



De Kennis en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) heeft als doel de opschaling van maatschappelijk verdienvermogen te versnellen en daarmee tot grotere economische en maatschappelijke impact te komen. De KIA MV organiseert de verbetering, ontwikkeling en toepassing van methodieken, werkvormen en modellen voor succesvolle missiegedreven innovatie.

Welke methoden worden in de praktijk toegepast? Tegen welke knelpunten lopen regionale innovatie-ecosystemen aan? Hoe zijn deze ecosystemen georganiseerd? Welke academische en praktijkgerichte kennisvragen brengt dat met zich mee? Met deze vragen zijn regionale innovatie-ecosystemen door heel Nederland door het programmateam van KIA MV benaderd. De reacties en bevindingen zijn in dit artikel samengevat.



# Opschalen van maatschappelijk verdienvermogen: een dubbele doelstelling

Klimaatverandering, internetcriminaliteit en toename van de kosten van de zorg: onze samenleving staat voor een aantal grote opgaven. Deze maatschappelijke uitdagingen vragen om baanbrekende innovatieve oplossingen. De visie van de KIA MV is dat, ongeacht welke maatschappelijke uitdagingen er worden geadresseerd, economisch rendement bij kan dragen aan het succesvol opschalen van innovaties. Het bijdragen aan het versneld **oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen** én het **versterken van verdienvermogen** vormen de dubbele doelstelling die ten grondslag ligt aan het begrip **maatschappelijk verdienvermogen**.

Uit het nieuwe innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zijn zes missiegedreven kennisagenda's ontstaan. Een viertal gaat in op maatschappelijke belangrijke thema's: Energietransitie & Duurzaamheid; Landbouw, Water & Voedsel; Gezondheid & Zorg; en Veiligheid. Daarnaast wordt er met twee agenda's ingezet op de processen van missiegedreven innovatie: de KIA Sleuteltechnologieën en de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV). De KIA MV heeft als doel de opschaling van innovaties te

versnellen en daarmee tot grotere economische en maatschappelijke impact te komen. Het KIA MV-programma richt zich op de verbetering, ontwikkeling en toepassing van methodieken, werkvormen en modellen voor succesvolle missiegedreven innovatie. Daarmee versterkt het de vier thematische KIA's in het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid en de missie omgevingsveiligheid.

Om een beeld te krijgen wat er in de praktijk speelt in regionale innovatie-ecosystemen is van april tot en met november 2020 een verkenning gedaan. Een innovatie-ecosysteem bestaat uit een hoeveelheid organisaties die onderling verbonden zijn en werken aan onderzoek, innovatie en toepassing. Wat wordt gezien als succesfactoren, welke tools en methodes worden toegepast en wat zijn knelpunten en kennisvragen rond het opschalen van maatschappelijk verdienvermogen? Deze verkenning geeft een verdieping op de eerste versie van de Kennis en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen, die in oktober 2019 werd gepresenteerd. De daarin genoemde vijf aspecten voor de dynamiek van missiegedreven innovatiesystemen zijn als uitgangspunt gebruikt. In dit artikel vatten we de voornaamste bevindingen samen en doen we suggesties voor verder onderzoek.



Het bijdragen aan het versneld oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen én het versterken van verdienvermogen vormen de dubbele doelstelling die ten grondslag ligt aan het begrip maatschappelijk verdienvermogen.

# 2

## Vertrekpunt: aspecten van missiegedreven innovatiesystemen

Het startpunt van deze verkenning zijn de eerder opgestelde vijf aspecten uit de [KIA Maatschappelijk Verdienvermogen](#).

In een goed werkend missiegedreven innovatiesysteem vinden allerlei stimulerende processen plaats.

### 1

#### Combineren van sociale en technologische innovatie



##### Mix van technologische en sociale innovaties

Maatschappelijke transitie vragen om het inzetten van zowel technologische als sociale oplossingen. Denk aan diensten, nieuwe businessmodellen of interventies op gedrag. De verschillende oplossingen moeten elkaar idealiter aanvullen en versterken.



##### Betrekken van burgers bij de ontwikkeling en implementatie

Burgers zijn niet alleen van belang in hun rol als consument, maar vooral ook een partij in de ontwikkeling en toepassing van een innovatie. Dit vormt een belangrijke voorwaarde voor brede maatschappelijke inbedding.

### 2

#### Gebiedsgericht innoveren



##### Rekening houden met de specifieke context

Doordat meerdere maatschappelijke opgaven samenkomen in bijvoorbeeld een stad, regio of provincie ontstaat een complexe situatie. De specifieke context heeft een sterke invloed op het slagen van maatschappelijke vernieuwing.



##### Inzicht aanwezige kennis en kunde in de regio

De aanwezige kennis en capaciteiten in de regio beïnvloeden het innovatievermogen; de capaciteit om invulling te geven aan de ambities.



##### Breed gedragen visie

Een gezamenlijke visie op de samenhangende ontwikkelingen binnen een specifieke locatie is nodig voor het orkestreren van transitie. Hierdoor kan worden voorkomen dat parallelle verandertrajecten elkaar tegenwerken. Daarnaast is het anders mogelijk dat stakeholders niet mee kunnen komen in de snelheid van verandering.

### 3

#### Coördineren van samenwerking in ecosystemen



##### Rekening houden met verschillende belangen

Er zijn veel verschillende actoren, ieder met een eigen belang, betrokken bij het realiseren van missies. De centrale vraag is hoe deze samenwerking optimaal gefaciliteerd kan worden, gegeven spanningen tussen gevestigde actoren en uitdagers, tussen lokale en globale spelers en tussen individuele en collectieve belangen.



#### **Intermediaire actoren trekken ecosystemen**

Intermediairs, zoals regionale ontwikkelingsmaatschappijen, belangenorganisaties, gemeenten of provincies kunnen een sleutelrol in de coördinatie van een missiegedreven innovatie-ecosysteem spelen. Weten wie dit zijn en welke rol ze hebben is bepalend.



#### **Wijze van besluitvorming**

Binnen innovatiesystemen kan de verduidelijking van besluitvorming belangrijk zijn. Dit betreft wie, wanneer en hoe betrokken kan of behoort te worden en hoe de besluitvorming plaatsvindt.



