

KIA Maatschappelijk Verdienvermogen 2024-2027

Tweede uitgave, 3 juni 2024



Inleiding

Nederland wordt geconfronteerd met mondiale, urgente maatschappelijke opgaven. Om deze het hoofd te kunnen bieden initieerde het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid (MTIB). Publieke, private en maatschappelijke organisaties zetten zich gezamenlijk in voor het slimmer organiseren van transities en bij te dragen aan het aanpakken van maatschappelijke opgaven. De ambitie is te koersen op een Nederlandse economie die innovatief, robuust en duurzaam is met een sterke mondiale positie in een sterk Europa. Waarbij de Nederlandse samenleving meedoet en profiteert van de brede welvaart die wordt gecreëerd.

De Kennis en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) gaat over noodzaak en urgentie, over behoefte aan handelingsperspectief en instrumenten, over groei en evenwicht, over maatschappij

en ondernemen. Deze KIA werkt op het snijpunt van de korte en de lange termijn, van vernieuwing en behoud, van mens en technologie. Deze KIA ontwikkelt visie en instrumenten, biedt handelingsperspectief en demonstreert voorbeelden voor de benadering van transities en complexe maatschappelijke vraagstukken, lokale opgaven en systemische verandering.

Praktijken staan centraal

In praktijken komen uitvoerings- en besturingsniveau bij elkaar en ontstaat trekkracht op technologische oplossingen.

Maatschappelijk verdienvermogen, brede welvaart en meervoudige waardecreatie vormen een begrippenset¹ voor een groeiemodel waarin maatschappelijke opgaven centraal staan. Het denken daarover vindt plaats in publieke organisaties, in academisch, toegepast en praktijkgericht onderzoek, in mkb en bedrijfs-

leven en aan de keukentafel. De KIA MV stimuleert het debat hierover en helpt de vorming van een richtinggevende visie op de transities die moeten leiden tot nieuwe economische en maatschappelijke groei- en samenlevingsmodellen.

Op veel plekken in Nederland (en in Europa) werken mensen al samen aan grote maatschappelijke uitdagingen, vaak 'vermomd' als lokale problematiek. Vier jaar ervaring in de KIA MV en onnoemelijk veel expertise uit het veld, bieden ingrediënten om gericht te werken aan (nieuwe) praktijken. Het toepassen van een ontwerpde en systemische proces-aanpak, werkvormen, methodieken en *practices*, doorbreekt blokkades. Praktijken tonen onderliggende verbanden en afhankelijkheden die vragen om strategische keuzes en leiderschap. De dynamiek in praktijken bestaat daarnaast uit nieuwe vragen en behoeftes die een voedingsbodemp vormen voor technologische toepassingen.

¹ Maatschappelijke waarde creëren. Hoe hogescholen bijdragen aan Maatschappelijk Verdienvermogen'. Green Paper hbo-thematafel MV, december 2022

KIA MV streeft naar impact op twee vlakken:

Transities

Een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en samenleving. Het gaat op dit systemische niveau over andere manieren van samenwerken, andere aanpakken en processen om tot gezamenlijk gedragen oplossingsrichtingen te komen voor complexe vraagstukken. En het gaat er om doorbraken te realiseren op het gebied van wet- en regelgeving, governance, financiering en toepassing van kennis en innovatie. Uiteindelijk gaat dit over de moed om keuzes te maken. Kiezen voor nieuwe verhoudingen, systemen en oplossingen en kiezen voor het afbouwen van bestaande structuren.

De impact die we willen zien is dat het denken in opgavegerichte en domeinoverschrijdende transities, gecombineerd met een actiegerichte en ontdekkende aanpak, leidt tot een versnelling in de transities die Nederland het hoofd moet bieden.

Marktcreatie

Om maatschappelijke opgaven aan te pakken hebben we praktisch bruikbare producten, diensten en processen nodig die doorbraken helpen realiseren en door de samenleving worden geaccepteerd. In dit samenspel van instituties, onderzoekers, specialisten en direct betrokkenen, nemen ondernemers een cruciale positie in. Zij ontwikkelen producten, diensten en processen die deel uitmaken van een bredere aanpak om grotere doelen te halen, op onder meer gezondheid, duurzaamheid, voedselvoorziening en veiligheid (missies), inclusief ondersteunende maatregelen zoals wet- en regelgeving en nieuwe soorten financiering.

De impact die we willen zien is dat transities kansen bieden om, kleinschalig maar veelvuldig, technologie, ondernemerschap en maatschappelijke opgaven met elkaar te verbinden en zo nieuwe markten te creëren. Hier kan Nederland nieuwe, strategische keuzes maken die de internationale positie en autonomie verstevigen.

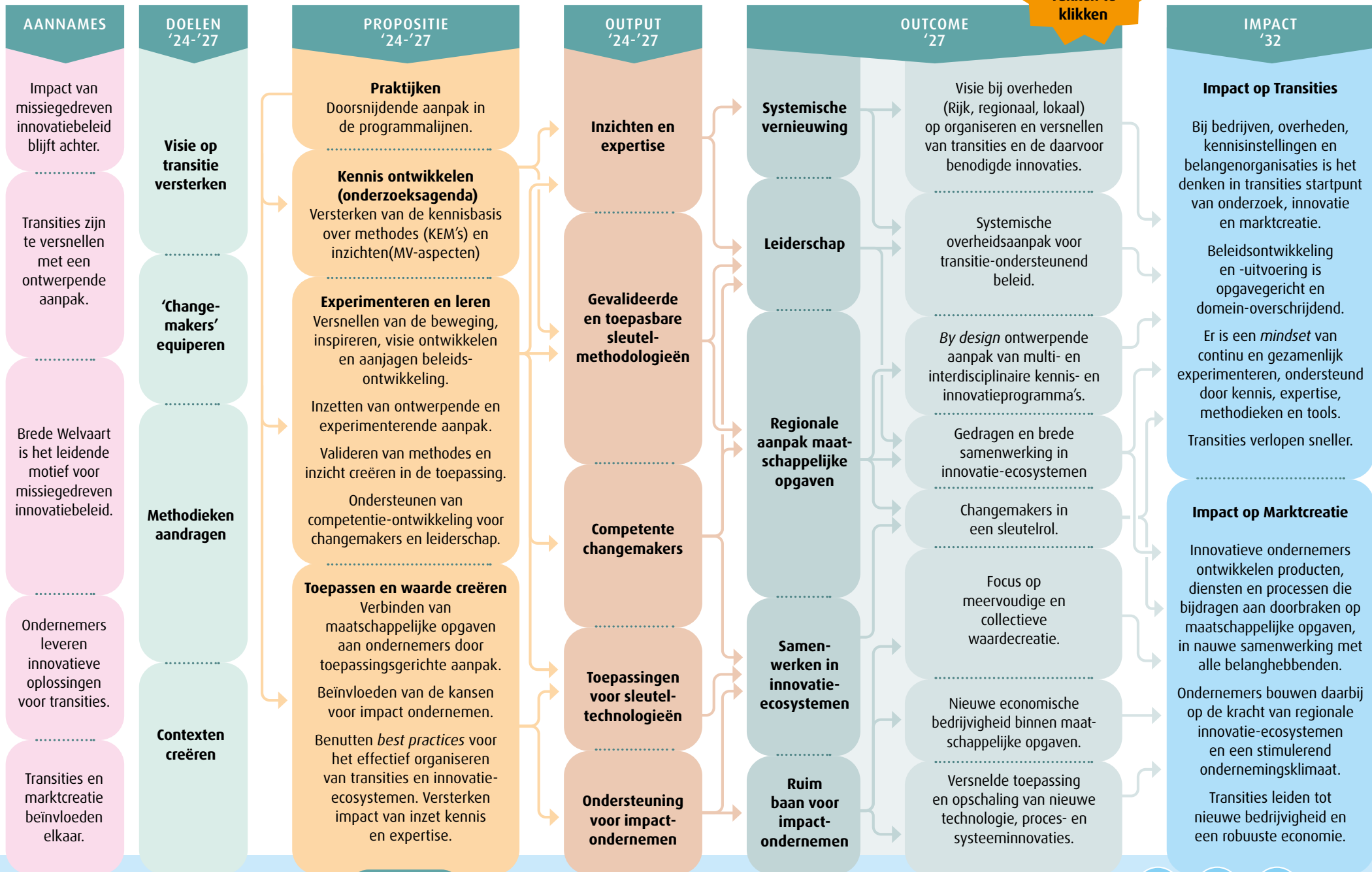
Leeswijzer

De KIA Maatschappelijk Verdienvermogen 2024-2027 is opgebouwd op basis van de Theory of Change. De Impact Pathway die hierop is gebaseerd geeft stapsgewijs de aannames, doelen en propositie en de daaruit beoogde output, outcome en impact weer. Dit model kan zowel van links naar rechts als van rechts naar links gelezen worden. Daarom presenteren we het niet als een chronologische tekst, maar bieden we de mogelijkheid om 'browsend' de diepte in te gaan op de verschillende onderdelen van het model.

Navigeer door het document door op de vakken te klikken



Bijlagen



Partners

1 Aanleiding voor de KIA MV 2024-2027

Wereldwijde urgente maatschappelijke opgaven vragen om nieuwe aanpakken en missiegedreven innovatie. De complexe vraagstukken, op gebieden als verduurzaming, brede en inclusieve welvaart, gezondheid, landbouw, welzijn en veiligheid, zijn uitdagend, vaak disruptief én bieden kansen. Ze vragen om een inter- en transdisciplinaire aanpak, verbinding en samenwerking. Tegelijkertijd vraagt het om aanpassen van gedrag en handelen aan nieuwe situaties. Bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en burgers gaan echter vaak op de oude voet door. Systemen en processen zijn nog onvoldoende ingericht om goed in te kunnen spelen op nieuwe manieren van organiseren en samenwerken. Er is behoefte aan handelingsperspectief dat doelen voor de lange termijn vertaalt in concrete opgaven waar aan gewerkt kan worden, met beproefde nieuwe methodieken, modellen, werkvormen, tools, interventies en *practices*. Dit is geen nieuw besef, dit weten we al jaren. Wel wordt duidelijk dat we keuzes moeten maken en bij

keuzes is er altijd iets dat verloren gaat. En wat we er voor terug kunnen krijgen, blijken we steeds beter zelf te kunnen vormgeven. Als we daartoe bereid zijn.

De KIA MV 2024-2027 komt voort uit een aantal relevante ontwikkelingen die hieronder geschetst worden. Samen met de ervaringen en onderzoek uit de voorgaande jaren vormen zij de basis voor het nieuwe programma.

Urgentie in mondiale uitdagingen

Mondiale ontwikkelingen vragen om sneller innoveren en implementeren op het gebied van bijvoorbeeld nieuwe technologie, verdienmodellen, meervoudige waardecreatie, governance en beleid, financiering, wet- en regelgeving, onderwijs en opleiding, participatie en draagvlak, ethische aspecten en privacy.

“De toekomst vraagt om [ingenieurs] professionals die hun [technische] talent inzetten **voor innovatieve oplossingen** op grote transitie als die in de zorg, het klimaat, de digitalisering voor iedereen en de demografische uitdagingen. Oplossingen die leiden tot een **betere maatschappij, een betere toekomst voor iedereen en op de verkleining van scheidslijnen**. Zo hebben ook volgende generaties een reëel perspectief op welvaart, welzijn en gelijkwaardige kansen.”

Karien van Gennip, vicepremier en demissionair minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Maatschappelijke opgaven beginnen een ongekende schaal aan te nemen. Er is een hardnekkig tekort aan professionals in allerhande cruciale beroepen; we hebben een overschot aan CO₂, stikstof en andere broeikasgassen dat het land stil dreigt te leggen; er zijn niet genoeg betaalbare woningen; de algehele gezondheid van de bevolking loopt terug door slecht eetgedrag en ongezonde voeding; we hebben te maken met langere droge periodes gevolgd door korte hevige regenbuien met veel schade tot gevolg; onze privacy staat onder druk, omdat onze data buiten onze invloedssfeer gebruikt en verwerkt worden of gewoon niet goed beveiligd blijken; criminaliteit heeft mondiaal samenlevingen in de tang. Deze uitdagingen kunnen we niet meer aanpakken met vertrouwde manieren van innoveren, business development en beleidsontwikkeling. Dit soort 'wicked problems' vragen om een volledig andere, niet-traditionele behandeling: creatieve benaderingen, onconventionele ideeën, systemische veranderingen en innovatieve vormen van leren, organiseren en samenleven.¹

Economische autonomie

Onlangs presenteerde de minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK) de volgende visie²: "We koersen op een Nederlandse economie in de toekomst met vier dominante kenmerken (pijlers). Die economie is (1) innovatief, (2) duurzaam, (3) met een sterke positie in een weerbaar Europa. Die economie laat de Nederlandse samenleving (4) meedoen en meeprofiteren van de brede welvaart die wordt gecreëerd.

