

**Werken aan een actieve en gezonde leefstijl in de Groningse stadswijk Europapark.
Een case study over loslaten van project denken en het omarmen van sociale innovatie**

Als je een schip wilt bouwen, breng geen mensen om hout te verzamelen en ken ze geen taken en werk toe. Liever; leer ze verlangen naar de eindeloze immense zee.

De kleine prins; Antoine de Saint-Exupery

Samenvatting

In deze case study wordt verslag gedaan van de zoektocht naar hoe naar een gezonde leefstijl kan worden gewerkt in een stadswijk. De gekozen projectmatige insteek bleek al snel onhoudbaar en niet geschikt voor dit complexe Healthy ageing vraagstuk. Door te kiezen voor de meer adaptieve en responsieve benadering van sociale innovatie verminderde de voorspelbaarheid maar werd het eigenaarschap en het lerend vermogen van de wijk des te groter.

Wij denken dat ons leerproces van vallen en opstaan van toegevoegde waarde is voor anderen met vergelijkbare vraagstukken. Het doel van dit artikel is inspiratie op te doen en wellicht kan de lezer zijn eigen context vergelijken met de context in dit artikel. Daarnaast heeft dit artikel tot doel om te laten zien hoe binnen een sociale innovatie, als alternatief van een klassieke projectbenadering, werd gestuurd op resultaat en hoe dit kan worden geëvalueerd. Hiervoor is een 'ontwikkelgerichte impact methodologie' (OIM) ontwikkeld waar binnen deze innovatie mee is geëxperimenteerd.

Werken vanuit de benadering van een sociale innovatie heeft in dit voorbeeld geleid tot een grote hoeveelheid initiatieven gericht op leefstijl vanuit de wijk. Deze initiatieven zijn in eerste instantie niet direct de uitkomsten waar het project bij aanvang op stuurde maar lagen dicht bij de wensen vanuit de wijk. Gedurende het proces nam het aantal initiatieven sterk toe, hiervan was het merendeel ongepland. De vruchtbare grond werd in korte tijd bouwrijp gemaakt waarin van alles begon te groeien. De ontwikkelgerichte impact methodologie biedt de mogelijkheid om de resultaten te registreren, de initiatieven te ondersteunen en onderling af te stemmen. Deze case study maakt de potentie, maar ook de benodigde ontwikkeling, in denkbeelden én methoden rond sociale innovatie gericht op complexe vraagstukken in healthy ageing zichtbaar (Greenhalgh ea, 2016).

Methode van case study

Deze case study beschrijft het veranderverhaal binnen een sociale innovatie (*narrative of change*). Deze verhalen helpen om het gat tussen de beoogde toekomst en de activiteiten en

ontwikkelingen in het hier en nu te overbruggen (Wittmayer et al 2019). Dit verhaal streeft naar transferwaarde, het kan daarmee wellicht inspireren en besluitvorming in gelijksoortige vraagstukken ondersteunen.

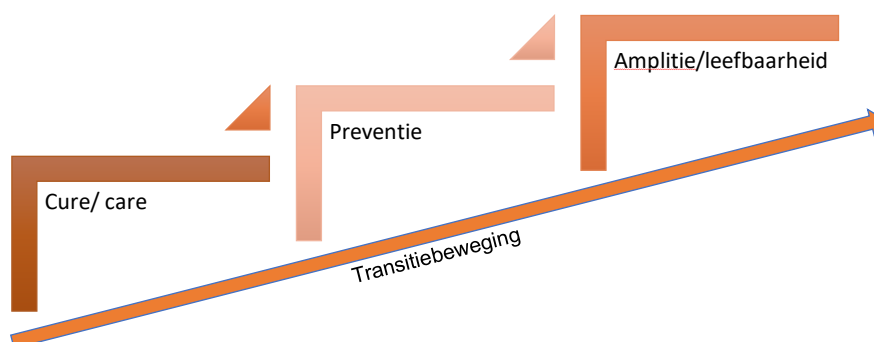
Daarnaast wordt in deze case study verslag gedaan van de wijze waarop het vraagstuk een kennisvraag opwerpt, namelijk hoe de resultaten van dit complexe innovatieproces te evalueren. Om tot een antwoord te komen is een ontwerponderzoek binnen de context van innovatie gedaan, het product wordt in dit artikel geïntroduceerd als een Ontwikkelgerichte impact methodologie (OIM).

De case study werkt vanuit de aanname dat het een bijdrage kan leveren aan robuuste kennisontwikkeling door transferwaarde en analytische generalisatie van het beschreven ontwerp van OIM.

Na een beschrijving van de achtergrond van de innovatie en de context volgt de case study chronologisch het proces waarbij de ervaringen in innovatie afgewisseld worden met de bezinning op het ontwerp van de methodologie. Vervolgens wordt een synthese geboden van beide processen en volgt een discussie. De case study wordt afgesloten met een aantal 'lessons learned'.

Achtergrond sociale innovatie gericht op actieve en gezonde leefstijl

Er is langzaam een verschuiving zichtbaar in de positionering en de organisatie van gezondheid in onze maatschappij. Dit is hard nodig. Mensen worden ouder, maar leven een kwart van hun leven met gezondheidsklachten (Eurostat, 2020). Deze klachten zijn vaak chronische aandoeningen en stapelen zich op als men ouder wordt. Veel van deze aandoeningen zijn leefstijl gerelateerd en sluipen er dus vanaf jonge leeftijd in. De huidige gezondheidszorg is nog gebaseerd op een diagnose-behandelmodel waarbij mensen pas in het systeem terecht komen als zij zich ziek genoeg voelen. Voor het merendeel van gezondheidsklachten geldt dat een eerder ingrijpen veel leed en ook veel kosten kan besparen. Wij zijn in ons huidige gezondheidszorgsysteem aan het dweilen met de kraan open. Wij hebben een maatschappij gecreëerd waarin gezondheid niet centraal staat. Dit is zichtbaar aan de groeiende problematiek zoals burn-out, eenzaamheid en (andere) mentale gezondheidsproblemen. Het idee van Healthy Ageing is dat we een brede, positieve opvatting van gezondheid meer aan de voorkant gaan organiseren. Dit in plaats van aan de achterkant wanneer mensen ziek genoeg zijn om een (medische) diagnose te krijgen. Binnen de Hanzehogeschool wordt dit een transitie genoemd waarin gewerkt wordt naar meer amplitie of leefbaarheid om zo veel mogelijk de capaciteit om gezondheid te zijn en te blijven op de plekken waar mensen dagelijks wonen, werken en spelen, zie figuur 1 (MHAP, 2017, Prah Ruger, 2010). Actieve en gezonde leefstijl is een belangrijk onderdeel van deze manier van denken (Matheson, 2013)



Inleiding en uitgangspunten

In het EU-Erasmus+ project CoP4HL wordt op initiatief van de Hanzehogeschool gewerkt aan een actieve en gezonde leefstijl van bewoners, werkenden en studenten in de wijk Europark in Groningen. Deze twaalf jaar oude wijk kenmerkt zich door een grote campus van het MBO, veel bedrijven, een voetbalstadion en een toenemend aantal bewoners. Samen met vergelijkbare initiatieven in Europa wordt gezocht naar werkzame mechanismen om dit te bewerkstelligen.