#### **Ondernemers en nieuwe businessmodellen**

Ondernemerschap en de rol van ondernemers zijn van belang. Gegeven de nieuwe context van missies is het ontwikkelen van nieuwe (collaboratieve) businessmodellen, die zowel economische als maatschappelijke meerwaarde krijgen, een essentieel proces. Ondernemers hebben daar een sleutelrol in.

## **4**

### **Probleemgericht in plaats van oplossingsgericht ontwikkelen**



#### **Vertrekken vanuit de uitdaging**

In een regio is het beter te vertrekken vanuit een herkenbaar probleem dat opgelost dient te worden dan de oplossing op voorhand vast te leggen. Van daaruit kunnen de verschillende spelers onderzoeken welke technologische en sociale oplossingen het beste zijn in hun specifieke situatie.

## **5**

### **Vernieuwend sturen en organiseren**



#### **Rol van de overheid**

Het versneld opschalen van innovaties vraagt aanpassingen in sturing en governance. De verantwoordelijkheid en taakverdeling tussen nationaal, provinciaal en lokaal bestuur gaat veranderen.



#### **Risico's technologiekeuze en vroegtijdige lock-in**

Hoe en wanneer kies je voor een bepaalde technologie en bijbehorende infrastructuur? Er kan sprake zijn van een afweging tussen het snel maken van meters enerzijds en het risico op vroegtijdige lock-in van suboptimale oplossingen anderzijds.



#### **Nieuwe governance-modellen om goed om te gaan met verliezers**

Bij transities en disruptieve innovaties zijn er altijd partijen die er minder goed vanaf komen, de verliezers. Nieuwe governance-modellen moeten hier rekening mee houden.



#### **Afbouwen van bestaande systemen**

Het huidige socio-technische systeem is een complex geheel van infrastructuur, wetten, regels en menselijk gedrag. Sommige onderdelen hiervan werken transities en bijbehorende missies tegen. Aandacht voor het bewust afbreken van systemen en structuren hoort bij succesvol missiegedreven innoveren.

# 3

## Deelname survey en interviews

Op basis van reeds bekende aspecten van succesvolle opschaling van maatschappelijk verdienvermogen is een vragenlijst opgesteld. De survey is verzonden aan 55 regionale innovatie-ecosystemen met kenmerken van missiegedreven innovatie. Hiervan hebben 21 innovatie-ecosystemen de survey ingevuld. In totaal is met 20 ecosystemen een diepte-interview afgenomen. De gegevens van

10 diepte-interviews zijn gebruikt om de survey aan te vullen. Dit is een exploratief onderzoek om een aantal eerste inzichten op te halen. De data zijn niet representatief voor alle missiegedreven innovatie-ecosystemen in Nederland.

N survey	= 32
N interviews	= 21

### Interview-respondenten (organisaties)

- 1 Healthy Ageing Network Northern Netherlands (HANNN)
- 2 Steenbreek
- 3 Samen tegen voedselverspilling
- 4 EnTranCe
- 5 Brainport Smart District
- 6 AMS institute
- 7 Greenport West-Holland
- 8 Kiemt
- 9 Brightlands Campus Greenport Venlo
- 10 Mineral Valley
- 11 Samen 030
- 12 The Hague Security Delta
- 13 Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE)
- 14 Amsterdam Economic Board (AMEC)
- 15 Medical Delta
- 16 Safety Campus Twente
- 17 The Protein Cluster
- 18 Brightsite
- 19 TOPFIT Citizenlab
- 20 Gebiedscoöperatie Westerkwartier

### Survey-respondenten (organisaties)

- 1 AMS institute
- 2 EnTranCe
- 3 Greenport West-Holland
- 4 Samen tegen Voedselverspilling
- 5 The Protein Cluster
- 6 Mineral Valley
- 7 HANNN
- 8 Steenbreek
- 9 Brainport Smart District
- 10 Brightlands Campus Greenport Venlo
- 11 Alles is Gezondheid
- 12 GezondNL/500Wijkcoöperaties
- 13 GROZ (LSH)
- 14 Seed Valley
- 15 Greenport NHN
- 16 Medical Delta
- 17 Amsterdam Economic Board
- 18 Twente Safety Campus
- 19 Gebiedscoöperatie Westerkwartier
- 20 TOPFIT Citizenlab
- 21 Centre of Expertise Biobased Economy
- 22 SEECE
- 23 Garage2020
- 24 Samen030
- 25 The Hague Security Delta
- 26 Clean Tech Delta
- 27 Foodvalley
- 28 Dairy Campus
- 29 Kiemt
- 30 Cluster Sports & Technology
- 31 Zero Emission Stadslogistiek (AMEC)

# 4

## Inzichten in het karakter van de bevroagde innovatie-ecosystemen

Dankzij de survey hebben we verschillende inzichten verkregen in de eigenschappen van de meegenomen innovatie-ecosystemen. Deze inzichten staan hieronder beschreven.

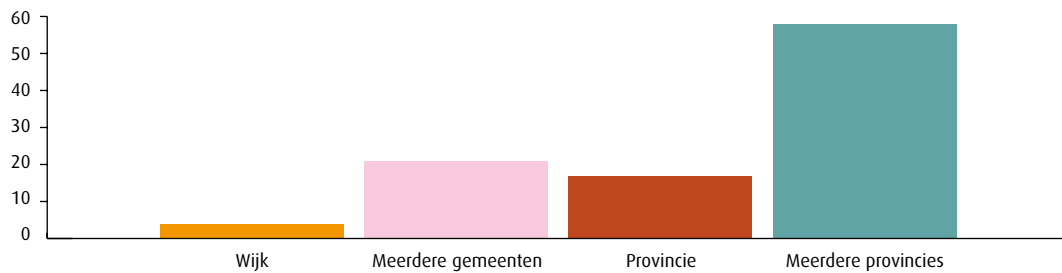
### Innovatie-ecosystemen hebben diverse samenstellingen

Allereerst bleek er geen sprake van een eenduidige 'multi-helix' samenstelling bij de onderzochte innovatie-ecosystemen. Een multi-helix samenstelling houdt in dat bedrijven, eindgebruikers, overheid-, onderwijs- en onderzoeksinstituten samenwerken. Alle ecosystemen zijn multi-helix, maar het viel op dat er duidelijk verschillen aanwezig

zijn in de samenstelling van de samenwerkingsverbanden. Zo zijn er ecosystemen die met name bestaan uit bedrijven, onderzoeksinstituten of juist overheidspartijen.

