



VanWaarde

Impactverslag 5 jaar VanWaarde

2019-2024



Wij zijn VanWaarde

We leven in een snel veranderende wereld. Een wereld in transitie. Omdat de volhoudbaarheid van hoe we dingen doen onder druk staat. En dingen dus écht anders moeten. Systeemdoorbrekend. Dit is niet eenvoudig. Want hoe ziet onze toekomst eruit? Welke oplossingen horen hierbij? Hoe werken we samen met partijen? Hoe vernieuwen we, terwijl de uitdagingen van vandaag om voorrang vechten?

VanWaarde zet zich elke dag in om deze vragen samen met klanten, strategische partners en mede-ondernemers te beantwoorden. Zo maken we transitieopgaven* waar. Met het oog op maatschappelijke waardecreatie. We zetten de opgave centraal, creëren een gedeeld beeld van de toekomst, identificeren en doorbreken systeembarières en zorgen dat iedereen in beweging komt. Door niet alleen samen te denken, maar ook samen te doen. Samen maken we een wereld van verschil.

De opgaven waar we voor staan zijn groot. De meest ingrijpende transities vinden plaats op het gebied van voedsel en water. VanWaarde focust zich daarom op transitieopgaven in deze domeinen. Dagelijks bouwen we hiervoor nieuwe visies en strategieën, coalities en nieuwe businessmodellen. Voldoende schoon water en voldoende gezond voedsel op een eerlijke en duurzame manier voor iedereen is voor ons topprioriteit. Uiteraard altijd in samenhang met de andere uitdagingen van deze tijd.

*Een transitieopgave is een sector overstijgende opgave die systeemdoorbrekend richting en versnelling geeft aan een transitie



Leeswijzer

Wij zijn VanWaarde	03
Voorwoord	06
5 jaar impact	11
5 jaar samen in beweging	12
Groei, uitdagingen en toekomstperspectief –interview met Monique de Leeuw	15
Onze aanpak	25
Toekomstmaker van het jaar	33
Dankwoord	34

Voorwoord

In dit impactverslag geven we een indruk van de toegevoegde waarde die we in onze eerste 5 jaren creëerden.

We bedanken alle opdrachtgevers en partners voor het vertrouwen, de fijne samenwerking en de geweldige opgaven waar we in de afgelopen 5 jaar een bijdrage aan hebben mogen leveren.

Wij gaan de komende 5 jaar wederom voor impact. Doe je mee?

VanWaarde





5 jaar impact

- > 140 organisaties geholpen met duurzaamheids- en transitieopgaven
- 44.960 uur met deze organisaties gewerkt aan een duurzame toekomst, door o.a.:
 - advies, procesbegeleiding of –ondersteuning, versnellingsprogramma's, visie- & strategieontwikkeling, plannen van aanpak en routekaarten
- 315 verschillende opgaven uitgevoerd
- 25 clinics Transitie management gegeven en daarmee meer dan 650 toekomstmakers geïnspireerd en handvatten gegeven hun complexe opgaven succesvol te realiseren
- 2 Leerprogramma's Circulaire Waterschappen ontwikkeld, nummer 3 aanstaande in oktober 2024
- 3 whitepapers boordevol ervaring, praktijkvoorbeelden en tips om jouw transitievraagstuk te versnellen opgeleverd
- Introductie van Toekomstmaker van het jaar
- Bouwen aan consortia: > 10
- Community of Practice (CoP): > 6
- Faciliteren van workshops, evaluaties, processen: > 26
- Jaarlijks gemiddelde investering van 3-5% van de omzet naar onze Initiatievenfabriek*
- Diverse initiatieven via onze Initiatievenfabriek ondersteund, zoals:
 - Aquafarm
 - Stichting Samen tegen voedselverspilling
 - Transitiecoalitie Voedsel
 - TuttiFoodi
 - VitalFluid
 - Brede Proef Plaszakken

* Met onze initiatievenfabriek investeren we in systeem doorbrekende initiatieven. We bieden hierbij strategisch advies, ontwikkelkracht of financiële middelen, om zo bij te dragen aan de voedsel- en watertransitie. Zo sturen we geen factuur, maar delen we samen met de maatschappij in het bereikte resultaat.