Een innovatieve economie betekent vooral het stimuleren van economische groei en brede welvaart door onze excellente kennis optimaal te benutten; hierin betekent duurzaamheid dat we ons inspannen voor brede welvaart; is Nederland sterk in een weerbaar Europa waar we strategische autonomie nastreven door gezamenlijke belangen tegenover andere grootmachten zetten; en profiteren mens en samenleving van economische groei.

"Meer focus en meer financiering leveren meer innovatie op. Daar kunnen we niet mee wachten. Innovatie is nu nodig om uitdagingen als het verminderen van onze afhankelijkheid, om grondstoffenschaarste en veiligheid aan te pakken en zowel verduurzaming als digitalisering te versnellen."

Micky Adriaansens, minister van Economische Zaken en Klimaat

¹ greenpaper van de hbo-thematafel MV 2 december 2022. <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/samenwerking-hogescholen-voor-meer-maatschappelijke-impact>

² Perspectief op de Nederlandse economie: Innovatief, duurzaam, sterk en welvarend, Ministerie EZK, juli 2023

“Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van de brede welvaart van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld. Wanneer alle mensen in voldoende mate profiteren van deze ontwikkelingen, ongeacht bijvoorbeeld woonplaats of opleiding, zal dit een positief effect hebben op de verschillende aspecten van brede welvaart.”

Definitie brede welvaart door het CBS

Brede welvaart

Brede welvaart, in de kamerbrief van het ministerie van EZK gekoppeld aan economische autonomie, gaat uit van een breder spectrum dan alleen economische groei. Het kijkt ook naar de ontwikkeling van onderwijs, gezondheid, milieu, de balans tussen werk en privé en subjectief welzijn. Het Planbureau voor de Leefomgeving definieert brede welvaart als ‘alles wat mensen van waarde vinden’ (*Planbureau voor de*

Leefomgeving, z.d.). Naast materiële welvaart gaat het ook om zaken als gezondheid, wonen, milieu en leefomgeving, werken en leren, welzijn, gelijke kansen, onderwijs, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on-)veiligheid. De hbo-thematafel Maatschappelijk Verdienvermogen verbindt³ brede welvaart, meervoudige waardecreatie en maatschappelijk verdienvermogen met elkaar en stelt dat hier welbeschouwd een verschuiving plaatsvindt in ons perspectief op

economie en op verdienvermogen. Het denken over onze economie en samenleving, over groei en transitie, over welvaart en welzijn, krijgt gestalte onder andere in de ontwikkeling van deze begrippen.

Regionale innovatiekracht

In de aanpak van grote transitie naar een autonome, duurzame, digitale en inclusieve economie, is innovatie cruciaal. Innoveren en de toepassing van nieuwe vindingen gebeurt in de regio. Ook hier manifesteren de maatschappelijke opgaven zich, maar vooral hebben we op regionaal niveau de infrastructuur, de middelen en de menskracht om deze opgaven aan te pakken. Daar vinden bedrijven, wetenschappers, talent en maatschappelijke organisaties elkaar en ontstaan inspirerende initiatieven en kansen voor vernieuwing. Iedere regio kent specifieke opgaven om hun economie te versterken, om brede welvaart aan te jagen en om bij te dragen aan transitieopgaven. Brede welvaart en de voortgang in transitie zijn afhankelijk van de transitie- en innovatiekracht van de regio's⁴.

³ ‘Maatschappelijke waarde creëren. Hoe hogescholen bijdragen aan Maatschappelijk Verdienvermogen’. Green Paper hbo-thematafel MV, december 2022

⁴ AWTI ‘Samen de lat hoog leggen’

Ondernemen in breder perspectief

Nu transities en het begrip brede welvaart steeds meer plek krijgen in beleid, worden rollen verschillend belegd. Van de overheid verwachten we dat ze sturing biedt, van burgers om iets te veranderen in houding of gedrag en van ondernemers dat zij nieuwe producten en diensten ontwikkelen. De rol van de ondernemer is hier interessant. We spreken van MV als het vermogen om samen te ondernemen in dienst van de samenleving. Impact-ondernemers streven expliciet een maatschappelijk doel na. Een onderneming kan zich niet op alle aspecten van brede welvaart richten, maar levert door specialisatie en focus wel een krachtige bijdrage. De maatschappelijke bijdrage van de onderneming en ondernemer is echter breder dan alleen productontwikkeling. Bijvoorbeeld in het ontwikkelen van de capaciteiten van haar medewerkers draagt de ondernemer bij aan andere pijlers van brede welvaart. Op de dimensies waar de onderneming geen bijdrage levert, is er (binnen een ecosysteem) ruimte voor andere ondernemingen om hier

kansen te identificeren en te benutten of voor overheden om actie te ondernemen. Dit is een dynamische benadering van brede welvaart die ondernemers nadrukkelijk als partner positioneert⁵.

Missiegedreven innovatiebeleid

De Kamerbrief van 11 november 2022 legt nadruk op valorisatie van kennis om maatschappelijke en economische impact te vergroten en beschrijft een rol voor de overheid om het versnellen van toepassing en opschaling van innovaties (beter) te faciliteren. Met het motto 'van het lab naar het schap'. Op 30 mei 2023 verscheen de Kamerbrief met de doelen voor herijking van de missiegedreven KIA's. Het ministerie van EZK geeft in deze brief aan meer nadruk te gaan leggen op marktcreatie en een internationale blik, meer aandacht voor randvoorwaarden en de ontwikkeling van een Nationale Technologie-strategie. In deze setting positioneert de KIA MV zich als doorsnijdend en ondersteunend op de missie-KIA's en de KIA sleuteltechnologieën. De KIA

MV staat tegelijkertijd open voor consortia en innovatie-ecosystemen die zich richten op dezelfde doelstellingen.

Behoeft aan handelingsperspectief

Verschillende organisaties geven aan dat er behoefte is aan handelingsperspectief voor ondernemers, beleidsmakers en innovatie-adviseurs in regionale innovatie-ecosystemen. Deze behoefte vormt een belangrijke aanleiding voor de KIA MV om nader onderzoek te doen en experimenten te initiëren om handelingsrepertoire te kunnen verrijken.

TNO Vector ziet de noodzaak voor de ontwikkeling, aanscherping en implementatie van methodologieën voor maatschappelijke innovatie. Denk hierbij aan methoden, modellen, strategieën, tools voor het duiden van maatschappelijke problemen, ontwikkelen van interventies en daarmee transitie en transformaties richting te geven en te versnellen. Het ontbreekt beslissers

⁵ WRR 'Theorieën van de onderneming. De winst van een dynamische brede welvaartsbenadering'. Erik Stam.

(en andere belanghebbenden in de breedte) aan handelingsperspectief en transdisciplinaire samenwerking is moeilijk te organiseren⁶.

Het Rathenau Instituut publiceerde in mei 2023 een position paper⁷ als reactie op de Kamerbrief van november 2022 en biedt een aantal vertrekpunten voor handelingsperspectief. Daarbij stelt het als voorwaarden aan valorisatie van kennis en van transitiebeleid dat duidelijk is welke waarde voor wie gecreëerd wordt en dat niet de commerciële waarde, maar de bijdrage aan een transitie centraal moet staan. Een visie op maatschappelijk verantwoorde opschaling moet daarbij gelden als leidraad.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur⁸ geeft in haar essay 'Experimenteren en opschalen' (2020) een aantal pragmatische handreikingen. Het essay gaat in op de dynamiek van experimenteren en opschalen, in de context van maatschappelijke vraagstukken, maar in veel maatschappelijke vraagstukken is de overheid niet alleen aan

de slag. Heel vaak zijn 'anderen' al bezig met eigen experimenten en pogingen om tot oplossingen te komen. Soms loopt de overheid voorop: als initiator, uitvoerder, opschaler en voorvechter. Vaak gaat het om een ander soort rol: om mogelijk maken, aanjagen, uitlokken,

hoeden en beschermen. Steeds geldt hierbij dat het belangrijk is dat de overheid bewust een rol neemt en positie kiest, in een bewuste strategie om maatschappelijke vraagstukken via experimenteren en opschalen verder te brengen.

Lessen uit vier jaar KIA Maatschappelijk Verdienvermogen

Vier jaar KIA MV heeft veel opgeleverd aan inzicht over maatschappelijk verdienen, transities en brede welvaart. De analyse van lopend MV-onderzoek bij NWO laat zien dat er behoefte is om de MV-kennisbasis verder te versterken. De KEM-agenda is een logisch onderdeel van de KIA MV en vormt een belangrijk onderdeel van de kennisbasis en onderzoeksagenda. Belangrijk onderdeel daarin is de inzet van het PONT-programma voor het benutten van de ontwerpende aanpak.

Wij zien verder de KIA MV als ondersteunend aan de missie-KIA's op verschillende vlakken, bijvoorbeeld met inzichten over governance en monitoring, hoe je de ontwerpende aanpak kunt inzetten of kennis over opschalingsmechanismen. Kennis over de inzet van (sleutel-) technologieën in een maatschappelijke context is daar onderdeel van.

⁶ Agenda Maatschappelijke Innovatie, TNO Vector, juni 2023.

⁷ 'Valorisatie voor transities', Rathenau, mei 2023

⁸ NSOB [Experimenteren en Opschalen](#) 2020

2 Aannames

De volgende aannames liggen ten grondslag aan de KIA MV 2024-2027:

Impact van missiegedreven innovatiebeleid blijft achter

Vier jaar KIC en 10 jaar Topsectoren brachten nog onvoldoende vaart in de aanpak van transities. Missiegedreven innovatie leidt onvoldoende tot implementatie en opschaling. Daardoor blijft de impact op maatschappelijke opgaven en de economie achter op ambities en doelen.

Transities zijn te versnellen met een ontwerpde aanpak

Transities zijn te beïnvloeden en daarmee te versnellen. Met de KIA MV is deze visie op transities en missiegedreven innovatie hanteerbaar gemaakt in een set aan methodieken, modellen, werkvormen, interventies, *practices* en tools. In combinatie met ontwerpdenken en doen, kan versneld en opgeschaald worden.

Brede welvaart is het leidende motief voor missiegedreven innovatiebeleid

Brede welvaart is inmiddels een leidend motief in het organiseren van transities en het missiegedreven innovatiebeleid. Andere perspectieven krijgen naast het economische perspectief een rol van belang. Dit is een paradigmaverandering. Als begrip is brede welvaart in ontwikkeling; indicatorensets worden ontwikkeld en monitoring wordt gaandeweg opgetuigd. De KIA MV stimuleert vooral het denken over en onderzoek naar brede welvaart. Bij een paradigmaverschuiving komt uiteindelijk ook een nieuwe visie tot stand.

Ondernemers leveren innovatieve oplossingen voor transities

Ondernemers spelen een belangrijke rol in het versnellen van transities, met de toepassingen die zij ontwikkelen. Zij hebben behoefte aan het adresseren en aanpakken van knelpunten op de niet-technologische aspecten.

Transities en marktcreatie beïnvloeden elkaar

Transities en marktcreatie zijn verweven. Ondernemers werken in regionale innovatie-ecosystemen met andere publieke en private stakeholders aan hun innovaties. Daarmee zijn zij onderdeel van de transitie die voorligt. De twee niveaus van impact werken beide versterkend op elkaar. Als het transitiedenken en -doen als vertrekpunt fungeert, profiteert de ondernemer daarvan. En als de ondernemer met producten, diensten of processen een krachtige en impactvolle groei doormaakt, voedt dit de transitie.

3 Doelen 2024 - 2027

De KIA MV wijkt af van de missie-KIA's doordat ze doorsnijdend is en omdat ze gaat over maatschappelijke opgaven waar sociale, economische en technologische groei in lijn gebracht moeten worden. In die zin is de KIA MV een beweging. Op verschillende plekken ontstaan ideeën over de samenhang tussen (economische) groei en maatschappelijk nut, over de verhouding van welvaart tot welzijn en over de gezamenlijke aanpak van maatschappelijke opgaven. De wetenschappelijke inzichten over de complexiteit van deze opgaven en de onzekerheid die ze meebrengen moeten hun weg vinden naar een bestuurlijke realiteit en procesmatige toepassing. Het verbinden van uitkomsten uit wetenschap en praktijkonderzoek is de bestaansgrond voor de KIA MV: het vormen van een coherente gedachte over transitieopgaven en een richtinggevend perspectief op de inrichting en aanpak daarvan.

De KIA MV brengt voor de tweede KIC-periode een gelaagdheid aan in de propositie. Deze zijn afgeleid van de beoogde impact, benodigde kennis en resultaten en de gerelateerde activiteiten.

Visie op transitie versterken

Over de benadering en aanpak van transities, maatschappelijke opgaven en missiegedreven innovatie valt nog veel te leren en praktisch te ervaren. De KIA MV brengt samenhang in de verschillende perspectieven, onderzoeken en methoden die al zijn ontwikkeld en die nog worden ontwikkeld. Hier ontstaat voor bestuurders en beleidsmakers een helder en coherent kader voor het organiseren van transities en de aard en complexiteit van maatschappelijke opgaven waarmee Nederland geconfronteerd wordt. Het doel is de onderlinge samenhang en verwevenheid beter te onderkennen, te kunnen sturen op vroegtijdige samenwerking en systemische barrières weg te nemen.

