkelijk het voortouw te nemen in het bepalen en uitvoeren van het proces. In de praktijk blijkt bovendien dat krappe planning, deadlines, en de druk van de dagelijkse uitvoering het lastig maken om overzicht te houden op de ingezette KEM's. Die helikopterblik raakt daardoor al snel ondergesneeuwd.

De orchestrator speelt dus geen vanzelfsprekende rol in projecten. Evenmin is het een standaardtaak van de projectleider om zicht te houden op de aanpak: over het algemeen houdt die zich meer bezig met het operationele en niet het inhoudelijke management van het project. Het is ook geen rol die

strikt over monitoring en effectmeting gaat, maar een bijsturende positie die de onderlinge samenhang tussen ingezette KEM's kan bewaken en vanuit inhoudelijke expertise kan aangeven waar en hoe die inzet beter of anders kan.

De orchestrator bewaakt de samenhang tussen KEM's en geeft vanuit inhoudelijke expertise aan waar en hoe de inzet verbeterd kan worden.

Tip: Stel een orchestrator aan.

De orchestratorrol is te combineren met die van projectleider, maar kan ook apart worden belegd. Het is wel cruciaal dat:

- in het samenwerkingsverband van projectpartners vanaf de start duidelijk over de orchestratorrol wordt gecommuniceerd,
- de orchestrator over de benodigde inhoudelijke expertise beschikt om de inzet van KEM's te kunnen overzien en bewaken, en
- alle projectpartners de orchestrator vertrouwen en daarmee durven volgen in de aanpak.

**DE ORCHESTRATOR BEWAAKT
DE SAMENHANG TUSSEN KEM'S
EN GEEFT VANUIT INHOUDELIJKE
EXPERTISE AAN WAAR EN HOE DE
INZET VERBETERD KAN WORDEN.**



8. FLEXIBILITEIT INBOUWEN

Kenmerkend voor inzet van KEM's is dat de uitkomsten van elke stap in het proces zich lastig laten voorspellen. De effectiviteit van een methode - daarmee de kwaliteit van de interventie - wordt uiteindelijk bepaald door de context waarin de methode wordt toegepast. Denk aan de hoeveelheid tijd en ruimte, of de welwillendheid van participanten. Ook de manier waarop de methode wordt ingezet speelt mee en wordt onder andere beïnvloed door de aanwezige kennis in het projectteam. KEM's bieden een beproefd handvat, maar geen stapsgewijze blauwdruk, en daardoor wordt aan methoden tijdens toepassing regelmatig gesleuteld. Een methode is nooit af.

Dat betekent dat in projecten altijd een mate van flexibiliteit nodig is om tussentijds op een andere manier te gaan werken dan vooraf bedacht. Dat kan gaan om kleine wijzigingen (zoals een co-creatiesessie die een net even andere opzet krijgt), of grote, zoals wanneer de ene methode voor een andere wordt ingewisseld (bijvoorbeeld een simulatie in plaats van co-creatie). In het laatste geval zal het soms nodig zijn om nieuwe expertise of partners binnen het samenwerkingsverband te brengen of fundamentele wijzigingen aan projectopzet en -budget door te voeren.

Of die flexibiliteit in te bouwen is, zal per project verschillen. Belangrijk om in de gaten te houden is welke mogelijkheden er bestaan vanuit de subsidieregeling of verleende opdracht. Welke koerswijzigingen kun je doorvoeren zonder de financier of opdrachtgever om toestemming te moeten vragen? Hoe eenvoudig is het om nieuwe partners aan het project toe te voegen? Kom je er niet echt uit, dan kan je ook persoonlijk contact met ze opnemen.

Maar de onderlinge afspraken tussen projectpartners dragen net zoveel gewicht. Over inzet en budgetverdeling worden aan de start afspraken gemaakt en tussentijdse wijzigingen vragen altijd om goed overleg en wederzijds begrip tussen projectpartners.

**BOUW FLEXIBILITEIT IN, ZODAT JE
DE RUIMTE HEBT OM DE AANPAK
TUSSENTIJDs AAN TE PASSEN
WANNEER DAT NODIG IS.**

Het is daarom verstandig om al in de voorfase met elkaar te spreken over de kans dat tijdens de looptijd van het project aanpassingen moeten worden gedaan die in het belang zijn van een goede, effectieve aanpak en dus een succesvol resultaat. Zo'n aanpassing moet niet uit de lucht komen vallen, en daarom is tussentijdse reflectie en samen leren ook zo belangrijk - dit wordt verder toegelicht in het volgende, negende handvat.



In de case 'Aan de slag als ontwerpend ambtenaar' lees je hoe ambtenaren een flexibele, ontwerpende aanpak leerden te gebruiken. Beeld: Sylla, Zeewaardig



9. SAMEN LEREN

De beste manier om KEM's toe te passen is door te leren wat er goed en fout gaat, en wat er wel en niet werkt. Een methode is nooit af, schreven we al en dat werd in de expertsessies voortdurend onderstreept. Wat in de ene context werkt, is in een andere lang niet altijd toepasbaar. Een experimenteeromgeving gericht op gezonde leefstijl heeft een ander karakter dan een living lab voor nieuwe medische technieken. Net zo min werkt dezelfde combinatie van KEM's ook op dezelfde manier bij verschillende transitievraagstukken. Toepassing van KEM's heeft daarom altijd, tot op zekere hoogte, iets aftastends, en als je daar goed mee om wilt gaan, dan ben je aan het leren.