5 jaar samen in beweging

Wij Nederlanders houden van ons water. Van de grachten van Amsterdam tot de polders van Friesland: water zit in ons DNA. Klimaatverandering, vervuiling en toenemende vraag op (schoon) water voeren de druk op het houden van voldoende schoon drinkwater steeds verder op. Gelukkig wordt er continue gewerkt aan het verbeteren van de waterkwaliteit, aan een veerkrachtig waterbeheer en innovatieve technologieën. Zo wordt er geïnvesteerd in innovatieve waterzuiveringstechnologieën en betere monitoringssystemen. De [Ultieme Waterfabriek](#) is hiervan een prachtig voorbeeld. En ook [Aquafarm](#), een van de initiatieven uit onze Initiatievenfabriek, staat aan de vooravond van een nieuwe opschaling.

Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van de watertransitie in de afgelopen vijf jaar zijn talrijk. En we zijn er best trots op dat we samen met

-onder andere- waterschappen, ministeries en waterzuiveringsbedrijven steeds kijken naar hoe we de Nederlandse waterinfrastructuur verder kunnen verbeteren en vooral volhoudbaar kunnen maken. Vanuit onze expertise bouwen we hiervoor consortia, leunen op opgedane kennis en ervaring uit voorgaande projecten en initiatieven en experimenteren we waar nodig. En onze [10 Leidende Principes](#) geven daarbij een goed houvast.

Deze aanpak gebruiken wij ook in vraagstukken op het gebied van voedsel, natuur en landbouw. Ook deze aandachtsgebieden hebben de afgelopen jaren verschillende transformaties doorgemaakt. En hoewel naar onze smaak zowel de politiek als de commerciële partijen veel nadrukkelijker systeem-doorbrekende keuzes mogen maken, zijn er zeker successen geboekt in de laatste 5 jaar.

Zo werken wij samen met verschillende partijen om de voedselketen aan te pakken. We zijn hierbij aan de slag met reststromen en ook de Einde Afvalstatus lijkt de goede kant op te gaan (we hopen daarover later dit jaar meer te kunnen melden!). Maar ook initiatieven om op een verantwoorde, gezonde en duurzame manier voedsel te conserveren heeft onze aandacht. [TuttiFoodi](#) is daar een mooi voorbeeld van.

Met Natuurmonumenten ontwikkelden we een visie, strategische koers én programmaplan om te helpen in de transitie naar [natuurinclusieve landbouw](#). En met Natuurvlees Nederland werken we aan kansen voor de [toekomst van de zoogkoeienhouderij](#).

Terwijl we terugkijken op de afgelopen vijf jaar vol uitdagingen en vooruitgang, is het duidelijk dat onze inspanningen nog maar het begin zijn van een voortdurende reis naar een volhoudbare toekomst. De komende jaren zullen wij blijven bouwen op onze successen, blijven doen-leren-beter doen, en blijven streven naar innovatieve oplossingen die de veerkracht van ons waterbeheer, voedselvoorziening en natuurlijke ecosystemen versterken. Samen met partners uit verschillende sectoren blijven we ons inzetten voor een gezonde aarde met gezonde mensen. De toekomst is van ons, laten we er samen iets moois van maken!

Wil je meer weten over projecten waar we in de afgelopen 5 jaar aan hebben bijgedragen? Neem dan eens een kijkje in het [Portfolio](#) op www.van-waarde.com.

Groei, uitdagingen en toekomstperspectief

interview met Monique de Leeuw

In dit interview blikken we met oprichter en transitie manager Monique de Leeuw terug op het ontstaan van VanWaarde, de uitdagingen van de afgelopen 5 jaar en schetsen we voorzichtig ons toekomstperspectief.

Hoe is VanWaarde ontstaan?

“Wij zijn voortgekomen uit p2; een club die zich bezighoudt met het realiseren van complexe tijdelijke opgaven: projecten, processen en programma’s. We zagen dat er iets nieuws nodig was. We wilden namelijk niet alleen bezig zijn met realisatieopgaven, maar wilden ook een bijbehorend toekomstperspectief schetsen: Waarom zijn we met elkaar aan het veranderen? En hoe ziet een wenselijke toekomst eruit?”