'Changemakers' equiperen

De KIA MV ondersteunt op lokaal, regionaal en nationaal niveau de ontwikkeling van beleid, strategie en uitvoeringsprogramma's voor de aanpak van transities, missiegedreven innovatie en marktcreatie. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor 'changemakers'. De 'changemaker' is werkzaam in het domein van de professionele ontwerp-, maak- en veranderkracht. Dit domein is nieuw en zoekt nog naar een eigen, passend vocabulaire. Vandaar dat we deze rol voorlopig tussen aanhalingstekens plaatsen. Met 'changemakers' bedoelen we professionals die vanuit een formele rol betrokken zijn bij maatschappelijke uitdagingen en transities met als doel daarin een gewenste verandering te bewerkstelligen. 'Changemakers' zijn niet alleen individuen, maar ook groepen, organisaties en netwerken die gezamenlijk werken aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. De 'changemaker' weet in zijn

werk te navigeren tussen tegenstrijdige machten en belangen, tussen verschillende ecosystemen en tussen tegenstrijdige snelheden en prioriteiten. De 'changemaker' doet dit bijvoorbeeld in een rol als ontwerper, innovator, consultant, kunstenaar, innovatiemakelaar, transitieprofessional of veranderkundige. Het kunnen projectleiders in het bedrijfsleven, beleidsmedewerkers bij de overheid, programmamanagers van regionale innovatie-ecosystemen, innovatiemakelaars bij de ROMs, experts van consultancies en andere professionals zijn die meewerken aan het inrichten en versnellen van transitie. De KIA MV stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling en groei van deze rol in opleidingen en specialisatie voor professionals.

Methodieken aandragen

De KIA MV ontwikkelt kennis en tools op basis van de [zes aspecten van MV](#), de [Key Enabling Methodologies](#) (KEM's) en de [Ontwerpde Aanpak](#), als handvat voor de begeleiding en versnelling van transitievraagstukken. Wij bieden gevalideerde methodieken, modellen, werkvormen, tools, interventies en [practices](#) om in regionale innovatie-ecosystemen,

consortia en individuele bedrijven en organisaties op een nieuwe manier te werken aan transitie en missiegedreven innovatie.

Onze ambitie is dat KIA MV het handelingsrepertoire biedt voor 'changemakers': projectleiders in het bedrijfsleven, beleidsmedewerkers bij de overheid, programmamanagers van regionale innovatie-ecosystemen, innovatiemakelaars bij de ROM's, consultants en andere professionals die meewerken aan het organiseren en versnellen van transitie.

Contexten creëren

De KIA MV stimuleert de inrichting van contexten waarbinnen changemakers de integrale aanpak voor transitie en missiegedreven innovatie kunnen beproeven. Dat betekent inrichten van praktijken waar belanghebbenden werken aan oplossingen voor lokale maatschappelijke opgaven. Deze context of praktijken zijn een noodzakelijke 'niche'-benadering van de grote opgaven. Al deze kleine(re) stappen leiden tot inzichten en vooral tot overtuiging, gedrag en navolging die hard nodig is. Het doel is dat veel lokale praktijken leiden tot een continue beweging

van veranderen. De mindset van korte-termijn oplossingen en pilots-van-vier-jaar verandert in een houding van continu vernieuwen en aanpassen. Dat is wat de huidige opgaven van ons vergen: uithoudingsvermogen.

4 Propositie 2024 - 2027

De KIA MV faciliteert de ontwikkeling, testen, validatie en verspreiding van kennis over werkende ingrediënten voor transitie, missiegedreven innovatie en marktcreatie, strategieën en methodieken. De KIA MV bundelt en ontsluit kennis, expertise en tools voor het versnellen van transitie en marktcreatie. Met inter- en multidisciplinair onderzoek, experimenten in regionale innovatie-ecosystemen en ondersteuning van bedrijven, overheden en intermediairs bij het gebruik van methodieken (KEM's) en instrumenten.

De KIA MV hanteert een aanpak waarin (regionale) praktijken centraal staan in de zoektocht naar aanpakken en oplossingen voor complexe maatschappelijke transitie-vraagstukken. Juist de niches - de lokale ervaringen en oplossingen - dragen bij aan de aanpak van landelijke en vaak natie-overstijgende vraagstukken. De procesbenadering (ontwerpend, systemisch en

toekomstgericht) plaatst verschillende disciplines bij elkaar in de zoektocht naar duurzame en gedragen oplossingen. Denk hierbij aan sociale disciplines, creatieve interventies, economische modellen, juridische constructies en technologische vernieuwingen.

In lijn met de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen in de eerste KIC-periode hanteert de KIA MV 2024-2027 drie programmalijnen:

- 1 Kennis ontwikkelen (onderzoeksagenda)
- 2 Experimenteren en leren
- 3 Toepassen en waarde creëren

In de praktijk is er overlap tussen de drie lijnen. In de onderzoeksprojecten van NWO en Regieorgaan SIA gaat het ontwikkelen van een kennisbasis hand-in-hand met inzichten uit de onderzoeks-experimenten. Deze experimenten benutten *practices* uit programmalijn 3 voor het realiseren van impact. Het gebruik van gevalideerde methodieken, modellen, werkvormen, tools en *practices* draagt bij aan

waardecreatie en toepassing van technologie. Human Capital als integraal onderdeel van de KIC-programmering van Regieorgaan SIA en draagt bij aan innoveren-leren-werken en competentieontwikkeling.

Deze programmalijnen stammen uit de eerste KIC-periode en vormen de basis van de KIA MV. Feitelijk voeden zij alle praktijken en ze maken er deel van uit.

Praktijken staan centraal

De propositie van de KIA MV als beweging geeft aanleiding tot activiteiten die verbinden, mobiliseren en enthousiasmeren. Kennisontwikkeling blijft een belangrijke component voor deze KIA. Dat moet altijd plaatsvinden in de realiteit van de vraagstukken en uitdagingen; in praktijken waar gewerkt wordt aan maatschappelijke verandering. Die staan centraal in deze KIA, als een focus en werkvorm voor het ontwikkelen van nieuwe kennis, beproeven en experimenteren en concreet

innoveren en waarde creëren. De KIA MV legt daarin accenten op: *regio, toepassing en ondernemerschap*.

Deze aanpak leidt tot samenwerking in transitievraagstukken, met systemische vernieuwing, duurzame oplossingen en praktische toepassingen tot gevolg. Deze samenwerkingsverbanden zijn een *voedingsbodem* voor innovatie en leiden tot *trekkracht* voor toepassing van nieuwe technologie. Marktcreatie vindt plaats waar nieuwe vraag ontstaat, waar onverwachte inzichten zich aandienen en innovatie-ecosystemen zich manifesteren.

In praktijken wordt een mix aan activiteiten op onderzoek, experiment en toepassing uitgevoerd, begeleid door ervaren 'changemakers'. De KIA MV demonstreert hiermee de werking van interventies met methodieken, modellen, werkvormen, tools en *practices*. De integrale benadering levert nieuwe inzichten en kennisvragen op.

Praktijken in de regio

Transitievraagstukken zijn groot, complex en kennen veel onderlinge afhankelijkheden.

Er bestaat niet zoiets als een enkelvoudige aanpak of gedirigeerde oplossing. Hier werkt de KIA onder andere samen met hogescholen. Zij zijn geworteld in de regio en gaan daar aan de slag met specifieke lokale problematieken van transitieopgaven. Interventies worden gedaan met nieuwe werkwijzen die lokale innovatie-ecosystemen versterken. Nieuwe vormen van beleidsvorming worden beproefd. Belemmeringen rond financiering, organisatie, governance en participatie komen aan het licht. Changemakers ontwikkelen expertise aan de hand van concrete situaties in regionale innovatie-ecosystemen. Lessen worden getrokken over 'wat werkt en wat niet' en nieuwe kennisvragen komen op. De lokale praktijk levert inzicht op de opgaaf en boekt vooruitgang in de lokale context. De ROM's zijn daarbij een verbindende schakel tussen regionaal en nationaal beleid, regionale innovatie-ecosystemen en innovatieve ondernemers.

Praktijken met missie-KIA's

Op specifieke inhoudelijke onderwerpen werkt de KIA MV met missie-KIA's aan een

transitieaanpak. Daarvoor formuleert de KIA MV samen met een missie-KIA de uitdagingen. Missie-KIA's doen in de samenwerking in deze praktijken ervaring op met trans- en interdisciplinair werken, met de ontwerpende en systemische procesbenadering en positionering in nieuwe samenwerkingsvormen.

Complexe praktijken

In de ambitie van de KIA MV om ook bestuurlijk partijen met elkaar te verbinden, initieert de KIA de gezamenlijke benadering door verschillende departementen op complexe vraagstukken. Hoe kunnen we de aanpak van sociale, economische en technologische aspecten binnen maatschappelijke vraagstukken samenbrengen. De opgaven zijn complex en kwalificeren zich als 'wicked'; ze zijn multisectoraal, kennen vragen op systeemniveau of hebben meerdere eigenaren (en dus verschillende belangen). De focus in deze vraagstukken ligt op de maatschappelijke baten; de innovatievraagstukken zijn dienend aan deze opgaven.

Uitgangspunten

Bij het vormgeven van het programma hanteert de KIA MV mede daarom deze uitgangspunten:

- Integraal innoveren; zowel technologie als kennis en expertise uit mens- en maatschappijwetenschappen, bedrijfskunde, bestuurskunde, communicatie, transitiekunde en systeemdenken benutten.
- Ontwerpend aanpakken; stap voor stap, iteratief, re-framend en visualiserend, tegelijkertijd de uitdaging beter begrijpen en de oplossingen ervoor ontwikkelen in een continue verbeterproces.
- Methodologisch onderbouwen; professionals benutten gevalideerde kennis en tools (KEM's, *practices*) en zetten deze in.
- Regionaal, lokaal, context-specifiek organiseren; effectieve interventies daar waar de maatschappelijke opgaven tastbaar zijn en zo effect sorteren op maatschappij en economie.
- Landelijk coördineren en leren; lokaal experimenteren en nationaal analyseren en delen.
- Verbeteren randvoorwaarden; aanpakken van belemmeringen voor impact-ondernemen;
- Centraal zetten van innovatie-ecosystemen van bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Sterke betrokkenheid van eindgebruikers en burgers organiseren.

Programmalijnen

Programmalijn 1:

Kennis ontwikkelen (onderzoekagenda)

De KIA MV faciliteert de ontwikkeling, testen en validatie van kennis over i. werkende ingrediënten voor transities, missiegedreven innovatie en marktcreatie (onder andere de zes aspecten MV) en ii. methodieken (onder andere de KEM's en de ontwerpende aanpak).

Onderzoek vindt integraal plaats, verbonden aan de praktijk, met inbreng van expertise uit onder andere de transitie- en systemische veranderekunde, gedragswetenschappen, bestuurskunde, economie, rechtsgeleerdheid en communicatie. De KIA MV helpt de missie-KIA's, bijvoorbeeld met kennisontwikkeling rond governance, monitoring, financiering, participatie en het afbreken van oude systemen.

Het portfolio van NWO-gefinancierd onderzoek uit de eerste KIC-periode loopt een aantal jaar door in de KIA MV-2024-2027; nieuwe calls bieden een aanvulling op de kennisontwikkeling rond de [zes aspecten van MV](#).

Met praktijkgericht onderzoek wordt de toepasbaarheid van KEM's onderzocht en versterkt. De KIA MV helpt de missie-KIA's,

bijvoorbeeld met kennisontwikkeling rond governance, monitoring, financiering, participatie en het afbreken van oude systemen. De KIA MV 2020-2023 startte met het ontwikkelen en faciliteren van onderzoeksexperimenten. Dit wordt doorgezet in de komende KIC-periode, onder de vlag van de KIEM-regeling van Regieorgaan SIA. De KIA MV benut kennis en expertise uit toegepast onderzoek onder meer van TNO Vector.

Programmalijn 2: Experimenteren en leren

Met een iteratieve aanpak wordt kennis uit de onderzoeksprogrammering getoetst en gevalideerd in praktijkexperimenten. Andersom leveren deze experimenten data en nieuwe kennisvragen op voor het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksprojecten.

Beproeven en verspreiden van de ontwerpende aanpak

Het onderzoek en de experimenten die vanuit CLICKNL in de Agenda Ontwerpkracht worden geprogrammeerd, worden benut om vaardigheden voor transitie management breed te ontwikkelen. Specifiek gaat de

Agenda Ontwerpkracht dieper in op de inzet van de ontwerpende aanpak voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze programmering wordt voornamelijk uitgevoerd vanuit de PPS-i inzet door de topsector Creatieve Industrie. Het is sterk ingebed in de praktijken en activiteiten die in het [PONT-programma](#) worden uitgevoerd; deze vormen een 'testbed' hiervoor. Deze programmalijn levert (onderzoeks) resultaten op, ervaringen en leidt tot nieuwe kennisvragen.