### Regionale problematiek wordt vaak over de grenzen van de provincie heen aangepakt

De resultaten laten zien dat ecosystemen in een groter gebied opereren. Zo geeft 58% aan in meerdere provincies actief te zijn (grafiek 1). Dit terwijl alle innovatie-ecosystemen focussen op een probleem in de regio. Het lijkt erop dat de ecosystemen in onze uitvraag in een groter gebied moeten opereren om de regionale problematiek op te lossen.

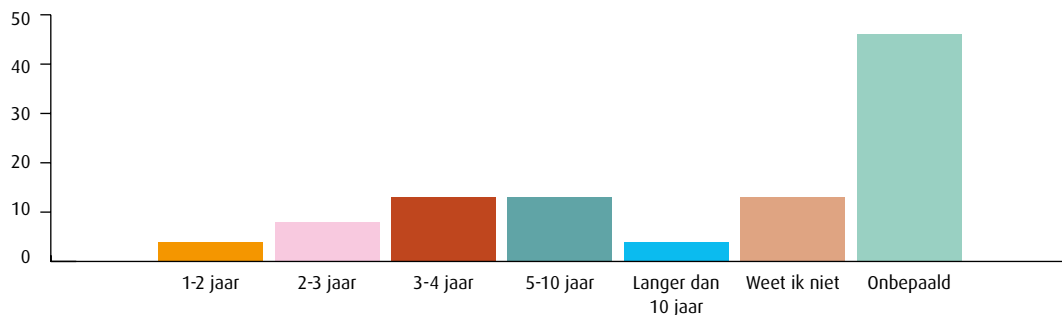


Grafiek 1: Hoe groot is het gebied waarin de samenwerking opereert?

### Innovatie-ecosystemen richten zich op de langere termijn

Opvallend is dat bijna de helft van de

samenwerkingsverbanden geen specifieke einddatum zegt te hebben.



Grafiek 2: Hoe lang duurt de samenwerking?

**Innovatie-ecosystemen richten zich op experimenten, maatschappelijke impact en het ontwikkelen van Learning Communities**

De bekeken ecosystemen zijn met name gericht op praktijkgericht onderzoek en experimenten en minder op academisch onderzoek. Zo classificeren de meeste ecosystemen zich als gericht op experimenteren (ca. 90%), het creëren van maatschappelijke impact (ca. 80%) en het ontwikkelen van een Learning Community (ca. 80%). In een

learning community werken (hoger) onderwijs en bedrijfsleven samen aan onderzoek, innovatie en onderwijsvernieuwing. Verder geeft de meerderheid van de ecosystemen aan te focussen op maatschappelijke impact en minder op economische opschaling van innovaties. 67% van de ecosystemen meet maatschappelijke impact, 48% meet economische impact. De meerderheid geeft aan de ambitie te hebben om hun innovaties op nationaal of zelfs Europees en mondiaal niveau op te schalen.



**67%**

van de clusters meet de maatschappelijke impact



**48%**

van de clusters meet de economische impact

**Bedrijven nemen meestal het initiatief voor de samenwerking, burgers daarentegen zelden**

Meestal (63%) komt de aanleiding voor de samenwerking van een bedrijf of een groep bedrijven. Zelden komt een initiatief vanuit een burger- of belangenvereniging (3.7%). Kennisinstellingen en gemeenten spelen een belangrijke rol bij het starten van innovatie-ecosystemen.

gebruik te maken van methodieken voor het implementeren, economisch opschalen en realiseren van impact. Onze uitvraag heeft dus geen inzage gegeven in methodieken die een innovatie-ecosysteem zouden kunnen karakteriseren.

**Innovatie-ecosystemen geven aan geen gebruik te maken van methodieken, werkvormen en modellen**

Een opvallend resultaat uit de survey is dat geen enkel innovatie-ecosysteem heeft aangegeven



# 5

## Missiegedreven innovatie in de praktijk

Wij hebben de regionale innovatie-ecosystemen gevraagd wat zij zien als **succesfactoren** voor en **knelpunten** tegen het opschalen van maatschappelijk verdienvermogen. Verder is gevraagd op welke manier zij het opschalen

van maatschappelijk verdienvermogen realiseren. Dankzij deze vragen kunnen we de eerder genoemde vijf aspecten uit de kennisagenda van de KIA MV in de praktijk nader duiden.

### 1

#### Combineren van sociale en technologische innovatie: wanneer wel en wanneer niet?



##### Mix van technologische en sociale innovaties is veelal in ecosystemen aanwezig

De meeste innovatie-ecosystemen adresseren meerdere innovaties: technologische (83%), sociale (75%), businessmodel- (55%) en organisatorische (50%) innovatie. Relatief weinig innovatie-ecosystemen richten zich op financiële innovatie (38%). Er is daarnaast veel aandacht voor kritische randvoorwaarden (58%).



##### Betrekken van burgers gebeurt vooral aan het eind van het innovatietraject

We zien uit de survey resultaten dat de meeste ecosystemen burgers weinig betrekken (89%). Als burgers betrokken worden dan is dat bij het testen en valideren van een oplossing, aan het eind van het traject. Dezelfde bevinding kwam naar voren bij de afgenomen interviews. Slechts drie van de 20 interviewrespondenten betrekken burgers in een vroeg stadium. Deze ecosystemen zien juist het betrekken van burgers als een succesfactor. Zo zei een geïnterviewde dat je "juist door co-creatie met burgers de meest complexe vraagstukken kunt aanpakken". Ook is er gezegd dat door burgers te betrekken er gewerkt kan worden aan "collectieve toewijding en een gezamenlijk, ambitieus doel". Daarnaast zei een respondent "door burgers te betrekken kunnen innovaties beter worden ingebed." Diverse ecosystemen stellen vragen over de optimale samenstelling van hun innovatie-ecosysteem. Hoe je de burger slim hierbij betreft blijkt nog een vraagteken.