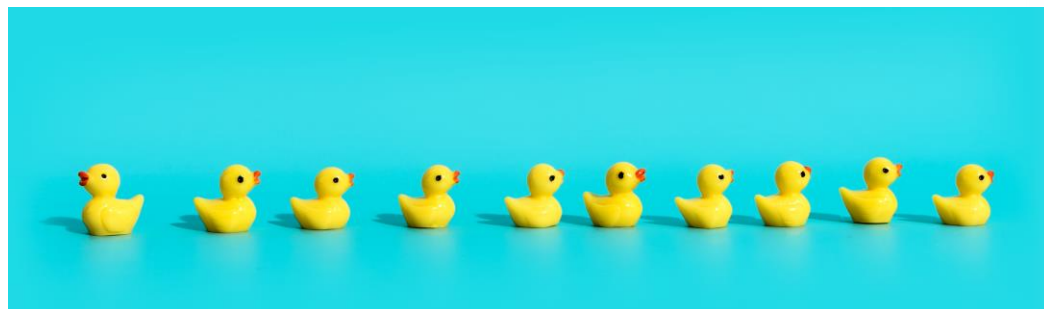
Visie & strategie werd ons ding. Hierbij stonden toen we starten 2 dingen als een paal boven water: Het eerste was duurzaamheid. Er is per definitie geen zinnige strategie of visie meer te bedenken waarin duurzaamheid niet voorop staat. En het tweede was dat alleen project-, proces- en programmamanagement niet meer voldoende was om écht tot een gewenste toekomst te komen.”

“Wij hebben ons daarom ook echt op de transitieopgave en het transitie management gericht, met een focus op water, (agri)food en energie. Omdat transitie management bijdraagt aan de fundamentele systeemverandering die nu meer dan ooit nodig is. En dat doen we nu 5 jaar. Begonnen met een klein team, een mooie groei doorgemaakt die dit jaar even stagneerde, maar momenteel weer volop bezig met de voorbereiding op een gezonde groei in de komende fase.”

De naam VanWaarde:

Een nieuwe organisatie verdiende een nieuwe onderscheidende naam en branding:

“De naam VanWaarde is ontstaan tijdens een brainstormsessie met het hele team. Een naam die op zichzelf eigenlijk al voldoende zegt: we willen VanWaarde zijn. In maatschappelijke opgaven. Impact is hierbij onze belangrijkste drijfveer. En het denken in waarde is ook een heel belangrijke randvoorwaarde om succesvol te zijn in transitieopgaven. Want de enige mogelijkheid om écht tot verandering te komen, is wanneer je de opgave centraal stelt en daarbij in gedachten houdt welke maatschappelijke waarde je voor wie creëert. Denken in termen van waarde, daar staan we voor.”



Terugkijkend op de afgelopen 5 jaar: wat springt het meest in het oog?

“Ik moet onmiddellijk denken aan Corona. Ik weet nog goed dat premier Rutte zijn persconferentie hield en dat de wereld om ons heen per direct veranderde: we doen mensenwerk en tegelijkertijd mochten we niet meer met mensen in aanraking komen. Wat een uitdaging was dat. Met de urgentie van de opgaven die voor ons lagen, hebben we de volgende dag met ons team afgesproken: dit gaan we fixen. En ik ben er echt heel trots op dat we dat jaar sterk zijn doorgekomen. Ons team heeft het echt heel goed gedaan.

We hebben dat jaar onze eerste stap in de expliciete vakontwikkeling op het vlak van transitie management gezet, door onze eerste 2 white papers uit te brengen. Met de 10 Leidende principes van Transitie management. Dat is ook iets om trots op te zijn. En heeft ons ook daarna geïnspireerd om onze kennis en ervaring verder om te zetten in expliciete kennis, om zo ook anderen te laten delen in onze ervaringen. Onze derde white paper wordt deze maand gepubliceerd. De fasering die we hierin presenteren voor transitieopgaven biedt een unieke aanpak, die samen met de 10 Leidende Principes voor Transitie management een complete set aan handvatten biedt voor de transitie manager.”

“Een ander effect van Corona is de grote maatschappelijke polarisatie. Dat begon natuurlijk al rondom de verkiezing van Trump een paar jaar eerder, is de polarisatie veel persoonlijker is geworden. En dit helpt niet in het oplossen van de opgaven die er maatschappelijk liggen. Willen we met elkaar iets veranderen, dan is genuanceerdheid en luisteren wel nodig. Ik hoop dat we daar met elkaar snel een betere weg in kunnen vinden en dat we als VanWaarde daar een bijdrage aan kunnen leveren.”

“Kijkend naar onszelf: 5 jaar geleden begonnen we als startup. We waren nog klein. De ‘new kid on the block’. We hadden veel geleerd van p2 en we keken met enig ontzag naar onze concurrenten. Inmiddels denk ik dat we, zowel door onze track record, de uiterst relevante en complexe vragen die we nu krijgen en waar we zelf het initiatief toe nemen, maar ook door het feit dat we met veel plezier door onze concullega’s onderdeel worden van samenwerkingen (zoals bijvoorbeeld in BAD13), worden herkend en erkend op de uitzonderlijke kwaliteit die we leveren. Een mooi resultaat van het harde werk in de afgelopen 5 jaar. Je zou kunnen zeggen dat we tot de gevestigde orde zijn toegetreden.”

