
Dutch Societal Innovation Hub (DSIH)

Geleerde lessen en inzichten



Inleiding

De Dutch Societal Innovation Hub (DSIH) was een Europees programma met een looptijd van 2022 tot eind 2025. Met als doel om de maatschappelijke impact van digitale innovaties bij de gemeenten en provincies te vergroten. De DSIH is gevormd uit de volgende zeven organisaties:

- [Vereniging van Nederlandse Gemeenten](#)
- [Interprovinciaal Overleg](#)
- [Digicampus](#)
- [DKH-GSL](#)
- [UDI](#)
- [Brightlands Smart Services Campus](#)
- [Gemeente Rotterdam](#)

De DSIH heeft gewerkt aan verantwoorde, mensgerichte oplossingen voor de maatschappelijke opgaven rond klimaatneutrale steden en regio's, gezonde bodem en biodiversiteit, en klimaatadaptatie. In deze publicatie delen de DSIH partners hun geleerde lessen en inzichten over opgabegericht innoveren op drie niveaus (micro, meso en macro) die elkaar opvolgen in omvang van het samenwerkingsverband. De

doelgroepen van deze infographic bestaan uit programmamanagers en managers in organisaties, die werken aan maatschappelijke opgaven. Met het delen van de lessen, willen we het missiegedreven innoveren door overheden in publiek-private samenwerkingsverbanden stimuleren. Hiervoor gebruiken we bijen, de cellen van hun honingraat, de korf en de interactie van de bijen met hun omgeving als metafoor om de belangrijkste lessen van de DSIH te structureren. Hiermee benadrukken we het belang van samenwerking, interacties tussen organisaties in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen.

Microniveau

Het micro niveau wordt gekenmerkt door lessen die betrekking hebben op (enkele) betrokken mensen binnen de organisatie en het organisatieniveau. Dit is uitgebeeld met **een bij die cellen in een honingraat vormt en onderhoudt**. Dit is het niveau van de geleerde lessen voor kleine samenwerkingsverbanden van een paar mensen (interpersoonlijk niveau) en voor het organisatieniveau.

Mesoniveau

Het meso niveau kenmerkt zich door lessen over samenwerking tussen organisaties (bijvoorbeeld een consortium). Dit is uitgebeeld met **meerdere bijen en een groter deel van de honingraat**. Dit is het niveau van de samenwerking tussen organisaties (bijvoorbeeld een consortium).

Macroniveau

Het macro niveau heeft betrekking op hoe innovaties succesvol kunnen worden in een samenwerkingsverband met vele organisaties én in interactie met de samenleving en de omgeving. Dit beelden we uit met **bijen die uit hun bijenkorf vliegen en in interactie zijn met hun natuurlijke leefomgeving**. Dit is het ecosysteemniveau: de interacties tussen organisaties en de maatschappelijke ontwikkelingen en de verbinding met de fysieke leeromgeving.

Bijenkorf metafoor

Een bijenkorf is een sterke metafoor voor samenwerking over organisatiegrenzen heen, omdat deze meerdere lagen (micro, meso en macroniveau) van collectief gedrag en gedeelde verantwoordelijkheid laat zien. Zo kunnen we deze metafoor duiden:

Gedeelde opgave boven individuele belangen

Bijen werken niet “voor zichzelf” of voor één afdeling; alles staat in dienst van het overleven en floreren van de hele kolonie. Net zo werken mensen aan maatschappelijke opgaven (zoals klimaat, natuurbehoud): het doel is groter dan één organisatie, afdeling of functie.

Geen centrale baas, wel duidelijke afstemming

In een bijenkorf is geen top-down manager die elke taak verdeelt. Coördinatie ontstaat via signalen, routines en wederzijdse afstemming (zoals de bijendans). In een genetwerkte samenwerking sturen mensen elkaar bij op basis van informatie, vertrouwen en gezamenlijke betekenis, niet alleen via hiërarchie.

Specialisatie én flexibiliteit

Bijen hebben verschillende rollen (verkenner, verzorger, werkster), maar kunnen van rol wisselen als de situatie daarom vraagt. In samenwerkingen

over grenzen heen brengen mensen hun eigen expertise mee, maar stappen ze ook uit hun formele rol als dat nodig is voor de opgave.

Lokale actie, collectief effect

Elke bij voert kleine, lokale handelingen uit (nectar verzamelen), maar samen ontstaat een groots collectief resultaat (honing, bestuiving). Ook bij maatschappelijke opgaven dragen individuen en individuele organisaties bij vanuit hun eigen context, terwijl het effect pas zichtbaar wordt in het geheel.

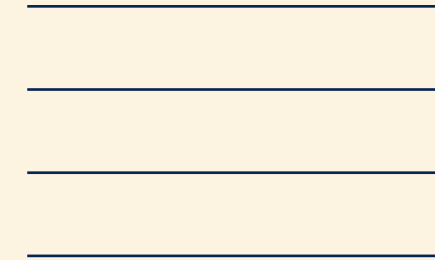
Vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid

Een bij vertrouwt erop dat andere bijen hun werk doen; falen van één onderdeel raakt het hele systeem. Over organisatiegrenzen heen werken vraagt hetzelfde besef: succes is wederzijds afhankelijk, niet competitief.

De korf als ecosysteem, niet als machine

Een bijenkorf is een levend systeem dat zich aanpast aan omstandigheden (weer, voedsel, bedreiging). Samenwerking rond gedeelde maatschappelijke opgaven is ook geen strak project, maar een dynamisch proces waarin leren en aanpassen centraal staan.

Inhoud



Per niveau worden de lessen onderverdeeld in de categorieën:

- Missie
- Samenwerking & cultuur
- Instrumenten (o.a. communicatie & opleiding)
- Inbedding in de organisatie (o.a. eigenaarschap en werkprocessen)
- Meetbaarheid & impact (o.a. feedback)
- Middelen (fte en financiën)

Micro



Dit is het niveau van de geleerde lessen voor kleine samenwerkingsverbanden van een paar mensen (interpersoonlijk niveau) en voor het organisatieniveau.

Micro

Missie



Micro



Een innovatie- en verandertraject start met het schetsen van een missie gericht op één of meerdere brede maatschappelijke opgaven waar het traject een bijdrage aan kan leveren. Houd hierbij ruimte voor inbreng van andere stakeholders.

- Richt als initiatiefnemer van een innovatietraject een proces in om stakeholders en alle benodigde experts vroegtijdig hierbij te betrekken.
- Maak als initiatiefnemer een stakeholderanalyse om:
 - de betrokken partijen te identificeren;
 - meer informatie over hun belang, invloed en verwachtingen m.b.t. het innovatietraject te verzamelen;
 - een gezamenlijke missie te formuleren.

Micro



Voor het laten slagen van het innovatietraject, is het van belang om binnen de eigen organisatie te werken aan draagvlak voor de gezamenlijke missie.

Het advies is om vanuit management- en bestuurlijk niveau in te zetten op:

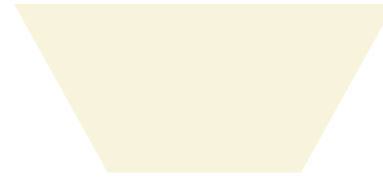
- het vroegtijdig betrekken van medewerkers;
- het geven van ruggensteun aan betrokkenen gedurende het hele traject, inclusief de afronding en nazorg;
- open en duidelijk communiceren en actief luisteren;
- openstaan voor feedback en ruimte bieden voor wijzigingen in het traject.

Micro

Samenwerking & cultuur



Micro



Bij missiegedreven innoveren is aandacht voor gedragsaspecten cruciaal, zoals het motiveren van de betrokken partijen, het stimuleren van vaardigheden en het benutten van kansen. Zie hiervoor bijvoorbeeld het Missiegedreven InnovatieKracht (MIK) model van TNO Vector en Erasmus Centre for Entrepreneurship. Gebrek aan borging van resultaten in de organisatie kan bijvoorbeeld de motivatie van de initiatiefnemers verminderen en zo de kans op succesvolle innovaties verkleinen. Een betrokken bestuurder, die zowel in de bestuurslaag als op inhoudelijk niveau als ambassadeur voor missiegedreven innoveren fungeert, is van groot belang.

Micro



Commitment van betrokkenen is essentieel, inclusief bereidheid tot samenwerking, ook over grenzen heen. Dit vraagt om vaardigheden, zoals oprechte interesse, verbinden, relatieopbouw en functie-overstijgend meedenken.

Micro



Prioritering, timemanagement en een hoge werkdruk laten weinig ruimte over om te reflecteren op dieperliggende oorzaken en oplossingen en voor diepgaand leren. Geef daarom gelegenheid voor voor experimenten en voor reflectie, introspectie en het opdoen van inspiratie. Het is van belang dat medewerkers voldoende tijd krijgen om aan een innovatieproject te werken en dat hun tijd niet te veel versnipperd wordt.

Ware innovatie in ecosystemen gaat niet over het versnellen, maar over het verdiepen van verbindingen en het creëren van betekenisvolle impact.

