



Omslagfoto: Tayla Kohler / Unsplash

#### Auteurs

Werkgroep gezamenlijke Kenniscentra HU: Gezond & Duurzaam Leven, Sociale Innovatie, Leren en Innoveren, Digital Business & Media

#### Inlichtingen

ilya.zitter@hu.nl

#### Datum

12 juli 2022

#### Versie

Definitief

Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken  
4.0 Internationaal

## Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Wat is de potentiële meerwaarde?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hoe zit het model in elkaar?</b>	<b>5</b>
2.1	Meervoudige waardecreatie staat centraal.....	5
2.2	Gezamenlijk beeld ontwikkelen .....	6
2.3	Missiegedreven omgeving is contextspecifiek .....	7
2.4	Meervoudige waardecreatie versnellen.....	7
2.5	Cruciale mechanismen .....	8
2.6	Passende sociale dynamiek .....	9
2.7	Doorwerking bereiken.....	9
2.8	Samenhangende missiegedreven omgeving .....	10
<b>3</b>	<b>Welke theorie onderbouwt het model?</b>	<b>11</b>
3.1	Toewerken naar een open model.....	11
3.2	Selectiecriteria generieke modellen.....	11
3.3	Geselecteerde modellen.....	11
3.4	CIMO-logica .....	12
3.5	Ontwerpperspectieven.....	13
3.6	Schaalniveaus .....	14
3.7	Boundary crossing .....	14
3.8	Doorwerking.....	15
<b>4</b>	<b>Hoe kun je het model gebruiken?</b>	<b>16</b>
4.1	Model als theoretisch raamwerk.....	16
4.2	Model als tool.....	16
<b>5</b>	<b>Om welke concepten gaat het?</b>	<b>18</b>
5.1	Vergelijkbare ontwikkelingen, uiteenlopende concepten.....	18
5.2	Basisconcepten .....	18
5.3	Basisconcepten en varianten .....	18
<b>6</b>	<b>Welke definities zijn er zoal? (Bijlage a)</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Hoe hebben we het aangepakt? (Bijlage b)</b>	<b>24</b>
7.1	Een veelheid aan termen.....	24
7.2	Gezamenlijk ontwikkeld beeld van het conceptuele speelveld .....	25
7.3	Stappen die zijn doorlopen .....	26
<b>8</b>	<b>Welke bronnen zijn er voor verdere verdieping? (Bijlage c)</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>Overzicht sessies (Bijlage d)</b>	<b>30</b>

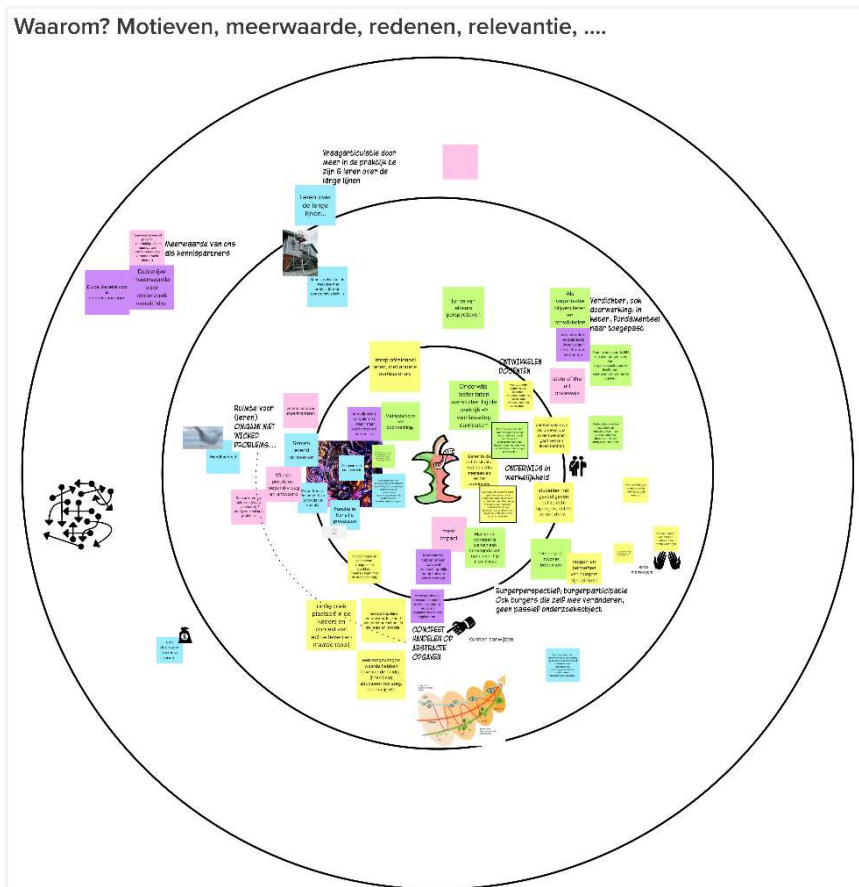
# 1 Wat is de potentiële meerwaarde?

Voor het aanpakken van de complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, de gezondheidskloof, inclusief onderwijs en ethische artificial intelligence, waar we als HU mee worden geconfronteerd, worden volop grensoverstijgende vormen van samenwerken gezocht. Het gaat om samenwerkingsvormen die voorbijgaan aan de bestaande grenzen van huidige afdelingen, instellingen en organisaties. Samenwerkingsvormen die voorbijgaan aan bestaande hiërarchische verhoudingen. Het gaat om samenwerkingen over organisatiegrenzen heen. Er komen uiteenlopende gremia, groeperingen, partijen en organisaties bij elkaar: publiek en privaat; mkb, grootbedrijf, onderwijs, onderzoek en werkveld, professionals (in opleiding) en inwoners.

Kortom, het gaat om complexe vormen van samenwerking die aan het ontstaan zijn. De vraag is: *wat is de potentiële meerwaarde van deze grensoverstijgende samenwerkingsvormen?*

In een gezamenlijke denk/werksessie is uitgebreid stilgestaan bij deze vraag en is de potentiële meerwaarde vanuit de verschillende perspectieven van de kenniscentra van de HU bij de kern of meer op afstand gezet en is deze geclusterd.

**Figuur 1**  
Mural Denk-werksessie Werkgroep vier Kenniscentra HU, 22 november 2021



Als antwoord op de vraag, *wat is de potentiële meerwaarde van deze grensoverstijgende samenwerkingsvormen*, is de de volgende potentiële meerwaarde geïdentificeerd:

- Concreet handelen in abstracte opgaven
- Ruimte voor leren omgaan met wicked problems
- Leren in werkelijkheid
- Leren zowel op de kortere termijn (persoonlijk, binnen initiatieven en projecten), als voor langere termijn (over personen, initiatieven en projecten heen)
- Systeem, inclusief burgers, dat mee verandert.

Het gaat hierbij om *meervoudige waardecreatie*: het streven naar meerwaarde voor verschillende betrokkenen, met uiteenlopende achtergronden, agenda's en belangen. Hierbij kan worden opgemerkt dat lineaire, volgordelijke waardecreatie in verschillende silo's (te) lang duurt en dat verdichten en versnellen wenselijk is.

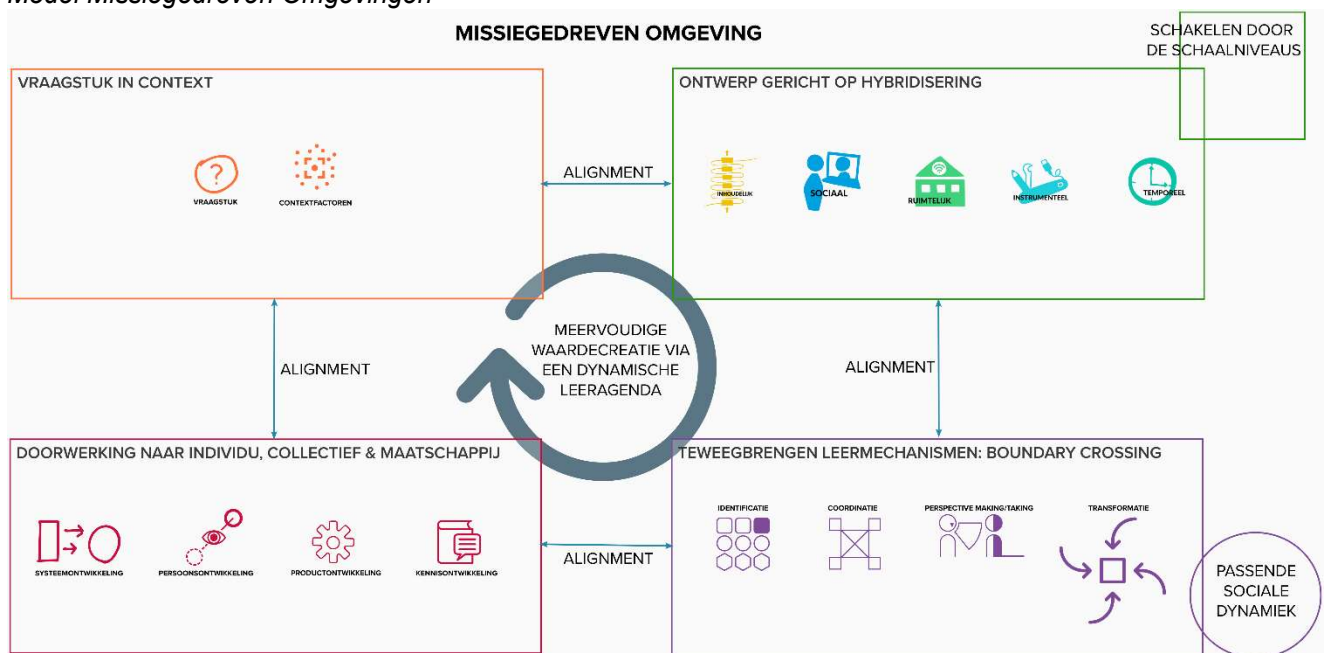
## 2 Hoe zit het model in elkaar?