Die ‘gevestigde orde’, dat zeg je met een glimlach. Waarom?

“Omdat we toch net iets anders zijn dan ‘de gevestigde orde’. We zijn oprecht missiegedreven. Alles wat we doen is gericht op het waarmaken van onze missie: voldoende schoon water en voldoende gezond voedsel op een eerlijke en duurzame manier voor iedereen.

Winstmaximalisatie is allerm minst ons doel. We werken niet voor aandeelhouders of partners. We moeten natuurlijk een vitale organisatie zijn en iedereen moet loon naar werken verdienen, maar winst is niet een doel op zich. Dit blijkt uit de maatschappelijke investeringen die we doen. Investeren in onze Initiatievenfabriek, waarin we de afgelopen 5 jaar gemiddeld 3-5% van onze omzet geïnvesteerd hebben in de vorm van tijd voor het ondersteunen van initiatieven die systeemdoorbrekende oplossingen ontwikkel(d)en voor maatschappelijke problemen. Tuttifoodi, VitalFuid en Aquafarm zijn hiervan voorbeelden. Daarnaast investeren we in de ontwikkeling van maatschappelijke opgaven, waar nog geen opdrachtgever voor is, maar die wel nodig zijn. Veel transitieopgaven kennen per definitie namelijk geen natuurlijke eigenaar. Hier werken we aan tot er een opdrachtgever is (vaak een alliantie), die ons wil betalen. Ook investeren we in het verbinden van lopende opgaven waar we aan werken om tot maximale synergie te komen. Ook deze uren zijn onbetaald.



En tenslotte investeren we in ons vak transitie management. Niet als beschouwend theoretisch kader, maar als aanpak die concreet handelingsperspectief biedt voor de transitie manager. Niet alleen voor ons maar ook voor anderen middels onze VanWaarde Academy.”

“Als bureau financieel vitaal zijn met deze investeringen is een transitieopgave in zichzelf. Het systeem waarin we dit als private partij met het oog op maatschappelijke impact vormgeven, is hier nog niet helemaal op ingericht ...” Formeel zijn we geen impact company, in ons doen en laten zijn we echter niets anders. We werken er dan ook permanent aan dit zo snel mogelijk verder vorm te geven. Niet alleen in de vorm van een bijpassende structuur, maar ook in de vorm van een businessmodel dat hierbij aansluit. We geloven dat dit ons zal helpen in onze missie, omdat de buitenwereld onze drijfveren dan nog beter begrijpt.”

Hoe maak je daar je keuzes in?

“Altijd met de missie en dus de opgaven waar we voor staan centraal en de afweging of we het ons kunnen permitteren. Het feit dat we die afweging regelmatig moeten maken zorgt niet voor de gemakkelijkste wedstrijd, maar voorlopig kiezen we ervoor tóch die keuzes te maken en een stukje risico te lopen.

Waarom vinden jullie dit zo belangrijk?

“De kwaliteit van het team is buitengewoon. We zouden een andere wedstrijd kunnen spelen en daarmee financieel veel succesvoller kunnen zijn. Maar ik denk dat iedereen in het team ziet dat er dingen in buitenwereld gebeuren die niet toekomstbestendig zijn en waarvan we zeggen: ‘dit kan zo niet doorgaan, daar moet echt iets gebeuren wat echt om meer vraagt dan alleen optimaliseren. Hier is meer nodig.’ Je kunt wachten tot dingen vanzelf veranderen, maar wij zijn van het geloof dat je met de manier waarop wij

transitiemanagement bedrijven, wij het ‘keren van het schip door de wal’ minder chaotisch kunnen laten verlopen dan als we niet ons werk niet doen. Wellicht wat idealistisch. Want we weten als geen ander dat de wereld niet maakbaar is. Maar we geloven er oprecht in dat we koers en snelheid van transitie kunnen beïnvloeden. We zijn nog te klein om met deze wetenschap een groot verschil te maken, maar elke bijdrage die we leveren helpt.”

Kijkend naar de afgelopen 5 jaar, zijn er volgens jou verschuivingen in Nederland waarneembaar?

“Die zijn er. Als eerste is het goed om vast te stellen dat, als je kijkt naar de afgelopen 10 jaar, er heel veel gebeurt is in goede zin. Duurzaamheid staat op de kaart en is in meer of mindere mate, gedwongen of vrijwillig, onderdeel van ieders leven. Mijn grondhouding is daardoor positief. Ondanks het feit dat er veel om ons heen gebeurt dat anders zou vermoeden.”

