

# De transformatie naar het nieuwe welzijn



[www.manadesign.nl](http://www.manadesign.nl)

# Inhoudsopgave

## Introductie

### 1. Wat is design?

- 1.1 Mindset - De maakbare wereld
- 1.2 Proces - Intentie is de motor voor potentie

### 2. Waarom design in het welzijn?

- 2.1 Leiderschap - Design maakt leiderschap
- 2.2 Noodzaak - Design brengt capaciteit
- 2.3 Effectiviteit - De status quo houdt ons klein
- 2.4 Effectiviteit - Bouwen op fundamenten
- 2.5 Inspiratie - Het welzijn mag voorop lopen

### 3. Succesvol design in het welzijn

- 3.1 Bewust ontwerpen - We zijn allemaal ontwerpers!
- 3.2 Leren begrijpen - Innovatie start met empathie
- 3.3 Leren begrijpen - Mana's formule voor welzijn
- 3.4 Leren begrijpen - Mana's formule voor gedrag
- 3.5 Tipping point theorie - Hoe veranderen we gedrag?
- 3.6 Tipping methode - Hoe toereikend is een interventie?
- 3.7 Missie-organisaties - Van project naar missie-organisatie
- 3.8 Missie-organisaties - Welzijnsorganisatie van de toekomst
- 3.9 Welzijnsmerken - Het nieuwe welzijn gaat verwonderen
- 3.10 'Design for impact'

### 4. Mana

- 4.1 Designbureau voor het nieuwe welzijn
- 4.2 Workshops en coaching

# Bewust design in het nieuwe welzijn

### Wat is welzijn?

**Welzijn** is het lichamelijk, geestelijk, sociaal en economisch lekker in je vel zitten. **Hét welzijn** bestaat uit Gemeenten en welzijnsorganisaties. Zij hebben de taak om bij te dragen aan het welzijn van inwoners – of je nu jong, oud, werkzoekend, werkzaam, mantelzorger of hulpbehoevend bent. Wat ons betreft de mooiste job die er bestaat.

Het welzijn biedt een vangnet om bijvoorbeeld te voorkomen dat mensen psychische klachten ontwikkelen, niet meer meedoen in de maatschappij, vereenzamen, school niet afmaken, geïsoleerd raken, uit huis geplaatst worden, radicaliseren, in een burn-out belanden of overgewicht ontwikkelen.

Het welzijn heeft een grote preventieve functie, maar is er in sommige gevallen ook wanneer het mis gaat. Het welzijn is er bijvoorbeeld om te helpen voorkomen dat inwoners in de schulden terecht komen, maar ook om inwoners te begeleiden wanneer er schulden zijn opgebouwd.

### De potentie van het welzijn

Maar hoe creëren we geluk, gezondheid en de regie op je eigen leven? Het bureaucratische en trage imago van het huidige welzijn maskeert een potentieel dynamisch, inspirerend en divers domein. Mana ziet grote – tot nu toe onbenutte – potentie in het welzijn, specifiek in de manier waarop dit domein een vangnet kán zijn, maar nu nog niet is.

**Mana** betekent letterlijk “de potentie van dingen”. Wij geloven in het potentieel en de maakbaarheid van onze samenleving. Om dat potentieel te benaderen is bewust, integraal “en doelgericht **design** onmisbaar. Design en potentie gaan hand in hand.

### Het nieuwe welzijn

Welzijn waarin design als mindset, proces en vaardigheid het fundament is voor positieve verandering noemen wij het ‘**nieuwe welzijn**’. Designprocessen die in de commerciële wereld worden toegepast zijn ook zeer relevant voor het welzijn. Zo is bijvoorbeeld een schuldhulpverleningstraject in feite een ‘customer journey’ die geïnnoveerd, geoptimaliseerd en begerenswaardig gemaakt kan worden.

We kunnen allemaal bijdragen aan het nieuwe welzijn. Iedereen is immers een ontwerper! We moeten ons alleen nog bewust worden van en comfortabel worden met deze belangrijke rol.

### Van project naar missie-organisaties

In het nieuwe welzijn is een gewenste toekomst (visie) het startpunt van elke oplossing. Design is niet alleen de mindset, maar ook de weg er naartoe (het proces) en het uiteindelijke product of dienstverlening (de oplossing).

In het nieuwe welzijn worden oplossingen niet langer gemanaged op projectbasis. Het zijn ware **missie-organisaties** waarbij continue feedback loops de oplossing drijven en verder aanjagen in de richting van de missie. Daarmee levert design resultaat dat direct zichtbaar en meetbaar is.

### Welzijnsmerken maken impactindustrie

Impactgedreven design in het welzijn genereert een positieve **impactindustrie** waarin **welzijnsmerken** zullen floreren. Effectiviteit, efficiëntie en begerenswaardigheid zullen het bestaansrecht van deze merken bepalen. Het nieuwe welzijn geeft wijken, buurten en steden kleur, identiteit en veerkracht.

Ook inwoners stellen het bestaansrecht van welzijnsmerken op de proef. Organisaties zullen zichzelf continu opnieuw moeten uitvinden om aan de verwachtingen van inwoners te kunnen en blijven voldoen. Hierdoor kan het nieuwe welzijn gespecialiseerd en regio-overstijgend worden ingericht naar verschillende niches – behoefte, smaak, (sub-)cultuur, opleidingsniveau, LVB of taal – in plaats van naar generieke regio's.

### Mana als designpartner

Mana is ambassadeur van hoogwaardig design in het welzijn. Als **full service designbureau** nemen we met gelijkgestemden de leiding in de designbeweging richting het nieuwe welzijn. Het is onze missie om samen met ambitieuze gemeenten en welzijnsorganisaties visie, strategie en inspirerende oplossingen te ontwerpen die duurzame gedragsverandering en welzijn realiseren.

Met onze gezamenlijke inzet willen we uiteindelijk gevestigde **design awards** winnen, zoals de D&AD, Dutch Design Awards, Effies en Website of the day. Het welzijn kan en mag voorop lopen!

## Let's design for impact

# 1

# Wat is design?

**Mindset**

**Proces**

---

**Wil je eens van gedachten wisselen?  
Stuur mij dan even een mailtje.**



**MARK@MANADESIGN.NL**

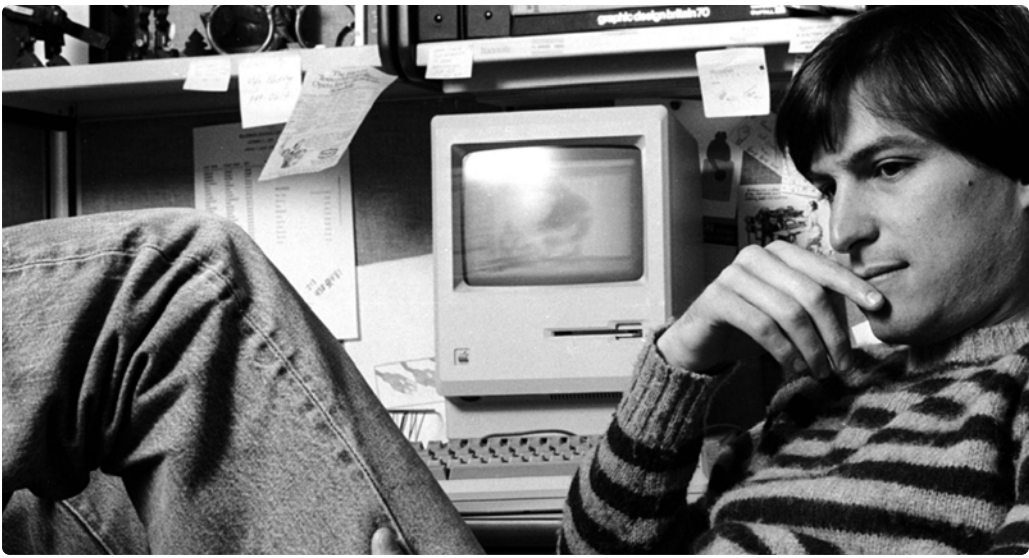


# De maakbare wereld

## Design your own life

“Je bent nooit meer hetzelfde, wanneer je eenmaal doorhebt dat jij persoonlijk het leven, en alles daarbinnen dat beïnvloedbaar is voor mensen, kunt vormen naar jouw ideeën [...] Het leven kan heel gelimiteerd zijn als je het leven neemt zoals het is, terwijl we het leven juist kunnen veranderen en onze stempel kunnen drukken met eigen ideeën.”

Alhoewel Steve Jobs je waarschijnlijk meteen aan Apple doet denken, roemt Mana zijn filosofie over **de maakbare wereld**. Voor een designer is zijn/haar leefwereld niet definitief. Veel dingen zijn vanzelfsprekend of de norm, totdat iemand een betere manier bedenkt. Fantasie, inlevingsvermogen en verbeeldingskracht spelen een grote rol in design. Als je je het niet kunt verbeelden, kun je het ook (nog) niet maken.



Afbeelding 1: Steve Jobs  
Bron: <https://www.macrumors.com/2020/02/24/apple-co-founder-steve-jobs-65th-birthday/>

## Alles is design

Mana gelooft dat alles design is. Onze leefwereld is bewust én onbewust ontworpen door ons allemaal. Als alles design is, dan is gedrag ook design – in de vorm van het maken van keuzes. Hoe ziet jouw ideale werkomgeving en werkdag eruit? Hoe besteed jij het liefst je vrije tijd? Wat is voor jou optimale gezondheid? Deze vragen zijn slechts enkele voorbeelden van de maakbare wereld die wij zelf beïnvloeden.

Hoe bewuster je bent van je invloed op je leefwereld, des te rijker de ideeën over hoe je graag zou willen leven en des te sterker de wil om die situatie voor jezelf te realiseren.

Een mooi voorbeeld hiervan is het **regenboogverkeerslicht** in de stad Utrecht. Om de acceptatie, zichtbaarheid en veiligheid van de LGBTQIA+ gemeenschap te benadrukken besloot de gemeente om traditionele stoplichten te upgraden met lichten van twee personen van hetzelfde geslacht.