## Voorbeelden van hoe de burger te betrekken

**Burger als innovatie** > Bij [Samen030](#) is de burger niet alleen het uitgangspunt, maar ook de innovatie zelf. Een deel van de zorg en buurtproblematiek wordt opgepakt door buurt-participatie te vergroten en met een platform buurtgenoten aan elkaar te verbinden.

Veel van de hulpverleners zijn ZZP'ers en vrijwilligers waardoor het initiatief enerzijds positieve invloed heeft op het verdienvermogen en anderzijds op de kwaliteit van zorg en aandacht in de wijk.

**Actief burgerschap** > [HANNN](#) slaat de brug met de maatschappij door zelf actief mee te doen in de samenleving. Zo heeft het cluster een mobiele spreekkamer waarmee het naar evenementen gaat. Mensen kunnen naar deze spreekkamer komen om te praten over hun

gezondheidszorgen. Zo haalt HANNN op wat er bij mensen speelt en verzamelen ze ideeën die dwars door bestaande kaders heen gaan. Vanuit dit soort kleinschalige initiatieven worden burgers en bestuurders verbonden.

### TAKE-AWAYS

>> In de meeste innovatie-ecosystemen wordt een combinatie van technologische en sociale oplossingen toegepast. Hoe de wisselwerking in de praktijk uitpakt is niet te herleiden uit de interviews en survey.

>> Er worden weinig burgers betrokken in het begintraject van innovaties. De ecosystemen die burgers betrekken zien dit aspect als een succesfactor. Het lijkt te ontbreken aan gedeelde inzichten over waar, hoe en wanneer burgers te betrekken.

## 2

### Gebiedsgerichte innovatie vraagt het verbinden van meerdere opgaven



#### Rekening houden met de specifieke context met een diverse set aan contextuele factoren

Tien van de 20 geïnterviewden geeft aan rekening te houden met de specifieke context. Er wordt hierbij gerefereerd aan geografische, geofysische, demografische, culturele en politieke eigenschappen. Denk aan stad of platteland, binnenland of aan zee, verschillende bodem en grondstoffen, jongeren of ouderen en lagere of hogere inkomensklassen. Culturele aspecten zijn de cultuurverschillen per wijk, maar ook binnen en tussen organisaties. Ook de regionale politieke agenda en geografische ligging ten opzichte van andere spelers in de keten is relevant.

## Voorbeeld hoe rekening te houden met een specifieke context

### Vraag en aanbod > Gebiedscoöperatie

Westerkwartier heeft onderzocht in hoeverre de regionale productie van voedsel aansluit met de regionale consumptie. Het aanbod en de

consumptie van voedsel bleek niet aan te sluiten. De coöperatie heeft de productie samen met de boeren beter afgestemd op de regionale vraag.



### **Inzicht aanwezige kennis en capaciteit in de regio is belangrijk om partijen te verbinden en vraagt kennismanagement**

11 geïnterviewden geven aan inzicht te hebben in de kennis in de regio. Het wordt gezien als succesfactor om verschillende disciplines, bestuurslagen, burgers, onderzoek en praktijk in de regio te verbinden. Hiervoor is inzicht in aanwezige kennis nodig. Regelmatig wordt strategisch netwerken genoemd: het gericht vormen van een netwerk rondom een probleem, met partijen en aanwezige kennis in de regio. Hoe groter het netwerk of de organisatie wordt, hoe complexer het managen van deze verbindingen. Het kennismanagement - het verzamelen en ordenen van kennis en het delen van informatie - is een grote uitdaging.



### **Het ontwikkelen van een breed gedragen visie wordt herkend**

De innovatie-ecosystemen geven aan met meerdere partijen te werken aan een heldere visie, strategie en aanpak voor de samenwerking. Bij 35% van de bevroegde ecosystemen nam één partij de regie en betrok andere partijen in een vroeg stadium, bij 45% werd met een klein team van partijen gewerkt en bij 15% werkten alle partijen aan het plan en de samenwerking. Het hebben van een multidisciplinaire visie wordt breed gedragen; 58% van de ecosystemen geeft aan bezig te zijn op meerdere thema's (energietransitie, landbouw, gezondheid). Een van de geïnterviewde noemde het belang van lef om juist bij een gedeelde doelstelling de eigen commerciële belangen uit te spreken. De geïnterviewde gaf aan dat helpen en handelen samen gaan bij missiegedreven innovatie: "Serieuze zaken door serieus zaken doen". De meeste survey-respondenten (80%) lijken geen directe aansluiting te hebben bij de missies in de KIA Veiligheid, dat kan een gevolg van de selectie van respondenten zijn.

---

## TAKE-AWAYS

>> Het rekening houden met context-afhankelijke factoren vraagt inzicht in geografische, geologische, demografische en culturele en politieke aspecten. Ook het weten welke kennis en kunde er in de regio is, is onderdeel van deze

context-afhankelijke factoren. Vraag is hoe kennismanagement en kennisbenutting te organiseren.

>> Het hebben van een breed gedragen missie met meerdere opgaven wordt herkend en toegepast.

## 3

### Voor samenwerking in ecosystemen is regisseren, verbinden en organiseren nodig



#### Samenwerking die rekening houdt met belangen: nog geen methode gevonden

Zeven van de geïnterviewde ecosystemen lopen tegen de uitdaging aan om binnen multi-stakeholder- samenwerkingen conflicterende belangen te managen. Zo lijken (technische) universiteiten niet direct belang te hebben bij opschaling van een innovatie, omdat ze primair focussen op de kennisontwikkeling en langere-termijn onderzoek. Gemeenten zijn vaak terughoudend met het toestaan van risicovolle experimenten, omdat dit mogelijk de veiligheid in de regio in gevaar brengt. Bovendien zien de geïnterviewden veel korte-termijn beleid, vanwege de vierjarige beleidscyclus. Ondernemers worstelen met korte-termijn omzetdoelen versus lange-termijn bestaansrecht. Deze zeven respondenten noemen het regisseren en organiseren van belangen als een succesfactor. Drie geïnterviewden geven aan dat het hebben van complementaire belangen belangrijk is. Hiervoor moeten de belangen expliciet worden uitgesproken.