Het model bestaat uit een samenspel tussen de geselecteerde, generieke modellen. De onderliggende theorie van deze generieke modellen is te vinden in H3 Welke theorie onderbouwt het model?

Als term is gekozen voor *missiegedreven omgeving*, omdat het een neutrale term is waarbij ruimte blijft voor het hanteren van specifieke concepten (waarvan er veel in omloop zijn, zie H5 Om welke concepten gaat het?).

Het model wordt hierna per onderdeel toegelicht. Om het model hanteerbaar te maken, zijn bij de verschillende onderdelen vragen geformuleerd die helpen om, bij voorkeur in dialoog, dat deel van de missiegedreven omgeving te verhelderen.

**Figuur 2**  
Model Missiegedreven Omgevingen



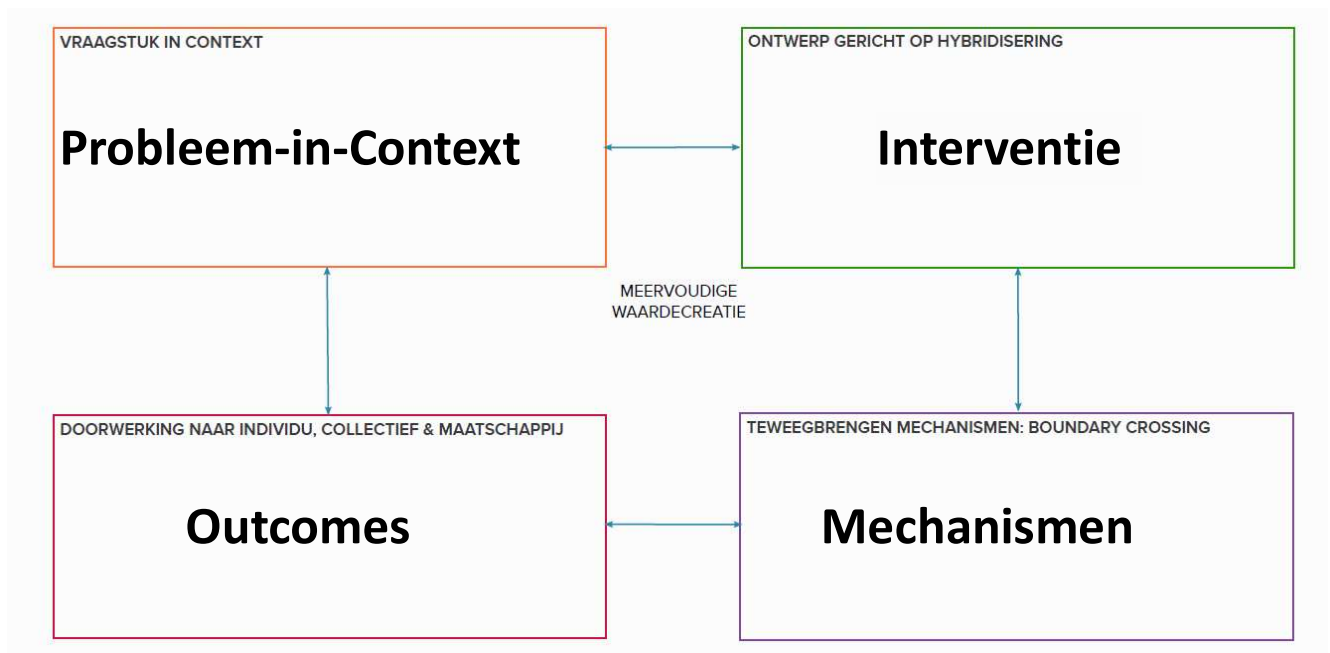
### 2.1 Meervoudige waardecreatie staat centraal

Centraal in het model staat de meervoudige waardecreatie (zie ook H1 Wat is de potentiële meerwaarde?). Voor het creëren van deze meervoudige waarden, ligt de kennis doorgaans niet kant en klaar op de plank en hebben betrokkenen ook niet à la minute de passende bagage in huis. Meervoudige waardecreatie gaat daarom hand in hand met een leeragenda. Deze leeragenda is dynamisch van aard: op korte termijn zijn er leervragen om concrete stappen te kunnen zetten in waardecreatie en er zijn leervragen op langere termijn, die in lijn zijn met waardecreatie op de langere tijdshorizon.

## 2.2 Gezamenlijk beeld ontwikkelen

Bij grensoverstijgende samenwerkingsvormen die meervoudige waardecreatie nastreven (via een dynamische leeragenda), komen uiteenlopende beelden, processen en opvattingen kijken. Om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen en meer zicht te krijgen op het gezamenlijke speelveld, kan het helpen om de redenering scherper te krijgen. Hiervoor kan de CIMO-logica worden gehanteerd (zie figuur 6): 'Voor dit vraagstuk-in-context is het nuttig om deze interventie toe te passen, die door deze mechanismen de volgende uitkomsten (outcomes) zal genereren'. De CIMO-logica is een variant op de 'Theory of Change' zoals die bijvoorbeeld bij NWO wordt gehanteerd<sup>1</sup>. In de systeemtheorie wordt ook wel het concept 'Impactmap' gehanteerd.

**Figuur 3**  
*CIMO-logica als basis*

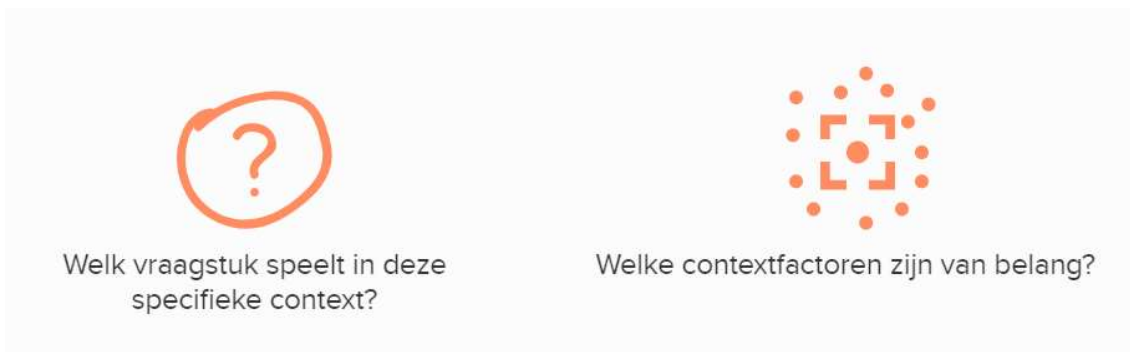


<sup>11</sup> Zie <https://www.nwo.nl/impact-plan-benadering>

### 2.3 Missiegedreven omgeving is contextspecifiek

#### **Figuur 4**

*Context: vraagstuk en contextfactoren*



Voor het vraagstuk-in-context (de C uit de CIMO-logica) is geen apart generiek model geselecteerd. In deze versie van het model zijn hierbij twee vragen geformuleerd:

- Welk vraagstuk speelt in deze specifieke context?
- Welke contextfactoren zijn van belang?

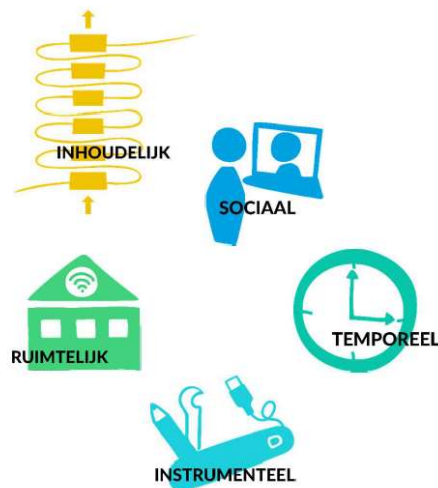
### 2.4 Meervoudige waardecreatie versnellen

In missiegedreven omgevingen wordt gestreefd naar het verdichten en versnellen van de beoogde, meervoudige waardecreatie. Er worden interventies gedaan om dat te bereiken (de I van de CIMO-logica). Interventies kunnen via de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en temporele lijn worden verricht (Zie figuur 5).

Deze interventies zijn gericht op hybridisering: om juist in de ruimte tussen betrokken gremia, groeperingen, partijen en organisaties te komen tot meerwaarde. Het concept 'hybridisering' komt ook nog naar voren in de volgende paragraaf.

**Figuur 5**

*Interventie: ontwerp gericht op hybridisering*



Bij dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend werken:

- Inhoudelijk: Welke opdracht? Welke taken? Welk inhoudelijk mandaat? Welk inhoudelijk startpunt? Welke inhoudelijke lijn? Welke inhoudelijke agenda's? Welke inhoudelijke kaders?
- Sociaal: Welke organisaties en groeperingen? Welke actoren? Welke rollen? Welke experts? Welke samenwerkingsvormen? Welke governance? Welke interactievormen?
- Ruimtelijk: Welke locaties? Welke fysieke ruimtes? Welke digitale ruimtes? Bestaande? Nieuwe? Centrale locatie? Satelliet locaties? Gedistribueerde locaties? Wijk gebonden? Regionaal gebonden? Open toegankelijk? Besloten? Van één 'eigenaar' of gedeeld?
- Instrumenteel: Welke technische, fysieke tools, instrumenten? Welke apps, digitale en ICT-tools? Welke methodes, aanpak, instrumentaria? Welke herbruikbare bouwstenen?
- Temporeel: Welke tijdshorizon? Welke sequentiële aspecten? Welke gelijktijdigheid? Welke cyclus? Fasering? Welke ritmes? Welke vaste momenten? Welke deadlines?