Samen leren is een proces waarvoor gedurende de gehele uitvoering van een project ruimte moet worden gemaakt. Zoals een projectleider tijdens de expertsessies opmerkte: "Er wordt vaak veel tijd vrijgemaakt voor het samenkomen met stakeholders, maar veel minder tijd voor het leren begrijpen van het proces." Of plat gezegd, je moet elkaar blijven vragen "waar we nou helemaal mee bezig zijn" en of dat je helpt om te komen waar je wilt komen. Bij grotere projecten is het gebruikelijk dat financiers of

opdrachtgevers om tussenevaluaties en leerpunten vragen. NWO en Regieorgaan SIA doen dat langs de eerder beschreven 'impact pathway', en fondsen hebben vaak hun eigen formats. Soms gaat dat langs de principes van een 'learning community', waarbij het samen leren en ontwikkelen een duidelijke plek hebben. Maar al die benaderingen en formats vragen niet altijd specifiek naar leerpunten over de aanpak en ingezette KEM's. Om daar wel structureel aandacht aan te geven, is het verstandig om binnen het project iemand verantwoordelijk te maken voor het leerproces.

Tip: Stel een begeleider aan voor het gezamenlijk leren.

Dit is iets wat je als project zelf intern kunt regelen. Een orchestrator kan het gezamenlijk leren goed begeleiden, bijvoorbeeld door stakeholders hun ervaringen en leerpunten te laten bijhouden in een leerjournaal ('learning journal'). In elk geval is het zaak om iedereen met enige regelmaat bij elkaar te brengen om de ervaringen uit te wisselen, zodat het echt een gezamenlijk proces wordt. Zie deze tools voor meer inspiratie:

- [Learning communities tools](#)



De LOBBY. Beeld: Afdeling Buitengewone Zaken.



10. HET ROER OMGOOIEN

Het laatste handvat heeft alles te maken met het doorhakken van knopen. Het lijkt een open deur, maar het echt doorvoeren van koerscorrecties is makkelijker gezegd dan gedaan. Dat heeft voor een deel te maken met de eventuele formele hordes die bij de vorige punten werden genoemd. Voor een deel is het ook terug te voeren op het ontbreken van een heldere afspraak over hoe in het samenwerkingsverband van projectpartners wordt besloten over wijzigingen in de toepassing van KEM's.

We kunnen er niet omheen om daarvoor in dit laatste handvat expliciet aandacht te vragen. Je kunt een orchestrator aanstellen zonder daarnaar te luisteren. Je kunt ruimte voor flexibiliteit inbouwen zonder die te benutten. Je kunt monitoren en ervaringen optekenen zonder het geleerde om te zetten in acties. Met andere woorden, spreek met elkaar af dat als het roer om moet, er ook echt energie in gestoken moet worden om dat met elkaar te realiseren.



CASES

De waarde van KEM's komt pas echt naar voren in de praktijk. Op de volgende pagina's vindt je een aantal projectvoorbeelden waar KEM's zijn ingezet.

Deze projecten zijn, naast vele andere, ingebracht als case tijdens de KEM's expertsessies 'Van papier naar praktijk'.

01. Outlook Energiesysteem

Van diepgaande expertise naar gezamenlijk perspectief.

LOOPTIJD

2023 (1 jaar)

THEMA

Energietransitie

BETROKKENEN

Flatland, RVO, TNO, Ministerie EZK
10 experts vanuit verschillende organisaties

KEM-CATEGORIEËN

Participatie en Co-creatie
Visie en Verbeelding

De energietransitie kent vele onzekerheden, scenario's en uiteenlopende perspectieven van belanghebbenden. Hoe creëren we overzicht en ontwikkelen we samen een toekomstgerichte visie die écht richting geeft aan het energiesysteem van 2050?

De uitdaging: versnippering en gebrek aan gemeenschappelijk toekomstbeeld

De energietransitie brengt talloze rapporten, adviezen en scenario's voort. Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben uiteenlopende prioriteiten en aannames. Hierdoor ontbreekt een gezamenlijke toekomstvisie en duidelijkheid over te maken keuzes. Een gedeeld kompas richting 2050 is nodig om concrete beleidskeuzes, investeringen en samenwerking mogelijk te maken.



De aanpak: via co-creatie naar een gedragen toekomstbeeld

In een visuele aanpak werkten tien experts via co-creatie aan tastbare toekomstbeelden. Juist door abstracte en complexe scenario's zichtbaar te maken ontstond ruimte waarin verschillen en overeenkomsten direct bespreekbaar werden. In verschillende fasen zijn we van versnipperde kennis naar gezamenlijke keuzes gekomen. Door de beelden vervolgens te valideren bij de doelgroep werd duidelijk of de boodschap helder overkwam en zij ermee aan de slag konden. Het resultaat: een serie visualisaties die beleidsmakers en stakeholders houvast bieden richting 2050.