Opvallend is dat bij de survey-resultaten geen enkele respondent te kennen gaf inzicht te hebben in gebruikte methodes, werkvormen of modellen voor hun eigen innovatie-ecosysteem, ook niet voor het regisseren en organiseren van belangen.

### Voorbeeld van een methode voor living labs

**Living lab way of working** > AMS Institute heeft een [living-lab-toolbox](#) ontwikkeld. De toolbox is gebaseerd op 90 initiatieven in de regio Amsterdam en bestaat uit 8 stappen. Voor iedere stap zijn de acties

en condities beschreven, samen met algemene aanbevelingen en tips hoe je de stappen succesvol kan uitvoeren. Doel is om tot maatschappelijke en economische impact te komen.



### **Intermediaire actoren hebben specifieke eigenschappen en kwaliteiten**

Bij 62% van de innovatie-ecosystemen is een intermediaire actor betrokken. Verschillende ecosystemen geven aan dat intermediaire partijen helpen bij het versnellen van maatschappelijke innovaties. Dit versnellen zit hem in het verbindend en het organiserend vermogen. Genoemde vaardigheden zijn het herkennen van kansen en het leggen van contacten tussen mensen, snel kunnen schakelen, dwarsverbanden leggen, inspelen op verandering en actie in gang zetten door te doen. Een respondent merkte op dat de financiering van intermediaire partijen vanuit verschillende hoeken moet komen, om een neutraliteit te behouden. Intermediaire organisaties of netwerk-organisaties, die opgericht zijn om partijen te verbinden en transities verder te brengen, hebben vaak last van een gebrek aan identiteit. Door de overheid worden ze gezien als een bedrijsvennetwerk en door bedrijven worden ze gezien als een overheidsorgaan. Ook is het een uitdaging om aan te tonen wat de impact is van deze partijen, omdat als innovaties succesvol worden, de bedrijven er mee verder gaan.



### **Wie, wanneer en hoe betrekken en wijze van besluitvorming is per innovatie-ecosysteem verschillend**

Uit de survey blijkt dat 35% van de innovatie-ecosystemen de plannen heeft uitgewerkt met één of een klein aantal initiatiefnemers. Zes van de 20 bevestigde innovatie-ecosystemen zijn gebrand op het betrekken van alle partijen, zodat de overdracht van onderzoek/ prototype naar de markt soepel verloopt. Eén van de respondenten benadrukt juist dat bedrijven in een later stadium betrokken moeten worden, vanwege hun commerciële belangen. Twee geïnterviewden noemen dat er eerst draagvlak wordt gezocht op bestuurlijk niveau bij bedrijven en overheden. Op deze manier kan een hele organisatie aanpassingen doen. Een ander genoemd punt is het gebrek aan eigenaarschap. Vanwege de vaak complexe systemen en uitdagingen is het niet altijd duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft.



### **Behoeftte aan nieuwe businessmodellen**

Uit de survey blijkt dat 68% van de respondenten tegen barrières aanloopt vanwege het verdienmodel. Nieuwe systemen vragen nieuwe businessmodellen. Bijvoorbeeld bij kringlooplandbouw zie je dat samenwerking in de landbouw nodig is. Er is behoefte aan een collaboratief businessmodel om te weten wie wat doet, hoe je dat regelt en in welke vorm. Bijkomende uitdaging is dat bij nieuwe bedrijfsmodellen de behoefte ontstaat aan nieuwe overheidskaders.

Uit de interviews zijn twee nieuwe deelaspecten naar voren gekomen die niet eerder zijn benoemd in het aspect van samenwerken;

doorbreken van silo's en overwinnen van communicatieproblemen.



### **Aanvullende uitdaging: doorbreken van silo's**

Missiegedreven innovatie rond regionale opgaven vraagt vaak een interdisciplinaire aanpak. Verschillende partijen geven aan dat de meeste organisaties waarmee ze werken niet ingericht zijn op interdisciplinaire vraagstukken. Vaak zijn er verschillende afdelingen van grote organisaties (overheden, bedrijven, universiteiten) betrokken en weten deze dat niet van elkaar. Of blijft de verantwoordelijkheid in het midden liggen. Interdisciplinair samenwerken is voor veel organisaties nog een uitdaging.

## Voorbeeld over hoe verschillende domeinen en disciplines mee te nemen

**Brainport Smart District** > Dit [programma](#) werkt aan een nieuwe wijk met ca. 1.500 woningen en is gelegen in de gemeente Helmond. Op deze plek worden nieuwe inzichten en slimme technologieën geïntegreerd tot een duurzame, sociale en aantrekkelijke wijk. Er wordt gebruik gemaakt van een nieuwe vorm om slimme stedelijke ontwikkeling te realiseren. Brainport Smart District werkt aan integrale oplossingen met nieuwe

technologieën voor vervoer, gezondheid, energieopwekking, opslag en (circulair) bouwen. De bewoners zijn onderdeel van een nieuwe vorm van een inclusieve samenleving, waarin zij zelf een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van hun eigen leefomgeving. De wijk wordt een proeftuin (living lab) voor de ontwikkeling van nieuwe systemen, processen en diensten die hun toepassingen vinden bij de herontwikkeling van bestaande wijken.



### **Aanvullende uitdaging: communicatie en taal**

Economische, sociale en technologie-experts spreken een andere taal en hebben andere onderzoeksmethoden. Hierdoor is er onbegrip voor de keuzes van andere partijen. Dit geldt naast verschillende disciplines, ook voor verschillende stakeholders (overheden, bedrijven, kennisinstellingen, financiers, NGO's, ed.). Er is een afstand tussen formele bestuurlijk partijen en informele praktische partijen. Burgers en bestuurders komen beperkt met elkaar in aanraking en spreken een andere taal.

## TAKE-AWAYS

>> Het regisseren en organiseren van belangen is herkend als een belangrijke succesfactor. Opvallend is dat geen enkele respondent hiervoor expliciete methodes, werkvormen of modellen gebruikt. Wel blijkt dat een intermediaire organisatie uitkomst kan bieden.  
>> Wie in welke fase te betrekken is voor de geïnterviewden in veel gevallen een vraagteken.