Programmalijn 3: Toepassen en waarde creëren

Om daadwerkelijk waarde te realiseren (transities versnellen en marktcreatie) zorgen we er in deze programmalijn voor dat de kennisbasis en competenties van 'changemakers' in de breedste zin van het woord versterkt worden en vervolgens benut. Verder worden barrières voor ondernemers onderkend en door systemische en programmatische ingrepen weggenomen. Dat vindt plaats op het lokale en regionale niveau, waarbij ROM's een verbindende en aanjagende rol hebben, ontwerpers en ontwikkelaars toepassingsgericht kijken naar mogelijke oplossingen en ondernemers innoveren.

De activiteiten in deze programmalijn zijn verdeeld over een aantal aandachtspunten:

Ontsluiten van methodieken, modellen, werkvormen, tools en practices

De KIA MV creëert een vruchtbare context om toepassingen te ontwikkelen, kennis, expertise en tools te benutten en marktcreatie (lokaal, regionaal, nationaal) te stimuleren. Om handelingsrepertoire voor ondernemers, beleidsmakers en experts te ontwikkelen werkt de KIA langs meerdere lijnen en ontsluit gevalideerde tools uit NWO-onderzoek, van KIEM-projecten, de [KEM-agenda](#) en uit het programma PONT; gevalideerde kennis en expertise van TNO Vector; gevalideerde [practices](#) uit de TKI's.

Dit levert praktische handvatten op voor changemakers en andere professionals die met transities, regionale innovatie-ecosystemen en missiegedreven innovatie aan de slag zijn of gaan.

Activeren van stakeholders

De aanpak van de KIA MV is verder tweeledig. In de eerste plaats stimuleren we samenwerking tussen hogescholen en de ROM's om tot een regionale aanpak van

maatschappelijke (transitie-)vraagstukken te komen. Hier ontstaan innovatie-ecosystemen waar ondernemers, overheden, belangenorganisaties, burgers en onderzoekers met nieuwe - vaak creatieve - interventies aan maatschappelijke opgaven werken.

Begeleiden van impact-ondernemers

Daarnaast organiseren we coaching en begeleiding voor impact-ondernemers, om implementatie en opschaling van innovaties te helpen versnellen. Op deze manier komt een uitwisseling van perspectieven en behoeften tot stand die begrip en draagvlak vergroot. En belangrijker: bijdragen aan systemische veranderingen in beleid, wet- en regelgeving, organisatie van innovatie, consumentengedrag en nieuwe economische waardecreatie.

5 Output 2024 - 2027

Deze aanpak leidt tot samenwerking in innovatie-ecosystemen met systemische vernieuwing, duurzame oplossingen en praktische toepassingen tot gevolg. Deze multi-stakeholder samenwerkingsverbanden zijn een *voedingsbodem* voor innovatie en leiden tot *trekkracht* voor toepassing van nieuwe technologie. Marktcreatie vindt plaats waar nieuwe vraag ontstaat, waar onverwachte inzichten zich aandienen en innovatie-ecosystemen zich manifesteren.

De activiteiten in de programmalijnen zullen in de loop van de komende jaren een waaier aan resultaten leveren, variërend van (gecodificeerde) kennis en inzichten tot tools en interventies.

Inzichten en expertise

Transitievraagstukken zijn groot, complex en kennen veel onderlinge afhankelijkheden. Er bestaat niet zoiets als een enkelvoudige aanpak of oplossing. De KIA MV faciliteert en

stimuleert het ontstaan van praktijken in de vorm van lokale samenwerkingsvormen, zoals *fieldlabs* of *soft spaces*, nieuwe innovatie-ecosystemen en kennisinfrastructuren die met nieuwe oplossingen of businessmodellen bijdragen aan de missies. Kennis en methoden die partners van de KIA MV opleveren, zoals TNO Vector, horen hier nadrukkelijk bij. In haar verbindende rol verzamelt en bundelt de KIA MV deze opbrengsten.

Er is in 2027 een kennisinfrastructuur met gemeenschappen van beleidsmakers en bestuurders die de urgentie voelen en ruimte willen maken voor transitie. Zij werken aan mogelijkheden om via stroomlijning van regelgeving en alloceren van financiering transitie vlot te krijgen. Er is een continu proces van in kaart brengen van latente vragen, praktijken en urgenties om input voor beleid te genereren. Er is aantoonbaar doorzetting gerealiseerd op belemmerende vraagstukken.

Output:

- Toegankelijke publicaties over het organiseren van transitie en marktcreatie
- Ontsluiten en verbinden van kennis en expertise, middels een kennisinfrastructuur van netwerken, *communities* en 'changemakers'.

Gevalideerde en toepasbare sleutelmethodologieën

Door de toepassing in praktijken en de onderzoeken die daarin plaatsvinden, werken we aan praktisch bruikbare methoden en werkvormen voor 'changemakers' die werken in of aan transitie en missiegedreven innovatie. De [Nationale KEM-strategie](#) richt zich op het versterken van de kennisbasis.

Output:

- Gevalideerde Key Enabling Methodologies in de vorm van handleidingen en direct bruikbare tools.

Competente 'changemakers'

De maatschappelijke vraagstukken die zich voordoen, vragen om een andere mindset en vaardigheden. Samen met onderzoekers en andere experts realiseert de KIA MV een programma dat de inhoudelijke en praktische vaardigheden aan bod brengt. 'Changemakers' in de breedte van de definitie, zowel bestuurders als beleids- en programmamakers en ontwerpers horen tot de doelgroep. Daarnaast promoot de KIA MV opleidingsmodules bij hogescholen voor 'transitiemanagement' of 'changemaker'.

Output:

- In 2027 zijn er curricula en opleidingsmogelijkheden gerealiseerd voor zowel studenten, jonge instroom als professionele educatie en leven lang ontwikkelen, waardoor er een stevig contingent aan competente 'changemakers' is.

Toepassingen voor sleuteltechnologieën

De aanpak van de KIA MV is tweeledig. De aanpak van maatschappelijke vraagstukken in de *regio* leidt tot een vraag naar technologie die de ingezette transitie ondersteunt, versterkt en versnelt. Anderzijds organiseert de KIA MV met

partners een verbinding van de missie-KIA's met ondernemers en ontwikkelaars zodat technologie snel begrepen, verwerkt en toegepast wordt.

De investeringen die de overheid in de komende KIC-periode doet op sleuteltechnologieën, blijven zonder effect als ze geen toepassing vinden. Om zich te kunnen ontplooiën tot belangrijke aanjagers voor onze economie is een vertaling nodig naar praktische oplossingen die bijdragen aan economische groei en het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Dit vindt plaats in de praktijken die ontwikkeld worden met hogescholen, missie KIA's en overige autonome initiatieven. Hier ontwikkelen ondernemers toepassingen voor specifieke transitieopgaven. Daarnaast organiseert de KIA bijeenkomsten voor vroegtijdige uitwisseling tussen specialistische kennis en behoeftes van ondernemers.

Output:

- Handelingsrepertoire voor ondernemers in de vorm van helder beschreven *practices* en interventies die bijdragen aan het versnellen van innovatie, implementatie, marktcreatie en rendement.
- Overzicht van en inzicht in marktkansen voor toepassingen van sleuteltechnologieën.

Ondersteuning voor impact-ondernemen

De ontwikkeling, aanscherping en implementatie van methodologieën voor maatschappelijke vraagstukken is een continu proces. Praktische handvatten in de vorm van *practices* zijn en blijven geïnventariseerd worden. Specifieker is het noodzakelijk om de condities voor impact ondernemen te blijven onderkennen, analyseren en beïnvloeden. Het Acceleratieprogramma moet zorg gaan dragen voor zowel de condities als de doorzettingsmacht voor specifieke gevallen. De aanpak in praktijken maakt dat impact-ondernemen in de juiste context wordt gepositioneerd en ondersteund.

Output:

- Opzet en uitvoering van het [Acceleratieprogramma impact-ondernemen](#)
- Verzamelen, sorteren en ontsluiten van *practices* voor het realiseren van maatschappelijke en economische impact.

6 Outcome 2027

De beoogde output geeft inhoud aan een aantal overkoepelende, gewenste thema's (outcome) die we hier benoemen en toelichten. Kijkend naar ontwikkelingen en het discours rond transitie en brede welvaart, streeft de KIA MV een aantal effecten na. De output werkt door op de sturing, beleidsvorming en uitvoering van maatschappelijke opgaven. Op die niveaus zijn de thema's hier in de outcome beschreven: op systeem- en leiderschapsniveau; in de lokale benadering; in de uitvoering via samenwerking en de koppeling van technologie en ondernemerschap aan de maatschappelijke opgaven.

Systemische vernieuwing

Veel van de transitievraagstukken lopen vast op systemisch niveau. De transitie waar beweging in moet komen vraagt om een andere visie waarmee ze benaderd worden. Bestaande structuren voor financiering, regelgeving en overleggen, hebben een impuls nodig waarmee ze ruimte bieden

aan de versnelling van transitie. We zoeken naar veranderingen op systemisch niveau die sectorale verkokering tegen gaan en uitgaan van de samenhang en gemeenschappelijkheid van dit type vragen. Regelgeving en financiering moeten ruimte creëren voor nieuwe initiatieven en stimuleren dat op lokaal niveau verantwoordelijkheid wordt genomen.

We beogen als effect in 2027, dat de (rijks) overheid een coherente visie heeft op hoe transitie - en de daarvoor benodigde innovatie - georganiseerd en versneld kunnen worden, doordat diverse vak-ministeries actief betrokken zijn in de aansturing van de KIA MV en in specifieke cases met de missie-KIA's. Er is een systemische verandering in gang gezet bij de overheid - landelijk, regionaal en lokaal - in het ontwikkelen en realiseren van transitie ondersteunend beleid, wet- en regelgeving en instrumentarium. Publieke waarden als vertrouwen, privacy of veiligheid worden daarin geconcretiseerd en geïncorporeerd.

Leiderschap

De aanpak van de transitievraagstukken waar we ons in Nederland voor geplaatst zien, vraagt om een leiderschap dat kan omgaan met de onzekerheid van deze complexe vragen, durft te sturen op lange termijn effecten en besluitvorming inricht op basis van een brede betrokkenheid.

We beogen als effect in 2027 dat er op beleids- en bestuursniveau een holistische benadering en flexibiliteit is ten aanzien van het proces en de uitkomsten van transitie. Beleidsmakers, bestuurders, programma- en projectmanagers herkennen complexiteit en gaan versimpeling tegen. Zij zijn getraind in het toepassen van methoden, modellen, werkvormen en tools voor transitie. Hogescholen en universiteiten bieden curricula aan die studenten scholen tot changemakers voor transitie en missiegedreven innovatie. Deze agents zijn in alle sectoren van de samenleving actief.

Regionale aanpak van maatschappelijke opgaven

Lokaal beginnen, groot denken: impact begint op lokaal niveau. Structurele veranderingen vinden daar plaats op cultureel, institutioneel en systemisch niveau. De context waarin die veranderingen plaatsvinden verschilt per regio.

We beogen als effect in 2027 dat transitie-vraagstukken lokaal worden opgepakt en er een infrastructuur is waarin inzichten en resultaten met elkaar kunnen worden vergeleken. De gedeelde visie en beschikbare kennis en methodes zorgen voor een gestroomlijnde aanpak. Systemisch denken verbindt beleid en regelgeving met technologische en maatschappelijke innovatie.

Missiegedreven en transitie-gerichte kennis- en innovatieprogramma's (landelijk, provinciaal/ regionaal, gemeentelijk, bij organisaties) zijn *by design* verrijkt met een trans- en interdisciplinaire aanpak en ontwerpend en systemisch denken en doen. De sterk regionaal georiënteerde (gebiedsgerichte) aanpak van maatschappelijke opgaven verbindt stakeholders op publiek, privaat en persoonlijk niveau en leidt tot een sterke regionale kennisinfrastructuur, met overdraagbare leerervaringen naar andere regio's, landelijk en internationaal.

Samenwerken in innovatie-ecosystemen

Om uitdagingen op lokaal niveau aan te gaan, moeten de uiteenlopende belangen in samenwerking aangepakt en vanuit collectief belang gebalanceerd worden.

We beogen als effect in 2027 dat uiteenlopende disciplines naast elkaar staan in het ontwerp van nieuwe oplossingen, samen met ondernemers, burgers of instellingen. Innovatie ecosystemen ontstaan in een wederzijdse afhankelijkheid of rond een gedeeld doel. Dat doel is groter dan het belang van de individuele deelnemer. En alleen door deel uit te maken van een ecosysteem, bereikt iedere deelnemer zijn eigen doel. Sociale ondernemingen, impact-investeerders, het bedrijfsleven, de financieringsmarkt, de overheid en de onderwijs- en onderzoekswereld zijn samen een drijvende kracht achter de transitie die plaatsvinden in onze samenleving.

Deze manier van (samen-)werken zet een verandering in gang gezet bij alle deelnemers: er is een focus op meervoudige en collectieve waardecreatie in (nieuwe) businessmodellen, gericht op haalbare en schaalbare oplossingen

voor maatschappelijke opgaven. Het is een impuls voor nieuwe producten en diensten en ook voor een hernieuwde kijk op rollen, posities en waarde in een systeem. 'Changemakers' vanuit de diverse achtergronden hebben hier een sleutelrol. Lokale organisaties ondersteunen hen en de ondernemers daarbij.