Hierbij is als uitgangspunt genomen dat een wijk die duurzaam een actieve en gezonde leefstijl omarmt van 'bottom-up', met eigenaarschap van de wijkbewoners, moet groeien. Dit is in paradox met het aanvragen van een project dat juist vraagt om, 'top-down', het beschrijven van uitkomsten aan de voorkant door een groep experts. Daarbij ligt het in de aard (en opleiding) van professionals om zelf het probleem te definiëren (diagnose) en dan hier een oplossing voor te zoeken (interventie) en deze oplossing dan uit te rollen in de praktijk(en) (implementatie). Deze lineaire aanpak houdt veelal weinig rekening met de specifieke context en de constante verandering en dynamiek hierin en creëert bovendien weinig eigenaarschap en lerend vermogen. Deze strategie blijkt weinig effectief gebleken bij het verbeteren van leefstijl en gezondheid (WHO,2014; Greenhalgh & Papoutsis, 2018; Cohn et al., 2013)

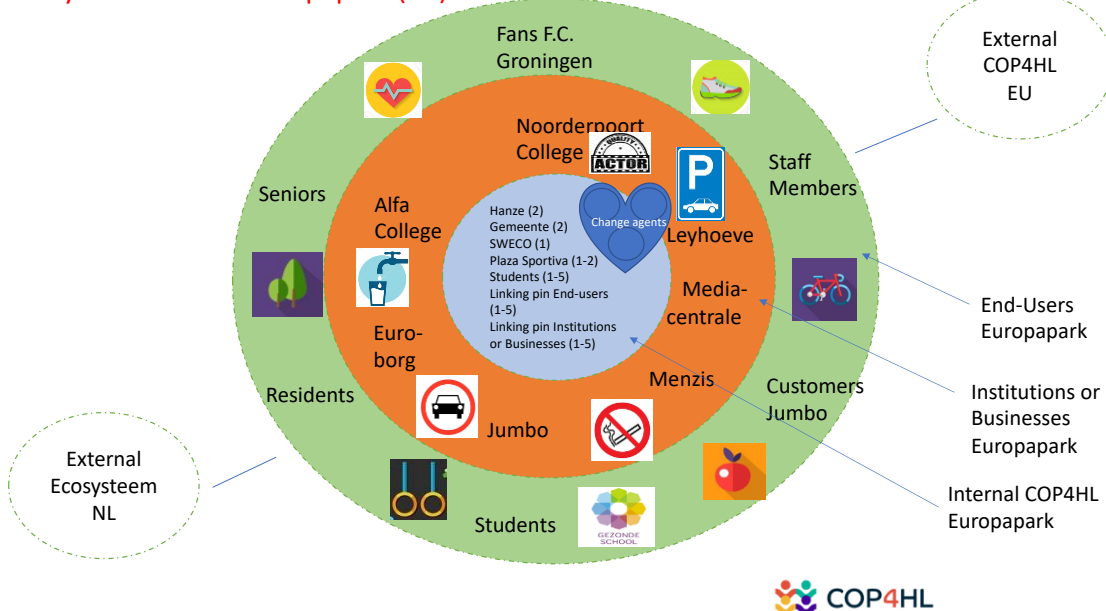
Dit leidt tot de conclusie dat we niet aan de voorkant kunnen en willen definiëren hoe een gezonde leefstijl er voor het Europapark uitziet, dat dit een langdurig proces is en dat in dit proces waarschijnlijk ook veranderd. Dit betekent dat een standaard projectaanpak waarbij vanuit de projectdoelen een tijdsgebonden stappenplan kan worden ontwikkeld onvoldoende is. Voor het 'project' betekent dit dat wij experimenteren met een complexiteit georiënteerde benadering waarin we onder meer door innovatie tot een lerend veranderproces komen. Deze sociale innovatie dient servicegericht en kritisch te zijn (Kimball, 2014; Peskill & Beer, 2012; Greenhalgh, 2019).

De innovatie is sociaal omdat er gezocht wordt naar oplossingen voor een maatschappelijk vraagstuk die effectiever en duurzamer zijn dan de huidige oplossingen. Deze innovatie is servicegericht door het omzetten van waarden, ideeën en capaciteiten in een co-creatief proces met stakeholders dat leidt tot lokaal gewenste nieuwe producten en diensten. De

innovatie is kritisch omdat ideeën ontstaan en getoetst worden aan verschillende bronnen waaronder ervaring en wensen van stakeholders, andere praktijken, wetenschap en de (on)mogelijkheden van de gegeven context. Hierin kan het nodig zijn om praktijkgericht onderzoek te doen om benodigde kennis te ontwikkelen.

Deze vorm van innovatie stuurt op een proces voor de lange termijn door een, nog ver weg liggende, missie richting een actieve en gezonde leefstijl in de wijk te formuleren (Mazucatto, 2018). Wij noemen dit de moonshot. Omdat de wijk zich kenmerkt door een diversiteit aan bewoners en dagelijkse bezoekers is het streven om tot een gemêleerde groep te komen die, samen, tijd en energie in deze missie wil steken en ook een bijdrage wil leveren aan de kennisontwikkeling van dit project. Naast de wijkbewoners en passanten, zoals werknemers en studenten, heeft betrek het project ook actief bedrijven en overheid in deze leergemeenschap. Zie figuur 2

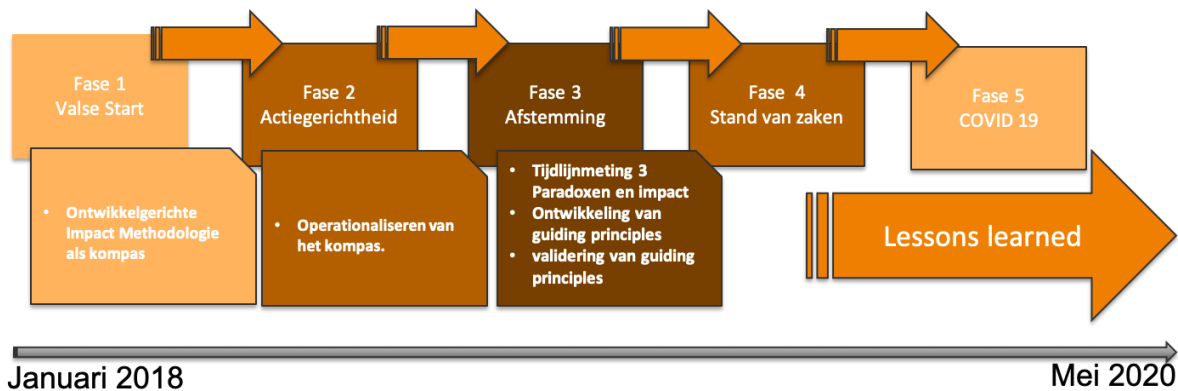
Ecosystem COP4HL Europapark (NL)



Deze groep van stakeholders is de leergemeenschap oftewel de Community of Practice for Healthy Lifestyle (<https://cop4hl.eu>). De leergemeenschap werd in fase 1 van de innovatie vooral aangestuurd door de projectgroep vanuit de Hanze hogeschool. In fase 2 werd veel meer vanuit de wijk gewerkt. Dit werd geïnitieerd en gefaciliteerd door de change agents en ondersteund door een regiegroep; in figuur 2 weergegeven in het blauw.

Hieronder wordt het leerproces van deze leergemeenschap beschreven. Hierin zijn verschillende fases te zien in het innovatieproces, afgewisseld met reflectiemomenten waarin theorie over het proces wordt ontwikkeld. Zie figuur 3.

Figuur 3 Fases van de innovatie in Europapark



Fase 1 van het innovatieproces - De valse start

Het begin van het project kende direct de uitdaging om ook echt een representatieve afspiegeling van de wijk betrokken te krijgen. Doordat er al een aantal vooral externe stakeholders in de projectgroep zaten en de leergemeenschap zonder wijk-affiniteit van start was gegaan was een valse start onvermijdelijk. Een mooie illustratie hiervan was de eerste concrete actie van de projectgroep om de behoeften in kaart te brengen. Dit werd als eerste gedaan door middel van gestandaardiseerde vragenlijst. Het gebrek aan respons toonde direct het onvermogen aan om de mensen in de wijk ook echt te bereiken, laat staan betrokken te krijgen door middel van een vragenlijst opgesteld vanuit het frame van de projectgroep leden. Dit gold zeker ook voor het in kaart brengen van de aanwezige (potentiele) kwaliteiten/capaciteiten (assets) in de wijk. Dit deed de projectgroep stil staan en beseffen dat zij op deze wijze geen echte lokale groep met eigenaarschap konden vormen. Het gaf ook nadrukkelijk aan dat het loslaten van dit lineaire projectdenken ook een echte paradigmashift is waar het merendeel van de projectgroep zich nog onvoldoende bewust van was. Het gaf ook een bewustzijn van de noodzaak van, paradoxaal, navigeren tussen enerzijds de wel degelijk gestelde projectdoelen en anderzijds een ‘mindset’ waarin naar een bottom-up sociale innovatie werd gestreefd en de daar bijkomende onzekerheid werd omarmd ([Ulrich, 2019](#)).