“Als het gaat over transitiemanagement, echt systeemveranderend duurzaam zijn: nee, dan staat dit nog echt in de kinderschoenen. Dan zijn we getuigen van processen in de samenleving die contraproductief zijn. De landbouwtransitie en de wijze waarop we die benaderen is daarvan een voorbeeld. Ik zie wel dat, zowel bij de overheid als bij onze concullega’s, transitiemanagement een erkend begrip aan het worden is. Maar ik vind wel dat er nog heel veel over gesproken wordt in beschouwende zin. We begrijpen inmiddels wat systeemverandering is. Met dank aan partijen als DRIFT. We begrijpen inmiddels dat systeemverandering nodig is. We herkennen ook waar dat nodig is. Maar hoe je dat dan doet? Er zijn maar weinig partijen die dit echt weten en kunnen. Het blijft, zelfs bij de toonaangevende bureaus, veelal hangen op het niveau van de beschouwing, opgevolgd door bestaande lineaire managementaanpakken. En wordt de stap naar een echt andere aanpak nog niet gemaakt. Ons realisatie-DNA (onze erfenis van p2) heeft ons enorm geholpen wel tot een onderscheidende visie te komen op transitiemanagement, en een bijbehorende aanpak die ons in staat stelt het verschil te maken.”

“Het lastige is dat wij moeten opboksen tegen toonaangevende bureaus, die grote marketingbudgetten en massa hebben om de ene na de andere publicatie de wereld in te sturen. Waardoor zij ook voor onze toekomstig potentiële opdrachtgevers de logische partijen zijn om aan te spreken. Wij moeten dus extra hard werken en slim omgaan met de kennis die we hebben en de autoriteit die we hebben ontwikkeld, ook te behouden. Daarom is groei voor ons ook zo belangrijk. Om ervoor te zorgen dat wij ook voldoende massa hebben om zichtbaar te zijn. Dus als mensen zich geroepen voelen na het lezen van dit stuk mee te doen met ons, laat het weten ...”

Dat klinkt als gezonde ambitie!?

“De ambitie is niet direct om een heel groot bureau te worden. Tenzij de wedstrijd het toestaat, want dan kun je meer impact maken. En dat staat voorop. Wat we tenminste nodig hebben is een vitale organisatie. Dat vraagt financieel gezien om een team van minimaal 20 mensen. Daar zetten we op korte termijn verder op in.”

“We hebben scherp voor ogen wat onze koers is: met een ervaren club transitiemanagers voorgaan in die maatschappelijke opgave waar systeemverandering echt nodig is om als maatschappij toekomstbestendig te zijn, en waar dat in een alliantie moet plaatsvinden. Dát zijn de echte transitieopgaven. En daar staan wij voor. Het waarmaken van transitieopgaven is de kern van wat wij doen. Voorlopig zoals gezegd op het gebied van water, agrifood en energie. Maar het kan zomaar zijn dat er een ander thema bij komt, omdat in transitie dingen ook niet los te zien zijn van elkaar. Maar de focus op transitieopgaven is vlijmscherp en de manier waarop we dat doen ook.”

Hoe pak je een transitieopgave dan aan?

“Dat staat in de nieuwste whitepaper: Een gefaseerde aanpak en onze 10 leidende principes als regievariabelen daarin. Daar zul je ons op herkennen in de toekomst.”

Wat heb je voor de komende 5 jaar als doel gesteld?

“Ik zou willen dat de manier waarop wij de maatschappelijke opgaven oppakken voorbeeldig gaat zijn voor anderen. Dat die wordt herkend en erkend. En dat wij daarmee een manier gaan vinden, samen met onze opdrachtgevers en partners, om op een andere manier dan vandaag, de ruimte krijgen te opereren. Dat er meer middelen beschikbaar komen om de opgaven die geen natuurlijke eigenaar hebben maar wel maatschappelijk noodzakelijk zijn, voor elkaar te boksen. Het zou mooi zijn als we gebeld gaan worden voor een maatschappelijke opgave waarbij gezegd wordt: ‘Hier is geld. Deze maatschappelijke opgave ligt voor. Ga aan tafel met hen die onderdeel zijn van de oplossing (niet van het probleem zoals we zo vaak zien) en fix het maar!’ Dus dat de randvoorwaarden voor ons werk, en voor ons om echt impact te maken, goed geregeld zijn. Een beetje een utopie, maar we werken er elke dag hard en met veel plezier aan om dit voor elkaar te krijgen - met de missie in ons achterhoofd en een beetje mooiere wereld als perspectief.”