Het resultaat: één gedeeld toekomstbeeld als kompas

De visualisaties maakten een toekomstbeeld van de complexe energietransitie tastbaar en voelbaar. Zo ontstond betrokkenheid. De tekeningen waren concreet genoeg om het gezamenlijke verhaal helder te maken, en abstract genoeg voor experts om vanuit hun eigen expertise mee aan de slag te gaan. Het resultaat is een overkoepelend kader dat richting geeft aan gedetailleerde adviezen en strategische besluitvorming. Het blijft experts en stakeholders inspireren en verbinden richting 2050.

Meer weten? Bekijk hier:

- De uitgebreide case van Flatland
- [Outlook Energiesysteem 2050: Rechtvaardig, robuust en duurzaam naar 2050.](#) Het rapport van het onafhankelijke Expertteam Energiesysteem 2050, als bouwsteen voor het Nationaal Plan Energiesysteem

02. Een wankel evenwicht

Gedrag van personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering.



Met een vergrijzende bevolking zullen de huidige personeelstekorten alleen maar verder toenemen. Tegelijkertijd hebben er in Nederland meer dan 800 000 mensen een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Dit zijn mensen die met gepaste ondersteuning mogelijk een stap richting werk zouden kunnen zetten. Daarom verkenden we de vraag:

Hoe kunnen we re-integratie dienstverlening verbeteren zodat iedereen, ongeacht arbeidsbeperking, de kans krijgt om een betekenisvolle bijdrage aan de maatschappij te leveren via duurzame arbeidsparticipatie?

LOOPTIJD

Eerste project: 2021-2023 (2 jaar)

Tweede project: 2024-2026 (2 jaar)

THEMA

Gezondheid en zorg

BETROKKENEN

UWV (Kenniscentrum, Werkbedrijf, Sociaal Medische Zaken), re-integratiebedrijven, Regioplan, Centerdata, TU Delft. In vervolgtraject: UWV (Kenniscentrum, Werkbedrijf), TU Delft, Redesigning Psychiatry

KEM-CATEGORIEËN

Participatie & Co-creatie
Gedrag & Empowerment
Institutionele Verandering
Systeemverandering

De uitdaging: Nieuw handelingsperspectief

Gangbare lineaire gedragsmodellen voor re-integratiedienstverlening schieten tekort bij het verklaren van de complexe werkelijkheid van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Re-integratie is niet simpelweg een kwestie van aan een aantal gedragsknoppen draaien. Om de door UWV gevraagde handelingsperspectieven voor effectievere re-integratieondersteuning te ontwikkelen, was een nieuwe kijk op re-integratie noodzakelijk.

De aanpak: Methodologische verscheidenheid

Om nieuw handelingsperspectief te ontwikkelen hanteerden we verschillende, complementaire methoden: door literatuuronderzoek naar sociaal-ecologische systeemtheorie, expertinterviews, 60 diepte-interviews met uitkeringsgerechtigden, observaties van gesprekken en co-reflectie workshops met professionals, kregen we breed inzicht in de systeemcontext van het vraagstuk. Dit liet zien dat re-integratie geen lineair proces is, maar eerder een cyclus van ontregeling, heroriëntatie en groei naar een nieuw evenwicht — waar de interactie tussen professional en uitkeringsgerechtigde kan zorgen dat mensen vastlopen in hun re-integratie. Deze inzichten leidden tot de ontwikkeling van een gedragsinterventie die deze interactie anders probeert vorm te geven.

De resultaten: Potentieel aantonen

Door deze interventie in een korte pilot te evalueren, toonden we het potentieel aan. Eerste resultaten lieten zien dat werkzoekenden meer ruimte voelden voor eigen inbreng en door zelfinzicht weer in beweging kwamen. Deze uitkomsten hebben geleid tot een vervolgtraject voor verdere doorontwikkeling en implementatie van dit nieuwe handelingsperspectief in de uitvoering van UWV.

Meer weten? Bekijk hier:

- Eindrapportage: [‘Een wankel evenwicht: Gedrag van personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering’](#)
- De publicatie [‘Veerkracht als motor van re-integratie’](#) (Sociaal Bestek)

03. Sustainable Frontline Game

Ontwerponderzoek naar duurzaamheidsbewustzijn en logistieke onafhankelijkheid binnen de Koninklijke Landmacht.



Er is een duidelijke behoefte om duurzaamheid te integreren in militaire operaties, maar niet alle betrokkenen erkennen het belang hiervan. Dit project biedt de kans om militair personeel in een interactieve workshop te laten ervaren hoe alternatieve keuzes in de structuur van militaire missies bijdragen aan zowel operationele gereedheid als logistieke onafhankelijkheid.

