

MAATSCHAPPELIJKE VERANDERING VERSNELLEN

› TNO draagt bij aan de oplossing van verschillende complexe maatschappelijke vraagstukken op terreinen als energievoorziening, watermanagement, landbouw, gezondheidszorg, mobiliteit, veiligheid en bouw.

**MAATSCHAPPELIJKE
VERANDERING
VERSNELLEN**

MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN ZIJN SOMS COMPLEX DOOR TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

Onze samenleving staat voor een aantal complexe, maatschappelijke vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan goede en betaalbare gezondheidszorg, schone, veilige en betrouwbare energie(levering), beperking van het gebruik van fossiele brandstoffen en CO₂-uitstoot en een sociaal en fysiek veilige woon- en werkomgeving. Om deze maatschappelijke doelen te bereiken zullen we onze dagelijkse routines moeten aanpassen en onze maatschappelijke systemen op een andere wijze moeten organiseren. In veel gevallen zijn overheden, bedrijfsleven en burgers in staat oplossingen te vinden voor problemen die ontstaan. In sommige gevallen is de oplossing echter erg complex, bijvoorbeeld door de betrokkenheid van een groot aantal partijen, tegenstrijdige belangen of het ontbreken van goede verdienmodellen. TNO ondersteunt partijen in dat geval bij het doorgronden en oplossen van deze complexe, maatschappelijke vraagstukken. TNO biedt handelingsperspectief voor actoren in het veld, zodat zij succesvol kunnen opereren in complexe vraagstukken en helpt beleidsmakers effectief beleid te ontwikkelen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

› **KENMERKEN COMPLEXE VRAAGSTUKKEN**

Sommige problemen zijn wel een probleem voor de maatschappij als geheel, maar niet voor de afzonderlijke partijen die erbij betrokken zijn, denk aan de stijgende kosten in de zorg. De zorgverlenende organisaties profiteren daar in zekere zin zelfs van. In dat geval ontbreekt een duidelijke probleemeigenaar en is er weinig urgentie om het probleem aan te pakken.

Soms spelen problemen pas in de toekomst, zoals de betaalbaarheid van pensioenen wanneer de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Omdat de gevolgen nog niet voelbaar zijn, wordt de oplossing van het probleem vaak op de lange baan geschoven en komen partijen pas in actie op het moment dat niets doen geen optie meer is. In andere gevallen zitten partijen vast in bestaande wet- en regelgeving of staan bestaande financieringsstromen een integrale oplossing in de weg. Dit is bijvoorbeeld bij de zorg het geval. Zowel de uitvoerende partijen als financieringsstructuur zijn hier vanuit onafhankelijke kokers georganiseerd. Ook de culturen van partners die samen een probleem moeten oplossen zijn soms zo

verschillend dat dit samenwerking in de weg staat. Of partijen missen kennis om te komen tot een integrale aanpak. Het gebrek aan handelingsperspectief leidt dan tot stilstand. Wat ook vaak speelt is dat er geen eenduidige oplossing is, problemen met elkaar samenhangen, partijen een verschillend belang hebben of de kosten en baten van de oplossing bij verschillende partijen terechtkomen. In de praktijk blijkt dat marktpartijen, maatschappelijke instellingen en burgers behoefte hebben aan kennis om deze problemen te overkomen en hun initiatieven succesvoller te laten verlopen.

› **VERANDERING VERSNELLEN IN DE PRAKTIJK**

TNO draagt bij aan de oplossing van verschillende complexe maatschappelijke vraagstukken op terreinen als energievoorziening, watermanagement, landbouw, gezondheidszorg, mobiliteit, veiligheid en bouw.



ENERGIEZUINIGE GEBOUWDE OMGEVING

Een voorbeeld van een complex maatschappelijk vraagstuk is het streven naar een energiezuinige gebouwde omgeving. Er zijn verschillende barrières die verandering tegenhouden. De cultuur en manier van werken in de bouwsector beperkt het innovatief vermogen, terwijl ook de manier van aanbesteden innovatie in de weg staat. De bouwcrisis heeft de urgentie voor verandering verhoogd, maar beperkt de middelen die partijen beschikbaar hebben om stappen te maken. Tot slot ontbreekt een duidelijke visie en worden partijen beperkt door wet- en regelgeving om tot nieuwe oplossingen te komen.