Interventies vinden plaats op meerdere schaalniveaus. Een missiegedreven omgeving is ge-laagd. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen lokaal-regionaal-nationaal of kunnen in een missiegedreven omgeving meerdere experimenteergebieden, labs, leernetwerken, leerom-gevingen e.d. zijn ingebed.

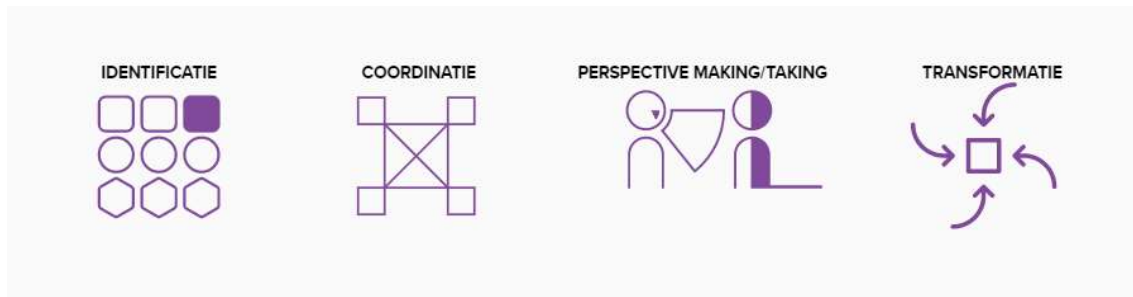
## 2.5 Cruciale mechanismen

Met interventies langs de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en temporele lijn, wordt beoogd om mechanismen op de verschillende schaalniveaus uit te lokken (de M in de CIMO-logica). In dit model is ervoor gekozen om de mechanismen in te vullen vanuit theoretische concept van 'boundary crossing' (zie figuur 6).



**Figuur 6**

*Teweegbrengen mechanismen: boundary crossing*



Voor dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend werken:

- Identificatie: Hoe kunnen processen worden gericht op het erkennen van de unieke meerwaarde van betrokkenen?
- Coördinatie: Hoe kunnen processen worden gericht op optimaliseren van de onderlinge verbindingen? Hoe beter onderling communiceren, afstemmen en samenwerken?
- Perspective making/taking: Hoe kunnen processen worden gericht op wederzijds begrip? Op inlevingsvermogen? Op wederkerigheid?
- Transformatie: Hoe kunnen grensoverstijgende, nieuwe tussenpraktijken in gang worden gezet? Hoe kunnen hybride praktijken ontstaan (hybridisering)?

## 2.6 Passende sociale dynamiek

Sociale processen zijn niet maakbaar. De mechanismen, met focus op boundary crossing, die met de interventie worden beoogd, kunnen worden uitgelokt en betrokkenen kunnen als het ware worden verleid, maar beoogd gedrag kan niet worden afgedwongen. In grensoverstijgende samenwerkingen, waarbij uiteenlopende gremia, groeperingen, partijen en organisaties en ook vele verschillende personen met diverse bagage, denkbeelden, paradigma's en persoonlijkheden elkaar treffen, ontstaat sociale dynamiek die, de term zegt het al, continu in beweging is. Het cruciaal om oog te houden voor deze sociale dynamiek. Vanuit het ontwerp gericht op hybridisering kan worden geprobeerd om te interveniëren op de sociale dynamiek. Er kan dan via de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en/of temporele lijn worden getracht om deze te beïnvloeden waar nodig en passend.

## 2.7 Doorwerking bereiken

Om veranderingen en innovaties te kunnen verduurzamen en te kunnen opschalen, zijn er vier processen relevant: systeemontwikkeling, persoonsontwikkeling, productontwikkeling en kennisontwikkeling. Wanneer deze vier processen optimaal verlopen, ook ten opzichte van elkaar, dan beschouwen we dat als doorwerking. Wij verkiezen hier het concept 'doorwerking', boven het concept 'impact'. Doorwerking is er naar betrokken individuen, collectieven en de maatschappij.

**Figuur 7**

*Outcomes: doorwerking naar individu, collectief en maatschappij*



Bij dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend zijn:

- Systeemontwikkeling: Om welke veranderdoelen gaat het? Om welke duurzame veranderingen op alle systeemniveaus?
- Persoonsontwikkeling: Om welke persoonlijke ontwikkel- en professionaliseringsdoelen gaat het?
- Productontwikkeling: Om welke maakdoelen gaat het? Prototypes, producten, (ICT-)tools, herbruikbare formats, instrumentontwikkeling?
- Kennisontwikkeling: Om welke kennisdoelen gaat het? Context specifieke kennis? Kennis om te recontextualiseren naar vergelijkbare contexten?

## 2.8 Samenhangende missiegedreven omgeving

De verschillende onderdelen staan niet op zich, die hangen samen en hebben onderlinge afhankelijkheden en wisselwerking. Om de beoogde samenhang te verhelderen, kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Past het ontwerp gericht op hybridisering bij het vraagstuk in deze specifieke context?
- Likt het ontwerp de processen gericht op boundary crossing en een passende sociale dynamiek uit?
- Wordt de doorwerking bereikt via boundary crossing en een passende sociale dynamiek?
- Draagt de doorwerking bij aan het oplossen van het vraagstuk in de specifieke context?

## 3 Welke theorie onderbouwt het model?

### 3.1 Toewerken naar een open model

Het conceptualiseren van missiegedreven omgevingen, waarin grensoverstijgend wordt samengewerkt aan maatschappelijke vraagstukken laat zich vanuit vier verschillende domeinen ofwel vier verschillende Kenniscentra (Gezond en Duurzaam Leven, Digital Business en Media, Leren en Innoveren en Sociale Innovatie) lastig vangen in één, sluitende definitie. Tijdens onze zoektocht naar gedeelde taal, naar een gezamenlijk model, kwam ook naar voren dat vooral de onderlinge dialoog voeren als waardevol is ervaren. We hebben er daarom voor gekozen om een conceptueel model samen te stellen op basis van een aantal generieke modellen. Op die manier is er een open conceptueel model ontwikkeld, dat helpt om het complexe samenwerkingsvormen vanuit verschillende perspectieven te bekijken.

### 3.2 Selectiecriteria generieke modellen

De generieke modellen waarmee het conceptuele model voor missiegedreven omgevingen is samengesteld zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Compact model: het generieke model moet worden gecombineerd met andere modellen, als het al te uitgebreid is, dan wordt het overall model te omvangrijk;
- Open model: het generieke model moet worden toegepast op verschillende manieren (theoretisch, als basis voor gesprekken e.d.), als het te gesloten en te specifiek van aard is, dan wordt dat moeilijk;
- Domeinonafhankelijk: het generieke model moet worden toegepast in verschillende domeinen, als het een te sterke kleur heeft, dan wordt re-contextualiseren moeilijk;
- Acceptatiegraad: het generieke model kent al een zekere mate van acceptatie, bijvoorbeeld omdat het door HU-onderzoekers is ontwikkeld of omdat het al wordt gehanteerd binnen de HU;
- Kleur: het generieke model helpt om wat HU-kleur (of in elk geval hbo-kleur) aan te brengen, zonder te knellend te zijn.

### 3.3 Geselecteerde modellen

Op basis van de genoemde selectiecriteria, zijn de volgende generieke modellen geselecteerd:

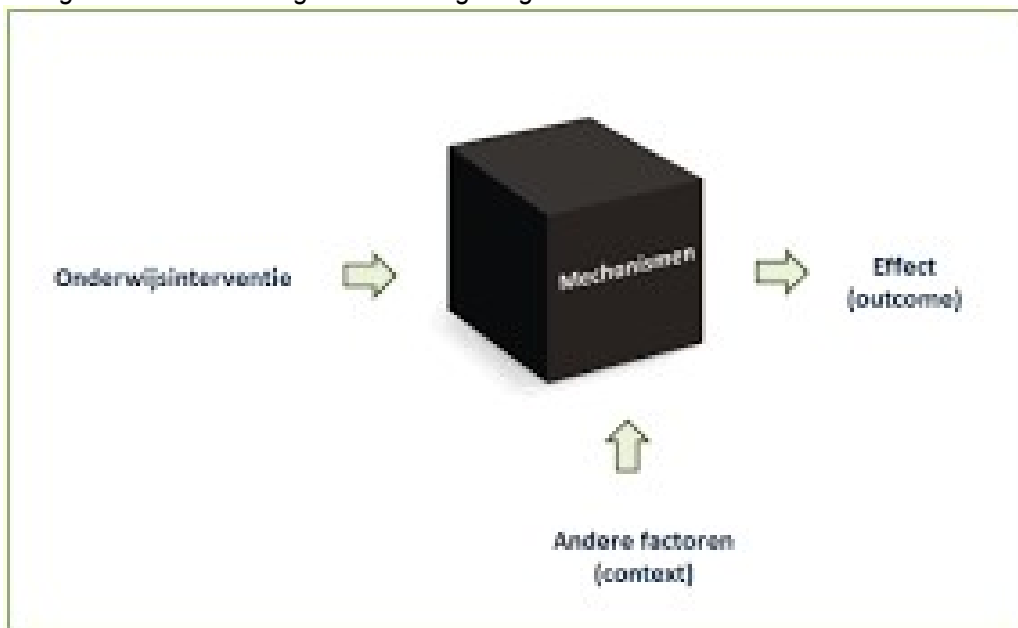
- CIMO-logica: 'Voor dit probleem-in-context is het nuttig om deze interventie toe te passen, die door deze mechanismen de volgende uitkomsten (outcomes) zal genereren';
- Ontwerpperspectieven op een interventie: inhoudelijk, sociaal, temporeel, ruimtelijk en instrumenteel;
- Niveaus voor gelaagdheid van interventie: (nano), micro, meso, macro, (mega) schaalniveaus;
- Mechanismen gericht op boundary crossing: identificatie, coördinatie, perspective making/taking en transformatie;
- Outcomes gericht doorwerking naar individu, collectief en maatschappij: systeemontwikkeling, persoonsontwikkeling, productontwikkeling en kennisontwikkeling.