LOOPTIJD

2021-2024 (3 jaar)

THEMA

Veiligheid

BETROKKENEN

NHL Stenden Hogeschool, Koninklijke Landmacht - Kenniscentrum Logistiek

KEM-CATEGORIEËN

Visie en Verbeelding

Participatie en Co-creatie

Experimenteeromgevingen

Systeemverandering

Gedrag en Empowerment

Waardecreatie en Opschaling

Ethiek en Verantwoordelijkheid

Data voor Verkenning en Onderbouwing

De uitdaging

Het probleem ligt in de ambitie om duurzaamheid, de lange termijn inzetbaarheid van materieel en logistieke onafhankelijkheid te bevorderen binnen militaire operaties, zonder in te boeten op operationele effectiviteit of de veiligheid van de betrokkenen. Hoewel steeds meer erkenning voor duurzaamheid is, wordt het door sommige militairen nog als een uitdaging gezien. Deze interventie vergroot het bewustzijn door militairen in een interactieve workshop te laten ervaren hoe alternatieve keuzes in de structuur van militaire missies bijdragen aan zowel operationele gereedheid als logistieke onafhankelijkheid.

De aanpak

De aanpak is iteratief en gebaseerd op een ontwerponderzoeksaanpak voor de ontwikkeling van serious gaming. Dit heeft geleid tot een game waarin deelnemers verantwoordelijkheid nemen voor energievoorziening, watervoorziening, logistieke- en afvalstromen, en samenwerken aan een gezamenlijk scenario om duurzaamheidsdoelen te behalen. Ze maken keuzes, zoals het ombouwen van conventionele energieopwekking met dieselgeneratoren naar zon- of windenergie, ondersteund door batterijen, of het creëren van een eigen watervoorziening voor het doorspoelen van toiletten met gefilterd regenwater. Via een live dashboard zien spelers de impact van hun keuzes op de operationele situatie (KPI's), waarbij de keuzes van andere deelnemers ook invloed hebben op hun eigen situatie, wat leidt tot dialoog tijdens het spel.

Het resultaat

Het project heeft een hybride game opgeleverd die militaire teams uitdaagt om samen beslissingen te nemen ter bevordering van duurzaamheid. De game bevordert samenwerking door onderlinge afhankelijkheden zichtbaar te maken en stimuleert gedragsverandering door deelnemers te laten reflecteren op hun game-ervaring. Daarnaast is er een ontwerp ontwikkeld om het geleerde te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Het spel is zo ontworpen dat het zowel als zelfstandige interventie als onderdeel van militaire curricula kan functioneren.

De game biedt een veilige, motiverende leeromgeving waarin deelnemers door het spelen ontdekken hoe zij duurzaamheid kunnen integreren in hun taken. Nabesprekingen dragen bij aan een groter bewustzijn en bieden concrete handvatten voor gedragsverandering, zowel binnen als buiten de militaire context.

04. Het nieuwe financieringsstelsel voor kinderopvang

Inzicht door simulaties.

LOOPTIJD

2024 (8 maanden)

THEMA

Gezondheid en zorg

BETROKKENEN

Fronteer, Ministerie van SZW, DUO,
Toeslagen en de kinderopvangsector

KEM-CATEGORIEËN

Participatie en Co-creatie
Waardecreatie en Opschaling
Experimenteeromgevingen

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wil het nieuwe financieringsstelsel voor de kinderopvang niet alleen theoretisch ontwerpen, maar ook praktisch toetsen en optimaliseren. Hierom werken ze al vanaf de ontwerpfase samen met potentiële uitvoeringsorganisaties. Gezamenlijk hadden zij de vragen:

- Werkt het stelsel zoals bedacht op papier?
- Is het werkbaar en doenlijk voor ouders, kinderopvangorganisaties en uitvoerders?
- Waar liggen de grootste kansen voor optimalisatie?

De uitdaging

Financieringsstelsels zijn complex en abstract. Zonder concrete voorbeelden of tastbare elementen is het voor gebruikers lastig om zich een goed beeld te vormen van hoe een systeem in de praktijk werkt. Dit bemoeilijkt het verkrijgen van waardevolle feedback en inzichten. Dit project richt zich daarom op het creëren van een gesimuleerde gebruikerservaring om het stelsel aanschouwelijk te maken en iteratief verbeteringen aan te brengen.

De aanpak

De werking van het conceptstelsel is getoetst door middel van een gesimuleerde gebruikerservaring. Door ouders, kinderopvangorganisaties en uitvoerders in een nagebootste gebruikssituatie te plaatsen, werd inzichtelijk hoe het stelsel in de praktijk zou kunnen gaan functioneren. In een aparte ruimte volgden observatoren – waaronder beleidsmakers – het proces en bespraken zij real-time bevindingen. Door het combineren van meerdere perspectieven werd de impact op verschillende betrokkenen tegelijk geanalyseerd en konden verbeterpunten direct worden gesignaleerd.