Micro



Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor het laten slagen van missiegedreven innovaties.

Effectieve samenwerking en co-creatie groeit door te investeren in onderling vertrouwen en begrip, voordat meetbare outputs verwacht worden. Dit heeft te maken met de verschillende aard van de organisaties in een publiek-private samenwerking. Het is daarom belangrijk om tijd voor dit proces vrij te maken. Fysieke ontmoetingen en informele uitwisselingen zijn in het DSIH consortium essentieel gebleken om bruggen te slaan tussen de verschillende culturen binnen een publiek-private samenwerking en om het gevoel van het hebben van een gedeeld belang te bevorderen.

Micro



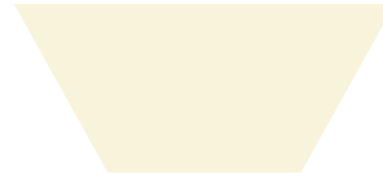
Ontmoetingen zijn onmisbaar voor innovatie. Het advies is om spontane ontmoetingen te faciliteren om het opdoen van inspiratie, kennisuitwisseling en ideeënvorming te bevorderen. Dit draagt bij aan kruisbestuiving vanuit verschillende invalshoeken en disciplines, wat essentieel is voor innovatie. Tijdens een bezoek aan Denemarken heeft de DSIH innovatie hubs bezocht, waar in het ontwerp van de gebouwen veel aandacht is besteed aan het stimuleren van deze spontane ontmoetingen en het creëren van verbindingen tussen functies.

Micro



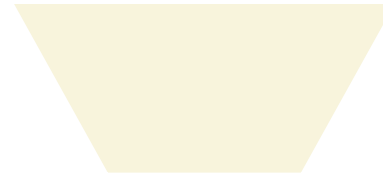
Zorg voor herwaardering van operationeel vakmanschap. Het advies is om ruimte te bieden voor vakmensen om vanuit hun professie kwalitatief goed werk te leveren en de systemen en processen t.b.v. controle en het verhogen van de efficiëntie hier meer mee in balans te brengen. De missie moet ook uitvoering krijgen, waarvoor hun kennis en vaardigheden essentieel zijn. Betrek vakmensen vroegtijdig, d.w.z. bij het toetsen en laden van de missie.

Micro



Heen en weer getrokken worden tussen de samenwerking in een innovatie-ecosysteem (gericht op complexe maatschappelijke uitdagingen over grenzen van organisaties heen met een gedeelde verantwoordelijkheid) én tussen het werken aan de opgaven van de eigen organisatie, kan leiden tot ongemak. Het is daarom belangrijk om grenswerkers (iemand die werkzaam is op het grensvlak tussen organisaties en netwerken en via de persoonlijke stijl veel invloed heeft op hoe deze verbindingen tussen de eigen organisatie en de netwerkpartijen worden gevormd) te ondersteunen bij het samenwerken in ecosystemen. Tegelijkertijd leidt dit ongemak vaak ook tot het kunnen ontstaan voor nieuwe inzichten en het aanboren van creativiteit. Zonder ongemak is er minder noodzaak om te leren.

Micro



Uitgangspunt van verandering is: innovatie ben jijzelf!
Dat wil zeggen de gewaarwording van mensen dat zijzelf invloed hebben op het veranderingsproces. Het advies is daarom om bij transities niet de focus te leggen op de technische oplossingen (wat), maar op de vorm en het proces (hoe), passend bij verandering en de betrokken mensen. Het is van belang om hierbij ook de diepere lagen aan te boren (de sociale innovatieprocessen) om de betrokkenen echt te leren kennen en van elkaar te leren (zie hiervoor ook de impliciete laten uit de Zes Conditie van Systeemverandering van John Kania, Mark Kramer en Peter Senge ([2018, The Water of Systems Change - FSG](#))). Het advies is om hiervoor in bijeenkomsten werkvormen te gebruiken die de waarde van missiegedreven innoveren goed laten uitkomen en van de kennis die bij deelnemers aanwezig is.

Micro

Instrumenten



Micro



Zorg dat medewerkers bekend zijn met de Menukaart Impactvol Innoveren en de aangeboden methoden kunnen toepassen. Hierin heeft de DSIH kennis en instrumenten op een gestructureerde wijze gebundeld in een gebruiksvriendelijke infrastructuur met een aanpak voor het gehele innovatieproces. De kennis in de organisatie kan bijvoorbeeld via de train-de-trainer modules nog sneller worden verspreid. Deze menukaart brengt kennis en instrumenten om missiegedreven te innoveren gestructureerd samen en maakt deze toegankelijk. De menukaart bevat methodieken, trainingen en diensten die mensen en organisaties helpen om maatschappelijke uitdagingen creatief en doelgericht aan te pakken, in verschillende fasen van het innovatieproces.

Micro



Zorg dat initiatiefnemers bekend zijn met ontwerp tools voor toekomstige scenario's en moedig hen aan om andere partijen hierbij te betrekken om het collectieve voorstellingsvermogen te gebruiken en meer feedback op te halen.

Micro



Zet in op de toepassing van het Volwassenheidsmodel TRL, SRL, CRL om de mate van volwassenheid te bepalen van:

- **TRL: Technological Readiness Level**

De TRL's geven de mate van ontwikkeling van een technologie aan (van een beoogde innovatieve oplossing).

- **SRL: Societal Readiness Level**

De mate van acceptatie van de 'oplossing' (d.w.z. technologie, product, proces of interventie) door de maatschappij (eindgebruiker) aan. Dit geeft aan hoe goed er bij de ontwikkeling van een 'oplossing' rekening is gehouden met de acceptatie door de eindgebruiker.

- **CRL: Community Readiness Level**

De mate van gereedheid van iedereen die betrokken is (zoals de organisatie, community /ecosysteem en samenwerkingsverband/consortium) bij de realisatie (maken en leveren) van de oplossing.

Het inzicht in de combinatie van de mate van volwassenheid van deze drie domeinen helpt om te sturen op het vergroten van de algehele volwassenheid en daarmee het succes van de innovatie. Ook draagt dit bij aan het bepalen van de volgstappen in het traject: van stappen in de technologische ontwikkeling tot en met het beheren en coördineren van de relaties met de omgeving en de maatschappij.

Micro



Stimuleer initiatiefnemers om gebruik te maken van de Theory U (openheid in communiceren: Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers) om bewust de kennis over communicatie, persoonlijk leiderschap en gedragsverandering toe te kunnen passen in innovatietrajecten. Dit is een veranderingsmethodiek, ontwikkeld door hoogleraar Otto Scharmer, die handvatten biedt om complexe maatschappelijke opgaven gestructureerd aan te pakken. De methodiek stimuleert persoonlijk leiderschap en richt zich op hoe mensen anders kunnen gaan denken, aanvoelen en leren door met een open blik te focussen op toekomstbeelden en nieuwe ideeën. De fasen van deze benadering (intenties delen, opnieuw kijken, leren aanvoelen, aanwezig zijn, uitkristalliseren, prototypes bouwen en uitvoeren) worden afgebeeld in een U-vorm.

Micro

Inbedding in de organisatie



Micro



Zorg dat het missiegedreven innoveren of opgavegericht werken ingebed wordt in de organisatiestructuur en in werkprocessen, deel dit belang als bestuur van een organisatie en zorg voor bestuurlijk draagvlak voor deze werkwijze in de organisatie. Anders blijft innoveren steken in de pilotfase en verwateren de resultaten daarna weer.

Micro



Maak binnen de organisatie zowel ruimte voor top-down gestuurde cross-sectorale innovatie als voor bottom-up experimenten en zorg dat die samenkomen in een innovatiestructuur.

Micro



Stimuleer initiatiefnemers om hun innovatieve ideeën te pitchen voor hun managers en geef hier constructieve feedback op.

Micro



Zorg voor een gezamenlijke werkplaats (hier komen beleid en vakmanschap samen) en een methodische toolkit (co-creatie, prototyping, testen).

Micro



Zorg voor een goede verbinding van de organisatie met de buitenwereld. Investeer tijd om elkaar op persoonsniveau en organisatieniveau beter te leren kennen. Maak de competenties om te netwerken en samen te werken onderdeel van functieprofielen.

Micro



Missiegedreven innoveren is een gezamenlijk leerproces. Bied daarom ruimte voor experimenten, reflecteren en leren.

Micro

Meetbaarheid & impact



Micro



Benut toepassing van het model 'The Six Conditions for Systems Change (2018, The Water of Systems Change - FSG) en van het Volwassenheidsmodel TRL-CRL-SRL voor het systematisch meten van de voortgang van innovatieprojecten.

Micro

Middelen



Micro



Creëer ruimte voor initiatiefnemers om aan innovaties binnen de organisatie te werken. Organiseer hiervoor inzet vanuit verschillende organisatieonderdelen en bied een plek aan voor fysieke ontmoetingen als de afstand tussen samenwerkingspartners groot is.