Dit loslaten van de zo geconditioneerde resultaatgerichte projectaanpak ten faveure van een meer relatiegerichte aanpak ging eigenlijk pas van start na deze reflectie en een relatief lange periode van een half jaar waarin werd gestreefd naar meer respons op de vragenlijst. Doel daarna werd om de wijkbewoners/ gebruikers echt te spreken en geïnteresseerd te krijgen voor de leefstijl in de wijk. Dit markeert ook de overgang van de projectgroep naar de regiegroep. Regie wordt gevoerd om op basis van de stem en de energie van de wijkbewoners/gebruikers tot wellicht een beweging aan te zetten. Praktisch betekende het veel ‘koffiedrink- momenten’, keukentafelgesprekken en (inspiratie-)bijeenkomsten. Het gebrek aan outputgerichtheid en het omarmen van de hieraan gekoppelde onzekerheid gaf in eerste instantie een gevoel van controleverlies bij veel professionals en bedrijven die zich

afvroegen wat de directe meerwaarde van hun participatie was. Wat hielp was het gedeelde besef hoe weinig men eigenlijk afwist van de werkelijke betekenis die eindgebruikers gaven aan diensten/producten.

Wat bijdroeg aan het opbouwen van een (leer)gemeenschap was de zichtbaar aanwezige behoefte in deze nog jonge wijk om vooral elkaar eens te leren kennen. Door de gesprekken verschoof de betekenis van een actieve en gezonde leefstijl in de wijk binnen het project snel naar een breder perspectief op healthy ageing. Waar de oorspronkelijke projectgroep de focus legde op meer bewegen en een gezonde voeding zat de interesse van de wijk meer bij veiligheid, het parkeerprobleem, meer groen en ook het (bewegend) recreëren in de wijk.

Ontwikkelgerichte Impact Methodologie (OIM) als kompas voor evaluatie.

Met het besef dat de uitkomsten van het project niet vaststonden, kwam ook het besef dat een klassieke impactmeting op basis van tevoren gedefinieerde criteria niet mogelijk was. Ook hier ontstond frictie vanuit het 'project denken' dat gebaseerd is op het bouwen van een stappenplan op basis van vooraf gedefinieerde resultaten. De sociale innovatie is een ontdekkingstocht waarin verschillende partijen, in steeds wisselende samenstelling, gezamenlijk aan een nog weinig specifieke moonshot 'gezonde leefstijl van Europapark' werkten (Preskill, 2012). Het tijdspad van de innovatie bleef hierdoor ook ongewis. Wat volgde was een mentale shift van zuiver resultaat denken naar het denken in een leerproces, waarin ruimte en sensitiviteit is om te anticiperen op alle onzekerheid en dynamiek van de complexe context. Het is een ontwikkelproces van een wisselende leergemeenschap waarin ondermeer relaties, betrokkenheid en energie, diversiteit en macht een belangrijke rol spelen om tot voortgang te komen (Preskill, 2015). De regiegroep richtte zich op de rol om dit ontwikkelproces resultaatgericht te faciliteren. Dit resultaat is dan primair gericht op het ontwikkelen van die leergemeenschap en genoemde aspecten en daarbinnen wordt genavigeerd richting een actieve gezonde leefstijl in de wijk.

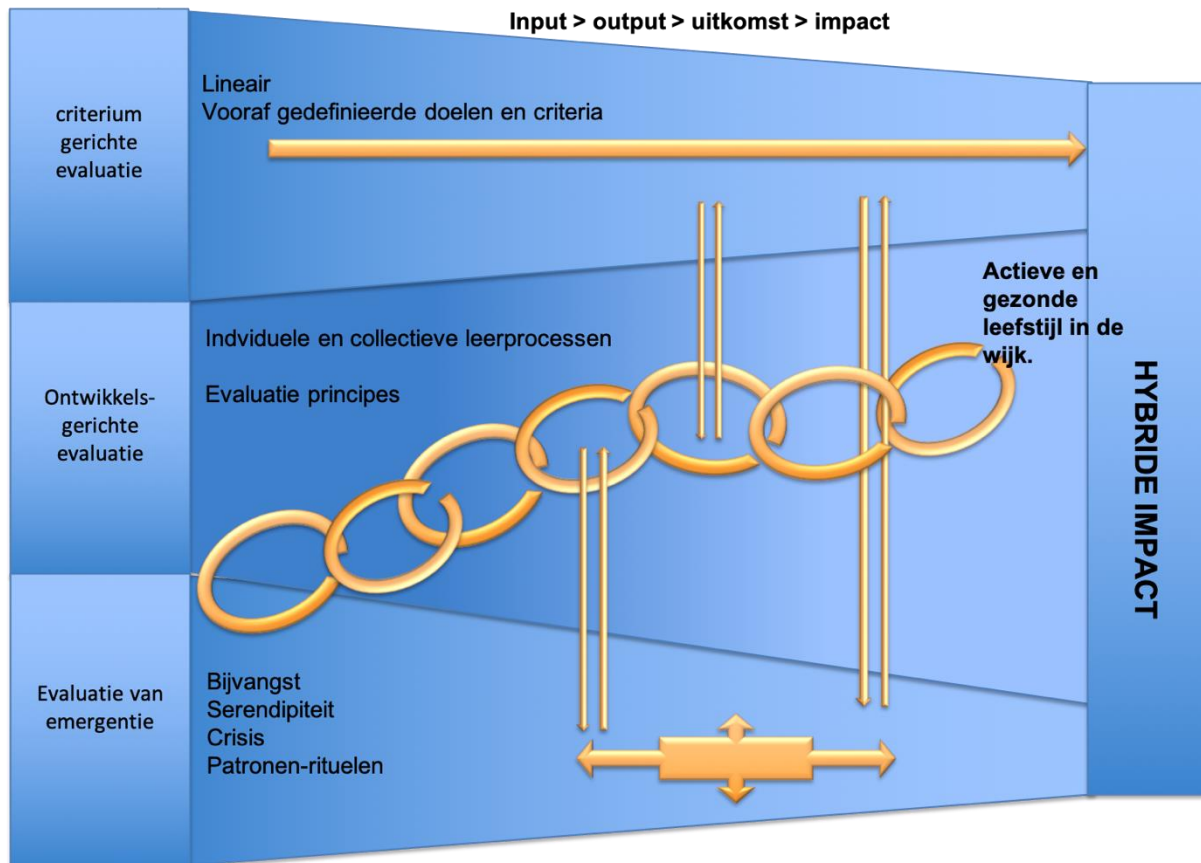
Door dit ontwikkelproces centraal te zetten kon richting worden gegeven aan het innovatieproces en geëvalueerd worden wat de tussentijdse resultaten waren. Deze methode heet in de literatuur 'Developmental Evaluation' (Patton, 2011). Tijdens deze ontdekkingstocht ontstaan ook momenten waarop wel scherpe criteriumgerichte uitkomsten kunnen worden gedefinieerd en sturend zijn voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van een dienst of product. Omdat dit slechts een onderdeel is van de totale sociale innovatie is het van belang om zowel de resultaten goed te duiden als de betekenis van deze resultaten in de grotere sociale innovatie.

Samenwerken aan een sociale innovatie vergt tijd, waarin veel aandacht gaat naar relaties en afstemming van taal, denkbeelden, de richting, de strategie en de gebruikte middelen. Deze samenwerking kan veel meer opleveren dan alleen de projectdoelen, of zelfs de moonshot waarmee gestart is. Door het ontwikkelproces leren mensen vanuit allerlei rollen (eindgebruiker, privaat, publiek, professioneel etc.) gezamenlijk hun eigen leefomgeving duurzaam te innoveren. Dit is een individueel leren en een collectief leren en heeft grote toegevoegde waarde (impact) zowel lokaal en door transfer in andere contexten. Waar mensen vanuit diversiteit samenwerken ontstaan spontaan nieuwe denkbeelden,

initiatieven en strategieën. Ook dit is impact en het is belangrijk om deze verschillende vormen van impact te evalueren om te kunnen blijven ontwikkelen, om verschillende activiteiten op elkaar af te stemmen en zeker ook om investeringen in sociale innovatie te legitimeren.