Het resultaat

De simulaties boden cruciale inzichten in de werking en uitvoerbaarheid van het stelsel. De belangrijkste bevindingen:

- Simulaties vormen een effectieve methode om gebruikers kennis te laten maken met het nieuwe systeem en de praktische toepasbaarheid te toetsen.
- Iteratieve aanpassingen binnen de simulatie maken het mogelijk om steeds dichterbij een werkbare oplossing te komen.
- Het definiëren van een helder referentiekader is noodzakelijk om de opgehaalde inzichten goed te duiden.
- Hoewel de ontwikkeling van simulaties tijdsintensief is, leveren ze waardevolle inzichten op die verder gaan dan theoretische analyses.

Door deze aanpak kon het concept financieringsstelsel verder worden verfijnd en geoptimaliseerd, met bruikbare praktische verbeterpunten als resultaat.



05. Climate Imaginaries at Sea

Verbeeldingskracht voor leven met een stijgende zeespiegel.

LOOPTIJD

2022 – (lopend)

THEMA

Klimaat, verbeeldingskracht, artistiek onderzoek, participatie

BETROKKENEN

Lectoraat Art & Spatial Praxis aan de Gerrit Rietveld Academie (GRA), Lectoraat Academie Theater en Dans aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) en lectoraat Visual Methodologies aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA); Centre of Expertise Creative Innovation (CoECI), ARIAS Platform voor artistiek onderzoek, Tolhuistuin, Instituut voor Beeld en Geluid, Villa Zapakara, The Beach, Noordje, Framer Framed

KEM-CATEGORIEËN

Participatie & Co-creatie

Visie & Verbeelding

Betekenisgeving & Bewustwording

PUT YOUR EAR
TO THE WALL.

CAN YOU HEAR
THE OCEAN?

Beeld: Simon Pillaud

Climate Imaginaries at Sea brengt kunstenaars, ontwerpers en onderzoekers samen in artistiek onderzoek dat onderbelichte perspectieven op klimaatverandering centraal stelt.

De uitdaging

Ontwerpers, kunstenaars en artistiek onderzoekers spelen een belangrijke rol in het vergroten van ons voorstellingsvermogen. Met hun werk kunnen zij nieuwe perspectieven bieden, emoties aanspreken en ruimte creëren voor reflectie en verbeelding. Artistiek en ontwerpend onderzoek kan de complexe problematiek van zeespiegelstijging en klimaatadaptatie op toegankelijke en inspirerende wijze invoelbaar maken voor uiteenlopende publieksgroepen.

De aanpak: Artistic Research Studios

Climate Imaginaries at Sea werkt met drie thematische studio's: Global South & Indigenous Perspectives, gehost door AHK, Interspecies Inquiry aan de HvA en Material Research aan de GRA. Hier werken kunstenaars, ontwerpers, onderzoekers en studenten samen aan projecten die de verbeelding aanspreken en nieuwe perspectieven bieden. De resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd in uiteenlopende vormen: installaties, performances, films, geluidswerk, fotografie, tekst en spoken word. Tijdens studio mixers delen de verschillende studio's hun werkwijzen en inzichten met elkaar. Daarnaast vindt jaarlijks een Open Studio plaats, waar de deelnemers hun work-in-progress tonen aan een breder publiek en in gesprek gaan over hun onderzoek.

Het resultaat

Sinds 2022 richt Climate Imaginaries at Sea zich op het verbinden van artistiek onderzoek en ontwerpende aanpakken rond het thema zeespiegelstijging. Het programma brengt kunstenaars, ontwerpers en onderzoekers samen om nieuwe manieren van klimaatverbeelding te ontwikkelen. Deze verbeelding is van cruciaal belang om het abstracte begrip van klimaatverandering voorstelbaar en invoelbaar te maken en het reflecteren op klimaatadaptatie nu en in de toekomst te stimuleren.

Een hoogtepunt van de afgelopen jaren was het Climate Imaginaries at Sea Festival, waar kunstenaars en onderzoekers hun werk presenteerden in de vorm van tentoonstellingen, lezingen en performatieve interventies. Zo gaf Leanne Betasamosake Simpson een keynote lezing en een concert in de Tolhuistuin. De tentoonstelling Unimaginable: Clarion Calls from Rising Seas bracht verschillende werken van de in de studio's betrokken kunstenaars en onderzoekers samen.