Micro



Geef mensen voldoende tijd per week voor een goede aansluiting op het samenwerkingsverband en zorg dat de verbinding tussen de lijnorganisatie en het samenwerkingsverband door meer dan 1 persoon vanuit de organisatie gedragen wordt. Anders bestaat het risico dat de rest van de organisatie helemaal geen binding krijgt met het project.

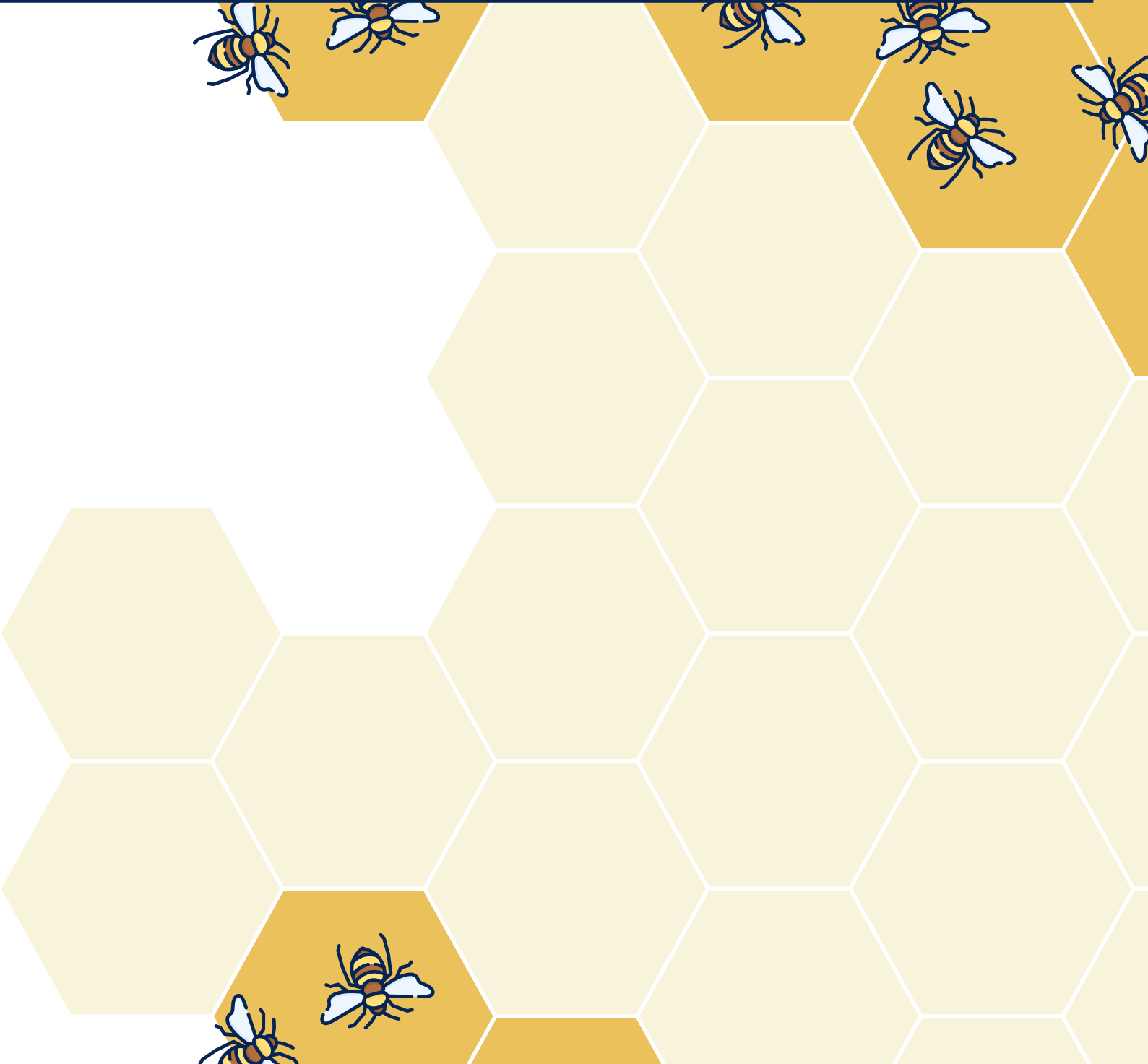
Meso



Dit is het niveau van de samenwerking tussen organisaties (bijvoorbeeld een consortium).

Meso

Missie



Meso

Werk toe naar een gedeelde, organisatie-overstijgende missie van de betrokken organisaties in het ecosysteem. Focus hierbij op een gedeelde maatschappelijke opgave.



Meso

Bij complexe problemen (zogenaamde 'wicked problems') overstijgt de aanpak de eigen organisatie, waardoor samenwerking met andere partijen cruciaal is. Hierbij staat de gezamenlijke, maatschappelijke opgave (missie) centraal i.p.v. de organisatie en vormen netwerkstructuren het verband voor de samenwerking. Agendering vindt hierin plaats door gesprekken te voeren en ideeën, beelden, kennis en ervaring uit te wisselen en gezamenlijk te leren en te experimenteren.

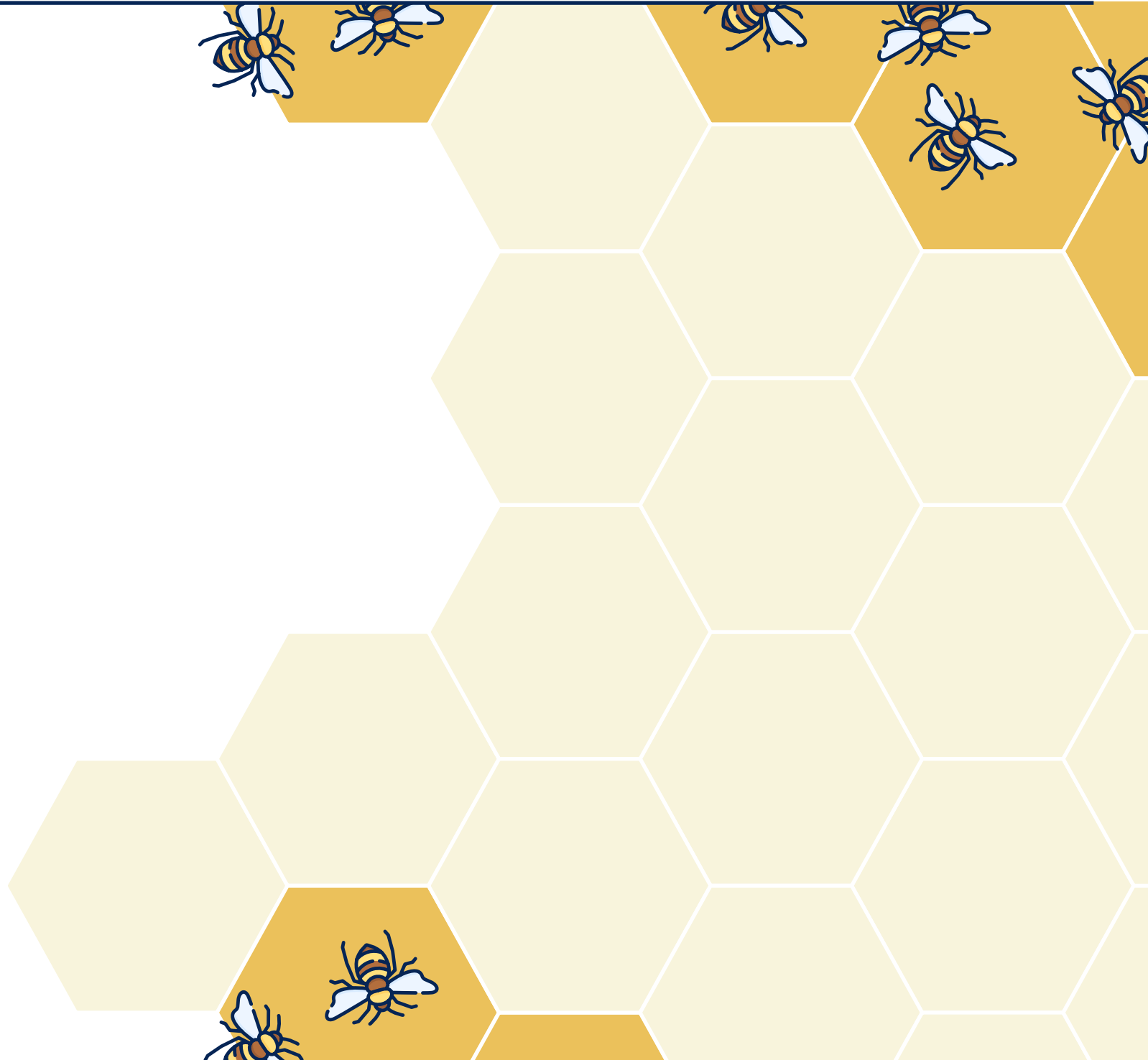
Meso

Inventariseer de gedeelde belangen. Zorg voor nieuwe vormen van samenwerkingscontracten, samenwerkingsovereenkomsten en samenwerkingsafspraken. Systeemveranderingen vragen om een nieuw narratief.