Impact kan zo vanuit drie verschillende lagen worden beschouwd. Aangezien het in complexe vraagstukken vaak om een langdurig proces gaat is het erkennen en gezamenlijk duiden van de complexiteit en missie het startpunt voor een leerproces. Dit ontwikkelproces staat centraal, de middelste laag, de andere twee ontstaan uit dit proces. De lagen zijn vervolgens in constante interactie met elkaar. Alle drie lagen komen met hun eigen impact methodologie maar zijn hybride, waardoor ze wel te onderscheiden maar niet te scheiden zijn:

1. Ontwikkelgericht leerproces. Wordt gevormd door een groep/ecosysteem die een gezamenlijke missie-oriëntatie heeft (bijv. healthy ageing) en waarin door divers brongebruik, grensverkenning en het oprekken van de verbeelding een creatief individueel en collectief leerproces ontstaat. Dit leerproces kent een aantal principes (zoals sturen op co-creatie, diversiteit) waarop expliciet gereflecteerd wordt, tevens wordt op het leerproces zelf en de bijdrage van actoren gereflecteerd. De groep/ecosysteem zoekt naar alignement tussen deze factoren (Preskill ea 2014; Patton, 2011 & 2018; Kok, 2012; Kania & Kramer, 2013)
2. Vanuit deze ontwikkeling kan in de bovenlaag op een klassiek manier impact gecreëerd worden door innovatie in de vorm van producten of diensten. Vervolgens is de vraag wat dit product voor een bijdrage levert tegen de achtergrond van de gezamenlijke missie-oriëntatie.
3. Daarnaast ontstaat vanuit de onderlaag allerlei spontane waarde door serendipiteit vanuit de complexiteit en het ontwikkelde leerproces.



Er ontstond een contour van een Ontwikkelgerichte Impact Methodologie (OIM – figuur 2) die lijkt te kunnen functioneren als een kompas dat richting geeft aan de resultaatgerichtheid en de evaluatie van de sociale innovatie. Naast het navigeren op dit kompas wilden wij het kompas ook graag verder ontwikkelen en evalueren tijdens de innovatie in Europapark zodat het ook gebruikt kan worden in andere innovaties.

Het kompas heeft als basis een aantal sterk waarde geladen assumpties. Deze assumpties helpen in eerste instantie om de complexiteit van het vraagstuk vast te houden en niet terug te vallen in een klassieke projectaanpak. De volgende assumpties zijn hiervoor geformuleerd tijdens het proces:

1. Sociale innovatie gericht op gezonde leefstijl van een wijk wordt gezien als een complex vraagstuk en vraagt om een complexiteit georiënteerde benadering.
2. Relatie ontwikkeling en gedeelde interesse zijn de primaire bouwstenen voor de leergemeenschap.
3. De leergemeenschap creëert een beweging waarin eindgebruikers eigenaarschap krijgen en daarin actiegericht zijn.
4. De leergemeenschap streeft actief naar het aanboren van de diversiteit van aanwezige kennis en ervaring in en rond de (leer)gemeenschap.
5. De leergemeenschap streeft naar co-creatie.

Deze assumpties zijn de aanzet geweest om te komen tot een aantal robuuste 'guiding principles' die het navigeren en het evalueren in de toekomst in Europapark ondersteunt en

wellicht ook voor andere contexten zinvol zijn. Deze principes kunnen dan specifiek geëvalueerd door middel van 'principles focused evaluation' (Patton, 2018).

Op weg naar evaluatie instrumentarium.

De vraag in deze fase van de innovatie was hoe consistent op de geformuleerde assumpties gestuurd en geëvalueerd ging worden. Dit vroeg om balans, we wilde niet nogmaals in dezelfde valkuil van een projectteam stappen en pre-plannen, dit zou dan ook inconsistent zijn met de gestelde assumpties. Maar vanuit het bekostigde project hadden we wel behoefte aan een aantal vaste evaluatiemomenten waarmee wij op de voortgang konden evalueren, konden bijsturen en projectdoelen konden borgen. De basis werd een organisch proces waarin door de regiegroep gestuurd werd op de assumpties. De rol van de change agent als initiator en facilitator van een *proces* om tot een leergemeenschap te komen werd versterkt. In het proces werd gezocht wordt naar werkwijzen die tijdens het ontstaan van een actiegeoriënteerde leergemeenschap ontstaat bij de eindgebruikers in Europapark. Hierover verhaalt de volgende paragraaf. Daarnaast werden de volgende vaste evaluaties methoden toegepast:

Tijdslijnmethode

Een cyclische evaluatie door middel van een aantal geplande evaluaties met gebruik van een timeline methode (Wielinga, 2018). Binnen de tijdslijn methode wordt gereflecteerd op wat de verschillende activiteiten en resultaten bijdragen aan de missie; namelijk het ontwikkelen van een actieve en gezonde leefstijl. Van deze leerpunten wordt meteen bekeken waar



mogelijke verbeteringen of aandachtspunten liggen. De boven beschreven analyse was het resultaat van een eerste tijdslijnmethode. Zie figuur 3.

Collectie van projectresultaten

Een kwantificering en illustratie van resultaten en activiteiten die vanuit het framework van het project worden gevraagd.

Evaluatie naar ontwikkeling van 'guiding principles'.

Met als uitgangspunt de initieel geformuleerde assumpties worden een aantal guiding principles geformuleerd en gevalideerd. Een 'guiding principle' definiëren wij als een

statement dat richting geeft aan hoe te denken en te handelen in de richting van een gewenst doel (Patton,2018). Een principe is gebaseerd op evidentie. Dat wil zeggen, gebaseerd op de zorgvuldige afweging tussen normen, waarden, ervaring en kennis binnen een bepaalde context. Een principe is bedoeld om aan te zetten tot actie en biedt de mogelijkheid om deze actie te evalueren. Een principe is een generalisatie en heeft de potentie om ook van waarde te zijn voor andere contexten. Het gidst daarnaast ook het proces van transfer en opschaling van verschillende vormen van impact.

Fase 2 van het Innovatieproces – Op weg naar een actiegerichte leergemeenschap

Door de brede samenstelling van de leergemeenschap als uitgangspunt te nemen ontstond er als vanzelf ook een brede doelstelling. In de oorspronkelijke oriëntatie, vanuit met name de sport/gezondheidsprofessionals, uit de initiële projectgroep moest de associatie met actief en gezond resulteren, bij wijze van spreken, in een verhoging van de hartslag. In open gesprek met deelnemers in de groep ontstond veel meer het uitgangspunt van een voorwaardelijk klimaat waarin men tot een brede opvatting van gezondheid kon komen. De input van onder meer landschapsarchitecten maar ook eindgebruikers op leeftijd zorgde voor een veel ruimere blik op het fenomeen: actief en gezond. Uiteindelijk hebben we (de leergemeenschap) met elkaar een concept omarmd dat de doelstelling vertegenwoordigt waarin er aandacht en verbetering is voor de hardware, software en orgware van de community (Hoyng, J., & Eck, M.,2019). Waarbij hardware de harde infrastructuur is (wegen, pleinen, park etc). De software de programma's uitgevoerd door (aspirant) professionals die inspelen op actief gezond-wensen van de eindgebruikers (Yoga, wandelavond etc.) en orgware in de vernieuwende wijze waarop we het met elkaar organiseren en lerend maken. De aandacht voor orgware won snel terrein toen bleek dat er in de wijk een grote behoefte bestond aan identiteitsvorming en meer gemeenschapszin. De jonge leeftijd en een voortdurende gedaanteverwisseling van de wijk (nieuwbouw) zorgde voor een wens om elkaar beter te leren kennen, te ontmoeten en gezamenlijk initiatieven te ontplooien. Toen we na ruim 50 keukentafelgesprekken de collectieve wensen van de bewoners presenteerden duurde het maar even of er ontstonden spontaan allerlei werkgroepjes die het voorwaardelijk klimaat om tot actieve en gezonde leefstijl te komen wilde vormgeven. (veilig, groen, parkeren en recreatie). Deze bewoners kenden elkaar tot voorkort niet. De groepjes werden met gebruik van design thinking gecoacht en in een tweede ronde van bijeenkomsten werd gekarakteriseerd door prototypes voor en door hunzelf bedachte verbetermogelijkheden van de wijk waarin zij ondersteund werden door verschillende professionals. Zo hielp de landschapsarchitect met het tekenen van een meer veilig verkeersalternatief (rotonde) en een toekomstig stadsstrand waar impliciet veel wensen van de bewoners vertegenwoordigd waren. En werden bijvoorbeeld HBO sportstudenten, het lokale MBO en de lokale fitnessclub ingezet voor het organiseren van allerlei activiteiten in de wijk.