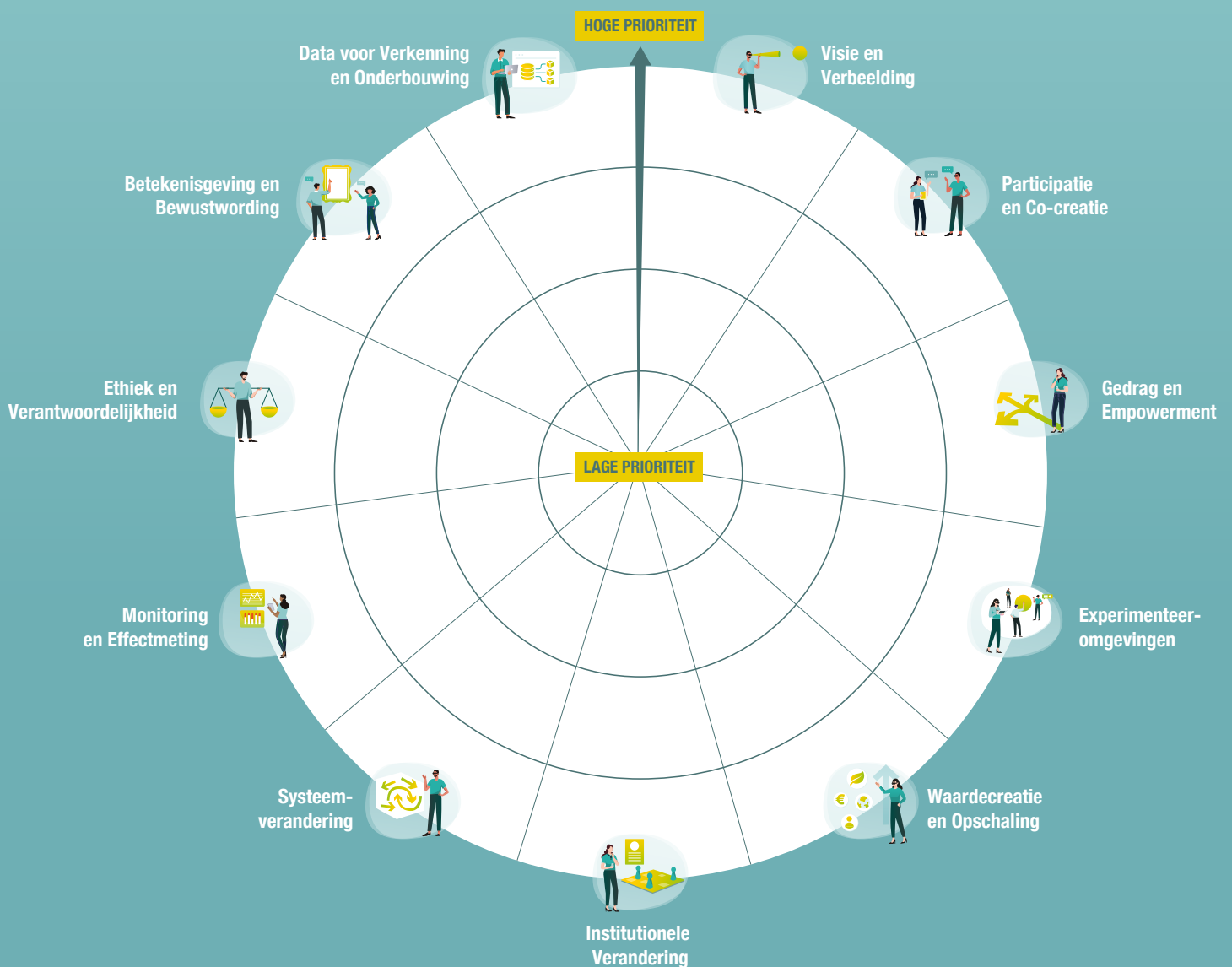
De kracht van het programma ligt in de diversiteit aan output: van publicaties en exposities tot podcasts, zines en geleide stadswandelingen. Tegelijkertijd staat het programma voor een uitdaging: hoe kunnen de ontwikkelde methoden en praktijken worden gedocumenteerd en gedeeld op een manier die zowel toegankelijk als inspirerend is voor een breder publiek, zonder tekort te doen aan de complexiteit van de problematiek? Daarom wordt in 2025 gewerkt aan het bundelen en delen van de methoden, praktijken en opgedane inzichten in een desktop documentaire en een online cursus voor docenten in het hoger onderwijs, met steun van CoECI.

Meer weten? Bekijk hier:

- [De website van Climate Imaginaries at Sea](#)
- [Een impressie van het Climate Imaginaries at Sea festival 2024](#)
- [De presentaties van deelnemend kunstenaars en onderzoekers](#) Leanne Betasamosake Simpson, Mikki Stelder, Joy Brandsma, Janine Armin, Carlo De Gaetano, Femke Dekker (aka Loma Doom), Müge Yilmaz, Kim Spierenburg, Claudine Arendt, Katja Truijten & René Boer (Loom Collective), Marialena Marouda
- [De lezingen door kunstenaars Müge Yilmaz en collectief Loom](#) over hun deelname aan Climate Imaginaries at Sea

Het KEM-kompas

Samen navigeren naar een effectieve aanpak.



In een wereld waar maatschappelijke opgaven steeds complexer worden, is het essentieel om verder te denken dan de gebaande paden. Het KEM-kompas ondersteunt in het verkennen van methoden, het herkennen van ontbrekende methodologische kennis of expertise binnen je team en het gezamenlijk creëren van een aanpak voor je project.

Een gezamenlijke aanpak

Het KEM-kompas is een gesprekstool die projectteams helpt bij het gezamenlijk bepalen van een effectieve projectaanpak. Vaak gebeurt dat aan het begin van een project, maar het kan ook waardevol zijn om tijdens het proces te reflecteren en bij te sturen.