De geselecteerde generieke modellen worden hierna kort toegelicht. Bij ieder generiek model zijn bronvermeldingen te vinden, waar het model verder wordt uitgediept.

### 3.4 CIMO-logica

De CIMO-logica is een generiek model voor het aanbrengen van logica in (schijnbaar) losstaande elementen. Het is een redeneerketen met de volgende logica: 'Voor dit probleem-in-context is het nuttig om deze interventie toe te passen, die door deze mechanismen de volgende uitkomsten (outcomes) zal genereren'. Hoewel het kan lijken dat het model lineair van aard is, is dat niet het geval, het gaat om wederkerige, logische relaties.

**Figuur 8**  
*CIMO-Logica van een Missiegedreven Omgeving*



#### *Bronnen CIMO-logica*

Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), 393-413.

<https://doi.org/10.1177/0170840607088020>

Van Aken, J., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: wetenschap met effect*. Boom Lemma.

### 3.5 Ontwerpperspectieven

Voor het uiteen rafelen en nader specificeren van de interventie ofwel de manier waarop een missiegedreven omgeving wordt ingericht en vormgegeven, kunnen de volgende ontwerpperspectieven worden gehanteerd: inhoudelijk, sociaal, temporeel, ruimtelijk en instrumenteel.

**Figuur 9**  
*Ontwerpperspectieven op een Missiegedreven Leeromgeving*



#### *Bronnen Ontwerpperspectieven*

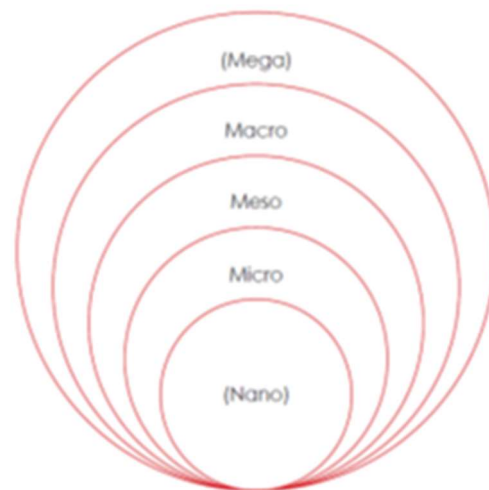
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021). Designable elements of integrative learning environments at the boundary of school and work: a multiple case study. *Learning Environments Research*, 24(3), 487-517. <https://doi.org/10.1007/s10984-020-09338-7>
- Zitter, I. (2021). *Leeromgevingen in het beroepsonderwijs als knooppunten in onze maatschappij* [Openbare les]. Lectoraat Beroepsonderwijs, Kenniscentrum Leren en Innoveren, Hogeschool Utrecht.

### 3.6 Schaalniveaus

Missiegedreven omgevingen spelen zich af op meerdere schaalniveaus. Het is een gelaagd, systemisch vraagstuk. In de systeemtheorie zijn er theoretische modellen om schaalniveaus nader te duiden. Hier is gekozen om vrij gangbare niveaus te benoemen (nano, micro, meso, macro, mega), waarbij de focus ligt op micro, meso en macro, omdat die het meest relevant zijn voor missiegedreven omgevingen. De niveaus zijn in elkaar genest.

#### **Figuur 10**

*Schaalniveaus van een Missiegedreven Omgeving*



### 3.7 Boundary crossing

Bij missiegedreven omgevingen zijn uiteenlopende groeperingen, organisaties, gremia en stakeholders betrokken en daarmee spelen ze zich af op de raakvlakken van verschillende activiteitensystemen ofwel praktijken. Op deze raakvlakken kunnen grenzen worden ervaren omdat er sociale en culturele verschillen zijn tussen praktijken. Wanneer sociale en culturele verschillen tot problemen leiden, spreken we ook wel van discontinuïteit. Boundary crossing kan dan worden opgevat als 'het opheffen van de discontinuïteit door het leggen van verbindingen tussen verschillende praktijken en het vinden van een manier om te handelen en te communiceren.' (...) Dit een moeizaam proces, maar ook een proces dat leerpotentieel met zich meebrengt.' (Akkerman & Bakker, 2012).

Er kunnen vier vormen van boundary crossing ofwel vier vormen van leerpotentieel op de grenzen tussen verschillende praktijken worden onderkend (Akkerman & Bakker, 2012):

- Identificatie: inzicht in hoe verschillende praktijken zich (complementair) van elkaar onderscheiden;
- Coördinatie: Inzet van nieuwe of alternatieve middelen en procedures om effectieve afstemming tussen praktijken mogelijk te maken;
- Perspective making/taking: Definiëring en uitwisseling van perspectieven uit verschillende praktijken;
- Transformatie: Vorming van nieuwe, hybride (tussen)praktijken (boundary practices).

Deze vier processen worden gezien als de mechanismen die cruciaal zijn in een missiegedreven omgeving.

*Bronnen Boundary crossing*

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>

Akkerman, S., & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25(1), 15-19.

3.8 Doorwerking

Om de outcomes (de O van de CIMO-logica) ofwel uitkomsten van een missiegedreven omgeving in beeld te krijgen, is gebruik gemaakt van het generieke model waarin doorwerking centraal staat. Er kunnen vier vormen van doorwerking worden onderkend:

- Persoonsontwikkeling: de ontwikkeling, het leren, het professionaliseren, het veranderende gedrag van individuele betrokkenen;
- Systeemontwikkeling: de duurzame ontwikkeling en verandering van het systeem, op de verschillende schaalniveaus;
- Productontwikkeling: de ontwikkeling van (nieuwe) tools, instrumenten, technologie, herbruikbare ontwerpen, aanpakken en werkwijzen;
- Kennisontwikkeling: de ontwikkeling van kennis voor de betrokken, lokale contexten en voor vergelijkbare, andere contexten (onderzoek).

**Figuur 11**

*Doorwerking in een Missiegedreven Omgeving*



*Bronnen doorwerking*

Andriessen, D. (2019). Doorwerking van onderzoek in complexe vraagstukken. N. Montesano Montessori, Schipper, M., Andriessen, D. & Greven, K. (Red.), *Bewegen in complexiteit: Voorbeelden voor onderwijs, onderzoek en praktijk*. Hogeschool Utrecht. Opgehaald op 16 mei 2022, van <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/doorwerking-van-onderzoek-in-complexe-vraagstukken>

## 4 Hoe kun je het model gebruiken?

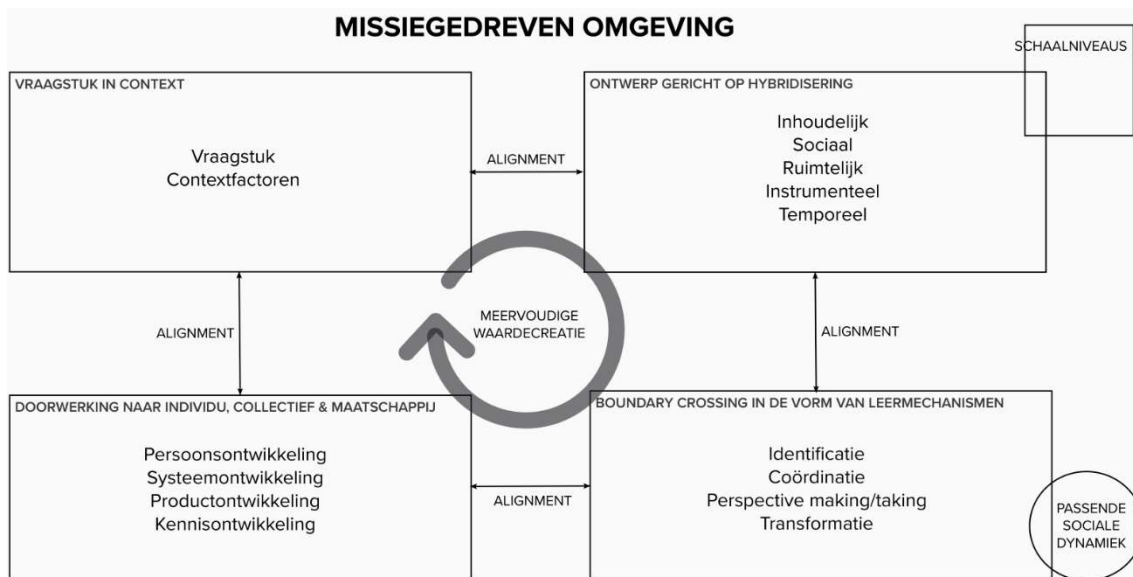
We hebben een conceptueel model ontwikkeld voor missiegedreven omgevingen waarin grensoverstijgend wordt samengewerkt aan maatschappelijke vraagstukken. Het model biedt geen kant-en-klare definitie van een grensoverstijgende samenwerkingsvorm waarin een maatschappelijk vraagstuk centraal staat. In het model zijn een aantal generieke modellen gecombineerd waarmee scherper wordt hoe wij als gezamenlijke Kenniscentra van de HU kijken naar dit soort missiegedreven omgevingen. Het model is expliciet zo geconstrueerd, dat het op verschillende manieren kan worden gehanteerd. Een aantal van deze manieren worden toegelicht.