TNO speelt verschillende rollen in dit complexe, maatschappelijke vraagstuk. Voor overheden brengen wij de barrières voor innovatie in de bouw in kaart, helpen we de inzichten

vertalen naar beleid en monitoren we overheidsprogramma's, zoals de Innovatie Agenda Gebouwde Omgeving en Energiesprong. Daarnaast speelt TNO een actieve rol in het tot stand brengen van samenwerking tussen marktpartijen. Voorbeelden hiervan zijn Gebieden Energie Neutraal (GEN) en e.Nu. GEN is een coalitie van koploperbedrijven die laten zien dat energieneutrale gebieden nu al realiseerbaar zijn. e.Nu is een landelijke keten van samenwerkende partijen in de bouw, die gezamenlijk een integraal aanbod bieden. TNO helpt dit soort initiatieven van de grond te laten komen en maakt de leerervaringen beschikbaar voor alle relevante partijen. Tot slot helpt TNO bedrijven met het ontwikkelen en implementeren van integrale technologische oplossingen en nieuwe werkwijzen die energieneutraliteit mogelijk maken.

› **COMPLEXITEIT VERMINDEREN MET TNO**

TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken. Bij het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken ondersteunt TNO coalities die een verandering willen bewerkstelligen. TNO stelt multidisciplinaire teams samen en zet kennis in van de state-of-the-art in de betrokken domeinen, waaronder Energie, Gezond Leven, Mobiliteit, Gebouwde Omgeving en Integrale Veiligheid, kennis over innovatieprocessen en kennis over samenwerking bij complexe vraagstukken. TNO biedt inzicht in het probleem en het handelingsperspectief voor een gedragen oplossing door samen met de betrokken partijen in het veld te onderzoeken wat het probleem is en waar barrières en aangrijpingspunten zitten voor verandering. Samenwerking in innovatieprocessen met meerdere partijen heeft ons geleerd dat vanuit een gedeelde langetermijnvisie vervolgstappen kunnen worden benoemd en dat samenwerkingsverbanden flexibel zijn. Oplossingen worden vooral gevonden vanuit de partijen zelf en met een

overheid die als een van de belanghebbenden aan tafel zit, waarbij ze steeds minder een sturende rol op zich neemt. Omdat zelforganisatie een steeds belangrijkere plaats in onze samenleving krijgt, is het belangrijk om het adaptief vermogen van betrokken organisaties, het vermogen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, te vergroten.

Om concrete handvatten voor het versterken van complexe innovatieprocessen te kunnen bieden, werkt TNO samen met betrokken partijen op twee niveaus:

ONDERSTEUNEN LOKALE INITIATIEVEN

TNO helpt lokale coalities die een verandering willen bewerkstelligen met het analyseren van het vraagstuk, het mede ontwikkelen van visies voor het vraagstuk, het ontwikkelen van een procesontwerp en het opzetten van een goede evaluatieopzet. TNO beoordeelt de potentiële impact van de verandering of kan achteraf de impact op het vraagstuk onderzoeken. Door speciale aandacht te geven aan het vergroten van het adaptief vermogen van de betrokken partijen wordt niet alleen het huidige probleem aangepakt, maar zijn de betrokkenen ook beter in staat

zich aan te passen aan toekomstige veranderingen. Dit doet TNO bijvoorbeeld door partijen bewust te maken van mogelijke toekomstige ontwikkelingen en door met partijen de consequenties hiervan voor het eigen initiatief door te nemen. Maar ook door flexibiliteit te realiseren in financiering en regelgeving, waardoor ruimte komt om met verandering om te gaan.

EEN GELIJK SPELVELD CREËREN MET BELEIDSMAKERS

TNO ondersteunt beleidsmakers bij het ontwikkelen van effectief beleid op basis van een grondige analyse van het vraagstuk en met inachtneming van de dynamiek van het vraagstuk. Een van de belangrijke doelen zijn het ondersteunen van de initiatieven die ontstaan en het creëren van randvoorwaarden waaronder deze initiatieven zich verder kunnen ontwikkelen. In het verleden speelde de overheid vaak een belangrijke rol bij het nemen van initiatief en het organiseren van verandering. Nu trekt de overheid zich steeds meer terug, wil faciliteren en laat het initiatief aan de markt. Tegelijkertijd ontstaan er vele, vaak lokale, initiatieven die van onderaf verandering teweeg willen brengen. Samen met overheden en belanghebbenden kijkt

TNO hoe beleid, in deze nieuwe verhoudingen, kan helpen om verandering in een bepaalde richting te sturen en welke wet- en regelgeving verandering in de weg staat.

TNO WERKT CONTINU AAN UITBREIDING VAN HAAR KENNIS OVER COMPLEXE VRAAGSTUKKEN

› WERKEN AAN DE KENNIS VAN MORGEN

TNO werkt continu aan uitbreiding van haar kennis over complexe vraagstukken. Dit doet TNO door het leveren van een actieve bijdrage aan de oplossing van concrete maatschappelijke problemen in de praktijk. Een voorbeeld is het verhogen van de zelfredzaamheid van bewoners van achterstandswijken in Rotterdam als deeloplossing voor de toenemende druk op het zorgsysteem. Een ander voorbeeld is 'Het nieuwe reizen' als deeloplossing voor de toenemende congestie op ons wegennet.



