

KIA MAATSCHAPPELIJK VERDIENVERMOGEN

# Maatschappelijk verdienvermogen: zo doe je dat!

Theoretische en praktische handvatten  
voor missiegedreven innoveren

maart 2022

# Inhoud

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting .....                                               | 3  |
| <b>1</b> Introductie .....                                       | 4  |
| <b>2</b> Aanknopingspunten uit de theorie .....                  | 6  |
| <b>3</b> Kernaspecten missiegedreven innoveren.....              | 14 |
| <b>4</b> Methodieken, modellen en werkvormen .....               | 22 |
| <b>5</b> Overzicht van methodieken, modellen en werkvormen ..... | 29 |
| <b>6</b> Vervolg .....                                           | 30 |
| Bijlage .....                                                    | 1  |
| Literatuurlijst .....                                            | 1  |
| Colofon .....                                                    | 5  |

# Samenvatting

Ons innovatiebeleid is een nieuw tijdperk ingegaan. Maatschappelijk uitdagingen zijn zo urgent dat onderzoek, ontwikkeling en innovatie niet langer sectoraal kunnen worden aangejaagd. Met het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MITB) wordt specifiek ingezet op zowel het versterken van economisch verdienvermogen als het versneld realiseren van maatschappelijke impact. De 25 missies van het MITB vragen om cross-sectorale en multi-stakeholder samenwerking. Maar hoe werkt dat in de praktijk? Welke bestaande werkvormen zijn bruikbaar en welke methodieken en tools moeten ontwikkeld worden voor deze nieuwe manier van innoveren?

De Kennis en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) heeft als doel missiegedreven innovatie te versnellen en daarmee gelijktijdig economische en maatschappelijke impact te realiseren. Innoveren met deze dubbele doelstelling vraagt een 'upgrade' van de innovatietheorie en een vernieuwd instrumentarium. De KIA MV organiseert de verbetering, ontwikkeling en toepassing van methodieken, modellen en werkvormen voor succesvolle missiegedreven innovatie.

Centraal in deze reader staat deze 'hoe'. Wat zijn de theoretische fundamenten voor succesvolle missiegedreven innovatie? Wat zijn aspecten die aandacht vragen? En welke methodieken, modellen en werkvormen zijn op dit moment praktisch bruikbaar?

Deze reader is opgebouwd uit drie elementen:

## 1 Aanknopingspunten uit de bestaande theorie ('Transitieer', 'Open innovatie' en 'Systemisch design')

Maatschappelijk verdienvermogen brengt drie theoretische stromingen bij elkaar: Transitieer, Open innovatie en Systemisch design. We bespreken de uitgangspunten, bruikbare elementen en de ontbrekende aspecten en hulpmiddelen. Dit vormt een theoretische kader voor het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen.

## 2 Aspecten die belangrijk zijn voor het versnellen van missiegedreven innovatie

Uit onze inventarisatie van 60+ regionale innovatie-ecosystemen zijn zes kernaspecten gekomen die belangrijk zijn voor het versnellen van missiegedreven innovatie. Het is duidelijk dat veel factoren invloed hebben op het al-dan-niet slagen van missiegedreven innovatie. Onder meer het creëren van draagvlak in de maatschappij, de regionale inbedding, de organisatie van samenwerking, het meten van impact en het financieren van onderzoek en innovatie. Ook vraagt het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen nieuwe vormen van organisatie en governance.

## 3 State-of-the-art methodieken, modellen en werkvormen voor missiegedreven innovatie

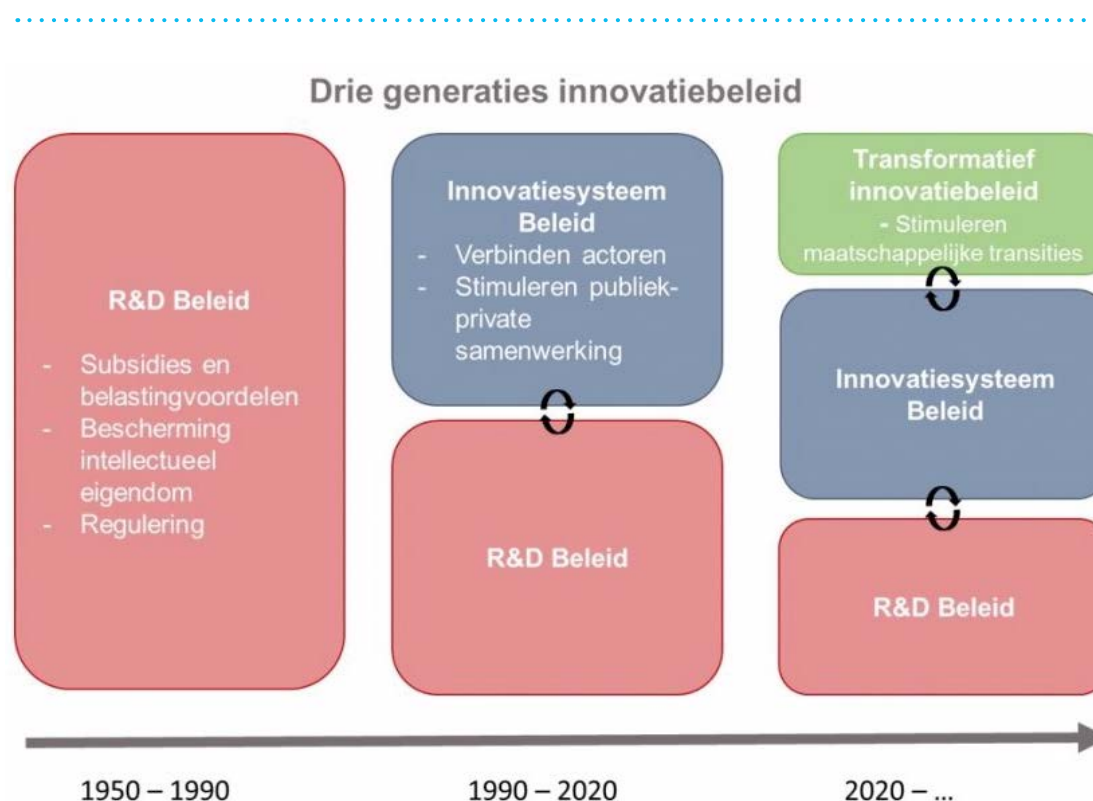
Een van de terugkerende observaties uit de beschouwing van transitie- en innovatie-theorieën zijn de ontbrekende schakels naar de toepassing in de praktijk. In deze reader lichten we een aantal inspirerende methodieken, modellen en werkvormen toe, gerelateerd aan de zes kernaspecten. We sluiten af met een observatie van de bestaande methodieken, modellen en werkvormen.



# Introductie

Decennialang was het hoofddoel van het innovatiebeleid om marktfalen te verhelpen, met name door de onderinvesteringen van particuliere ondernemingen in Research en Development (R&D) te herstellen. Vanaf de jaren negentig streefde een tweede generatie van innovatiebeleid er ook naar tekortkomingen in nationale innovatiesystemen te verhelpen en nationale innovatienetwerken te versterken. Beide beleidsbenaderingen richtten zich primair op innovatie voor economische groei (Schot en Steinmueller, 2018).

Rond 2020 zijn we een nieuw tijdperk van innovatiebeleid ingegaan. Beleidsmakers die 'transformatief' innovatiebeleid promoten, erkennen het belang van het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Onze samenleving heeft de komende jaren te kampen met complexe maatschappelijke transitie. Denk aan het overgaan op hernieuwbare energie, het tegengaan van internetcriminaliteit en het gezonder maken van ons voedsel en leefstijl. Naar aanleiding van deze uitdagingen is het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid ontwikkeld in Nederland (MTIB). Met 25 missies wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van kennis en innovatie, voor nieuwe bedrijvigheid en een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen.



**FIGUUR 1** > Drie generaties innovatiebeleid. Bron: Rathenau Instituut (gebaseerd op Schot & Steinmueller, 2018)

De Kennis- en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) is onderdeel van het MITB en heeft als doel de opschaling te versnellen van innovaties gericht op het realiseren van economisch verdienvermogen en maatschappelijke impact. De KIA MV organiseert de verbetering, ontwikkeling en toepassing van methodieken, modellen en werkvormen voor succesvolle missiegedreven innovatie. Hiermee beoogt de KIA MV intermediairs, programma-managers, beleidsmakers en business *developers* uit te rusten met een handboek met tools waarmee zij regionale innovatie-ecosystemen kunnen ondersteunen bij het opschalen van innovaties.

Deze reader heeft als doel om een overzicht te geven van de aspecten die belangrijk zijn voor maatschappelijk verdienvermogen. Vanuit theoretisch perspectief schetsen we een beeld van bestaande relevante theorieën en de bruikbare en missende elementen. Met het oog op de praktijk geeft deze reader een uiteenzetting van de belangrijkste aspecten voor missiegedreven innoveren. Hierbij wordt een overzicht gegeven van de laatste inzichten in bruikbare methodieken, modellen en werkvormen voor missiegedreven innovatie en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen.

**FIGUUR 2** > Opbouw reader



In de afgelopen drie jaar zijn door de KIA MV kernaspecten verzameld, getoetst aan de praktijk en verfijnd. In 2019 is een eerste uitvraag gedaan onder een tiental wetenschappers om tot de contouren van de kennisagenda te komen, op basis van vijf aspecten (Kennis en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen, 2019). In 2020 zijn ruim 50 regionale innovatie-ecosystemen bevraagd over de succesfactoren, knelpunten en kennisbehoefte rond het versnellen en opschalen van missiegedreven innovatie. Hiermee zijn de vijf kernaspecten verdiept en geconcretiseerd. In 2021 is met regionale innovatie-ecosystemen gewerkt aan de opzet van een tiental experimenten. Praktijkvragen (zoals vragen rondom samenwerking, financiering of governance) zijn verbonden aan kennis en expertise van kennisinstellingen. Met deze vraag-articulatie zijn de vijf kernaspecten verder geconcretiseerd.

Parallel is in 2021 een overzicht gemaakt van methodieken, modellen en werkvormen die gebruikt worden in transitie- en innovatie-trajecten. Twee afstudeerders van de Universiteit van Amsterdam, Femke Hermans en Laura van der Pasch, hebben met desk-research en diepte-interviews meer dan 100 tools in kaart gebracht. Hieruit is een zesde kernaspect geformuleerd en zijn de bestaande vijf aspecten verdiept. In 2022 worden de aspecten en methodieken, modellen en werkvormen toegepast, gevalideerd en verbeterd.

De verzamelde tools en kenmerkende aspecten van missiegedreven innoveren vormen een eerste aanzet van het beoogde KIA MV handboek. Intermediairs, programma-managers, beleidsmakers en business

developers kunnen te zijner tijd in hun werk met regionale innovatie-ecosystemen putten uit gevalideerde tools, naar gelang de aard van een vraag en de specifieke context.

Parallel wordt binnen de Kennis en Innovatie Agenda Sleuteltechnologieën gewerkt aan de Key Enabling Methodologies (KEM's). Deze methodieken zijn in te zetten bij het ontwerp- en ontwikkeltraject, terwijl de tools van de KIA MV zich richten op versnellen van het innovatieproces en het opschalen van innovaties in de samenleving.

In 2020 zijn ruim 50 regionale innovatie-ecosystemen bevraagd over de succesfactoren, knelpunten en kennisbehoefte rond het versnellen en opschalen van missiegedreven innovatie. Hiermee zijn de vijf kernaspecten verdiept en geconcretiseerd. In 2021 is met regionale innovatie-ecosystemen gewerkt aan de opzet van een tiental experimenten.



## Aanknopingspunten uit de theorie

Het gebruik van duidelijk gedefinieerde missies om gerichte innovatie uit te lokken, ook wel missie-gedreven innovatiebeleid (MIB) genoemd (Kattel en Mazzucato, 2018), kan worden beschouwd als een veelbelovend middel om transformatieve innovatie, gericht op systemische verandering, te stimuleren (Hekkert, 2020). Missiegedreven innoveren is een relatief nieuw begrip. Hoewel deze term snel aan momentum wint, sluit het goed aan bij bestaande noties<sup>1</sup>.

De term maatschappelijk verdienvermogen is ontstaan om nadruk te leggen op het resultaat van missiegedreven innovatie. Als dat succesvol werkt dan heb je maatschappelijk verdienvermogen. Maatschappelijk verdienvermogen brengt drie theoretische stromingen bij elkaar: 1. het realiseren van maatschappelijk **transities**, 2. **innovatie** gericht op verdienvermogen en 3. handelings-perspectief om innovaties voor het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen te **ontwerpen** en te implementeren. In onderstaand stuk lichten we de Transitieleer, de visie op het Missiegedreven Innovatie-Systeem (MIS), Open Innovatie en



“Missions are bold, inspirational, with wide societal relevance. They indicate a clear direction, ideally targeted and measurable, with ambitious innovation actions. They are delivered through multiple top- down and bottom-up activities, and co-created via cross-disciplinary, cross-sectoral and multi-level relationships.”

*Designing missions - Mission-oriented innovation in Sweden*

Systemisch design verder toe, omdat we zien dat deze een basis bieden voor nieuw instrumentarium. Deze samenvatting is niet bedoeld als een volledige beschouwing van bestaande theorieën, maar als onderbouwing van een aantal aanknopingspunten voor de inhoudelijke kadering van maatschappelijk verdienvermogen en het startpunt van het ontsluiten van praktische tools voor het versnellen van missiegedreven innovatie.

### 2.1 De Transitietheorie

Maatschappelijke systemen zoals het energie- of zorgsysteem veranderen slechts stapsgewijs. Binnen dergelijke systemen zijn componenten sterk van elkaar afhankelijk en is er weinig bewegingsruimte om processen anders aan te pakken. Soms verandert een maatschappelijk systeem echter ingrijpend van structuur. Dit wordt een *transitie* genoemd (Drift, 2006). Het is het resultaat van

<sup>1</sup> Transformative innovation (Loorbach, 2020), challenge-led innovation (Raven en Walrave, 2018), challenge-driven innovation (Mazzucato, 2020), dedicated innovation systems (Pyka, 2017), beleid geïnduceerde innovaties (Lindman en Söderholm, 2016), vraaggestuurd innovatiebeleid (Thirtle en Ruttan, 1987), transformative social innovation (Avelino, 2019), Societal responsible innovation (Owen, 2013), design-led innovation (Bucolo, 2011), problem-oriented innovation system (Ghazinoory, 2020).

economische, technologische, culturele, ecologische en institutionele ontwikkelingen op verschillende niveaus (Drift, 2021).

In alle onderdelen van de maatschappij kunnen transities plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn transities in de zorg, mobiliteit, klimaatadaptatie of energie. Denk ook aan de industriële revolutie in de 19e eeuw (Wieczorek & Berkhout, 2009). De gemiddelde tijd voor een maatschappelijke transitie is 25 tot 50 jaar en is geen lineair proces. Transities kunnen stagneren en weer in beweging komen. Bijvoorbeeld door bepaalde maatschappelijke gebeurtenissen zoals een crisis (Drift, 2006).

