

De pilot voorbij! - nieuwe aanpak voor maatschappelijke innovatie

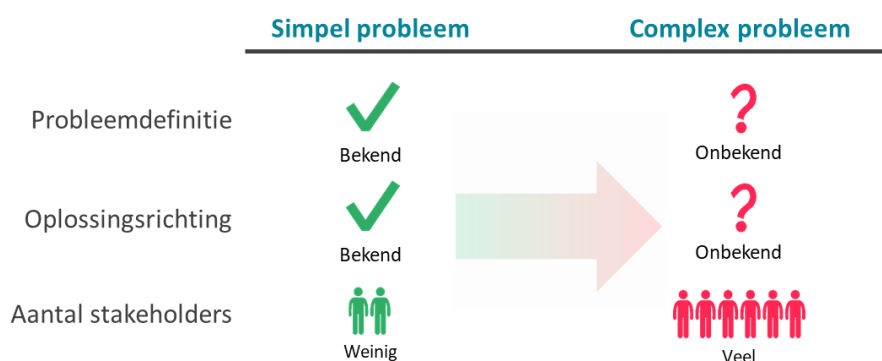
Door: Frank van Jeveren en Eva van der Want

Veel pilots leveren geen oplossing voor huidige maatschappelijke problemen

Jaarlijks werken er in Nederland duizenden mensen vol overgave aan het oplossen van uitdagende maatschappelijke problemen op gebied van o.a. zorg, duurzaamheid en sociale zekerheid. Pilots zijn een veelgebruikte vorm om ideeën te testen. Het is simpel om een pilot te starten: het is doorgaans niet duur en vergt een beperkt commitment. En als het tegenvalt hebben weinig mensen er problemen mee. In ons werk zijn we vaak betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe concepten en pilots. We spraken in de afgelopen periode met veel mensen in het veld die zich beklagden over het grote aantal pilots die vaak niet opleveren wat ze beloven. Om hier meer begrip van te krijgen schreven we in het najaar van 2018 een artikel waarin we zeven obstakels identificeerden die ervoor zorgen dat duurzame impact achterblijft bij de verwachtingen. Je leest het [hier](#). Stemde dit mistroostig? Dat snappen we! Daarom kijken we in dit tweede artikel vooruit, want er is geen probleem zonder oplossing. In dit artikel combineren we bestaande methoden met onze eigen ervaringen en introduceren we een nieuwe benadering voor complexe maatschappelijke problemen.

Complexe (maatschappelijke) problemen vragen om een andere aanpak

Problemen zijn er in verschillende soorten en maten. Heel grof kunnen ze worden gecategoriseerd in simpele en complexe. Simpele problemen kenmerken zich door een duidelijke probleemdefinitie met een bijbehorende oplossingsrichting en relatief weinig stakeholders. In deze categorie vallen bijvoorbeeld het optimaliseren van de interne bedrijfsvoering of het aanpakken van tegenvallende verkoop door het aanpassen van het assortiment. Het aantal stakeholders beperkt zich tot enkele stakeholders binnen en buiten het bedrijf. Het probleem is na analyse helder en de oplossing ook. Wat rest is dat de bedachte oplossing uitgewerkt en getoetst wordt. Dat kan op zichzelf nog steeds een hele uitdaging zijn, maar het is in elk geval duidelijk waaraan gewerkt wordt en wat het eindproduct is.



Figuur 1: Classificatie problemen: simpel en complex

Complexe problemen daarentegen zijn weerbarstiger. De aard van het vraagstuk is moeilijker te begrijpen, o.a. doordat oorzaak en gevolg moeilijk uit elkaar te houden zijn. Bovendien zijn er veel variabelen die elkaar kunnen beïnvloeden. Daardoor is het moeilijk om de oplossingsrichting vooraf te bepalen. Dit wordt verder gecompliceerd door de grote hoeveelheid betrokken stakeholders. De meeste maatschappelijke problemen op het gebied van zorg, duurzaamheid en sociale zekerheden hebben alle kenmerken van complexe problemen. Bovendien neemt de complexiteit in onze samenleving toe, wat vraagt om passende oplossingen en innovaties. Hoe lossen we deze problemen

op als we ze eigenlijk nog onvoldoende begrijpen? Nemen we voldoende tijd met elkaar om het probleem te begrijpen en de juiste oplossing te ontdekken?

Voorbeeld: Aantal mensen met diabetes als gevolg van obesitas stijgt, maar waarom? En hoe los je het op?