Afbeelding 2: regenboogverkeerslichten in Utrecht.  
Foto: Niko Kaiser  
Bron: <https://www.ad.nl/utrecht/nieuw-verkeerslicht-steuntje-voor-homo-a67f88342/>

## Deze speeltuin werkt uitdagend

Uitgelicht

De documentaireserie **Abstract** op Netflix geeft op een mooie manier de mindset van de ontwerper weer.

Speelgoeddesigner **Cas Holman** ontwerpt groot en klein speelgoed voor de jeugd. Het viel haar op dat er veel dezelfde speeltuinen worden geplaatst, die de jeugd bovendien maar weinig gebruikt. Volgens Cas legde dit gegeven het gebrek aan fantasie en inlevingsvermogen bloot. Het zijn speeltuinen ontworpen voor kinderen door volwassenen.

Als alternatief ontwierp Cas een modulaire speeltuin die nooit hetzelfde is. Door de behoeften van kinderen te snappen was zij in staat om vanuit een designperspectief de speeltuin opnieuw uit te vinden en functionele meerwaarde te creëren. “Kinderen willen ontdekken en creëren”.



Afbeelding 3 t/m 5: Cas Holman's modulaire speeltuin.  
Bron: <https://www.dwell.com/article/interview-toy-designer-cas-holman-rigamajig-1f60ac26>



# Intentie is de motor voor potentie

## Design volgens Mana

Voor Mana betekent **design** “het proces waarin bewust wordt geprobeerd een gewenste realiteit te creëren”.

Bij Mana begint design altijd met het formuleren van een duidelijk **doel** en een heldere **visie**. Het doel is kwantitatief; de visie is kwalitatief.

### Kwantitatief doel

- Nijmegen West over 5 jaar 100% schuldenvrij
- >50% van inwoners met dementie wekelijks een activiteit
- Vóór 1 september alle vmbo-leerlingen een stage in Rijswijk

### Kwalitatieve visie

- Een financieel gezond en redzaam Nijmegen West
- Amsterdam dementievriendelijke stad
- Gelijke kansen op arbeidsmarkt voor alle leerlingen in Rijswijk

## Intentie en levensvatbaarheid

Vaak worden visie en doel als verplichte onderdelen van het designproces gezien, en eenmaal gedefinieerd wordt er weinig aandacht meer aan besteed. Een designproces is altijd een *middel* om een doel te realiseren en nooit een doel op zich. Hetzelfde geldt voor een project of organisatie. Een organisatie zou altijd in het teken moeten staan van haar doel en visie.

**Intentie** bepaalt vervolgens de levensvatbaarheid van een designproces. Wil je écht de visie realiseren, of is het ‘slechts’ onderdeel van het designproces? Transparantie over de intentie zorgt ervoor dat verwachtingen beter worden gemanaged. Hierdoor worden plannen en processen beter. Wanneer doel en visie niet matchen met de werkelijke intentie van het leiderschap wordt een designproces vrijblijvend. De bereidheid om, op welke manier dan ook, te investeren kan dan wegvallen.

Intentie zorgt er ook voor dat een team de energie en motivatie heeft om stappen vooruit te zetten, ook wanneer het even tegen zit. Intentie stimuleert initiatief, daadkracht en verbinding op team- en projectniveau.

Kortom: intentie is de **motor** voor potentie. Intentie is één van de voorwaarden en succesfactoren die bijdragen aan het succes van een project of organisatie.

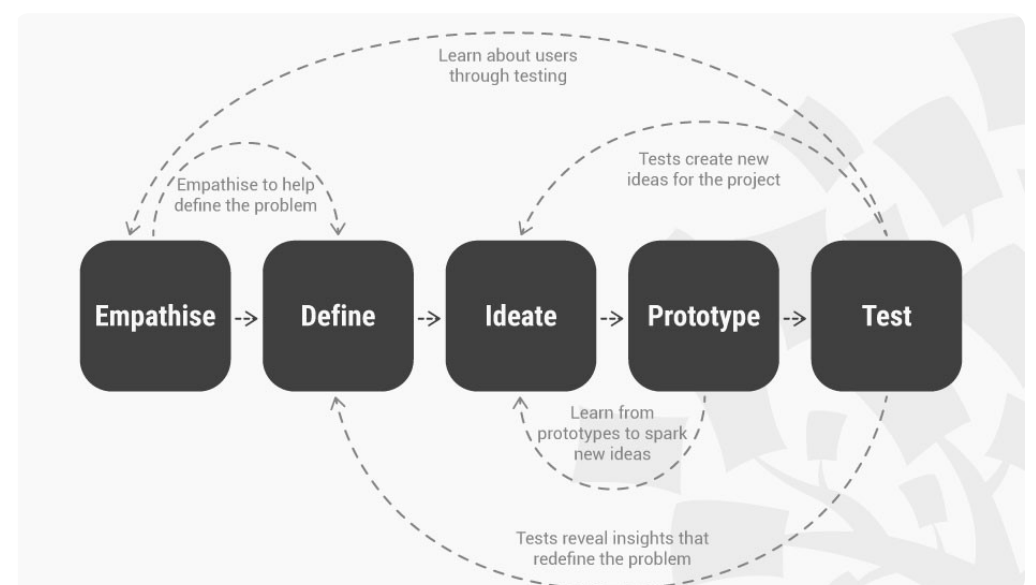
## Design als proces

Ondanks dat het klassieke **design thinking proces** uit vijf overzichtelijke stappen bestaat, loopt een designproces vaak anders dan je vooraf had bedacht. Soms zul je één of meerdere stappen terug moeten doen om vervolgens grotere stappen vooruit te maken.

Een designproces heeft duidelijke **kaders** nodig. Dit zorgt niet alleen voor goede onderlinge afstemming over taken en verantwoordelijkheden. Het geeft ook inzicht in de beschikbare middelen, de mate waarin het team wendbaar kan zijn en de strategie om het doel te bereiken.

Volgens Mana bestaan er geen shortcuts. Hackatons, sprints of workshops zijn *onderdeel* van het designproces. Ze kunnen het designproces niet vervangen. Een designproces is meer te vergelijken met een **groei- en leerproces** in plaats van het volgen van een gebruikershandleiding van de IKEA. Idealiter wordt een designproces centraal aangestuurd door het team dat verantwoordelijk is voor het resultaat.

In het welzijn eindigt een designproces niet zozeer met het opleveren van een (fysiek) product. Het designproces is pas ‘af’ als de kwalitatieve visie is gerealiseerd.



Afbeelding 6: design thinking als non-lineair proces  
Bron: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

## Definities

**Intentie** is de intrinsieke bevoegenheid die je wel of juist niet hebt.

- Intentie is de basis voor visie, cultuur, leiderschap, communicatie en productontwikkeling. Kortom: intentie is de basis voor praktisch álles in een organisatie;
- Zonder intentie heeft visie geen energie.

**Visie** omschrijft de gewenste realiteit in een helder toekomstperspectief.

- Visie geeft een organisatie een duidelijk mandaat;
- Visie creëert draagvlak in het team en de organisatie;
- Zonder visie is een organisatie per definitie minder effectief.

De **missie** omvat alle initiatieven die je onderneemt richting een visie.

- Een visie maakt de missie doelgericht, effectief en kostenefficiënt;
- Tijdens de missie wordt duurzame meerwaarde gecreëerd;
- Innovatie is een logisch bijproduct en geen doel op zich.

# 2

# Waarom design in het welzijn?

**Leiderschap**

**Noodzaak**

**Effectiviteit**

**Inspiratie**

---

**Heb je feedback op dit stuk?  
Ik ben benieuwd naar jouw input.**



**MARK@MANADESIGN.NL**

# Designerschap maakt leiderschap



Afbeelding 7: Rutte  
Bron: NRC / Illustratie Hajo

## Visie van de premier

Onze premier Mark Rutte omschrijft visie als iets waar je een bril voor nodig hebt.

*“Een visie over het einddoel waar een land naar op weg is, is niet aan hem (Rutte) besteed. Als liberaal gaat het „meer om de reis dan om het eindpunt”. Wie kan immers weten hoe de toekomst eruit ziet?”*

Deze uitspraak doet vele ontwerperssharten zeer. Zonder bestemming bestaat er geen reis, want je reist nergens naartoe.

## Bestuurders met visie

Wat is het verschil tussen een manager en een bestuurder? Volgens ons begrip is een **bestuurder** verantwoordelijk voor het *definiëren* van een bestemming en het ontwikkelen van een route. Een **manager** is verantwoordelijk voor een succesvolle *uitvoering* van het plan van de bestuurder.

In het welzijn vervullen bestuurders van gemeenten en welzijnsorganisaties veelal de rol van managers. Omdat bestuurders te weinig bestemming kiezen en een route uitstippelen. Een gestolde status quo wordt in stand gehouden. Het welzijn heeft behoefte aan bestuurders die visie ontwikkelen.

## Een gestolde status quo

Er is een status quo ontstaan waar niemand meer aan durft te tornen of bewust de verantwoordelijkheid over durft te nemen. De **status quo** van het huidige welzijn wordt getypeerd door gebrek aan visie op de potentie van het welzijn, intentie om positieve verandering te realiseren en designerschap. *Het wordt immers al jaren zo gedaan.*

Het toepassen van design is dus nog onbekend terrein voor het welzijn. Maar denk eens aan de resultaten van designerschap in het welzijn: veelzijdigheid, concrete plannen over het opschalen van capaciteit, effectiever werken en vernieuwende business- modellen. Er ligt een schat aan onbenut potentieel te wachten om ontdekt te worden. **Designerschap** is leiderschap.

Om maatschappelijk te kunnen groeien en het welzijn te innoveren is meer designerschap nodig van mensen met visie, intentie en ambitie die een nieuwe realiteit **durven** te creëren.