Maatschappelijke transities vormen zich in drie fases (Drift, 2006):

- 1 Transities starten vaak met een lange ontwikkelingsfase. In deze fase groeit het besef dat het huidige systeem niet meer voldoet en ontwikkelen de eerste pioniers nieuwe ideeën.
- 2 In de zogeheten *take-off* fase wordt het draagvlak vanuit de maatschappij groter en beginnen de eerste ontwikkelingen zichzelf te versterken. Hierdoor komt de maatschappelijke transitie in een versnellingsfase. In deze fase vindt de grote structurele omslag plaats.
- 3 In de laatste fase komt het systeem tot rust in een nieuwe balans: de stabiliteitsfase.

### Het multi-level model

Naast dat maatschappelijke transities uit drie onderscheidende fases bestaan worden ook vaak drie niveaus onderscheiden. De basis hiervan is het *multi-level* model (Drift, 2006):

- Het eerste niveau is het macro-niveau. Ontwikkelingen op dit niveau verlopen vaak traag en zijn lastig te beïnvloeden. Voorbeelden zijn klimaatverandering of globalisering (Drift, 2006).
- Het tweede niveau is het meso-niveau waarmee de meest dominante structuren van de maatschappij worden bedoeld. Vaak ontstaan uitdagingen in het realiseren van transities, omdat de relaties op dit niveau zo hecht zijn dat er geen bewegingsruimte is. Dit maakt het systeem star (Drift, 2006).
- In het derde niveau, het micro-niveau komen de meeste veranderingen tot stand. Hier zijn de vernieuwers actief die kleinschalig werken en bezig zijn met experimenten en innovaties.

> Zie **Figuur 3** op de volgende pagina

In alle onderdelen van de maatschappij kunnen transities plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn transities in de zorg, mobiliteit, klimaatadaptatie of energie. Denk ook aan de industriële revolutie in de 19e eeuw. De gemiddelde tijd voor een maatschappelijke transitie is 25 tot 50 jaar en is geen lineair proces.



## Het multi-level model geïllustreerd aan de hand van de afvaltransitie

Onderstaand figuur geeft een versimpelde weergave van hoe ontwikkelingen op meerdere niveaus van invloed zijn op een maatschappelijke transitie, in dit geval de afvaltransitie.

### Macro

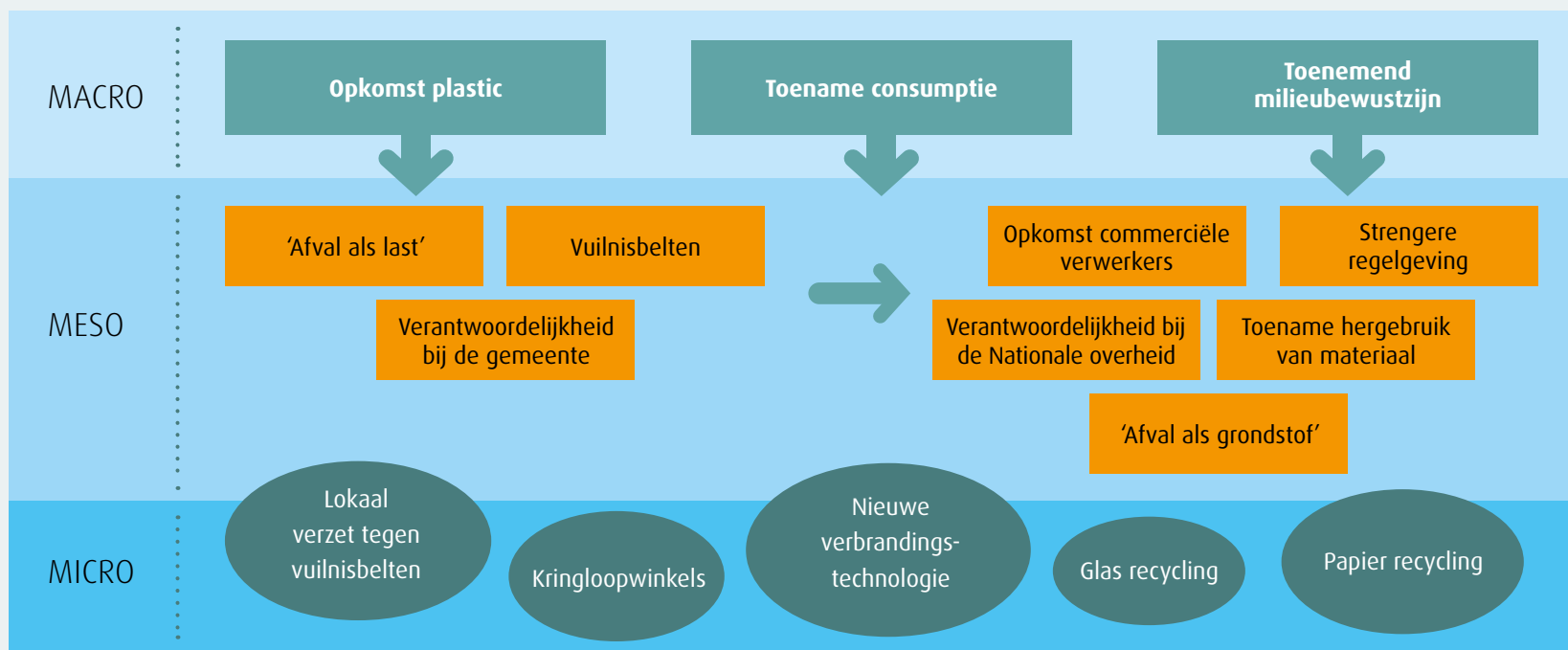
De opkomst van plastic, een toename van consumptie door burgers, en een toenemend milieubewustzijn zijn ontwikkelingen op macro-niveau die kunnen leiden tot druk op het beleid, keuzes voor technologie en andere sociaal-technische regimes op meso-niveau.

### Meso

Ontwikkelingen op meso-niveau zijn bijvoorbeeld de verschuivingen in percepties, beleid, wet- en regelgeving en verantwoordelijkheden. Denk aan “afval als last” naar “afval als grondstof”, van vuilnisbelten naar toename hergebruik van materiaal, aangejaagd door strengere wet- en regelgeving en een verschuiving van verantwoordelijkheid bij de regionale overheid naar nationale overheid.

### Micro

Ontwikkelingen op micro-niveau zijn bijvoorbeeld lokaal verzet tegen vuilnisbelten in de omgeving, een toename aan (de populariteit van) kringloopwinkels, nieuwe verbrandingstechnologieën, een toename in glas- en papier recycling. Ontwikkelingen op het micro-niveau kunnen invloed hebben op het meso-niveau door druk van onderaf. De starre structuur wordt doorbroken en maakt plaats voor een alternatieve structuur die voldoet aan de (nieuwe) maatschappelijke eisen.



**FIGUUR 3 >**

Het multi-level model geïllustreerd aan de hand van de afvaltransitie. Gebaseerd op: Drift, (2006).

## Strategic niche management

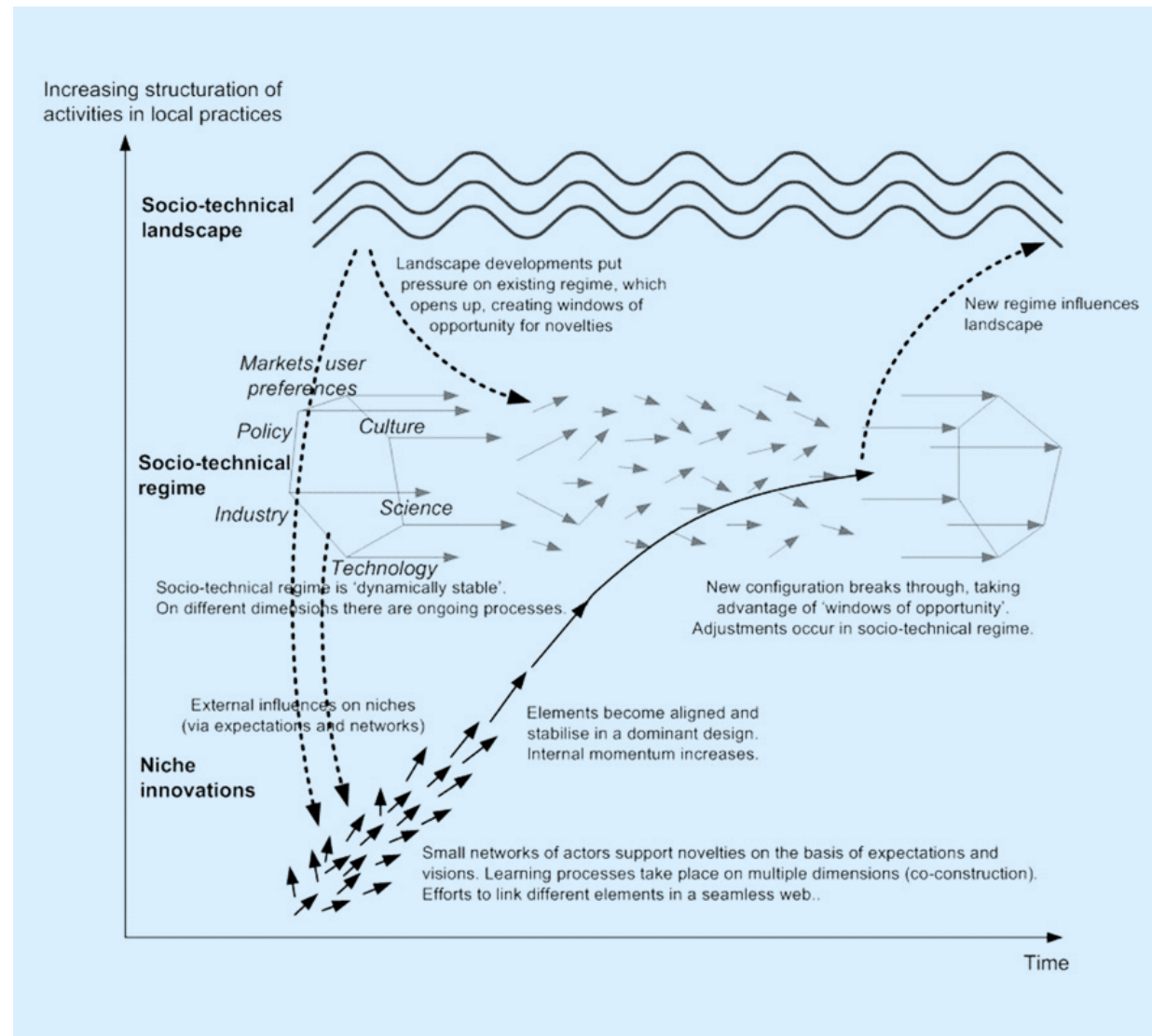
Een uitgewerkte versie van het klassieke multi-level model is het model van Frank Geels (**figuur 4**). Dit model illustreert gedetailleerder hoe maatschappelijke transitities tot stand komen. De drie niveaus zijn hierin ook geïllustreerd: het macroniveau is het *social-technical* landscape, het meso-niveau zijn de *socio-technical* regimes en het microniveau zijn de *niche innovations*.

*Niche* innovaties ontstaan niet altijd via een bottom-up proces. Veranderingen kunnen ook komen vanuit het regime of landschapsniveau. Natuurrampen bijvoorbeeld kunnen de mogelijkheid bieden voor het versnellen van innovaties. Ook kunnen actoren uit het regime-niveau ondersteuning bieden aan niche innovaties om deze te helpen opschalen (Dries et al., 2007). Deze ontwikkelingen worden weergegeven door middel van de verticale stippellijnen in het model (Wieczorek & Berkhout, 2009). In de wetenschappelijke literatuur staat dit bekend als *strategic niche management* (Dries et al., 2007).

## Observaties gerelateerd aan missiegedreven innovatie

### Bruikbare elementen van de transitietheorie voor missiegedreven innovatie:

- Notie dat transitities vaak 25 jaar tot 50 jaar vragen, vanwege de gevestigde structuren en gebrek aan bewegingsruimte binnen het bestaande maatschappelijke systeem.
- Ontwikkeling in economische, culturele, technologische, ecologische en institutionele factoren op verschillende niveaus (macro, meso, micro) hebben invloed op transitities.



FIGUUR 4 > Transitie-model (Geels, 2005).

- Notie dat de meeste veranderingen komen vanuit het microniveau. Hier zijn de vernieuwers actief die kleinschalig werken en bezig zijn met experimenten en innovaties. Door druk onderaf komen er veranderingen in het meso- en macroniveau.
- Notie dat het macro-niveau en bijkomende landschapsveranderingen invloed hebben op het succesvolle verloop van innovaties.
- Notie dat het meso-niveau, met haar set aan dominante structuren (bijvoorbeeld regels), het systeem (de maatschappij) bepaalt. Dit bestaat uit de markt, beleid, cultuur, technologie, industrie en wetenschap.

#### **Gemiste elementen in de transitietheorie voor (missiegedreven innovatie):**

- De theorie richt zich op grotere transities en is nog niet specifiek gericht op het behalen van een specifieke missie (bijvoorbeeld het verlengen van het leven van patiënten met kanker in 2030) of wanneer een missie meerdere maatschappelijke transities raakt (bijvoorbeeld het realiseren van een 100% circulaire economie).
- De Transitieleer geeft een mooi raamwerk van elementen die invloed hebben op transities. Het niet gekoppeld met de praktijk. Het wordt niet duidelijk hoe je een transitie kan vormgeven, bevorderen of versnellen. Laat staan hoe je de verschillende elementen kan beïnvloeden.

## **2.2 Visie op het Missiegedreven Innovatiesysteem**

Om het stellen en sturen van innovaties door missies verder te verkennen is er gekeken naar de invulling

van het Missiegedreven Innovatiesysteem (MIS) door Hekkert et al. (2020). Zij stellen een nieuw systeemkader voor dat specifiek is toegesneden op de behoeften van beleidsmakers die missiegedreven innovatie en de bijkomende innovatiedynamiek willen begrijpen en willen ingrijpen. Het MIS wordt gedefinieerd als 'het netwerk van agenten en het geheel van instellingen die bijdragen tot de ontwikkeling en verspreiding van innovatieve oplossingen met het doel een maatschappelijke missie te definiëren, na te streven en te voltooien'. In essentie is het MIS een type innovatiesysteem, zoals de nationale, regionale, sectorale en technologische equivalenten. Het verschilt echter in de wijze waarop de systeemgrenzen worden afgebakend, hoe interacties in dit systeem tot stand komen (bv. *demand pull* versus *supply-push*) en wat het uiteindelijk oplevert (b.v. nieuwe technologische en gedragsmatige oplossingen).

Aangezien een MIS meer rond problemen dan rond oplossingen tot stand komt, is het niet van meet af aan duidelijk welke actoren een rol spelen bij de ontwikkeling en het verspreiden van innovatieve oplossingen. Afhankelijk van welk probleem prioriteit krijgt en hoe de bijbehorende missie is geformuleerd, kunnen actoren uit verschillende publieke en private domeinen betrokken zijn. Missies vereisen doorgaans integratie van een reeks technologische en niet-technologische innovaties. Het *Mission Zero-initiatief* bijvoorbeeld is een Zweeds initiatief om het aantal verkeersongevallen terug te dringen en heeft geleid tot nieuwe veiligheidstechnologieën in auto's en tot effectieve infrastructurele en institutionele veranderingen, zoals 30 km/u-zones (Johansson, 2009). Naarmate een MIS

zich ontwikkelt, zal het worden bevolkt door actoren die complementariteit zoeken binnen hun eigen oplossingsrichting en concurreren met actoren die alternatieve routes voorstellen.