Ruim 1,1 miljoen mensen in Nederland hadden in 2017 diabetes en dit aantal stijgt elk jaar doordat het aantal mensen met diabetes type II toeneemt. Patiënten met diabetes ervaren meestal één of meerdere chronische complicaties in de vorm van hart- en vaatziekten, nierschade, oogproblemen en/of zelfs dementie. Ziektes met een hoge ziektelast en dito kostenplaatje. Een typisch voorbeeld van een maatschappelijk probleem. Maar hoe roepen we deze stijging een halt toe? En wat is eigenlijk de oorzaak van het probleem?

De oorzaken van diabetes type II zijn overgewicht, onvoldoende beweging, stress en slaap. Op het eerste gezicht eenvoudig, maar hoe komen patiënten bijvoorbeeld te zwaar? De obesogene omgeving (een omgeving die stimuleert tot te veel eten en te weinig te bewegen) waar we in leven speelt vast een rol. Maar er speelt meer: we weten dat het percentage allochtonen met diabetes hoger is dan gemiddeld. Wordt dit veroorzaakt door genetische verschillen of door verschillen in leefstijl? Wetenschappers zijn er nog niet uit. En wat is het aandeel van stress en slapen? Mensen met onvoldoende slaap zijn vaker obees. En stress heeft weer invloed op je slaappatroon. Een complex probleem dus, waar alle oorzaken ook weer aan elkaar gerelateerd zijn. Als we kijken naar oplossingen komt al snel het vraagstuk van verantwoordelijkheid bovendrijven. Zijn mensen zelf verantwoordelijk voor hun leefstijl? Of hebben overheden, voedingsbedrijven en professionals ook een verantwoordelijkheid? Al deze stakeholders hebben eigen (en soms tegenstrijdige) belangen. Het voedingsbedrijf heeft tenslotte een ander belang dan een overheidsinstelling of zorgorganisatie. Kortom, een ingewikkeld probleem zonder pasklaar antwoord.

Dit is slechts één voorbeeld van een maatschappelijk probleem. Binnen de zorg, sociaal domein en duurzaamheid zijn nog talloze vraagstukken te vinden die zich niet laten vatten in één a-4tje.

Bron: Diabetesfonds en Nivel Zorgregistraties eerste lijn

Complexe problemen worden vaak aangepakt alsof het simpele problemen zijn. In een pilot wordt één oplossing getoetst zonder afstemming met de vele stakeholders. Het risico is dat het concept onvoldoende aansluit bij de complexe wereld waarin we leven. De pilot wordt hierdoor één van de vele goed bedoelde initiatieven, zonder dat het maatschappelijke vraagstuk echt wordt opgelost.

Dat er gekozen wordt voor een dergelijke aanpak is niet verrassend, want sommige problemen zijn zo complex dat ze kunnen verlammen. Want waar begin je? Om complexiteit het hoofd te bieden is het verleidelijk het vraagstuk plat te slaan om snel tot een oplossing te komen. Maar wat is de waarde van een oplossing als het probleem nog onvoldoende wordt begrepen en het stakeholder veld nog niet is verkend?

Nieuwe methoden bieden handvatten om complexe problemen fris aan te pakken

Het is dus begrijpelijk dat er een andere aanpak nodig is voor het oplossen van complexe maatschappelijke problemen. Gelukkig zijn we niet de eersten die hierover nadenken. Er zijn diverse methoden ontworpen die waardevolle lessen bevatten om op een andere manier naar problemen te kijken. Zo leert Agile om veel flexibeler om te gaan met verandering in projecten. Living Labs leren ons om in co-creatie met verschillende partijen én gebruikers oplossingen te ontwikkelen en die in een real-life setting te testen.¹ De Lean Startup methode predikt dat het ontwikkelde product zo snel mogelijk met de gebruiker moet worden getest in test- en leercycli.² Alleen zo kom je er immers achter of de aannames die de ontwerper heeft over het product en het gebruik ook kloppen. Allemaal zinvolle methoden die elk op hun eigen wijze een bijdrage leveren aan het oplossen van de complexe problemen van vandaag. Als Purpose werken we ook in verschillende pilots. We ontwikkelden in co-creatie met lokale en landelijke partners een beweeg- en voedingsprogramma voor 65-plussers in Rotterdam.¹ Voor uitvaartverzekeraar Dela ontwikkelen en testen we een nieuw