Ruim baan voor impact-ondernemen

Maatschappelijk verdienvermogen staat voor het ondernemen in dienst van de maatschappij en niet uitsluitend voor financieel gewin. Dat betekent oog hebben voor alle facetten van economische en maatschappelijke impact van ondernemerschap. Maatschappelijke opgaven in regionale ecosystemen bieden kansen voor (impact)ondernemerschap en de toepassing van nieuwe technologieën.

We beogen als effect in 2027 dat de belemmeringen die ondernemers daarbij ervaren in kaart zijn gebracht en vereenvoudigd of weggenomen. Dit biedt ondernemers ruimte voor nieuwe economische bedrijvigheid. Nieuwe technologieën vinden sneller dan voorheen toepassing en benutting. De regio en maatschappelijke opgaven vormen een trekkracht voor (technologische) innovaties en de inzet van (sleutel-)technologieën.

7 Impact 2032

In de KIC-periode 2024-2027 verbreedt de KIA MV haar huidige oriëntatie op missiegedreven innovatie naar zowel het domein van **transities en de versnelling daarvan** als de concrete belemmeringen die innovatieve ondernemers ondervinden bij **marktcreatie en opschaling**. Voor de beoogde impact kijken we naar een termijn van circa tien jaar, waarin we streven naar een paradigmaverschuiving in het denken in oplossingen voor transities, als katalysator voor innovaties en leidend tot brede welvaart en economische autonomie.

Transities

Regionale vraagstukken en ontwikkelingen die op mondiale schaal waarneembaar en inmiddels ook voelbaar zijn, manifesteren zich gelijktijdig en versterken de urgentie om te handelen. Domein- of sectorspecifieke benaderingen en korte termijn oplossingen blijken onvoldoende om het tij te keren. We onderkennen steeds meer dat we voor de grote opgaven een aanpak nodig hebben die afwijkt van ons vertrouwde arsenaal.

In 2030 is een verandering waarneembaar in de mindset van bestuurder tot ondernemer en burger in de manier waarop we aankijken tegen de transitievraagstukken. Maakbaarheid op korte termijn ruimt plek in voor adaptatie en samenwerking voor lange termijn verandering; denken in transities is de norm. Beleidsmakers laten ruimte voor het onverwachte en organiseren actieve participatie van burgers en bedrijven in de maatregelen voor (grote) maatschappelijke kwesties. Omdat er op voorhand geen afloop te voorspellen is, leren ze omgaan met ontwerpende, iteratieve en verkennende manieren van werken.

Transities komen in een versnelling doordat bedrijven, overheden, kennisinstellingen en belangenorganisaties het 'denken in transities' als startpunt nemen van onderzoek, innovatie en groei. Zij herkennen dat de benodigde structurele veranderingen moeten plaatsvinden op elkaar inwerkende en elkaar versterkende (systemische) automatismen op het gebied van o.a. financiering, organisatie,

wet- en regelgeving, draagvlak, technologie, instituties en gedrag. De beleidsontwikkeling en -uitvoering, inclusief de rol van de overheid in publiek-private samenwerkingsverbanden is veranderd en wordt gedreven door de mindset waarin we continu zoeken naar nieuwe ingangen, zienswijzen en oplossingen. Er wordt gebruikgemaakt van de kennis, expertise, methodieken en tools voor een procesmatige benadering om tot breed gedragen oplossingen te komen voor de complexe transitie-opgaven.

Marktcreatie

Ontwikkelingen op een Europees en globaal niveau vragen van Nederland een weerbare economie: duurzaam, innovatief, met een sterkere autonomie en bijdragend aan brede welvaart. Het denken in termen van brede welvaart in deze context betekent dat groei in een groter en maatschappelijk perspectief gezien moet worden. Sterker: ze moet ook in dat perspectief ontwikkeld worden. De koppeling van grote opgaven aan economische groei, leidt tot een onderlinge afhankelijkheid

en uiteindelijk tot een wederzijdse versterking. Focus op alleen economische groei en versterking van de industrie, leidt niet automatisch tot meer welzijn. En meer geld naar 'zachte' sectoren, zonder aandacht voor de verwevenheid van alle aspecten van brede welvaart, legitimeert ook die investering niet. De robuustheid van Nederland laat zich alleen versterken als de grote opgaven (transities) in

samenhang worden gezien en groei over de breedte wordt gedefinieerd.

In 2030 is een ontwikkeling waarneembaar in de manier waarop ondernemers onderdeel zijn van en bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Ondernemers zijn vaker onderdeel van regionale, nationale en internationale ecosystemen die in hun

zoektocht naar oplossingen ook een markt zijn voor de producten en diensten die ondernemers ontwikkelen. Die samenwerking genereert kansen voor ondernemers, versterkt onze samenleving in de breedte waardoor Nederland zich in een brede internationale constellatie meer autonoom kan positioneren en handhaven.

Partners, organisatie en inzet

Partners en samenwerkende partijen

De KIA MV verbindt de belangen en interesses van een scala aan partijen, onder de coördinatie van TKI CLICKNL. De concrete uitvoering van de activiteiten ligt verspreid over de betrokken partners en samenwerkende partijen, waarbij deze zowel financieel als in kind (kunnen) bijdragen:

- NWO voor funderend onderzoek naar de organisatie van transitie, de werking van missiegedreven innovatie en KEM's. Voortbouwend op de lopende onderzoeksprogrammering en de Nationale KEM-strategie.
- Regieorgaan SIA voor praktijkgericht onderzoek met multi stakeholder consortia. Infrastructuur bouwen en kennis in de praktijk te ontwikkelen en te valideren. Voor inzichten vanuit de eindgebruiker en doorwerking naar de beroepspraktijk, onderwijspraktijk en onderzoeksveld in de vorm van bijvoorbeeld input op curricula voor de transitieprofessional van morgen. Regieorgaan SIA heeft vanuit die rol ook sterke relaties met onder andere VNG en IPO.
- TNO Vector richt zich met haar recente agenda op het inhoud geven aan het begrip van Maatschappelijke Innovatie en ontwikkelt kennis die in de praktijk wordt toegepast om multi-transities en transformaties richting te geven en te versnellen.
- De hbo-thematafel Maatschappelijk Verdienvermogen (vanuit de Vereniging Hogescholen) is in de eerste KIC-periode thought leader gebleken als het gaat om de definities van missiegedreven innovatie en maatschappelijk verdienvermogen. Bovendien zijn de hbo-thematafel en Regieorgaan SIA actief in het mobiliseren en verbinden van lectoraten en praktijk-partners met netwerken en onderzoek rond MV, waaronder SPRONG-groepen en lectoraten die vanuit het gedachtegoed van de KIA MV werken.
- De ROM's vormen de verbindende factor tussen regionale innovatie-ecosystemen en innovatieve ondernemers. Zij leggen vanuit de regio ook de verbinding naar landelijk beleid en organisaties in het missiegedreven innovatiebeleid. Zij vervullen een belangrijke rol in het doorvertalen van handelingsperspectief naar ondernemers in de regio. De ROM's leggen ook de verbinding met het instrumentarium van de provincies (o.a. EFRO, INTERREG, MIT).
- De 10 Topsectoren, samenwerkend in de verschillende KIA's, vormen de voedingsbodem voor het toepassen en leren van de methodische kennis en vaardigheden, kennis te benutten en innovaties voor transitie te versnellen.
- De departementen van OCW en EZK zijn de dragers van dit gedachtegoed, waarbij OCW de inzet van ontwerpkracht daarin (zoals in het programma PONT) specifiek aandacht geeft. Het ministerie van I&W heeft de verantwoordelijkheid voor circulaire economie en ondersteunt onder andere de methodologische kennisontwikkeling en toepassing (zoals in het NWA KEM-programma).
- TKI CLICKNL staat voor de belangen van de methodologische kennisbasis met de Nationale KEM-strategie en het benutten en versterken van ontwerpkracht voor maatschappelijke vraagstukken door de eigen programmering en samenwerking. Het TKI zal de coördinatie van het programma op zich nemen.

Governance

Om de KIA mMV te coördineren, zicht te houden op de voortgang en beleidsmatig te kunnen sturen, wordt de governance als volgt ingericht:

- 1 Het Themateam met bestuurlijke vertegenwoordiging van ca. 8 partijen die invloed leveren, besluitvormend en richtinggevend zijn. Vergaderfrequentie 3x per jaar. Daarnaast vindt met de directie van agendaleden NWO, Regieorgaan SIA en TNO een jaarlijks specifiek programmeringsoverleg plaats. Het Themateam draagt zorg voor de bestuurlijke verankering en doorzetting van de KIA MV-strategie naar de belanghebbende organisaties in het brede speelveld. Daarnaast is het Themateam het besluitvormend orgaan op de koers en inhoud van de activiteiten.
- 2 Een slagvaardig Programmteam, belast met (coördinatie van) de uitvoering van het programma en verbinding met de activiteiten van aangesloten partners. Dit team bereidt de besluitvormende stukken voor richting het Themateam en benut hiervoor de input van de Adviesraad. Vergaderfrequentie iedere 6 weken.
- 3 Een Adviesraad (voorheen Kernteam) met betrokken belanghebbenden van o.a.

vakdepartementen, provincies, missie-KIA's en Topsectoren en maatschappelijke organisaties. Deze raad geeft gevraagd en ongevraagd advies en input op de programmalijnen, activiteiten en resultaten van de KIA MV. Vergaderfrequentie 3x per jaar (voorafgaand aan het Themateam).

De bemensing hiervan wordt voor de start van de KIC-periode vastgesteld en zal jaarlijks worden geëvalueerd en - indien nodig - bijgesteld.

Inzet

NWO

Via het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) draagt NWO actief bij aan het Nederlandse innovatiebeleid. Sinds 2020 is deze programmering gebaseerd op het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MTIB) van de Rijksoverheid dat is gericht op het oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen en vastgelegd in het KIC.

Het NWO-KIC programma 2024-2027 kent vier hoofdlijnen. Binnen de hoofdlijn MISSIE ontwikkelt NWO jaarlijks een aantal grote thematische onderzoeksprogramma's, waarin publieke en private partijen samenwerken

aan maatschappelijke uitdagingen: de missiegedreven programma's. Hierin werken onderzoekers (over de grenzen van disciplines, kennisinstellingen, regio's en landen) samen met bedrijven, ondernemers en maatschappelijke organisaties aan kennis en innovatie voor de toekomst. In elk onderzoeksproject treden één of meer private partijen op als co-financier. Zo ontstaat innovatief onderzoek waarbij commitment van alle partijen zorgt voor kennis, innovatie, economische kansen en brede welvaart met maatschappelijke impact.

Elke missie-KIA kan jaarlijks onderwerpen aandragen bij NWO die relevant zijn voor de betreffende KIA. Daarnaast is er budget beschikbaar voor de ontwikkeling van cross-over programma's op een gezamenlijk onderwerp vanuit twee of meerdere KIA's.

Regieorgaan SIA

Om de doelen van de maatschappelijke opgaven en concrete missies te behalen worden de innovatieve krachten van bedrijven, maatschappelijke organisaties én onderzoekers gebundeld. Daarin heeft praktijkgericht onderzoek van hogescholen een prominente plek. Daarom zet Regieorgaan SIA een deel van haar instrumentarium in voor de ontwikkeling van het praktijk-

gericht onderzoek binnen het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid. Dit doet zij via instrumenten als SPRONG, L.INT en KIEM, en door middel van het aansluiten van netwerken (zoals Lectorenplatforms, Centres of Expertise en de hbo-thematafel) op het onderwerp Maatschappelijk Verdienvermogen.

In de periode van deze nieuwe KIC zet Regie-orgaan SIA voor alle KIA's gezamenlijk in op ca. 12,5 mln euro per jaar voor SPRONG, 3 mln euro voor L.INT en 2,5 mln euro voor KIEM. De gehonoreerde SPRONG-groepen zijn naar schatting voor 50% gericht op de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen en geven daarmee een stevige continuïteit aan het praktijkgericht onderzoek rond MV. Regie-orgaan SIA zal in samenwerking met TKI CLICKNL een specifieke KIEM-regeling openen met een budget van 3 mln euro (50/50 gefinancierd) voor onderzoeks-experimenten.

TNO Vector

TNO Vector ontwikkelt kennis die in de praktijk wordt toegepast om multi-transities en transformaties richting te geven en te versnellen. De wereld kent grote, onderling verbonden, uitdagingen die de brede welvaart onder druk zetten. TNO Vector biedt handelingsperspectief,

als kracht voor goede besluitvorming, om de brede welvaart te vergroten. TNO Vector werkt aan richting geven aan en het versnellen van transities en transformaties onder de vlag van eigen Roadmap Transities en Transformaties en Vraaggestuurd Programma (VP) P901 Transities en Transformaties. Onderzoeksinvesteringen in het VP worden afgestemd met regievoerder ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

TNO Vector werkt aan richting geven aan en het versnellen van transities en transformaties onder de vlag van eigen Roadmap Transities en Transformaties en Vraaggestuurd Programma (VP) P901 Transities en Transformaties. Onderzoeksinvesteringen in het VP worden afgestemd met regievoerder ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Indicatie van investeringen in het VP P901 zijn voor 2024 meer dan 1 mln euro aan Samenwerkingsmiddelen Onderzoek.