Een MIS kan worden gezien als een tijdelijk innovatiesysteem waarin beleidsmakers en andere actoren innovatieactiviteiten proberen te coördineren, met als doel een samenhangend geheel van technologische, institutionele en gedragsoplossingen te ontwikkelen. Stakeholders kunnen bijdragen om uiteenlopende redenen, zoals verwachte economische baten, een normatieve houding ten aanzien van de missie, of vanwege een institutionele rol, zoals banken die kapitaal verstrekken of universiteiten die studenten opleiden. De geografische grenzen van een MIS variëren. Deze grenzen zijn afhankelijk van de plaats waar de betrokken actoren gevestigd zijn en de bijbehorende vraag naar innovatieve oplossingen.

### **Observaties gerelateerd aan missiegedreven innovatie**

#### **Bruikbare elementen van de visie op het Missiegedreven Innovatiesysteem:**

- Vaststelling dat een missiegedreven innovatiesysteem een ander soort innovatiesysteem is, waar andere dynamieken, interacties en systeemgrenzen zijn dan in eerder geformuleerde innovatiesystemen.
- Bij missiegedreven innovatie zijn de rollen en betrokkenheid van bestaande actoren nog niet duidelijk. Per missie ontstaan andere tijdelijke innovatiesystemen, met verschillende actoren.
- Voor missiegedreven innovatie is een mix van technologische en niet technologische innovaties nodig.

### Gemiste elementen in de visie op het Missiegedreven Innovatiesysteem:

- Het kader richt zich vooral op inzichten voor beleid en niet op het innoveren zelf; het realiseren, versnellen en opschalen van missiegedreven innovatie.
- Er wordt een aantal interessante elementen benoemd die belangrijk zijn voor missiegedreven innovatie. De beschrijving is nog onvolledig.
- Missiegedreven innovatie systeem geeft een mooi kader van elementen die invloed hebben op missiegedreven innovatie. Er is echter nog geen koppeling met de praktijk en hoe je die verschillende elementen kan beïnvloeden.

## 2.3 Open innovatie

Om ook te kijken naar de praktische invulling van missiegedreven innovatie en de insteek waarmee je innoveert kijken we naar open innovatie. Er zijn veel verschillende varianten ontwikkeld op het begrip *Open Innovatie*. Denk aan termen als *open source innovatie*, *co-creatie*, *gebruikersinnovatie*, *Design Thinking*. Het basisprincipe komt op hetzelfde neer: het openstellen van het innovatieproces door gericht kennis die elders is ontwikkeld te gebruiken in het innovatieproces, naast het beschikbaar stellen van eigen kennis aan het innovatieproces van anderen. Samenwerken, kennisdelen en individuele belangen verenigen om te komen tot collectieve opgaven en oplossingen staat centraal.

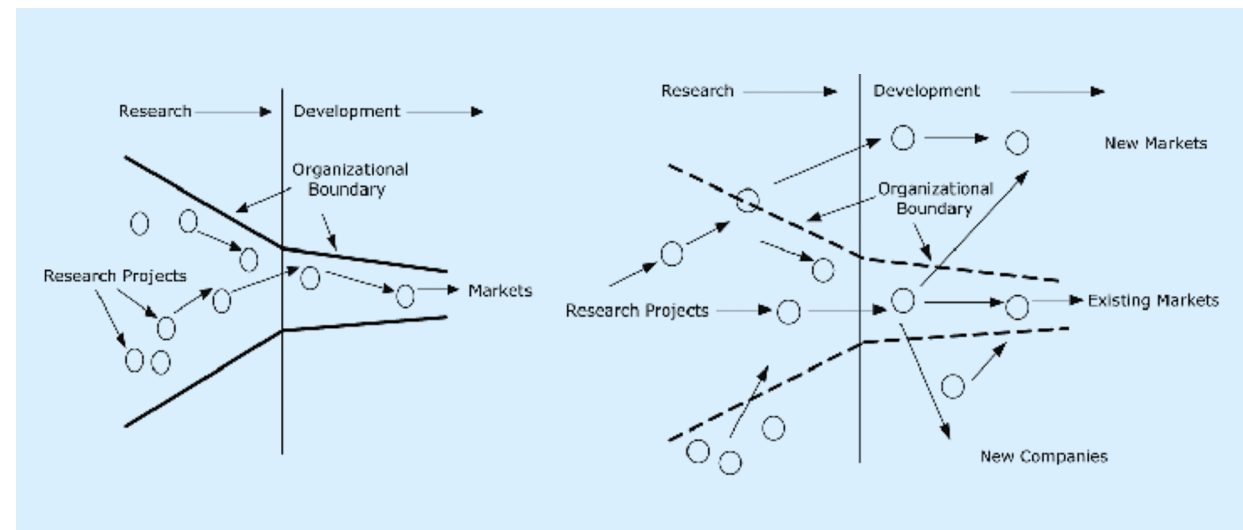
Het verschil met 'gesloten' of 'klassieke' innovatie is dat bedrijven beseffen dat goede ideeën niet alleen vanuit de eigen organisatie kunnen komen, maar dat

dit ook extern mogelijk is (De Rochemont & Van de Vrande, 2008). Samenwerken met andere partijen uit de keten (verticale samenwerking met toeleveranciers en klanten), met collega's in sector (horizontale samenwerking) en met bedrijven, kennisinstellingen, overheden, belangenorganisaties en eindgebruikers (multi-helix samenwerking) kan van toegevoegde waarde zijn (De Rochemont & Van de Vrande, 2008). Dit betekent dat er binnen een bedrijf een verschuiving plaats zou moeten vinden in de manier waarop zij naar de rol van externe partners en haarzelf kijkt. Het businessmodel van het bedrijf moet hier mogelijk voor aangepast worden. Hoe en wanneer externe kennis aangewend wordt, is afhankelijk van het businessmodel waarin beschreven wordt hoe waarde

gecreëerd kan worden en welke elementen intern danwel extern geleverd moeten worden (Chesbrough, 2003). Onderstaande figuren illustreren het concept van Open Innovatie en 'gesloten' innovatie.

In **figuur 5** wordt het 'klassieke' innovatie-proces weergegeven. Idee-ontwikkeling, concept-ontwikkeling, technologie-ontwikkeling, product/dienst/proces-ontwikkeling en markt-ontwikkeling vinden plaats binnen de muren van een bedrijf of organisatie. Alle kennis en kunde wordt binnenshuis ontwikkeld en aangewend om tot een succesvol resultaat te komen. Resultaten van samenwerking met externen en kennisinstellingen worden afgeschermd. Figuur 5 geeft het Open Innovatie-proces weer. Hierbij

**FIGUUR 5** > Klassieke innovatie (links) en Open Innovatie (rechts). Bron: Chesbrough, 2003



werken bedrijven en organisaties met andere partijen samen aan onderzoek en ontwikkeling. Er is een open structuur, waarbij een deel van de activiteiten buiten een bedrijf of organisatie plaatsvindt en een (specialistisch/cruciaal) deel binnenshuis. Ontwikkelde kennis wordt overwegend gedeeld. Soms worden deel-resultaten 'buiten' opgepakt, voordat sprake is van een voltooid product. Zo kan er een spin-off activiteit ontstaan, op basis van een vinding, nieuwe technologie of businessmodel. Op andere momenten worden 'kant-en-klare' deeloplossingen naar 'binnen' gebracht. Dit versnelt het innovatie-proces.

### Observaties gerelateerd aan missiegedreven innovatie

#### Bruikbare elementen uit Open Innovatie:

- Er zijn veel verschillende routes om te komen tot (missiegedreven) innovaties.
- Samenwerken, kennisdelen en individuele belangen verenigen om te komen tot collectieve opgaven is voor missiegedreven innovatie essentieel.
- Samenwerken met eindgebruikers, burgers en belangenorganisaties.

#### Gemiste elementen uit Open Innovatie:

- Open innovatie richt zich op innovatie (producten, processen, diensten) in het algemeen en niet op de dubbele doelstelling van missiegedreven innovatie.
- Praktische handvatten hoe je tussen verschillende partijen samenwerkt aan complexe innovaties met meerdere maatschappelijke doelen.

## 2.4 Systemisch Ontwerpen

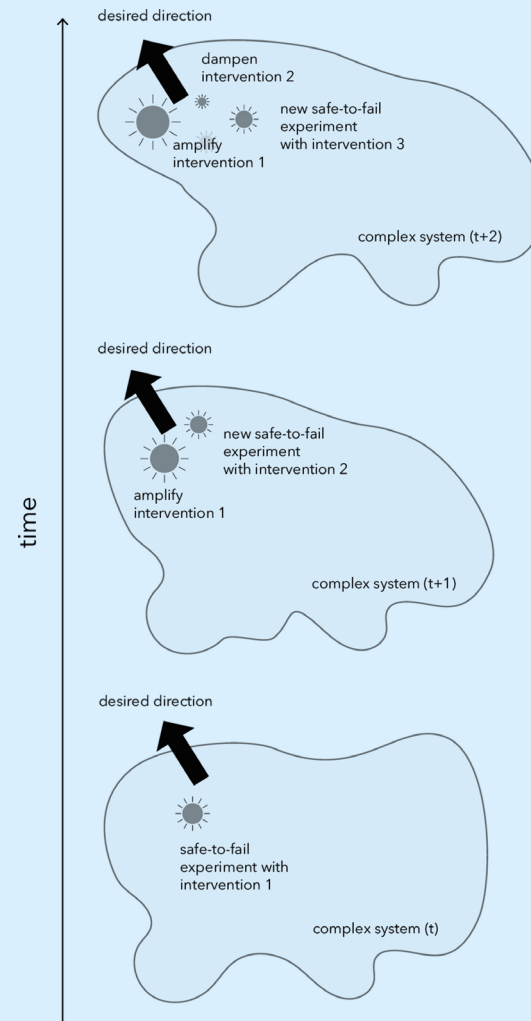
Een ander perspectief op de praktische invulling van missiegedreven innovatie is dat van systemisch ontwerpen (Systemic Design). Dit is een opkomende tak van ontwerpen dat elementen van ontwerpdenken (design thinking) combineert met systeemdenken (Jones, 2014). Traditioneel is ontwerpen en ontwerpdenken mensgericht en probeert het de belangen en waarden van diverse stakeholders te integreren (Dorst, 2011). Vanwege de open, dynamische en genetwerkte (systemische) aard van complexe maatschappelijke vraagstukken (Dorst, 2015) zijn oplossingen die niet die complexiteit in ogenschouw nemen vaak weinig effectief, of zorgen voor ongewenste effecten op andere plekken in het systeem. Daarom is het van belang om niet vanuit oorzaak-gevolg-relaties te denken, maar vanuit de complexiteit van het hele systeem met daarin alle elementen, relaties en gedragingen als emergentie, terugkoppeling, adaptatie en zelf-organisatie (Jones, 2014; van der Bijl-Brouwer & Malcolm, 2020).

Wat Systemic Design onderscheidt van traditioneel systeemdenken is dat het niet alleen de systeemdynamiek tracht te begrijpen, maar ook daadwerkelijk nieuwe handelingsperspectieven ontwikkelt door het introduceren van interventies die het systeem in de gewenste richting kunnen brengen. Dit doen ontwerpers door reframing: het ontwikkelen van een nieuwe kijk op het vraagstuk, wat ondersteuning biedt in de vertaalslag maken tussen het probleem en de ontwikkeling van effectievere en

Wat Systemic Design onderscheidt van traditioneel systeemdenken is dat het niet alleen de systeemdynamiek tracht te begrijpen, maar ook daadwerkelijk nieuwe handelingsperspectieven ontwikkelt door het introduceren van interventies die het systeem in de gewenste richting kunnen brengen.

Om tot daadwerkelijke systeemverandering te komen is het daarbij essentieel om te experimenteren, prototypes te maken en interventies te testen, om afhankelijk van de geobserveerde impact op het systeem deze experimenten, prototypes of interventies te vergroten of juist af te schalen

**FIGUUR 6** > Een iteratief proces waar door middel van experimenten vergroten of uitdoven, interventies een complex systeem in de gewenste richting kunnen sturen  
Bron: van der Bijl-Brouwer et al., 2021



gepaste interventies (Tromp & Hekkert, 2019; Dorst, 2015). Om tot daadwerkelijke systeemverandering te komen is het daarbij essentieel om te experimenteren, prototypes te maken en interventies te testen, om afhankelijk van de geobserveerde impact op het systeem deze experimenten, prototypes of interventies te vergroten of juist af te schalen (Snowden & Boone, 2007, zie **figuur 6**). Anderzijds is het van belang om door disciplines, organisaties en sectoren heen te werken. Meerdere disciplines kunnen het probleem vanuit verschillende kanten belichten en daarmee de gewenste nuance aanbrengen in begrip van het vraagstuk. Tegelijkertijd snijdt het eigenaarschap van deze vraagstukken ook dwars door verschillende sectoren en disciplines heen waardoor een gezamenlijke aanpak en samenwerking vereist is.

### Observaties gerelateerd aan missiegedreven innovatie

#### Bruikbare elementen uit Systemic Design:

- Geeft praktische handvatten hoe om te gaan met de dynamische complexiteit van maatschappelijke innovaties.
- Biedt kansen om methodieken, modellen en werkvormen voor missiegedreven innovatie te ontwikkelen.

#### Gemiste elementen uit Systemic Design:

- Aanpak nog in ontwikkeling en moet methodologisch en praktisch rijpen.



## Kernaspecten missiegedreven innoveren

Uit de beschouwing van bestaande theorieën is een aantal take-aways gebruikt voor het in kaart brengen van de kernaspecten voor succesvolle missiegedreven innovatie. Het is duidelijk dat veel factoren invloed hebben op het al dan niet slagen van innovatietrajecten. Veranderingen op zowel het macro-niveau als het

meso-niveau hebben invloed op het realiseren van innovaties op micro-niveau. De meeste slagkracht op het realiseren van missies, of transities, is op het micro-niveau. Hier zijn de vernieuwers actief die kleinschalig werken en bezig zijn met experimenten en innovaties.

Om de verschillende niveaus te benadrukken in de zes kernaspecten maken we onderscheid tussen het innovatieproces en het innovatiesysteem. Onderstaand figuur laat zien welke aspecten nadruk leggen op het innovatieproces en welke op het innovatiesysteem.

In onderstaande uitwerking van de kernaspecten komen meerdere elementen terug die eerder genoemd zijn in de beschouwing van de verschillende onderliggende theorieën; zoals aspecten van samenwerken, het verenigen van individuele belangen, governance, financiering, etc.

### 3.1 Aspect 1: Draagvlak

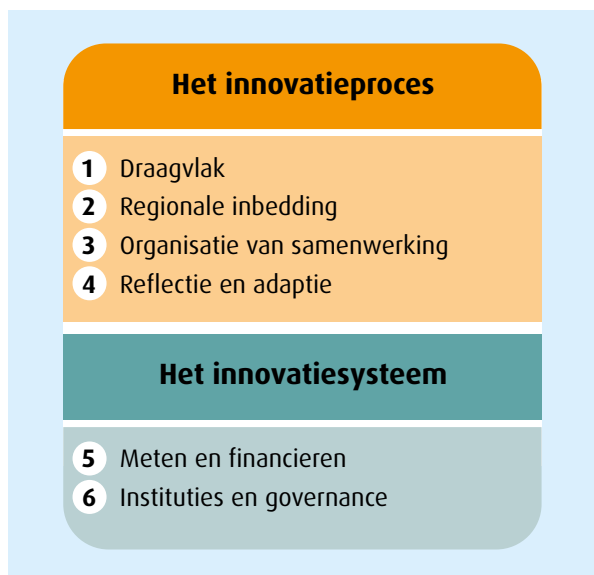
Bewustzijn, begrip en betrokkenheid van een veelheid stakeholders zijn nodig voor succesvolle transities. Bij missiegedreven innovatie, dat zowel economisch verdienvermogen als maatschappelijke impact wil realiseren, vraagt het ontwikkelen van draagvlak nadrukkelijk aandacht vanaf de start van programma's en projecten.