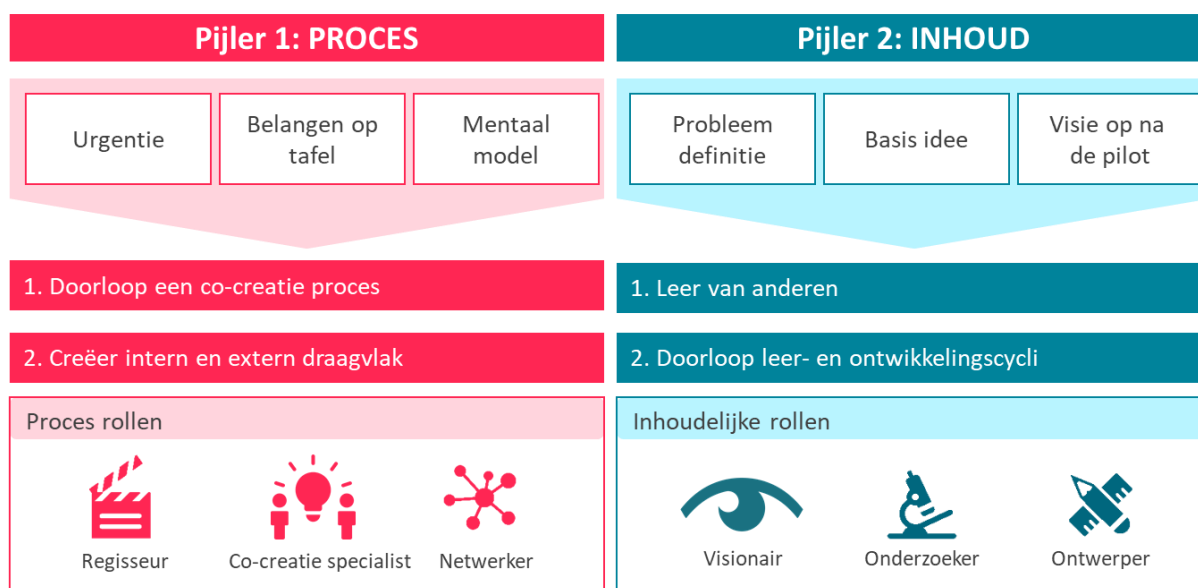
¹ Voor meer informatie zie: www.TOMRotterdam.nl

product voor klanten met een kleinere beurs. En we zijn bezig met de ontwikkeling van een Vaste Lasten Pakket voor mensen met beginnende schulden.ⁱⁱ Daarom hebben we alle lessen uit bestaande methodieken én onze eigen ervaring met pilots gebundeld tot een nieuwe benadering. We geloven dat deze nieuwe aanpak helpt bij het creëren van de gewenste duurzame impact.

Een nieuwe aanpak voor complexe problemen, met aandacht voor proces en inhoud

De aanpak heeft niet alleen aandacht voor de inhoudelijke oplossing, maar legt ook grote nadruk op het ontwikkelproces en het stakeholderveld. Leren en experimenteren zijn even belangrijk als het bewijs of het initiële idee wel of niet werkt. En minstens zo belangrijk is een proces met aandacht voor het betrekken van relevante stakeholders, door draagvlak te creëren en via co-creatie. Dit resulteert in een non-lineair proces met een keur aan stakeholders, gericht op ontwikkeling en leren.

Je zou het kunnen vergelijken met het spelen van een spel, zoals ‘Kolonisten van Catan’. Je speelt in een veld van medespelers die allemaal een verschillend belang en verschillende wensen hebben. Hoe je het spel kan winnen is in het begin compleet onduidelijk. Je bepaalt vooraf een strategie, maar tussendoor zal je je koers verschillende keren moeten wijzigen. Belangrijk is om flexibel te blijven zodat je van strategie kan wijzigen. Nog belangrijker is het smeden van ‘bondjes’ en partnerships. Vaak wordt het spel niet gewonnen met de strategie die je kiest, maar vooral door het meekrijgen en overtuigen van je medespelers in je plannen.



Figuur 2: framework aanpak complexe problemen

De aanpak kent 2 pijlers: proces en inhoud. In het onderstaande hoofdstuk lichten we beide pijlers toe aan de hand van de mensen die hierbinnen een belangrijke rol spelen. Om invulling te geven aan het proces zijn een regisseur, procesbegeleider en netwerker hard nodig. Voor het vormgeven van de inhoud zijn de visionair, onderzoeker en ontwerper van belang. Elke rol kent zijn eigen taak en verantwoordelijkheid en samen zijn ze in staat om het complexe (maatschappelijke) probleem aan te pakken. Afhankelijk van competenties in het team kunnen sommige mensen natuurlijk meerdere rollen vervullen.