Monique de Leeuw
Transitiemanager en oprichter VanWaarde



Onze aanpak: altijd maatwerk

Ons werk is altijd maatwerk. VanWaarde creëert duurzaam perspectief, bouwt - gevraagd en ongevraagd - sterke netwerken met partijen die gemotiveerd en nodig zijn om systeem doorbrekende vernieuwing voor elkaar te krijgen en brengt zaken in beweging. Samen creëren we de context die nodig is om oplossingen van de toekomst te ontwikkelen en te realiseren.

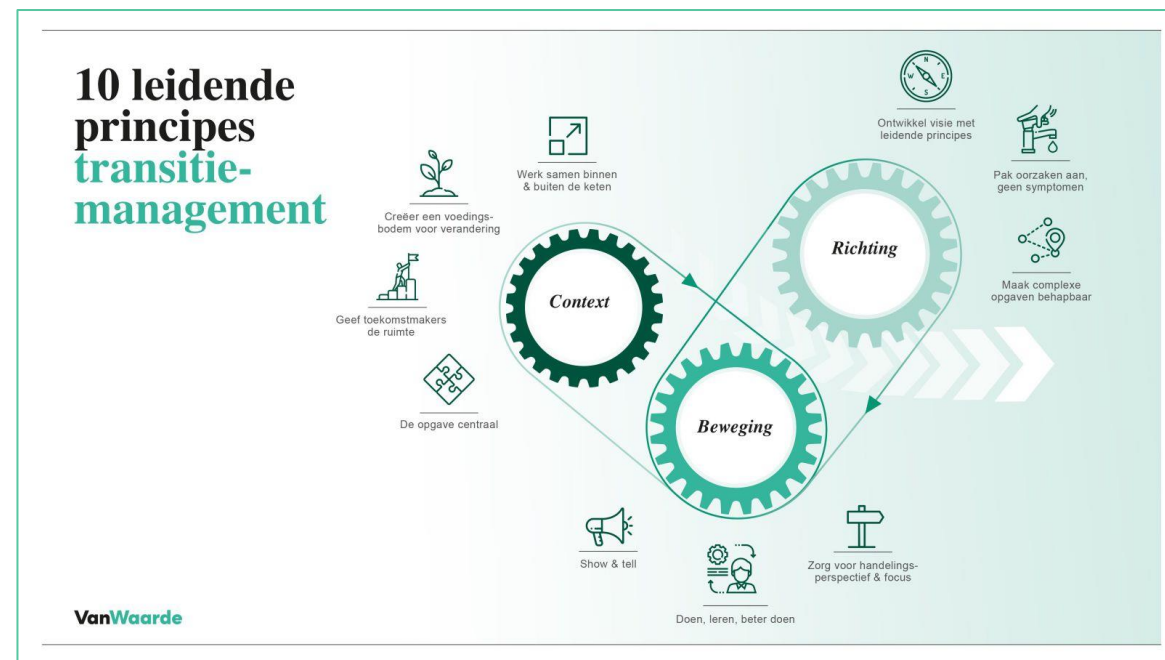
Om tot maatwerk te komen benutten we de brede kennis en ervaring van ons team. We putten uit diverse vakgebieden zoals transitie management, procesmanagement, ontwerpende aanpak, veranderkunde en organisatiekunde.

Onze 10 leidende principes en de ontwerpende aanpak (ook wel 'Design Thinking') spelen bij maatwerk vaak een belangrijke rol. Op de navolgende pagina's lichten we deze daarom verder toe.

Onze aanpak: 10 principes voor het waarmaken van transitieopgaven

Om transitieopgaven waar te maken, moeten we anders gaan denken, doen en ons anders organiseren. Vanuit onze kennis- en praktijkervaring zijn we tot 10 principes voor het waarmaken van transitieopgaven gekomen. Principes die ons helpen bij het veranderproces. Er is geen specifieke volgorde in de principes, maar ze kennen wel samenhang. De tien leidende principes zijn onder te verdelen in 3 clusters: Eén cluster van principes, gericht op de omgeving waarin de verandering moet plaatsvinden: de context. Eén cluster, gericht op waartoe de verandering moet leiden: de richting. En tenslotte een cluster van principes gericht op de verandering zelf, ofwel het in beweging komen om de manier waarop we denken, doen en ons organiseren daadwerkelijk te veranderen: de beweging. Afhankelijk van de fase en de situatie kijken we vanuit deze verschillende clusters 'context, richting en beweging' naar de transitieopgave. Hiermee krijgen we antwoord op de veel gestelde vraag: **HOE** gaan we het doen?

