



# Voorwoord

Alweer een publicatie over het versnellen van transitie en het realiseren van verdienvermogen en maatschappelijke impact? En waarom hoor je steeds vaker over changemakers? Terechte vragen!

Juist nu, in een turbulente tijd met veranderende geopolitieke verhoudingen is het cruciaal dat in Europa en Nederland aandacht besteed wordt aan missiegedreven innovatie. Onze welvaart en welzijn staan onder druk. Grote maatschappelijke opgaven lossen zich niet vanzelf op. Investeringen in toepassing van nieuwe technologie, alternatieve (collaboratieve, circulaire) verdienmodellen, acceptatie en gedrag, informatieveiligheid, aandacht voor verliezers en nieuwe financieringsconstructies moeten worden geïntensiveerd. Aangespoord en getrokken door de zogeheten changemakers: gedreven professionals die verandering initiëren en versnellen. Vaak onder de radar, maar cruciaal voor succes.

Het nationale kennis- en innovatieprogramma Maatschappelijk Verdienvermogen organiseert sinds 2019 de ontwikkeling en het gebruik van methodieken, modellen en werkvormen voor het versnellen van transitie en het versterken van marktcreatie. In tal van onderzoeksprojecten (ondersteund door NWO) en onderzoeks-experimenten (ondersteund door Regieorgaan SIA) worden lessen geleerd van het gebruik van KEM's (Key Enabling Methodologies), de ontwerpde aanpak, organisatie van publiek-private samenwerking, implementatie en opschaling van innovaties en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. Een aantal lessen delen we in deze publicatie, middels acht gesprekken met changemakers.

Kees Joosten  
Programmamanager KIA MV

# Inhoud

- 4** Inleiding
- 6** 8 changemakers over wat volgens hen impact maakt
- 32** Op zoek naar concrete handvatten?
- 38** Samen impact maken: de volgende stap



**6**



# Dát maakt impact

Resultaten boeken voor maatschappelijke transitie is complex en uitdagend, maar zeker mogelijk. Leer van en laat je inspireren door succesvolle manieren waarop andere changemakers maatschappelijke uitdagingen aanpakken. Zodat jij er daarna zelf mee aan de slag kan gaan.

De afgelopen jaren heeft het Kennis- en Innovatieprogramma Maatschappelijk Verdienvermogen negen grootschalige onderzoeksprojecten en meer dan 70 praktijkgerichte experimenten gestart. Allemaal gaan ze over hoe je beter kan innoveren en transitie kan aanjagen. Hoe je zowel meer geld kan verdienen en een grotere maatschappelijke impact kan realiseren. Hierdoor begrijpen we wat de uitdagingen zijn als je werkt aan maatschappelijke transitie. Maar gelukkig zien wij ook waar het wél lukt. Waar de kansen liggen en de mogelijkheden. We vroegen tien changemakers, die meewerken aan de projecten, om te delen wat volgens hen impact maakt.

“Alleen ploeteren’ wordt ‘samen de wereld veranderen.”



## Wat zijn changemakers?

Changemakers zijn professionals die vanuit een formele rol betrokken zijn bij maatschappelijke opgaven en transitie, en meewerken aan het organiseren en versnellen ervan. Ze zijn nodig om innovaties relevant en toepasbaar te maken, zodat er sprake is van maatschappelijke inbedding. Ze worden gedreven door een visie voor een betere toekomst en zetten zich in voor praktische oplossingen die een blijvende impact hebben. Denk aan innovatieve ondernemers, sociale activisten, beleidsmakers, of buurtbewoners. Wat hen verbindt is hun toewijding en veerkracht om maatschappelijke problemen aan te pakken.

## Wie zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt kan weerstand verwachten

Verandering is moeilijk. Changemakers die verandering aanjagen moeten zich staande houden in een omgeving van hardnekkige gedachten en weerstand. “Als je het systeem probeert te veranderen, sta je vaak alleen,” zegt changemaker Lucas Simons. Veel changemakers worden weggezet als naïeve dromers. Je wordt niet altijd serieus genomen, omdat je tegen de stroom in gaat en hierdoor kan je je machteloos voelen. Je bent toch maar een klein radertje in een groter systeem? Changemakers laten zien dat juist grote veranderingen beginnen bij individuen die besluiten verantwoordelijkheid te nemen.

## Waarom zijn changemakers nodig?

In transitie is de rol van changemakers cruciaal. Zij brengen nieuwe ideeën en perspectieven in, testen oplossingen in de praktijk en bewijzen dat verandering mogelijk is. Hun werk doorbreekt de status quo en maakt het pad vrij voor anderen om te volgen. Zonder changemakers zouden veel transitie vastlopen in complexiteit en weerstand.

In deze publicatie lees je verhalen over successen en uitdagingen van changemakers. Elk verhaal laat zien hoe verandering mogelijk is, vaak door kleine stappen en innovatieve denkwijzen. Ze bieden lessen en inzichten die jou kunnen ondersteunen en inspireren. Want je staat er niet alleen voor. ‘Alleen ploeteren’ wordt ‘samen de wereld veranderen!’



# Acht changemakers over wat volgens hen impact maakt.

We spraken 8 changemakers over wat hen 's nachts wakker houdt en wat hen drijft in hun dagelijks werk om impact te maken. Ze delen openhartig over hun successen en uitdagingen, en de methodes die ze toepassen om die uitdagingen aan te pakken. Lees hier hun verhalen.

## Madeleine Gielens

Ze begon haar loopbaan in de kunstgeschiedenis en bedrijfskunde, met het idee ooit een culturele instelling te begeleiden. Ondernemen stond niet op Madeleine Gielens lijstje – dat deed haar vader al, en dat harde werken leek haar niets. Toch bleek loondienst niet haar weg, en na twee jaar maakte ze de overstap naar zelfstandig ondernemerschap. Het ondernemen en harde werken bleek toch in haar bloed te zitten.

**Een culturele instelling begeleiden was altijd het plan**

Via een opdracht voor de gemeente Den Haag kwam ze in aanraking met bierbostel, een restproduct van bier. Ze zag dat 560 miljoen kilo bierbostel op jaarbasis in Nederland wordt verspild. Het meest voedzame deel van de originele granen. "Dat kan beter verwerkt worden en daar kan je geld aan verdienen!" Ze begon het bedrijf MaGie Creations door samenwerkingen op te zetten en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Zo werkt ze aan een systeem waarin waardevolle grondstoffen niet langer worden verspild, maar optimaal worden ingezet. Wat begon als een zakelijke kans, groeide uit tot een diepere missie: het tegengaan van verspilling.

**De keten zit vast**

De levensmiddelenketen staat voor meerdere uitdagingen als het gaat om innovatie en verduurzaming. Consumenten staan weliswaar steeds vaker open voor duurzame producten, "niemand wordt blij van twee vierkante meter ontbossing bij elk potje pindakaas". Maar toch is de consumentenvraag moeilijk te identificeren en verschuilen retailers zich vaak achter het argument dat er geen vraag is. Producenten zijn afhankelijk van de retailers en zitten daardoor vast in een systeem dat gericht is op efficiëntie en kostenbesparing. "Je concurreert met bedrijven die al decennia hun producten goedkoper hebben gemaakt". Hierdoor blijft de

"Structurele verandering kan alleen door samen te werken in de keten"

introduktie van nieuwe, duurzamere ingrediënten moeizaam, aangezien bestaande structuren en prijsdruk innovatie in de weg staan. Daarnaast is de adoptie van nieuwe producten een langdurig proces. Consumenten kopen doorgaans dezelfde producten en zijn terughoudend om nieuwe varianten structureel op te nemen in hun boodschappen. Dit maakt het voor innovatieve ondernemers moeilijk om door te breken, vooral omdat retailers liever vasthouden aan vaste leveranciers en bestaande producten. Innovatie vereist dus niet alleen technologische vooruitgang, maar ook een verandering in de manier waarop de markt werkt. Madeleine vindt dat de productieketen meer verantwoordelijkheid zou moeten nemen om voedsel gezonder en duurzamer te maken. Al dan niet opgelegd vanuit de overheid. Dit vraagt om een bredere transitie, waarbij zowel producenten, retailers als beleidsmakers samen moeten werken aan een duurzamer voedselsysteem.



**Bron: Foodbusiness**  
Bierbostel opwaarderen tot humane voeding.

### De kracht van de ecosysteemmethode in de levensmiddelenketen

Afgelopen jaar heeft Madeleine kennis gemaakt met de ecosysteemmethode ontwikkeld door professor Murat Tarikci van de Rotterdam School of Management en innovatie-expert Anieke Wierenga. De ecosysteemmethode helpt bij het aanpakken van complexe transitie door partijen in de gehele keten met elkaar te verbinden. Madeleine Gielens gelooft sterk dat structurele verandering alleen duurzaam kan worden doorgevoerd als verschillende schakels in de voedselketen hier gezamenlijk aan werken. Producenten, retailers, logistieke partners en afnemers moeten samenwerken om innovatieve en duurzame oplossingen te realiseren.