### 4.1 Model als theoretisch raamwerk

Het model kan als theoretisch raamwerk worden gehanteerd, waarbij de generieke modellen als theoretische perspectieven op de werkelijkheid worden gezien.

**Figuur 12**

*Model Missiegedreven Omgeving in compacte Vorm*



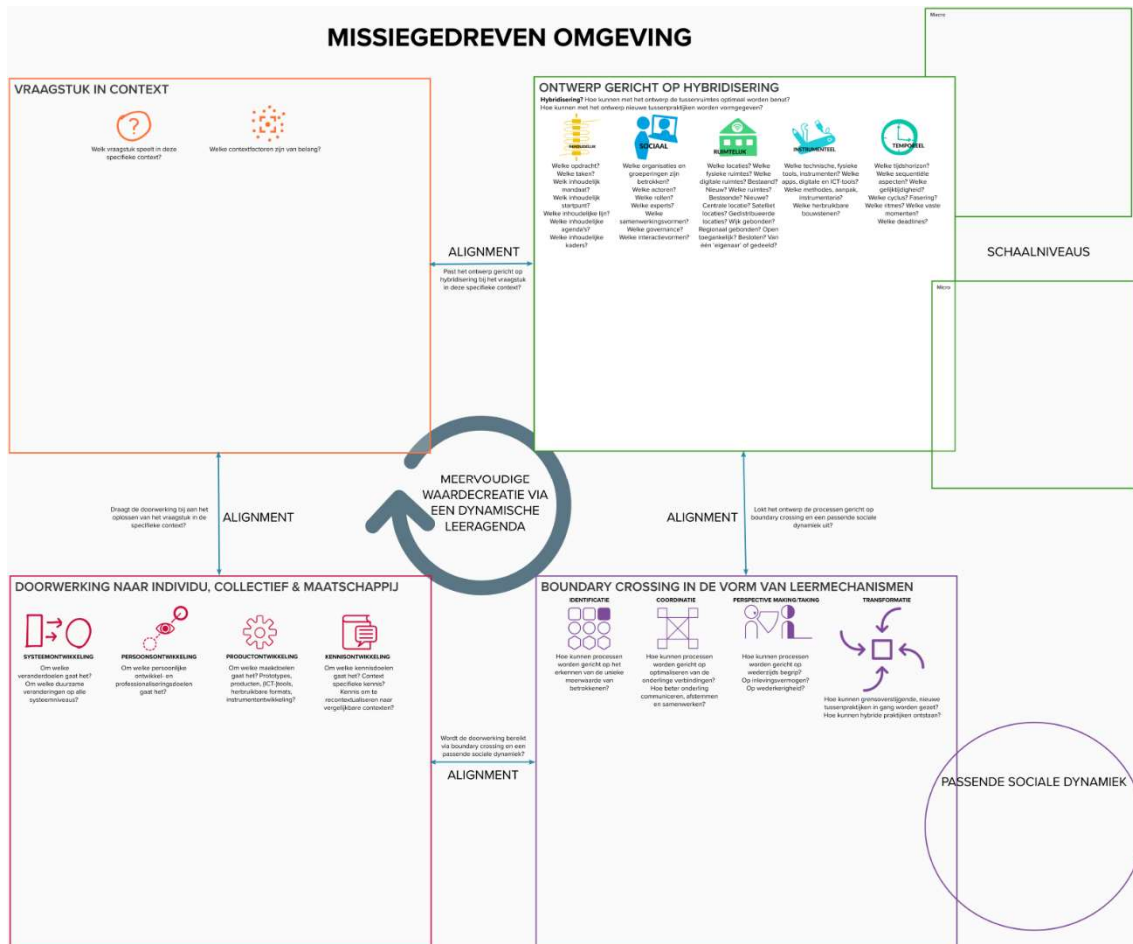
Vanuit theoretisch perspectief kan het model ook worden gebruikt voor het analyseren van de overeenkomsten en verschillen met vergelijkbare conceptuele modellen.

### 4.2 Model als tool

Het model kan als gesprekstoel worden gehanteerd. Bij ieder generiek model waar het model uit is opgebouwd zijn vragen geformuleerd. Deze vragen kunnen bijvoorbeeld helpen om het gesprek aan te gaan. Het model met de vragen is in de vorm van een canvas in Mural beschikbaar. Het model in de vorm van een canvas kan op verschillende momenten worden ingezet: bij de start (bij consortiumvorming of in de verkennende fase), gedurende het proces (monitoren en bijsturen) of aan het einde (evalueren).



**Figuur 13**  
 Model Missiegedreven Omgeving in vorm van een canvas



De vragen kunnen ook worden gebruikt om een eigen inkleuring te maken van het model en het specifieker te maken voor een bepaalde context.

De vragen kunnen worden gebruikt voor het verkennen of analyseren van een case, bijvoorbeeld om het te gebruiken als basis voor monitoring en evaluatie.

## 5 Om welke concepten gaat het?

### 5.1 Vergelijkbare ontwikkelingen, uiteenlopende concepten

Als we kijken naar de ontwikkelingen die gaande zijn in de verschillende domeinen, dan gaat het om ontwikkelingen met vergelijkbare kenmerken: complexe maatschappelijke vraagstukken waarbij wordt samengewerkt over de grenzen heen van diverse groeperingen, belanghebbenden, organisaties, gremia en stakeholders vanuit verschillende perspectieven. De concepten die worden gehanteerd voor deze grensoverstijgende samenwerkingsvormen in de verschillende domeinen lopen sterk uiteen en komen ook uit verschillende wetenschapsdomeinen en –tradities.

### 5.2 Basisconcepten

In de zoektocht naar een conceptueel model, hebben we de volgende basisconcepten geïdentificeerd: Lab, Community, Werkplaats, Netwerk, Systeem en Leeromgeving.

#### **Figuur 14**

*Basisconcepten voor Grensoverstijgende Samenwerkingsvormen*

Lab	Community	Werkplaats	Netwerk	Systeem	Leeromgeving

### 5.3 Basisconcepten en varianten

Gedurende het proces, zijn de varianten die we tegen zijn gekomen op de geïdentificeerde basisconcepten verzameld. De volgende varianten zijn we per basisconcept tegengekomen.

Lab: living lab, urban lab, innovation lab, social lab, open lab, stadslab, change lab, kennislab, field lab urban living lab.

Community: learning community, community of practice, community of learning, community for development; leergemeenschap, professionele leergemeenschap (PLG).

Werkplaats: innovatiewerkplaats, leerwerkplaats, academische werkplaats, onderzoekswerkplaats, professionele werkplaats, ontwikkelwerkplaats, creatieve werkplaats.

Netwerk: lerend netwerk, leernetwerk, actielearnetwerk, leer innovatienetwerk (LIN), open innovatie netwerk, zorg innovatie netwerk (ZIN, soms zorg innovatie centrum ZIC), kennisnetwerk.

Systeem: ecosysteem, innovatie ecosysteem, leerecosysteem, missiegedreven innovatiesysteem, hybride lerend system, lerend systeem.

Leeromgeving: hybride leeromgeving, in society leeromgeving, challenge based leeromgeving, regionale leeromgeving, multi-stakeholder leeromgeving, community based learning environment, leerwerkomgeving, embedded leeromgeving.

Daarnaast zijn we nog diverse termen tegengekomen die niet direct een basisconcept in zich hadden, zoals: techno/kennis/innovatiehub, leerlandschap, atelier, innovatieplatform, wijkleercentrum, proeftuin, open innovatie omgeving en experimenteer omgeving.

**Figuur 15**  
*Basisconcepten en Varianten Samenwerkingsvormen*

Lab	Community	Werkplaats	Netwerk	Systeem	Leeromgeving
<ul style="list-style-type: none"> <li>• living lab</li> <li>• urban lab</li> <li>• innovation lab</li> <li>• social lab</li> <li>• open lab</li> <li>• stadslab</li> <li>• change lab</li> <li>• kennislab</li> <li>• field lab</li> <li>• urban living lab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• learning community</li> <li>• community of practice</li> <li>• community of learning</li> <li>• community for development</li> <li>• leergemeenschap,</li> <li>• professionele leergemeenschap (PLG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovatiewerkplaats</li> <li>• leerwerkplaats</li> <li>• academische werkplaats</li> <li>• onderzoekswerkplaats</li> <li>• professionele werkplaats</li> <li>• ontwikkelwerkplaats</li> <li>• creatieve werkplaats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lerend netwerk</li> <li>• leernetwerk</li> <li>• actielearnetwerk</li> <li>• leer innovatienetwerk (LIN)</li> <li>• open innovatie netwerk</li> <li>• zorg innovatie netwerk (ZIN, soms centrum ZIC)</li> <li>• kennisnetwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ecosysteem</li> <li>• innovatie ecosysteem</li> <li>• leerecosysteem</li> <li>• missiegedreven innovatiesysteem</li> <li>• hybride lerend systeem</li> <li>• lerend systeem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hybride leeromgeving</li> <li>• in society leeromgeving</li> <li>• challenge based leeromgeving</li> <li>• regionale leeromgeving</li> <li>• multi-stakeholder leeromgeving</li> <li>• community based learning environment</li> <li>• leerwerkomgeving</li> <li>• embedded leeromgeving</li> </ul>

## 6 Welke definities zijn er zoal? (Bijlage a)

Om meer zicht te krijgen op deze basisconcepten en varianten, hebben we definities geselecteerd en zijn deze systematisch besproken. Voor het selecteren van de definities, zijn de volgende selectiecriteria gebruikt:

- Van iedere basisconcept in elk geval één definitie: lab, community, werkplaats, netwerk, systeem en leeromgeving;
- De gekozen definities hebben ieder een eigen, specifieke invalshoek. Hierdoor zijn er van twee basissoorten twee definities gekozen, terwijl er bij de andere basissoorten is gekozen voor één definitie;
- Er is een mix gemaakt van definities die verschillend van aard zijn: definities vanuit de wetenschap, vanuit onderzoek collega-hogeschool, vanuit HU-onderzoek; definities vanuit meer recent en vanuit meer gevestigd onderzoek;
- De definities zijn leesbaar als een op zich staande tekst (als een citaat).