<https://www.nrc.nl/nieuws/2020/10/13/het-is-niet-dat-rutte-geen-visie-heeft-die-valt-alleen-niet-op-a4015795>

## Wie betaalt, die bepaalt.

Anekdote

### Op bezoek bij een gemeente

Een aantal jaren geleden mocht ik een evenement van een gemeente bijwonen. Deelnemers waren afkomstig uit verschillende welzijnsorganisaties. Iedereen werd per thema verdeeld over verschillende lokalen.

De bijeenkomst ging over het nieuwe **bestek**. Met aantekeningenboekje en pen in de aanslag zat iedereen ietwat gespannen te wachten op wat komen zou... De gemeente had echter niets om te vertellen. De boodschap was: *“We zijn er nog niet helemaal uit dus dachten we jullie uit te nodigen om ideeën op te halen.”*

### Wat ging hier fout?

Tenminste twee dingen vielen mij op:

1. De gemeente had geen idee en trachtte ideeën op te doen in een bijeenkomst om daarmee een bestek te (kunnen) schrijven;
2. De zaal zat vol met concurrenten die hun ideeën niet wilden delen vlak voor de aanbestedingen.

De bijeenkomst verliep vervolgens ongemakkelijk. Welzijnspartijen waren zichtbaar niet blij met de positie waarin zij gedwongen werden. Uiteindelijk werd met tegenzin een brainstorm gehouden. Gedesillusioneerde verlieten alle partijen het lokaal.

### Onbewust designerschap

Deze gemeente was naar mijn idee geheel onbewust van haar rol als designer. Een gemeente met een designrol maakt idealiter visie, bedenkt een systeem waarbinnen die visie waargemaakt kan worden en geeft vervolgens (welzijns)organisaties de verantwoordelijkheid om samen die visie te realiseren.

Gemeenten bepalen omdat zij betalen. Samen met de overheid zijn zij (mede) ontwerpers van het welzijn. Ik geloof dat zij met meer designerschap meer welzijn kunnen realiseren voor hun inwoners.



### Inspiratie om anders te kijken?

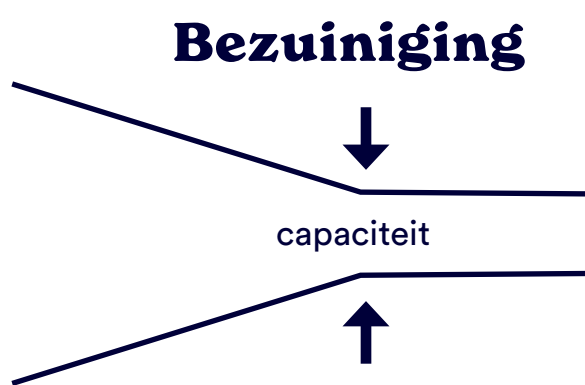
Marco te Brömmelstroet vertelt over zijn kijk op mobiliteit en andere zaken.

<https://podcasts.apple.com/nl/podcast/marco-te-br%C3%B6mmelstroet-over-een-andere-kijk-op-mobiliteit/id1435801485?i=1000481767148>



# Noodzaak Design brengt capaciteit

Door bezuinigingen is er (relatief) minder capaciteit, terwijl de hulpbehoefte is gegroeid en de werkwijze nagenoeg hetzelfde is gebleven.

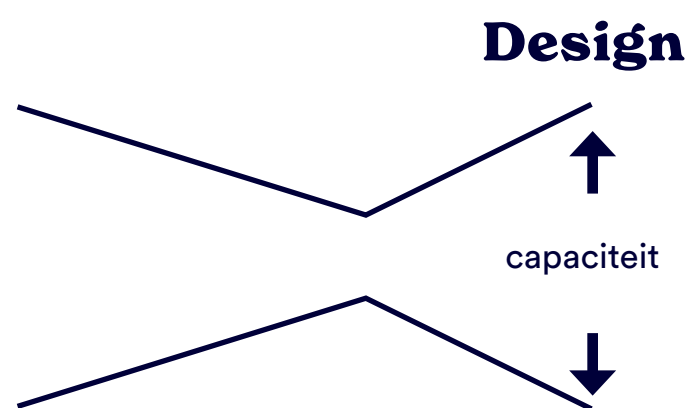


De gestolde status quo in het welzijn heeft een houdbaarheidsdatum. Door bezuinigingen en **vergrijzing** is de druk op het welzijn toegenomen.

In het welzijn worden de mouwen zonder vragen opgestroopt zodra het nodig is. Welzijnsmedewerkers proberen de gaten te dichten die zijn ontstaan door krimpende capaciteit en budgetten. Veel van hen lopen daardoor in het rood.

**Modernisering** zal het welzijnsvak positief veranderen. Echter, het merendeel van gemeenten en welzijnsorganisaties hebben (nog) geen kijk op het nieuwe welzijn. Design is nodig om als organisatie een transitie te kunnen maken. Het nieuwe welzijn kan de nodige capaciteit creëren.

Design zorgt ervoor dat dienstverlening in het welzijn efficiënter wordt. Er wordt capaciteit gecreëerd om aan de toenemende hulpbehoefte te voldoen.



Het welzijn is vrijwel **analoog**. Digitale infrastructuren kunnen ingezet worden om het welzijn aan te laten sluiten op de huidige samenleving, bijvoorbeeld hulp op afstand, digitale ondersteuningstrajecten, vrijwilligersplatforms en het verzamelen en analyseren van data.

Design is dus een structurele noodzaak binnen besluitvormingsorganen en in alle lagen van gemeenten en welzijnsorganisaties. Designerschap in het welzijn is nodig om de balans in het welzijn te herstellen.

**Veelzijdige** teams waarin verschillende competenties samenkomen zorgt voor draagvlak, denkkracht en vernieuwende oplossingen.

## Welzijn wordt over het hoofd gezien

Anekdote

### Een half miljard per jaar

*“Als we er voorzichtig van uitgaan dat we met de juiste preventie tenminste 2,5% van de psychische ziektelast kunnen voorkomen, zou dit een half miljard euro per jaar aan zorgkosten besparen, nog los van bespaard persoonlijk leed.”*

In dit opiniestuk van Jeroen Deenik, Martijn van Winkelhof en Karine van 't Land in het FD werd het onderwijs aangewezen als redder in nood voor het voorkomen van psychische klachten.

*“Inderdaad werken veel scholen en leerkrachten met volle inzet mee aan projecten als De Gezonde School, Jongeren Op Gezond Gewicht en de verlengde schooldag.” [...] Maar het gaat dan om tijdelijke initiatieven. Er is hier voornamelijk geen structurele en landelijke financiering. Dit soort projecten geeft dus veel extra werkdruk, zonder duurzaam resultaat. Ook financieel gezien levert dit een te laag ‘return on investment’ op.”*

### Wie borgt geluk en gezondheid?

Waarom wordt het welzijn als **sociale basis** niet genoemd als potentiële redder? Dit zegt veel over wat mensen van de sociale basis verwachten. Het welzijn krijgt immers wél structurele en landelijke financiering en is hoeder van geluk en gezondheid.

Het is typerend dat het welzijn als sociale basis niet wordt genoemd, maar specifieke stichtingen en additionele initiatieven wél. Zij zijn vaak beter op de hoogte en uitgerust om meerwaarde te creëren.

Het welzijn zal eenzelfde **professionaliseringsslag** moeten maken op thema's. Samen met het onderwijs kan en moet het welzijn een grotere rol spelen in het verlagen van de psychische ziektelast.

<https://fd.nl/opinie/1349943/de-echte-oplossing-voor-de-stijgende-zorgkosten-vind-je-niet-in-de-zorg-maar-in-het-onderwijs>

# Effectiviteit

# De status quo houdt ons klein

## De aanpak van eenzaamheid

Anekdote

Eenzaamheid is een groot thema in Rotterdam. Eén van de eerste meetings die ik ooit bijzat in het welzijn ging over huisbezoeken aan **75-plussers** in Rotterdam. **Vrijwilligers** zijn nodig om een groot gedeelte van de 34.000 Rotterdamse inwoners boven de 75 jaar die hebben ingestemd met een bezoek tenminste één keer per jaar te bezoeken. Een welzijnsorganisatie heeft over het algemeen veel vrijwilligers waar zij een beroep op kan doen, maar 34.000 75-plussers bezoeken is een heel karwei.

<https://nos.nl/artikel/2187541-rotterdamse-aanpak-eenzaamheid-onder-ouderen-neemt-af.html>

In 2017 werden ruim 8.000 75-plussers bezocht. Hugo de Jonge zag dat toen als een groot succes. Maar, zo concludeerde hij, “om het leven in de dagelijkse omgang minder eenzaam te laten zijn, zullen we het toch moeten hebben van die gewone Rotterdammers.”

## Een groot inzicht

Mijn voorzichtige voorstel om de mogelijkheden van software, sociale media en andere digitale toepassingen te verkennen ving bot. Ik realiseerde me op dat moment dat de status quo significante innovatie tegenhoudt. Als je op grote schaal inwoners aan elkaar wilt koppelen, dan is daar een **digitale infrastructuur** voor nodig.

## ‘Groene deurtjes’ als digitale oplossing voor eenzaamheid

Concept

### Capaciteitsvraagstuk

Waarom zijn er maar 8.000 van de 34.000 75-plussers in Rotterdam één keer per jaar bezocht? 34.000 is natuurlijk een gigantisch aantal, waar waarschijnlijk heel veel vrijwilligers heel veel meters voor af moeten leggen. Het staat voorop dat het geweldig is dat inwoners zijn bezocht en dat er preventief mensen zijn geholpen. Maar is eenzaamheid echt teruggedrongen?

Stel dat de gemeente Rotterdam de opdracht geeft om **eenzaamheid** structureel terug te dringen. Dan moet idealiter elke 75-plusser minimaal één keer per maand bezocht worden, er vanuitgaande dat zij allemaal behoefte hebben aan bezoek. Maar om 34.000 ouderen één keer per maand te bezoeken zijn duizenden vrijwilligers nodig. Hoe gaan we dat doen?