## De methode heeft de volgende bouwstenen:

### Zien

Het in kaart brengen van je innovatie-ecosysteem: het identificeren van (relaties tussen) actoren en belanghebbenden buiten je directe klanten en leveranciers.

### Grijpen

Het identificeren van de belangrijke partners of bijdragers – en het formuleren en testen van hypothesen voor gezamenlijke waardecreatie, wat samenwerking en co-innovatie zal vergemakkelijken.

### Onderhouden

Het ontwikkelen en onderhouden van die kritieke partnerschappen en het laten groeien van de andere ecosysteemrelaties.

Deze aanpak draagt bij aan systemische vraagstukken in de levensmiddelenketen, zoals de moeilijkheid om nieuwe, duurzame ingrediënten te integreren in een markt die gedreven wordt door kostenbesparing en

efficiëntie. Madeleine: “De methode sterkte me in een benadering die we al gebruikten. We zijn nu bijvoorbeeld gaan samenwerken met BUS whisky, een Nederlandse whisky maker. Van het bierbostel dat overblijft uit het whisky-productieproces maken we nu pizzabodems”. Door strategische samenwerkingen op te zetten en ketenpartners te betrekken, ontstaat er

meer ruimte voor innovatie. De ecosysteemmethode biedt zo een concrete aanpak om de gevestigde structuren in de levensmiddelenindustrie te doorbreken en de weg vrij te maken voor duurzame verandering.

“Van het bierbostel dat overblijft uit het whisky-productieproces maken we nu pizzabodems.”

# Tips van Madeleine voor changemakers

- **Klein beginnen en experimenteren**  
Start met kleine voorbeelden en test nieuwe ideeën in samenwerking met anderen. Zo kan je aan vertrouwen bouwen, maar ook anderen inspireren dat het wel kan.
- **Samenwerking als sleutel**  
Werk samen met andere partijen en creëer innovatieve producten door bestaande processen slim te combineren.
- **Leveringskracht behouden**  
Innovatie en experimenten zijn belangrijk, maar het is essentieel dat je daadwerkelijk kunt leveren.



Bron: **Bakkerswereld**  
MaGie Creations upcyclet biergraan met de PowerBagel.

## Lucas Simons

“Van lawaai naar muziek, organiseer de versnelling”

## Het begon bij verontwaardiging

Als tienjarige zat Lucas Simons op de bank, zijn ogen gericht op de televisie. Wat hij zag, was niets minder dan schokkend: grote schepen dumpten nucleair afval in de oceaan, terwijl kleine Greenpeace-bootjes wanhopig probeerden dit te stoppen. Het beeld van roestende stalen vaten op de zeebodem bleef hem achtervolgen. Hoe kunnen volwassenen, met hun kennis en verantwoordelijkheid, dit laten gebeuren? Die dag stelde hij zichzelf twee vragen: Waarom doen we als maatschappij dingen waarvan we weten dat ze verkeerd zijn? En hoe verander je dat? Deze vragen vormen tot de dag van vandaag zijn levenswerk.

### Verdienmodel is eindig

Simons besloot deze vragen te ontrafelen. Hij studeerde milieuhygiëne aan de Universiteit van Wageningen en begon een carrière in duurzaamheid. Een cruciale ervaring was zijn rol bij een keurmerkproject voor duurzame koffie en cacao. Hoewel dit keurmerk succesvol groeide – met een marktaandeel van 60% in Nederland en 30% in Europa – ontdekte hij dat het systeem zichzelf begon tegen te werken. Fraude, druk

op prijzen en een verlies aan extra inkomsten voor boeren toonden aan dat er een diepere benadering nodig was. “Het keurmerk was slechts een fase, geen oplossing,” zegt Simons. Het inzicht dat systeemverandering cyclisch en contextueel is, bracht hem verder in zijn zoektocht.

Na veel onderzoek schreef Lucas er een boek over – Changing the Food Game – waarin hij de theorie van duurzame markttransformatie beschreef. De patronen die leiden tot onduurzame markten en de fasen die duurzame oplossingen doorgaan om op te schalen en de sector te veranderen. Dit was de start van een grote verandering.

### Wetenschappelijke grondslag: samenwerken met André Nijhof

Samen met professor André Nijhof van de Nyenrode Universiteit werd duurzame markttransformatie wetenschappelijk onderbouwd en verbreed naar alle markten en sectoren. Samen beschreven ze hoe systemische barrières kunnen worden doorbroken in fasen en welke rollen verschillende stakeholders daarin kunnen spelen, met een specifieke focus op hoe markten zich gedragen en veranderen. Het boek Changing the Game is een

“Waarom doen we als maatschappij dingen waarvan we weten dat ze verkeerd zijn?”

praktische gids geworden voor systeemverandering in sectoren zoals textiel, infrastructuur en landbouw. Later hebben Lucas, André en Matthijs Janssen van Copernicus instituut het denken weer verder gebracht door de theorie van markttransformatie te integreren met andere leidende transitie theorieën zoals Missie gedreven innovatie systemen en elementen van de X curve in een raamwerk genaamd TransMissie.



Bron: amazon.nl

## De vier systeemkrachten die verandering belemmeren

Volgens Simons zijn er vier systeemkrachten die elkaar versterken en in stand houden die samen de status quo in een sector beschermen en verandering bemoeilijken:

### Concurrentie op prijs

Veel markten concurreren op de laagste prijs. Dit dwingt bedrijven kosten te externaliseren – zoals milieuvervuiling en slechte arbeidsomstandigheden – om te kunnen overleven. Het is moeilijk om als bedrijf te concurreren als je een nieuw idee hebt op een bestaande markt.

### Beleidsregimes

Beleidsmakers ondersteunen vaak het bestaande systeem door subsidies, regelgeving en andere prikkels die groei en efficiëntie bevorderen in plaats van duurzaamheid. Denk aan subsidies voor fossiele brandstoffen die mogelijkheden voor innovatie beperken.

### Negatieve effecten staan op afstand

De schade van onduurzame systemen treft vaak degenen die geen stem hebben: toekomstige generaties, mensen in verre landen of gemeenschappen zonder macht. De inwoners van Groningen, die lijden onder aardgaswinning, zijn hiervan een schrijnend voorbeeld.

### Gebrek aan alternatieven

Nieuwe oplossingen worden vaak gezien als duur, risicovol of niet schaalbaar. Zo werden elektrische auto's aanvankelijk genegeerd omdat de infrastructuur voor opladen ontbrak en batterijen duur waren.

## De fasen van systeemverandering

Het TransMissie beschrijft systeemverandering in 5 fasen. Elk systeem doorloopt een traject naar een nieuw systeem:



**Fase 0: Ontkenning** – Het probleem wordt niet erkend, totdat een crisis het onvermijdelijke aantoonde.

**Fase 1: Experimenteren** – Pilots en projecten testen oplossingen.

**Fase 2: Concurrentie** – Koplopers concurreren met elkaar op de oplossingen en zoeken naar koploper voordelen.

**Fase 3: Opschaling** – Succesvolle ideeën worden uitgerold en gestandaardiseerd.

**Fase 4: Nieuwe Normaal** – Het oude systeem wordt uitgefaseerd en vervangen door een - duurzaam - alternatie.

Lucas vergelijkt de complexiteit van systeemverandering met een orkest. "Nu maakt iedereen lawaai met zijn eigen instrument, maar wat we nodig hebben is muziek: harmonie en samenwerking." Door goed te begrijpen welke systeemkrachten er spelen kan je concrete acties ondernemen. Aan de hand van bovenstaande fasen kan je gericht bepalen wat op welk moment gedaan moet worden en niet onbelangrijk, door wie.

## Tips van Lucas voor changemakers

Op basis van zijn ervaring geeft Simons changemakers een aantal essentiële lessen mee:

### Zorg voor jezelf

Systeemverandering is een marathon, geen sprint. Zorg dat je voldoende geld verdient om het lang vol te houden. Bouw een stevig verdienmodel, zodat je je energie kunt blijven steken in je missie.

### Omring jezelf met gelijkgestemden

Samenwerking met andere changemakers biedt steun, inspiratie en nieuwe ideeën. "Je kunt niet alles alleen doen."

### Denk systemisch en handel strategisch

Analyseer de situatie en kies je acties bewust. Gebruik modellen zoals het transitie-model om te bepalen wat werkt in welke fase.

### Begrijp je tegenstanders

"Blame the game, don't blame the players," zegt Simons. Begrijp waarom bedrijven zoals Shell of Tata Steel doen wat ze doen en gebruik dat inzicht om effectiever strategieën te ontwikkelen.