Wil je meer weten over onze 10 leidende principes? Lees dan de whitepaper ['het waarmaken van transitieopgaven in water'](#). Of de whitepaper ['het waarmaken van transitieopgaven: de landbouwtransitie als fundament voor de voedseltransitie'](#) boordevol handvatten, praktijkvoorbeelden en tips om jouw transitievraagstuk te versnellen.



Onze aanpak: De ontwerpende aanpak in transitieopgaven

Voor ons is de ontwerpende aanpak onmisbaar bij transitieopgaven. We zetten het onder andere in voor transitie management, vorming van visie en strategie, het bouwen van consortia, ketenaanpak en nog vele andere complexe processen. Het biedt ons een gestructureerde, flexibele en mensgerichte aanpak. Het stelt ons in staat met de deelnemers te navigeren door de dynamiek en onzekerheden van het transitieproces door de focus te leggen op de opgave. En aldoende te leren, samen te werken, te experimenteren, te testen en te visualiseren in een iteratief proces. Door deze manier van werken te omarmen, is de ontwerpende aanpak voor ons een waardevol instrument voor het succesvol navigeren door de uitdagingen van transitieopgaven:

Bij radicale breuken in hoe we met elkaar denken, doen en organiseren – ofwel transitieopgaven – is het nodig sectoroverstijgend en systeemdoorbrekend te werk te gaan. Transitieopgaven worden gekenmerkt door wicked problems, waarin het huidige systeem onvolhoudbaar is en niemand het alleen kan oplossen. Integrale oplossingen en fundamentele systeemdoorbraken vragen om het betrekken van de hele keten. Daarbij is het van essentieel belang een aanpak te hanteren die niet vastloopt in complexiteit, maar die in die complexiteit, met alle dynamieken en onzekerheden, juist stappen zet om vooruit te komen in zo'n transitieproces.

Om dit het hoofd te bieden werken wij met de [10 leidende principes](#) voor transitieopgaven. Deze zijn onderverdeeld in drie elementen: **Context**, **Richting** en **Beweging**. De ontwerpende aanpak speelt in alle drie elementen een belangrijke rol.

Kenmerken van ontwerpende aanpak



Niet stagneren in complexiteit maar aan de slag in iteratief proces



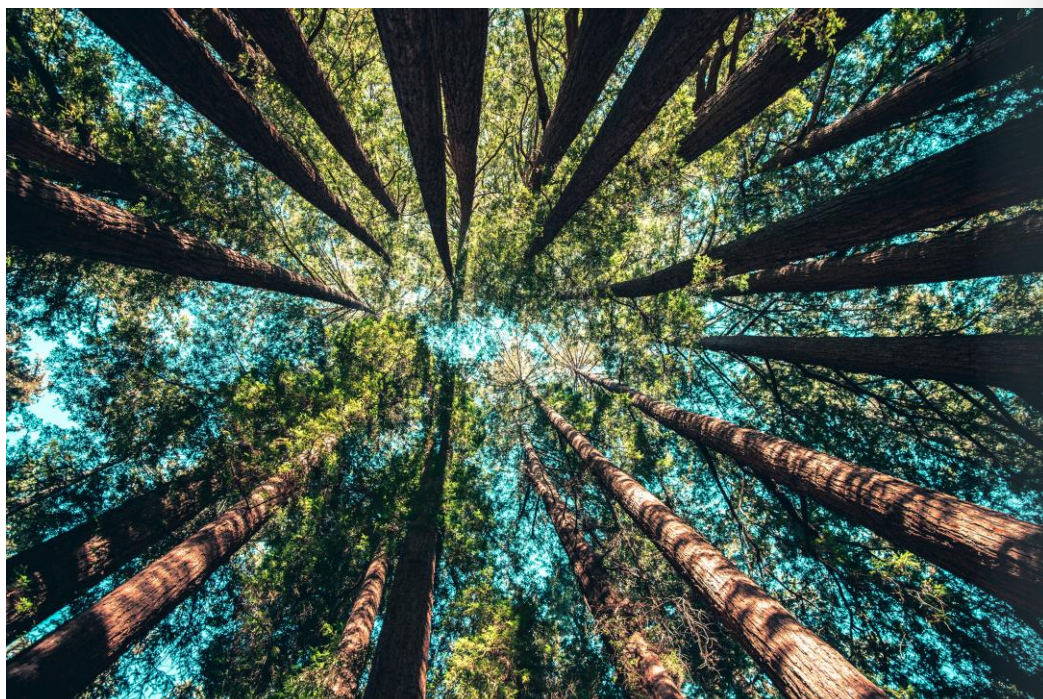
Omgaan met onzekerheid



Visualiseren, experimenteren en testen

In de **Context**, gericht op de omgeving en het systeem waarin de verandering moet plaatsvinden, staat het betrekken van de hele keten centraal. Dat sluit aan bij de ontwerpende aanpak die een mensgericht perspectief centraal stelt. Het plaatst de behoeften, ervaringen en verwachtingen van de eindgebruiker in het middelpunt van het ontwerpproces. Bij transitieopgaven, waar verandering vaak gepaard gaat met weerstand en onzekerheid, is het cruciaal