Meso

Samenwerking & cultuur



Meso

Zet in op de verbetering van de CRL (Community Readiness Level) van de organisaties en de borging van de werkwijzen in de organisaties. Als het samenwerkingsverband een hoge CRL bereikt, zullen diepgaande veranderingen makkelijker kunnen plaatsvinden. Zo wordt de kans op een succesvolle innovatie en een positieve maatschappelijke impact vergroot.

Meso

Zorg voor bekendheid in de organisatie en het samenwerkingsverband met het missiegedreven innoveren en voor vertrouwen in deze aanpak.

Meso

Werken in silo's (barrières die functionele eenheden en organisaties binnen een innovatie-ecosysteem van elkaar scheiden, waardoor zij geïsoleerd van elkaar werken) beperkt missiegedreven innoveren en zorgen voor fragmentatie. Zonder vertrouwen domineren silo's. Bouw daarom aan sterke relaties voor het bevorderen van kennisdeling en innovatie. Zo ontstaan nieuwe verbindingen in bredere, interactievere samenwerkingsverbanden.

Meso

Zet de gezamenlijke maatschappelijke opgave centraal en onderzoek met partners hoe digitale innovaties hierbij helpend kunnen zijn. Wees daarbij selectief: innoveer waar het echt toegevoegde waarde biedt en de opgave vooruit helpt.



Meso

Instrumenten



Meso

Organisatie die hun structuren, cultuur en werkwijzen willen transformeren, kunnen het model van de Zes Conditie van Systeemverandering van John Kania, Mark Kramer en Peter Senge (2018, The Water of Systems Change - FSG) binnen hun organisatie en op hun innovatietrajecten toepassen. Voor organisaties die missiegedreven willen innoveren, is het van belang om deze manieren van systemisch denken toe te passen (Mariana Mazzucato, Moonshot, 2021).

Meso

Maak gebruik van design thinking als een probleemoplossende discipline en mindset (definiëren, onderzoeken, genereren nieuwe ideeën om problemen op te lossen, conceptualiseren en realiseren). Zie bijvoorbeeld: <https://www.depubliekeontwerppraktijk.nl>



Meso

Pas transitie managementmodellen toe (zoals de Transitie managementaanpak Methodes & Tools Transitie management (analyseren, arena, agenderen, experimenteren en monitoren) en het TransMissie model TransMission-E-book_NL.pdf.



Meso

Pas het missiegedreven innovatiemodel van Mariana Mazzucato toe (Mariana Mazzucato, The Entrepreneurial State (2013)).



Meso

Stuur op toepassing van het Opschalingscanvas uit de Menukaart Impactvol Innoveren in verschillende fasen van innovatietrajecten. Dit is gericht op het verbinden van maatschappelijke opgaven met (digitale) innovaties om nieuwe oplossingsrichtingen te verkennen. Naast beleidsinhoudelijke en technische onderdelen is hierin ook aandacht voor sociaal-culturele aspecten. Onder opschalen wordt de adoptie van een op lokaal niveau ontwikkelde innovatie door meerdere organisaties verstaan.

Meso

Stimuleer het schakelen tussen de samenwerkingsniveaus (Europees, nationaal en regionaal) en zorg dat deze perspectieven goed op elkaar aansluiten.



Meso

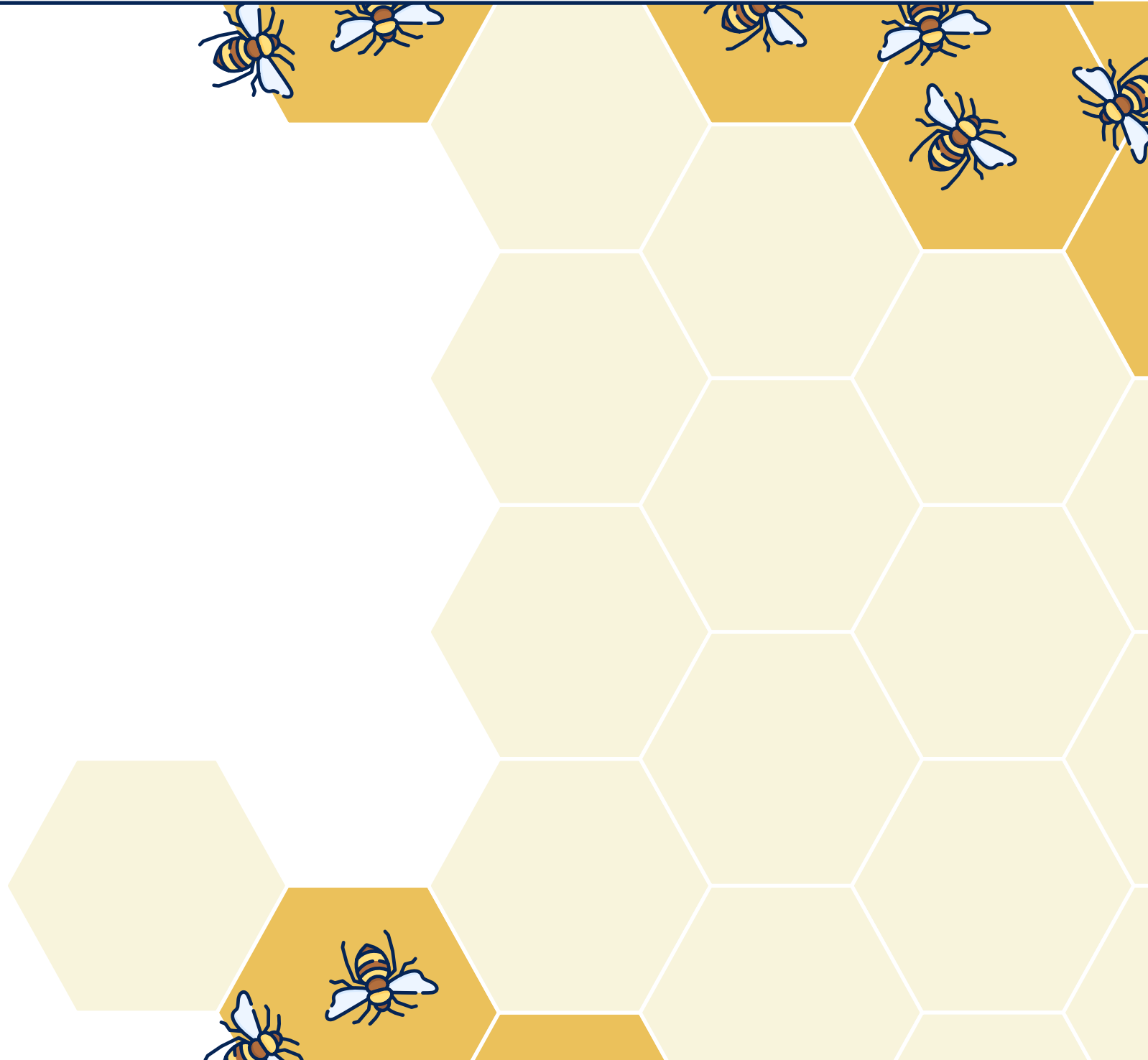
Huidige IT-systemen/samenwerkingsplatformen worden vaak ingericht vanuit een individuele organisatie. Het inrichten van digitale samenwerkingsplatformen vanuit een samenwerkingsverband is mogelijk en wenselijk, maar gebeurt nog te weinig, o.a. omdat eisen vanuit verschillende partners vaak niet gelijk zijn en een gezamenlijke inkooporganisatie ontbreekt.

Meso

De Unhackaton is een bijeenkomst, zoals een traditionele hackaton (een evenement waarin deelnemers intensief samenwerken om in korte tijd oplossingen te bedenken voor specifieke problemen of uitdagingen), maar dan met toevoeging van een ander perspectief door andere groepen deelnemers dan de primare doelgroep uit te nodigen en te zorgen voor een goede setting als onderdeel van de innovatie-infrastructuur. Hierbij is er ook aandacht voor de (onderliggende) sociale innovatieprocessen.

Meso

Inbedding in de organisatie



Meso

Zorg voor een goede informatievoorziening en interoperabiliteit.

Meso

Pas het instrument 'strategic foresight' (Strategic Foresight in the EU - The Joint Research Centre: EU Science Hub) toe binnen de eigen en betrokken organisatie(s) om systematisch met de toekomst te werken en het lange termijn perspectief mee te nemen in de besluitvormingsdialoog. Zorg dat je als organisatie vaardig wordt in het vermogen om te voorspellen. Hiervoor is een gemeenschappelijk vocabulaire van belang.

Meso

Breng competenties van mensen en oplossingen samen voor het werk aan complexe maatschappelijke opgaven, bij voorkeur door, naast de digitale samenwerkingsmogelijkheden, ook een fysieke werkplek hiervoor te bieden. Voor complexe opgaven zijn nieuwe vormen van samenwerking nodig. Sla een brug tussen verschillende disciplines en werk in triple-helix (overheid-bedrijven en kennisinstellingen) of quadruple-helix (triple-helix, aangevuld met maatschappelijke partijen) of quintuple-helix (quadruple-helix, aangevuld met de natuurlijke omgeving) verband. Werk samen in innovatie-ecosystemen.