### Creëer urgentie én kansen

Verandering komt voort uit een gevoel van urgentie, maar ook uit het zien van mogelijkheden. Zorg dat beide aanwezig zijn in jouw aanpak.



"Zijn boodschap aan andere changemakers is duidelijk: de wereld verbeteren is niet makkelijk, maar met de juiste strategieën en samenwerking is het mogelijk."



Bekijk het boek  
'Changing the Game'

# Marlon Stroosnijder

“Openheid en transparantie nodig voor groei en samenwerking”



Bron: Leerwerkloket  
Ambassadeur Leerwerkloket

Marlon is HR-manager bij verschillende bedrijven. Haar werk draait om het creëren van de juiste teams en het inzetten van talenten op de juiste plekken om zowel individuen als teams effectiever te laten functioneren. Haar doel is het ontwikkelen van een cultuur waarin talenten optimaal worden benut. Tegelijkertijd houdt zij altijd het organisatiebelang voor ogen, wat haar drijft om soms moeilijke, maar noodzakelijke keuzes te maken om de groei en effectiviteit van de organisatie te waarborgen. “Ik haal er energie uit om de katalysator voor verandering te zijn”.

## Een open cultuur voor psychologische en fysieke veiligheid

Het aanjagen van verandering komt voort uit persoonlijke ervaringen met zowel positieve als negatieve bedrijfsculturen. Ze zag hoe openheid en transparantie binnen een organisatie een positieve impact heeft op de groei en samenwerking. Bij de start bij VPT Versteeg, een gevelbekledingsbedrijf, werd al snel duidelijk dat er geen open cultuur bestond waarin medewerkers zich veilig voelden om feedback te geven of fouten te erkennen. Dit besef leidde tot de overtuiging dat verandering nodig was en dat een organisatie alleen kan groeien als er een cultuur wordt gecreëerd waarin leren,

samenwerken en elkaar aanspreken op een constructieve manier wordt gefaciliteerd. Een open cultuur is van groot belang voor de veiligheid op de werkvloer en in de samenwerking tussen collega's. Medewerkers moeten zich vrij voelen om fouten toe te geven, feedback te ontvangen en elkaar te helpen zonder angst voor negatieve consequenties. Als een organisatie dit niet stimuleert, ontstaat er een werkomgeving waarin eilandjesvorming en gebrekkige communicatie de efficiëntie en kwaliteit van het werk ondermijnen. Het kan leiden tot stress, frustratie en zelfs verloop van waardevolle medewerkers. Een open cultuur gaat verder dan alleen psychologische veiligheid, beter leren communiceren zorgt ook voor fysieke veiligheid.

Verbeterde processen zorgen ervoor dat fouten op tijd ontdekt worden. In de bouwwereld leidt dat ook tot een verbetering van de fysieke veiligheid. Door een cultuur te bouwen waarin transparantie centraal staat, wordt de drempel verlaagd om problemen bespreekbaar te maken en structureel op te lossen.

## Afbreken van het oude systeem nodig voor toekomstige organisaties

Het is moeilijk om van het oude systeem af te komen omdat bepaalde werkwijzen jarenlang zijn gedoogd. Medewerkers met veel ervaring en autoriteit konden lange tijd op hun eigen manier werken, ook als dat ten koste ging van openheid en samenwerking. Dit werd geaccepteerd omdat hun kennis als onmisbaar werd gezien. Nu de organisatie verandert en nieuwe generaties toetreden, wordt transparante communicatie en samenwerking steeds belangrijker. Nieuwe generaties hechten meer waarde aan transparante

communicatie en samenwerking, waardoor het een relevant thema is geworden en verandering van de organisatie nodig is. Dit betekent dat oude patronen moeten worden doorbroken, wat soms pijnlijk is. Toch is deze transitie nodig om de organisatie toekomstbestendig te maken en een cultuur te creëren waarin iedereen kan groeien en bijdragen.

## Aanpak sterker met feedback

Een van de aanpakken die Marlon gebruikt is Sterker met Feedback, een samenwerking tussen VPT en Fontys Hogeschool om een open werkcultuur te stimuleren waarin feedback een centrale rol speelt. Fontys voerde intern onderzoek uit met interviews en sessies om in kaart te brengen waar medewerkers tegenaan lopen en welke verbeteringen nodig zijn. De poster “Feedback geven is best lastig! Zes valkuilen” geeft overtuigingen en vragen om deze valkuilen te voorkomen. Eind maart start ook de eerste train-de-trainer-sessie, waarin het middenkader wordt getraind in het geven en ontvangen

van feedback. Vervolgens volgen workshops voor alle medewerkers, ondersteund door praktische tools zoals gesprekskaarten. Het doel is dat feedback een natuurlijk onderdeel wordt van de dagelijkse werkcultuur en medewerkers continu gestimuleerd worden om reflectief te zijn.

Na de invoering van de nieuwe cultuur zijn al zichtbare resultaten te merken. “In onze branche is het moeilijk om talenten aan te trekken”, vertelt Marlon. “Het is specialistisch werk. De transitie wordt actief ingezet om talent aan te trekken, waarbij sollicitanten positief reageren op de nieuwe koers. Klanten keren vaker terug, wat aangeeft dat de samenwerking en kwaliteit zijn verbeterd. Daarnaast geven interne metingen aan dat medewerkers positief staan tegenover de verandering. Hoewel de transitie nog niet voltooid is en er uitdagingen blijven, beweegt de organisatie in de juiste richting. De verbeterde communicatie en samenwerking zorgen ervoor dat zowel de werksfeer als de bedrijfsresultaten vooruitgaan”.

## Tips van Marlon voor change-makers

### ■ Werk samen met scholen en studenten

Studenten komen met frisse inzichten en nieuwe ideeën. Ze kunnen met creatieve oplossingen komen, zoals een feedbackspel of initiatieven zoals een “tostimoment” om het gesprek tussen collega's te stimuleren.

### ■ Maak de aanpak zo concreet mogelijk

Roepen dat een feedbackcultuur belangrijk is, is niet voldoende; geef medewerkers specifieke tools

en handvatten om dit in de praktijk te brengen. Zorg dat er duidelijke richtlijnen en methodes zijn om feedback op een constructieve manier te geven en te ontvangen.

### ■ Veranker feedback en openheid in de kernwaarden

Neem transparantie, samenwerking en veiligheid op in de kernwaarden van de organisatie. Zorg dat medewerkers hier ook daadwerkelijk op beoordeeld worden in evaluatiegesprekken, zodat het niet vrijblijvend blijft.



# Rik Braams

“Werk aan een  
Transformatieve  
 Overheid”

Bron: TNO vector  
 Senior wetenschapper  
 Transformatieve Overheid

## Ongewone ambtenaar

Rik Braams is transitiewetenschapper én voormalig ambtenaar en dat geeft hem een unieke kijk op de ambtenarij. Als Rijkstrainee en later beleidsmedewerker bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat observeerde hij systeemfalen. Deze ervaring wakkerde een fundamentele vraag bij hem aan: hoe kan de overheid haar rol in systeemverandering beter vervullen? Dit besef werd de kern van zijn werk en drijft hem sindsdien. “Het falen van het systeem begon te jeuken. Ik moest en zou theoretisch uitzoeken wat de rol van ambtenaren is bij innovatie en transities.”

“Het falen van het systeem begon te jeuken. Ik moest en zou theoretisch uitzoeken wat de rol van ambtenaren is bij innovatie en transities.”

### De Transformatieve Overheid

In de ambtelijke wereld liep Rik onder andere tegen weerstand, angst en beperkte legitimiteit aan. Hij ervaaarde dat de complexiteit en het verlies bij partijen en bestaande systemen in transities het moeilijk maakte om brede steun te krijgen voor verandering. Hij voelde de druk van urgentie, maar wist dat geduld nodig is om betere keuzes te maken en anderen mee te nemen. Door deze ervaringen ging hij actief op zoek naar praktische en theoretische inzichten om zowel zichzelf als anderen beter toe te rusten voor deze complexe uitdagingen.

Tijdens zijn promotieonderzoek verdiepte hij zich in transitiewetenschappen en ontdekte dat de literatuur vaak overheidsinterventies benadrukt, maar weinig praktische handvatten biedt. Om deze kloof te overbruggen, richtte Rik zich op het vertalen van theorie naar actie. Hij onderzocht en herstructureerde 88 aanbevelingen uit de literatuur en vatte deze samen in vijf transitie-taken. Deze taken bieden een helder kader voor ambtenaren om actief bij te dragen aan maatschappelijke transities. Deze zijn uitgewerkt in zijn proefschrift getiteld ‘The Transformative Government, a new tradition for the civil service in the area of sustainability transitions’. Hiervan is de publieksversie online beschikbaar; ‘De Transformatieve Overheid’.