Zowel bij bedrijven, overheden, kennisinstellingen, belangenorganisaties, burgers als intermediairs. In alle lagen van de organisaties. Voor zowel de technologische, economische, sociale als ecologische aspecten.

Een manier om draagvlak op te bouwen is door te **vertrekken vanuit maatschappelijke uitdagingen**. Gezamenlijk werken aan een lokaal, herkenbaar probleem, waarin meerdere maatschappelijke uitdagingen bij elkaar komen, vraagt een grotere inspanning dan te werken aan een geïsoleerde opgave. In de praktijk zijn lokale / regionale vraagstukken per definitie multidisciplinair. De verschillende stakeholders hebben allemaal een rol in het onderzoeken welke technologische, sociale, organisatorische, financiële of andere oplossingen de meeste impact kunnen hebben. Vervolgens gezamenlijk integrale oplossingsrichtingen ontwikkelen en bepalen wat er voor de specifieke, lokale situatie nodig is om economische en maatschappelijke impact te realiseren.

**Co-creatie van een visie en integrale aanpak** dragen bij aan begrip en betrokkenheid binnen een innovatie-ecosysteem. Het versnellen van transities en het opschalen van innovaties start met het formuleren en uitdragen van een gezamenlijke visie op de (lokale/regionale) maatschappelijke uitdagingen. Hiermee kun-

**FIGUUR 7 >** Onderscheid innovatieproces en innovatiesysteem.





nen parallelle verandertrajecten op elkaar afgestemd worden en dubbel werk voorkomen. Zodoende de inzet van mensen en middelen optimaal benutten en de verander-beweging versterken. Het co-creëren helpt alle stakeholders het tempo van verandering bij te houden. Zie ook de [KEM-agenda](#) voor meer informatie.

Missiegedreven innovatie is een **samenspel van technologische en niet-technologische oplossingen**. Technologie is 'enabler' van verandering, vernieuwing en transitie, niet het doel. Voor succesvolle innovatie en effectieve impact zijn economische, organisatorische, sociale en financiële oplossingen net zo belangrijk.

Naast zaken als Human Capital, nieuwe verdienmodellen, gedrag, publieke opinie, ethiek, leven-lang-ontwikkelen en multi-stakeholder samenwerking.

Succesvol innovaties ontwikkelen, introduceren en opschalen vraagt goed begrip van de wensen en het gedrag van de beoogde gebruikers. Dit geldt ook voor missiegedreven innovatie. Daarom is het betrekken van bijvoorbeeld **burgers als consument, mede-onderzoeker, mede-ontwerper, criticaster en ambassadeur** van belang. Dit helpt de slaagkans van innovatie te vergroten, opschaling te versnellen en daarmee impact te vergroten.

Het realiseren van zowel economisch verdienvermogen als maatschappelijke impact is de kern van maatschappelijk verdienvermogen. Ondernemerschap en de rol van ondernemers zijn daarom essentieel. Maatschappelijk verdienvermogen en meervoudige waardecreatie vragen een nieuwe invulling van het begrip 'groei'. **Het ontwikkelen en beproeven van nieuwe (collaboratieve) businessmodellen en verdienmodellen** horen hierbij.

### 3.2 Aspect 2: Regionale inbedding

Iedere regio heeft haar eigen karakteristieken en contextuele factoren. Hierdoor kent de ene regio/stad/ buurt/straat andere sterktes, zwaktes, kansen en uitdagingen dan een nabijgelegen locatie. Het opschalen van innovaties gaat daardoor in iedere regio anders. Evengoed zijn er gemene delers die een rol spelen bij het succesvol opschalen van innovaties en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen.

Voor een goede regionale inbedding is het logischerwijs goed om **rekening te houden met de specifieke context**. Doordat vaak meerdere maatschappelijke opgaven samenkomen in bijvoorbeeld een stad, regio of provincie ontstaat een complexe, uitdagende situatie. Het erkennen van deze complexiteit en het mobiliseren van de verschillende stakeholders per deel-opgave helpt om tot een beter resultaat te komen. Een collectieve aanpak is effectiever dan 'de som der delen'. Het doorgronden en met elkaar bewust zijn van de specifieke context heeft een positieve invloed op het slagen van de meervoudige opgave.

#### VOORBEELD VAN PROBLEEMVRAAGSTELLING WAARBIJ DE KIA MV EXPERIMENTEEL ONDERZOEK FACILITEERT

##### Chemie labs – betrekken van burgers en participatie

De Nederlandse (chemische) industrie werkt aan innovatie op het gebied van de energietransitie, grondstoffen-transitie en circulaire economie. Deze innovatie-trajecten brengen nieuwe veiligheidsrisico's met zich mee. In de regio zijn omwonenden, bedrijven en toezichthouders belangrijke partijen die deze innovatie-trajecten mogelijk maken. In de praktijk blijkt inschatting van

risico's rond omgevingsveiligheid bij omwonenden niet stroken met de feitelijk risico's. Dit leidt tot protesten, inspraaktrajecten en daarmee vertraging van opschaling van innovaties. Nieuwe manieren van participatie en kennisdeling over (on)veiligheid tussen chemische bedrijven, omwonenden en toezichthouders kan versnelling en eerder impact opleveren, zowel maatschappelijk als economisch. In dit onderzoeks-

experiment werkt het Expertise Netwerk Systemisch Co-Design in een living-lab-omgeving aan het vraagstuk hoe bedrijven op een chemische fabrieksterrein en hun burens (bewoners, ondernemers) met behulp van Systemisch Co-Design-methodologie op een empathische, co-creatieve en effectieve manier kunnen samenwerken aan de transitie naar een veilige, circulaire en/of energieneutrale samenleving.



Bij het ontwikkelen van een multi-stakeholder samenwerking voor missiegedreven innovatie is een **inventarisatie van beschikbare kennis en kunde een succesfactor**. Weet wat er beschikbaar is en waarvoor je buiten dit regionale innovatie-ecosysteem op zoek moet naar specifieke data, informatie, vaardigheden en experts. Het bepaalt het tempo van innovatie en de mate waarin regionale ambities gerealiseerd kunnen worden.

Hoewel regionale innovatie-ecosystemen aan regio-specifieke opgaven werken, lopen ze tegen vergelijkbare uitdagingen aan als samenwerkingsverbanden in een andere regio. **Faciliteren van trans-regionale kennisuitwisseling** draagt bij aan succesvolle missiegedreven innovatie. Veel regio's zijn bovendien met vergelijkbare onderzoeks- en innovatie-trajecten bezig. Denk aan het ontwikkelen van nieuwe batterij-oplossingen, precisielandbouw of circulaire businessmodellen. Afstemming en kennisuitwisseling kan innovatie en opschaling versnellen.

Nederland is rijk aan diverse vormen van labs (field-labs, living labs, leer-werkgemeenschappen, learning communities, garages, Centers of Expertise, hubs, CIF's, etc.), waarin bedrijven, onderwijs, onderzoek, overheid, belangenorganisaties en burgers samenwerken. Aan bijvoorbeeld kennisontwikkeling, experimenten, innovatie-trajecten, scholing en onderwijsvernieuwing. Veelal gericht op een bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen. Iedere lokale context en elke uitdaging vraagt specifieke werkvorm en samenstelling van het samenwerkingsverband. Een integrale aanpak en dito samenstelling van het 'lab' geeft uitzicht op het realiseren

## VOORBEELD VAN PROBLEEMVRAAGSTELLING WAARBIJ DE KIA MV EXPERIMENTEEL ONDERZOEK FACILITEERT

### Gebiedscoöperaties in Groningen – regionale kennisuitwisseling

Bij een uitvraag in Groningen onder 1.000 ondernemers bleek dat veel ondernemers die verder gevestigd zijn van stedelijke gebieden een schaarste ervaren van kennis en kunde op het gebied van innoveren en maatschappelijke ontwikkeling.

Het Regionaal Innovatie Framework (RIF) is opgericht voor het opschalen en uitbreiden van het concept Gebiedscoöperaties met bijhorende Innovatiewerkplaatsen. Doelen: (1) de verschillende opgaven en de dynamische processen van de bijhorende transitie aan te

jagen, (2) betrokken sleutelspelers van de quadrupel-helix samen te brengen voor samenwerking, (3) processen te ondersteunen, (4) veranderingen merkbaar te maken en (5) inbreng, eigenaarschap en commitment van alle betrokken partijen te stimuleren.

van impact en duurzaam bestaansrecht. Labs zijn een uitstekende werkvorm voor missiegedreven innovatie. Een schat aan kennis en kunde is te benutten door regionale innovatie-ecosystemen. **De kunst is om de (resultaten uit) labs effectief te benutten**, verder dan opleiden van studenten of het ondersteunen van ondernemers.

### 3.3 Aspect 3: Organisatie van samenwerking

De centrale vraag is hoe samenwerking voor missiegedreven innovatie vorm te geven en optimaal te faciliteren, gegeven te verwachten spanningen tussen gevestigde actoren en uitdagers, tussen lokale en mondiale spelers en tussen individuele en collectieve belangen.

Er zijn veel verschillende stakeholders betrokken bij het aanpakken van missies en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. Ieder met een

eigen belang. Een goed functionerend innovatie-ecosysteem vereist dat partijen hun individuele belangen weten te verbinden met de collectieve opgaven. Soms betekent dat water bij de wijn. Het is van belang dat iedere stakeholder **rekening houdt met verschillende belangen**.

Verschillen in taal, vakjargon, communicatiestijl en context kunnen zorgen voor onderling onbegrip binnen een innovatie-ecosysteem. Bijvoorbeeld de wat formele taal van bestuurlijk partijen en de meer informele opstelling van bedrijven. Het gezamenlijk afspreken van **communicatie-spelregels** helpt innovatietrajecten versnellen.

Multi-stakeholder samenwerkingsverbanden bestaan per definitie uit individuen. Waarbij niet iedereen even ervaren is om te gaan met bijvoorbeeld techneuten, juristen, economen of sociologen. Of Brabanders en

Friezen, beleidsmedewerkers en ondernemers, onderzoekers en activistische belangenbehartigers. Makkelijke praters en bescheiden types. Succesvolle samenwerking vraagt regie op het **realiseren van gelijkwaardigheid in rollen en inspraak**.

Regionale innovatie-ecosystemen kunnen omvangrijk worden en veel stakeholders accommoderen. Niet iedereen hoeft echter op elk moment in het ontwikkelingsproces mee te praten. Zolang er een goede methode bestaat voor inspraak of mee te stemmen door partijen binnen en buiten het ecosysteem (denk bijvoorbeeld aan burgerbelangen-organisaties). Het **organiseren van besluitvorming** betreft wie, wanneer en hoe betrokken kan of behoort te worden en hoe de besluitvorming plaatsvindt.

Afdelingen binnen (grote) organisaties en organisaties onderling werken vaak onafhankelijk van elkaar (silo's). Hierdoor kunnen activiteiten elkaar (ongemerkt) tegenwerken, is er vaak een gebrek aan eigenaarschap en/of wordt het wiel meerdere keren uitgevonden. Niet alleen bij gemeenten, provincies en het Rijk is dit actueel, ook in bedrijven en kennisinstellingen. Door actief interdisciplinair samenwerken te organiseren, **silo's te doorbreken**, worden maatschappelijke uitdagingen beter aangepakt.

**Intermediairs**, zoals regionale ontwikkelingsmaatschappijen, belangenorganisaties en consultants, maar ook gemeenten en provincies **kunnen een sleutelrol spelen in de coördinatie** van een missiegedreven innovatie-ecosysteem. Daarom is bij het vormgeven

van een samenwerkingsverband aan te raden vroegtijdig deze – neutrale – regierol toe te bedelen aan een intermediaire partij.

### 3.4 Aspect 4: Reflectie en adaptatie

De snelheid van technologische en maatschappelijke veranderingen vraagt continue monitoren, analyseren, duiden, reflecteren en adaptatie. Daarmee flexibel de doelen, aanpak en activiteiten van het samenwerkingsverband bijstellen. Zodoende missiegedreven innovatie en opschalen van innovatie steeds in de actuele context uit te voeren.

Om het **proces, de voortgang, resultaten en impact van missiegedreven innovatie** te **evalueren** zijn alle stakeholders nodig. Dit vraagt coördinatie en regie, zodat alle betrokkenen een stem hebben. Nieuwe partners kunnen een rol spelen, omdat zij andere perspectieven inbrengen.

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. Om lock-ins te voorkomen, is **een integrale afweging nodig voor de keuze op welke technologie of innovatie** in te zetten. Economische, ecologische, sociale, ethische en juridische aspecten spelen hierbij een rol.

Wat vijf jaar geleden nog een fantastische oplossing leek, kan met de kennis van nu niet meer de ideale oplossing zijn. Sommige innovaties hebben in de

#### VOORBEELD VAN PROBLEEMVRAAGSTELLING WAARBIJ DE KIA MV EXPERIMENTEEL ONDERZOEK FACILITEERT

##### Rotterdamse Ruit – doorbaken van silo's en organiseren van samenwerking

De toename van mobiliteit, de woningbouwopgave, de energietransitie en klimaatadaptie zijn allemaal maatschappelijke opgaven met een claim op de schaarse beschikbare ruimte. Een integrale, gebiedsgerichte aanpak van deze opgaven ligt daarom voor de hand. Veel Rijksbeleid is echter nog sectoraal en volgens de departe-

mentale verantwoordelijkheidsverdeling georganiseerd. Bovendien beperkt een sectorale aanpak van een enkele opgave niet zelden de oplossingsruimte van andere beleidsdomeinen of gaat deze voorbij aan de mogelijkheid van functiecombinaties. Omgevingspartijen spelen dan ook steeds vaker hun hindermacht uit en kunnen zich

daarbij meer en meer beroepen op strenge milieuwetgeving. Sectoraal en top-down vormgegeven (infrastructuur-) projecten vertragen vaak de besluitvorming of lopen zelfs geheel vast. Dit experiment gaat over methode, modellen en werkvormen om gebiedsgericht en integraal te innoveren.