Deze groepen ontwikkelden WhatsApp-groepen die tussen de centrale bijeenkomsten door de werkgroepjes levendig hielden en zorgen ook voor nieuwe initiatieven als buurtfeesten e.d. Inmiddels hebben de werkgroepen ook al contact met elkaar opgenomen om tot een nog betere afstemming te komen en is er contact met bedrijven en gemeente om initiatieven te doen slagen. Dit heeft tot eerste concrete resultaten in de wijk geleid.

Verdere operationalisatie van het kompas

In het ontwikkelen van de leergemeenschap bleken een aantal momenten cruciaal voor het zichtbaar maken en het (bij-) sturen van activiteiten en resultaten. Het maandelijks overleg van de regiegroep (10-12 leden) bleek een natuurlijk moment om hierop te evalueren. Hier werd ook direct gekeken wat er nog meer ontstond in de wijk oftewel, zoals wij dit in het impact model; de emergente impact. Een ander natuurlijk 'informeel meetinstrument' ontstond door de WhatsApp-groepen. Hierin werden allerlei resultaten gedeeld en ontstonden ook nieuwe initiatieven. Ondertussen hadden de change agents het tot een gewoonte verheven op veel met mensen in de wijk in gesprek te blijven. Tijdens bijeenkomsten en op koffiemomenten tussendoor. Zij bleven ook grens verkennen en op zoek naar feedback van buiten de wijk (de projectgroep op de Hanze, aanpalende wijken, de internationale collega leergemeenschappen in het project, andere rijke praktijken etc.). Ook is de change agent een Dagboek bij gaan houden. Hij heeft gedurende de periode van het traject een dagboek bijgehouden met relevante gebeurtenissen met de relevante consequenties en resultaten voor de innovatie. De verschillende evaluatie-instrumenten vormden steeds meer een pakket van formele en informele evaluatie die de innovatie, mede op basis van de steeds terugkerende assumpties, richting gaven. Zie figuur 4 voor een korte opsomming. Deze evaluaties worden nog verderop in het artikel nog toegelicht.

Formele evaluatie binnen de looptijd van het project

- Kernteambijeenkomsten (16x)
- Tijdlijnmetingen (3x)
- Projectresultaten delen met Europese partners (8x) (www.COP4HL.eu)
- Foto-verhaal (zie ook figuur 7)
- Evaluatie van guiding principles (2x)

Informele evaluatie

- WhatsApp-groepen (4)
- Grens verkennende gesprekken aan de randen van de innovatie (20x)
- Dagboek met alle bijeenkomsten (160x)

Fase 3 van het Innovatieproces – Van veel actie naar afstemming

Naar verloop van tijd ontstonden er veel ideeën en initiatieven rondom het verbeteren van de actieve gezonde leefstijl, de leefomgeving binnen de wijk. Tegelijkertijd waren er ook instellingen en bedrijven buiten de leergemeenschap die de in gang gezette beweging ondersteunden. Om de wildgroei te beteugelen en langzaam aan de duurzaamheid op gang te brengen is er vanuit de regiegroep gestuurd op het in lijn brengen van alle goedbedoelde initiatieven. Vanaf februari 2019 zouden alle initiatieven in het teken moeten staan van voorbereiding op en uitvoering van Europapark draagt bij aan Healthy Ageing Week (HA-week). Dit is een week waar de Hanzehogeschool, De Rijksuniversiteit, Groningen, de gemeente, het Alfa-college en het Noorderpoort al een aantal jaren workshops, lezingen, projecten concentreert in één week (2de week van oktober). Deze invoeging was een half

jaar voor aanvang voor alle betrokken stakeholders en instituties logisch, realistisch en haalbaar. Duidelijk deel uitmaken van de grotere beweging van Healthy ageing in de regio was motiverend, droeg bij aan de opschaling van ideeën en activiteiten, bood een kans op feedback en voelde daarom niet als een beperkende begrenzing.

Met het prototype van HA-week 2018 en de verbeterde opzet van Ha-week 2019 en de HA-week 2020 inclusief het CoP4HL-congres in het vooruitzicht, zou er voldoende voedingsbodem moeten zijn om met eindgebruikers en instituties binnen het Europapark in 2021 de voorbereiding en uitvoering van de HA-week zonder regiegroep zelf vorm te geven. Een opmaat naar een duurzame sociale innovatie.

Het voeren van de regie en coaching verschoof in deze fase vooral naar het in lijn brengen van de initiatieven buiten de leergemeenschap met de eerder uitgesproken moonshot binnen de leergemeenschap. Elke bijdrage zou de drie bouwstenen: hardware, software en orgware expliciet en vooral in vernieuwde samenhang en co-creatie met elkaar aan de orde moeten stellen. Naast de evaluaties en de focuspunten van de HA-weeken zijn er voor het in lijn brengen van deelprojecten met de moonshot nog twee strategieën gehanteerd. Een linking pin van een externe projectgroep tijdelijk laten meedraaien met de regiegroep of vanuit deze groep tijdelijk een lid laten aansluiten bij de externe projectgroep. Daarbij werd vooral gestuurd op een bijdrage aan een grotere beweging Healthy ageing. Deze bijdrage werd concreet in een presentatie in de HA-week. In de hardware is de begrenzing dat je vooral gebruik maakt van de nieuwe infrastructuur van het Europapark. Bij de software geldt dat het een vanuit de vraag gestuurde aanvulling is, naast het bestaande aanbod binnen het Europapark. Voor wat betreft orgware is het doel dat er nieuwe combinaties (van samenwerking) worden gemaakt tussen instituties en/of eindgebruikers.

Omdat in de nieuwe opzet diversiteit en betrokkenheid belangrijke assumpties zijn hebben we de daaropvolgende periode de tijd genomen om elkaars praktijken beter te leren kennen (Akkerman & Bakker, 2011). Zowel op individueel niveau (bilateraal) als institutioneel niveau (bedrijfsbezoek) hebben we elkaar als leergemeenschap beter leren kennen. Dat was vooral bedoeld om een veilige, vertrouwenswaardige en wederkerige voedingsbodem neer te leggen voor de voorgenomen samenwerking zonder verdere van tevoren geformuleerde uitkomsten.

In die eerste maanden is ervoor gekozen om in het proces vooral ruimte te bieden voor inbreng van persoonlijke kwaliteiten in kleine maar diverse werkgroepen. In de context van leren werd elk lid van de leergemeenschap aangesproken op zijn kwaliteiten. Dit bracht mogelijk enige onzekerheidsreductie met zich mee omdat duidelijk werd dat we allen een (on)uitgesproken gevoel hadden dat we met iets ingewikkelds bezig waren. Tegelijkertijd prikkelden we hiermee ook de zone van onze naaste ontwikkeling door in de samenstelling van de werkgroep bewust leden uit andere domein met elkaar te mixen (Vygotski, 1978). Dit grens verkennen wordt vaak als gegeven beschouwd maar was voor velen nieuw en waardevol.