Bekijk ‘De Transformatieve overheid’



### De vijf transitie-taken: een kader voor verandering

De transitie-taken die Rik ontwikkelde, vormen samen een kader dat ambtenaren helpt hun rol in systeemverandering beter te begrijpen en te vervullen:

- 1. Richting geven** draait om het bieden van een visie en het creëren van focus voor transities, waarbij fundamentele keuzes worden gemaakt over de richting en partners.
- 2. Governance creëren** betreft het organiseren van samenwerkingsstructuren en besluitvorming, waarbij partijen bijeen worden gebracht in netwerken om gezamenlijk tot collectieve actie te komen.
- 3. Het nieuwe ondersteunen** focust op het stimuleren van innovatie en het bieden van ruimte voor nieuwe initiatieven en ideeën die bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang.
- 4. Het oude afbreken** houdt in dat disfunctionele elementen in het huidige systeem onder druk worden gezet om ruimte te maken voor verandering; een taak die vaak weerstand oproept.
- 5. Interne capaciteiten en structuren ontwikkelen** vereist dat ambtenaren reflecteren, leren en de organisatie intern versterken, zodat deze beter toegerust is om transities te begeleiden en door te voeren.

# Tips van Rik voor changemakers

Rik's ervaringen binnen de overheid laten zien hoe moeilijk het is om verandering te realiseren in een cultuur die vaak gericht is op stabiliteit en behoud. Hij merkte op dat innovatoren, zoals Rik zelf, een beetje einzelgängers zijn, aangezien ze gewend zijn om zelfstandig tegen de wind in te opereren. Dit maakt het lastig om collectieve actie te organiseren en duurzame verandering waar te maken.

In zijn tijd bij de overheid en in zijn onderzoek naar de Transformatieve Overheid, heeft Rik enkele lessen geleerd die van belang kunnen zijn voor changemakers bij de overheid:

- **Help je bewindspersoon dapper te zijn.**  
Werk aan een transitie-narratief voor de organisatie en betrek daarbij de samenleving. Benoem de consequenties van beleid voor de transitiedoelen in nota's. 'Als je dit onduurzame beleid niet gaat afbouwen, is dit het gevolg'.

- **Maak coalities over publieke organisaties heen;**  
nieuwe samenwerkingen zijn onontbeerlijk, want transities houden zich niet aan onze beleidsindelingen.
- **Wees de hoeder van de lange lijnen**  
De taak van de ambtenaar is het dienen van het ambt van de bewindspersoon, maar de ambtenarij is ook een instituut op zichzelf dat het algemeen belang dient. Dit staat ook in de nieuwe ambtseed.
- **Investeer in nichemanagement.**  
Zorg dat er niches klaarstaan met innovaties als alternatieven voor onduurzame elementen. Wanneer de 'window of opportunity' komt, dan is de kans om veranderingen door te voeren.
- **Werk niet alleen aan innovatie maar diagnosticeer ook wat eindig is (of dat zou moeten zijn).**  
Zet een stip op de horizon. Redeneer terug in de tijd en benoem mijlpalen. Plot deze in een roadmap. Werk met verschillende scenario's. Vernieuw de doelstelling en missie van de organisatie in samenwerking met stakeholders.

### De toekomst van de Transformatieve Overheid

Naast tips en lessen voor changemakers zelf, stelt Rik dat er enkele cruciale (rand)voorwaarden nodig zijn om changemakers binnen de overheid in hun werk te ondersteunen:

- Een cultuur die onzekerheid omarmt: onzekerheid moet niet automatisch als risico worden gezien. Ambtenaren zijn gebaat om te leren hoe onzekerheid kan worden benut als een kans voor innovatie en experimenteren.
- Sterkere legitimiteit voor transities: ambtenaren hebben een helder kader nodig dat hun rol in systeemverandering expliciet legitimeert. Dit biedt het vertrouwen om buiten de gebaande paden te treden.
- Netwerken en collectieve actie: gelijkgestemden vinden is essentieel. In de overheid kunnen netwerken, zoals de Rijks Innovatie Community, fungeren als platformen waar innovatoren elkaar ondersteunen en versterken.
- Waardering voor changemakers: organisaties moeten changemaking erkennen als een volwaardig vakgebied. Dit betekent ook dat changemakers de ruimte en middelen krijgen om impact te maken.
- Geduld en lange-termijn perspectief: transities vragen tijd en aandacht. Om duurzame veranderingen te realiseren, moeten transities zorgvuldig en duurzaam worden begeleid met een focus op de lange termijn, in plaats van te bezwijken onder de druk van korte-termijnoplossingen.



# Lodewijk Liebrecht

“Erken spanningen en bereid je erop voor”

Zijn huidige werk was een bewuste keuze voor Lodewijk Liebrecht. Hoewel hij jarenlang succesvol werkte in een gevestigde industrie, beseftte hij dat hij vooral bezig was met het optimaliseren van bestaande processen in plaats van echte vernieuwing. Dit inzicht bracht hem tot een fundamentele keuze: niet langer werken binnen de ‘oude economie’, maar zich richten op innovatieve, duurzame oplossingen die nodig zijn voor de toekomst. “Ik was 40 en had ruim vijftien jaar gewerkt. Na een derde van mijn carrière was het tijd voor een koerswijziging.”

Zo kwam hij bij Impact X, een jonge en innovatieve startup die de circulaire economie binnen de high-tech maakindustrie stimuleert. Impact X helpt bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen de circulaire transitie vorm te geven, met als ambitie om de Brainport-regio uit te laten groeien tot de ‘Circular Capital of the World’. Circulariteit vraagt om

keteninnovatie en samenwerking, omdat het niet stopt bij één bedrijf, maar de hele productieketen beïnvloedt. Een concreet voorbeeld is de samenwerking met een technologiereus met duizenden leveranciers wereldwijd. Impact X helpt bij het efficiënter en schaalbaarder hergebruiken en repareren van onderdelen. Dit is een enorme uitdaging, want de geproduceerde machines bestaan uit duizenden componenten. Binnen één organisatie is het al moeilijk om één duidelijke koers te bepalen, laat staan over organisatiegrenzen heen. Toch is juist die ketensamenwerking cruciaal om circulaire oplossingen mogelijk te maken.

## Spanningen in ketensamenwerking

Samenwerken in een keten brengt onvermijdelijk spanningen met zich mee, omdat de verdeling van kosten, risico's en opbrengsten niet altijd evenredig is. Niet perse degene die de meeste inspanning levert, profiteert

ook het meest van de gezamenlijke waardecreatie. Dit kan leiden tot scheve verhoudingen, waarbij één partij veel investeert en een ander de meeste voordelen geniet. Daarnaast speelt transparantie een grote rol. Bedrijven moeten deels hun eigen bedrijfsvoering blootgeven om tot een succesvolle samenwerking te komen. Dat is spannend, want traditioneel houden organisaties strategische informatie voor zichzelf. Toch is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in elkaars mogelijkheden, zodat de samenwerking voor iedereen waarde oplevert.

“Circulariteit vraagt om keteninnovatie en samenwerking.”



## De spanningen van grenswerkers in circulaire ketenprojecten

Samen met Hogeschool Rotterdam werkt Impact X aan collaboratieve businessmodellen. Het doel? Gezamenlijk waarde creëren door bedrijven slim te laten samenwerken. Grenswerkers – de verbindende schakels tussen bedrijven – spelen hierin een sleutelrol. Zij balanceren constant tussen de belangen van hun eigen organisatie en die van de keten, wat voor spanningen zorgt:

### 1. Spagaat tussen bedrijfsdoelen en ketendoelen

- Grenswerkers willen bijdragen aan circulaire innovaties, maar hun organisatie heeft interne prioriteiten en maar beperkte middelen.
- Nieuwe circulaire processen vereisen nieuwe procedures van goedkeuring, maar veel bedrijven hebben hier nog geen structuur voor.

### 2. Onzekerheid en risico's bij innovatie

- Circulaire projecten vragen investeringen zonder directe garantie op succes.
- De spanning tussen kortetermijnwinst en lange termijn duurzame doelen maakt besluitvorming lastig.

### 3. Complexiteit van samenwerking

- Binnen de keten moet vertrouwen groeien om informatie en verantwoordelijkheden eerlijk te verdelen.
- Circulaire innovaties raken meerdere bedrijfsprocessen (productie, verkoop, financiën, logistiek), wat de implementatie bemoeilijkt. Ook zijn meerdere afdelingen betrokken, wat extra uitdaging oplevert.

### 4. Gebrek aan erkenning voor grenswerkers

- Ze spelen een sleutelrol in de transitie, maar hun functie wordt vaak niet expliciet erkend.
- Veel grenswerkers hebben geen specifieke training voor deze rol en ervaren frustratie door de barrières die ze tegenkomen.