ⁱⁱ Voor meer informatie zie: www.vastelastenpakket.nl

Pijler 1: Proces – ‘Profit is in the process’

De filosofie ‘profit is in the process’ gaat over het betrekken van de stakeholders in een goed ontworpen iteratief proces. Door te sturen op een goed gezamenlijk proces is het mogelijk om te werken aan een passende oplossing zonder dat je precies weet wat die gaat zijn. Sterker nog, het kan zelfs gebeuren dat je aannames moet bijstellen over het probleem dat moet worden opgelost. Eén ding weet je wel zeker: je hebt en legt het vertrouwen in een gezamenlijk en goed gecoördineerd ontwikkelproces. De uiteindelijke oplossing is het resultaat van dit proces.

De uitdaging hierbij is om een balans te vinden in het aantal te betrekken stakeholders. De balans tussen de veelgehoorde ‘ivoren toren’ versus de ‘Poolse landdag’. Specifiek bij maatschappelijke vraagstukken is het grote aantal stakeholders zelfs vaak onderdeel van het probleem. Om snelheid te willen maken is het verleidelijk om slechts enkele stakeholders te betrekken bij de ontwikkeling van de pilot. Hoewel het soms als tijdsverspilling voelt, ligt in goed stakeholdermanagement vaak de oplossing. Een gebalanceerde afweging tussen welke mensen je betreft bij co-creatie en welke je van tijd tot tijd informeert is cruciaal. Zonder de hulp en kennis van de juiste mensen om je heen is er geen manier om de juiste oplossing van de grond te krijgen.

Dus in plaats van al je energie te richten op denkwerk en het uitwerken van de juiste oplossing, stuur je op een proces. Tijdens dit proces worden stakeholders betrokken in een co-creatieproces met specifieke aandacht voor een gedeelde urgentie, belangen en het mentale model. Om dit te faciliteren zijn er verschillende rollen nodig. Wij onderkennen er drie: de regisseur, de co-creatie specialist en de netwerker.

1. De regisseur zorgt voor een strakke planning en proces voor alle stakeholders



De regisseur is actiegericht, een echte regelaar. Hij verzorgt niet alleen het projectmanagement, maar zorgt er juist ook voor dat alle stakeholders in een gezamenlijk proces gebracht worden. Hij maakt in co-creatie met de stakeholders een script van wie wanneer betrokken wordt tijdens werksessies, meetings, hackathons en andere contactmomenten. Essentieel hierbij is dat hij eindgebruikers al vroeg betreft, reeds bij het verdiepen van het probleem. Daarnaast benadrukt hij dat de pilot een ontdekkingsreis is waarvan de precieze uitkomst nog onzeker is. De belofte is dat als partijen mee op reis willen, zij veel zullen leren over of het concept zal werken. Maar vooral ook over onverwachte bijvangsten die kunnen leiden tot grote ontwerpwijzigingen. Door nauw contact met alle stakeholders binnen het project, voert hij de regie, managet hij verwachtingen en houdt hij iedereen aan boord.

2. De co-creatie specialist faciliteert de werksessies



De co-creatie specialist is een empathisch persoon die goed kan luisteren. Hij weet mensen tijdens werksessies te verbinden, legt kerndiscussies bloot en bewaakt de tijd en de energie in de groep. Verder focust hij bij de start van het project op het creëren van twee essentiële ingrediënten die nodig zijn voor verandering binnen een groep: 1. gezamenlijke urgentie 2. een gemeenschappelijke basisvisie. Gezamenlijke urgentie houdt in dat iedereen aan tafel doordrongen is van de noodzaak van het oplossen van een probleem. Vaak wordt hier te weinig aandacht aan besteed. De aanname is dat voor iedereen het probleem en de urgentie wel duidelijk zijn. Een voorbeeld uit onze eigen praktijk: een workshop begeleider wilde graag brainstormen over een oplossing voor de grote hoeveelheid aflosvrije hypotheek. Helder probleem toch? Echter, niet alle aanwezigen onderkenden het probleem. “Veel mensen kunnen het toch simpelweg ook zelf oplossen?”, was de gehoorde reactie. Er ontstond veel discussie en de werksessie stageneerde. De co-creatie

specialist onderkent de noodzaak van urgentie en zorgt er daarom voor dat iedereen aan tafel in zijn eigen woorden de urgentie beschrijft en voelt. Daarnaast hebben stakeholders vaak ook verschillende belangen. Dit is niet erg, zo lang ze maar expliciet gemaakt worden, zodat ze bespreekbaar worden.