De definities, de invalshoek en de herkomst van de geselecteerde definities zijn hierna te vinden. Het gaat hierbij niet om een uitputtend overzicht. Wel geven de geselecteerde definities een beeld van de aard en reikwijdte van concepten voor grensoverstijgende samenwerkingsvormen.

<b>Geselecteerde definities, invalshoek en herkomst</b>
<p><b>1a. Living Lab (variant basisconcept Lab)</b></p> <p>“Verschillende projecten geven ook elk hun eigen definitie en invulling aan het Living Lab. Onderzoekers geven twee hoofdmotieven voor het gebruik van Living Labs:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Om de complexe en meervoudige stedelijke vraagstukken goed te kunnen onderzoeken;</li><li>2. Om de ontwikkelde kennis en oplossingen te kunnen implementeren en om maatschappelijke impact te realiseren.</li></ol> <p>In essentie bieden Living Labs een iteratieve cocreatie-aanpak en een realistische testomgeving die onderzoekers en hun praktijkpartners kunnen gebruiken:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Om samen nieuwe kennis en oplossingen te ontwikkelen en te ontwerpen voor complexe vraagstukken;</li><li>2. Om deze kennis en oplossingen uit te proberen in en met de praktijk; én/of</li><li>3. Om te leren:<ol style="list-style-type: none"><li>a. over de inhoudelijke kennis en oplossingen; én/of</li><li>b. over het cocreatie-proces dat hiervoor is gebruikt.”</li></ol></li></ol> <p>(Werk)definitie Living Lab Rathenau Instituut (2021).</p> <p><i>Invalshoek:</i> Living Labs komen vooral uit de hoek van het onderzoek: hoe in meer realistische testomgevingen onderzoek kan worden verricht en resultaten in de praktijk kunnen worden gebracht.</p>

### **1b. Stadslab (variant basisconcept Lab)**

“Hoewel de invulling per stad enorm verschilt zou je stadslaboratoria kunnen definiëren als “zowel een fysieke locatie als een gezamenlijke aanpak, waarin verschillende partijen experimenteren, co-creëren en testen in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen (Schliwa & McCormick 2016)”. Kernwoorden zijn: territoriale focus, sociale innovatie, formeel leren, iteratief, publieke actoren (burgers) en beslismacht (Steen & van Bueren 2017).”

Definitie Stadslab lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling (2017) tijdens sessie Stadslaboratoria van Platform Stad Wijk op SIA-congres.

*Invalshoek:* Stadslabs komen uit vooral uit de hoek van de stadsontwikkeling: hoe betrokken partijen (vaak publieke partijen naast inwoners) op gelijkwaardige manier kunnen samenwerken in een lokale setting (buurt of wijk).

### **2a. Communities of Practice (CoP's) (variant basisconcept Community)**

“Communities of Practice zijn groepen mensen (Lave spreekt consequent van Social Places) die hun kennis en ervaringen rond een bepaald thema of vakgebied delen en met elkaar leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan. Mensen vormen communities of practice om uiteenlopende redenen, maar nagenoeg altijd willen ze hun vermogen om in de praktijk te handelen verbeteren.”

Definitie Community of Practice van Wenger (1998); (door Coenders in Canon van het Leren).

*Invalshoek:* CoP's komen uit de hoek van het leren en maken onderdeel uit van de sociale theorie over leren.

### **2b. Learning Community (LC) (variant basisconcept Community)**

“Learning Communities zijn hybride leeromgevingen waar onderzoek, werken, innovatie én leren met elkaar verbonden zijn. (...) Learning Communities verbinden leren, werken, innoveren en onderzoeken. Daarmee verbinden ze ook de drie functies van ‘een leven lang leren’: leren voor een diploma, leren in het werk en leren om te innoveren. Learning communities zijn hybride. Er is sprake van zowel formeel als informeel leren, een goede samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden, flexibelere scholings-systemen, het benutten van ICT-mogelijkheden, enzovoort. Maatwerk staat centraal (om goed aan te sluiten bij diverse doelgroepen), evenals regionaal samenwerken. Landelijke coördinatie over Learning Communities heen is gewenst, zodat betrokkenen maximaal van elkaars kennis kunnen profiteren.”

Definitie Learning Communities Topsectoren (2019).

*Invalshoek:* Learning Communities komen vooral uit de hoek van de Topsectoren, Human Capital Agenda's en Kennis- en Innovatieagenda's.

### 3. Ontwikkelwerkplaats (variant basisconcept Werkplaats)

“Een Ontwikkelwerkplaats is een project dat zich gedurende een aantal maanden tot jaren bezighoudt met een praktijkvraagstuk door in netwerkverband te leren, onderzoeken en veranderen. Een Ontwikkelwerkplaats bestaat in de basis uit een groep professionals, een facilitator en een onderzoeker, en bevindt zich midden in de complexiteit van de praktijk. Idealiter betreft het een bundeling van praktijkervaring, onderzoeksexpertise en burgerkracht.”

Definitie Ontwikkelwerkplaats, Kloppenburg, De Jonge & Greve (2020), Kenniscentrum Sociale Innovatie (HU).

*Invalshoek:* Ontwikkelwerkplaatsen komen vooral uit het sociale domein, hoewel er ook aanverwante concepten zijn (zoals professionele werkplaats) die in andere domeinen (zoals gezondheidszorg) gangbaar zijn.

### 4. Leer- en InnovatieNetwerk (LIN) (variant basisconcept Netwerk)

“Een Leer- en InnovatieNetwerk (LIN) is een intensieve samenwerking tussen een zorginstelling en het onderwijs. Studenten, verpleegkundigen en verzorgenden werken er samen aan kwaliteitsprojecten die voortkomen uit vragen en behoeften van de werkvloer. Altijd met als doel de kwaliteit van de zorg en het welzijn van de cliënten binnen de instelling te verhogen en interventies te ontwikkelen die dit mogelijk maken. Studenten leren van verpleegkundigen en verzorgenden én andersom. (...) innovaties, ontstaan in het LIN. Eenvoudig te realiseren en direct toepasbaar in de dagelijkse praktijk.”

Definitie Leer- en Innovatienetwerk vanuit onderzoek InHolland.

*Invalshoek:* Leernetwerken zijn een gangbaar concept in gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. In het onderwijs komt dit concept ook voor.

### 5. Leerecosysteem (variant basisconcept Systeem)

“Een Leerecosysteem is enerzijds de samenwerking tussen musea en andere organisaties waarbij activiteiten worden verbonden en op elkaar worden afgestemd. Anderzijds is een Leerecosysteem ook letterlijk de leef- en leeromgeving waarin het kind zich beweegt; waarin hij/zij kansen om zich heen ziet en zich welkom voelt om op basis van eigen passie en interesse verder te leren. Binnen een leerecosysteem kunnen kinderen op meerdere plekken in hun eigen wijk/stad leren en ontwikkelen. Het zijn bezigheden waarbij iemand van jongs af aan een leven lang verbonden kan blijven met haar of zijn passie. Als hobby of professioneel.”

Definitie Leerecosysteem van het Techniekpact, een samenwerkingsverband van onderwijsinstellingen, werkgevers- en werknemersorganisaties, regio's en het Rijk.

*Invalshoek:* Leerecosystemen komen uit de hoek van onderwijs en in bredere zin over ontwikkeling van jongeren. ‘Ecology for Learning (and Practice)’ wordt als concept intussen ook breder gehanteerd (bijvoorbeeld in het hoger onderwijs).

## 6. Hybride leeromgeving (variant basisconcept Leeromgeving)

“Leeromgevingen gebaseerd op hybridisering hebben kenmerken van school en werk tegelijk en er is een nieuwe tussenpraktijk ontstaan. (...) Leeromgevingen kunnen knooppunten vormen in en tussen werelden. In leeromgevingen gebaseerd op hybridisering kunnen knooppunten zich verder verdichten, doordat er meerdere, diverse leerprocessen bij elkaar komen:

- vanuit meerdere agenda’s: publieke, private, landelijke, regionale, lokale en human capital agenda’s;
- vanuit meerdere professies: zorg, welzijn, educatie, techniek, creatief, business, juridisch, financieel, enzovoort;
- vanuit meerdere groeperingen: overheid, semioverheid, bedrijfsleven, instellingswezen, belangenverenigingen, wijkcoöperaties, consumentencollectieven;
- vanuit meerdere onderwijssectoren: mbo, associate degree, bachelor, master, post-initieel, contract- onderwijs, bedrijfsopleidingen;
- vanuit meerdere onderzoekspartijen: lectoraten, practoraten, leerstoelen, kennisorganisaties, onderzoeksinstituten, citizen science.”