Om hen beter te ondersteunen, werken Impact X en Hogeschool Rotterdam aan een gespreksinstrument. Deze tool helpt grenswerkers de meest voorkomende uitdagingen te herkennen en erop te anticiperen, zodat ze beter voorbereid zijn en effectiever kunnen schakelen.



# Tips van Lodewijk voor changemakers

Samenwerken in complexe ketens vraagt om een gestructureerde aanpak. Lodewijk geeft drie belangrijke tips om dit proces soepel te laten verlopen:

### ■ Luister eerst, dan pas reageren

Gebruik het principe van Stephen Covey: “Seek first to understand, then to be understood.” Begrijp de belangen en standpunten van anderen voordat je jouw eigen visie deelt. Dit helpt bij het opbouwen van begrip en vertrouwen.

### ■ Maak het visueel

Gebruik whiteboards, tekeningen of post-its om ideeën en processen inzichtelijk te maken. Dit voorkomt misverstanden en zorgt ervoor dat iedereen hetzelfde beeld heeft. Co-creatie en transparantie helpen om samen tot oplossingen te komen.

### ■ Erken de rol van een onafhankelijke ketenregisseur

Een coördinator zonder direct eigen belang in de keten is essentieel om de samenwerking te sturen. Deze persoon zorgt voor structuur, volgt acties op en houdt de keten in beweging. Het financieren en erkennen van deze rol is cruciaal voor het succes van transities.

Door deze principes toe te passen, kunnen bedrijven effectiever samenwerken en complexe projecten succesvol realiseren.

## Eric Gerritsen

“Reflecteer dagelijks om je aan te passen aan de complexiteit van transitie”

## Kleine reflectie-momenten, concrete verbeteringen

Het leven van een changemaker in de ambtenarij kan eenzaam zijn. Zo voelde Eric Gerritsen, programma adviseur bij DuurzaamDoor, zich ook regelmatig in zijn visie op de rol en kracht van de overheid in transitie. Gedurende zijn 35 jaar als ambtenaar, hoorde hij vaak van vrienden en familie: ga toch eens een echte baan zoeken! Maar, zegt Eric: “zij zien niet wat voor een rol je kan spelen als ambtenaar. Ik heb al die jaren vaak in innovatietrajecten gewerkt met mensen die net als ik graag verder vooruitkijken. En nu bij DuurzaamDoor werk ik hard om transitie te versnellen. Dit doen we door professionals samen te brengen die elkaar anders niet zouden spreken. We zetten de mensen met elkaar aan tafel om zo samen verder te komen met maatschappelijke opgaven. Wij fungeren als startmotor voor initiatieven die ergens anders geen kans zouden krijgen”. Juist om bij te dragen aan het aanpakken van maatschappelijke opgaven heeft Eric gekozen voor een carrière binnen de overheid.



Toch merkt hij dat overheden weldegelijk een zekere vorm van inertie ervaren: “de projectmatige manier van werken binnen overheidsorganisaties staat transitie in de weg”. Waar werken aan transitie vraagt om adaptiviteit en kunnen omgaan met complexiteit, hanteren overheidsorganisaties veelal een resultaatgerichte, rechtlijnige manier van werken. Evaluaties gebeuren achteraf, maar lessen worden vaak pas in een nieuw project toegepast – als het rapport überhaupt wordt gelezen. Het lerend vermogen van overheidsorganisaties is laag en vooral: onderbenut.

“De projectmatige manier van werken binnen overheidsorganisaties staat transitie in de weg.”

In een zoektocht naar hoe het anders kan, woonde Eric met collega’s een leergang van transitie-onderzoekscentrum DRIFT bij over reflexieve monitoring.

Hoe kan je als (project)team niet alleen achteraf evalueren (op een “blauwe manier”, zoals Eric het noemt), maar ook tussentijds reflecteren, leren en bijsturen? Dat is de vraag waar reflexieve monitoring zich mee bezig houdt. Tijdens de leergang zag Eric meteen het belang ervan in: “het verbetert de samenwerking van je team en verhoogt de kwaliteit van je werk”.

Vaak wordt bij de start van een project een project-startup georganiseerd om helderheid te krijgen. Op dezelfde manier zou leren en reflecteren een vanzelfsprekend onderdeel van het werk moeten zijn – niet als extra last, maar als manier om continu te verbeteren.

## Eric's Eyeopenersessie

Een eyeopenersessie is een vorm van reflexieve monitoring waarbij deelnemers op een gestructureerde manier terugblikken op een sessie of project. De kern van deze aanpak is dat één persoon spreekt terwijl de anderen alleen luisteren en aantekeningen maken. Er worden geen vragen gesteld, geen reacties gegeven – zelfs geen fronsende wenkbrauwen. Dit creëert een veilige ruimte waarin iedereen, ook de meer terughoudende deelnemers, vrijuit kan spreken.

Vervolgens krijgt iedere deelnemer 10 minuten om hun aantekeningen door te nemen en drie belangrijkste inzichten – de 'eyeopeners' – te selecteren. Deze inzichten worden vervolgens op geeltjes geschreven en gedeeld. Daarna volgt een gezamenlijke clustering van de geeltjes, waarbij thema's en patronen zichtbaar worden. Dit leidt tot een verdiepende discussie en concrete vervolgcacties. Idealiter worden deze acties gekoppeld aan namen, zodat er ook verantwoordelijkheid wordt genomen.

De eyeopenersessie zorgt zo niet alleen voor reflectie, maar ook voor handelingsperspectief. Het biedt structuur, stimuleert openheid en helpt om tot waardevolle inzichten en vervolgstappen te komen.

### Maar hoe dan?

Met een kleine interventie kun je een groot effect bereiken. Door samen stil te staan bij waar je nu staat, creëer je inzichten die doorwerken in grotere structuren. Kleine reflectiemomenten kunnen leiden tot concrete verbeteringen en bredere veranderingen binnen een organisatie of netwerk.

“Het gaat om bottom-up verbetering: gewoon doen en mensen laten ervaren wat het oplevert.”



### En de sceptici?

Een uitdaging is dat sommige mensen afhaken bij het woord 'leren' – ze hebben genoeg school gehad. Daarom werkt het vaak beter om simpelweg te praten over mogelijkheden om je werk te verbeteren. Dáár staat vrijwel iedereen voor open. Reflexieve monitoring hoeft geen ingewikkeld proces te zijn, maar kan op een toegankelijke en plezierige manier worden ingericht. Het laten ervaren van reflectie leidt vaak tot verrassend enthousiaste reacties, zelfs bij mensen die er aanvankelijk sceptisch tegenover stonden.

Wachten op management of de top is niet nodig, iedereen kan hiermee aan de slag. Het gaat om bottom-up verbetering: gewoon doen en mensen laten ervaren wat het oplevert.

# Tips van Eric voor changemakers

In transitie is het van belang om relaties en vertrouwen op te bouwen tussen de verschillende stakeholders (veel stakeholders en belangen = complexiteit). Daarbij weet niemand exact de weg in een transitietraject, en is het dus belangrijk om constant bij te sturen, door achteruit en vooruit te kijken. Dit maakt reflexieve monitoring tot een onmisbare methode voor het adaptief werken aan complexe transitie. Voor changemakers die reflexieve monitoring in de praktijk willen brengen, deelt Eric enkele belangrijke lessen uit zijn ervaring.

#### ■ Reflecteer niet alleen op proces en inhoud, maar ook op samenwerking

Succesvolle transitie draaien niet alleen om wat je doet, maar ook om hoe je samenwerkt. Wees open over je eigen positie en energie op een bepaald moment. Bespreek niet alleen de voortgang, maar ook de samenwerking en onderlinge relaties.

#### ■ Laat een neutrale, onafhankelijke facilitator de sessie leiden

Een externe begeleider zorgt voor een open sfeer en voorkomt dat bestaande hiërarchieën of meningen het gesprek sturen. Dit helpt deelnemers vrijuit te spreken en écht te reflecteren.

#### ■ Zoek soortgenoten en lotgenoten

Verandering doorvoeren kan een uitdaging zijn. Zoek anderen die hetzelfde willen bereiken of die vergelijkbare obstakels ervaren. Samen sta je sterker en kun je elkaar ondersteunen en inspireren.

#### ■ Laat mensen reflexieve monitoring ervaren, in plaats van het op te leggen

Verplicht leren werkt averechts. In plaats van te veel te praten over het nut van reflexieve monitoring, laat mensen het gewoon doen. Zodra ze ervaren wat het oplevert, zullen ze er enthousiast over worden.

#### ■ Begin klein en gebruik toegankelijke taal

Start eenvoudig, laagdrempelig, en vermijd jargon. Om mensen mee te krijgen moet je focussen op praktische verbeteringen en de directe meerwaarde voor hun werk.