### Gamification

Mana ontwikkelde het concept **Groene Deurtjes**. Het idee is om alle 34.000 75-plussers in Rotterdam te identificeren door hen een digitaal voordeurtje te geven en deze deurtjes op de kaart van Rotterdam te plotten. Deze interactieve digitale kaart van Rotterdam kan vervolgens in campagnevorm gepresenteerd worden aan alle Rotterdammers. Met Groene Deurtjes creëren we dus een **digitale infrastructuur** waarmee Rotterdammers aan 75-plussers gekoppeld worden.

Groene Deurtjes is een concept dat gebaseerd is op **gamification**. Het spelelement waarin Rotterdammers rode deurtjes groen maken, draagt bij aan betrokkenheid, actieve deelname en bijdrage van de (lokale) samenleving. Door een deurtje rood te maken, committeren deelnemers zich aan

een maandelijks bezoek aan een 75-plusser. Hieruit zullen ongetwijfeld zeer **waardevolle relaties** ontstaan. Op deze manier is de kans groot dat eenzaamheid structureel wordt teruggedrongen in Rotterdam. “Samen maken we alle deurtjes groen.”

### Rotterdamse trots

Het concept Groene Deurtjes houdt niet alleen rekening met de drukke werklevens van Rotterdammers. Groene Deurtjes is ook een effectieve oplossing om werkzoekenden actief te betrekken. Door de interactieve campagne publiekelijk en realtime te lanceren, spelen we in op Rotterdamse **trots**. Door eenzaamheid visueel zichtbaar en onderdeel te maken van de leefwereld – de stad, wijk of straat – worden Rotterdammers getriggerd om een steentje bij te dragen. De drempel om mee te doen is verlaagd. Op de koffie bij je 75-plus buur is ook gewoon gezellig!

### Matching

Een welzijnsorganisatie organiseert de **matching** tussen een vrijwilliger en een 75-plusser voor een veilige en warme overdracht. Vrijwilligers stellen tijdens een bezoeken een aantal vragen aan de 75-plusser over hun welzijn. De antwoorden worden in een app geregistreerd en naar een centrale database verstuurd. Deze **data** geeft waardevol inzicht en kan geanalyseerd worden om trends in kaart te brengen. Hierdoor kan er op tijd persoonlijke en/of aanvullende hulp worden ingeschakeld. Successen worden met de hele stad/wijk/straat gevierd, zodat Rotterdammers zien wat de impact van hun bijdrage is.





# Effectiviteit

# Bouwen op fundamenten

## Voorwerk

Voorwerk is het meest essentiële onderdeel van het designproces. **Voorwerk** is het onderzoeken en inventariseren van zowel het probleem dat je wilt oplossen als het systeem waarbinnen dit probleem zich voordoet. Zonder voorwerk geen succesvolle oplossing.

In een designproces verdiepen teams zich vaak onvoldoende in de **probleemstelling** en/of beoogde **doelgroep**. Zij rekenen zich vaak rijk met een flipover vol veelbelovende ideeën, al dan niet tot stand gekomen met behulp van ingehuurde scrum masters of agile experts. Ook brainstorms vinden regelmatig geen opvolging. Kortom: incidentele designprikkel kunnen het voorwerk nooit vervangen.

Door gebrek aan voorwerk mist er in veel projecten een **fundament** om op te bouwen. Zonder voorwerk start het leerproces pas bij de lancering van een ongefundeerd idee. Op dat moment realiseert men zich pas dat belangrijke zaken nog onduidelijk zijn. Tegen die tijd is echter al veel energie en geld geïnvesteerd om het idee te realiseren. Wellicht zijn er al afspraken gemaakt met gemeenten over wat er precies opgeleverd gaat worden. Dan wordt het dus heel lastig om dingen weer terug te draaien. Goed voorwerk kost tijd, maar zal zich altijd uitbetalen in de rest van het project.

## Metten is weten

Waar de meeste bedrijven de resultaten van hun inzet nauwkeurig meten om zodoende klantreizen te kunnen optimaliseren, wordt er binnen welzijnsprojecten nauwelijks iets aan **procesevaluatie** en/of **effectmetingen** gedaan. Dit is illustratief voor het gebrek aan concrete doelen en noodzaak om het bestaansrecht van de inzet aan te tonen. De komende jaren zal het welzijn een grote digitaliseringslag maken. Realtime data en de analyse daarvan wordt de leidraad voor het optimaliseren van klantreizen en het monitoren van progressie in het welzijn.

## Bottom up?

De algemene tendens in het huidige welzijn is dat verandering vanuit inwoners zelf moet komen. Deze overtuiging maakt het welzijn afwachtend en reactief in plaats van “aanvallend” en transformatief.

Mana gelooft dat de samenleving gefaciliteerd moet worden vanuit het welzijn om samen de wereld te kunnen verbeteren. Het welzijn kan en mag veel meer ruimte innemen om (eigen) visies waar te maken.

De pioniers in onze wereld zijn juist die mensen die tegen de stroom in varen, hun eigen visie waarmaken en de wereld veranderen. Inwoners die echt iets willen veranderen hebben zelfstandig een stichting opgericht of een andere manier gevonden om impact te maken. Daar hebben zij een welzijnsorganisatie niet voor nodig.

**Burgerinitiatieven** zijn echter regelmatig maatwerk en micro-oplossingen die relatief veel tijd in beslag nemen en beperkte impact maken.

Mana stimuleert juist het creëren van ‘**snelwegen**’. Daarmee bedoelen we het inrichten van gestroomlijnde processen en organisaties om burgerinitiatieven op grote schaal te faciliteren in hun behoeften om verschil te maken.

## Platforms

AirBnB is een **platform** waarop particulieren relatief veilig hun appartement kunnen verhuren. Platforms zoals AirBnB, Marktplaats en Temper faciliteren **interactie** tussen vraag en aanbod, waardoor er enorme efficiëntie ontstaat. Het welzijn is óók geschikt als basis voor soortgelijke platforms. Het concept ‘Groene Deurtjes’ op de vorige pagina is zo’n welzijnsplatform. De vraag (bezoek aan 75-plusser) en het aanbod (vrijwilligers) worden bij elkaar gebracht (efficiëntie). Eenzaamheid wordt teruggedrongen en saamhorigheid groeit (meerwaarde).

## KPI's als ankers van het welzijn

*Anekdote*

### Ankers

Ooit had ik een gesprek met een werknemer die verantwoordelijk was voor het vinden van 250 mantelzorgers in het gebied waar zij werkte. De **Key Performance Indicator (KPI)** die vanuit de gemeente was aangegeven als minimaal resultaat: contact met 250 mantelzorgers. Een Excelbestand waarin deze personen stonden geregistreerd moest worden opgeleverd.

Mijn eerste vraag was: “*Hoeveel mantelzorgers wonen er in jouw werkgebied?*” Dat wist zij niet. Na een half uurtje Googlen kwamen we erachter dat er ongeveer 6000 mantelzorgers in het gebied zouden moeten wonen. Wow! Dat hadden we allebei niet verwacht. De vastgestelde KPI richtte zich dus op slechts vier procent van de doelgroep!

Toen besepte ik hoe groot de rol van KPI's zijn in verhouding tot de intentie en ambitie van een welzijnsproject. KPI's helpen om de focus van het concept (de oplossing of het product) te bepalen. Het zijn de coördinaten, de **ankers**, van het “gewenste” resultaat.

### Ambitie verlegt grenzen

Brengt een KPI van 250 het beste in deze welzijnsmedewerker naar boven? De gemeente vraagt om 250 en krijgt er uiteindelijk 300. Gemeente tevreden, welzijnsorganisatie tevreden. Ik vroeg waarom er geen plan wordt gemaakt om alle 6000 mantelzorgers een bericht te kunnen sturen. “*Tja, ik ben maar in mijn eentje*” was het antwoord van de medewerker.

Al jaren wordt binnen verschillende thema's in het welzijn dezelfde werkwijze overgebracht van werknemer op werknemer. KPI's blijven daarbij steeds ongeveer hetzelfde.

Met **ambitie** en designkracht is een oplossing om tenminste 50% van de doelgroep in kaart te brengen realistisch.

Naast het definiëren van KPI's is vooral het formuleren van een ambitie binnen teams een kans om anders te kijken, grenzen te verleggen en creatieve oplossingen te ontwerpen.



# Inspiratie

# Het welzijn mag voorop lopen

## Werk in het welzijn

“Waar werk je?” Mensen kennen de term ‘Zorg & Welzijn’ maar de meesten weten niet wat het welzijn is en/of wat daar gebeurt. Op bezoek bij een ROC zag ik toevallig bij binnenkomst een aantal posters van het **jongerenwerk** – een onderdeel van het welzijn – liggen. Eenmaal tijdens ons onderzoek voor de klas liet ik de posters zien. “Wie kent deze poster?” Geen reactie. “Wie weet wat jongerenwerk is?” Geen reactie. “Wat denk je dat jongerenwerk is?” Een voorzichtig antwoord van één van de leerlingen: “Een uitzendbureau met werk voor jongeren?”

## Onbewuste ‘consumptie’ van het welzijn

Het welzijn wordt onbewust geconsumeerd. Waar consumenten zeer kritisch zijn op commerciële bedrijven, zijn inwoners dat nauwelijks op welzijnsorganisaties. Er wordt weinig verwacht, omdat zij niet weten wat zij kunnen verwachten.

Het **bestaansrecht** van welzijnsinitiatieven wordt dus nauwelijks in twijfel getrokken door inwoners. Ook gemeenten zijn echter niet kritisch (genoeg) om de huidige manier van werken in het welzijn onder de loep te nemen. Er bestaat geen noodzaak om iets te veranderen. Een directeur van een welzijnsorganisatie zei treffend: “Hee Mark, waarom zouden we het onszelf eigenlijk zo moeilijk maken? De gemeente verlangt het niet van ons en de inwoner verlangt het niet van ons...”