de mensen voor wie de verandering bedoeld is actief te betrekken om bij te dragen aan de opgave. Daarbij helpt de diversiteit aan achtergronden en vaardigheden van de verschillende stakeholders om gezamenlijk aan oplossingen te werken. Verschillende perspectieven vanuit systeem- en leefwereld zijn essentieel voor het begrijpen van de complexiteit van de situatie en het identificeren van integrale oplossingen. Met een ontwerpende aanpak verbinden we de systeem- en leefwereld en maken we de toekomst voorstelbaar. Het geeft een gezamenlijke taal voor de deelnemers in het proces.



Richting, daar waar de verandering toe moet leiden, wordt ingevuld vanuit een ontwerpende aanpak door aandacht voor het (her)definiëren van de opgave. Dit voorkomt dat tijd en middelen worden besteed aan het aanpakken van symptomen in plaats van de kern van de opgave. Daarnaast vraagt deze fase om openheid over het bekende en onbekende en het ontrafelen van de complexiteit. Met deze input kunnen verschillende toekomstperspectieven worden gecreëerd.

Bij **Beweging**, gericht op de verandering in beweging zetten om anders te denken, doen en organiseren, komt de ontwerpende aanpak volledig tot zijn recht. De aanpak biedt ruimte voor flexibiliteit en het omgaan met onzekerheid.

Het proces is iteratief en doorleeft cycli van waarnemen, begrijpen, ideeën genereren, visualiseren, prototypen maken en testen. Hierdoor wordt het mogelijk snel aanpassingen te maken en te reageren op veranderende omstandigheden en inzichten. In transitieopgaven helpt de visuele manier van werken al vroeg in het proces als tastbare representaties van mogelijke toekomstscenario's. Betrokkenen zijn daardoor beter in staat de impact van veranderingen te begrijpen en te accepteren. Daarbij helpt het ook om al vroeg scherp te krijgen welke elementen wel en niet werken en welke belangrijke waarden meegenomen moeten worden.

Ons werk

De ontwerpende aanpak verweven we nagenoeg altijd in ons werk. De complexe opgaven vragen immers om een gestructureerde, flexibele en mensgerichte aanpak en dat is precies wat 'design thinking' ons biedt.

Toekomstmaker van het Jaar

Werken aan transitieopgaven is niet altijd makkelijk. Ze zijn complex, gaan in tegen bestaande systemen. Ze vragen om lef en leiderschap, om anders denken en om uithoudingsvermogen op ‘dode’ momenten. Dit werk kan alleen gedaan worden door ‘toekomstmakers’ zoals wij ze noemen.

Toekomstmakers zijn mensen die vooruit stappen. Die visie hebben, om kunnen gaan met weerstand, overtuigingskracht hebben en intrinsiek gemotiveerd zijn om transitieopgaven op te pakken.

Kort gezegd: met een visie en een flinke portie lef impact maken en anderen inspireren.

Echte toekomstmakers zijn nog schaars, terwijl ze keihard nodig zijn voor het in beweging brengen en houden van transitieopgaven. Om deze waardevolle pioniers en het harde werk dat zij verzetten te erkennen, reiken wij -sinds 2021- ieder jaar de Toekomstmaker van het Jaar award uit:

2021: Marc de Rooy (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)

2022: Ed Hendriks (Natuurvlees Nederland)

2023: Ferdinand Kiestra (Waterschap Aa en Maas)



Dankwoord

5 jaar VanWaarde!

Vol trots kijken we terug op deze 5 jaar. En VanWaarde zijn we niet alleen. We doen het samen! We zijn onze opdrachtgevers, partners en collega's bijzonder dankbaar voor het vertrouwen en het harde werk in de zo belangrijke opgaven. Wij gaan de komende 5 jaar wederom voor in het creëren van duurzaam perspectief, beweging brengen, systeemdoorbraken voor elkaar krijgen, consortia bouwen, kennis overdragen, kortom: IMPACT!

Op naar een waardevolle toekomst!



Aanstekelijk
Veranderen

VanWaarde