#### ■ Gebruik evaluaties niet alleen voor verantwoording, maar vooral om te leren

Een evaluatie kan je gebruiken voor verantwoording en om echt van te leren. Hoe meer je naar verantwoording leunt, hoe minder ruimte er soms ontstaat voor het leren. Maak leren het primaire doel.

#### ■ Neem als onderzoeker of evaluator een actieve, betrokken rol aan

Reflexieve monitoring vraagt om een andere houding dan de traditionele rol van een evaluator. In plaats van afstand te bewaren, werk je samen met de deelnemers om leren en doorwerking te stimuleren. De complexe uitdagingen van vandaag vragen om betrokkenheid en actie, niet alleen om rapportages.

### Afsluiter

Als het aan Eric ligt, wordt reflexieve monitoring een vast onderdeel van de werkwijze binnen overheidsorganisaties – niet als bureaucratische verplichting, maar als een essentieel middel om écht impact te maken in transitie.

# Grace Brok

“Toon aan wat de maatschappelijke en economische impact van preventieve zorg is”



Bron: zorghulp festival Buurtgeluk in Deventer

## De kracht van **saamhorigheid**

Als voorzitter van voetbalvereniging SV Helios zag Grace Brok hoe samenhangende positieve veranderingen teweegbrengt. Sport brengt mensen samen met een gedeeld doel: winnen, verbeteren of simpelweg plezier maken. Teamsporten versterken onderlinge banden door samenwerking, communicatie en steun, wat vertrouwen en verbondenheid creëert.

Dit inzicht inspireerde haar tot het initiatief Buurtgeluk, een programma dat bewoners met beperkte middelen samenbrengt om te bewegen, elkaar te ontmoeten en zich te ontwikkelen binnen hun gemeenschap. Grace zet zich in om individuen in de wijk te empoweren, hen te helpen de regie

over hun leven terug te nemen en een actieve rol in de samenleving te spelen. “Hoe zorgen we ervoor dat mensen zich weer onderdeel voelen van de gemeenschap?” vroeg Grace zich af.

### Een andere aanpak

In tegenstelling tot veel maatschappelijke programma's richt Buurtgeluk zich niet op een specifiek probleem, zoals verslaving, eenzaamheid of obesitas. Normaal gesproken registreren maatschappelijke organisaties zich bij een zorgverzekeraar of gemeente voor financiering op basis van een concreet vraagstuk. Bij preventieve zorg ligt dat lastiger: hoe meet je welke problemen worden voorkomen?

Ons zorgsysteem is hier niet op ingericht en verlangt harde cijfers om uitgaven te verantwoorden.

Voor holistische initiatieven zoals Buurtgeluk vormt dit een uitdaging. Mensen die zich aanmelden om af te vallen, blijken soms onvoldoende geld te hebben voor gezond eten of sportkleding. Ze missen een sociaal of financieel vangnet. Bij Buurtgeluk krijgen deelnemers begeleiding van een coach, waardoor de impact breed is en vooraf lastig te voorspellen. “Ons zorgsysteem werkt met hokjes en vooraf gedefinieerde resultaten, maar in de praktijk werkt dat niet zo. Je hebt tijd nodig om mensen te leren kennen en vertrouwen op te bouwen,” aldus Grace.

### Barrières voor verandering

Volgens Grace zorgt het huidige systeem voor hardnekkige obstakels. Bureaucratie en traagheid maken het lastig om lokale initiatieven op te schalen. Structurele financiering ontbreekt, waardoor haar werk afhankelijk is van tijdelijke subsidies. Bovendien staan traditionele werkwijzen innovatie in de weg. Professionals die vasthouden aan oude methoden zien de noodzaak van verandering niet altijd in. Om deze weerstand te doorbreken, gaat Grace actief in gesprek met zoveel mogelijk partijen binnen welzijn en zorg. “We moeten ons realiseren dat we een systeem zijn: alle onderdelen van de maatschappij zijn met elkaar verbonden.”

### Harde cijfers voor zachte praktijken

Om de impact van Buurtgeluk beter zichtbaar te maken, werkt Grace

samen met Hogeschool Saxion aan het project ‘Samen Slim Gezond’. Dit onderzoek richt zich op het ontwikkelen van indicatoren die de maatschappelijke en economische impact beter weergeven dan traditionele methoden. De aanpak omvat:

**1. Identificatie van werkzame elementen:** Analyse van activiteiten die bijdragen aan effectiviteit.

**2. Meten van maatschappelijke effecten:** Evaluatie van zowel harde (zorggebruik, arbeidsdeelname) als zachte factoren (vrijwilligerswerk, kwaliteit van leven).

**3. Data-analyse:** Vergelijking van gegevens vóór en na deelname via interviews en enquêtes.

**4. Ontwikkeling van een verdienmodel:** Creëren van een financieel duurzame aanpak en ondersteuning van opschaling naar andere wijken.

Met deze nieuwe Key Performance Indicators (KPI's) kan Grace tijdens gesprekken met verschillende partijen aantonen wat de maatschappelijke en economische impact van Buurtgeluk is.

### Vertalers en bruggenbouwers

Grace ziet een grote behoefte aan vertalers en bruggenbouwers binnen het systeem. Deze professionals kunnen de kloof tussen lokale initiatieven en beleidsmakers overbruggen, financieringsdrempels wegnemen en innovaties beter laten aansluiten bij beleidsvorming. Structurele ondersteuning is essentieel voor duurzame verandering.

Haar boodschap: verandering is niet eenvoudig, maar doorzettingsvermogen, creativiteit en samenwerking maken het mogelijk om een verschil te maken — in de wijk en daarbuiten.

## Tips van Grace voor changemakers

Grace heeft geleerd dat verandering begint met kleine stappen. Buurtgeluk laat zien dat laagdrempelige ontmoetingen grote impact kunnen hebben. Schaarste stimuleert creativiteit en leidt tot innovatieve, duurzame oplossingen. Samenwerking, reflectie en partnerschappen zijn cruciaal om de impact te vergroten. Haar adviezen voor andere changemakers:

- **Sta stevig in je rol, ook als die afwijkt van de norm.** Laat je stem horen.
- **Creëer ruimte voor samenwerking.** Stel de status quo ter discussie.
- **Blijf reflectief en adaptief.** Leer van feedback en pas je aan waar nodig.
- **Zoek steun en deel kennis.** Samen bouw je aan duurzame verandering.

## Jens Gijbels

“Maak ruimte om eerlijk naar elkaar te zijn”

## Haal meer uit je studenten en het vak ontwerpen

Jens Gijbels zag hoe veel potentieel bij mensen onbenut bleef. In het onderwijs merkte hij dat mensen kunnen groeien en zichzelf overstijgen, maar ook dat talent vaak niet de ruimte krijgt. Als jonge ontwerper raakte hij gefascineerd door de kracht van creativiteit – niet alleen om mooie dingen te maken, maar ook om echte verandering te realiseren. Hij zag de frustratie van systemen die talent beperken en een samenleving die problemen wel signaleert, maar te weinig actie onderneemt. Wat als ontwerpen niet alleen draait om producten en diensten, maar een manier wordt om de wereld te verbeteren?

Gedreven door deze visie richtte hij de Fundamentals Academy op: een plek waar onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen. Hier leren ontwerpers niet alleen te dromen, maar ook te doen. De academy begeleidt ontwerpers van studie tot werkveld, ondersteunt docenten en ontwikkelt innovatieve leeromgevingen. Ontwerpen is voor Jens een middel om met creativiteit en verbeeldingskracht oplossingen te vinden voor de complexe vraagstukken van vandaag. Zijn missie: ontwerpers – zowel studenten als professionals – helpen om zich als individu te ontwikkelen en met hun werk impact te maken.

### “Breek die ivoren toren af”

Samen met het ‘Expertise Netwerk Systemisch Co-Design’ – een samenwerking tussen hogescholen, universiteiten en ontwerp bureaus – werkt Jens aan innovaties binnen het ontwerpdomein. Systemisch Co-Design biedt een methode om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen door niet alleen ontwerpers, maar ook gebruikers en belanghebbenden actief te betrekken. Waar traditionele ontwerpopleidingen vaak gericht zijn op producten en diensten, vraagt ontwerpen binnen complexe systemen om een bredere blik.

Het is niet langer voldoende om enkel esthetisch of functioneel te ontwerpen. Ontwerpers moeten menselijk gedrag, psychologie en systeem dynamieken begrijpen. Jens waarschuwt dat zonder deze aanpak ontwerpers in een ivoren toren blijven, waar alleen hoogopgeleiden de macht behouden. Systemisch Co-Design doorbreekt dit door ontwerp toegankelijker en inclusiever te maken, zodat iedereen die door een systeem wordt beïnvloed, ook een stem krijgt in de vormgeving ervan.



