



# Maatschappelijk verdienvermogen

## Overzicht van aspecten voor versnelling

Missiegedreven innovatie, dat zowel economisch verdienvermogen als maatschappelijke impact realiseert, vraagt veranderingen in onze aanpak van innoveren. In dit stuk vind je een overzicht van aspecten die belangrijk zijn om missiegedreven innovatie te laten slagen; werken hieraan kan het innovatieproces versnellen. De aspecten zijn gebaseerd op inzichten verkregen uit 60+ interviews met onderzoekers, bedrijven, intermediairs en programma-managers die werken aan missiegedreven innovatie. Wat je leest is daarom een niet-limitatief overzicht. Het document zal altijd een 'bèta-model' zijn, omdat er continue nieuwe inzichten zijn. Het is immers een nieuwe manier van innoveren in een veranderend innovatie-

systeem. De Key Enabling Methodologies (KEM's), die vanuit de Kennis en Innovatie Agenda Sleuteltechnologieën worden verzameld, kunnen ingezet worden bij het adresseren van de genoemde aspecten.

De volgende zes aspecten zijn belangrijk voor missiegedreven innovatie:

- 1 Draagvlak**
- 2 Regionale inbedding**
- 3 Organisatie van samenwerking**
- 4 Reflectie en adaptatie**
- 5 Meten en financieren**
- 6 Instituties en governance**



Bewustzijn, begrip en betrokkenheid van een veelheid stakeholders zijn nodig voor succesvolle transitie; als verzamelnaam gebruiken we daar de term 'draagvlak' voor. Missiegedreven innovatie, dat zowel economisch verdienvermogen als maatschappelijke impact wil realiseren, vraagt vanaf de start van programma's en projecten nadrukkelijk aandacht voor het ontwikkelen van draagvlak. Zowel bij bedrijven, overheden, kennisinstellingen, belangenorganisaties, burgers als intermediairs, in alle lagen van de organisatie en voor zowel de technologische, economische, sociale als ecologische uitdagingen.

### Deel-aspecten:



#### 1a. Vertrekken vanuit maatschappelijke uitdagingen

Een lokaal probleem, waarin meerdere maatschappelijke uitdagingen bij elkaar komen, vraagt een grotere en collectieve inspanning dan het werken aan een geïsoleerde opgave. In de praktijk zijn lokale/regionale vraagstukken per definitie multidisciplinair. De verschillende stakeholders hebben collectief en individueel een rol in het onderzoeken welke oplossingen de meeste impact kunnen hebben.



#### 1b. Co-creatie van integrale visie en aanpak

Succesvolle vernieuwing start met het formuleren en uitdragen van een gezamenlijke visie op de (lokale / regionale) maatschappelijke uitdagingen. Hiermee kunnen parallelle verandertrajecten op elkaar afgestemd worden en wordt dubbel werk voorkomen, de inzet van mensen en middelen optimaal benut en de veranderbeweging versterkt. Het co-creëren helpt alle stakeholders het tempo van verandering bij te houden.



#### 1c. Combineren technologische en sociale innovatie

Missiegedreven innovatie is een samenspel van technologische en niet-technologische oplossingen. Technologie is een 'enabler' van verandering, vernieuwing en transitie. Economische, organisatorische, sociale en financiële oplossingen zijn net zo belangrijk. Dat gaat onder meer om *Human Capital*, nieuwe verdienmodellen, gedrag, publieke opinie, ethiek en multi-stakeholder samenwerking.



#### 1d. Betrekken gebruikers/burgers bij ontwikkeling en implementatie

Succesvolle missiegedreven innovatie vraagt een goed begrip van de wensen en het gedrag van de beoogde gebruikers. 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.



#### 1e. Ontwikkelen nieuwe verdien- en businessmodellen

Het realiseren van zowel economisch verdienvermogen als maatschappelijke impact is de kern van missiegedreven innovatie. 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.

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.

### Deel-aspecten:



#### 2a. Rekening houden met de specifieke context

Doordat vaak meerdere maatschappelijke opgaven samenkomen in bijvoorbeeld een stad, regio of provincie ontstaat een complexe situatie. Het erkennen van deze complexiteit en het mobiliseren van de verschillende stakeholders per deel-opgave helpt om tot een beter resultaat te komen. Het doorgronden en met elkaar bewust zijn van de specifieke context heeft een positieve invloed op het slagen van de meervoudige opgave.



#### 2b. Inzicht hebben in (lokaal) aanwezige en ontbrekende kennis en kunde

Inzicht in de beschikbare kennis en kunde is een succesfactor. Weet wat er beschikbaar is en waarvoor je buiten jouw 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.



#### 2c. Creëer trans-regionale kennisuitwisseling

Regionale innovatie-ecosystemen lopen 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, precisie-landbouw of circulaire businessmodellen. Aftstemming en kennisuitwisseling kan innovatie en opschaling versnellen.