## Centraal domein in de samenleving

Door gebrek aan noodzaak zal de gestolde status quo in het huidige welzijn gestold blijven. Zonde! Het welzijn is in potentie een **baken** van optimisme en inspiratie. Het welzijn is bijvoorbeeld in staat om (digitale) infrastructuren te creëren die door alle inwoners van een gebied worden gebruikt. Met sociale businessmodellen kan het welzijn ook een geweldig voorbeeld worden voor het commerciële domein.

## Duurzame waardecreatie in het welzijn

Wat als CoolBlue een welzijnsorganisatie zou zijn? Wat als Tesla een gemeente zou zijn? Het welzijn mag grotere schoenen aantrekken en voorop lopen. Onze **fantasie** mag veelvuldig gebruikt worden om ambities met designerschap te vertalen naar visie en uitvoering.

Inspirerende doelen leveren uiteindelijk veel **duurzame meerwaarde** op. Dat komt doordat er tijdens het designproces veel wordt geleerd en geïnnoveerd. Deze ontwikkeling gaat het imago van het welzijn drastisch verbeteren. Inwoners kunnen in potentie **‘fans’** worden van welzijnsorganisaties en hun oplossingen. Talentvolle en bevoegen mensen zullen staan te popelen om samen te werken. Werknemers zullen trots zijn op de visie, de moed en het resultaat. Impact willen maken loont.

In een artikel van *Het Parool* stond dat Amsterdam in 2030 alle benzine- en dieselauto's wil verbieden. Alleen elektrische auto's zijn dan nog welkom binnen de bebouwde kom. Dit is een mooi voorbeeld van een ambitieus doel met een duidelijke visie (Amsterdam als uitstootvrije zone). Met dit doel was Amsterdam de eerste Europese stad die een dergelijke ambitie poneerde.

## Vanaf 2030 wordt alle verkeer in de stad elektrisch

Amsterdam wil auto's op benzine of diesel vanaf 2030 weren uit de bebouwde kom. Vanaf dan is de hele stad, als het aan wethouder Sharon Dijksma (Verkeer) ligt, één grote uitstootvrije zone.

**Het Parool** 3 mei 2019, 9:18

Afbeelding 8: Parool

Bron: <https://www.parool.nl/nieuws/vanaf-2030-wordt-alle-verkeer-in-de-stad-elektrisch~b536e878/>

## De flair van impactorganisaties in het welzijn

### Uitgelicht



Afbeelding 9: Tony's Chocolonely  
Bron: <https://tonyschocolonely.com/nl/nl>

Het welzijn is in potentie een zeer aantrekkelijk domein voor jonge talenten die op zoek zijn naar betekenisvol werk. Betekenisvol werk wordt voor steeds meer mensen een (primaire) **levensbehoefte**.

Neem Tony's Chocolonely. Alhoewel dit geen welzijnsorganisatie is, is dit voor Mana een mooi voorbeeld van een **impactmerk** met een sterke aantrekkingskracht voor young professionals. De speelsheid van het design, de ijzersterke branding en een heldere missie (**100% slaafvrije chocolade** als nieuwe norm) maken zowel product als organisatie begerenswaardig.

In de nabije toekomst zullen er gemeenten en **welzijnsmerken** ontstaan met een zelfde aantrekkingskracht als Tony's Chocolonely. Inwoners en talentvolle potentiële werknemers zullen zich met deze merken willen verbinden.

# 3

# Succesvol design in het welzijn

**Bewust ontwerpen**

**Leren begrijpen**

**Tipping point theorie**

**Missie-organisaties**

**Welzijnsmerken**

**‘Design voor impact’**

---

**Nieuwsgierig geworden?**

**Bel of mail gerust even om kennis te maken.**



**MARK@MANADESIGN.NL**

# Bewust ontwerpen

# We zijn allemaal ontwerpers!

## Iedereen ontwerper

Teruggrijpend op de filosofie van de maakbare wereld gelooft Mana dat alle betrokkenen binnen het welzijn ontwerpers zijn van het welzijn.

Er is een groot **verschil** tussen het *ontwerpen* van een oplossing en het *uitvoeren* van een oplossing. Bij het ontwerpen van een oplossing ga je met een open en **nieuwsgierige** blik aan de slag. Bij het uitvoeren van een oplossing hoef je nog maar weinig na te denken en blijft je blik gesloten.

Een groot deel van de dienstverlening in het welzijn wordt routinematig opgezet en ingericht. Je zou kunnen zeggen dat het welzijn wordt uitgevoerd. KPI's en de status quo zorgen ervoor dat de blik van werknemers gesloten blijft. Door meer vanuit **ambities** te werken en minder vanuit normen ontstaat er een ontwerprol die gecombineerd kan worden met een uitvoerende rol.

## Onbewust onbekwaam

Ben je als werknemer verantwoordelijk voor het uitvoeren van taken of verantwoordelijk voor een bepaald resultaat? Met andere woorden: welke **rol(len)** heb je in een team of organisatie? Het wel of niet erkennen en omarmen van designrollen binnen een team heeft veel invloed op het vervolg van een project.

Wanneer managers en werknemers **onbewust onbekwaam** hun rol als ontwerper niet zien en zich neerleggen bij het louter uitvoeren van werkzaamheden dan laten zij grote kansen liggen om zich persoonlijk te ontwikkelen en grote potentie liggen om effectiever en efficiënter resultaten te realiseren.

Je bent niet schuldig, je weet niet wat je niet weet. Op het moment dat je snapt dat je een ontwerper bent, kun je groeien in deze rol.

## Microsoft Word is niet de schuldige

Anekdote

Tijdens een gesprek met een werknemer die zich bezighield met **schuldhulpverlening** ontdekte ik het **inschrijfformulier** dat bij de gemeente werd verstrekt aan mensen die zich willen aanmelden voor schuldhulpverlening bij een welzijnsorganisatie.

Er vielen me een aantal dingen op aan het formulier:

1. Het logo stond er net iets schuin op;
2. Het formulier was afgedrukt op flinterdun papier, waardoor het makkelijk kreuakte;
3. De inkt van de printer was bijna op;
4. Er was een heel klein vakje waar moest worden beschreven hoe de schulden tot stand waren gekomen.

Dit inschrijfformulier straalde zeer weinig blijk van **empathie** uit.

Diezelfde week had ik geleerd hoeveel angst en **schaamte** er heerst onder de doelgroep van schuldhulpverlening. De maker van het formulier had mij met veel empathie uitgelegd hoe schulden invloed hebben op een persoon en gezin. Ondanks dat er heel veel kennis aanwezig was over de context was niemand zich bewust van het belang van het inschrijfformulier als **eerste contactmoment** van een welzijnsorganisatie met iemand met schuldproblemen.

Toen ik de maker van het formulier vroeg of zij dit formulier had ontworpen, antwoordde zij: "Huh? Eh, nee, hoe bedoel je?" Ik stelde mijn vraag nog eens. "Heb jij dit formulier ontworpen?" "In Photoshop bedoel je? Nee hoor, gewoon in Word. Ik snap niet wat je bedoelt".

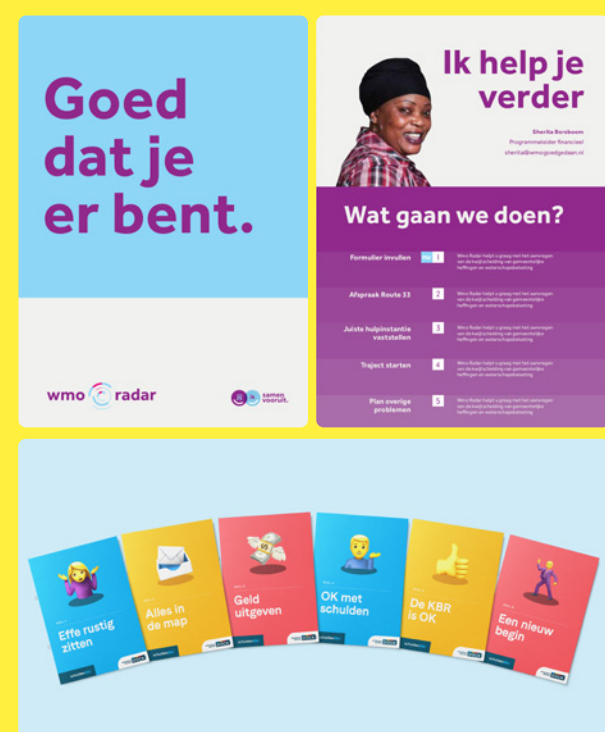
Met welke **tool** een formulier wordt ontworpen hoeft in principe niets uit te maken. Wat mij verbaasde was het feit dat de maker met zo veel kennis paraat toch zonder enig inlevingsvermogen een inschrijfformulier had gemaakt.

Als onwerper van het inschrijfformulier was de werknemer onbewust onbekwaam. Wanneer zij zich bewust was geweest van haar rol als ontwerper en die rol had omarmd, dan had het inschrijfformulier er heel anders uit gezien.

Niemand had eraan gedacht om de opzet te veranderen. Er werd slechts een 'vanzelfsprekend' product uitgevoerd. Er werd geen effectieve oplossing ontworpen.

Het inschrijfformulier uit dit voorbeeld was het allereerste contactmoment van de **klantreis**. Dit is een cruciaal startpunt voor het creëren van **vertrouwen**. Uit cijfers van een intern onderzoek bleek dat een aanzienlijk aantal van de mensen die het formulier hadden gekregen, geen gebruik hadden gemaakt van de dienstverlening. Dit was een eerste indicatie dat door gebrek aan vertrouwen schaamte om zich aan te melden niet overwonnen werd.

Ogenschijnlijk simpele vormen van **communicatie**, zoals een inschrijfformulier, kunnen een klantreis maken of breken.



Afbeelding 10: Schuldhulpverlening, twee concepten voor derden door Mana ontworpen. Bron: Mana Design



# Mana's formule voor welzijn

$$\text{Leefwereld} \times \text{gedrag} = \text{welzijn}$$

De externe en interne **leefwereld** van mensen beïnvloedt het **gedrag** van mensen. Gedrag – bewust of onbewust – bepaalt in welke mate mensen welzijn ervaren.