## Tienvoudige groei Water – balans economische en maatschappelijk impact

Na de analyse van marktkansen door het WTEX10-consortium werd duidelijk dat MKB-watertechnologie-bedrijven vaak versplinterd en onvoldoende gemobiliseerd zijn om actief de internationale watermarkt te bedienen. Vaak wordt door landen met water- en/of sanitatie-problematiek de Nederlandse waterbedrijven, ingenieurs- en adviesbureaus gevraagd om

een probleemanalyse en (voor-) ontwerp te maken. Voor de tweede stap, wanneer het technologisch uitdagender wordt en dichterbij de uitvoering komt, gaat de opdracht vaak naar een niet-Nederlandse partij met een slechter trackrecord op kwaliteit. Universiteit Nyenrode gaat door middel van 'Change in the game' (een methode op basis van het Sustainable Market

Transformation-model) een consortium mobiliseren met de waterbedrijven, ingenieurs- en adviesbureaus, waarin eindgebruikers, eventuele publieke buitenlandse partners en de lokale context worden meegenomen. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de balans tussen te behalen economische en maatschappelijke impact.

praktijk onvoldoende vraag om te kunnen opschalen en daarmee maatschappelijk verdienvermogen te genereren. Evengoed kunnen sommige innovaties met een economisch verdienvermogen onbedoeld een negatieve maatschappelijke impact hebben, vice versa. Aan de hand van scenario's en modellen kunnen – doorlopend – inschattingen gemaakt worden van de balans tussen te behalen economische en maatschappelijke impact.

Missiegedreven innovatie vindt plaats in een turbulente context. Veranderingen in bijvoorbeeld maatschappelijke verhoudingen, politieke stromingen, publieke opinie, nieuwe technologie, economische paradigma's en de geopolitieke situatie vragen om flexibel aanpassen en inspelen. Omgaan met onzekerheid als onderdeel

van de samenwerking. Collectieve reflectie op *'are we doing the right things?'* en *'are we doing the right things right?'* helpt om **flexibel aanpassen binnen ontwikkel-, ontwerp- en opschalings-processen** te waarborgen.

### 3.5 Aspect 5: Meten en financieren

Maatschappelijk Verdienvermogen is gericht op het realiseren van zowel economische en maatschappelijke impact. Financiering van missiegedreven innovatie blijkt lastig. Innovaties met een maatschappelijk doel zijn vaak pas op de langere termijn economisch rendabel. De economische en maatschappelijke impact kan bovendien niet altijd exact gemeten worden, omdat

het bijvoorbeeld om preventie gaat. Het financieren van missiegedreven innovatie vraagt nieuwe manieren en nieuwe indicatoren om economisch, ecologisch, maatschappelijk en sociaal rendement te waarderen. Nieuwe financieringsvormen zijn nodig om de dubbele doelstelling gebalanceerd te kunnen stimuleren.

Aangezien opschalen van innovaties leidt tot impact op zowel economisch als maatschappelijk vlak, vallen baten bij verschillende actoren. Vaak ook bij andere partijen dan die kosten hebben gemaakt. Gebruik van een bredere **set van criteria en indicatoren voor het waarderen van maatschappelijk verdienvermogen** is van belang. Waarderen en toekennen van niet-economische opbrengsten is hierin een kernopgave.

Om de bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen en de impact op maatschappij en economie te demonstreren is het belangrijk om de **resultaten, toepassing en effecten** te meten. Het bepalen van de juiste indicatoren en meetmethodieken vraagt aandacht. Liefst vroeg in een innovatie-traject. Hiermee kunnen publieke en private financiers geholpen worden investeringsbeslissingen te nemen. Bovendien helpt het de ontwikkeling van draagvlak en het opschalen van innovaties.

Opschalen van missiegedreven innovaties kent hogere financiële risico's, vanwege de langere economische terugverdientijd. Meenemen van de maatschappelijke baten in businessplannen, kan investeerders helpen. Samenwerkingsverbanden kunnen experimenteren nieuwe vormen van financieren, zoals het **meervoudig financieren**.

Op dit moment is er een tekort aan veel verschillende vakmensen om de verschillende transitie te versnellen en het beoogde verdienvermogen te realiseren. Aandacht in samenwerkingsverbanden voor opleiden, leven-lang-ontwikkelen, leren en innoveren is essentieel voor toekomstig succes.

De beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen die innovaties kunnen ontwerpen, ontwikkelen en realiseren en opschalen is cruciaal voor succesvolle missiegedreven innovatie. Op dit moment is er een tekort aan veel verschillende vakmensen om de verschillende transitie te versnellen en het beoogde verdienvermogen te realiseren. **Aandacht in samenwerkingsverbanden voor opleiden, leven-lang-ontwikkelen, leren en innoveren** is essentieel voor toekomstig succes.

### 3.6 Aspect 6: Instituties en governance

Missiegedreven innovatie, gericht op het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen vereist nieuwe

vormen van organisatie en governance. Zowel binnen regionale innovatie-ecosystemen als bij de lokale, regionale en nationale overheid. Bovendien vragen onverwachte effecten van het missiegedreven innovatiebeleid aandacht.

De Rijksoverheid stimuleert via het Kennis- en Innovatie Convenant missiegedreven innovatie. Het Nationale Groeifonds en InvestNL stellen maatschappelijke uitdagingen ook centraal. Op provinciaal niveau zijn Regiodeals en lokale programma's sturend. Steden hebben door een toenemend aantal landelijk gedelegeerde taken steeds meer aandacht voor maatschappelijke uitdagingen. De **verdeling**

#### VOORBEELD VAN PROBLEEMVRAAGSTELLING WAARBIJ DE KIA MV EXPERIMENTEEL ONDERZOEK FACILITEERT

##### Samen Slim Gezond - preventieve zorg meten en kwantificeren

Samen Slim Gezond is een samenwerkingsproject van o.a. Hogeschool Saxion, zorggroep Solis, wijkbewoners en een zorgverzekering om preventieve zorg toegankelijk te maken voor wijkbewoners met een lage sociaaleconomisch status. Hiervoor hebben zij verschillende interventies ontwikkeld met als doel om wijkbewoners meer te laten participeren en hun zelfregie te

verhogen voor een gezonder en betekenisvoller leven. De volgende stap voor Samen Slim Gezond is om hun nieuwe businessmodel op te schalen, zodat deze breed inzetbaar is in andere regio's. Het probleem waar zij tegenaan lopen is dat het maatschappelijk verdienvermogen van hun businessmodel nog niet inzichtelijk is. Dit is wel belangrijk, omdat deze preventieve zorg nog niet

wordt vergoed door zorgverzekeraars, ondanks dat het voor deze partijen (financieel) voordelig is. Samen Slim Gezond is momenteel nog bezig met het formuleren van de precieze probleemstelling. Het experiment zal zich voornamelijk richten op het meten en kwantificeren van hun interventies en de samenwerking met de zorgverzekeraar.

## VP Delta – verantwoordelijkheid en vaardigheden van overheid

Op dit moment vormt klimaatadaptatie een van de meest urgente maatschappelijke uitdagingen, waar organisaties en individuen op bijna alle niveaus mee te maken krijgen. Het aanpakken hiervan vergt samenwerking om tot nieuwe methoden, processen en verdienmodellen te komen die missiegedreven innovatie faciliteren en stimuleren. Hierin speelt het bedrijfsleven een belangrijke rol,

omdat ondernemers concrete oplossingen ontwikkelen en deze aanbieden aan publieke partijen en eindgebruikers. In dit proces zijn zij op verschillende manieren afhankelijk van publieke organisaties, zijnde afnemers, bronnen van regelgeving, maar bijvoorbeeld ook partners voor financiering in de onderzoeksfase. De meeste publieke organisaties erkennen het belang om door te pakken op het gebied van

klimaatadaptatie. Vaak hebben zij ook al doelen geformuleerd, maar de realisatie hiervan is complex en vraagt om sterke en goed georganiseerde interne innovatiekracht. Het voorgestelde experiment omvat een open trainingsprogramma voor vertegenwoordigers van lokale overheden waarin zij innovatieprocessen ontwikkelen en testen binnen de eigen organisatie.

**van verantwoordelijkheden en taken tussen nationaal, provinciaal en lokaal bestuur** zijn in beweging. Van belang om hier als samenwerkingsverband flexibel in mee te bewegen.

Bij transities en disruptieve innovaties zijn er altijd partijen die er minder goed vanaf komen; **de verliezers**. Innovatie-ecosystemen en samenwerkingsverbanden hebben hier rekening mee te houden. 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.

Succesvolle missiegedreven innovatie start met heldere en uitdagende missies. **Actieve betrokkenheid bij het formuleren van missies** biedt de grote diversiteit aan stakeholders ieder de mogelijkheid om tot realistische 'moonshots' te komen en eraan bij te dragen.

Werken in het nieuwe denkraam van de dubbele doelstelling van missiegedreven innovatie en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen vraagt de toepassing van nieuwe methodieken, modellen en werkvormen. De **creatieve industrie biedt de tools en werkvormen** om als samenwerkingsverband op een structureel andere manier programma's en projecten te ontwikkelen, uit te voeren en resultaten op te schalen.

Succesvolle missiegedreven innovatie start met heldere en uitdagende missies.

# 4

## Methodieken, modellen en werkvormen

Bij de beschouwing van theorieën en 'best-practices' in de praktijk zien we ontbrekende schakels tussen de theoretische/ wetenschappelijk benadering van missiegedreven innoveren en de toepassing in de praktijk. In dit hoofdstuk lichten we drie inspirerende methodieken, drie modellen en drie werkvormen toe die aan de

verschillende aspecten voor het versnellen van missiegedreven innovatie kunnen bijdragen. In het volgende hoofdstuk (H5) geven we een overzicht van state-of-the-art methodieken, modellen en werkvormen die wij de afgelopen jaren zijn tegengekomen.

De volgende definities zijn aangehouden:

**Methodiek:** een denkwijze of proces om een bepaalde uitdaging aan te pakken.

**Model:** een vereenvoudigde vorm van de werkelijkheid dat als hulpmiddel gebruikt kan worden om te volgen. Het kan gebruikt worden als bron van inspiratie om een doel te bereiken.

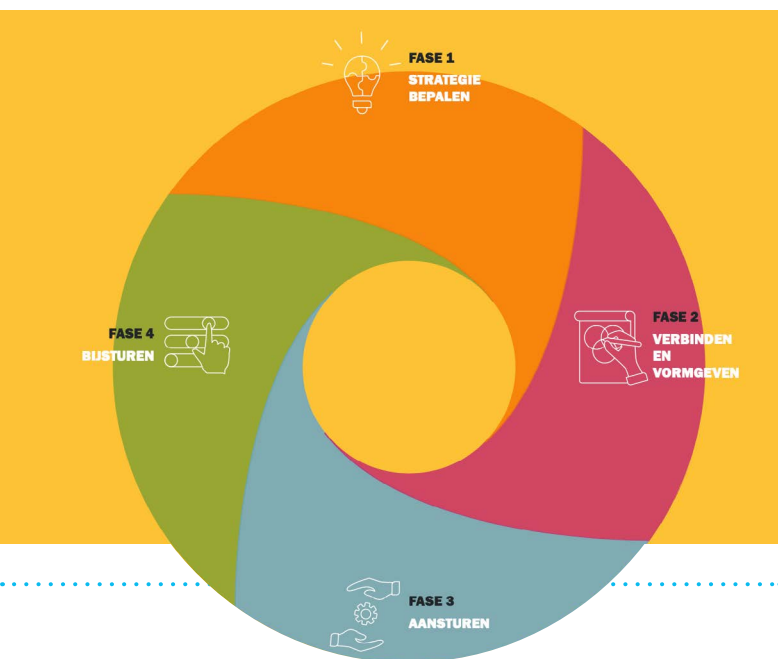
**Werkvorm:** manier waarop je inhoud bespreekt of de weg waarlangs je een proces stuurt. Werkvormen gaan niet over wát je wilt bespreken, maar geven aan hóe je dat gaat doen.

keholder? De juiste stakeholders moeten vervolgens aan elkaar gekoppeld worden. Centraal bij deze methodiek staat dat alle betrokken partijen op één lijn komen. Dit doe je door individuele en gemeenschappelijke interesses en doelen op elkaar af te stemmen. Zo versnellen de partijen innovatie met een maatschappelijk doel (TNO, 2020).

De methode bestaat uit vier onderdelen, die fases worden genoemd:

- 1 Strategie bepalen: vormgeven aan de missie gefocust op lange termijneffecten.
- 2 Verbinden en vormgeven: relevante partijen in kaart brengen. Strategie aanpassen zodat alle partijen hun doelen bereiken.
- 3 Aansturen: Uitvoeringsfase, inclusief realiseren benodigde infrastructuur, ontwikkelen collaboratieve businessmodellen, uitbouwen van portfolio aan partners, etc.
- 4 Bijsturen: Constant monitoren, analyseren en bijsturen hoe de werking van het ecosysteem en/of de ontwikkeling en implementatie van de innovatie beter kan (TNO, 2020).

**FIGUUR 8 >** De vier fases van de Orchestrating innovation methode. Bron: TNO, (2020).



### 4.1 Methodieken

#### Orchestrating innovation: hoe transitities echt kunnen slagen

TNO heeft uit haar vele onderzoekservaringen een methodiek gedestilleerd om complexe maatschappelijke transitities in goede banen te leiden. Om innovaties te kunnen 'orkestreren' is het belangrijk om het netwerk goed te analyseren. Wat is er belangrijk voor elke sta-

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Rekening houden met verschillende belangen, Aandacht besteden aan communicatie en taal, Collectief toebedelen van rollen.

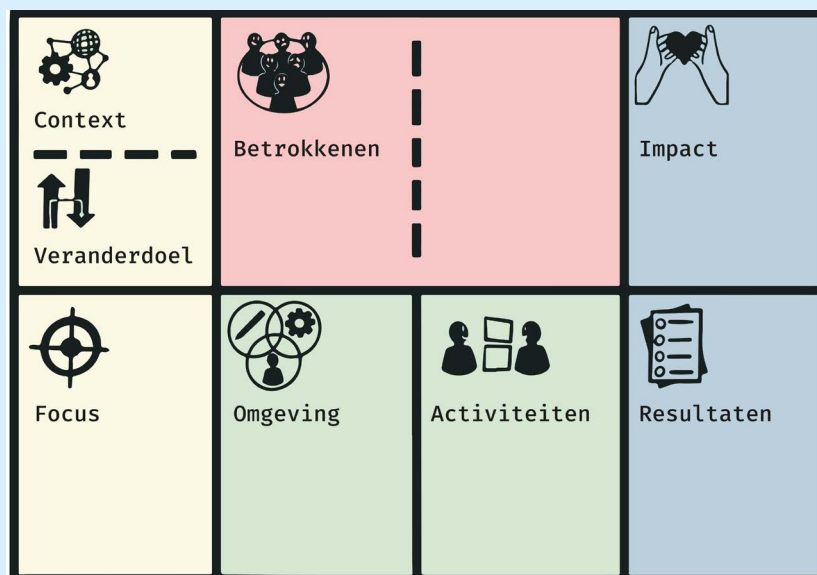
## Het Systemisch Co-Design Canvas

Systemisch co-design is een netwerkaanpak die de brede en diffuse velden van co-design en het systemisch perspectief bij elkaar brengt. Als manier om complexe, weerbarstige maatschappelijke uitdagingen aan te gaan (Smeenk, 2020). Het Systemisch Co-Design Canvas is een instrument dat de variabelen die invloed hebben op een co-design-traject inzichtelijk en bespreekbaar maakt. Het doel is om begrip te creëren voor elkaars rol ('empathie') en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. Het canvas faciliteert het bespreken van verschillen in belangen, kennis, ervaring, systemen en machtsverhoudingen. Het instrument kan gebruikt worden om samenwerkingen rondom maatschappelijke uitdagingen met verschillende betrokkenen open en transparant te starten, plannen, uitvoeren en evalueren. Het kan gebruikt worden door overheden, burgers, bedrijven, non-profitorganisaties, kennisinstellingen en andere belanghebbenden (Smeenk, 2020).