Aan de hand van de elf KEM-categorieën verken je als team het volledige palet aan mogelijk nuttige methoden, breng je in kaart wat relevant is voor jouw project, en bepaal je samen de prioriteiten. Vanuit deze gezamenlijke basis bouw je aan een gedeelde, goed onderbouwde aanpak.

De juiste expertise en rolverdeling

Ook helpt het KEM-kompas verschillende perspectieven en (ontbrekende) expertise binnen het team zichtbaar te maken. Door richting en ruimte te geven aan het gesprek over de projectaanpak, zorgt het voor meer onderlinge afstemming en duidelijkheid in rol- en taakverdeling. Daarbij biedt het ruimte om verder te denken dan de bestaande kennis en expertise binnen het team, wat de weg opent naar nieuwe samenwerkingen en meer creatieve en innovatieve oplossingen.

Werkwijze

Met het KEM-kompas doorloop je vijf stappen. Je kunt ervoor kiezen om de eerste drie stappen eerst individueel in te vullen, en daarna met je team in gesprek te gaan, of deze direct samen in te vullen.

- 1. Verkenning van categorieën:** Begin met het doornemen van elk van de elf categorieën: welke kunnen relevant zijn voor je project? Beargumenteer wanneer en waarom ze meerwaarde kunnen bieden.
- 2. Aanscherpen met specifieke methoden:** Vul elke relevante categorie aan met specifieke methoden, tools of benaderingen. Is dit lastig? Probeer dan onder woorden te brengen wat je denkt dat er nodig is.
- 3. Prioriteren:** Gebruik het KEM-kompas om voor elke categorie (of zelfs methode) aan te geven hoeveel prioriteit deze heeft in het uitvoeren van je project.
- 4. Groepsdiscussie:** Reflecteer als team op de antwoorden en formuleer de belangrijkste conclusies. Wat valt op? Zijn er sterke verschillen binnen je team met betrekking tot de gewenste aanpak van het project? Beschikt je team over de benodigde kennis en expertise om het project uit te voeren? Vul zo nodig het KEM-kompas nog een keer in met het team, om de conclusies samen te vatten.
- 5. Vertaling naar een methodische aanpak:** Probeer de inzichten te vertalen naar een concrete methodische aanpak door deze in te tekenen op een tijdlijn. In welke fase(n) van het project is welke methode nodig? Kan er al iets gezegd worden over de rolverdeling in het project?



Download het KEM-kompas!

Hier vind je de officiële werkbladen van het KEM-kompas.



De KEM-agenda

De KEM-agenda is de nationale onderzoeksagenda die richting geeft aan het benodigde onderzoek naar tools en methoden (KEM's) die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. De agenda is met name bedoeld voor onderzoekers en beleidsmakers, maar kan ook ter inspiratie worden ingezet door iedereen die aan transitievraagstukken werkt.

Waar komt de agenda vandaan?

De KEM-agenda is opgesteld vanwege de cruciale rol van KEM's in het innovatiebeleid. Enerzijds om onze kennis te verbeteren en ontwikkeling te stimuleren. Anderzijds om het algemeen begrip van en bewustzijn over KEM's te vergroten. Dankzij de agenda krijgen methoden een vooraanstaande plek in de onderzoeksprogrammering van de overheid.

Wat staat er in de agenda?

Simpel gezegd biedt de agenda een overzicht van onderstaande elf categorieën KEM's. Binnen elke categorie wordt in kaart gebracht welke methoden er beschikbaar zijn, wat de wetenschappelijke stand van zaken is, welke prangende onderzoeksvragen er zijn en welke kennis we nog missen. Daarbij wordt er niet diep ingegaan op de individuele methoden, strategieën, modellen, processen en tools, maar verwezen naar het oorspronkelijk onderzoek.



Meer weten?

Download de volledige KEM-agenda hier!

Elf KEM-categorieën

De elf KEM-categorieën zijn de bouwstenen voor een effectieve aanpak van innovatie- en transitievraagstukken. Iedere categorie representeert een verzameling methoden, processen en strategieën, die als groep hetzelfde doel dienen.



Visie en Verbeelding

Voor elke maatschappelijke missie is een helder toekomstbeeld onmisbaar. Soms moet zo'n beeld eerst ontworpen worden. KEM's in deze categorie helpen de huidige wereld in kaart te brengen, nieuwe werelden te verbeelden, en fenomenen en problemen anders te bezien. Zo geven ze richting aan de gewenste verandering.



Participatie en Co-creatie

Bij maatschappelijke uitdagingen en missies zijn veel spelers met uiteenlopende belangen betrokken. KEM's in deze categorie helpen om stakeholders te betrekken in het proces, om hen in staat te stellen initiatief te nemen en om betrokkenheid en draagvlak te realiseren.



Gedrag en Empowerment

Om een transitie te laten slagen is gedragsverandering nodig - en niet alleen van burgers, maar van alle betrokkenen. KEM's in deze categorie helpen bij het ontwikkelen, testen en valideren van interventies om gedrag van mensen of organisaties rechtstreeks of indirect te beïnvloeden.