## Leefwereld



## Bewust of onbewust gedrag



## Welzijn dat ervaren wordt



Afbeelding 11: Mana's formule voor welzijn. Bron: Mana Design

Door de externe **leefwereld** te verrijken stelt Mana mensen in staat om nieuw **gedrag** te adopteren. Dit nieuwe gedrag heeft positieve invloed op het welzijn dat mensen ervaren.

Verrijk de leefwereld van de doelgroep  
**Leefwereld**

Beïnvloed zodoende gedrag  
**Gewenst gedrag**

Faciliteer daarmee een beter welzijn  
**Welzijn van het individu**



# Leren begrijpen

# Mana's formule

# voor gedrag

Leefwereld x interventie = intentie (leidt tot gedragsverandering)

Eerst verdiept Mana zich in de huidige **leefwereld** van een persoon of doelgroep. Vervolgens worden tenminste 8 beïnvloedingsgebieden in de leefwereld van mensen geïdentificeerd.

## Omgeving

Familie  
Vrienden  
Partner  
Collega's  
Buurt, etc.

## Cultuur

Religie / taal  
Sub-culturen  
Tradities  
Normen  
Verenigingen, ect.

## Intern

Ambities  
Interesses  
Principes / attitude  
Overtuigingen  
Smaak/stijl, etc.

## Huidige situatie

Financiën  
Thuisituatie  
(Mentale) gezondheid  
Voeding  
Werk, etc.

## In de mode/trends

Sociale media  
Reclame  
Influencers  
Mode  
Activisme, etc.

## Vaardigheden

Kennis / wijsheid  
Vaardigheden  
Intelligentie  
Expertise  
Ervaring, etc.

## Verplicht

School/studie  
Huur  
Gas, water & licht  
Zorgverzekering  
Belastingen, etc.

## Wereld

Klimaatverandering  
Bankencrisis  
Terreurdrijving  
Aantal lichturen  
Immigratie, etc.

Wanneer inzichtelijk is hoe het gedrag van een persoon of doelgroep tot stand komt, kan een **interventie** plaatsvinden om nieuw gewenst gedrag mogelijk te maken.

Een interventie heeft als doel om intentie te creëren voor nieuw gedrag, waarbij je iets in de huidige leefwereld verandert. Het is een middel om een persoon/doelgroep over een bepaalde drempel (schaamte, angst of weerstand) te helpen of iemand een eerste zetje in de rug te geven.

### Scope

Afhankelijk van de leefwereld en het gewenste gedrag wordt de reikwijdte van een interventie geïnventariseerd. De reikwijdte of **scope** is cruciaal. De interventie moet namelijk een **trigger**/ prikkel geven om uit een impasse te komen.

Een inschrijfformulier voor schuldhulpverlening is zo'n trigger (zie hoofdstuk 3, pag. 14). Interventies kunnen variëren van pijlen op een vloer tot een volledige organisatie en merkwereld, afhankelijk van de scope voor nieuw gedrag

De snelheid waarmee het gewenste gedrag wordt aangeleerd en/of zichtbaar is hangt ook af van de leefwereld en de (scope van de) interventie. Het gewenste gedrag is na een interventie soms meteen zichtbaar. Het kan ook maanden of zelfs jaren duren voordat het gewenste gedrag zich aandient.

Zonder **intentie** bestaat er geen gedragsverandering. Mana identificeert vijf factoren die de intenties van mensen beïnvloeden. Interventies zijn gericht op deze factoren om gedragsverandering mogelijk te maken.

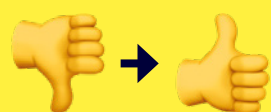
### Emotie

'Ik durf het'  
'Ik schaam mij niet'



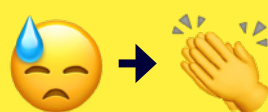
### Motivatie

'Ik wil het'  
'Ik wil aan de slag'  
Ja, dit is top!



### Normen

'Ik kan het'  
'Ik ben niet de enige'  
Zij willen het ook



### Self-Efficacy

'Het lukt mij'  
'Ik doe het op mijn manier'  
'Ik kan dit'



### Attitude

'Het [...] is/voelt goed'  
'Ik sta positief tegenover...'



# Tipping point theorie

# Hoe veranderen we gedrag?

## Vliegwieleffect

Op het eerste gezicht leek de campagne *Voor wie doe jij het eigenlijk?* van SIRE een sterke boodschap voor jongeren. SIRE wilde met deze campagne mensen/jongeren vaker stil laten staan bij de vraag *voor wie we de dingen doen, die we doen*. “We zijn het gelukkigst als we dingen doen die we echt zelf willen en niet omdat we succesvol willen overkomen op anderen”.

Verhoogd gebruik van sociale media leidt tot negatieve gevoelens, zoals: vermoeidheid en eenzaamheid. Is dit probleem waarvoor SIRE aandacht vraagt werkelijk beïnvloed? Is in dit geval het mensen stil laten staan bij gedrag toereikend om gedragsverandering te realiseren? Heeft deze campagne voor een **vliegwieleffect** gezorgd?

## Tipping point

Het punt waar intentie ontstaat voor nieuw gedrag, noemen wij het **‘tipping point’**. Dat is het kantelpunt waar oud gedrag overgaat in nieuw gedrag. Door ons te verdiepen in een doelgroep leren we hoe gedrag tot stand komt en wat er voor nodig is om dat gedrag te veranderen.

Wat is er bijvoorbeeld voor nodig om jongeren gezonder op te laten groeien, wanneer A-merken en suiker(rijke)producten geassocieerd worden met een welvarend en een succesvol bestaan? Welke normen, tradities, overtuigingen, (gebrek aan) kennis, enz. zal je moeten overbruggen om tot een tipping point en nieuw gedrag te komen?

Wat is er nodig om mensen meer te laten participeren aan het collectieve welzijn in een individualistische samenleving? Wat zijn hun angsten, behoeften en wensen? Welke voorwaarden zijn voor

hen belangrijk? Wat brengt hen zingeving? Willen ze intrinsiek wel meedoen?

Wat is er voor nodig om jongeren en/of volwassenen van schulden te weerhouden in een samenleving die draait om status? Waar geven zij hun geld aan uit? Kunnen ze echt niet met geld omgaan of is de behoefte naar status te groot? Willen ze liever minder geld uitgeven of juist meer werken om meer geld te verdienen?

Dit is slechts een greep uit de vele praktijkvoorbeelden waar het welzijn mee te maken heeft.

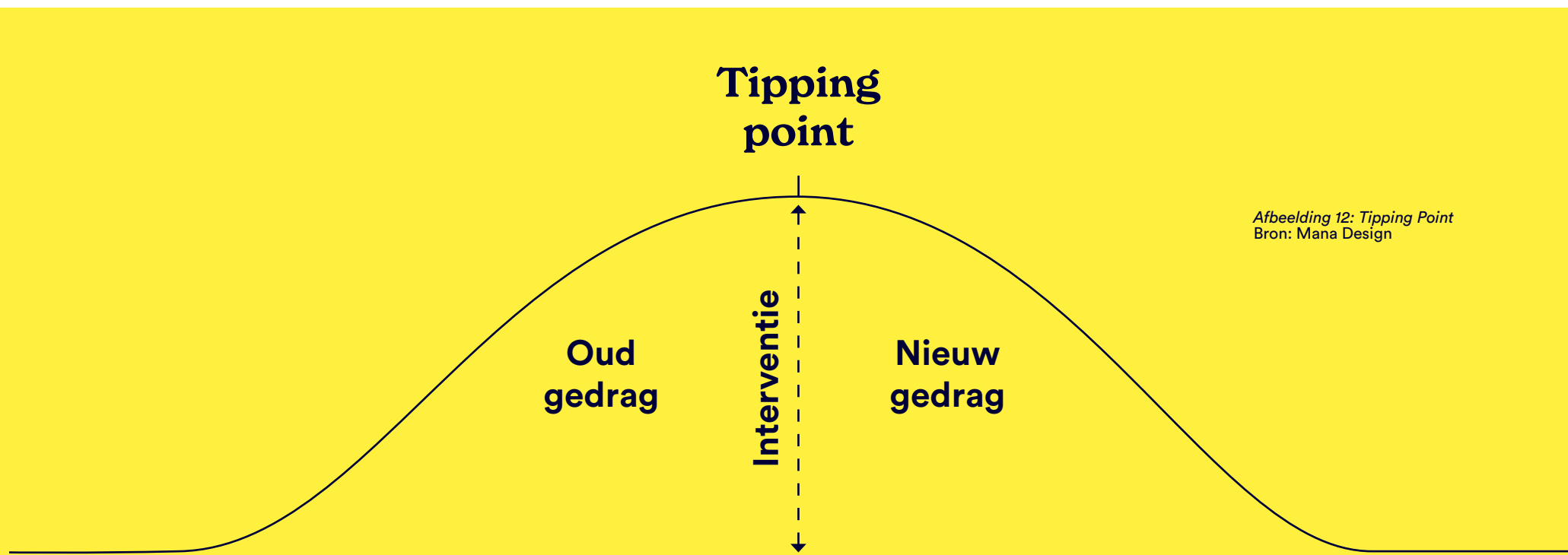
## Toereikendheid

SIRE's campagne *“Je bent een rund als je met vuurwerk stunt”* (1996) is een goed voorbeeld van een effectieve campagne. Structurele diepgewortelde problemen kunnen echter moeilijker worden beïnvloed met enkel een campagne of project. Door vooraf het tipping point te inventariseren, kan de scope van een minimale interventie ingeschat worden.

Veel interventies van tijdelijke aard hebben te weinig invloed binnen een doelgroep en zijn zodoende niet toereikend. De investering (geld en energie) weegt niet op tegen het gewenste effect.