**Figuur 9** geeft het Systemisch Co-Design Canvas weer. Het canvas bestaat uit acht variabelen: context, veranderdoel, betrokkenen, resultaten, impact, focus, omgeving en activiteiten. Deze variabelen hebben niet alleen invloed op het proces als geheel, maar beïnvloeden ook elkaar. De rode onderdelen van het canvas gaan over inventariseren en verkennen van betrokkenen (WIE). De groene onderdelen gaan over wie welke activiteiten met wie gaat uitvoeren (HOE). De gele onderdelen verhelderen de huidige situatie (WAAROM). De blauwe onderdelen gaan over de gewenste situatie (WAT).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Co-creatie van een integrale visie en aanpak, Inzicht hebben in (lokaal) aanwezige en ontbrekende kennis en kunde, Rekening houden met verschillende belangen, Aandacht besteden aan communicatie en taal, Collectief toedelen van rollen.

**FIGUUR 9** > Schematische weergave van het Co-Design Canvas, bestaande uit acht onderdelen. Bron: Systemisch Co-Design Canvas, (2020).





## Designing missions - Mission-oriented innovation in Sweden

Deze methodiek is ontwikkeld door Vinnova, het innovatiebureau van de Zweedse overheid. De methodiek gaat voornamelijk over het ontwerpen van een missie die innovatie richting kunnen geven.

Het bespreekt elementen als:

- 1 **Welke kennis is al bekend?** Achtergrond-informatie over missiegedreven innovatie, systemische ontwerpprocessen, overzicht van middelen voor het ontwikkelen van missies en welke activiteiten al in uitvoering zijn.
- 2 **Hoe onderzoek je samen met stakeholders een missie?** In dit onderdeel wordt beschreven hoe diverse groepen mensen samen een missie-thema kunnen onderzoeken en definiëren, met verschillende invalshoeken als interventiepunt in een systeem.
- 3 **Hoe ontwikkel je bij elkaar passende missies?** Hier lees je hoe diverse groepen samen met behulp van systemische ontwerpprincipes en verschillende invalshoeken portfolio's van missies kunnen ontwikkelen.
- 4 **Hoe prototypes ontwerpen?** Hoe diverse groepen samen participatieve prototypes voor missies kunnen ontwerpen en ontwikkelen.
- 5 **Hoe demonstrators ontwikkelen?** In dit onderdeel leer je hoe tastbare activiteiten ontwikkeld kunnen worden die in de praktijk laten zien dat het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen mogelijk is door middel van een gezamenlijke en missiegedreven aanpak (Vinnova, 2021).

**FIGUUR 10** > De cover van het *Designing missions playbook*.  
Bron: Vinnova, (2021).



De methodiek is opgezet als een “playbook” en is gepresenteerd in bèta-modus met het idee om de voortdurend te worden verbeterd en aangepast. Het gaat uit van “design-led processes” dat elementen uit verschillende perspectieven en disciplines omvat. Participatie van burgers en het betrekken van verschillende stakeholders staan centraal (Vinnova, 2021).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Co-creatie van integrale visie en aanpak, Betrekken gebruikers/ burgers bij ontwikkeling en implementatie, Inzicht hebben in (lokaal) aanwezige en ontbrekende kennis en kunde, Benutten labs, Rekening houden met verschillende belangen, Proactief bijdragen aan de formulering van missies.

Participatie van burgers en het betrekken van verschillende stakeholders staan centraal.



## 4.2 Modellen

### Circulair Businessmodel

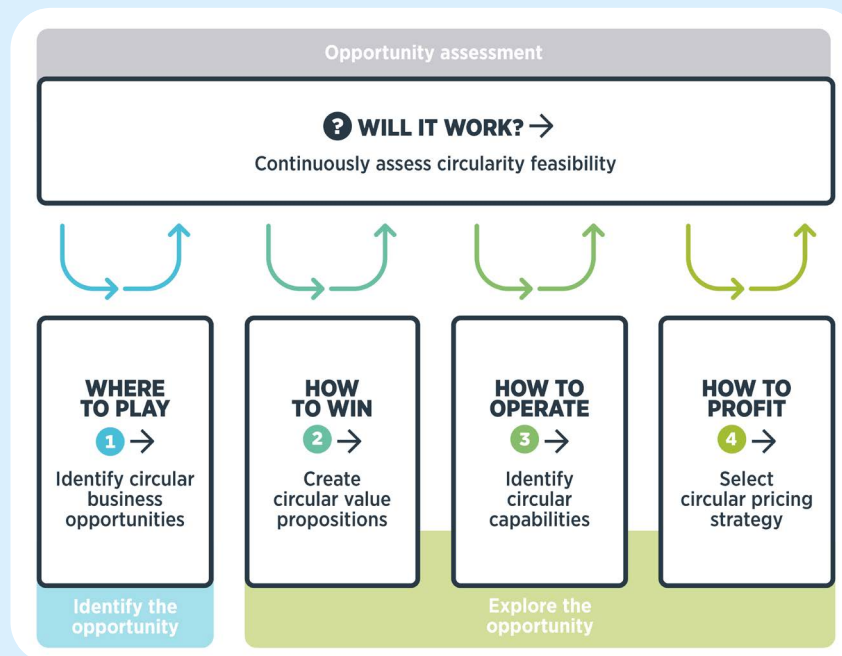
Een circulair businessmodel kijkt hoe waarde wordt gecreëerd en geleverd aan een breed scala aan belanghebbenden, terwijl ecologische en sociale kosten worden geminimaliseerd (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

De Ellen MacArthur Foundation identificeert verschillende soorten circulaire businessmodellen:

- **Sharing platforms**, consumenten delen producten, in plaats die aan te schaffen.

- **Product-as-a-service**, consumenten lenen of huren een product, in plaats van aanschaffen.
  - **Product life extension**, verlenging van de levenscyclus van een product door middel van een slimmer productontwerp, een opknapbeurt of herfabricage, waardoor herverkoop mogelijk wordt.
  - **Resource recovery**, upcycling of recycling van producten.
  - **Circular supplies**, waarbij het product (of bijvoorbeeld de software) herontworpen wordt.
- (Ellen MacArthur Foundation, 2020)

FIGUUR 11 > Circular Business Design Guide. Bron: MacArthur Foundation (2020).



Bij circulaire businessmodellen worden de verschillende stakeholders in kaart gebracht die kunnen participeren in het systeem waarin wordt geopereerd. De verschillende belangen moeten worden meegenomen. Circulaire businessmodellen gebruiken een ander soort verdienmodel. Voorbeelden hiervan zijn abonnementen, retournering aan het einde van gebruik, verkoop na gebruik of gedeelde prijsmodellen (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke uitdagingen, Combineren technologische en sociale innovatie, Betrekken gebruikers/burgers bij ontwikkeling en implementatie, Ontwikkelen nieuwe verdien- en businessmodellen, Rekening houden met verschillende belangen.

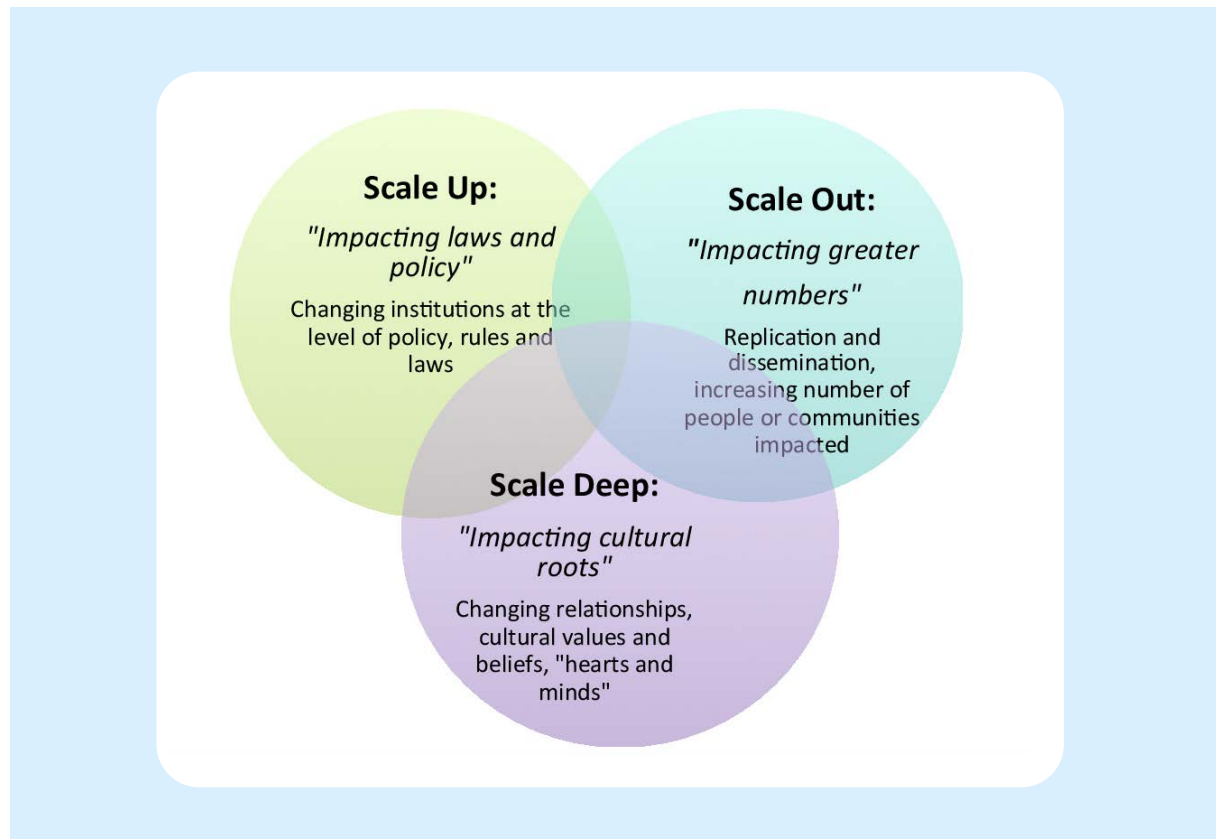
### Scaling out, scaling up, scaling deep

Systeemverandering tot stand brengen is moeilijk. De traditionele manier om de impact te schalen is geweest om de impact van een enkele organisatie te vergroten. Hoe kunnen briljante maar geïsoleerde

experimenten gericht op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen op grotere schaal worden aangenomen en tot transformatieve effecten leiden? Dat is de vraag die centraal staat in het model *Scaling out, scaling up, scaling deep*.

Dit model is in 2015 ontwikkeld door de Canadesen Darcy Riddell en Michele-Lee Moore. Bij dit model draait het om meer diverse benaderingen voor het opbouwen, verspreiden en verdiepen van de impact van sociale innovaties (Riddell & Moore, 2015). De methode is gebaseerd op lessen uit de praktijk in de lokale context in Canada en bestaat uit de volgende drie onderdelen:

**FIGUUR 12** > *Scaling out, scaling up and scaling deep voor sociale innovatie. Bron: Riddell & Moore (2015).*



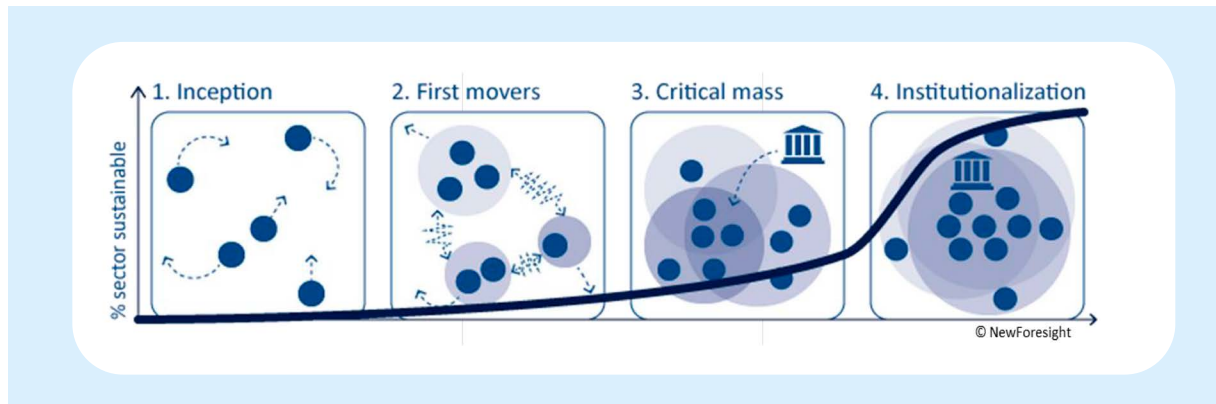
**Scaling out:** dit wordt in de sociale sector vaak beschouwd als 'opschalen'. Wanneer een organisatie met succes een bepaalde sociale innovatie in verschillende gemeenschappen kan repliceren om een groter aantal mensen te bereiken.

**Scaling up:** wijzigen van beleid of het beïnvloeden van wetten, om de bredere institutionele 'spelregels' te veranderen.

**Scaling deep:** het veranderen van diepere waarden, culturele overtuigingen, betekenissen en praktijken van mensen en de kwaliteiten van hun relaties, om verandering teweeg te brengen. (Riddell & Moore, 2015).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Betrekken gebruikers/burgers bij ontwikkeling en implementatie, Rekening houden met de specifieke context, Afbouwen van bestaande systemen.

**FIGUUR 13** > De vier fases van het Sustainable Market Transformation Model. Bron: Nyenrode, 2020.



### Sustainable Market Transformation Model

Duurzame Markt-transformatie / *Sustainable Market Transformation* is een model om in verschillende sectoren een omslag te initiëren en opschaling te versnellen. Het model analyseert welke factoren een (soms radicale) ontwikkeling van een marktsysteem in de weg staan. Het geeft een integraal overzicht van hoe verschillende actoren in een bepaalde sector kunnen samenwerken in verschillende fasen van het transformatieproces en welke interventies in elke fase bijdragen aan de transformatie.

Het model gaat uit van verschillende stakeholders (de overheid, industrie, NGO's en financiële instellingen) die in elk van de vier fasen van een transformatie een andere rol spelen. Het model is ontwikkeld door Lucas Simons en André Nijhof.

De vier fasen kort samengevat:

- 1 **Inceptiefase:** impact en handelingsperspectief in kaart brengen, eerste stappen zetten, op zoek naar werkende principes
- 2 **Competitie (first movers) fase:** integratie van de werkende principes in de eigen business, concurreren met circulaire producten, diensten of modellen
- 3 **Pre-competitiefase (kritische massa):** initiëren en organiseren van een (cross) sector brede ketenstrategie
- 4 **Institutionaliseringsfase:** bestendigen van het nieuwe duurzame normaal.

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Combineren technologische en sociale innovatie, Rekening houden met de specifieke context, Rekening houden met verschillende belangen, Collectief toebedelen van rollen.

Het model analyseert welke factoren een (soms radicale) ontwikkeling van een marktsysteem in de weg staan.