Experimenteeromgevingen

Innovatie vraagt om ruimte om uit te proberen en te leren. In het begin van het proces om vrij te experimenteren met ideeën, later om interventies te testen in realistische of nagebootste contexten. Deze categorie biedt methoden voor het opzetten en leren van omgevingen voor experiment.



Waardecreatie en Opschaling

Het realiseren van maatschappelijke impact vraagt om meer dan een goed idee. KEM's in deze categorie draaien om het begrijpen van waardecreatie in brede zin — economisch, maatschappelijk, ecologisch — en het opschalen van initiatieven die het potentieel hebben om het verschil te maken.



Institutionele verandering

Transities worden vaak vertraagd door bestaande regels en structuren. KEM's in deze categorie bieden inzicht in de effecten van instituties en tools om institutionele verandering te ondersteunen. De context waarin een transitievraagstuk speelt, is namelijk van doorslaggevend belang voor de richting en grootte van verandering.



Systeemverandering

Transities vragen om een transformatie of kanteling van een bestaand systeem. Kenmerkend voor systemen is dat ze zich slecht laten definiëren en onvoorspelbaar zijn. KEM's in deze categorie helpen om systeemgericht en toekomstgericht te werk te gaan, en om debat en feedback te ontlokken.



Monitoring en Effectmeting

Heeft een verandering wel de juiste richting en impact? KEM's in deze categorie helpen om effecten van interventies te meten en de impact op het systeem te monitoren, ook op de lange termijn.



Ethiek en Verantwoordelijkheid

Juist bij maatschappelijke missies en transities spelen voortdurend ethische en morele vragen op. Deze categorie biedt een verzameling methoden die zorgen voor verantwoorde innovatie en reflectie op technologieën, waaronder AI en digitalisering.



Betekenisgeving en Bewustwording

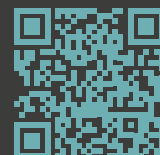
Transities vragen om een herbezinning op vastgeroeste waarden en patronen. KEM's uit deze categorie zijn vaak geworteld in de kunstpraktijk, vergroten bewustzijn en helpen betekenis te geven aan maatschappelijke uitdagingen.



Data voor Verkenning en Onderbouwing

Data kan zowel inspiratie als bewijs bieden. Deze categorie presenteert een spectrum van data-geïnspireerde tot datagedreven aanpakken om complexe vraagstukken te verkennen en van onderbouwing te voorzien.

**Meer weten
over de KEM-
categorieën?**
[Kijk op kems.nl](https://kems.nl)



CLICKNL - SAMEN IMPACT MAKEN: DE VOLGENDE STAP

Maatschappelijke transitie zijn complex en vragen om durf, visie en samenwerking.

Succesvolle verandering vraagt om strategische samenwerking, gedeelde kennis en een sterke basis. *Ontwerpkracht* is essentieel om toepassingen geïntegreerd en met draagvlak in de samenleving te krijgen.

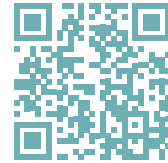
Binnen CLICKNL werken we samen om transitie te versnellen en duurzame oplossingen te ontwikkelen en op te schalen. We willen:

- **Maatschappelijk verdienvermogen stimuleren.**
We bouwen aan programma's die bijdragen aan zowel welzijn als welvaart. Ontdek meer op www.clicknl.nl/onze-programmas.
- **Ontwerpkracht versterken.** We stimuleren ontwikkeling en versterking van kennis, methoden en vaardigheden, met het oog op de inzet van ontwerpkracht voor maatschappelijke uitdagingen. Ontdek de Agenda Ontwerpkracht op www.clicknl.nl/agenda-ontwerpkracht.
- **Richting geven aan onderzoek naar methoden.** Methodologisch werken helpt om de juiste interventie of toepassing te ontwikkelen. De KEM-agenda geeft inzicht in belangrijke families van methoden en methodologieën aan de hand van doelstellingen, en geeft richting voor meer onderzoek naar methoden. Meer informatie op www.kems.nl.

MEER WETEN?

Neem contact met ons op via kems@clicknl.nl.

Download hier
de digitale
versie van dit
magazine!



Redactie

Dorien van Alphen - CLICKNL

Martijn Arnoldus - CLICKNL

Met dank aan

Celia de Vries - Fronteer

Guido Swildens - NHL Stenden Hogeschool

Maike van Vliet - Flatland

Mareile Zuber - Hogeschool van Amsterdam

Paul Hekkert - Topsector Creatieve Industrie

Sabine Niederer - Hogeschool van Amsterdam

Thomas van Arkel - TU Delft

Thomas van Daalen - Flatland

Twan Eikelenboom - Twan Eikelenboom Tekst & Advies

De deelnemers van de KEM-expertsessies

'Van papier naar praktijk' 2024

Vormgeving

Daniëlle van de Rakt - Raaqt

Engelse vertalingen

Jeff McNair - McNair vertalingen