Individuele meerwaarde

Doel is om de leden van de groep zoveel mogelijk betrokken te houden zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de beschikbare capaciteiten. Om tot dit collectief leren en resultaten boeken te komen dient ook aandacht te zijn voor de (potentiele) meerwaarde voor het belang van het individu in de groep. Dit is belangrijk omdat het betrokken zijn bij een leergemeenschap veel tijdsinvestering vraagt en hierbij een afweging tussen de kosten en de opbrengsten in concrete resultaten en in leren op zijn plaats is. Hierbij dient aangetekend dat het *niet* deelnemen aan de leergemeenschap ook verlies aan opbrengsten met zich mee kan brengen, bijvoorbeeld doordat men elkaar vooral binnen de leergemeenschap weet te vinden. Daarnaast zullen veel opbrengsten pas later zichtbaar worden, bijvoorbeeld doordat uit de leergemeenschap nieuwe vruchtbare initiatieven ontstaan. In de verschillende evaluaties is regelmatig aandacht besteed aan de meerwaarde van het individu. Figuur 5 illustreert dit met een aantal uitspraken.

Manager lokale fitnessclub

“Sinds ik bij COP4HL betrokken ben, ben ik al veel meer met de gemeente in gesprek dan al die jaren daarvoor...”

Architect Gemeente Groningen

“ COP4HL geeft een versnelling aan de uitvoering van mijn eigen werk. Zeker als het gaat om de dialoog die door COP4HL in gang gezet is”.

Projectleider Businesspartner SWECO

“Ik neem het gedachtegoed mee naar een nieuw project in Emmen” (dat mede hierdoor is toegekend)

Gebiedsmanager Europapark

“Die twee blagen krijgen de dialoog met de buurt wel op gang. Dat is ons vanuit de gemeente nog nooit zo gelukt...” (Blagen refereert naar Studenten Master Healthy Ageing Professional, Hanze Hogeschool).

Student Master Healthy Ageing Professional Hanze

“ Zonder echt met al deze partijen in gesprek te zijn geweest had ik nooit kunnen overzien hoe complex het vraagstuk eigen is en had ik nooit zoveel geleerd! Dit kun je niet uit een boekje leren”.

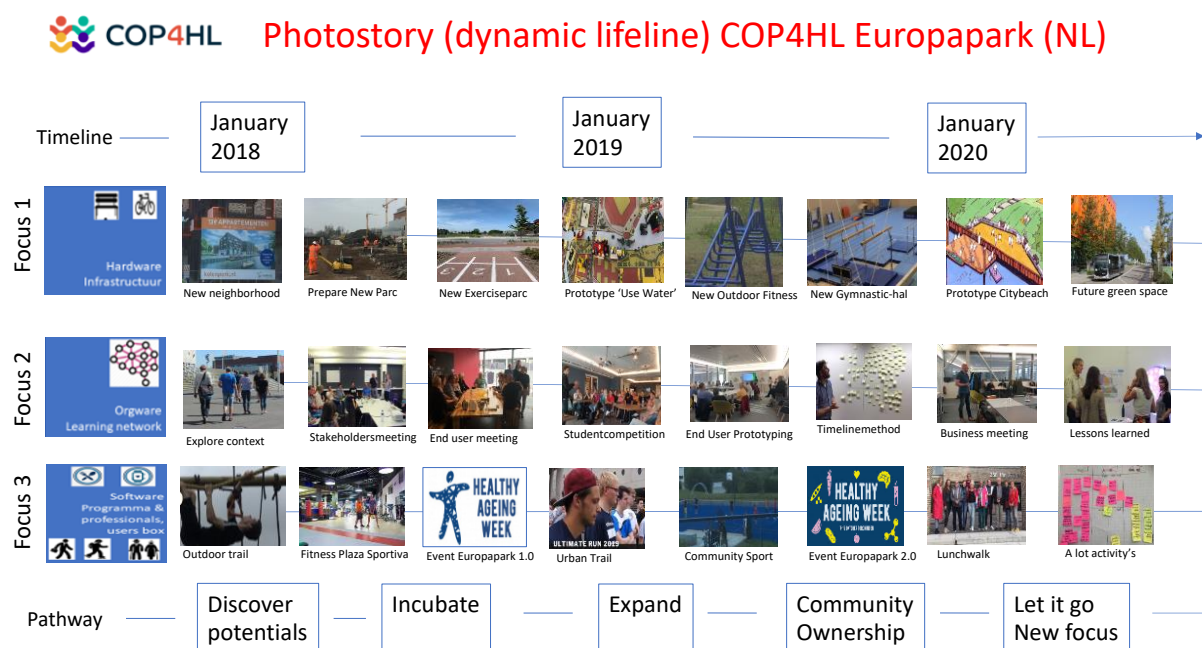
Figuur 5

Tijdlijnmeting Paradoxen en impact

Een systematische evaluatie op meta-niveau hebben we gedaan met een derde tijdlijnmethode. Daarin is over een langere periode stil gestaan bij de barrières en/of katalysatoren in het leerproces. Dit maakt mogelijk om te beschouwen wat goed gaat, wat mogelijk kan worden verbeterd, wat (nieuwe) leerdoelen zijn en wat mogelijk waarde heeft voor volgende vergelijkbare projecten.

Op basis van de evaluatie van de vorige twee tijdlijnmetingen is in de derde tijdlijnmethode aandacht geweest voor generieke ‘tegen elkaar in werkende mechanismen’ die binnen de totale looptijd speelden. In deze tijdlijnmeting is bewust stil gestaan bij twee paradoxen waar de change agent actief continu en op maat de balans in zocht. In de eerste paradox wil de groep de diversiteit binnen en buiten de leergemeenschap zoveel mogelijk benutten maar tegelijkertijd wil je een veilige gemeenschap creëren met een eigen identiteit en gevoelde cultuur.

Het andere doorleefde paradox biedt aan de ene kant openheid en ruimte voor serendipiteit om vernieuwing te ontlocken en tegelijkertijd met de groep wel zichtbare voortgang boeken om gemotiveerd te blijven en om de investering te legitimeren. Het resultaat laat een veelheid van stabiele activiteiten en opbrengsten zien. Zie figuur 7.



Figuur 7

Continuïteit

Een opvallend punt dat besproken werd in de tweede tijdlijnmethode is het vertrek van de helft van de regiegroepleden op driekwart van de looptijd van het project. Dit zorgde in eerste instantie voor vertraging. Anticiperend op een lange looptijd van de sociale innovatie moet expliciet aandacht zijn voor de socialisatie en het inwerken van nieuwe leden. Toen dit eenmaal het geval was zorgde de nieuwe leden meteen voor new elan en energie. Een ander

opvallende conclusie was dat de rol van partners in de periferie minstens zo'n belangrijke rol speelden als de regiegroep in de leergemeenschap.

Uit de tijdlijn bleek ook dat er meer winst behaald kan worden door in de tijdlijnmeting meer aandacht te besteden aan de reflectie vanuit de OIM binnen het sociale innovatieproces. Er is behoefte om concrete uitkomsten te duiden, de positie tot de moonshot te bekijken en de verschillende activiteiten en opbrengsten op elkaar af te stemmen om te leren en om effectiever te worden. Bij deze opbrengsten horen ook de spontaan ontstane (emergente) initiatieven. De tijdlijn kan ruimte bieden deze emergentie op te halen en te duiden.

Ontwikkeling van 'guiding principles'

In januari 2020 is op basis van de eerder opgedane ervaringen een gezamenlijk proces in gang gezet om de 'guiding principles' voor sociale innovaties vanuit Europapark te distilleren. De methode is gebaseerd op de 'principle focused developmental evaluation' zoals uitgewerkt door Patton (Patton, 2018).