## 4.3 Werkvormen

### Smart Urban Lab-kit for Learning in a Network (SMULLN)

In Nederlandse steden ontstaan steeds vaker coalities waarin burgers samen met professionals, onderzoekers en ondernemers samenwerken aan innovatieve lokale oplossingen. Stadslabs zijn hierbij een veel gebruikte vorm (Platform stad en wijk, 2021). Voor het opzetten en effectief inzetten van Stadslabs ontbrak het aan beproefde richtlijnen en uitwisseling van kennis. De *Smart Urban Lab-kit* is een werkvorm

waarmee de rol van Stadslabs als mechanisme van 'smart governance' kan worden versterkt (NWO, 2021). De *Urban Lab-kit* is ontworpen als inspiratiebron om gemeenten of andere stakeholders in een stad op weg te helpen bij het opstellen of aanscherpen van de contouren van een samenwerking. De *Lab-kit* helpt bij het stellen en bespreken van belangrijke vragen die van belang zijn voor het opzetten van een succesvol Stadslab (Universiteit van Maastricht, 2021).

Het doel van het SMULLN-project (ontwikkeld door de Universiteit van Maastricht) was om de reeds ontwikkelde Lab-kit voor stadslab toe te passen in verschillende Nederlandse steden (Verdus, 2019).

De ervaring leert dat de kit ook bruikbaar is voor Stadslabs die al een tijdje draaien. De vragen die de lab-kit oproept zijn waardevol om opnieuw te beoordelen hoe het lab ervoor staat of hoe misschien de visie en strategie van het lab aangepast moet worden op basis van de ervaringen in de eerste jaren van de activiteit (Universiteit van Maastricht, 2021).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Co-creatie van integrale visie en aanpak, Betrekken gebruikers/ burgers bij ontwikkeling en implementatie, Rekening houden met de specifieke context, Inzicht hebben in (lokaal) aanwezige en ontbrekende kennis en kunde, Benutten Labs.

FIGUUR 14 >

Urban lab-kit. Bron: Maastricht University, (2021). Urban lab-kit.



## Changeroo

De online werkvorm en community *Changeroo* is ontwikkeld in 2017 in samenwerking met o.a. Wageningen University en Impact Centre Erasmus (Inspiring impact, 2021). Changeroo gaat uit van de *Theory of Change* (ToC). Vanuit de visie dat overheden, onderzoekers en andere stakeholders samen doelgericht een visie en strategie creëren. De werkvorm nodigt stakeholders uit om door middel van co-creatie na te denken over

maatschappelijke waarde-creatie. Te delen wat werkt, waarom, voor wie, en onder welke omstandigheden (Better evaluation, 2021).

In *Changeroo* komen verschillende stakeholders samen om bepaalde stedelijke interventies te delen, hierop te reflecteren en te onderbouwen met wetenschappelijke kennis (Better evaluation, 2021). *Changeroo* focust verder op delen van ervaringen, zodat verschillende

maatschappelijke organisaties op elkaars werk kunnen voortbouwen (Inspiring impact, 2021).

**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** vertrekken vanuit maatschappelijke agenda, Co-creatie van integrale visie en aanpak, Creëer trans-regionale kennisuitwisseling, Rekening houden met verschillende belangen, Betrekken van alle stakeholders bij evaluatie van voortgang.

FIGUUR 15 > Het Changeroo platform. Bron: Inspiring impact, (2021).



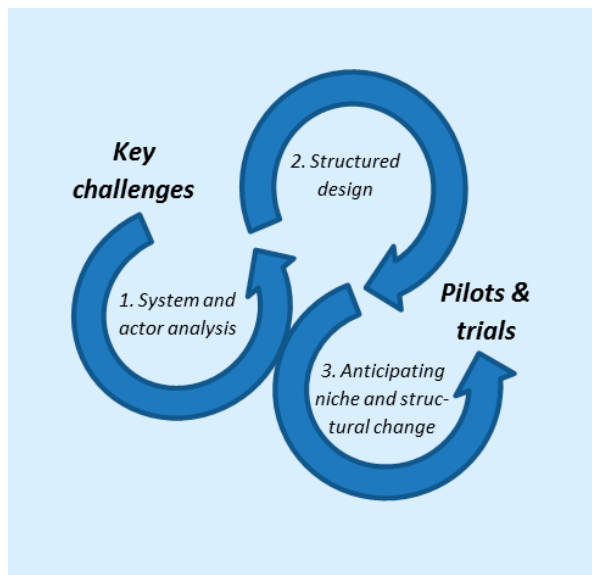
## Reflexive Interactive Design (RIO)

De werkvorm *Reflexive Interactive Design* (RIO) wordt gebruikt om nieuwe socio-technische systemen te ontwerpen, die een systeeminnovatie met zich meebrengen (Bos, 2010). Ook wordt RIO toegepast om vraagstukken te identificeren die om onderzoek en ontwikkeling vragen. De werkvorm is gebaseerd op wetenschappelijke ideeën over transities en systeeminnovaties. RIO gebruikt elementen van o.a. *Methodic Design*, *Interactive Technology Assessment* en *Strategic Niche Management* (Grin, 2004). De RIO-werkvorm is ontwikkeld door de Universiteit

van Wageningen. Gericht op faciliteren van systeem-innovatie door de introductie van nieuwe concepten en brede toekomstvisies. RIO gebruikt daarbij systeem- en actor-analyses, ontwikkelt nieuwe systemen en anticipeert op radicale niches (Koerkamp & Bos, 2008).

Het reflexieve interactieve ontwerpproces bestaat uit verschillende fasen, die als afzonderlijke stappen kunnen worden gezien; de combinatie maakt het uniek en effectief. Deze werkvorm wordt toegepast wanneer sectoren in een “lock-in” situatie zijn beland, waarbij verschillende belanghebbenden het oneens zijn over waarden of de aard van het probleem. Het hanteert een integratieve benadering bij het oplossen van problemen binnen niet-duurzame systemen (Bos, 2010). De verschillende onderdelen zijn weergegeven in **figuur 16**. Denk aan interviews, workshops en design-ateliers. (Koerkamp & Bos, 2008).

**FIGUUR 16** > Schematische weergave van de Reflexive Interactive Design werkvorm. Bron: Bos, (2010).



**SLUIT AAN BIJ DE DEEL-ASPECTEN:** Combineren van technologische en sociale innovatie, Ontwikkelen nieuwe verdien- en businessmodellen, Afbouwen van bestaande systeem, Proactief bijdragen aan formulering missies, Integreren creatief vermogen.



# Overzicht methodieken, modellen en werkvormen

Onze verkenning van beschikbare methodieken, modellen en werkvormen heeft een indrukwekkende lijst van 95 *tools* opgeleverd, die in meer of mindere mate bijdragen aan een van de kernaspecten.

## **Een aantal observaties:**

In algemene zin is te zien dat de meeste methodieken, modellen en werkvormen aansluiten bij kernaspecten 1-Draagvlak, 2-Regionale inbedding en 4-Reflectie en adaptatie. Er is duidelijk minder aansluiting op kernaspect 6-Instituten en governance. Veel methodieken, modellen en werkvormen richten zich op 'Vertrekken vanuit een maatschappelijke agenda' en 'Het betrekken van burgers of gebruikers'. Er is een beperkt aantal methodieken, modellen en werkvormen op het gebied van 'Co-creëren van een integrale visie en aanpak', 'Het combineren van technologische en sociale innovatie' en 'Het ontwikkelen van nieuwe verdien- en businessmodellen'.

Veel methodieken, modellen en werkvormen richten zich op de specifieke context en de aanwezige kennis en kunde. Weinig tools benoemen specifiek trans-regionale kennisuitwisseling. Er is veel aandacht

voor 'Stakeholder-identificatie en -management'. Er wordt vaak aandacht besteed aan de verschillende belangen, minder vaak aan het organiseren van de besluitvorming en het zorgen voor een neutrale coördinatie.

Bij 'Reflectie en adaptatie' is de aansluiting van methodieken, modellen en werkvormen redelijk verdeeld over de deelaspecten. Het 'Kwantificeren van de impact en het meten van output' wordt in diverse methodieken, modellen en werkvormen meegenomen. Het organiseren van financieringsvormen voor opschalen en het actief inzetten op Human Capital wordt minder vaak behandeld. Met name voor de deelaspecten 'Heldere taakverdeling tussen lokaal, regionaal en nationale overheden', 'Het goed omgaan met verliezers en het afbouwen van bestaande systemen' is weinig gevonden.

Er is een duidelijke kennisbehoefte om op een aantal deelaspecten nieuwe methodieken, modellen en werkvormen te ontwikkelen. Danwel bestaande tools te verbeteren. In vervolgonderzoek zou hier een specifiek op ingezet aan moeten worden.

De zes kernaspecten zijn uitgewerkt in 28 sub-aspecten, die als kader gebruikt zijn om de methodieken, modellen en werkvormen te plotten. Zie hiervoor de tabel in de bijlage.



## 6 Vervolg

Deze reader is een eerste aanzet om intermediars, programmamanagers, beleidsmedewerkers, onderzoeks, onderzoeks en regionale innovatie-ecosystemen die werken aan missiegedreven innovatie op weg te helpen door een overzicht te geven van bestaande relevante theorieën, inzichten uit de praktijk en een eerste overzicht van praktische handvatten in de vorm van bestaande methodieken, modellen en werkvormen. De vervolgstap is het ontwikkelen van een Handboek Missiegedreven Innovatie waarbij de beste tools worden uitgelicht en op een gebruikersvriendelijke manier aangeboden. Dit handboek zal in de komende jaren worden aangevuld met methodieken, modellen en werkvormen die door fundamenteel en experimenteel onderzoek zijn getoetst en gevalideerd.



# Bijlage

## ASPECTEN

## 1 | DRAAGVLAK

## 2 | GEBIEDSGERICHT INNOVEREN

## 3 | ORGANISATIE VAN SAMENWERKING

### DEELASPECTEN

1a

1b

1c

1d

1e

2a

2b

2c

2d

3a

3b

3c

3d

3e

3f

| TITELS                                                                                       | TYPE              |  | Verrekken vanuit maatschappelijke agenda | Co-creatie van integrale visie en aanpak | Combineren technologische en sociale innovatie | Betrekken gebruikers/burgers bij ontwikkeling en implementatie | Ontwikkelen nieuwe verdien- en businessmodellen | Rekening houden met de specifieke context | Inzicht hebben in (lokaal) kennis en kunde | Creer trans-regionale kennisuitwisseling | Benutten Labs | Rekening houden met verschillende belangen | Aandacht besteden aan communicatie en taal | Collectief toebeden aan taal | Organiseren van rollen | Doorbekken van besluitvorming | Zorgen voor neutrale coördinatie |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1 > Development Impact and You Toolkit                                                       | Toolbox           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 2 > Coherence Checklist (URBACT)                                                             | Werkvorm          |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 3 > Theory of Change                                                                         | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 4 > Innovatie scan - Eerste Hulp bij Innovatie                                               | Werkvorm          |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 5 > Community Building                                                                       | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 6 > DIY Toolkit Nesta                                                                        | Toolbox           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 7 > Local Action Groups                                                                      | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 8 > Stakeholder Participatie (Handreiking RIVM)                                              | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 9 > Co-creation navigator                                                                    | Werkvorm/ Toolbox |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 10 > Changeroo                                                                               | Werkvorm          |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 11 > Cooperative Business Model                                                              | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 12 > Sustainable Market Transformation Model                                                 | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 13 > Entrepreneurial Discovery Process (EDP)                                                 | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 14 > Agenda-setting                                                                          | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 15 > Circular business model                                                                 | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 16 > Transition design framework                                                             | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 17 > Designing missions: Mission-oriented innovation in Sweden - A practice guide by Vinnova | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 18 > Human-Centred Governance                                                                | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 19 > Policy Co-design Playbook                                                               | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 20 > Creative Problem Solving (CPS)                                                          | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 21 > Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep                                                   | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 22 > Speculative design                                                                      | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 23 > (Urban) Living Labs                                                                     | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 24 > Collective sensemaking                                                                  | Werkvorm          |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 25 > Draaiboek circulair businessmodel innovatie                                             | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 26 > Innovation system analysis for Green Growth                                             |                   |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 27 > Societal Impact Design                                                                  | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 28 > (...) Challenge                                                                         | Werkvorm          |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 29 > Co-creatie                                                                              | Methode           |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |
| 30 > Customer Journey                                                                        | Model             |  |                                          |                                          |                                                |                                                                |                                                 |                                           |                                            |                                          |               |                                            |                                            |                              |                        |                               |                                  |

|                                                                                              |                   | ASPECTEN     |    |    |    | 4   REFLECTIE EN ADAPTATIE |    |    |    | 5   METEN EN FINANCIEREN |    |    |    | 6   ACTIEF INZETTEN OP HUMAN CAPITAL |    |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|----|----|----|----------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|--------------------------------------|----|--|--|--|
|                                                                                              |                   | DEELASPECTEN |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| TITEL                                                                                        | TYPE              |              | 4a | 4b | 4c | 4d                         | 5a | 5b | 5c | 5d                       | 6a | 6b | 6c | 6d                                   | 6e |  |  |  |
| 1 > Development Impact and You Toolkit                                                       | Toolbox           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 2 > Coherence Checklist (URBACT)                                                             | Werkvorm          |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 3 > Theory of Change                                                                         | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 4 > Innovatie scan - Eerste Hulp bij Innovatie                                               | Werkvorm          |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 5 > Community Building                                                                       | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 6 > DIY Toolkit Nesta                                                                        | Toolbox           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 7 > Local Action Groups                                                                      | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 8 > Stakeholder Participatie (Handreiking RIVM)                                              | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 9 > Co-creation navigator                                                                    | Werkvorm/ Toolbox |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 10 > Changeroo                                                                               | Werkvorm          |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 11 > Cooperative Business Model                                                              | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 12 > Sustainable Market Transformation Model                                                 | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 13 > Entrepreneurial Discovery Process (EDP)                                                 | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 14 > Agenda-setting                                                                          | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 15 > Circular business model                                                                 | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 16 > Transition design framework                                                             | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 17 > Designing missions: Mission-oriented innovation in Sweden – A practice guide by Vinnova | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 18 > Human-Centred Governance                                                                | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 19 > Policy Co-design Playbook                                                               | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 20 > Creative Problem Solving (CPS)                                                          | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 21 > Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep                                                   | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 22 > Speculative design                                                                      | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 23 > (Urban) Living Labs                                                                     | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 24 > Collective sensemaking                                                                  | Werkvorm          |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 25 > Draaiboek circulair businessmodel innovatie                                             | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 26 > Innovation system analysis for Green Growth                                             |                   |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 27 > Societal Impact Design                                                                  | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 28 > (...) Challenge                                                                         | Werkvorm          |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 29 > Co-creatie                                                                              | Methode           |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 30 > Customer Journey                                                                        | Model             |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |

|  |  | ASPECTEN     |  |  |  |  | 1   DRAAGVLAK |  |  |  | 2   GEBIEDSGERICHT INNOVEREN |  |  |  | 3   ORGANISATIE VAN SAMENWERKING |  |  |  |  |  |
|--|--|--------------|--|--|--|--|---------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|
|  |  | DEELASPECTEN |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |

|                                                                                 |          | ASPECTEN     |    |    |    | 4   REFLECTIE EN ADAPTATIE |  |    |    | 5   METEN EN FINANCIEREN |    |  |    | 6   ACTIEF INZETTEN OP HUMAN CAPITAL |    |    |    |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----|----|----|----------------------------|--|----|----|--------------------------|----|--|----|--------------------------------------|----|----|----|--|
|                                                                                 |          | DEELASPECTEN |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| TITELS                                                                          | TYPE     |              | 4a | 4b | 4c | 4d                         |  | 5a | 5b | 5c                       | 5d |  | 6a | 6b                                   | 6c | 6d | 6e |  |
| 31 > Hackathon                                                                  | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 32 > Landschapsecologische systeemanalyse (landschapsanalyse/landschapssleutel) | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 33 > Refelectieve monitoring (gebaseerd op innovatiesysteemanalyse)             | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 34 > Innovatie-ecosysteemanalyse                                                | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 35 > Context analyse                                                            | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 36 > Stakeholder (Value) Mapping                                                | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 37 > System Mapping                                                             | Model    |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 38 > LAB-kit SMULLN                                                             | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 39 > DESTEP-analyse / (DE)PEST-analyse                                          | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 40 > PESTLE analysis                                                            | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 41 > Real-world Testbed                                                         | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 42 > Appreciative inquiry approach                                              | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 43 > Implementations Capabilities Grid                                          | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 44 > Collaborative (multi-stakeholder) Business Modeling                        | Model    |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 45 > URBACT II Local Support Group Toolkit                                      | Toolbox  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 46 > Applied Behavior Analysis (Gedraganalyse)                                  | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 47 > Human-Centred-Design (HCD)                                                 | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 48 > Mission Boards                                                             | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 49 > Design thinking                                                            | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 50 > The MSP Tool Guide                                                         | Toolbox  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 51 > The Helsinki Design Lab Studio Model                                       | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 52 > Stakeholder Analysis Table                                                 | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 53 > Stakeholders Power/Interest Matrix                                         | Model    |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 54 > Co-design canvas                                                           | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 55 > Orchestrating Innovation                                                   | Methode  |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 56 > Behaviour change wheel                                                     | Model    |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 57 > Creative Collaborations                                                    | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |
| 58 > Thinking Hats tool (in Nesta DIY toolbox)                                  | Werkvorm |              |    |    |    |                            |  |    |    |                          |    |  |    |                                      |    |    |    |  |

|  |  | ASPECTEN     |  |  |  |  | 1   DRAAGVLAK |  |  |  | 2   GEBIEDSGERICHT INNOVEREN |  |  |  | 3   ORGANISATIE VAN SAMENWERKING |  |  |  |  |  |
|--|--|--------------|--|--|--|--|---------------|--|--|--|------------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|
|  |  | DEELASPECTEN |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |  |  |  |               |  |  |  |                              |  |  |  |                                  |  |  |  |  |  |

|                                                                               |          | ASPECTEN     |    |    |    | 4   REFLECTIE EN ADAPTATIE |    |    |    | 5   METEN EN FINANCIEREN |    |    |    | 6   ACTIEF INZETTEN OP HUMAN CAPITAL |    |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----|----|----|----------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|--------------------------------------|----|--|--|--|
|                                                                               |          | DEELASPECTEN |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| TITELS                                                                        | TYPE     |              | 4a | 4b | 4c | 4d                         | 5a | 5b | 5c | 5d                       | 6a | 6b | 6c | 6d                                   | 6e |  |  |  |
| 59 > World Café (WC)                                                          | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 60 > Value Case Methodologie (Design, Quantification, Valuation, Negotiation) | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 61 > Development Evaluation                                                   | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 62 > Outcome Mapping                                                          | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 63 > Meten Weten Handelen systematiek (MWH)                                   | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 64 > Monitoring and Performance Table                                         | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 65 > Multi-Level Perspective (MLP) Model                                      | Model    |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 66 > Backcasting                                                              | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 67 > Sustainable Portfolio Management (SPM)                                   | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 68 > Innovation Portfolio Management (IPM)                                    | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 69 > Stories of Change                                                        | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 70 > Innovation Readiness Level                                               | Model    |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 71 > Growth Thresholds                                                        | Model    |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 72 > Effectencalculator                                                       | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 73 > IRIS metrics                                                             | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 74 > Maatschappelijke kosten-baten analyse/ societal cost benefit analysis    | methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 75 > Roadmapping (Cambridge framework)                                        | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 76 > Economic Impact Analysis                                                 | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 77 > Environmental Impact Assessment                                          | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 78 > Impact Assessment                                                        | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 79 > Intervention Scalability Assessment Tool (ISAT)                          | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 80 > Scenario analyse                                                         | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 81 > Benefits Realisation Management                                          | Werkvorm |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 82 > Economische Impactanalyse en materiaalstromen (EXIOMOD)                  | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 83 > Ex post evaluaties                                                       | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 84 > Forecasting                                                              | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 85 > Indicator selection                                                      | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |
| 86 > Input-output analyse                                                     | Methode  |              |    |    |    |                            |    |    |    |                          |    |    |    |                                      |    |  |  |  |

|                                                                                |          | ASPECTEN     |    |    |    |    | 1   DRAAGVLAK |  |    |    |    | 2   GEBIEDSGERICHT INNOVEREN |  |    |    | 3   ORGANISATIE VAN SAMENWERKING |    |    |    |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----|----|----|----|---------------|--|----|----|----|------------------------------|--|----|----|----------------------------------|----|----|----|--|--|
|                                                                                |          | DEELASPECTEN |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| TITELS                                                                         | TYPE     |              | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e            |  | 2a | 2b | 2c | 2d                           |  | 3a | 3b | 3c                               | 3d | 3e | 3f |  |  |
| 87 > Making It Big – Strategies for Scaling Social Innovation                  | Toolbox  |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 88 > Societal Embeddedness Level (SEL)                                         | Model    |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 89 > Five Rs for scaling up                                                    | Methode  |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 90 > Climate Cities Contract(ing approach)                                     | Methode  |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 91 > Multi-Level Governance (MLG) Model                                        | Model    |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 92 > Mission playbook: a design-led approach to launching and driving missions | Model    |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 93 > Frame innovation method                                                   | Methode  |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 94 > Reflexive Interactive Design (RIO)                                        | Werkvorm |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |
| 95 > Trendanalyse                                                              | Methode  |              |    |    |    |    |               |  |    |    |    |                              |  |    |    |                                  |    |    |    |  |  |



|  |  | ASPECTEN     |  | 4   REFLECTIE EN ADAPTATIE |  |  |  | 5   METEN EN FINANCIEREN |  |  |  | 6   ACTIEF INZETTEN OP HUMAN CAPITAL |  |  |  |  |  |
|--|--|--------------|--|----------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  |  | DEELASPECTEN |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |
|  |  |              |  |                            |  |  |  |                          |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |



# Literatuurlijst

Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., ... & O'Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195-206.

Better Evaluation, (2021). Changeroo.  
[www.betterevaluation.org/en/resources/tools/changeroo](http://www.betterevaluation.org/en/resources/tools/changeroo)

Bos, A.P. (2010). Reflexief interactief ontwerpen (RIO)  
Reflexive interactive design (RIO). Wageningen UR:  
Wageningen.

Bucolo, S., & Matthews, J. (2011). Design-led innovation-  
Exploring the synthesis of needs, technologies and business  
models. In *2011 Participatory Innovation Conference  
Proceedings* (pp. 351-354). University of Southern Denmark.

Chesbrough, H., (2003). Open Innovation: The New Imperative  
for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business  
School Press, Boston, MA.

Danish Design Center (DDC), (2021). Missions playbook:  
A design-led approach to launching and driving missions.

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its  
application. *Design studies*, 32(6), 521-532.

Dorst, K. (2015). Frame innovation: Create new thinking by  
design. MIT press.

Dries, L. T. Hegger, Jenneke Van Vliet & Bas J. M. Van Vliet  
(2007). Niche Management and its Contribution to Regime  
Change: The Case of Innovation in Sanitation, *Technology  
Analysis & Strategic Management*, 19:6, 729-746, DOI:  
10.1080/09537320701711215.

DRIFT Instituut voor transitie (2006). Transitie en  
transitiemanagement. Een inleiding.

Ellen MacArthur Foundation (2020). Circular Business Design  
Guide. [www.circulardesignguide.com](http://www.circulardesignguide.com)

Geels, F.W. (2005). Technological Transition and System  
Innovations. A Co-Evolutionary and SocioTechnical Analysis,  
Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Ghazinoory, S., Nasri, S., Ameri, F., Montazer, G. A., & Shayan,  
A. (2020). Why do we need 'Problem-oriented Innovation  
System (PIS)' for solving macro-level societal problems?  
*Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119749.

Groot Koerkamp, P. W.G. & A.P. Bos (2008). Designing complex  
and sustainable agricultural production systems; an integrated  
and reflexive approach for the case of table egg production in  
the Netherlands. *NJAS - Wageningen journal of life sciences*  
55 (2), pp.113-138.

Grin, J., F. Felix, B. Bos & S. Spoelstra (2004). Practices for  
reflexive design: lessons from a Dutch programme on  
sustainable agriculture. *Int. J. Foresight and Innovation  
Policy* 1 (1-2), pp. 126-149.

Hegger, D. L., Van Vliet, J., & Van Vliet, B. J. (2007). Niche  
management and its contribution to regime change: the case  
of innovation in sanitation. *Technology Analysis & Strategic  
Management*, 19(6), 729-746.

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.

High Tech Campus, (2021).  
Afbeelding: [www.hightechcampus.com/contact-us](http://www.hightechcampus.com/contact-us)

Janssen, M. J., Torrens, J. C. L., Wesseling, J., Wanzenböck,  
I., & Patterson, J. (2020). Position paper 'Mission-oriented  
innovation policy observatory'.

Jones, P. H. (2014). Systemic design principles for complex  
social systems. In *Social systems and design* (pp. 91-128).  
Springer, Tokyo.

Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented inno-  
vation policy and dynamic capabilities in the public sector.  
*Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787-801.

[Kennisinnovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen  
\(2019\).](#)

[Publicatie Kennisinnovatie Agenda Maatschappelijk Ver-  
dienvermogen \(2020\)](#)

Lindman, Å., & Söderholm, P. (2016). Wind energy and green  
economy in Europe: Measuring policy-induced innovation  
using patent data. *Applied energy*, 179, 1351-1359.

Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., &  
Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and  
translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal  
Transitions*, 35, 251-260.

Loorbach, D., & Rotmans, J. (2012). Transitie & transitie-  
management: Oorsprong, status en toekomst.

Inspiring impact, (2021). Changeroo.

[www.inspiringimpact.org/resource-library/changeroo](http://www.inspiringimpact.org/resource-library/changeroo)

Maastricht University, (2021). Urban lab-kit.

[www.maastrichtuniversity.nl/research/msi/research-output/urban-lab-kit](http://www.maastrichtuniversity.nl/research/msi/research-output/urban-lab-kit)

Mazzucato, M., Kattel, R., & Ryan-Collins, J. (2020). Challenge-driven innovation policy: towards a new policy toolkit. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(2), 421-437.

NWO, (2021). Smart Urban Lab-kit for Learning in a Network (SMULLN)

[www.nwo.nl/en/projects/43816154](http://www.nwo.nl/en/projects/43816154)

Nyenrode, 2020. Sustainable Market Transformation Model. Artikel: [www.nyenrode.nl/nieuws/n/changing-game](http://www.nyenrode.nl/nieuws/n/changing-game)

Open Innovatie, (2021). Open innovatie.

Artikel: [www.openinnovatie.nl/open-innovatie](http://www.openinnovatie.nl/open-innovatie)

Owen, R., Stilgoe, J., Macnaghten, P., Gorman, M., Fisher, E., & Guston, D. (2013). A framework for responsible innovation. *Responsible innovation: managing the responsible emergence of science and innovation in society*, 31, 27-50.

Paredis, E. (2014). Pleidooi voor een genuanceerde kijk op transitie. *Oikos*, 68(1), 71-86.

Platform stad en wijk, (2021). Stadslabs.

[platformstadenwijk.nl/onderzoek/stadslabs/](http://platformstadenwijk.nl/onderzoek/stadslabs/)

Pyka, A. (2017). Dedicated innovation systems to support the transformation towards sustainability: Creating income opportunities and employment in the knowledge-based digital bioeconomy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(4), 27.

Rathenau Instituut (2021) Missiegedreven innovatiebeleid: wat, hoe en waarom? Artikel: [www.rathenau.nl/nl/vitale-kennisecosystemen/missiegedreven-innovatiebeleid-wat-hoe-waarom](http://www.rathenau.nl/nl/vitale-kennisecosystemen/missiegedreven-innovatiebeleid-wat-hoe-waarom)

Riddell, D. & Moore, M.L. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it.

Smith, A., Voß, J-P., Grin, J. (2010), 'Innovation studies and sustainability transitions: the allure of the multi-level perspective and its challenges', in *Research Policy*, vol. 39, no. 4, p. 435-448.

Schot, J., Geels, F. (2008), 'Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy', *Technology Analysis & Strategic Management* 20, 5, p. 537-554.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.

Systemisch Co-Design Canvas, (2020). Anja Köppchen, Gene Bertrand & Wina Smeenk.

Publicatie: [www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/het-co-design-canvas](http://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/het-co-design-canvas)

Thirtle, C. G., & Ruttan, V. W. (1987). *The role of demand and supply in the generation and diffusion of technical change* (Vol. 21). Taylor & Francis.

TNO, (2020) Orchestrating innovation: hoe transitie echt kunnen slagen. [www.tno.nl/tno-insights/artikelen/orchestrating-innovation-hoe-transities-echt-kunnen-slagen](http://www.tno.nl/tno-insights/artikelen/orchestrating-innovation-hoe-transities-echt-kunnen-slagen)

Tromp, N., & Hekkert, P. (2018). *Designing for society: Products and services for a better world*. Bloomsbury Publishing.

Van de Vrande, V., Jeroen P.J. de Jong, Wim Vanhaverbeke, Maurice de Rochemont, (2009).

Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, Volume 29, Issues 6-7, Pages 423-437.

Van der Bijl-Brouwer, M., & Malcolm, B. (2020). Systemic design principles in social innovation: A study of expert practices and design rationales. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 386-407.

Van der Bijl-Brouwer, M., Kligyte, G., & Key, T. (2021). A Co-evolutionary, Transdisciplinary Approach to Innovation in Complex Contexts: Improving University Well-Being, a Case Study. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 565-588.

Verdus, (2019). Smart Urban Lab-kit for Learning in a Network. [www.verdus.nl/project/smulln](http://www.verdus.nl/project/smulln)

Vinnova, (2021). Designing missions. Mission oriented innovation in Sweden.

[www.vinnova.se/en/m/missions](http://www.vinnova.se/en/m/missions)

Wieczorek, A. J., & Berkhout, F. (2009). Transitions to sustainability as societal innovations. *Principles of Environmental Sciences*, 503-512.

# Colofon

Bart Ahsmann  
Thomas van Arkel  
Nienke Edelenbosch  
Margriet Goossensen  
Femke Hermans  
Kees Joosten  
Eva Loopik  
Laura van der Pasch  
Johannes van der Vos

Als u op de hoogte wilt blijven van de ontwikkelingen rondom missiegedreven innovatie in Nederland, kunt u lid worden van de [maatschappelijk verdienvermogen community](#). Op deze pagina delen experts, onderzoekers en ervaringsdeskundigen hun kennis en kunde. Geïnteresseerden kunnen vragen stellen over 'hoe' maatschappelijk verdienvermogen in de praktijk bereikt kan worden.