Tenslotte zorgt de co-creatie specialist ervoor dat mensen een gemeenschappelijke visie ontwikkelen op de oplossingsrichting die de basis legt voor het verdere ontwikkelproces. Alleen bij een gedeelde urgentie, erkende belangen en een gemeenschappelijke oplossingsrichting komt er energie in een groep om samen verder te werken.

3. De netwerker zorgt vooral extern voor draagvlak en verbinding van mensen aan het idee



Om te voorkomen dat jouw pilot een ‘Poolse landdag’ wordt, is niet iedereen direct betrokken bij het co-creatieproces. Toch is het belangrijk om ook bij andere stakeholders draagvlak te creëren. De netwerker zorgt voor dit externe draagvlak en verbindt mensen aan het idee. Je loopt anders het risico dat mensen buiten je project reageren met: *“Daar is weer het volgende idee..”* en *“Lijkt dit niet heel erg op...”*. De netwerker gaat strategische samenwerkingsverbanden aan en zet bijvoorbeeld een raad van advies op met een aantal sleutelfiguren of sponsors. De netwerker denkt na over hoe de pilot ook kan bijdragen aan andermans doelstellingen en kan daardoor mensen overhalen om de pilot te steunen. Hiertoe betreft hij zoveel mogelijk mensen in het proces door partijen actief te informeren over het idee via kopjes koffie of door lid te worden van relevante netwerken. En bovenal, hij laat andere mensen delen in het succes van de pilot.

Pijler 2: Inhoud – ‘Continue ontwikkeling en aanscherping van het basisidee’

Nieuwe concepten starten vaak vanuit een idee over een betere wereld. De ontwerper van het idee loopt tegen een probleem aan en de vraag ontstaat: hoe kan het anders? Deze vraag is de basis voor de inhoudelijke pijler. Ook hier zien we drie verschillende rollen met ieder zijn eigen karakteristiek en waarde: de visionair, de onderzoeker en de ontwerper.

1. De visionair legt de basis voor het eerste idee en schetst de wereld *na* de pilot



Hij of zij brengt perspectief en energie in het project, zodat mensen enthousiast worden. Hij is de ultieme optimist. Geen tegenslag die hem stopt om na te denken over de volgende stap. Hij denkt in kansen en combineert zijn (zakelijk) inzicht met de benodigde maatschappelijke innovatie. De visionair is degene die komt met het eerste idee over een te testen oplossing. Essentieel is het besef dat zijn idee nog verre van perfect is en dat deze houtschoolschets meer geldt als een vertrekpunt dan als de definitieve oplossing. Hij maakt zich er ook sterk voor dat er goed nagedacht wordt over de wereld *na* de pilot. Hoe wordt het concept duurzaam gefinancierd? Wat is de wijze van organisatie? Hoe ziet de opschaalstrategie eruit? Veel pilots starten en eindigen zonder duidelijk beeld over deze factoren, maar door hier al vroeg over na te denken kan er op tijd besloten worden om andere partners aan te haken of om het concept aan te passen.

2. De onderzoeker scherpt de probleemdefinitie aan en toetst het concept in de markt



De onderzoeker, van nature nieuwsgierig, wil tot in detail weten waarom en hoe iets werkt en vergaart alle benodigde kennis. Hij stelt kritische vragen en daagt de visionair uit op de oplossing. Hij brengt de nodige domeinexpertise binnen om het probleem scherp te krijgen. Door de complexiteit van de problematiek te ontrafelen helpt de onderzoeker

om de oplossing verder aan te scherpen. Er zijn meerdere methodes bekend die handvatten bieden om het probleem verder te ontrafelen, te denken valt aan: de '5x waarom' methode, visgraat methodiek en hypothese gestuurde diagnoses^{3,4}. Daarnaast vraagt hij stakeholders naar hun visie op het probleem en toetst het idee in de markt: is het al eerder geprobeerd? Wat is ervan te leren? Dit alles vanuit de visie dat beter begrip van het probleem helpt bij de uiteindelijke oplossing daarvan.