Definitie Hybride leeromgevingen, Zitter (2021), Kenniscentrum Leren en Innoveren (HU).

*Invalshoek:* Hybride leeromgevingen komen uit het beroepsonderwijs (mbo/hbo). In mbo is het veel gehanteerd concept.

## 7 Hoe hebben we het aangepakt? (Bijlage b)

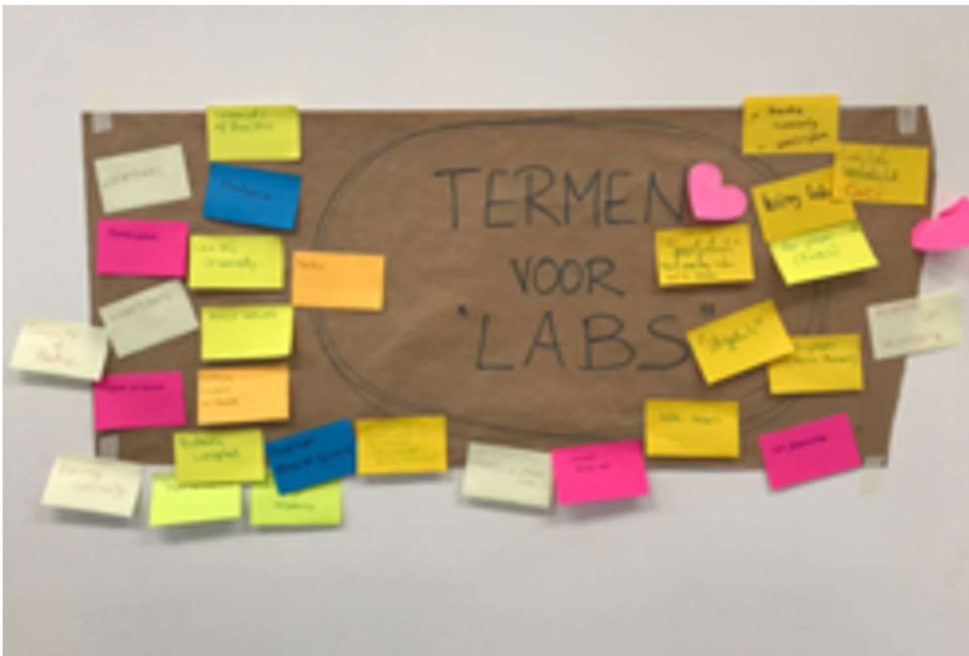
### 7.1 Een veelheid aan termen

Als Hogeschool Utrecht (HU) worden we volop geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, gezondheidskloof, inclusief onderwijs en ethische artificial intelligence. Rond dit soort complexe vraagstukken wordt samen geleerd, gewerkt, geïnnoveerd en onderzoek verricht, in uiteenlopende vormen. Om deze vormen te duiden wordt een veelheid aan concepten gehanteerd, zoals lab, werkplaats, learning community, ecosysteem, leernetwerk, hybride leeromgeving en vele varianten daarop (zoals stadslab, social lab, living lab, urban lab, innovatiewerkplaats, professionele werkplaats, ontwikkelwerkplaats, leerwerkplaats, leerwerkomgeving en in-society leeromgeving).

Bij de HU, zowel bij de kenniscentra (KC) en lectoraten, als bij het onderwijs, worden ook veel verschillende termen gehanteerd, dezelfde termen zoals hiervoor genoemd of ook weer andere, zoals challenge based education of in-society leeromgevingen. Het ontbreekt aan een helder beeld wat er bij de HU en specifiek vanuit het onderzoeksperspectief wordt verstaan wordt onder al deze termen.

#### **Figuur 16**

*Overzicht Termen voor Labs Workshop Midterm Review KC LENI, 3 november 2021*





**Figuur 17**

Verscheidenheid aan Termen voor Labs Mural Projectgroep Overlab, December – Januari 2021



## 7.2 Gezamenlijk ontwikkeld beeld van het conceptuele speelveld

De vier kenniscentra van de HU (Gezond & Duurzaam Leven, Digital Business & Media, Leren en Innoveren en Sociale Innovatie) hebben de handen ineengeslagen om gezamenlijk het conceptuele speelveld te verkennen.

Het doel is om als kenniscentra een gezamenlijk model te ontwikkelen. Het proces gaat van start bij een veelheid van concepten, die worden gehanteerd in hele verschillende domeinen, waar uiteenlopende opvattingen en stromingen achter schuil gaan.

Het gaat expliciet om een model waarin scherper naar voren komt waar we als kenniscentra voor staan rond dit thema en dat tegelijkertijd ruimte genoeg biedt voor lokale, context-specifieke ontwikkelingen, projecten en initiatieven. Het proces heeft niet het doel om te komen tot een eenduidige definitie of een rigide model waar iedereen zich direct en voor altijd in kan vinden, het gaat om het gezamenlijk ontwikkelen van een open model dat kan worden ingekleurd voor eigen gebruik en voor de eigen specifieke contexten.

Inzichten uit eerdere HU-initiatieven over vergelijkbare thematiek, zoals o.a. de Actielijn Hybride leeromgevingen en regionale samenwerking (Regiegroep Digitalisering) en de Kennislabs 'Leren van verandering' (Impuls 2020) zijn waar mogelijk en relevant meegenomen in het beoogde proces.

### 7.3 Stappen die zijn doorlopen

Om te komen tot een gezamenlijk beeld, zijn globaal de volgende stappen doorlopen. De resultaten van deze stappen zijn te vinden in de hoofdstukken hierna. Een overzicht van de gesprekken en werksessies die gedurende het proces zijn gehouden is te vinden in H9 Overzicht sessies.

#### Gezamenlijke werkwijze bepalen

Voorafgaand aan het proces is een werkgroep geformeerd met een vertegenwoordiger vanuit elk van de vier Kenniscentra van de HU, waarbij de werkgroep is begeleid door de lector Leeromgevingen in het beroepsonderwijs (Zie ook H7 **Error! Reference source not found.**). Het proces is van start gegaan met het gezamenlijk bepalen van de doelen en een manier van werken.

**Figuur 18**

*Samenvatting van Vier Voorbereidende Gesprekken met Leden van de Werkgroep*



#### De potentiële meerwaarde scherper krijgen

Om het waarom van het proces scherp te krijgen, is eerst gekeken naar wat de potentiële meerwaarde kan zijn van labs, leernetwerken, learning communities, hybride leeromgevingen e.d.

#### Definitie exploreren

Uit de veelheid van concepten en termen zijn een aantal basisconcepten geïdentificeerd. Hier van zijn definities opgezocht en deze zijn voorgelegd en besproken. Hieruit kwam naar voren dat het formuleren van één sluitende definitie waar de verschillende perspectieven tot recht komen, niet als de meest zinvolle route werd gezien. In plaats daarvan is gezocht naar een manier waarop juist vanuit al de verschillende perspectieven naar labs, leernetwerken, learning communities, hybride leeromgevingen e.d. kan worden gekeken. Er is daarom de stap gezet naar het zoeken van generieke modellen die helpen om het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven te beschouwen en op basis daarvan de dialoog te kunnen voeren.

### *Generieke modellen*

Er zijn generieke modellen gezocht om het vraagstuk mee te beschouwen. De selectie van de generieke modellen is gebaseerd op een aantal selectiecriteria.

### *Van generiek raamwerk naar model*

De gekozen generieke modellen zijn gecombineerd tot een generiek raamwerk, dat is toegepast op een icoonproject en de geselecteerde definities van de basisconcepten.

Vervolgens is de stap gezet naar modelontwikkeling en is model versie 1.0 ontwikkeld. De verzamelede is gebruikt om versie 1.0 aan te scherpen. De position paper van de werkgroep Kennisbasis van het Netwerk Learning Communities (SIA) is ook gebruikt voor aanscherping. Op deze manier is systematisch toegewerkt naar een onderbouwd conceptueel model versie 2.0.

Versie 2.0 is uitgebreid besproken en uitgetoetst met twee verschillende cases door de werkgroep. Op basis daarvan is eerst een generiek model meer naar voren gehaald (boundary crossing), is dat opnieuw toegepast op een case en naast de eerder geselecteerde definities gelegd. Op basis daarvan is versie 3.0 van het conceptuele model ontwikkeld.

Versies van het model zijn tussentijds bij bijeenkomsten bij elk van de vier kenniscentra (met lectoren en hogeschoolhoofddocenten) in interactieve vorm voorgelegd en besproken. Dit heeft geleid tot tussentijdse bijstellingen en aanscherpingen.

## 8 Welke bronnen zijn er voor verdere verdieping? (Bijlage c)

Het model voor missiegedreven omgevingen is opgebouwd uit generieke modellen. Bij ieder geselecteerd, generiek model zijn bronvermeldingen te vinden waarin het betreffende model verder wordt uitgediept. Tijdens het zoekproces naar een gezamenlijk conceptueel model, zijn we diverse bronnen tegengekomen. Hier is een kleine selectie van bronnen te vinden ofwel 'curated content': bronnen die wat ons betreft de moeite waard zijn wanneer het gaat om verdere verdieping rond missiegedreven omgevingen.