>> Het ontbreken van een duidelijke probleemeigenaar maakt innoveren moeilijker.  
>> Het gebrek aan ervaring of skills van organisaties om interdisciplinair te werken zorgt vaak voor vertraging.  
>> Miscommunicatie en taalverschillen zorgen voor afstand tussen verschillende partijen.

## 4

### Probleemgericht in plaats van oplossingsgericht



#### Probleemgericht innoveren is bekend

De innovatie-ecosystemen vertrekken vanuit een probleem. Zeven personen noemden dit expliciet tijdens het interview. Bij geen van de ecosystemen was het vertrekpunt uitsluitend een technologie. Bij 30% van de survey respondenten speelde de mogelijkheden die een technologie biedt een rol in de aanleiding. Eén geïnterviewde pleit ervoor om problemen te identificeren door belanghebbenden en burgers. “Men zou vanuit de rol van de burger moeten redeneren wat belangrijk is. De burger zou de problemen moeten identificeren en actief meedenken. Op basis hiervan kunnen er nieuwe interessante samenwerkingsverbanden worden opgezet.”

## 5

### Nieuwe governance modellen en reflecties nodig op nationaal, regionaal en lokaal niveau



#### Behoefte aan coördinerende rol van de overheid wordt veel genoemd

Ecosystemen hebben behoefte aan een sterkere coördinatie op verschillende niveaus. Negen geïnterviewden noemen het gebrek aan coördinatie tussen verschillende initiatieven binnen een regio en tussen regio's onderling. Veel ecosystemen zijn met dezelfde vraagstukken bezig, wat leidt tot versnippering van oplossingen. Hierdoor is potentieel te weinig aandacht voor andere onderwerpen die noodzakelijk zijn voor een succesvolle transitie. Dit leidt tot ongebalanceerde financiering van innovaties en daarmee beperkte slagkracht. In diverse, door ons geïnterviewde, ecosystemen ontbreekt bovendien de uiteindelijke speler die de innovatie gaat commercialiseren. Ook zegt een respondent “voor nieuwe business cases is het moeilijk opboksen tegen oude maatschappelijk onwenselijke business cases die de tijd hebben gehad om volledig te optimaliseren. De overheid zou hier een grotere rol in moeten spelen om gelijke kansen te creëren.”

Tien van de 18 geïnterviewde ecosystemen voelt zich beperkt in de mogelijkheden tot innoveren. Lokaal beleid strookt vaak niet met de originele doelen op nationaal niveau. Door diverse vertaalslagen van nationaal naar lokaal beleid, wordt de focus heel beperkt en ontstaan er veel bureaucratische procedures. Er is daardoor een mismatch tussen ‘kleine’ opgaven lokaal en de landelijke overkoepelende ambities voor transitie.

## Voorbeeld om initiatieven te coördineren

### **Opstarthulp en verbinding met lokale**

**partijen** > [Steenbreek](#) heeft een eigen manier ontwikkeld om opschaling te bevorderen. Zes consultants werken verspreid over het land. Een gemeente die aan de slag wil met verharding /tegels vervangen voor groen, wordt door een consultant bezocht. De consultant geeft advies aan de hand van een eenvoudig informatiepakket, in de vorm van een brochure. In de brochure staat beschreven welke

communicatiemogelijkheden er zijn, hoe je een ambassadeur kan kiezen en hoe je slim gebruik kan maken van het lokale netwerk. Daarnaast biedt Steenbreek concrete bouwstenen die een gemeente kan gebruiken, zoals een website, overzicht van lokale stakeholders, interne communicatie, organisatie van de startbijeenkomst, plan van aanpak, organisatie evenementen in buurten en de organisatie van een Kenniscafé voor hoveniers.



### **Voor sommige ondernemers brengt een grote verandering risico's mee**

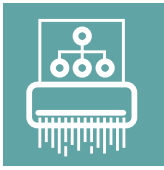
Het blijkt voor diverse bedrijven of organisaties lastig om grote veranderingen door te voeren. Bijvoorbeeld, een boerenbedrijf is vaak op zoek naar oplossingen die in het verlengde van de eigen methodes liggen. Het bedrijf opbouwen vraagt veel kapitaal, grote veranderingen kunnen daardoor kapitaalvernietiging zijn. Als een bedrijf een verandering doorvoert wil het zekerheid hebben dat de innovatie rendeert. Een geïnterviewde nuanceert dit punt: "het kiezen voor een technologie betekent een risico op lock-in, maar het niet kiezen voor een bepaalde innovatie brengt ook risico's met zich mee".



### **Voorbeelden van verliezers die baat hebben bij nieuwe governance-modellen**

Er zijn door twee respondenten, die in het voedsel domein werken, voorbeelden genoemd waarbij verliezers onvoldoende worden meegenomen. 'Voedsel' wordt vaak niet meegenomen in de beleidsontwikkeling van gemeenten, bijvoorbeeld rond de uitbreiding van een stad (meer huizen, meer inwoners, meer behoefte aan voedsel). In de rurale gebieden zie je dat jongere boeren zich over het algemeen makkelijker kunnen aanpassen dan oudere boeren aan veranderende omstandigheden. Zij zijn eerder geneigd te innoveren. Dit kan zorgen voor ongelijkheid in een regio. Een ander voorbeeld is dat de subsidies gericht op regionale ontwikkeling zelden terecht komen bij burgers in de wijk. "Als het in de wijk terecht komt, dan komt het bijna nooit terecht bij de armsten". Bewoners kunnen zich moeilijker manifesteren in de gevestigde structuren. Een van de respondenten zei "bewoners zijn vaak emotioneel kritisch, waar onderzoekers juist rationeel kritisch zijn. Die twee zijn moeilijk te verenigen."