Hogescholen

Alle 36 hogescholen in Nederland hebben zich gecommitteerd aan de SDGs en daarmee aan maatschappelijke missies en brede welvaart. Daarbij komt dat iedere regio in Nederland een hogeschool heeft. Vanwege hun nauwe contacten met de praktijk, zowel in

praktijkgericht onderzoek als in praktijkgericht onderwijs, hebben hogescholen een sleutelrol in regionale innovatie-ecosystemen. Die rol willen zij de komende jaren versterken, mede omdat het rapport 'Elke Regio Telt' het belang laat zien van die ecosystemen voor innovatie. Zo sloot de Vereniging Hogescholen een convenant met ROM's om de innovatiekracht van het regionale innovatieve mkb te versterken. Ook zoeken de hogescholen extra middelen voor praktijkgericht onderzoek en het versterken van de regio-rol. De hbo thematafel MV ziet specifiek toe op het praktijkgericht onderzoek en onderwijs dat maatschappelijk verdienvermogen versterkt. Dit met mens, missies en transities centraal, aandacht voor methoden als co-creatie en de vormgeving van een gebiedsgerichte aanpak, waarbij impact centraal staat. De geschatte bijdrage van het hbo aan praktijkgericht onderzoek dat relevant voor de KIA MV is 18 mln euro.

TKI CLICKNL

Het TKI CLICKNL voert de coördinatie van de KIA MV en financiert de bemensing daarvan grotendeels met het werkbudget voor de TKI's vanuit het ministerie van EZK, in combinatie met de in kind inzet van de leden van het Programmteam.

Vanuit de *agenda ontwerpkracht* (i.o.) van het TKI wordt het beschikbare PPS-i budget ingezet op experimenten en onderzoeken en de gezamenlijke inspanning van de KIEM-regeling van Regieorgaan SIA. Dit omvat een budget in de orde van grootte van 4 mln euro per jaar.

Ministerie OCW

Vanuit het ministerie van OCW worden twee belangrijke bijdragen geleverd aan de KIA MV:

- [PONT](#) wordt in de nieuwe KIC periode gefinancierd met een totaalbudget van 9 mln euro.
- het Stimuleringsfonds voor de Creatieve Industrie kent een aantal programmatische lijnen die inhoudelijk bijdragen aan de ontwerpende aanpak voor maatschappelijke uitdagingen. Denk daarbij onder andere aan de Actieagenda Ruimtelijk Ontwerp.

Ministerie EZK

Het ministerie van EZK is verantwoordelijk voor het missiegedreven innovatie en topsectorenbeleid en draagt vanuit die rol de financiering aan voor het programmamanagement van deze KIA en de PPS-i subsidie voor publiek private samenwerking.

ROM's

De ROM's vormen een verbindende factor tussen regionaal en nationaal beleid, regionale innovatie-ecosystemen en innovatieve ondernemers. Dit doen zij met de inzet van een kleine 200 business developers op uiteenlopende missie-thema's, zoals energie, circulair, voedsel, gezondheid en sleuteltechnologieën. Deze business developers kunnen daarbij bouwen op de kennis en

practices die vanuit de KIA MV worden ontsloten. Zij delen vice versa ook ervaringen vanuit hun eigen praktijk. In het Acceleratieprogramma voor impact-ondernemen kunnen de ROM's specifieke pilots aandragen, als testcases voor een slimmere manier van valoriseren, marktcreatie en opschalen.

Bijlage

1 Resultaten KIC 2020-2023

De KIA Maatschappelijk Verdienvermogen richt zich op het realiseren van zowel economische groei als versnellen van transities, kijkt daarbij naar de KEM's-kennisbasis en het concretiseren van dat gedachtegoed in programma's en projecten. De belangrijkste resultaten in de samenwerking met de breedte van de betrokken partners over de KIC-periode 2020-2023 zijn:

- De website maatschappelijkverdienvermogen.nl die de professional, beleidsmaker, consultant, intermediair of changemaker informeert en inspireert met praktische en beproefde nieuwe methodieken, modellen en werkvormen. Deze site ontsluit ook een aantal relevante publicaties, zoals de reader met aanknopingspunten uit de bestaande theorie, een overzicht van de aspecten die belangrijk zijn voor het versnellen van missiegedreven innovatie en state-of-the-art methodieken, modellen en werkvormen voor realiseren van maatschappelijke en economische impact.
- Samen met een aantal Topsectoren is een eerste inventarisatie gemaakt van practices gericht op het versterken van kennis-valorisatie, versnellen van innovatie en transities en realiseren van impact. Er is een schat aan gedetailleerde achtergrondinformatie per practice beschikbaar, zoals aanpakken, handboeken, uitgewerkte cursussen, formats en canvassen. Er is veel interesse bij de Topsectoren – en inmiddels ook de ROM's – om de *practices* breder te delen en te gebruiken. Voor de KIA MV 2024-2027 is daarom een programmatische uitgewerkt met als doel *practices* te blijven inventariseren, te ontsluiten en met gerichte facilitering het gebruik te bevorderen.
- Vanuit de KIA MV is de Stuurgroep Acceleratie Maatschappelijk Verdienvermogen gevormd die het initiatief heeft genomen een advies te formuleren voor een aanpak om bedrijven, die een oplossing bieden voor urgente maatschappelijke opgaven, sneller in staat te stellen om hun innovaties op te schalen in de markt. Het advies zal leiden tot een programmatische aanpak in de volgende KIC-periode.

- Een (groeïende) reeks door NWO-gefinancierde onderzoeksprojecten. Onder meer het project ESMEE dat de gezamenlijke ROM's met de Universiteit Utrecht uitvoeren. Het repertoire van de ROM's wordt versterkt voor het organiseren van transitieën en begeleiden van missiegedreven innovatie en impact-ondernemen.
- Van de 31 gehonoreerde Regieorganen SIA SPRONG-groepen is ongeveer de helft gericht op de thematiek van de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen. Van de 35 lectorenplatforms zijn er zeven met een MV-profiel. Het hbo legt met de opgeleverde kennis, netwerken en projectresultaten van het praktijkgericht onderzoek een belangrijke verbinding met de regionale uitdagingen en innovatie-ecosystemen.
- De hogescholen hebben zich georganiseerd in de thematafel Maatschappelijk Verdienvermogen van de Vereniging Hogescholen. Hier bespreken hogescholen hoe zij vanuit hun cultuur, werkwijze en structuur aan de slag kunnen met missiegedreven innovatie en organiseren van transitieën. Drie invalshoeken vormen het startpunt: mens (en samenleving), methoden en interventies en gebiedsgerichte aanpak. Deze worden beschreven in de Greenpaper 'Maatschappelijke waarde creëren, hoe hogescholen bijdragen aan Maatschappelijk Verdienvermogen'.
- TNO heeft haar kennis gebundeld in TNO Vector – Centrum voor Maatschappelijke Innovatie en Strategie. TNO Vector heeft een agenda opgesteld voor actieonderzoek naar maatschappelijke innovatie dat in de zomer van 2023 is gepubliceerd.
- Een coalitie van vier departementen heeft zich gecommitteerd aan een NWA-onderzoeksprogramma voor ontwerp onderzoek. Vier departementale cases worden onderzocht op nut en noodzaak van het gebruik van KEM's (4 jaar, budget 4 mln).
- Het PONT-programma is ontwikkeld o.l.v. Dutch Design Foundation en wordt door OCW ondersteund met 9 mln voor een periode van 3 jaar. Het programma gaat de ontwerpde aanpak versterken voor publiek private samenwerking. De activiteiten richten zich op de publieke kant met inzet van de ontwerpde disciplines.
- Het NGF-programma CIIC (voorwaardelijke honorering van 200 mln) gaat over het versterken van methodologische kennisbasis en capaciteit in de creatieve industrie om publieke waarden, maatschappelijke toepassingen en verdienvermogen te realiseren met immersive experiences.

2 Key Enabling Methodologies

Categorieën

Sleutelmethodeologieën zijn het instrumentarium van de change agent. Het zijn de onmisbare sets aan tools om breed gedragen interventies en oplossingen te ontwikkelen, versnellen en op te schalen, om nieuwe sleuteltechnologie optimaal te benutten en om structurele systeemveranderingen en doorbraken te realiseren ten behoeve van grote maatschappelijke vraagstukken. Ze maken een geïntegreerde, ontwerpde aanpak mogelijk (vandaar 'key enabling methodologies') in complexe contexten met veel verschillende stakeholders, belangen en perspectieven. En ze vormen de brug tussen technologie en succesvolle acceptatie en toepassing daarvan in de maatschappij. Een sleutelmethodeologie is op zichzelf echter geen garantie voor succes. Het is een instrument of houvast voor changemakers om richting en structuur te geven aan hun handelen. Ze maken duidelijk welke stappen absoluut niet vergeten moeten worden,

of welke acties juist niet moeten worden genomen. De methodeologieën zijn steeds aan (door)ontwikkeling onderhevig, soms in generieke zin en soms om een methodeologie passend te maken bij de context waarin die wordt toegepast.

In de KEM-onderzoeksagenda van 2020 zijn acht categorieën aan sleutelmethodeologieën onderscheiden. Sinds 2024 zijn er drie nieuwe categorieën toegevoegd.

1 Visie & Verbeelding

Bij het werken aan maatschappelijke missies is het nodig om te weten waarnaar we op weg zijn. Soms ligt dat doel voor de hand, maar vaker is het nodig om dat doel te ontwerpen, een inspirerend toekomstbeeld zichtbaar en tastbaar te maken met gebruikmaking van verbeeldingskracht, en daarmee richting te geven aan de verandering. Sleutelmethodeologieën binnen de categorie Visie & Verbeelding helpen de huidige wereld in kaart

te brengen, nieuwe werelden te verbeelden, en fenomenen en problemen anders te bezien. Hiermee kunnen we onze (gewenste) toekomst verkennen en uiteindelijk richting geven aan verandering. Voorbeelden vind je [hier](#).

2 Participatie & Co-creatie

Sleutelmethodeologieën binnen de categorie Participatie & Co-creatie geven handvatten om de diversiteit van mensen en partijen met een (beoogd) belang of connectie te betrekken bij een vraagstuk. Dit kan zijn vanwege de kennis en ervaring die zij meebrengen, maar ook om draagvlak te creëren en hen in staat te stellen om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast kunnen KEM's in deze categorie helpen het (ontwerp)proces en complexe samenwerkingen te stroomlijnen, de context van vraagstukken (belangen en waarden) te ontrafelen en begrijpen, en nieuwe proposities te ontwikkelen. Voorbeelden staan [hier](#).

3 Gedrag & Empowerment

Onder de categorie Gedrag & Empowerment vallen sleutelmethodeën die helpen om menselijk gedrag te analyseren en/of te beïnvloeden. Deze gedragsverandering kan op individueel niveau plaatsvinden (zoals een stappenteller die je bewust maakt van hoeveel je beweegt), op het niveau van sociale structuren (zoals verkoopsites die je wijzen op de voorkeur van je peers), of op het niveau van de omgeving (zoals het ontwerp van een stad, die is ingericht op voetgangers en niet op gemotoriseerd verkeer). [Voorbeelden](#).

4 Experimenteeromgevingen

Sleutelmethodeën binnen deze categorie zijn gericht op het opzetten en leren van omgevingen voor experiment. Deze omgevingen kunnen zowel fysiek als virtueel zijn, zich in het dagelijks leven afspelen, op een festival, of in een gemeenschappelijke werkplaats. Veelal wordt de dagelijkse omgeving ingezet als testplatform, of wordt die reële omgeving nagebootst. [Hier](#) staan voorbeelden.

5 Waardecreatie & Opschaling

De categorie Waardecreatie & Opschaling omvat sleutelmethodeën die

bedoeld zijn om vraagstukken over de creatie van nieuwe waarde voor de samenleving inzichtelijk te maken, en om aanknopingspunten te bieden voor innovatieve proposities en de opschaling hiervan. Waarde(creatie) wordt daarbij breder opgevat dan alleen het genereren van directe economische waarde. De waarde die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen als onderdeel van missiegedreven innovatie valt ook binnen het domein van deze categorie. Het gaat om een breed waardebegrip, inclusief maatschappelijke, culturele en ecologische waarde. [Voorbeelden](#).

6 Institutionele verandering

Sleutelmethodeën binnen de categorie Institutionele verandering bieden inzicht in de effecten van instituties en tools om institutionele veranderingsprocessen te ondersteunen. Instituties worden veelal gezien als de rules of the game. Deze regels – formeel gezien als wetten en regels en informeel als normen en waarden – vinden betekenis bij het faciliteren en coördineren van interactie tussen individuen en organisaties. Kijk [hier](#) voor voorbeelden.