#### 2d. Benutten labs

Nederland is rijk aan diverse vormen van labs (fieldlabs, living labs, leer-werk-gemeenschappen, learning communities, garages, Centers of Expertise, hubs, CIF's, etc.), waarin bedrijven, onderwijs, onderzoek, overheid, belangenorganisaties en burgers samenwerken. Vaak gericht op een bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen. Iedere lokale context en elke uitdaging vraagt een specifieke aanpak en samenstelling. Labs zijn een uitstekende werkvorm voor missiegedreven innovatie.

## Organisatie van samenwerking

In regionale innovatie-ecosystemen is de betrokkenheid van alle stakeholders gewenst. Multi-stakeholder samenwerking vraagt begrip van ieders belangen en pro-actief verbinden van partners. Met name de betrokkenheid van burgers is uitdagend. Het ontwikkelen van samenwerking en deze optimaal faciliteren vraagt ook aandacht voor mogelijke tegenstrijdige belangen tussen gevestigde actoren en uitdagers en tussen lokale en mondiale spelers.

### Deel-aspecten:



#### 3a. Rekening houden met verschillende belangen

Een goed functionerend innovatie-ecosysteem met veel verschillende stakeholders vereist dat partijen hun individuele belangen weten te verbinden met de collectieve opgaven. Het kwantificeren en uitspreken van individuele en gezamenlijke doelen en verwachtingen is een manier om tot evenwichtige en duurzame samenwerking te komen.



#### 3b. Aandacht besteden aan communicatie en taal

Verschillen in taal, vakjargon, communicatiestijl en context zorgen voor 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.



#### 3c. Collectief toedelen van rollen

Succesvolle samenwerking vraagt regie op het realiseren van gelijkwaardigheid in rollen en inspraak. Multi-stakeholder samenwerkingsverbanden bestaan per definitie uit individuen. Waarbij niet iedereen even ervaren is om te gaan met bijvoorbeeld techneuken, juristen, economen of sociologen. Een goede 'tolk' kan het verschil maken.



#### 3d. Organiseren van besluitvorming

Het organiseren van besluitvorming betreft wie, wanneer en hoe betrokken kan of behoort te worden en hoe de besluitvorming plaatsvindt. 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.



#### 3e. Doorbreken van silo's

Door actief interdisciplinair samenwerken te organiseren worden maatschappelijke uitdagingen beter aangepakt. 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.



#### 3f. Zorgen voor neutrale coördinatie

Succesvolle missiegedreven innovatie-ecosysteem hebben een onpartijdige, professionele coördinator. Deze opereert als 'tolk' in het netwerk, zorgt voor goede besluitvorming, faciliteert interne en externe communicatie, organiseert bijstellen van plannen op basis van tussentijdse evaluaties en houdt alle spelers gefocust op de gezamenlijke doelen. Intermediairs, zoals regionale ontwikkelingsmaatschappijen, belangenorganisaties en consultants, maar ook gemeenten en provincies kunnen hierin een sleutelrol spelen. Daarom is bij het vormgeven van een samenwerkingsverband aan te raden vroegtijdig deze - neutrale - regierol toe te bedelen aan een intermediaire partij.

De snelheid van technologische en maatschappelijke veranderingen vraagt continue monitoren, analyse, duiding, reflectie en adaptatie, zodat de doelen, aanpak en activiteiten van het samenwerkingsverband flexibel bijgesteld kunnen worden.

### Deel-aspecten:



#### 4a. Betrekken van alle stakeholders bij evaluatie van voortgang

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.



#### 4b. Maak integrale afwegingen bij keuze technologie of innovatie

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-in 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.



#### 4c. Reflecteren op economische en maatschappelijke impact

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 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. Aan de hand van scenario's en modellen kunnen – doorlopend – inschattingen gemaakt worden van de balans tussen te realiseren economische en maatschappelijke impact.



#### 4d. Flexibel aanpassen op veranderende context

Missiegedreven innovatie vindt plaats in een dynamische 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. Collectieve reflectie helpt om flexibel aan te passen binnen ontwikkel-, ontwerp- en opschalingsprocessen.

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.

#### **Deel-aspecten:**



##### **5a. Kwantificeren economische en maatschappelijke baten**

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.



##### **5b. Meten van output en impact**

Om de bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen en de impact op maatschappij en economie te demonsteren is het belangrijk om de resultaten, toepassing en effecten te meten. Het bepalen van de juiste indicatoren en meetmethoden vraagt aandacht, liefst vroeg in een innovatie-traject. Hiermee kunnen publieke en private financiers geholpen worden investeringsbeslissingen te nemen.



##### **5c. Organiseren financieringsvormen voor opschalen 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 met nieuwe vormen van financieren.



##### **5d. Actief inzetten op human capital**

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

Missiegedreven innovatie 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.

#### Deel-aspecten:



##### 6a. Heldere taakverdeling tussen landelijk, regionaal en lokaal bestuur

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



##### 6b. Goed omgaan met verliezers

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.



##### 6c. Afbouwen van bestaande systemen

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



##### 6d. Proactief bijdragen aan formulering missies

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.



##### 6e. Integreeren creatief vermogen

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.