De grote vraag is: hebben interventies *vanuit het welzijn* voldoende invloed op de leefwereld en intentie van de personen/doelgroep om hen in staat te stellen om nieuw gedrag te omarmen en hun welzijn te verbeteren?

1 <https://www.uva.nl/content/nieuws/persberichten/2018/12/sociale-media-en-depressie-een-ingewikkelde-relatie.html?cb>  
2 <https://nos.nl/artikel/2148591-the-good-life-agency-blijkt-campagne-van-sire.html>  
3 “Je bent een rund ...” <https://youtu.be/zrb5xYmbG3w>



Afbeelding 12: Tipping Point  
Bron: Mana Design



Afbeelding 13: Voor wie doe je het eigenlijk?  
Bron: <https://sire.nl/campagnes/voor-wie-doe-jij-het-eigenlijk/>



Afbeelding 14: Ik wil helpen  
Bron: <https://www.stichtinghumanitas.nl/home/2020/03/18/wie-helpt-er-mee/>



Afbeelding 15: Participatie  
Bron: Photo by fauxels from Pexels



# Hoe toereikend is een interventie?

## Waarom bewegen kinderen te weinig?

Op basis van deze hoofdvraag zijn hieronder een aantal **sticky notes** gemaakt die een eerste inventarisatie vormen van de leefwereld van kinderen. Daar tegenover staan een aantal mogelijke interventies die vanuit het welzijn georganiseerd kunnen worden.

## Mogelijke interventies

De inventarisatie van de leefwereld vormt een groot deel van het voorwerk. Op basis daarvan kunnen een aantal mogelijke interventies vanuit het welzijn georganiseerd worden.

### Leefwereld kinderen



### Interventies



## Interventiestrategie

De tipping point methode maakt niet alleen duidelijk hoe gedrag tot stand komt. Het maakt ook het gewicht van de **uitdaging** duidelijk én wat er vervolgens nodig is om een situatie te veranderen. Op basis hiervan kan een interventiestrategie worden gemaakt.

In dit voorbeeld zou bijvoorbeeld een **sportfonds** (een deel van) de financiële problemen van gezinnen opvangen. Maar stel dat kinderen ver van een sportclub wonen, dan krijgen ouders het nog steeds niet voor elkaar om hen te brengen en op te halen – zeker wanneer het gezin bestaat uit meer dan drie kinderen. Het zou dus goed kunnen dat ouders de kinderen juist veilig thuis willen houden.

Het sportfonds biedt voor bepaalde gezinnen een oplossing. Voor kinderen uit die gezinnen zou het wellicht kunnen leiden tot nieuw gedrag, namelijk vaker sporten. Voor andere gezinnen zou het fonds nog weinig uitmaken. Het tipping point is (nog) niet bereikt.

## Validatie

Stel dat je deze methode wilt toepassen, dan wordt er idealiter een uitgebreid tipping point overzicht gemaakt. Dit overzicht kan **gevalideerd** worden met inbreng van sociaalpsychologen, ervaringsdeskundigen, welzijnsprofessionals, ontwerpers en andere relevante deelnemers.

Met het juiste voorwerk kan het team beter inschatten waar zij aan beginnen, wat zij willen bereiken en wat er voor nodig is om een succesvolle interventie te realiseren. Veel tijd en geld kan worden bespaard. Het team werkt doelgericht en effectief naar het tipping point toe.

# Van project naar missie-organisatie

### Micro-organisaties

De meeste welzijnsprojecten zijn in feite **micro-organisaties** en micromerken. Alle facetten van een organisatie komen terug in een welzijnsproject: het organiseren, de marketing, productontwikkeling, management, uitvoering, klanttevredenheid, etc.

Het faciliteren van bijvoorbeeld schuldhulpverlening kost veel tijd. Denk eens aan het werven van **vrijwilligers** voor de inloopdagen, het werven van inwoners met schulden, het begeleiden van inwoners met schulden, het helpen van spontane inloop, het registreren van inwoners in een doorgaans onhandig **registratieprogramma** en het samenstellen van een informatiefolder. Dat is enorm veel werk voor een team. Er is vaak geen tijd voor het doen van voldoende voorwerk, het realiseren van gedragsverandering, innovatie en/of **product- en procesoptimalisatie**.

Een paar kilometer verderop doorloopt een ander projectteam dat ook schuldhulpverlening aanbiedt van dezelfde of een andere organisatie een vergelijkbaar proces. Ze lopen tegen dezelfde tijdsdruk aan en doen wat ze kunnen om een degelijke schuldhulpverlening op te tuigen. In een grote stad werken misschien wel tien teams onafhankelijk aan een vorm van schuldhulpverlening.

Het zijn in feite micro-organisaties. Al deze welzijnsteams hebben bijvoorbeeld ook één of meerdere social mediakanalen, zoals een Facebookpagina, waarmee zij bewoners proberen te bereiken met zelfgemaakte **content**. Door gebrek aan tijd, middelen en specifieke expertise hebben deze micromerken weinig **bereik** en **invloed**. Doordat er veel soortgelijke sociale kanalen ontstaan, wordt het ook onduidelijk voor inwoners.

### Slagkracht

De zojuist beschreven situatie is binnen alle thema's in het welzijn terug te vinden. Er zijn tal van micro-organisaties in het welzijnslandschap ontstaan die allemaal ongeveer hetzelfde doen. Om efficiëntie en **slagkracht** te creëren is er ruimte nodig voor innovatie, optimalisatie en een centrale aanpak. Binnen het huidige systeem waarin financiële middelen worden verdeeld over micro-organisaties is dat echter nauwelijks mogelijk.

### Missie-organisaties en welzijnsmerken

Micro-organisaties samenvoegen tot één missie-organisatie zou een oplossing kunnen zijn. Een **missie-organisatie** is een groep micro-organisaties die zich op centraal niveau bezig houdt met een thema in het welzijn, bijvoorbeeld schuldhulpverlening. Door de grootte van een missie-organisatie ontstaat er ruimte voor **professionalisering** en optimalisatie van communicatie, de klantreis en product-/dienstverlening. Daarnaast is er aandacht voor het uiteindelijke doel: **gedragsverandering**.

Door professionalisering worden missie-organisaties efficiënter en effectiever in het faciliteren van welzijn. Teamleden kunnen specifiek worden geselecteerd op basis van **expertise**. Er ontstaat één **missiemark** dat zichtbaar is en naamsbekendheid kan opbouwen. De aanpak verschuift van projectbasis naar een missiegedreven organisatie die continu bezig is met het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

Om de **diversiteit** aan organisaties binnen een stad te behouden kan een missie-organisatie in verschillende steden actief zijn. Zo is het mogelijk dat een divers aanbod van missie-organisaties op eenzelfde welzijnsthema actief is in een stad.



Losse micro-organisaties werken inefficiënt, leggen dezelfde puzzel, innoveren niet, communiceren weinig met elkaar en zijn niet zichtbaar.



Een missie-organisatie kan de dienstverlening efficiënt en effectief maken. Tegelijkertijd is er ruimte voor innovatie. Een merk wordt opgebouwd. De impact is zichtbaar en groter.

# Welzijnsorganisatie van de toekomst

## Ontwerpen en uitvoeren

Micro-organisaties en -merken worden missie-organisaties en welzijnsmerken. Waar het welzijn **beschikbaar** is voor diegenen die dat nodig hebben, is er binnen deze organisaties nu ook ruimte voor innovatie en product-/procesoptimalisatie.

Idealiter gaat de ontwerpfase vloeiend over in de uitvoeringsfase en vice versa. Door voortdurend feedback op te halen kan de missie-organisatie verbeterpunten direct integreren in het product en/of dienstverlening.

## Uit elkaar én samen

Door innovatie en de uitvoering uit elkaar te halen worden rollen binnen teams duidelijk. Er kunnen **expertteams** samengesteld worden waarin specialisten een gedefinieerde rol vervullen in een missie-organisatie. De manus van alles verdwijnt.

Zo zou het mooi zijn als er een team werkt aan de *oplossing* voor hoe Nijmegen West schuldenvrij gemaakt kan worden. Waar een ander team binnen diezelfde missie-organisatie zich inzet voor het *welzijn* van mensen in Nijmegen West die schulden hebben.

## Internaliseren van design

Belangrijk! Beide teams maken dus deel uit van één integrale missie-organisatie. Zij helpen en versterken elkaar bij de invulling van hun taken, rollen en verantwoordelijkheden. Het **internaliseren** van design en de **structurele samenwerking** tussen verschillende competenties leidt tot succes.

## Teamwork makes the dream work

Het realiseren van duurzame oplossingen en waardecreatie die het welzijn op korte en lange termijn zullen vernieuwen vereist veelzijdige samenwerking voor lange termijn.

Een voeltabalteam met elf keepers is onlogisch en inefficiënt. Toch is de samenstelling van veel welzijnsteams vergelijkbaar. Het welzijn heeft veelzijdige teams nodig waarin mensen met specifieke competenties bijdragen aan de effectiviteit van het team.

Het designteam staat centraal tussen alle uitvoerende teams. **Pilots** kunnen eerst binnen één team gedraaid worden alvorens de oplossing wordt **opgeschaald** naar de andere teams.



Afbeelding 16: Design proces  
Bron: Photo by Startup Stock Photos from Pexels

## Missie-organisatie

### ONTWERPEN

Onderzoek

Concepting

Prototyping

Test & verbetering

### UITVOEREN

Implementatie

Registratie

Data & resultaten

Optimalisatie



# Het nieuwe welzijn gaat verwonderen

## Transformatie

De komende jaren zal het welzijn een transformatie doormaken die wordt aangevoerd door designerschap. Welzijnsorganisaties en gemeenten worden uitgedaagd om zich klaar te maken voor een grote **professionaliserings**slag die de gestolde status quo weer vloeibaar maakt. Digitalisering, technologie en wetenschappelijke consensus doen hun intrede in dit mooie domein. Dankzij design zullen impact, efficiëntie en innovatie het **nieuwe welzijn** vorm geven.