## Het Stille Midden

In verhitte debatten – over bijvoorbeeld migratie of het Israël-Palestina conflict – hoor je vaak de uitersten, terwijl de grote middengroep stil blijft. Toch is juist die groep cruciaal om nuance en verbinding te brengen.

Het doel van het project is om deze stille meerderheid een stem te geven, zodat de extreme standpunten verzachten en de dialoog opener wordt. Jens legt uit: “Volgens de theorie wordt de community hierdoor inclusiever en constructiever.”

Fundamentals Academy werkt in dit project samen met ‘TheRevolution’ en Erwin Elling, waarbij elke partner een deel van de puzzel oplost. Lectoren geven feedback en denken mee in het proces.

## Ruimte en veiligheid om eerlijk te zijn

Binnen het project neemt Fundamentals Academy de taak op zich om een veilige omgeving te creëren. Hier hebben ze jaren aan gewerkt, met als doel een setting te ontwikkelen waarin tegenstanders daadwerkelijk met elkaar in gesprek kunnen.

Jens: “Veel mensen blijven aan de oppervlakte en delen hun echte twijfels niet. Door een-op-een gesprekken te voeren, ontdek je hun ware gedachten. Dit versnelt het proces en helpt om voorbij de eerste emoties te komen. Het gaat niet om polderen of compromissen sluiten, maar om echte samenwerking. Een veilige omgeving zorgt ervoor dat mensen zich durven uitspreken.”

Jens: “Veel mensen blijven aan de oppervlakte en delen hun echte twijfels niet.”



## Het vierfasenmodel: Navigeren door complexiteit

Een voorbeeld van een product dat Fundamentals Academy samen met de Haagse Hogeschool heeft ontwikkeld is de toolkit Navigating Through Complexity. Het is specifiek bedoeld om de toekomstige ‘navigators’, vrij vertaald als ‘gids in een complexe wereld’, te ondersteunen in zijn ontwikkeling. De toolkit behandelt 38 skills in vier fasen:

### 1. Setting the Stage

Hoe creëer je de juiste omstandigheden voor verandering?

### 2. Holding the Space

Hoe bied je een veilige ruimte voor open gesprekken?

### 3. Navigating the Process

Hoe navigeer je door complexe processen?

### 4. Making Impact

Hoe zorg je voor daadwerkelijke verandering?

# Tips van Jens voor changemakers

Jens ziet zichzelf niet als een changemaker, maar als een facilitator van changemakers. Hij gelooft in samenwerking en zegt: “We doen het samen, niemand is een changemaker op zichzelf.” Zijn adviezen voor changemakers:

### ■ Nodig mensen uit om bij te dragen

Betrek anderen bij een oplossing, ook als ze het probleem nog niet herkennen. Samenwerkingen versterken ideeën en helpen doelen te realiseren. Het einddoel hoeft niet meteen gedeeld te worden, zolang je samen stappen zet.

### ■ Help mensen een voorstelling te maken van verandering

Laat zien wat er mogelijk is als iets wél verandert. Visualisatie en concrete voorbeelden maken verandering zichtbaar.

### ■ Vergroot je impact door massa te creëren

Grote veranderingen vragen om brede steun en samenwerking. Door samen te werken met hogescholen en universiteiten kun je toekomstige generaties transformeren.

Met deze principes hoopt Jens Gijbels een beweging in gang te zetten waarin ontwerpen niet alleen een creatief proces is, maar een krachtig middel voor maatschappelijke verandering. Door deze tools en kennis kunnen studenten en professionals hun ware potentieel benutten.



**Bron: LinkedIn**  
Jens Gijbels als dagvoorzitter op het podium van de jaarlijkse ESConferentie.





# Op zoek naar concrete handvatten? Een aantal methoden die je direct kan toepassen.

De afgelopen jaren heeft het Kennis- en Innovatieprogramma Maatschappelijk Verdienvermogen samen met NWO en Regieorgaan SIA negen grootschalige onderzoeksprojecten en meer dan 70 praktijkgerichte experimenten gestart. Allemaal gaan ze over hoe je beter kan innoveren en transitie kan aanjagen. Een deel van deze projecten is afgerond en hebben concrete aanpakken opgeleverd die je direct kan toepassen.

## Co-design canvas

Het Co-Design Canvas is een praktisch hulpmiddel om samenwerkingen rond maatschappelijke uitdagingen op te starten, te plannen, uit te voeren en te evalueren. Het helpt overheden, burgers, bedrijven, non-profits, kennisinstellingen en andere belanghebbenden om effectiever samen te werken en te communiceren. Het canvas wordt samen met relevante stakeholders ingevuld. Dit biedt ruimte om gezamenlijk stil te staan bij de context, het veranderdoel en de focus. Wie zijn erbij betrokken? Hoe ziet de omgeving eruit en welke invloed heeft die? Welke activiteiten dragen bij aan de gewenste impact en resultaten?

Door het Co-Design Canvas samen te doorlopen, worden verschillen in belangen, kennis, ervaring en machtsverhoudingen inzichtelijk. De methode zorgt ervoor dat alle stemmen gehoord worden en legt vanaf het begin de nadruk op concrete resultaten en positieve impact.



Bekijk de methode: Co-design canvas

## Innoveren in Labs

De methode Innoveren met Labs richt zich op gezamenlijk leren en experimenteren binnen transitie. Het biedt een gestructureerde aanpak om ruimte te creëren voor verandering, bestaande systemen te analyseren, lokaal te testen en een veranderende impact te maken op het systeem.



Bekijk het boek: Innoveren met labs hoe doe je dat?

Deze methode benadrukt samenwerking en een iteratief proces, waarbij reflectie en evaluatie cruciaal zijn om tot duurzame innovaties te komen. Ze is gebaseerd op Systemisch Co-design, waarbij systemisch denken, verbeelden, samen ontwerpen, en samen schalen centraal staan. De methode werd ontwikkeld door Christine De Lille, Katinka Bergema, Liliya Terzieva en Anja Overdiek bij De Haagse Hogeschool.

Stappen in de methode:

- 1. Systeminzicht**  
Begrijp samen het bestaande systeem en identificeer knelpunten.
- 2. Experimenteren**  
Ontwikkel en test oplossingen in een lokale context.
- 3. Reflectie & Evaluatie**  
Analyseer de resultaten en bepaal of en hoe de oplossing werkt.
- 4. Implementatie & Opschaling**  
Onderzoek hoe de oplossing kan worden doorgevoerd, verspreid of opgeschaald.



## Citizen Science Ecosysteem-aanpak

De Citizen Science Ecosysteem-aanpak versnelt innovatie door burgers, wetenschappers, bedrijven en beleidsmakers samen te brengen in een open innovatie-ecosysteem. Citizen Science is een vorm van participatief onderzoek, waarbij (een deel van) de doelgroep actief meedoet aan het onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de resultaten – zoals een interventie of innovatie – beter aansluiten bij de wensen, behoeften en leefwereld van de doelgroep. Het draait dus niet alleen om effectiviteit, maar ook om praktische toepasbaarheid. Bij Citizen Science staat de betrokkenheid van burgers centraal. Hun stem wordt in onderzoek vaak onderbelicht, terwijl juist zij andere vraagstukken aandragen dan onderzoekers alleen. Hierdoor komen nieuwe inzichten naar boven en blijven belangrijke kwesties niet onopgemerkt.

Recent onderzoek van de Hanzehogeschool laat zien hoe studenten een rol kunnen spelen in Citizen Science. Wil je aan de slag met de methode? Deze handleiding helpt je op weg!



Bekijk de handleiding: Communicatie bij burgerwetenschap

## Participatory design

Participatory Design is een ontwerpmethodologie waarbij gebruikers en andere belanghebbenden niet alleen feedback geven, maar daadwerkelijk meewerken aan de creatie en ontwikkeling van een oplossing. Dit proces is iteratief en gericht op samenwerking, waarbij kennis en ervaringen van verschillende partijen worden benut.

Hoe pas je Participatory Design toe?

- 1. Stakeholders identificeren**  
Breng in kaart wie invloed heeft op of geraakt wordt door de oplossing.
- 2. Co-creatie workshops organiseren**  
Betrek gebruikers en experts bij brainstormsessies en prototyping.
- 3. Iteratief testen en aanpassen**  
Laat deelnemers prototypes ervaren en geef ruimte voor feedback.
- 4. Reflectie en implementatie**  
Analyseer inzichten en verwerk ze in het eindontwerp.
- 5. Doorlopende betrokkenheid**  
Zorg dat gebruikers blijven bijdragen, ook na implementatie.

Participatory Design leidt tot oplossingen die beter aansluiten bij de praktijk, met meer draagvlak en impact.



Bekijk het praktijkvoorbeeld

## Vitaliteitsinterventies

Vitaliteitsinterventies zijn essentieel voor het bevorderen van de fysieke, mentale en sociale gezondheid van medewerkers. Een gezonde werkvloer leidt tot minder ziekteverzuim, hogere productiviteit en een positievere werkcultuur.