### **Afbouwen van socio-technische systemen is een activiteit die innovatie-ecosystemen meenemen**

75% van de respondenten geeft aan te kijken naar de barrières van 'verouderde' processen cq. te kijken naar de afbraak van het oude systeem, terwijl ze bezig zijn met het opbouwen van een nieuw systeem. Zes geïnterviewden geven aan dat partijen en instituties waarmee ze samenwerken veel regels en kaders hebben die opschalen en versnellen vertragen. Door deze regels bloot te leggen tonen ze aan dat hierdoor vertraging optreedt en er verandering moet komen. Vijf geïnterviewden geven aan dat wet- en regelgeving innoveren en opschalen lastig maakt. Ze noemen hierbij de crisis- en herstelwet, voedselveiligheid-wet, ed. Hierdoor is bijvoorbeeld het hergebruiken van plastic moeilijk, het gebruikmaken van landbouwproducten voor andere doeleinden dan voedsel lastig en het hergebruiken van restwarmte niet aantrekkelijk. Ook Europese richtlijnen maken het niet gemakkelijker. Het wijzigen van wet- en regelgeving is een langdurig proces. De vraag is hoe je optimaal kan innoveren en commercialiseren, met de bestaande wet- en regelgeving als een gegeven.

### Voorbeeld van een organisatie dat zich bezig houdt met verandering in wetgeving

#### **Samen Tegen Voedselverspilling Taskforce >**

De [taskforce](#) werkt aan de randvoorwaarden om een maatschappelijke opgave op regionaal niveau te realiseren. Zo stimuleren ze dat voedselverspilling opgenomen wordt als Key Performance Indicator in de doelstellingen van de grote supermarkketens. Ze bundelen krachten met koplopers in de keten om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Daarnaast proberen ze de publieke opinie te veranderen door campagnes, acties en living labs te organiseren. Ook stimuleert het cluster enerzijds veranderingen in wetgeving en anderzijds de ontwikkeling en toepassing van instrumentarium voor een circulaire economie.

Uit de interviews is een nieuw deelaspect naar voren gekomen wat niet eerder benoemd is in het aspect van governance: het gebrek aan

financieringsmogelijkheden vanwege lange termijn impact indicatoren.



### Verdienvermogen: maatschappelijke baten en lange termijn

Dit punt werd het meest genoemd; 11 van de geïnterviewden gaven aan dat er behoefte is aan een betere definitie en bruikbare indicatoren voor het meten van maatschappelijk verdienvermogen. Innovaties met een maatschappelijk doel zijn vaak pas op de langere termijn economisch rendabel. De economische en maatschappelijke impact kan niet altijd gemeten worden, omdat het kan gaan over het voorkomen van kosten. Denk aan gezond ouder worden (preventie), klimaatadaptatie (voorkomen schade) of cybersecurity (voorkomen black-outs van de energievoorziening). Hierdoor is het moeilijk om financiering te vinden voor opschalen. Daarnaast is de impact vaak over allerlei domeinen versnipperd. Bijvoorbeeld bij het vergroenen van tuinen en daken is er een impact op het gebied van klimaatadaptatie, een impact op het gebied van luchtzuivering en een impact op het gebied van energieverbruik. Hierdoor is het voor financierende partijen moeilijk te overzien wat de baten zijn.

### Voorbeeld van een investeringsfonds dat zich richt op de lange-termijn impact

#### **Amsterdam Economic Board: Invest-MRA >**

De AEB heeft een [investeringsfonds](#) opgericht, met de naam Invest-MRA. Idee is om risicovol, maar noodzakelijk kapitaal te kunnen inzetten op maatschappelijke innovatie. Invest-MRA doet dit door samen met investeerders lange-termijn eindbeelden op te stellen en de benodigde

transities. De monitoring (de Impact Monitor) bestaat uit kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. De investeringen moeten bijdragen aan de transities en aan nieuwe systemen. Waarbij de indicatoren die op de lange termijn impact hebben, hoger scoren.

### TAKE-AWAYS

>> Een betere coördinatie vanuit de overheid wordt regelmatig genoemd. Enerzijds wordt gezegd dat ze beter overzicht moeten hebben van de verschillende initiatieven in de regio om deze inhoudelijke, financieel en strategisch aan elkaar te kunnen knopen. Anderzijds hebben veel partijen last van gebrek aan coördinatie binnen de overheid tussen de verschillende overheidslagen; lokaal, provinciaal en nationaal.

>> Grote transities kunnen voor veranderingen zorgen wat voor sommige partijen nadelige gevolgen heeft. Opvallend genoeg werd dit veel genoemd bij de meer landbouw-gerelateerde innovatie-ecosystemen.

>> Het afbouwen van het bestaande systeem is voor innovatie-ecosystemen niet onbekend. Een belangrijk onderdeel hiervan lijkt de wet- en regelgeving. Het wijzigen van wet- en regelgeving is een lang proces, waar veel tijd en geld naartoe gaat. Hierdoor wordt het opschalen van de innovaties vertraagd.

>> Het gebrek aan lange termijn indicatoren bij financierders wordt het meest genoemd als barrière voor het versnellen van missiegedreven innovatie.



# 6

## Conclusies

In de rondgang langs de regionale innovatie-ecosystemen hebben we veel interesse gezien voor het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. Er zijn tegelijkertijd nog veel vragen over wat er nodig is om opschaling van maatschappelijk verdienvermogen te versnellen. We zien dat de meeste ecosystemen geen methodes, modellen of werkvormen inzetten of zich daarvan bewust zijn. Op alle aspecten zijn vraagstukken naar voren gekomen die aanleiding geven voor nader onderzoek en experiment. Wellicht prangender, op kortere termijn bestaat de behoefte aan ondersteuning en kennisdeling bij het daadwerkelijk aanpakken van de gewenste opschaling. Hier ligt een uitdaging voor het onderzoeksveld. Welke tools zijn reeds beschikbaar om in te zetten in regionale innovatie-ecosystemen, zoals bijvoorbeeld de

samenwerkingsverbanden binnen de Regio Deals? Hoe kunnen methodes, modellen en werkvormen verder worden ontwikkeld, getest en gevalideerd? Wat kenmerkt dan een succesvol regionaal innovatie-ecosysteem, dat werkt aan oplossingen voor verschillende missies?