Meso

Benut het volwassenheidsmodel TRL, SRL, CRL van de Menukaart Impactvol Innoveren om de volwassenheid van het innovatietraject en het samenwerkingsverband te bepalen voor het implementeren van innovaties en vervolgstappen in beeld te brengen.

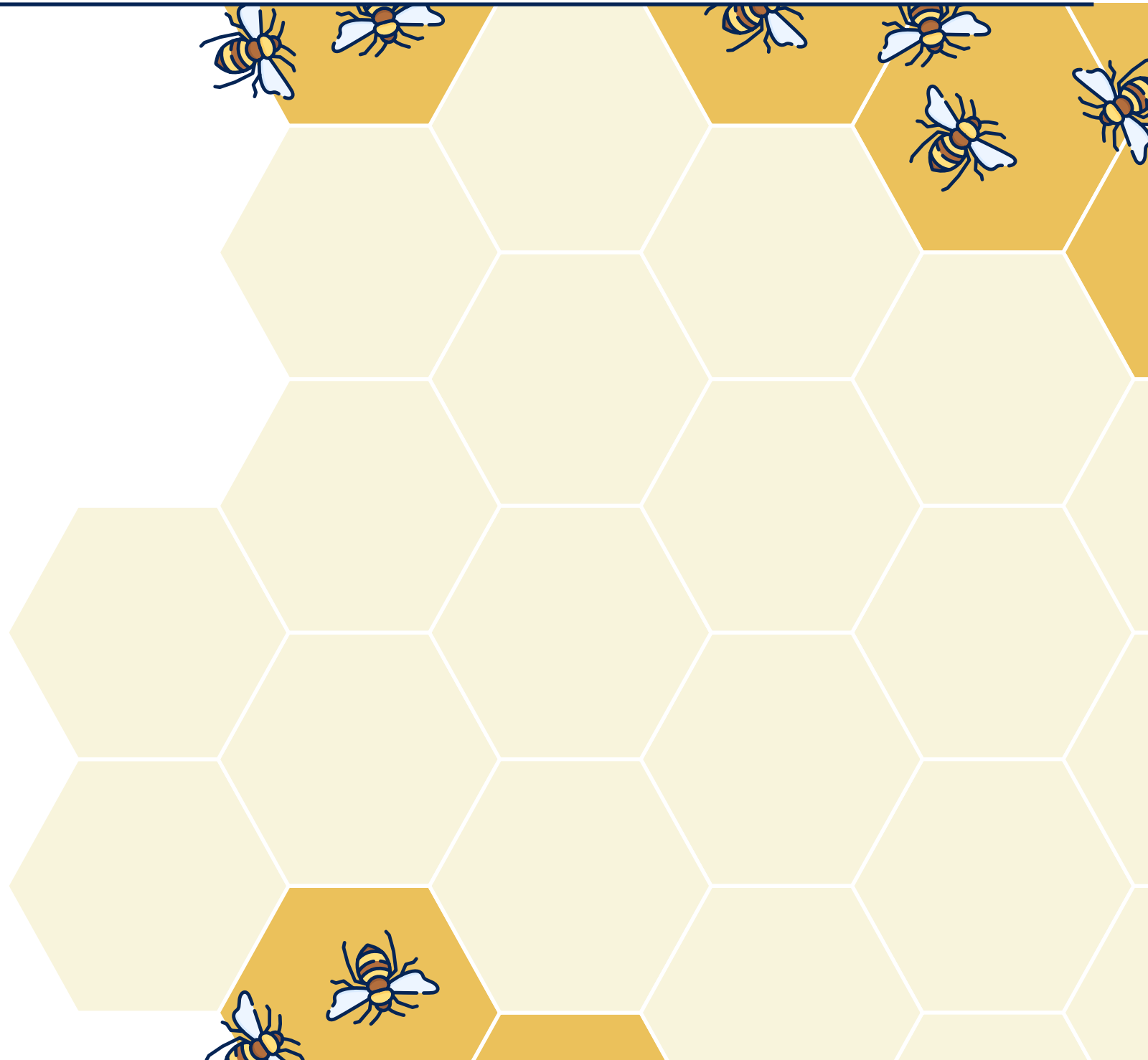
Meso

Stimuleer kennisdeling tussen organisatieonderdelen en organisaties over digitale transformatie, gebaseerd op Europese waarden (zoals ethiek, privacy, burger centraal en veilige infrastructuur) en open standaarden. Zie bijvoorbeeld <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en> en <https://eurostack.eu>.

Zie ook het werk van de ethische commissies van de Nederlandse overheden.

Meso

Meetbaarheid & impact



Meso

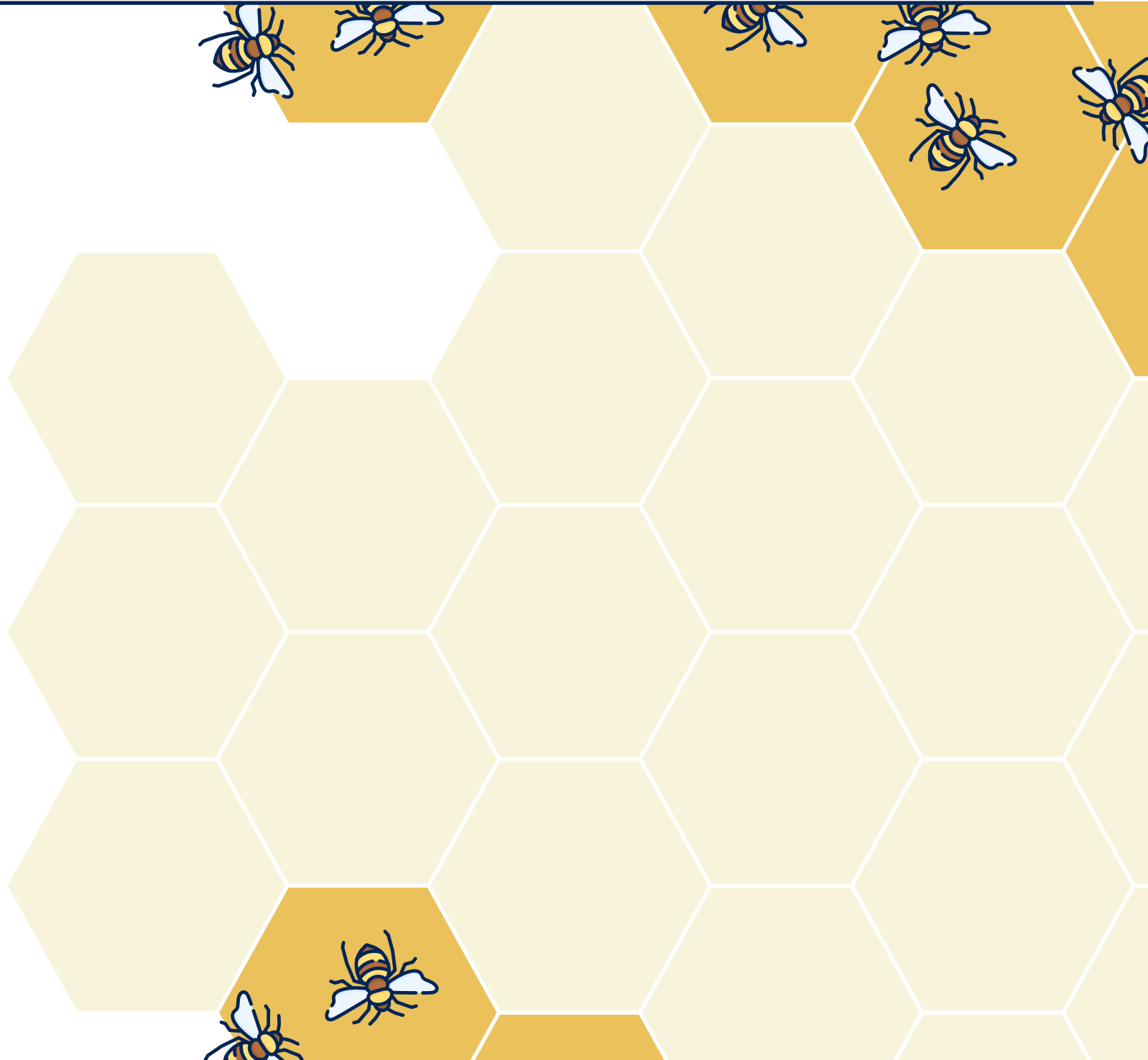
Zorg voor gestandaardiseerde, meetbare kpi's om de voorgang te bespreken en bij te kunnen sturen, gekoppeld aan het gezamenlijke doel en houd voldoende ruimte over voor creativiteit (het veranderen van: betekenissen, verbindingen en het krachtenveld).

Meso

Stimuleer digitaal leiderschap in de organisatie en digitale vaardigheden van beleidsmedewerkers om de bekendheid met de meerwaarde van digitalisering voor maatschappelijke opgaven te vergroten. De Universiteit Utrecht heeft in 2025 [een gevalideerd instrument](#) ontwikkeld om leiderschap in het digitale tijdperk te meten.