## Impact = bestaansrecht

Het bestaansrecht van organisaties in het nieuwe welzijn zal worden bepaald door de **beoordelingen** van inwoners, de toegevoegde waarde binnen het systeem en de meetbare sociale impact. Welzijnsmerken zullen zichzelf daarom specifiek gaan positioneren binnen bepaalde doelgroepen en specialiseren binnen niches.

## Innovatie in het welzijn

De noodzaak van innovatie in het huidige welzijn gaat (inter-) nationale **welzijnsconcepten** en -organisaties voortbrengen. Een welzijnsorganisatie en haar dienstverlening wordt steeds **digitaler**, waardoor gebiedsgrenzen uiteindelijk zullen vervagen.

Tech-, startup- en designpartijen zijn potentiële **toetreders** en **partners** in het nieuwe welzijn. Met specifieke expertise, software, patenten, financiële middelen, commerciële samenwerkingen, etc. zijn zij in staat om significante meerwaarde te creëren.

## Business modellen

Momenteel verkopen welzijnsorganisaties voornamelijk uren van **FTE's**. Op termijn zullen welzijnsorganisaties zich richten op nieuwe nieuwe business modellen. Software, digitalisering en platforms die specifiek inspelen op het welzijn zijn op dit moment (nog) een gat in de markt.

## Impactindustrie

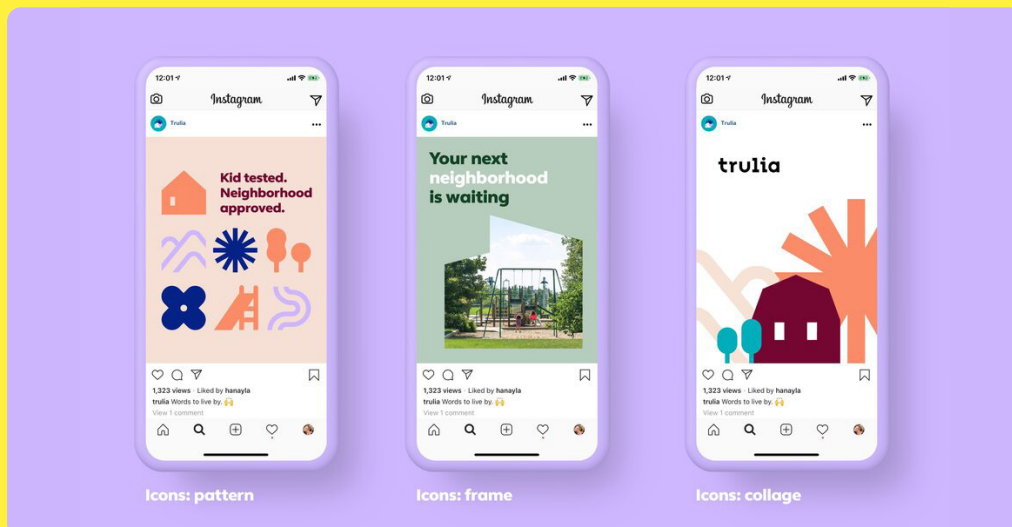
Welzijnsmerken zullen het nieuwe welzijn smoel en een zekere aantrekkingskracht geven. Met een groot bereik zullen ze naamsbekendheid genieten onder inwoners en door commerciële partijen worden opgezocht om samen te werken. Er zullen fans en **communities** ontstaan.

Gemeenten zullen inzet op specifieke welzijnsthema's in kunnen kopen bij verschillende welzijnsmerken. Net zoals T-Mobile, KPN en Ziggo verschillende **serviceproviders** zijn, kunnen verschillende welzijnsmerken samen binnen één thema bestaan. Elk merk met heeft een eigen identiteit en aantrekkingskracht op een bepaalde doelgroep. Inwoners met behoefte aan schuldhulpverlening zullen kunnen kiezen tussen verschillende aanbieders.

Met de opkomst van de eerste welzijnsmerken zal dit **sneeuwbaaleffect** langzaam tot stand komen. Het welzijnsveld zal zich gaan vormen naar de vraag en behoefte van de inwoner.

## Het welzijn krijgt smoel

Afbeelding 17t/m21: Trulia  
Bron: <https://www.trulia.com> / Design: <https://design.studio>



De Amerikaanse variant van Funda, **Trulia**, heeft een zeer aantrekkelijke en effectieve communicatie-strategie. Dit kan net zo goed communicatie van een gemeente of welzijnsorganisatie zijn! Met de opkomst van welzijnsmerken zal het imago van het welzijn een enorme sprong maken.



# Design voor impact

# 'Design for impact'

'Design for impact' is ons motto.  
Hieronder staan Mana's 5 succesfactoren voor impactgedreven design.

## **Levensvatbaarheid**

**MENSEN**

Zijn de juiste mensen en partijen betrokken? Is er een duidelijk doel en een heldere visie? Is er een absolute intentie om iets te veranderen?

## **Haalbaarheid en continuïteit**

**GELD**

Hebben we een scherp beeld bij de scope van het probleem dat wij willen oplossen? Hebben wij voldoende middelen en een plan om onze ambities te financieren?

## **Wendbaarheid**

**ORGANISATIE**

Heeft het team voldoende ruimte om van het initiële plan af te stappen en te doen wat nodig is om het doel te bereiken?

## **Toereikendheid**

**BESTAANSRECHT**

Doen we voldoende om genoeg invloed te hebben op de leefwereld van een persoon of doelgroep om tot een tipping point en nieuw gedrag te komen?

## **Begerenswaardigheid**

**MERK**

Zorgt ons product/onze dienstverlening ervoor dat mensen willen meedoen, fan worden en het willen doorvertellen aan hun omgeving?

**Welkom in het  
nieuwe welzijn!**



# Designbureau voor het nieuwe welzijn

Mana is een **full service designbureau** en ambassadeur van hoogwaardig design voor het nieuwe welzijn. Wij helpen ambitieuze gemeenten en welzijnsorganisaties in hun transformatie naar missie-organisaties en welzijnsmerken. Wij ontwerpen visie, strategie en duurzame interventies voor maatschappelijke vraagstukken.

Mana staat voor de **potentie** in dingen. Wij geloven in de potentie en maakbaarheid van de samenleving. Om die potentie te realiseren moet design naar ons idee een centrale aandrijvingskracht worden. In het welzijn ligt een groot onbenut potentieel van design.

## Strategisch fundament

Bij de start van een nieuw project worden **succesfactoren** verkend en vertaald naar een **gezamenlijk vertrekpunt**.

## Interventie design

In **co-creatie** ontwikkelen we duurzame interventies en missie-organisaties die nieuw **gedrag** faciliteren.

## Merk en expansie

We creëren **begerenswaardige** merken waar inwoners aan mee willen doen, bij willen horen en door willen vertellen.

## Toekomst- scenario's

Met een creatief team creëren we drie toekomstscenario's die als **inspiratie** dienen voor **visie** en beslissingen in het heden.

## Veelzijdige teams

We helpen organisaties bij het opzetten van effectieve **teams** die over de juiste specifieke **expertise** beschikken.

## Design- sessies

Voor organisaties die iets creatief willen **verkennen** of strategische hulp nodig hebben organiseren we designsessies.

## Let's design for impact



[www.manadesign.nl](http://www.manadesign.nl)

# Workshops en coaching online of op locatie

## INTENTIE WORKSHOP

Wat willen we precies? En waarom? Wat is onze visie? In de *intentie workshop* maken we de richting van een organisatie of project kristal helder. Wanneer je weet wat je wilt, kan je vervolgens ook veel beter bepalen wat er nodig is om dit doel te bereiken.

**Resultaat: Een helder doel en duidelijke intentie.  
Richting voor de toekomst.**

## TIPPING POINT WORKSHOP

Wat is er voor nodig om gedrag van een specifieke doelgroep te kunnen veranderen? In de *tipping point workshop* maken we een eerste inventarisatie van de leefwereld van een doelgroep. Hieruit ontstaat een algemeen begrip van het tipping point.

**Resultaat: Interventie en doel beter op elkaar aan kunnen sluiten.**

## INTERVENTIE CONCEPTING WORKSHOP

Wat is de juiste interventie voor ons doel? Wat zijn mogelijke vernieuwingen? We gaan in deze workshop met fantasie op zoek naar vernieuwing en innovatie. We denken groot. Dit doen we zeer gericht vanuit een vooraf uitgewerkte briefing.

**Resultaat: Een aantal tot de verbeelding sprekende concepten met ideeën voor invulling.**

## KLANTREIS WORKSHOP

Hoe ziet een klantreis er uit die begerenswaardig is voor bewoners? Wat zijn alle contactmomenten? In deze workshop creëren we een overzicht van fases binnen de klantreis, een soepele overgang van fase op fase en een creatieve invulling voor alle contactmomenten.

**Resultaat: Bewustwording van gehele klantreis en een plan voor een optimale klantreis.**

## ON TRACK COACHING

Loopt jouw team even helemaal vast en hebben jullie richting, houvast, tools of inspiratie nodig? Met *coaching on track* zorgen we ervoor dat we jouw team weer snel on track krijgen. Mana heeft hiermee een leuke en zeer efficiënte manier gevonden om teams bij te staan.

**Resultaat: Duidelijkheid, een frisse blik, creatieve input en motivatie.**

## TRAJECT COACHING

Heeft jouw team structureel begeleiding en creatieve input nodig? Met *traject coaching* worden op vaste momenten coachingssessies ingepland. Er worden sessies voorbereid aan de hand van behoeften van het team of we gaan juist de sessie in zonder iets voor te bereiden.

**Resultaat: Houvast, efficiëntie, strategie, creatieve input en motivatie.**

---

**Maak een afspraak voor een kop koffie.  
We bespreken graag jullie ambities.**



**MARK@MANADESIGN.NL**

**Let's design  
for impact!**



**Mark Jetten  
+31 (0) 6 348 516 55  
mark@manadesign.nl**

**MANA**

**[www.manadesign.nl](http://www.manadesign.nl)**