3. De ontwerper zorgt voor een leer- en ontwikkel cyclus



De ontwerper is net zo nieuwsgierig als de onderzoeker, maar is vooral actie- en toepassingsgericht. Hij is een puzzelaar die oplossingen zoekt en test net zo lang totdat hij de eindoplossing gevonden heeft. De ontwerper werkt met een aanpak die uitgaat van continue verandering van het concept. Hij begint door vooraf nauwgezet vast te stellen wat hij precies wil leren. Hij bouwt daarvoor een zogenaamd 'minimum viable product' en test het, past het concept weer aan en begint weer opnieuw. Deze manier van werken kent in de literatuur verschillende verschijningsvormen: Lean Startup, Action Research, Living Labs, en Agile.^{1,2,5} Het belangrijkste van deze manier van werken is dat een pilot niet alleen maar succesvol is als de werking van het concept is aangetoond, maar des te meer als je geleerd hebt hoe je het concept verder succesvol kunt krijgen.

De juiste mensen aan boord helpt bij opzetten van succesvolle pilots

Iedereen heeft andere kwaliteiten. Gelukkig maar, want bij het opzetten van een succesvolle pilot komt heel wat kijken. Om die reden legden we de methodiek uit aan de hand van zes rollen. Elk van deze rollen voegt een andere kwaliteit toe en samen zijn ze in staat om de hele methodiek uit te voeren. Interessant is om na te gaan wie in jouw pilot welke rol vervult. Heb jij een regisseur, procesbegeleider, netwerker, visionair, onderzoeker en ontwerper aan boord?

Meer maatschappelijke impact door samenwerking en continue blijven testen en leren

Zou het niet mooi zijn als het lukt om de stijging van zorgkosten een halt toe te roepen, om het aantal mensen dat in schuldhelpverlening zit te laten dalen of om steden klimaatbestendig te maken? Nederland zit met smart te wachten op schaalbare en impactvolle initiatieven die echt werken en maatschappelijke problemen oplossen. De gigantische hoeveelheden subsidie- en MVO-gelden die nu verdeeld worden over allerlei initiatieven en pilots kunnen in potentie veel doelgerichter en efficiënter besteed worden. Wij hopen dat we met de geschetste nieuwe benadering een bijdrage kunnen leveren om partijen meer te laten samenwerken en sneller te ontdekken wat wel en niet werkt. Laten we met elkaar het gesprek aangaan over hoe we beter, sneller en efficiënter kunnen leren.

Als we met elkaar nieuwsgieriger worden naar het probleem en open staan voor continue veranderingen, fouten durven maken en andere mensen mede-eigenaar laten zijn van de successen, kunnen we echte impact realiseren.

Zo bewegen we weg van allerlei lokale, versplinterde initiatieven naar nationale grootschalige impactvolle initiatieven, die het systeem echt verbeteren in de zorg, het sociale domein en rondom duurzaamheid.

Frank van Jeveren: f.van.jeveren@purpose.nl | 06 525 12 446

Eva van der Want: e.van.der.want@purpose.nl | 06 192 99 049

Onze purpose: een gezonde maatschappij

Purpose maakt zich sterk voor een financieel en fysiek gezonde maatschappij. Thema's waarop wij ons richten zijn bijvoorbeeld het oplossen van schuldenproblemen, passende voeding in de zorg en ouderen helpen langer vitaal thuis te kunnen wonen.

Maatschappelijke problemen zijn complex en weerbarstig. Traditionele oplossingen werken niet meer. Aanpakken van de problemen vraagt om creativiteit en verbeeldingskracht, diepgaande kennis over de problematiek en intensieve samenwerking in een vaak ingewikkeld speelveld. Dat is precies waar wij voor warm lopen. Purpose is een vernieuwend adviesbureau, gespecialiseerd in maatschappelijke innovatie met een business blik.

www.purpose.nl

¹ Maas, T., J. van den Broek & J. Deuten (2017) *Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab*. Den Haag, Rathenau Instituut

² Ries, E. (2011) *The Lean Startup*, Pearson Benelux BV

³ iSixSigma-Editorial. DETERMINE THE ROOT CAUSE: 5 WHYS. Geraadpleegd op 5 januari 2019, via <https://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/determine-root-cause-5-whys/>

⁴ Zie voor meer informatie: https://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram

⁵ Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*, in: G.W. Lewin (Ed) (1948) *Resolving Social conflict*. Harper & Row, London.