Meso

Middelen



Meso

Vergroot de kennis over Europese samenwerkings-trajecten. Overheden zijn nog te weinig bekend met Europese projecten en middelen, waardoor kansen blijven liggen voor kennisdeling en het benutten van Europese middelen. Organisaties ervaren een drempel om Europese subsidies aan te vragen, vanwege de complexiteit en de tijd en inzet die dit vraagt. Werk samen met andere overheden: organiseer bijvoorbeeld een Europa loket met een aantal provincies of met een provincie en een aantal gemeenten.

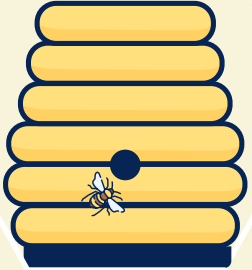
Macro

Het ecosysteemniveau:
de interacties tussen organisaties
en de maatschappelijke ontwik-
kelingen en de verbinding met de
fysieke leeromgeving.

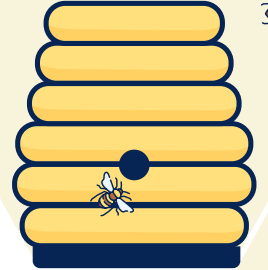


Macro

Missie

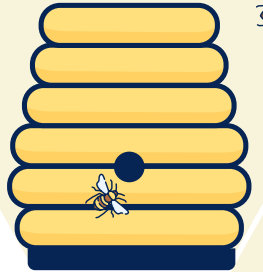


Macro



Voor het sturen vanuit een netwerkstructuur op systeemveranderingen is het advies: verschuif de focus van het stimuleren van de doorgroei van start-ups naar scale-ups ('incubator'), naar het aanzetten tot het gesprek en de dialoog ('prompter'). Zet meer in op leiderschap. Kijk ook naar de vraag achter de vraag (vanuit alle stakeholders) en zet de opgave centraal. Vaak is de technologische oplossing er wel, maar wordt de gewenste maatschappelijke impact nog niet gehaald. Daarvoor is die verschuiving nodig.

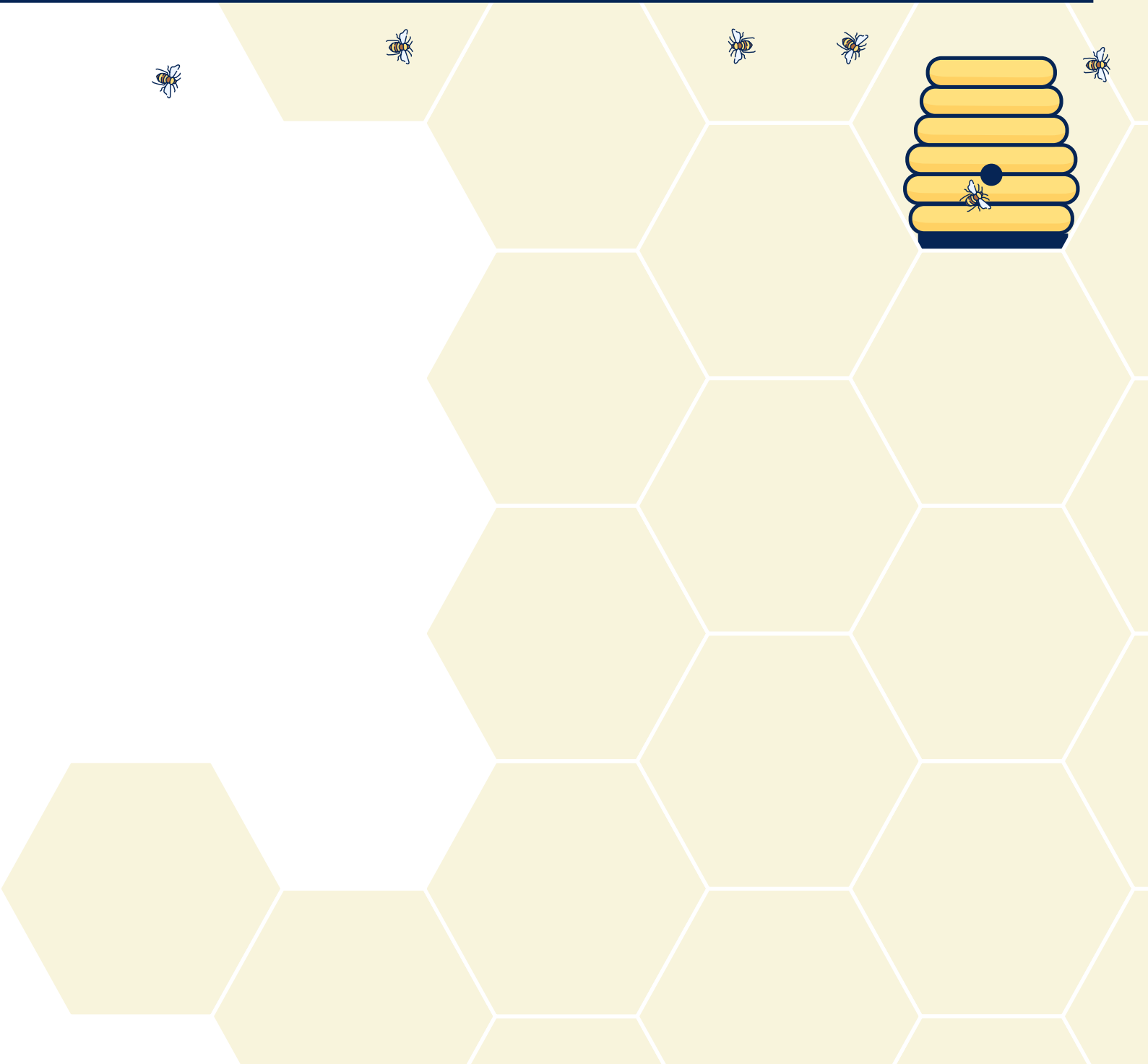
Macro



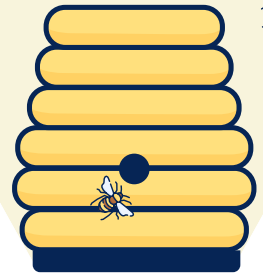
Begrip van de dynamieken van veranderingen is van belang voor het maken van toekomstscenario's. Werk vanuit kennis over de megatrends op mondiaal niveau, op de domeinen 'mensen en samenleving', technologie en wetenschap, 'economie' en de 'fysieke leefomgeving'.

Macro

Samenwerking & cultuur



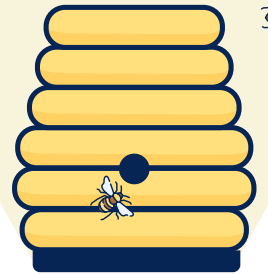
Macro



Stuur op een gestructureerde aanpak met organisatie van de samenwerking langs verschillende assen:

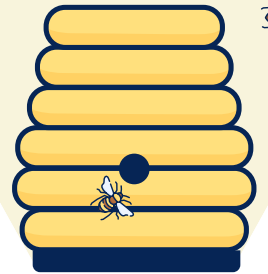
- interbestuurlijk tussen alle schaalniveaus: internationaal-nationaal-regio-lokaal
- multidisciplinair
- intergenerationeel
- intersectoraal
- en met maatschappelijke partijen en burgers die initiatieven nemen, zoals citizen science (zie: de projecten Hollandse Luchten (<https://hollandse-luchten.org/>) en de Snuffelfiets (<https://www.samenmeten.nl/snuffelfiets>))
- publiek-private samenwerkingsverbanden

Macro



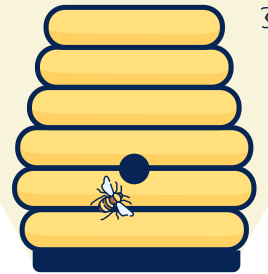
Zorg voor een centrale coördinator en leider om de verbinding tussen de partijen en de omgeving in stand te houden en de versnippering van o.a. de aandacht tegen te gaan. Zorg dat de projectpartners een gedeeld beeld en belang voor ogen houden en een gezamenlijke richting op gaan.

Macro



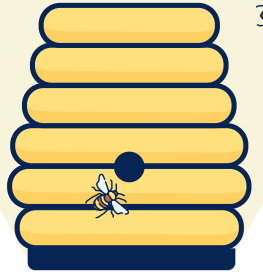
In een samenwerking met veel verschillende partijen en belangen is het belangrijk om de innovaties goed te koppelen aan de gezamenlijke belangen en maatschappelijke doelen.

Macro



Kijk voor het opzetten van samenwerkingsverbanden naar functionele systemen (partnerschappen, systemen en mondiale cohesie) en naar veerkracht (natuur: biodiversiteit als een asset, regeneratieve mindset).