Vitaliteitsinterventies zijn strategische maatregelen en programma's die de gezondheid en het welzijn van medewerkers verbeteren. Dit kan variëren van fysieke aanpassingen (zoals betere verlichting en ergonomische werkplekken) tot gedragsveranderingstechnieken (zoals sport- en ontspanningsprogramma's).

Voorbeelden van interventies:

- Fysieke gezondheid:** Wandelend vergaderen (WorkWalk), zit-sta bureaus, gezonde voeding.
- Mentale gezondheid:** Mindfulness-trainingen, coaching en stressmanagement.
- Sociale verbinding:** Teambuilding, inclusieve werkcultuur en peer-support-programma's



Bekijk de handleiding: Zelf aan de slag met vitaliteit

Hoe implementeer je vitaliteitsinterventies?

De implementatie volgt een gestructureerde aanpak in acht stappen:

- 1. Ontdekken & Achterhalen**  
Identificeer uitdagingen en behoeften via data en stakeholderinterviews.
- 2. Definiëren**  
Formuleer heldere doelen en bepaal de belangrijkste focusgebieden.
- 3. Samenstellen & Ontwerp**  
Kies geschikte interventies en betrek medewerkers in co-creatie.
- 4. Planning**  
Maak een strategische en realistische planning, rekening houdend met prioriteiten en budgetten.
- 5. Uitvoeren**  
Test en implementeer interventies, ondersteund door ambassadeurs binnen de organisatie.
- 6. Monitoren & Evalueren**  
Meet de effectiviteit van de interventies met kwantitatieve en kwalitatieve data.
- 7. Borgen**  
Zorg ervoor dat interventies structureel ingebed worden in de organisatiecultuur en beleidsplannen.
- 8. Continue verbetering**  
Herhaal en verfijn het proces op basis van evaluaties en nieuwe inzichten.

## Missiegedreven innovatiekracht model

Het MIK-model is een raamwerk dat publieke en private organisaties helpt hun innovatiekracht te versterken bij het werken aan maatschappelijke missies.

Het model benoemt zes cruciale elementen die van invloed zijn op missiegedreven innovatie:

1. **Innovatieprocessen** (kern van het model).
2. **Open innovatienetwerken** (samenwerking binnen en buiten de organisatie).
3. **Visie en focus** (duidelijke richting en doelstellingen).
4. **Organisatieleren** (data en kennisdeling).
5. **Leiderschap en eigenaarschap** (mandaat en verantwoordelijkheidsverdeling).
6. **Organisatiestructuur en -cultuur** (ruimte voor experimenteren en flexibiliteit).

Deze elementen helpen organisaties bij het identificeren van knelpunten en het ontwikkelen van strategieën om innovatieprocessen beter te laten werken.



Bekijk het artikel:  
Missiegedreven  
innovatie

Het model biedt een praktisch handelingsperspectief waarmee organisaties hun missiegedreven innovatiekracht kunnen versterken:

1. **Knelpunten identificeren** – Gebruik het model om te bepalen welke elementen innovatie belemmeren.
2. **Stakeholders betrekken** – Creëer open innovatienetwerken en werk samen met andere organisaties.
3. **Visie en focus ontwikkelen** – Zorg voor duidelijke doelen en een strategische aanpak.
4. **Leren en experimenteren stimuleren** – Implementeer monitoring, deel kennis en bevorder een leercultuur.
5. **Leiderschap en eigenaarschap versterken** – Zorg voor mandaat, draagvlak en coördinatie.
6. **Flexibele organisatiestructuren creëren** – Doorbreek silo's en geef ruimte aan innovatie binnen de organisatiecultuur.

Het MIK-model helpt organisaties niet alleen om innovatieprocessen te verbeteren, maar versnelt ook de implementatie van oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

## 4E model van waarden

Het opzetten van een ecosysteem vereist meer dan het simpel invullen van een paar businessmodel canvassen voor de verschillende betrokken partijen. Het vereist een uitgebreidere tool die een complex probleem in kaart kan brengen en oplossingsrichtingen kan genereren. Het 4E model voor Waardecreatie van García Alvarez and Rijsdijk (2017) is zo'n model. Het betreft een participatieve onderzoeksmethode die beoogt een vraagstuk aan te pakken door het op te splitsen in 4 stappen die in principe in één sessie doorlopen kunnen worden.



Bekijk het model:  
Het 4E model

1. **Explore:** Het vraagstuk waar het ecosysteem mee zit wordt verkend vanuit meerdere perspectieven en invalshoeken.
2. **Engage:** Er wordt geïnventariseerd wie er betrokken zijn bij of belangstelling hebben voor het vraagstuk, en wie er nodig zijn om een bijdrage te leveren aan een oplossingsrichting voor het vraagstuk in kwestie.
3. **Elaborate:** In deze fase wordt een actieplan opgesteld om maatschappelijke waarde te creëren, waarbij ook gespecificeerd wordt wie welke rol op zich neemt.
4. **Evaluate:** In de afsluitende fase van het model wordt bekeken welke gedeelde en meervoudige waarden er gecreëerd worden.

## Mandala of agency

Om te onderzoeken hoe je intrinsieke motivatie kan veranderen, heeft een onderzoeksgroep onder leiding van Elena Lomeli Aguirre een mandala met zes concrete stappen ontwikkeld, die begint bij het individu en eindigt bij de cultuur binnen een organisatie. De eerste stap draait om het identificeren van persoonlijke waarden (1), waarbij deelnemers nadenken over wat voor hen echt belangrijk is. Vervolgens worden ze aangemoedigd om hun mentale modellen te onderzoeken (2) en te reflecteren op hoe hun manier van denken deze waarden vormgeeft. In de derde stap vertalen ze deze inzichten naar hun eigen context (3), om te begrijpen wat hun waarden in hun dagelijkse omgeving betekenen.



Bekijk het  
praktijkvoorbeeld

Daarna gaan ze in gesprek met anderen om waardevolle ervaringen te delen (4), waardoor ze leren hoe hun persoonlijke waarden resoneren in bredere sociale kringen. Dit leidt tot de vijfde stap, waarin ze gezamenlijk onderzoeken wat deze gedeelde waarden betekenen in een gezamenlijke context (5). Ten slotte wordt de focus verlegd naar concrete actie (6), waarbij ze leren hoe ze hun persoonlijke waarden kunnen realiseren in alles wat ze doen, zowel individueel als binnen de cultuur van de organisatie waarin ze werken. Zo wordt verandering niet alleen begrepen, maar ook actief in praktijk gebracht.

# Samen impact maken: de volgende stap

Maatschappelijke transitie zijn complex en vragen om durf, visie en samenwerking. Changemakers –gedreven professionals die verandering initiëren en versnellen– spelen hierin een sleutelrol. De verhalen in deze publicatie laten zien hoe zij gevestigde systemen doorbreken, innovatieve methoden toepassen en impact realiseren. Maar hoe zetten we samen de volgende stap?

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

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

- **Maatschappelijk Verdienvermogen te stimuleren**  
We bouwen aan programma's die bijdragen aan zowel welzijn als welvaart.  
Ontdek meer op [www.clicknl.nl/onze-programmas](http://www.clicknl.nl/onze-programmas)

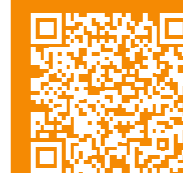
- **Ontwerpkraft te versterken**  
We stimuleren ontwikkeling en versterking van kennis, methoden en vaardigheden, met het oog op de inzet van ontwerpkraft voor maatschappelijke uitdagingen.  
Ontdek onze Agenda Ontwerpkraft op [www.clicknl.nl/agenda-ontwerpkraft](http://www.clicknl.nl/agenda-ontwerpkraft)
- **Richting te geven aan onderzoek naar methoden**  
Methodologisch werken helpt om de juiste interventie of toepassing te ontwikkelen. De 'Key Enabling Methodologies' 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](http://www.kems.nl)

Wil jij als changemaker aan de slag? We hopen dat de succesverhalen in deze publicatie je hebben geïnspireerd en voorzien van waardevolle (basis)adviezen.



Voor meer informatie  
ga naar onze website

Wil jij bijdragen aan de transitie van morgen? Sluit je aan bij ons netwerk van changemakers!



Volg onze  
LinkedIn pagina!

## Colofon

Nienke Edelenbosch, Arada Vording,  
Mees Groothuis, Kees Joosten  
Dominique Versteegen





“Maak ruimte  
om eerlijk  
naar elkaar  
te zijn.”



“Van lawaai  
naar muziek,  
organiseer de  
versnelling”



“Toon aan wat de  
maatschappelijke en  
economische impact  
van preventieve zorg is”



“Openheid en  
transparantie  
nodig voor groei  
en samen-  
werking”