De principes werden ontwikkeld op basis van de eerder geformuleerde assumpties en zijn verder ontwikkeld door de regiegroep in co-creatie met de internationale partners van het COP4HL project dat in vergelijkbare contexten met dezelfde moonshot bezig waren. Dit heeft geresulteerd in een elftal guiding principles. Deze principes zijn in de praktijk sterk met elkaar verweven, versterken elkaar en kunnen dan ook het beste in samenhang met elkaar worden gezien. Zie figuur 8.

Guiding principles voor sociale innovaties in de wijk
Anticipeer en handel op basis van systeemdenken en de complexiteit van de innovatie context.
Ontwikkel eigenaarschap voor de innovatie bij alle stakeholders.
Handelt op basis van evidentie in de innovatie waarbij de behoeften en mogelijkheden van lokaal individu tot maatschappij uitgangspunt zijn.
Creëer een leerklimaat dat veilig en kritisch is en experimenteren faciliteert.
Maximaliseer afstemming, samenwerking en co-creatie tussen stakeholders in alle fases van de innovatie.
Creëer een flexibel ondersteuningsstructuur voor ontwikkeling van agency en planning, management en communicatie van de innovatie.
Bouw relatiegericht aan een stabiele en inclusieve gemeenschap.
Adopteer met de gemeenschap een inspirerend, gezamenlijk lange termijn doel.
Voed en koester een eigen identiteit en cultuur in de gemeenschap.
Bewaak de diversiteit binnen de gemeenschap, zoals de achtergrond, het domein, de cultuur en rol van de stakeholders.
Integreer een ontwikkelgerichte evaluatiestrategie in de innovatie om richting te geven aan besluitvorming en acties en om de impact te duiden.

Figuur 8 COP4HL Guiding principles.

De guiding principles dienen verschillende doelen. Zij geven inspiratie en richting aan het vervolg van de innovatie in Europapark en zijn een basis voor de evaluatie in de verschillende lagen van impact werkend naar de moonshot. Daarnaast hebben deze principes en onderliggende methoden de potentie om andere sociale innovaties en transitie denken te ondersteunen. Het is hierbij dan wel van belang om de principes te valideren naar de specifieke context. Een meerwaarde in het gebruik van deze principes is dat men waakt voor reduceren van een sociale innovatie tot een lineaire projectaanpak (Greenhalgh & Papoutsis, 2018).

Ontwikkeling en validering van guiding principles als kompas voor sociale innovatie.

Deze guiding principles blijven in ontwikkeling en worden bij gebruik in andere contexten constant gevalideerd en bijgesteld. Binnen Europapark kan een vierde tijdlijnmethode een validatieronde zijn. Er wordt dan aan de hand van de guiding principles teruggekeken op het innovatieproces. Naar de toekomst toe kunnen belangrijke principes geprioriteerd en waar mogelijk gekoppeld aan de verschillende rollen en acties binnen de leergemeenschap. In Europees verband is het interessant om de principes te vertalen en te valideren voor de specifieke cultuur. Als laatste bieden andere gelijksoortige innovaties ruimte om de principes te toetsen. Een voorbeeld zijn de sociale innovatiepraktijken van gemeenten. Al deze ervaringen zullen de principes steeds meer valideren en daarmee een bruikbaar richtinggevend en evaluerend instrument zijn voor andere sociale innovaties.

De guiding principles vervangen de eerder beschreven assumpties als kompas voor een sociale innovatie. Een consequente validering van deze werkwijze voor de gewenste doelen van sociale innovatie is van belang. Een belangrijk doel is dat de innovatie van waarde is zijn voor een grotere groep dan alleen (bijvoorbeeld) Europapark. Een toetsing van de validiteit en effectiviteit van het doen van sociale innovatie is een volgende stap in de ontwikkeling. In de lessons learned worden hiervoor verschillende vormen van validiteit genoemd op basis van het werk van Anderson en Herr (Anderson & Herr, 1995).

Fase 4 Europark – Waar staat de innovatie nu?

De innovatie is verworpen tot een portefeuille van verschillende gerealiseerde en opgestarte acties. Als het gaat om de hardware zijn er binnen de looptijd van het project meerdere infrastructurele aanpassingen geweest die bijdragen aan een leefomgeving die uitnodigt tot actieve gezonde leefstijl. In de voorbereiding, uitvoering en realisatie hebben we als regiegroep een (in)directe rol gespeeld door vooral stakeholders te verbinden en de participatie te verhogen. Zo is er mede door institutionele samenwerking een park aangelegd, een sportcourt voor de wijk gerealiseerd en nieuw multifunctioneel sportcentrum opgeleverd. Ook op kleinere schaal zijn er vanuit de vraag van de eindgebruikers leefomgevingsaanpassingen geweest. Zo is er voor de bewoners van het woonlandschap de Leyhoeve een Jeu de Boules-baan en een aanlegsteiger gerealiseerd en is er een budget gereserveerd voor nieuwe initiatieven. De prototypes, ontwikkeld in co-creatie met wijkbewoners, voor het verbeteren van de veiligheid van een centrale

verkeerskruising, een stadstrand en vergroende wijk zullen na de looptijd van het project gerealiseerd worden.

Als het gaat om software hebben eindgebruikers, en soms in samenwerking met (aanstaande) professionals tal van leefstijlactiviteiten georganiseerd. Dit zijn bijvoorbeeld laagdrempelige activiteiten als wandelen, yoga en buitenfitness. Voor en door medewerkers van bedrijven is tafeltennis, darten en een ware Expeditie Robinson georganiseerd. Binnenkort start een programma gericht op kennisdeling over gezonde voeding en duurzame inzetbaarheid. Voor de 8000 mbo-student in Europapark is inmiddels sport en leefstijl een vast onderdeel van het curriculum geworden.

Voor wat betreft de orgware zijn er onder de bewoners, vanuit de begeleide werkgroepen, zelfstandige app-groepen ontstaan. Inmiddels is er door de gemeente iemand aangesteld die als aanspreekpunt fungeert. Daarnaast zijn er binnen het Europapark living labs in het leven geroepen waar door studenten multilevel en –disciplinair samengewerkt wordt om de leefomgeving of leefstijl binnen het Europapark te vergroten. Deze aanstaande professionals leren in een beroepsechte context werken aan complexe vraagstukken. Onder deze samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen liggen meerjarige convenanten. Studenten ontwikkelen gaandeweg het jaar allerlei prototypes die bij een geslaagde pilot opgenomen worden in de jaarlijkse Groningse Healthy Ageing week. Bedrijven werken meer en meer samen in het vergroten van de leefomgeving binnen het Europapark. Met als eerste vertrekpunt samen actief bewegen zie je nu een verschuiving naar thema's als gezonde voeding of duurzame inzetbaarheid. Mede door deze ontwikkeling wordt in de Healthy Ageing week van 2020, naast allerlei activiteiten, een meer inhoudelijk programma georganiseerd door middel van een congres waar de onderwijsinstelling, de gemeente en het bedrijfsleven samen optrekken.

Fase 5 – Het Corona virus als emergente factor in de sociale innovatie

In het voorjaar van 2020 veranderde binnen een week het ritme van het Europapark van 'dagelijks +20.000 tijdelijke gebruikers' terug naar 1200 vaste bewoners waarvan ook nog eens een groot deel binnen blijft en geen bezoek ontvangt (Leyhoeve). De bedrijven en organisaties in de leergemeenschap, met uitzondering van de lokale supermarkt, worden op de proef gesteld om op zoek te gaan naar nieuwe invullingen die bijdragen aan het bestaansrecht van de organisatie. Compleet onvoorzien, conform de complexiteitstheorie, wordt nu geanticipeerd om met elkaar een weg te blijven vinden aan nieuwe bijdragen en continuïteit richting de moonshot. Zo ontwikkelen de MBO-instellingen Noorderpoort en Alfacollege online leefstijllessen voor haar eigen MBO-studenten. Is het nieuw aangelegde park, meer als ooit tevoren, het decor van fietsers en wandelaars die elkaar op 1,5 meter passeren. Biedt het fitnesscentrum online lessen aan en wacht vol verlangen op een 'go' van de premier omdat anders het bestaansrecht echt in gevaar komt. Even was er sprake van een te vroege en ongepaste samenscholing van jeugd op de plek waar de eerste tekeningen van het stadsstrand waren gepositioneerd. De politie moest een einde maken aan deze BBQ/picknick-bijeenkomst. En was er ondanks de reductie van de verkeersdrukte toch weer sprake van een verkeersongeluk op de kruising van de Boumaboulevard/Helperpark. De leergemeenschap kwam met de schrik vrij, heeft bilateraal de eerste bijeenkomsten gehad en maakt zich op voor de aanstaande Healthy Ageing-week 2020 een congres in oktober 2020 om onder andere de eerder genoemde guiding principles met andere

praktijken te delen en te toetsen. Onvoorziene omstandigheid als Corona biedt ook weer nieuwe kansen.