Macro

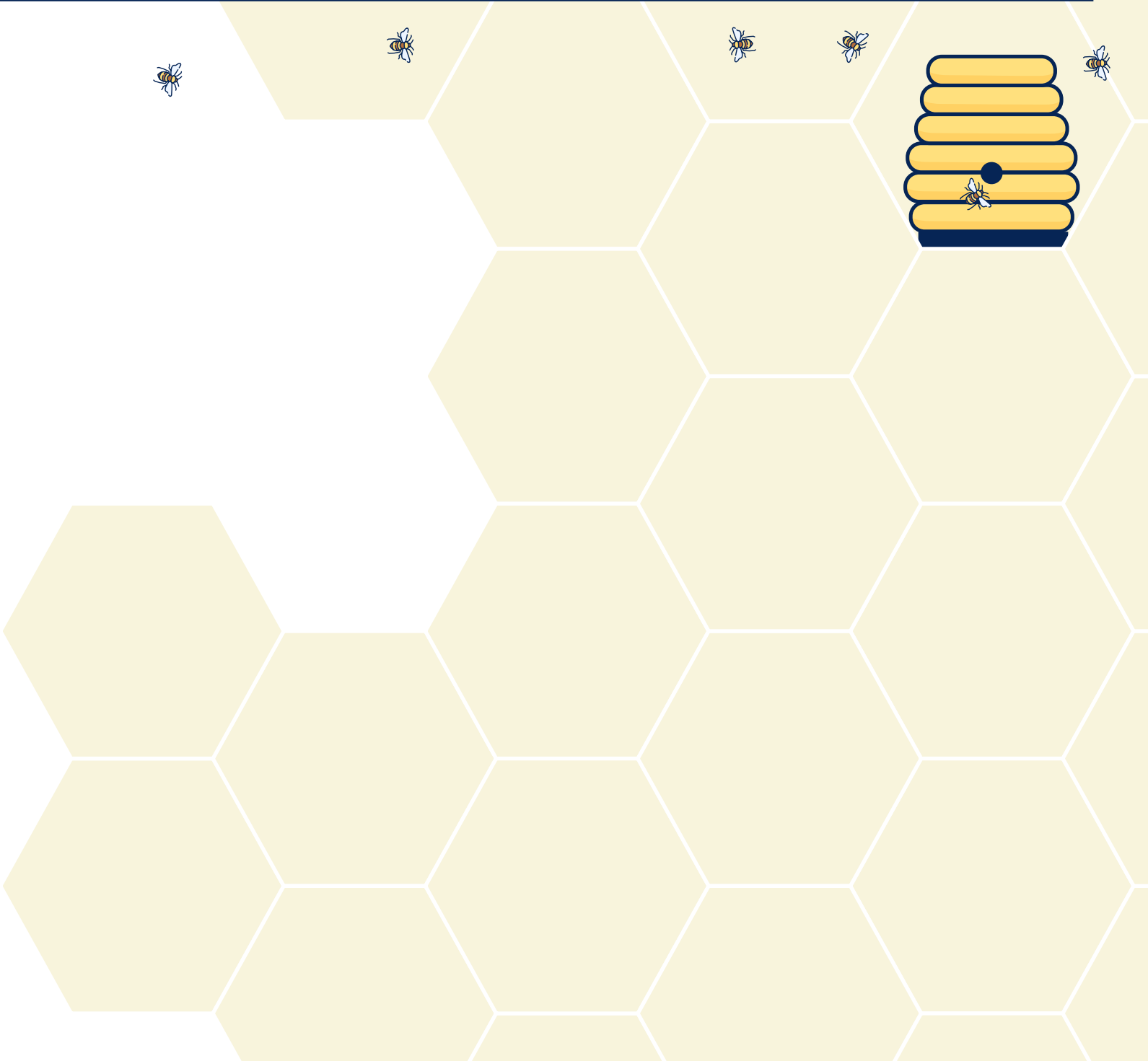


Bouw een community voor een systeemverandering op
en stel een veranderagenda op.

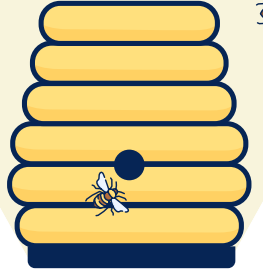


Macro

Instrumenten

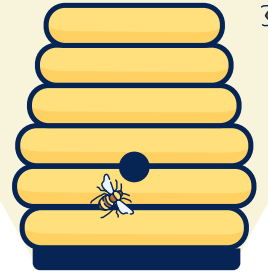


Macro



Toepassing van het model van de Zes Condities van
Systeemverandering van John Kania, Mark Kramer en
Peter Senge (2018, *The Water of Systems Change* - FSG)
op het innovatie-ecosysteem.

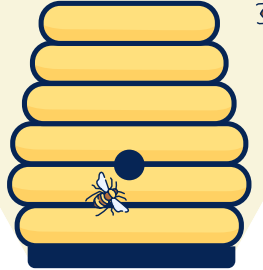
Macro



Zet in op storytelling.



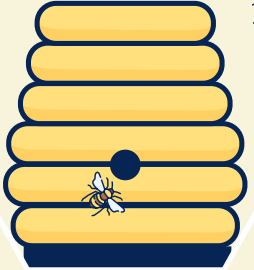
Macro



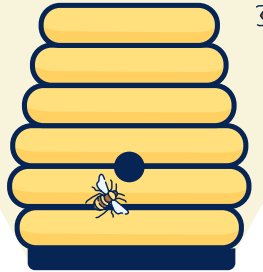
Maak gebruik van het AI tech art model [Garden of Friction](#) ([Garden of Friction](#)) ontwikkeld in het kader van de DSIH. Dit model wordt gevoed met data uit de Living-in.eu database. Het is een 'test before invest' activiteit om nieuwe manieren te vinden om te leren om missiegedreven werken. Het doel is om gezamenlijk te leren over de verschillende transitie arena's heen (de strategische, programmerings-, implementatie en uitvoeringsarena) en om systematische terugkoppelingen te bieden. Hiermee kunnen gebruikers ervaren en reflecteren op hoe creatieve interventies bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken en meer bewustzijn creëren over de complexiteit, onzekerheden en tegenstrijdigheden hiervan.

Macro

Inbedding in de organisatie



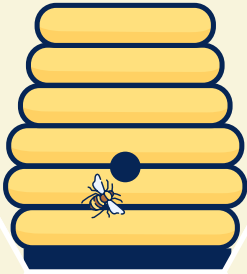
Macro



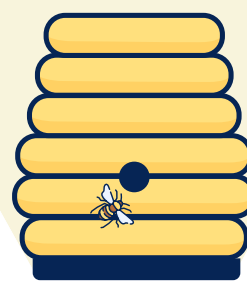
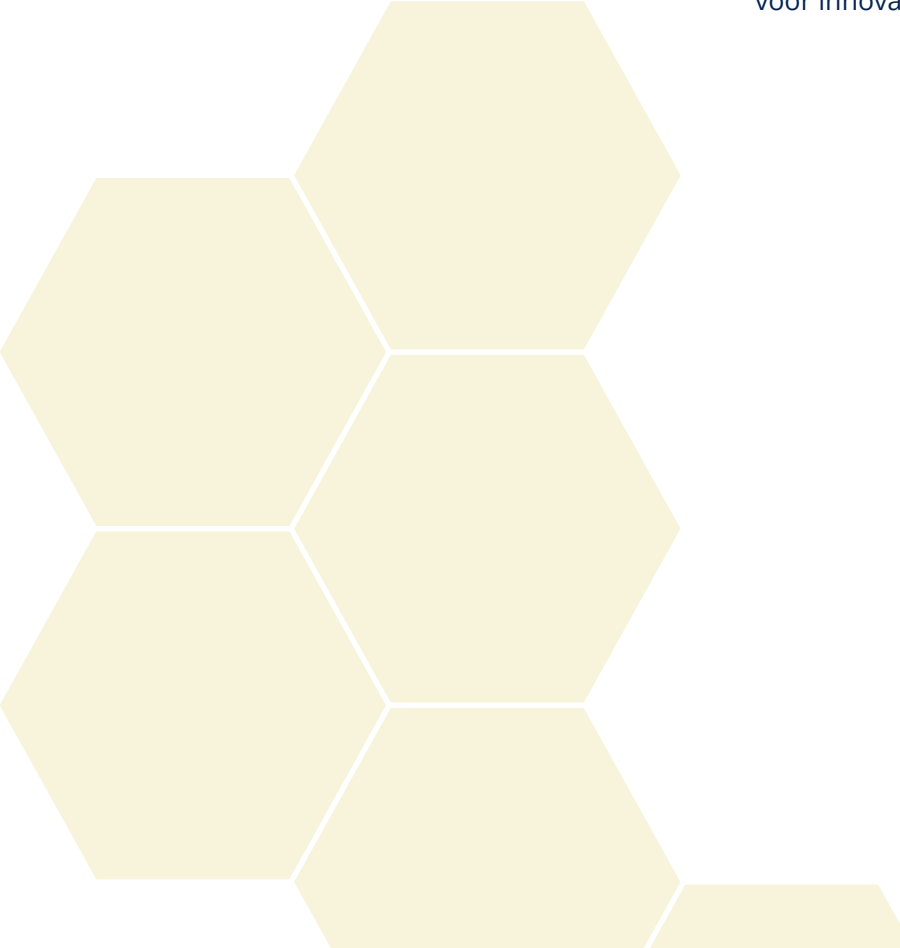
Het advies is om de interactie tussen netwerkpartners en de samenleving een goede plek te geven in de organisatie.