7 Systeemverandering

Sleutelmethodeën voor systeemverandering zijn gericht op aanpassingen aan complexe maatschappelijke systemen. Een maatschappelijk 'systeem' is een samenhangend stelsel van denken (waarden en denkbeelden), organiseren (structuren en netwerken) en praktijken (routines en gedrag). Voorbeelden van actuele thema's voor maatschappelijke systeemverandering zijn energie, mobiliteit, zorg en waterbeheer. Ook kan het om een gebied (stad, buurt of regio) of organisatie (universiteit, bedrijf of overheidsafdeling) gaan. Dit zijn [voorbeelden](#).

8 Monitoring & Effectmeting

Tot de categorie Monitoring & Effectmeting behoren sleutelmethodeën die bijdragen aan het zien van de resultaten, het meten van de effecten en het monitoren van de impact van een interventie op het systeem. Ze leveren daarmee belangrijke informatie om de interventie te evalueren, te valideren en ook gedurende het traject bij te sturen. Daarnaast kunnen transparante methoden voor monitoring en effectmeting bijdragen aan het behouden en vergroten van draagvlak en betrokkenheid van stakeholders. [Voorbeelden](#).

9 Ethiek & Verantwoordelijkheid

Juist bij maatschappelijke missies en transitie spelen voortdurend ethische en morele vragen op. Onder Ethiek & Verantwoordelijkheid vallen daarom methodologieën die ethische en verantwoorde onderzoeks- en innovatiepraktijken bevorderen, zoals value sensitive design, care ethics, participatory design, techno-moral scenarios en socio-technical experiments. Ook vraagstukken rond reflectie op digitalisering, de opkomst van AI-technologie en andere sleuteltechnologieën hebben in deze KEM-categorie een plek.

10 Betekenisgeving & Bewustwording

Transities vragen om een herbezinning op vastgeroeste waarden en patronen. We moeten ons bewust worden van de consequenties van ons handelen en inzien dat een nieuwe wereld vraagt om andere waarden en betekenissen. Met name in het artistieke domein zijn methoden ontwikkeld om tot (artistieke) interventies te komen die onze blik verruimen, bestaande patronen en gewoonten aan de kaak stellen of spiegelen, mensen aanzetten tot het herdefiniëren van gangbare waarden en/of systemische ongemakken bekritisieren.

11 Data voor Verkenning & Onderbouwing

Ontwerpvragestukken en maatschappelijke transitie vragen om voortdurende bevraging en onderbouwing. Gedurende de transitie komt er nieuwe informatie beschikbaar die voor verandering van koers kan zorgen. Ook de mate waarin de gemaakte keuzes invloed hebben op de maatschappij en individuen vraagt voortdurende onderbouwing en verfijning. Deze KEM-categorie presenteert een overzicht van data-geïnspireerde tot datagedreven aanpakken die complexe vraagstukken van inspiratie en onderbouwing voorzien.

Nationale KEM-strategie

Sleutelmethodologieën komen tot stand in een dynamisch speelveld waarin allerlei verschillende partijen actief zijn. Kennisinstanties spelen een belangrijke rol bij methodologische ontwikkeling en bij het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar (samenhangende) methoden. Die worden in de praktijk lang niet altijd klakkeloos overgenomen, maar aangepast aan de specifieke context waarin ze worden

toegepast. De varianten die daardoor ontstaan vinden soms hun weg naar een breder publiek, of leiden tot nieuwe inzichten en zorgen ervoor dat KEM's voortdurend in beweging zijn. Validatie gebeurt soms met nauwe betrokkenheid van onderzoekers, soms zonder. Soms in het kader van vooraf vastgestelde programma's, soms ad hoc. Soms in lerende verbanden (zoals learning communities, consortia of netwerken voor kennisuitwisseling), soms in relatieve isolatie.

Er is dus sprake van een complexe dynamiek met weinig centrale sturing, waaraan beleid, grotere publieke, private en publiek-private onderzoeksprogramma's, aan innovatie gelieerde financieringsregelingen zoals het Nationaal Groeifonds, en R&D-investeringen echter wel duidelijk richting kunnen geven. Dat gebeurt geleidelijk aan steeds meer vanuit een geïntegreerde blik op de KEM's en de in het innovatiebeleid geformuleerde missies. De KEM's figureren bijvoorbeeld expliciet in de stimuleringsmaatregelen in het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.¹ Het Sectorplan

¹ [Nationaal Programma Circulaire Economie 2020-2023](#).

Techniek II van de (technische) universiteiten is deels geprogrammeerd rond inzet op de KEM's². NWO en Regieorgaan SIA refereren in diverse calls voor onderzoeksprojecten aan de sleutelmethodeën³. In het najaar van 2023 is de eerste NWO-missiecall die specifiek op een KEM-categorie is gericht (experimenteeromgevingen) geopend. Vanuit de topsectoren loopt sinds 2023 het programma

Exceed rond experimenteeromgevingen⁴. In Europees verband maakten de KEM's begin 2023 voor het eerst hun opwachting in een onderzoekscall van JPI Urban Europe met een totaalbudget van 3,5 miljoen euro⁵.

Met een toenemende aandacht voor de KEM's, groeit de behoefte aan een nationale strategie voor de publiek-private inzet op

kennisontwikkeling en toepassing van sleutelmethodeën ten behoeve van missiegedreven innovatie. De vernieuwde KEM-onderzoeksagenda van 2024, gaat daarom vergezeld van een KEM-strategie, gericht op de versterking van KEM's en die richting geeft aan kennisontwikkeling rondom (inzet van) KEM's in de komende jaren.

De KEM-strategie kent vier hoofdlijnen, en definieert daarbij eisen aan het type onderzoek dat in de komende jaren gewenst is. Het gaat om kennisontwikkeling rond:

Hoofdlijn	Kennisbehoefte	Urgentie
I. Doorontwikkeling van KEM's voor versnelling van missies en transities	Nieuwe KEM's en door-ontwikkeling van bestaande KEM's, met name om versnelling van missies en transities te kunnen realiseren. Het gaat in elk geval om KEM's in de categorieën: (1) waardecreatie en opschaling, (2) institutionele verandering en (3) systeemverandering. Zowel fundamentele als toegepaste kennis.	Vier jaar missiegedreven innovatiebeleid en tien jaar Topsectoren brachten nog onvoldoende vaart in de aanpak van transities. Experimenten en missiegedreven innovatie leiden onvoldoende tot implementatie en opschaling. Er is de komende jaren een versnelling nodig, en daarom is er urgentie om KEM's (door) te ontwikkelen die bij kunnen dragen aan die versnelling.

² [Sectorplan Techniek II](#), 2023, van TU Delft, TU/e, Wageningen University & Research, Universiteit Twente en Rijksuniversiteit Groningen.

³ Zie in het bijzonder het programma '[Transities en Gedrag](#)' uit 2021 waarin 7 topsectoren samenwerken.

⁴ [Exceed](#) staat voor Expert Coalition for Experimental Environment Development.

⁵ De tekst van de call is te vinden op de [website](#) van JPI Urban Europe.

Hoofdlijn	Kennisbehoefte	Urgentie
II. Samenhang in inzet van KEM's	Inzicht in hoe combinaties van KEM's bijdragen aan het realiseren van missies en transities, welke KEM op welk moment/in welke fase kan worden ingezet, en hoe KEM's met elkaar samenhangen, elkaar versterken (of juist verzwakken), en compatibel/aanvullend zijn op elkaar (of juist niet).	Voor het realiseren van missies en transities zijn altijd meerdere KEM's nuttig of noodzakelijk. Maar voor een strategische keuze voor inzet van bepaalde KEM's, in onderlinge samenhang, is kennis nodig die inzicht in de werking en succesfactoren van de afzonderlijke methodologieën overstijgt.
III. Randvoorwaarden voor inzet van KEM's	Inzicht in wat er nodig is om KEM's uit de verschillende KEM-categorieën toe te kunnen passen in een bepaalde context of binnen een bepaald toepassingsgebied, ten behoeve van missies en transities. Wat zijn generieke en contextafhankelijke factoren voor inzetbaarheid van KEM's?	Hoe KEM's worden ingezet is vaak sterk afhankelijk van context (zoals sector, betrokken partners, financiering). Het kopiëren van een aanpak die in een bepaalde context werkte, naar een andere context is daardoor geen vanzelfsprekendheid. Toepassing van KEM's vereist daarom kennis van randvoorwaarden voor effectieve inzet.
IV. Impact van KEM's op realisatie van missies en transities	Inzicht in hoe de impact van KEM's op het realiseren van missies en transities kan worden gemeten, gemonitord en zichtbaar worden gemaakt.	De bijdrage van inzet van KEM's aan het definiëren, versnellen en realiseren van maatschappelijke missies en transities laat zich nog onvoldoende onder woorden brengen. Dat bemoeilijkt de keuze voor in te zetten KEM's.

3 PONT - De Publieke Ontwerppraktijk

In het coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' staat dat de creatieve industrie wordt betrokken bij maatschappelijke uitdagingen. Om dit kracht bij te zetten heeft staatssecretaris Gunay Uslu van Cultuur en Media het initiatief genomen voor een programma om de impact van de ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven te verhogen. Want op dit moment maken we, zo stelt zij in haar meerjarenbrief 'De Kracht van Cultuur', "te weinig gebruik van creatieve denkkracht bij het oplossen van maatschappelijke problemen." De wens hierin concrete en meer substantiële stappen te zetten sluit aan op het advies van de Raad voor Cultuur 'Ontwerp voor de toekomst; Pleidooi voor een creatieve reflectie op maatschappelijke vraagstukken'.

Maatschappelijke opgaven zijn open, dynamisch, genetwerkt en complex. Dat vraagt om een integrale aanpak. De ontwerpende aanpak wordt in de praktijk echter nog te vaak

eendimensionaal ingezet. Daardoor wordt het potentieel van ontwerp nog lang niet altijd voldoende benut. Opgaven kunnen worden ingezet als leeromgeving om de ontwerpende praktijk verder te verbreden. De ontwerpende aanpak heeft daarin een rol, maar kan niet impactvol zijn buiten het publieke domein om.

PONT is met een ontwerpende aanpak ontwikkeld. Ruim zeshonderd professionals uit zowel het ontwerpende als het publieke domein zijn betrokken bij dit proces. Via dialoogsessies en interviews werd duidelijk dat het programma zich (1) moet richten op het verder professionaliseren en emanciperen van de creatieve sector en (2) moet zorgen voor meer ruimte voor de ontwerpende aanpak in het publieke domein. Ingrepen die deze zaken bevorderen, helpen om de positie van ontwerp in de publieke sector te versterken en maken de weg vrij om de zichtbare positieve impact op maatschappelijke vraagstukken te vergroten.

PONT slaat een brug tussen ontwerpers en publieke organisaties. Het programma is gebaseerd op een lerend en reflectief studiomodel en bestaat uit vijf onderdelen die elkaar aanvullen, inspireren en informeren: de Praktijk, De Werkplaats, De School, de Tempel en het Plein. In PONT gaat innovatie door middel van de ontwikkeling van nieuwe methoden, structuren en ingrepen, hand in hand met een constant onderzoek naar (problemen en kansen in) de huidige samenwerking tussen de ontwerpsector en de publieke sector. In het midden staat de Praktijk. Hier worden verschillende, reeds lopende ontwerpprojecten voor maatschappelijke vraagstukken op de voet gevolgd en bijgestaan. Ze vormen een testomgeving, waarbinnen geleerd wordt en wordt geëxperimenteerd met nieuwe interventies. In de Werkplaats wordt onderzoek gedaan naar het beter benutten van de potentie van ontwerp voor maatschappelijke vraagstukken. Op basis daarvan worden

interventies ontwikkeld om de toepassing van ontwerpende aanpakken in de publieke sector structureel te verbeteren en ondersteunen. Bij de School kunnen ontwerpers, ambtenaren en beleidsmakers bij publieke organisaties terecht voor bijscholing. In de Tempel worden activiteiten ondernomen en aangeboden gericht op intervisie, contemplatie en reflectie. Op het Plein vindt op allerlei manieren een uitwisseling plaats tussen ontwerpers, ambtenaren en andere geïnteresseerden. Hier wordt nagedacht, gesproken en gediscussieerd over de meerwaarde van een ontwerpende aanpak.

De onderdelen ondersteunen elkaar en dragen bij aan het professionaliseren van de creatieve sector en het creëren van meer ruimte voor ontwerpende aanpakken in de publieke sector.

4 Aspecten van Maatschappelijk Verdienvermogen

Uit onderzoek in meer dan 60 innovatie-ecosystemen komt een zestal aspecten die aandacht vragen rond Maatschappelijk Verdienvermogen. Het gaat om veel voorkomende kansen en knelpunten waar (regionale) innovatie-ecosystemen mee te maken kunnen krijgen en die invloed hebben op het al-dan-niet slagen van hun missiegedreven innovatie. De kern wordt gevormd door: 1) Draagvlak, 2) Regionale inbedding, 3) Organisatie van samenwerking, 4) Reflectie en adaptatie, 5) Meten en financieren, 6) Instituties en governance.