Lessons learned

Een complexiteit georiënteerde benadering waarbij eindgebruikers in samenwerking met professionals en financiers de lokale agenda zetten en co-creëren in het innovatieproces vergt veel meer expliciete aandacht en vooral tijd dan wij hadden geanticipeerd. Een bij betrokkenen diepgewortelde projectaanpak, gericht op expert-gestuurde en vooraf gedefinieerde uitkomsten vraagt om fundamenteel anders denken en doen. Het zorgde uiteindelijk voor een hybride aanpak. Hierin werden de projectdoelen vrij lineair nagestreefd binnen de projecttermijnen maar werd daarnaast vooral gestreefd naar de moonshot en een democratiserende en katalyserende werking van het project gericht op deze lange(re) termijn doelstelling (res. democratische - en katalytische validiteit). Een van de belangrijkste geleerde lessen is de verschuiving van de focus van diagnose-interventie model van denken naar het openbouwen van een proces waarin een leergemeenschap zich blijvend ontwikkelt en blijft richten op de moonshot (proces validiteit). Binnen dit leerproces bleek voor dit project vooral meer aandacht nodig voor:

- De ontwikkeling van eigenaarschap van eindgebruikers en de rol van de linkin pin
- Voordurende aandacht voor marketing en communicatie naar de te onderscheiden actoren.
- Systematisch experimenteren met innovatieve instrumenten om empowerment en democratisering te faciliteren, uiteenlopend van 'citizen science' tot evaluatie instrumentarium. (King ea, 2020).
- Grensverkenning; om nieuwe mensen, energie en ideeën te mobiliseren.
- Bijdrage van stakeholders systematischer evalueren; hierdoor kunnen de belangen van individuele stakeholders beter afgestemd worden met de collectieve moonshot en blijven partijen beter betrokken.
- Beter triangulatie van diverse evaluatiemethodes en koppelen aan de moonshot binnen het OIM.
- Meer aandacht op het ontwikkelen van een langdurig proces vergt meer aandacht voor duurzaamheid en opschaling vanaf het begin.
- Tegen de achtergrond van de complexiteitsbenadering de integrale holistische aanpak voorop stellen en daarmee het vereenvoudigen om te kunnen zeggen dat het klaar is, opschorten. Sociale innovatie is nooit af.

De meerwaarde van het investeren in sociale innovatie vergt nog veel aandacht en onderzoek voor het expliciteren onderliggende uitgangspunten, doelen, principes, methoden en de impact. Hiervoor is een hechte samenwerking in sociale innovatie en onderzoek (engaged scholarship) vanuit een multi-stakeholders benadering nodig (Van De Ven & Johnson, 2006). Hierbij geldt dat, onafhankelijk van wie het initiatief neemt, de regie zo snel mogelijk bij eindgebruikers dient te komen, mogelijk met ondersteuning van een diversiteit aan publieke en private organisaties (Avelino & Wittmayer, 2016). De inzet van een change agent, zoals opgeleid door bijvoorbeeld, de master Healthy Ageing Professional

van de Hanzehogeschool is ervaren als een cruciale rol om de innovatie op te starten en duurzaam te krijgen.

Het gebruik van Ontwikkelgerichte Impact Methodologie faciliteert en borgt het lokale proces. Het biedt ook een inzicht en een vorm van legitimatie van de grote en diffuse investering van sociale innovaties. Deze methodologie staat nog in de kinderschoenen, maar biedt nu al voorzichtig de mogelijkheid om tot (analytische) generalisatie te komen door de focus op leren en biedt ruimte voor de dynamiek en wat spontaan ontstaat in complexe vraagstukken zoals Healthy ageing.

Een hoopgevende conclusie na deze achtbaan van leerervaringen in COP4HL is dat de stakeholders collectief aangaven dat zij, na initiële scepsis, de werkwijze van de sociale innovatie enorm gewaardeerd hebben en dat zij van deze aanpak de (potentiele) meerwaarde richting de moonshot én voor hun individuele belang als hoog waarden. Dit maakt dit project een mooi voorbeeld van publieke en private samenwerking.

Literatuur

- Preskill, H., & Beer, T. (2012). Evaluating Social INNOVATION. *Center for Evaluation Innovation*.
- Preskill, H., Gopal, S., Mack, K., & Cook, J. (2015). Evaluating Complexity: Propositions for Improving Practice. *Fsg*, 1–37. Retrieved from papers://a160a322-7748-499f-b1e5-c793de7b7813/Paper/p15933
- Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence : How Collective Impact Addressing Complexity. *Stanford Social Innovation Review*, 1–14. Retrieved from http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity
- Anderson, G. L., & Herr, K. (1995). Is There Room for Rigorous Practitioner. *Educational Researcher*, 28(5), 12–21.
- Ruger, J. P. (2010). Health capability: Conceptualization and operationalization. *American Journal of Public Health*, 100(1), 41–49. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.143651>
- Greenhalgh, T., & Papoutsi, C. (2018). Studying complexity in health services research: Desperately seeking an overdue paradigm shift. *BMC Medicine*, 16(1), 4–9. <https://doi.org/10.1186/s12916-018-1089-4>

P.C. Beenen, H.G. Hofenk, ...

- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2015). Shifting Power Relations in Sustainability Transitions : A Multi-actor Perspective. Submitted to the Journal of Environmental Policy & Planning, 7200(Dec), 1–23. <http://doi.org/10.1080/1523908X.2015.1112259>
- Kimbell L. (2014) The service innovation handbook, Understanding impact, Amsterdam: Bis publishers Amsterdam.
- WHO, Kickbusch, I., & Gleicher, D. (2014). *Smart governance for health and well-being: the evidence*. [https://doi.org/ISBN 978 92 890 5066 1](https://doi.org/ISBN%20978%2092%20890%205066%201)
- Ulrich D. (2019), Leaders as paradox navigators: Retrieved -5-2020: <https://www.rbl.net/insights/articles/leaders-as-paradox-navigators>
- Kok, M. O., & Schuit, A. J. (2012). Contribution mapping : a method for mapping the contribution of research to enhance its impact. ???, 10(1), 1. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-10-21>
- Cohn S, Clinch M, Bunn C, Stronge P. Entangled complexity: why complex interventions are just not complicated enough. J Health Serv Res Policy. 2013;18(1):40–3. 13
- Akkerman, S. F., & Bakker, a. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Wielinga, E H. E. W. (2018). *Dynamics of Living Networks*. Link Consult. Retrieved -5-2020: www.toolsfornetworkers.nl
- Hoyng, J., & Eck, M. van (2019). *Whitepaper Speel, ren, fiets, skate, zwem, sup en bewandel... de route naar een beweegvriendelijke omgeving*. Ede: Kenniscentrum Sport.
- Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., & Janamian, T. (2016). Achieving Research Impact Through Co-creation in Community-Based Health Services: Literature Review and Case Study. *The Milbank Quarterly*, 94(2), 392–429. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12197>
- King, A. C., King, D. K., Banchoff, A., Solomonov, S., Natan, O. Ben, Hua, J., ... Porter, M. M. (2020). Employing participatory citizen science methods to promote age-friendly environments worldwide. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1–34. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051541>
- Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802–821. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527385>
- MHAP (2017) *Opleidingsprofiel Master Healthy Ageing Professional*, Hanzehogeschool Groningen.