ZORG, WONEN EN WELZIJN IN WIJKEN

In Rotterdam is inefficiëntie in het zorg- en welzijnswerk ontstaan door het gefragmenteerde aanbod van zorg en welzijn, het nog onvoldoende benutten van de eigen kracht van de burger in sociale en buurtgerichte netwerken en de zich uitbreidende verantwoordelijkheden van de gemeenten met steeds krapper wordende budgetten. Om het zorg- en welzijnswerk in Rotterdam efficiënter te maken, experimenteert de gemeente Rotterdam met het gebiedsgericht organiseren van (deel)gemeentelijke diensten en producten op het gebied van zorg en welzijn. Doel is zoveel mogelijk zelfredzaamheid per euro te bereiken. Om deze verandering te realiseren ligt de complexiteit in het smeden van een sterke coalitie. Welke partijen spelen hierin een rol?

Kunnen deze partijen komen tot een gezamenlijke visie? En hoe kom je uiteindelijk tot een integrale oplossing van het probleem, waarbij zorg- en welzijnsorganisaties elk hun bijdrage leveren? Het proces staat hierbij centraal, waarbij belangen van verschillende organisaties en personen een cruciale rol spelen. TNO speelt hierin een ondersteunende rol. TNO identificeert relevante stakeholders en brengt een proces op gang waarin deze partijen elkaar vinden in een gezamenlijke visie en plan van aanpak. Naast de procesrol brengt TNO de kennis in over state-of-the-art innovaties op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Zo versterkt TNO de kwaliteit van de oplossing.



HET NIEUWE REIZEN

Voor 'Het nieuwe reizen' brengt TNO in kaart hoe het beïnvloeden van individuele keuzes van reizigers leidt tot oplossingen op het niveau van het vervoersysteem. Eén van de belangrijkste uitdagingen voor steden van nu en in de toekomst is het omgaan met de negatieve effecten van (de groei van) stedelijk vervoer. Zo kost filevorming en vertraging op de Nederlandse hoofdwegen jaarlijks drie miljard euro (KiM, 2011). Dit heeft geleid tot de ontwikkeling en implementatie van nieuwe maatregelen in transportbeleid gericht op het verminderen of veranderen van het autogebruik. Eén manier om dit probleem aan te pakken is door het verbeteren van de bestaande vervoersinfrastructuur. Tegelijkertijd heeft dit duidelijke beperkingen door budgetlimieten en zijn er ongewenste bijeffecten. Een andere benadering is het stimuleren van reizigers om de manier waarop zij gebruik maken van de vervoersinfrastructuur aan te passen. Het vervoerssysteem rond Rotterdam is een spaghetti van verschillende vormen van vervoer. De mate waarin deze worden gebruikt hangt af van de

afwegingen die individuen maken wanneer zij gaan reizen. Er zijn verschillende maatregelen beschikbaar, zoals beprijzen, het invoeren van flexibele werktijden of thuiswerken, om ervoor te zorgen dat mensen hun reisgedrag op een zodanige wijze aanpassen dat het vervoerssysteem efficiënter kan worden benut. Het is mogelijk om een voorspelling te doen over het effect van verschillende maatregelen door verschillende vervoersstromen in kaart te brengen en deze te koppelen aan de individuele keuzes die mensen maken. TNO speelt in dit voorbeeld een belangrijke rol bij het in kaart brengen van dit complexe systeem. Hiervoor brengt TNO interdisciplinaire kennis op het gebied van vervoerssystemen, gedrag van individuen en het bouwen van modellen samen. Door het ontwikkelen van een innovatief model dat inzicht geeft in de wijze waarop de keuzes van individuen van invloed zijn op het vervoerssysteem, biedt TNO aan partijen in het veld inzicht in het probleem en de effecten van interventies die zijn gericht op gedragsverandering van een individu.

› MEER INFORMATIE

TNO biedt ondersteuning bij complexe maatschappelijke vraagstukken die raken aan de thema's Gebouwde Omgeving, Energie, Industriële Innovatie, Informatiemaatschappij, Mobiliteit, Gezond Leven en Integrale Veiligheid. TNO biedt:

- geteste methoden die helpen complexe maatschappelijke vraagstukken te beschrijven, analyseren en in de tijd te monitoren;
- een geteste procesaanpak en instrumenten om coalities te versterken;
- een multidisciplinair team die de rol van procesbegeleiding op zich kan nemen vanuit de verschillende thema's.

Voor meer informatie neem contact op met:

Ir. (Emma) E.H.D. van Sandick

T 088 866 83 12

E emma.vansandick@tno.nl

› MAATSCHAPPELIJKE VERANDERING VERSNELLEN

TNO.NL