Verder maken we onderscheid tussen (1) het innovatieproces (aspecten 1 tot en met 4), waarmee we doelen op het microniveau en (2) het innovatiesysteem (aspecten 5 en 6), wat het geheel is aan dynamieken op het micro-, meso- en macroniveau. Een meer gedetailleerd overzicht van de zes aspecten en de 28 bijbehorende deelaspecten is uitgewerkt in de publicatie [‘Maatschappelijk verdienen: Overzicht van aspecten voor versnelling’](#).

Hieronder volgt op hoofdlijnen een korte toelichting van elk aspect.

Draagvlak

Bewustzijn, begrip en betrokkenheid van een veelheid aan stakeholders zijn vanaf de start van programma's en projecten nodig voor succesvolle transitie's; als verzamelnaam gebruiken we hiervoor de term 'draagvlak'. Zowel bij bedrijven, overheden, kennisinstellingen, belangenorganisaties, burgers, als intermediairs, in alle lagen van de organisatie en voor zowel technologische, economische, sociale, als ecologische uitdagingen.

Regionale inbedding

Iedere regio heeft haar eigen karakteristieken en contextuele factoren. Hierdoor kent de ene regio, stad, buurt, of 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 verdienen.

Organisatie van samenwerking

In regionale innovatie-ecosystemen is de betrokkenheid van alle stakeholders gewenst. Multi-stakeholder samenwerking vraagt begrip van ieders belangen en proactief verbinden van partners. 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.

Reflectie en adaptatie

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

Meten en financieren

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. 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.

Institutes en governance

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.

Agenda KIA MV Aspecten

Tijdens de KIC periode 2020-2023 zijn er 3 calls for proposals van NWO voor de KIA MV geweest. Op basis van een inventarisatie van deze 3 calls zijn mogelijke knowledge gaps in MV-onderzoek op het gebied van de aspecten voor missiegedreven innovatie geïdentificeerd die nog niet geadresseerd zijn. Uit deze inventarisatie blijkt dat enerzijds voornamelijk de aspecten 1. draagvlak, 2. regionale inbedding en 3. organisatie van samenwerking worden geadresseerd in de NWO onderzoeksprojecten. Anderzijds

zijn in de projecten uit de KIC periode 2020-2023 de aspecten 5. meten en financieren en 6. instituties en governance ondervertegenwoordigd. Het aspect 4. reflectie en adaptatie wordt niet geadresseerd. Voortbouwend op deze inventarisatie is de KIA MV een Aspecten-agenda aan het ontwikkelen. In deze agenda zal een gedetailleerd overzicht van zowel vertegenwoordigde als onderbelichte aspecten (en de bijbehorende kennisvragen) worden opgenomen. Het doel is dat de Aspecten-agenda dient als uitgangspunt voor nadere onderzoeksprogrammering in de KIC periode 2024-2027.

5 Practices voor realiseren van impact

Community of Practices

Eind 2022 tot begin 2023 is een groot aantal *practices* opgehaald bij de Topsectoren, gericht op het versterken van kennisvalorisatie, versnellen van innovatie en transitie en realiseren van economische en maatschappelijke impact. De Topsectoren en TKI's zijn gevraagd naar *practices* die in de dagelijkse uitvoering toegepast worden om impact van kennisontwikkeling en innovatie-activiteiten te vergroten; in lijn met de Kamerbrief van november 2022, waarin nadrukkelijk wordt ingezet op valorisatie en impact. Doel van deze interviewronde was in kaart te brengen wat er is, zonder enig waardeoordeel of conclusie. Met de intentie de Topsectoren en TKI's te informeren over hun eigen goede werk en hopelijk te enthousiasmeren om hier meer mee te doen. Voor elke fase van 'organisatie van een TKI', 'programmering', 'uitvoering' tot aan 'disseminatie / implementatie' is een aantal bruikbare *practices* beschikbaar. Er is een schat aan gedetailleerde achtergrondinformatie

per practice beschikbaar, zoals aanpakken, handboeken, uitgewerkte cursussen, formats en canvassen.

Er is veel interesse bij de Topsectoren – en inmiddels ook de ROM's – om de *practices* breder te delen en te gebruiken. Bijvoorbeeld in de programmering en uitvoering van de missie-KIA's. Voor de KIA MV 2024-2027 is daarom een programmalijn uitgewerkt met als doel *practices* te blijven inventariseren, te ontsluiten en met gerichte facilitering het gebruik te bevorderen.

Deze eerste verkenning heeft 26 interessante *practices* opgeleverd die bruikbaar kunnen zijn voor andere TKI's. Goed te beseffen dat deze oogst van slechts een 5-tal TKI's komt; feitelijk het spreekwoordelijke topje van de ijsberg. De 26 *practices* zijn uitgeschreven, gelabeld, gesorteerd en vervolgens geplott in bijgaande infographic. Mapping van deze *practices* ten opzichte van elkaar geeft inzicht in de relevantie en mogelijke verdere toepassing.

Binnen diverse TKI's wordt nagedacht en gewerkt aan toepassing van kennis en opschaling van innovatie, met als doel het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. Er is een groeiend besef dat vanwege toenemende (systemische) complexiteit innovatie-trajecten steeds meer organisch / niet-lineair verlopen. Er zijn veel relevante *practices* die in andere TKI's bruikbaar kunnen zijn, juist voor inzet op systeeminnovatie. De TKI's staan open om in elkaars keuken te kijken, alleen moet dit actief worden gestimuleerd en georganiseerd. De *practices* variëren in volwassenheid. Een aantal is over de jaren beproefd, sommige slechts een paar keer ingezet. Evengoed zijn ze allemaal bruikbaar voor andere TKI's.

Het eerste overzicht van *practices* is niet compleet; er zijn veel meer *practices* te vinden, aangezien niet alle TKI's zijn gesproken, laat staan alle programmamanagers. We hebben de relatie tussen wetenschappelijk onderzoek en de *practices* of welke practice

effectiever is dan een ander, niet onderzocht. We hebben de behoefte aan het inzetten van andermans' *practices* niet in kaart gebracht, noch de bereidheid om met *practices* van een ander aan de slag te gaan. Alleen tools, handleidingen, werkboeken online zetten en hopen dat iemand er gebruik van gaat maken, is niet zinvol. Bij elke practice hoort begeleiding van een ervaringsdeskundige. De contactpersonen van de TKI's bij EZK willen actief meewerken aan kennisdeling, gericht op het realiseren van maatschappelijke en economische impact.

Kansen

- 1** Kennisontwikkeling en innovatiestimulering voor transitie is mensenwerk; het is inherent organisch. Tractie ontstaat door intrinsieke motivatie, eigenaarschap en een experimenteer-mentaliteit en minder door goed programma-management.
- 2** Lange adem loont exponentieel; impact wordt vergroot met een gedragen langere-termijn-visie, een vast TKI-team en structurele programma-financiering. Laat die teams die diep in de markt zitten zelf beoordelen hoe geïnvesteerd wordt in organisatie van de TKI, programmering, uitvoering en valorisatie.
- 3** Denk groot en klein tegelijk; kennisontwikkeling en innovatie gaan in kleine concrete stappen. Definieer specifieke en concrete trajecten waar deelnemende organisaties (bijvoorbeeld mkb) echt iets aan hebben.
- 4** Start *with the end in mind*; houd vanaf het begin rekening met wat nodig is om die impact te realiseren: bijvoorbeeld bij het opzetten van de TKI-organisatie, de definitie van calls, consortiumvorming, het betrekken van eindgebruikers of burgers, het enthousiasmeren van *early adopters* en structurele betrokkenheid van onderwijs.
- 5** Opschaling vraagt gerichte netwerkontwikkeling; het gaat niet vanzelf. Toepassing / gebruik van innovaties (producten, diensten, processen, werkwijzen) vraagt investeren in het ecosysteem. *Branding* is hierbij effectief gebleken. Soms is een aangepast wettelijk kader noodzakelijk om duurzame implementatie of *uptake* te realiseren.

6 Acceleratieprogramma impact-ondernemen

Vanuit de Kennis- en Innovatie Agenda Maatschappelijk Verdienvermogen is de Stuurgroep Acceleratie Maatschappelijk Verdienvermogen gevormd die het initiatief heeft genomen een advies te formuleren voor een aanpak om bedrijven, die een oplossing bieden voor urgente maatschappelijke opgave, sneller in staat te stellen om hun innovaties op te schalen naar de markt. Het gaat daarbij om (in potentie) veelbelovende bedrijven die substantieel willen en kunnen bijdragen aan het oplossen van urgent maatschappelijke uitdagingen waar Nederland en Europa momenteel voor staan en waarvan de Nederlandse economie een substantiële bijdrage kan verwachten. Nederland heeft

een groot potentieel aan veelbelovende ondernemers en bedrijven die oplossingen kunnen bieden, maar waarvan in een aantal gevallen de bijdrage die ze kunnen leveren niet goed wordt benut. Daarmee lopen we het risico van het weglekken van talent en potentieel succesvolle ondernemers naar het buitenland, reduceren we ons vermogen om zelf maatschappelijke uitdagingen op te lossen en bestaat het risico van erosie van onze concurrentiepositie.

De KIA MV 2024-2027 ontplooit activiteiten die een meer systematische oplossing bieden vanuit publiek-private partnerships om bovenstaande belemmeringen te elimineren

en minder afhankelijk te zijn van een ad hoc benadering. De overheid als partner van de ondernemer, zonder op die stoel te gaan zitten. Dat biedt ruimte voor versnelde groei van bedrijven in kansrijke sectoren waar tegelijkertijd een sterke bijdrage wordt geleverd aan maatschappelijke uitdagingen. De bedoelde uitdagingen zijn gekoppeld aan de vastgestelde thema's van het missie gedreven innovatiebeleid zoals energie, klimaat, circulariteit en veiligheid. Het gaat om bedrijven die niet in staat zijn om de benodigde investeringen rond te krijgen ondanks een substantiële groeipotentie en een bankabel en solide businesscase.

7 Actieonderzoek naar Maatschappelijke Innovatie

TNO Vector – Centrum voor Maatschappelijke Innovatie en Strategie – heeft een agenda opgesteld voor actieonderzoek naar maatschappelijke innovatie, in samenhang met de lancering van TNO Vector in de zomer van 2023. TNO Vector maakt deel uit van de TNO unit ICT, Strategy & Policy (ISP). TNO Vector is de nieuwe naam van de voormalige TNO unit Strategic Analysis & Policy (SA&P) en kent een eigen externe positionering en profilering binnen TNO.

De agenda voor actieonderzoek opent met het benadrukken van de maatschappelijke context waarin TNO Vector opereert, waarin maatschappelijke innovatie als noodzakelijk wordt beschouwd. Deze innovatie wordt gezien als een cruciale stap in bredere maatschappelijke transities en transformaties. Om maatschappelijke innovatie te begrijpen, bekijkt TNO Vector het in relatie tot zowel technologische als sociale innovatie. Technologische innovatie richt zich op de ontwikkeling en implementatie van nieuwe

technologieën en verbeteringen in producten, diensten en processen. Sociale innovatie daarentegen focust op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën gericht op het veranderen van attitudes en gedragingen bij mensen en organisaties. Beide vormen van innovatie dragen bij aan het potentieel voor maatschappelijke verandering op systeem- en structureel niveau, en versnellen transities en transformaties.

De agenda van TNO Vector voor actieonderzoek richt zich op drie cruciale elementen. Ten eerste, het bieden van een handelingsperspectief voor sleutelbeslissers, zodat zij concreet en goed onderbouwd kunnen handelen om maatschappelijke innovatie te stimuleren. Ten tweede, het bevorderen van transdisciplinaire samenwerkingen om de moeilijkheden die hierbij optreden te overwinnen. Ten derde, de ontwikkeling en verfijning van methodologieën voor maatschappelijke innovatie, zoals systeemanalyse, innovatie-orkestratie en

adaptief bestuur, om de effectiviteit van deze processen te vergroten.

Kortom, TNO Vector streeft ernaar maatschappelijke innovatie te bevorderen door sleutelbeslissers concrete handvatten te bieden, transdisciplinaire samenwerkingen te faciliteren, en innovatiemethoden te verbeteren, dit alles in het kader van bredere maatschappelijke transities. Dit met als doel systemische en structurele maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen en de transitie naar een betere toekomst te versnellen.

Referentie naar TNO Vector website en agenda: [Maatschappelijke innovatie: noodzakelijke stap om te kunnen versnellen \(tno.nl\)](#)



Colofon

Eerste uitgave: Oktober 2023

Onderdeel van het Kennis Innovatie Convenant (KIC) 2024-2027

Coördinatie: Topsector Creatieve Industrie, TKI CLICKNL

Auteurs: Bart Ahsmann, Kees Joosten, Harry Kotey, Arada Vording,
met bijdragen van de partners, Kernteam en Themateam

Ontwerp: studioBoven grafisch ontwerp