Er is ook aan aantal aspecten beduidend minder naar voren gekomen tijdens de interviews. Bijvoorbeeld de spanning of balans tussen technologische en sociale innovaties. Dat wil uiteraard niet zeggen dat deze kwesties niet aan de orde zijn. De focus in deze verkenning lag bij initiatieven die al een zekere mate van volwassenheid hebben. Vraagstukken en uitdagingen bij de start van een programma zijn daardoor wellicht naar de achtergrond verdwenen.



In de rondgang langs de regionale innovatie-ecosystemen hebben we veel interesse gezien voor het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen.



## Vervolg

Deze verkenning heeft geleid tot een diversiteit aan kennisvragen, die zijn ingebracht bij NWO en SIA voor de programmering van onderzoek. De benaderde regionale innovatie-ecosystemen vormen een interessante groep potentiële samenwerkingspartners, waar bij velen interesse aanwezig is om deel te nemen aan verdiepend onderzoek en experimenten. Begin 2021 gaan onderzoeksgroepen aan het werk met het ontwikkelen van projecten. Hierin wordt de praktijk intensief betrokken. Met als doel opschaling van Maatschappelijk Verdienvermogen te versnellen.

Op basis van deze verkenning naar de kennisvragen van ecosystemen zal nader onderzocht worden welke stappen gezet kunnen worden richting versnelling en opschaling van innovaties, welke expertise daarvoor gewenst is en hoe dat programmatisch aangepakt kan worden. De KIA MV ontvangt graag ideeën, vragen en ervaringen van missiegedreven innovatie-ecosystemen. De inzichten, kennis en beschikbare expertise zullen door de KIA MV geclusterd en gedeeld worden. Eind 2021 beogen we een tweede rapportage van de opgedane inzichten te publiceren.

# Bijlage 1. Aanpak inventarisatie

Met een verkennend onderzoek hebben we missiegedreven innovatie-ecosystemen willen karakteriseren en classificeren. Daarnaast is geprobeerd te achterhalen wat knelpunten, succesfactoren en opschalingsvraagstukken van regionale innovatie-ecosystemen zijn. Voor dit onderzoek is een online survey gebruikt en zijn interviews afgenomen. Kwantitatieve data zijn verzameld om de regionale innovatie-ecosystemen in kaart te brengen en te vergelijken. De succesfactoren, knelpunten en opschalingsvraagstukken zijn vooral met kwalitatieve informatie doorgrond.

## **Inventarisatie van de regionale innovatie-ecosystemen**

Om voor het onderzoek geschikte regionale innovatie-ecosystemen te kunnen identificeren is gestart met een brede uitvraag. Zowel experts, leden van het kernteam van de KIA MV, het KIA MV Programmteam als Bax & Company hebben suggesties gedaan voor een 'long list' van ecosystemen met kenmerken van missiegedreven innovatie. Verder zijn overzichten van regionale innovatie-initiatieven doorgenomen; onder meer van 'Katapult' (Centers of Expertise, Learning Communities, Kenniscentra in het HBO), de Topsectoren, diverse Regio Deals, Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, de voorstellen in de CLICKNL uitvraag van de zomer van 2019 en Innovation Valleys.

Vervolgens zijn deze ecosystemen gesorteerd aan de hand van de zes aandachtspunten die begin 2020 zijn geformuleerd om tot vergelijkbare resultaten te komen:

1. Het ecosysteem is gedreven door meerdere missies: de initiatieven werken aan meerdere maatschappelijke opgaven.
2. Het ecosysteem is regionaal: de urgentie worden gevoeld in de regio binnen de gebieden 'leven', 'werken' en 'wonen'. Dit geeft inzicht in lokale wensen en condities.

3. Het ecosysteem kent een regio-overstijgend probleem: vergelijkbare vragen spelen elders in het land. De lokaal gebruikte methoden, modellen en werkvormen kunnen – op termijn - in andere innovatie-ecosystemen worden ingezet.
4. Het ecosysteem heeft een meerjarig eigen budget: dit geeft een indicatie van lange-termijn commitment.
5. Het ecosysteem kent een diverse samenwerking: de initiatieven hebben een triple/quadruple-helix samenwerking.
  - a. De industrie ziet business-potentie, zodat een innovatie financieel rendement kan opleveren.
  - b. Commitment van de regionale overheid (gemeente, provincie).
  - c. Onderzoekers zien interessante kennisvragen.
  - d. Eindgebruikers en burgers zijn betrokken.
6. Het ecosysteem heeft te maken met een opschalingsvraagstuk: de programma's en de innovaties hebben een zekere mate van volwassenheid.

Er is daarnaast bij het filteren van de ecosystemen die bij de inventarisatie zijn geraadpleegd rekening gehouden met een goede spreiding over Nederland en diversiteit in thematiek.

## Bijlage 2. Colofon en bronnen

### **Tekst**

Bart Ahsmann  
Nienke Edelenbosch  
Juliska van Doren  
Kees Joosten

### **Vormgeving**

studioBoven grafisch ontwerp (Mirjam Wilbrink)

### **Bronnen survey**

De survey is opgesteld met behulp van prof. dr. John Grin (Universiteit van Amsterdam), prof. dr. Marko Hekkert (Universiteit Utrecht), prof. dr. Laurens Klerkx (Wageningen Universiteit en Research), prof. dr. Harro van Lente (Maastricht University) en prof.dr. Johan Schot (Universiteit Utrecht), dr. Jos van den Broek (Rathenau Instituut) voor de input voor de ontwikkeling van de survey.

De volgende artikelen zijn gebruikt voor het formuleren van survey-vragen:

- Hekkert, M. P., Janssen, M. J., Wesseling, J. H., & Negro, S. O. (2020). Mission-oriented innovation systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 76-79.
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- Mazzucato, M. (2017). Mission-oriented innovation policy. UCL Institute for Innovation and Public Purpose working paper.

De inbreng van de leden van het KIA MV Programmteam en Kernteam is uitermate waardevol geweest. Ook hun bijdrage aan het identificeren van regionale innovatie-ecosystemen met kenmerken van missiegedreven innovatie.

De KIA Maatschappelijk Verdienvermogen wordt gecoördineerd door TKI CLICKNL, onder leiding van Bart Ahsmann, te bereiken via [bart@clicknl.nl](mailto:bart@clicknl.nl).