Macro

Meetbaarheid & impact

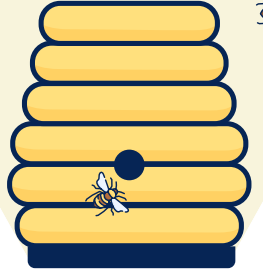


Macro



Zoek gezamenlijk naar publieke en private investeerders voor innovatiehubs.

Macro

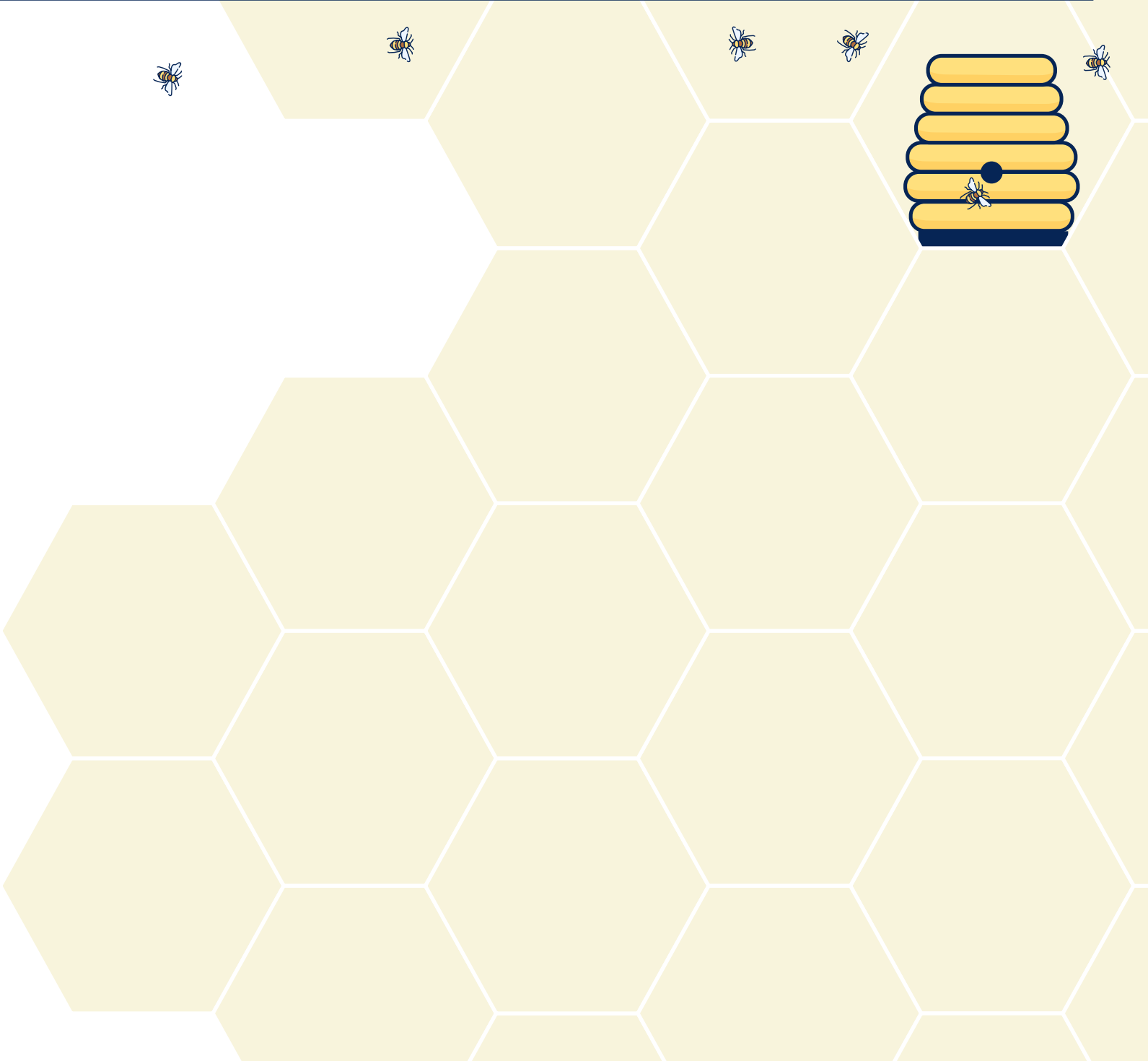


Benut data en digitalisering om systeendenken te stimuleren.

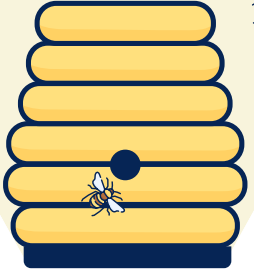
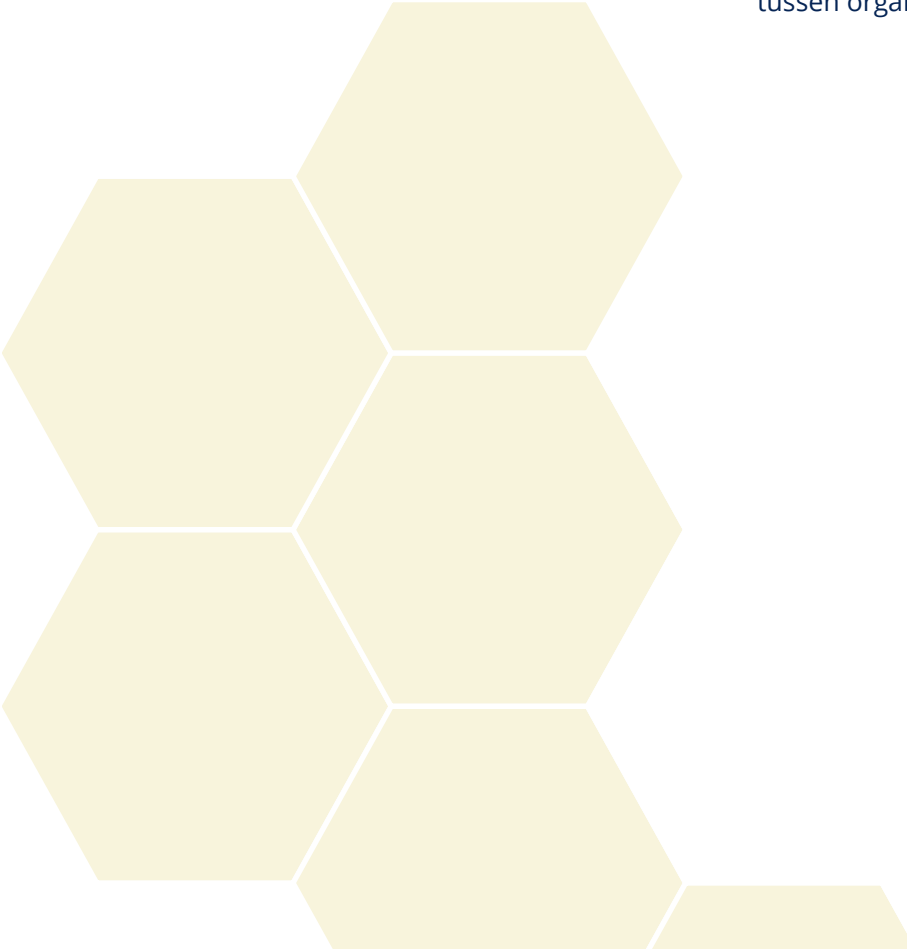


Macro

Middelen

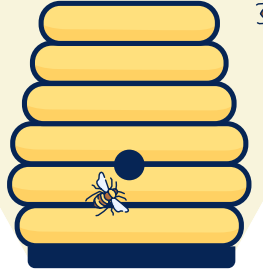


Macro



Samenwerking wordt beperkt door financiële schotten tussen organisaties.

Macro



Samenwerking en vertrouwen organiseren tussen concurrerende organisaties om hun data en hulpbronnen te delen om zo gezamenlijk meer te bereiken.



Colofon

In opdracht van de Dutch Societal Innovation Hub (DSIH), gecoördineerd door het Interprovinciaal Overleg (IPO)

Uitgave: 2026

Vormgeving en layout: Kris Kras communicatie

Tekst: opgesteld door de partners van de DSIH (VNG, IPO, Digicampus, DKH-GSL, UDI, BSSC, gemeente Rotterdam)

Contact: digitalisering@ipo.nl

Zie de [website van het Interprovinciaal Overleg](#) voor de meest actuele informatie.

DIGICAMPUS



Brightlands



Gemeente
Rotterdam

DUTCH SOCIETAL
INNOVATION HUB



Medegefinancierd door
de Europese Unie