### Position paper Learning Communities

#### *Waarom de moeite waard?*

Vanuit het landelijke Netwerk Learning Communities, een initiatief van de Human Capital Topsectoren en NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) onder leiding van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, is een groep onafhankelijke onderzoekers van een groot aantal Nederlandse kennisinstellingen, waaronder lector Ilya Zitter (lectoraat Beroepsonderwijs), als Werkgroep Kennisbasis aan de slag gegaan met een kennissynthese rondom het concept 'Learning Community'. De position paper is een eerste aanzet tot deze kennisbundeling. Het betreft een 'levend document' dat in de komende tijd verder aangevuld en verrijkt kan worden door onderzoekers, praktijkprofessionals en beleidsmakers.

#### *Referentie*

Schipper, T., Vos, M., & Wallner, C. (Eds.). (2022). *Landelijk position paper Learning Communities (in opdracht van NWO)*. Zwolle: hogeschool Windesheim. Opgehaald op 16 mei 2022, van <https://humancapitaltopsectoren.wijzijnkatapult.nl/learning-communities/position-paper/>

### Rapport ontwikkelwerkplaatsen

#### *Waarom moeite waard?*

In dit rapport wordt verslag gedaan van de resultaten van een onderzoek naar ontwikkelwerkplaatsen die zijn geïnitieerd en uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats in de periode januari 2019 - juni 2020 door onderzoekers van de lectoraten: Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening, Participatie Zorg en Ondersteuning en Jeugd van het Kenniscentrum Sociale Innovatie en met ondersteuning van het Lectoraat Onderzoekend Vermogen van de Hogeschool Utrecht. De aanleiding voor dit onderzoek was dat het moment zich ervoor leent samen met facilitators en onderzoekers van deze werkplaatsen terug te blikken en vooruit te kijken. De bedoeling ervan was niet alleen een evaluatie uit te voeren maar tevens te leren van deze ervaringen en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling en onderbouwing van de ontwikkelwerkplaatsen als een succesformule voor praktijkonderzoek.

#### *Referentie*

Kloppenborg, R., De Jonge, E. & Greven, K. (2020). *Wat werkt in ontwikkelwerkplaatsen? Een verkennend onderzoek naar werkzame factoren*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. Opgehaald op 6 juni 2022, van <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/wat-werkt-in-ontwikkelwerkplaatsen>

## Rapport Rathenau Instituut

### *Waarom moeite waard?*

Dit rapport bouwt verder op ons eerdere onderzoek naar living labs uit 2017. We schetsen op basis van literatuurstudie, interviews en drie domeinstudies een nieuw perspectief op de opschaling van living labs. We laten zien dat de maatschappelijke inbedding van innovaties niet pas op het eind een rol moet gaan spelen, maar dat het een begin, midden én eindpunt moet zijn. We kunnen daarbij leren van landbouw en ontwikkelingssamenwerking die al langer zorgen dat er continu wordt nagedacht over het opschalen van innovaties. Het rapport onderscheidt meerdere routes waarlangs betrokken partijen kunnen werken aan het inbedden van innovatie op grotere schaal en leidt tot vier lessen voor betere opschaling van lokale initiatieven.

### *Referentie*

Broek, J. van den, I. van Elzakker, T. Maas en J. Deuten (2020). *Voorbij lokaal enthousiasme – Lessen voor de opschaling van living labs*. Den Haag: Rathenau Instituut. Opgehaald op 6 juni 2022, van [https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2020-02/Voorbij%20lokaal%20enthousiasme%20%E2%80%93%20Rathenau%20Instituut\\_2.pdf](https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2020-02/Voorbij%20lokaal%20enthousiasme%20%E2%80%93%20Rathenau%20Instituut_2.pdf)

## Co-design canvas

### *Waarom moeite waard?*

Het Co-Design Canvas is een instrument om samenwerkingen rondom maatschappelijke uitdagingen met verschillende betrokkenen open en transparant te starten, plannen, uitvoeren en evalueren. Het biedt een hulpmiddel aan overheden, burgers, bedrijven, non-profitorganisaties, kennisinstellingen en andere belanghebbenden om helder te kunnen communiceren en samenwerken. Het maakt verschillen in belangen, kennis, ervaring en machtsverhoudingen inzichtelijk, staat vanaf het begin stil bij gewenste positieve impact en concrete resultaten en zorgt ervoor dat ieders stem echt gehoord wordt.

### *Referentie*

Smeenk, W., Köppchen, A. & Bertrand, G. (2020). *Het co-design canvas. Een empathisch co-design instrument met maatschappelijke impact*. Opgehaald op 6 juni 2022, van <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/het-co-design-canvas/>

## Conceptueel artikel Living Labs

### *Waarom moeite waard?*

The organization of supported and sustainable urban interventions is challenging, with multiple actors involved, fragmented decision-making powers, and multiple values at stake. Globally, urban living labs have become a fashionable phenomenon to tackle this challenge, fostering the development and implementation of innovation, experimentation, and knowledge in urban, real-life settings while emphasizing the important role of participation and co-creation. However, although urban living labs could in this way help cities to speed up the sustainable transition, urban living lab experts agree that, in order to truly succeed in these ambitious tasks, the way urban living labs are being shaped and steered needs further research. Yet, they also confirm the existing variation and opaqueness in the definition of the concept. This article contributes to conceptual clarity by developing an operationalized definition of urban living labs, which has been used to assess 90 sustainable urban innovation projects in the city of Amsterdam.

### *Referentie*

Steen, K., & Van Bueren, E. (2017). The defining characteristics of urban living labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(7).

## 9 Overzicht sessies (Bijlage d)

In onderstaande tabel is een overzicht van de uitgevoerde gespreks- en werksessies te vinden die zijn uitgevoerd om te komen tot het model dat hiervoor is gepresenteerd.

<b>OVERZICHT GESPREKS- EN WERKSESSIES</b>		
<b>datum</b>	<b>wat</b>	<b>wie</b>
Oktober 2021	Update: Samenstelling en projectstart	Werkgroep
November 2021	Raadpleging I: aanpak	Vertegenwoordiger werkgroep KC Gezond en duurzaam leven
	Raadpleging I: aanpak	Vertegenwoordigers werkgroep KC Leren en Innoveren & Kenniscentrum Sociale Innovatie
	Raadpleging I: aanpak	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Digital Business & Media
	Afstemming Overlab	Onderzoeksteam
	Gezamenlijke werksessie I	Werkgroep
	Terugkoppeling werksessie I	Werkgroep
December 2021	Raadpleging II: definities	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Sociale Innovatie
	Raadpleging II: definities	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Digital Business & Media
	Raadpleging II: definities	Vertegenwoordiger werkgroep KC Leren en Innoveren
Januari 2022	Raadpleging II: definities	Vertegenwoordiger werkgroep KC Gezond en duurzaam leven
	Raadpleging III: modellen	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Sociale Innovatie
	Vorbereiding workshop KSI	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Sociale Innovatie
	Raadpleging III: modellen	Vertegenwoordiger werkgroep Kenniscentrum Digital Business & Media
	Workshop modellen: lectoren KSI	Interactieve klankbordsessie: lectoren/HHD-ers KSI
	Raadpleging III: modellen	Vertegenwoordiger werkgroep KC Gezond en duurzaam leven
Februari 2022	Raadpleging III: modellen	Vertegenwoordiger werkgroep KC Leren en Innoveren
	Feedup: gezamenlijke werksessie II	Werkgroep
	Gezamenlijke werksessie II	Werkgroep
	Terugkoppeling: werksessie II	Werkgroep
Maart 2022	Update voortgang en vervolgacties	Werkgroep
	Workshop: kennisdeling modellen: lectoren/HHD-ers LENI	Interactieve klankbordsessie: lectoren/HHD-ers Kenniscentrum Leren en Innoveren
April 2022	Workshop modellen: lectoren/HHD-ers DBM	Interactieve klankbordsessie: lectoren/HHD-ers Kenniscentrum Digital Business & Media
	Kennisdeling modellen: regiegroep expertisegebied: Samen Duurzaam	Regisseur Samen Duurzaam
	Kennisdeling modellen: regiegroep expertisegebied: Samen Digitaal	Regisseur Samen Digitaal
	Kennisdeling modellen: regiegroep expertisegebied: Samen Lerend	Regisseur Samen Lerend
	Kennisdeling modellen: regiegroep expertisegebied: Samen Gezond	Regisseur Samen Gezond
	Update afspraken en vervolgacties	Expertisegebieden HU
	Terugkoppeling: kennis deelbaar maken	Werkgroep
Mei 2022	Update: Ring Utrechtse Lectoren	Mededeling
	Raadpleging kennis deelbaar maken	Werkgroep
Juni 2022	Workshop modellen op strategiedag KC Gezond en Duurzaam Leven	Interactieve klankbordsessie: Lectorenoverleg Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven
Juni/Juli 2022	Raadpleging kennis deelbaar maken	Werkgroep

Het conceptuele model voor missiegedreven omgevingen waarbij grensoverstijgend wordt samengewerkt, kan worden verkend vanuit de volgende vragen:

- Wat is de potentiële meerwaarde?
- Hoe zit het model in elkaar?
- Welke theorie onderbouwt het model?
- Hoe kun je het model gebruiken?
- Om welke concepten gaat het?
- Welke definities zijn er zoal?
- Hoe hebben we het aangepakt?
- Welke bronnen zijn er voor verdere verdieping?

De antwoorden op bovenstaande vragen zijn als losse documenten te downloaden via de projectpagina: [Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht.](#)

De antwoorden zijn ook samen in één document te vinden: Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht.