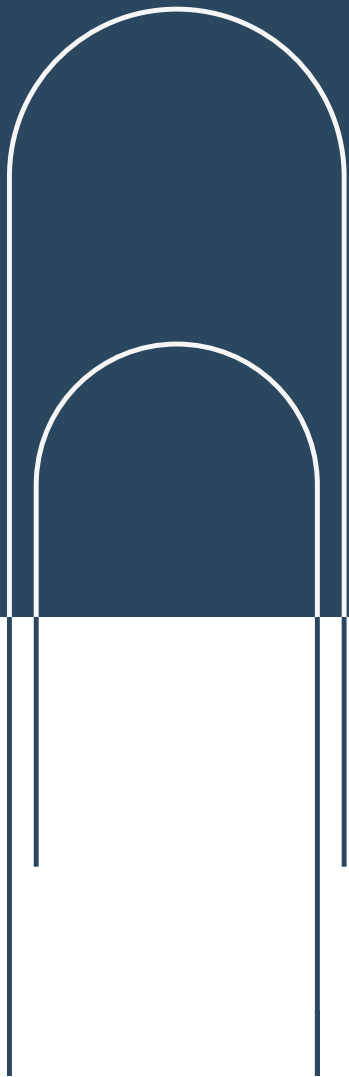




INNOFIUS

Bureau voor Cross-sectorale Innovatie
& Multi-stakeholder samenwerking



Daniëlle de Boer

danielle@innofius.com



 A Soil Deal for Europe

Preparing the European Mission towards healthy soils

[Learn more](#)





**TARTU
PAMPLONA
GENK**

open-lab_main-header_2022



[Aanpak & Programma's](#)

[Ons team](#)

[Lid worden](#)

[Raad van Toezicht](#)

[Strategic Board](#)

[Partners](#)

[Europa](#)

[Nieuwsbrief](#)

[🏠 Home](#) > [Over ons](#) > [Partners](#) [⌵](#)

Gebiedscoöperatie Westerkwartier

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is een intersectorale coöperatie die op regionaal (streek-) niveau oplossingen zoekt voor hedendaagse uitdagingen.

Vele partijen vanuit MKB, overheid, maatschappij, onderwijs (MBO, HBO en WO) zijn aangesloten. In de Gebiedscoöperatie Westerkwartier wordt gewerkt aan een integraal model waarbij duurzaamheid, leefbaarheid, economie en ecologie hand in hand gaan.

De Gebiedscoöperatie werkt vanuit de volgende kernprogramma's:

- Regionale Voedselketens
- Biobased Keten
- Maatschappelijke Energie Transitie

Samen met HANNN en vele andere partners ontwikkelt de Gebiedscoöperatie een duurzame, gezonde en regionale voedselketen.

Voor meer informatie over de Gebiedscoöperatie, bekijk onderstaande website!

Website: www.gebiedscooperatie.info [🔗](#)

Gebiedscoöperatie Westerkwartier gekozen als topinnovatie in Europa



Waarom is eerste gebiedscoöperatie in Groningen failliet?

NIEUWS GRONINGEN TIENKE WOUDA 27 SEP 2022 OM 11:52UUR



Gebiedscoöperatie Westerkwartier is failliet. Het is de Groninger coöperatie niet gelukt om met een verdienmodel te komen door bijvoorbeeld producten in de markt te zetten. De coöperatie had vijf mensen in dienst.



▲ © Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Taxonomy MSP-en

PPS:

- CoE's
- CIV's
- CoP's

Onderzoek (triple helix):

- Practoraten
- Lectoraten

Ecosystemen (quadruple / quintuple):

- Hotspots/Living Labs/Maker spaces (quadruple)
- Regio of Gebiedsontwikkeling
- Urban ecosystemen
- RIS3 Smart Partnerships
- Interreg/crossborder ecosystemen

• **Closed innovation**

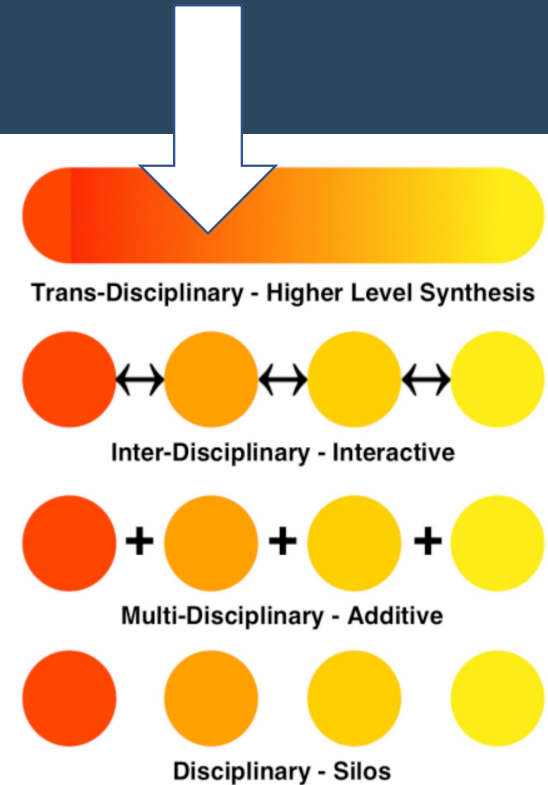
- Dependency
- Subcontracting
- Solo
- Linear
- Linear subcontracts
- Planning
- Control
- Win-lose game
- Box thinking
- Single entity
- Value chain

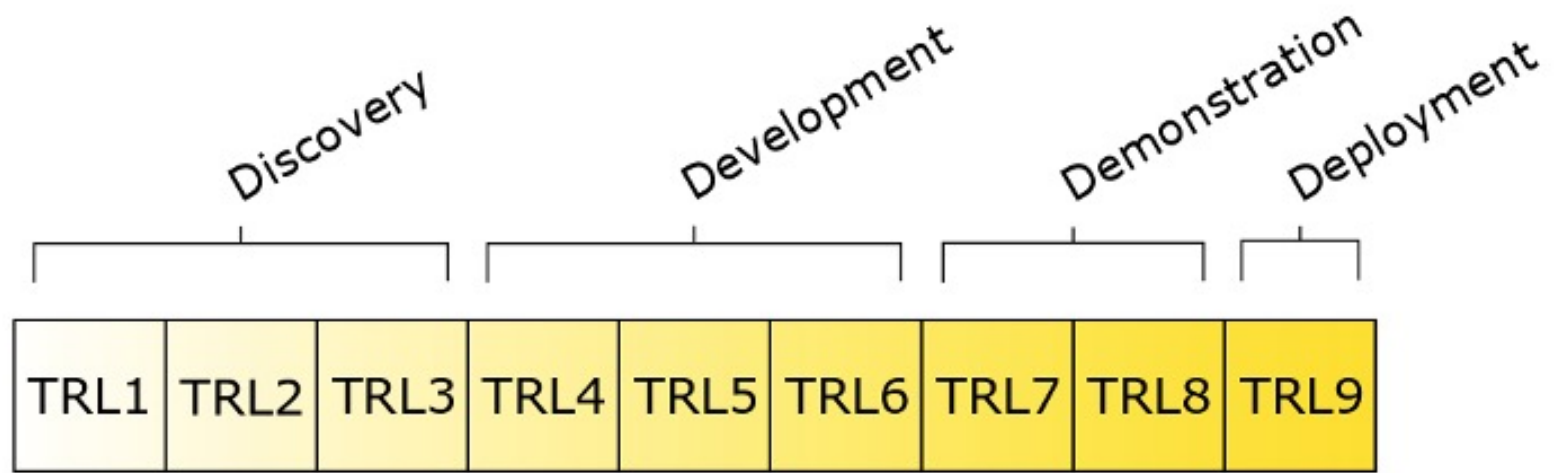
Open innovation

- Independency
- Cross-licensing
- Cluster
- Linear, leaking
- Triple Helix
- Validation, pilots
- Management
- Win-win game
- Out of the Box
- Single Discipline
- Value network

Open innovation 2.0

- Interdependency
- Cross-fertilisation
- Ecosystem
- Mash-up
- Quadruple Helix
- Experimentation
- Orchestration
- Win more-Win more
- No Boxes!
- Interdisciplinary
- Value constellation





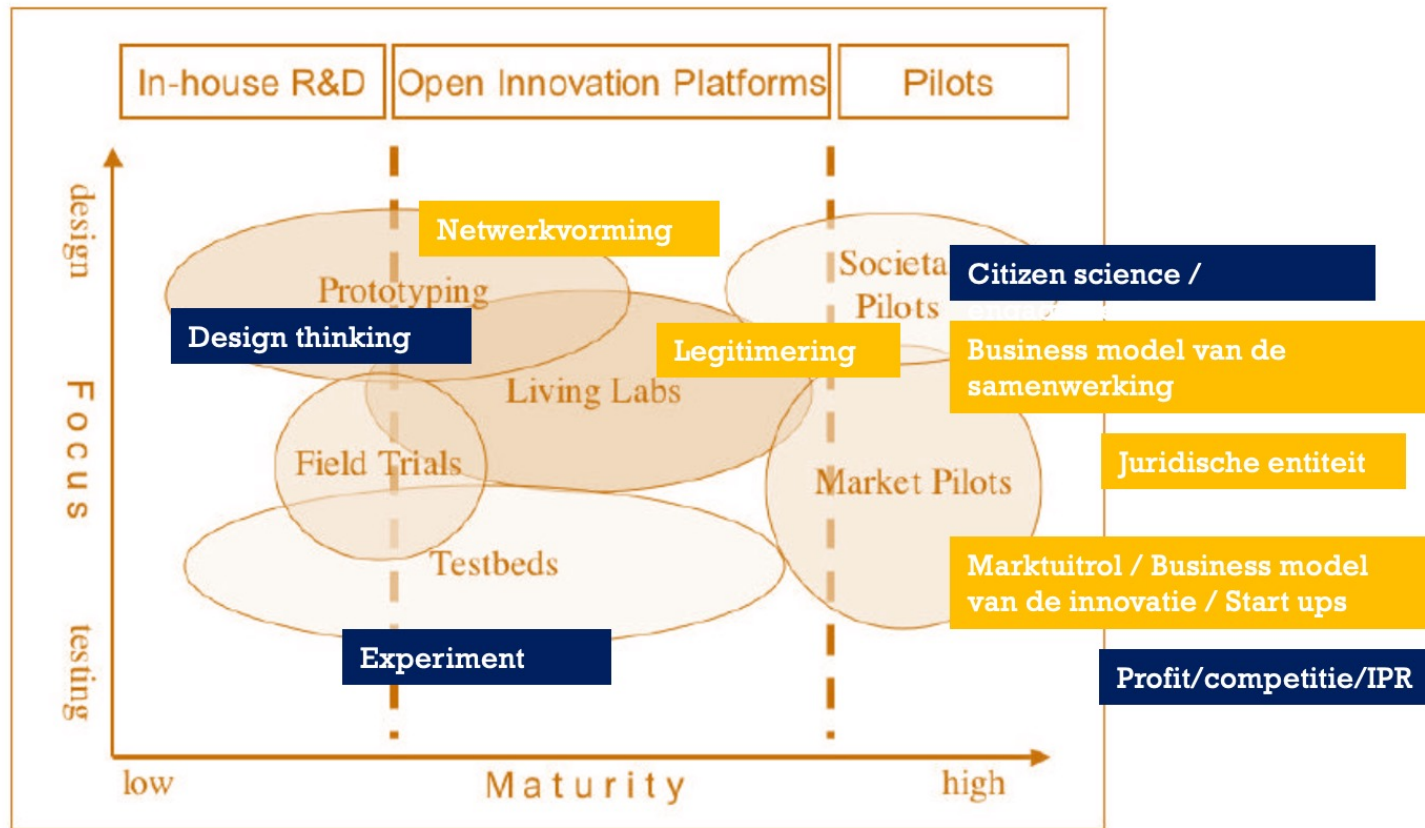


Figure 6. Conceptual framework of test and experimentation platforms (Ballon et al., 2005, 3)

THEORY OF CHANGE

ASSUMPTIONS

- All communities & voices are equal
- Individuals have the ability to change institutions and systems
- Our team lives by its values

Relationships



Human Capital



Financial Resources



Information



PRE-CONDITIONS

- Need for accountability exists
- Political/civic space to operate
- Communities willing to participate
- Partnerships to facilitate change

COALITION BUILDING

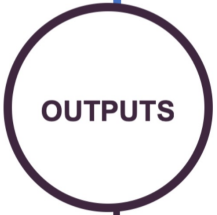


ACTIVE, ENGAGED CITIZENS
&
RESPONSIBLE LEADERS



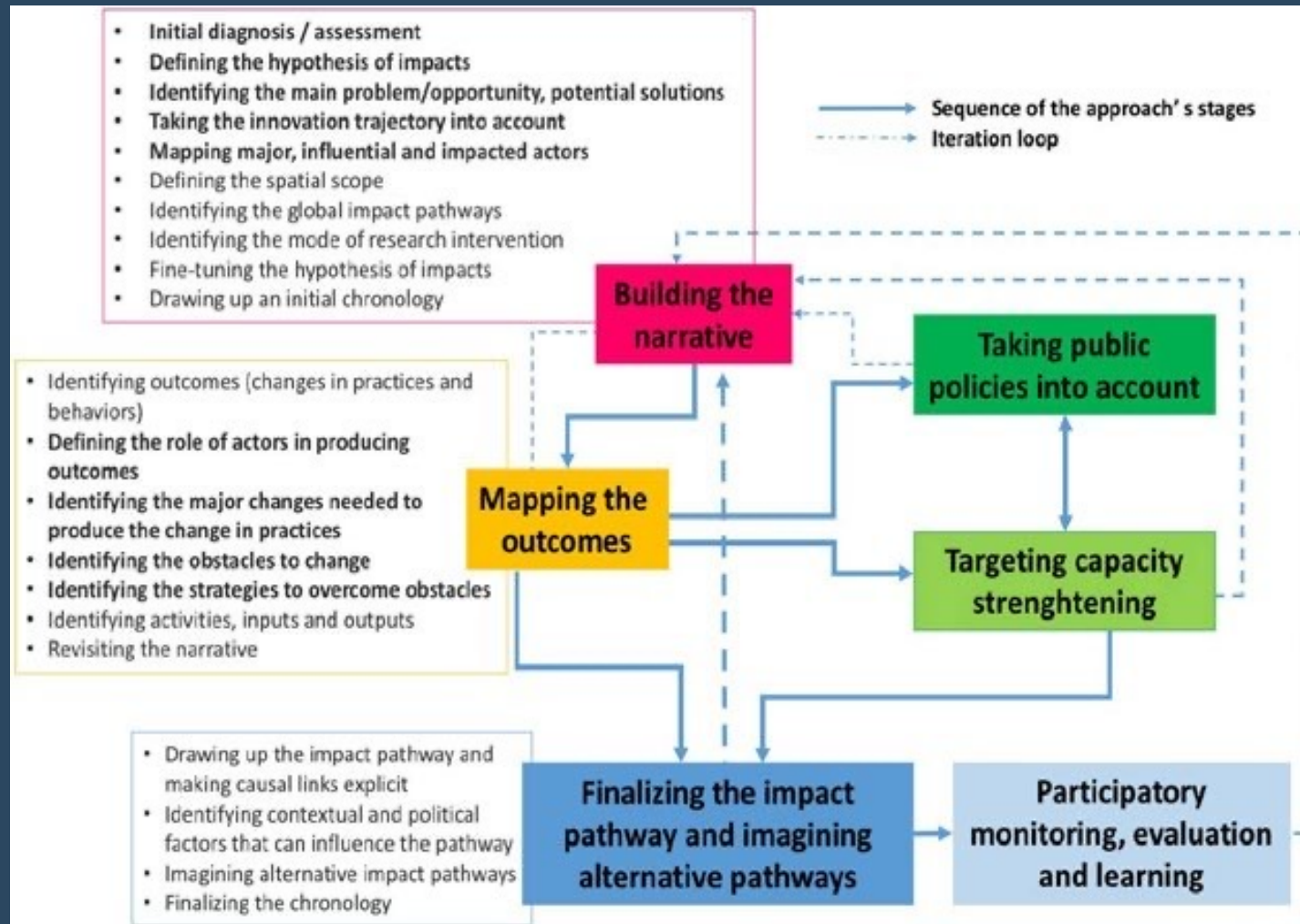
KNOWLEDGE &
SKILLS

COMMUNITIES FOR
CHANGE



- CAMPAIGNS
COLLABORATION HUBS**
- INCUBATORS & TRAINING
FEEDBACK MECHANISMS**
- MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES
POLICY CHANGE**

OUR IMPACT





Expected effects

INTENDED EFFECTS (PROGRAM STRATEGY)



NON INTENDED EFFECTS

MORE DESIRABLE...

UNDESIRABLE



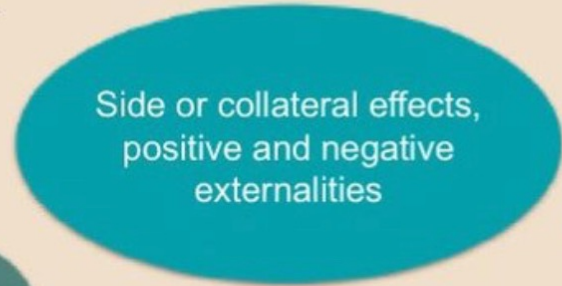
Leverage



Benefits



Virtuous circle



Side or collateral effects,
positive and negative
externalities



Positive synergies



Negative synergies



Deadweight
and
displacement
effects



Substitution
effects



Perverse
effects



Vicious
circle



Succes en Faalfactoren

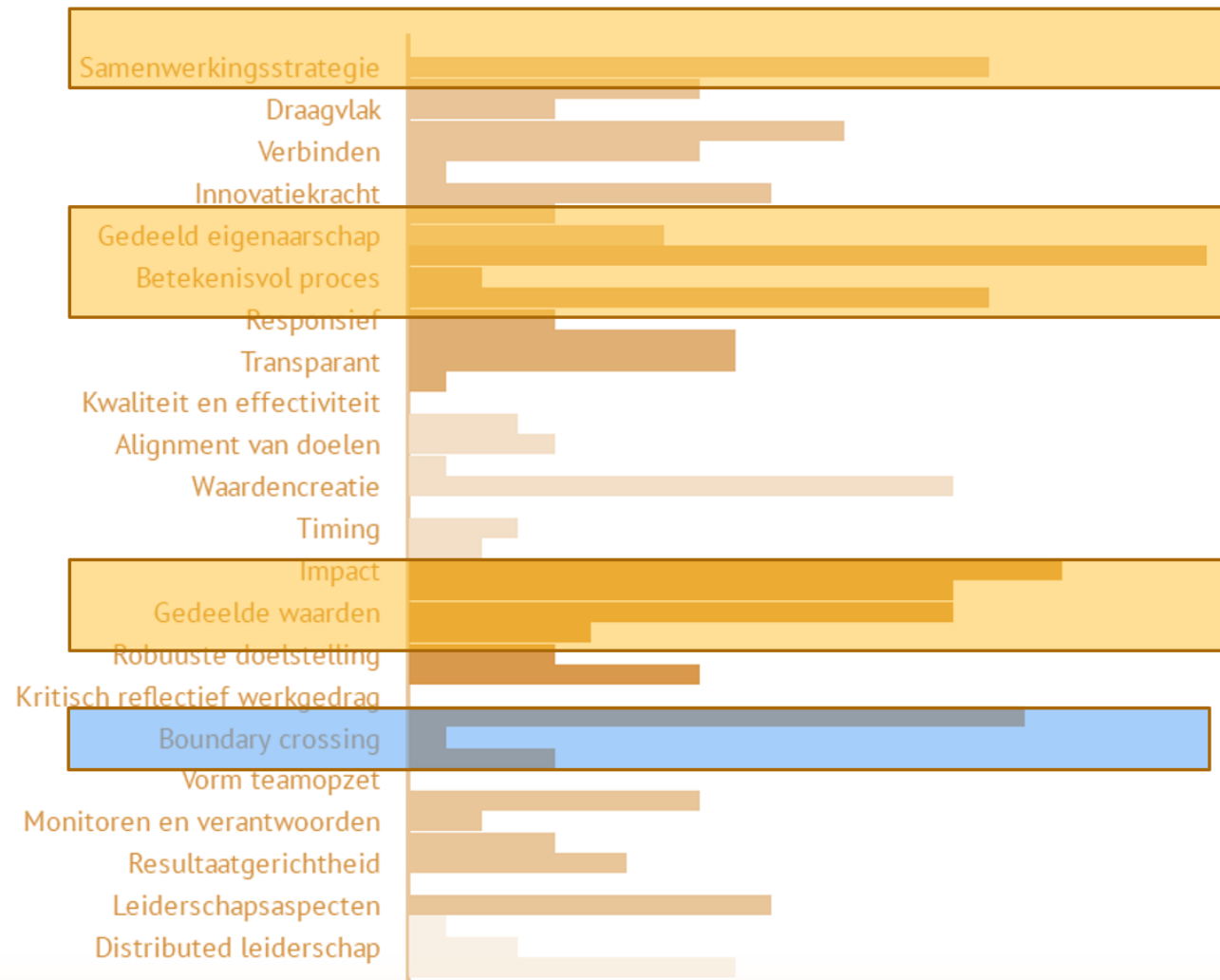
Multi-stakeholder partnerschappen



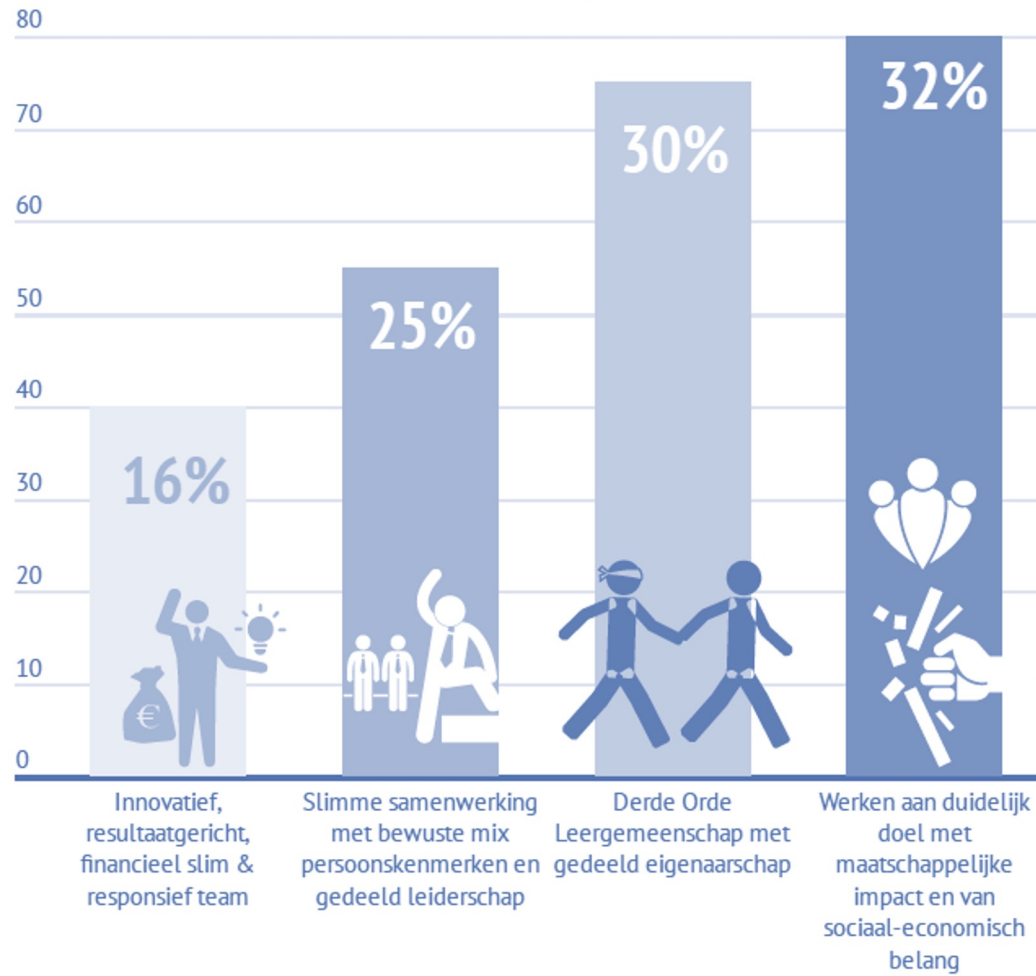
Leren van andere MSP's

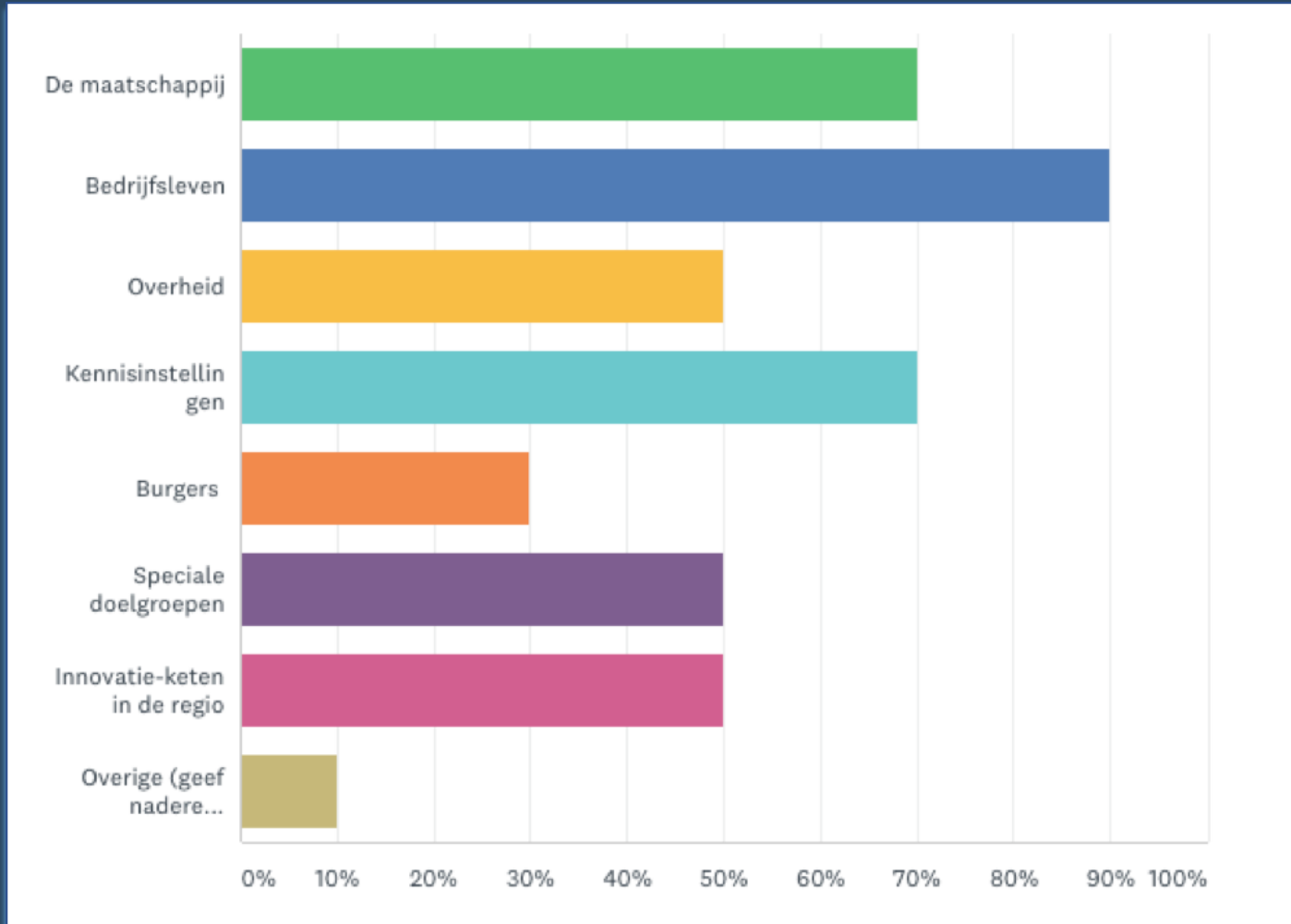
Groene Hotspots (mature groene Living Labs)
Vista College (mature grijze Living Labs)

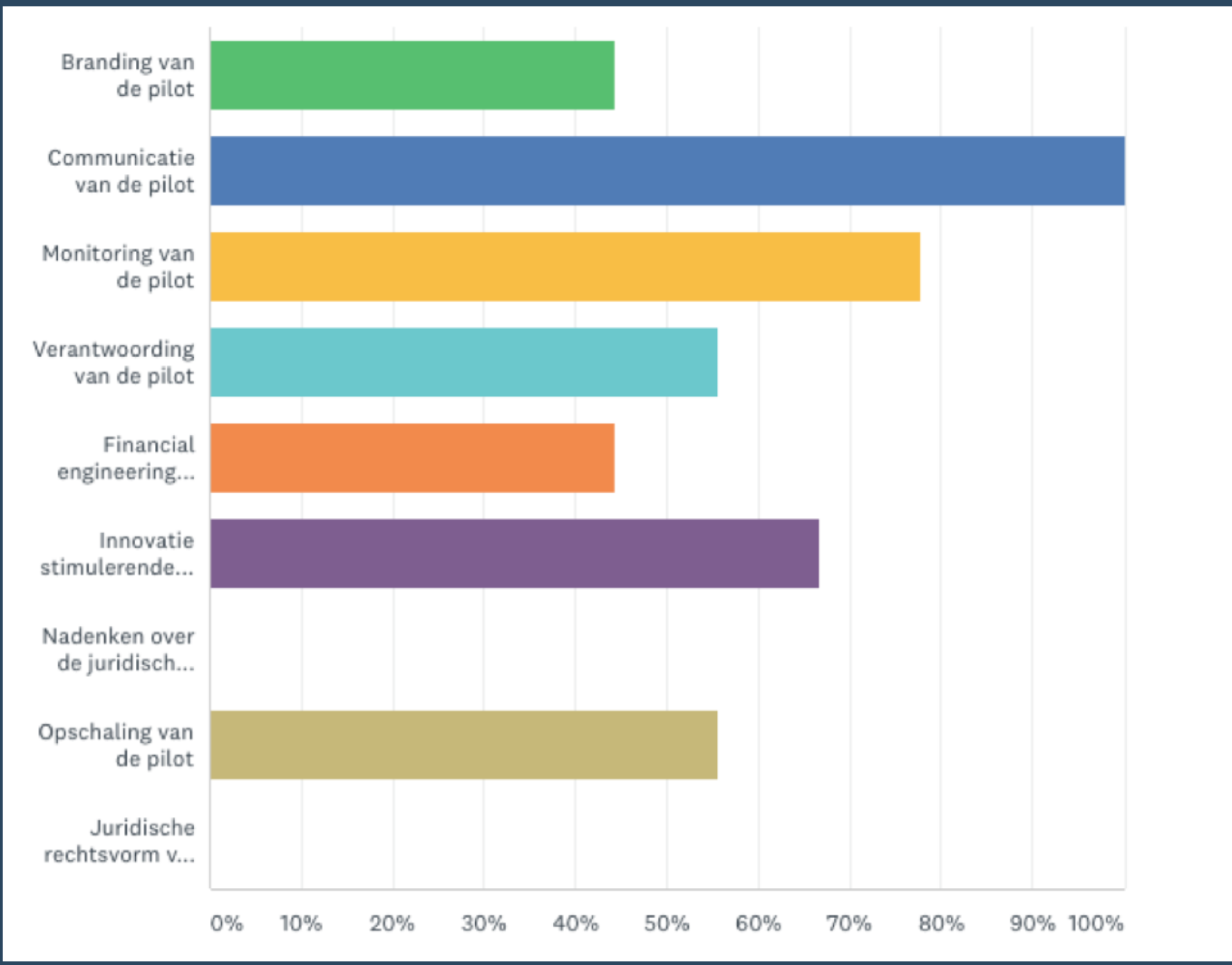
Onderzochte variabelen



Welke variabelen meest prominent?







A word cloud on a white background, centered on a dark blue page. The word 'vertrouwen' is the largest and most prominent. Other significant words include 'constructief', 'samen', 'toepassen', 'aanvullend', 'professioneel', 'innovatie', 'begrip', 'enthusiasme', 'stages', 'weg', 'omgaan-met-onzekerheden', 'ontdekken', 'draagvlak', 'opbouwend', 'tijdsgebrek', 'elkaar-kennen', 'intermediair', 'gelijkwaardig', 'samen-leren', 'uitdaging', 'gedeelde-ambitie', 'warme-netwerken', 'marktgericht', 'relevante', 'urgente', 'communicatie', 'dezelfde-filosofie', 'dynamisch', 'online', 'flexibiliteit', 'inhoud', 'prettig', 'bedrijven', 'bereiden', 'scholen', and 'innovatief'.

vertrouwen
constructief
samen
toepassen
aanvullend
professioneel
innovatie
begrip
enthusiasme
stages
weg
omgaan-met-onzekerheden
ontdekken
draagvlak
opbouwend
tijdsgebrek
elkaar-kennen
intermediair
gelijkwaardig
samen-leren
uitdaging
gedeelde-ambitie
warme-netwerken
marktgericht
relevante
urgente
communicatie
dezelfde-filosofie
dynamisch
online
flexibiliteit
inhoud
prettig
bedrijven
bereiden
scholen

Living Lab & meerjarige multi-stakeholdersamenwerking

Design richtlijn 1: Strategie voor Opleiden

Zorg dat vanaf het allereerste begin de spin-off van de pocket innovatie (het Living Lab) buiten de staande organisatie duidelijk is. Verweef vanaf het begin het Living Lab met de staande organisatie, door opleidingen en reguliere studenten een plek en positie te geven in het Living Lab. Het gevaar is dat het Living Lab te los van de organisatie komt te staan. Hierdoor wordt innovatiediffusie verhindert naar de onderwijsorganisatie die vooral zou moeten profiteren van de innovatie binnen het Living Lab.

Hoe mature Living Labs zelf hun strategie voor opleiden inrichten:

Laat studenten, docenten en stakeholders vanaf het allereerste begin in co-creatie samenwerken met elkaar.

Zorg voor verweving van primaire processen en innovatie processen tussen het Living Lab en de staande onderwijsorganisatie.

Ontwerp een innovatiepad waarbij innovatie direct indaalt in de opleidingen vanuit het Living Lab. Bepaal met de opleidingen welke innovatieopbrengsten en (innovatieve) leerprocessen nodig zijn voor docenten en studenten.

Bouw een open innovatie testbed leeromgeving waar docenten met studenten, bedrijven en bezoekers innovatieve producten en processen ontwerpen en uittesten.

Focus ook op de veranderende buitenwereld en Leven Lang Ontwikkelen. Commerciële partijen zitten in die markt, maar zijn veelal minder innovatief. Maak het verschil met de snelheid van commerciële partijen en de kwaliteit van het MBO. In Leven Lang Ontwikkelen zit het grootste marktpotentieel.

Het Living Lab & meerwaarde gelijkwaardige belangenbehartiging

Design richtlijn 2: Gedeelde strategie en agenda

Zorg voor dialoog en waardencreatie. Dialoog tussen de stakeholders waarbij een ieders belangen en onderliggende waarden worden geëxpliciteerd is van cruciaal belang. De belangen en onderliggende waarden moeten open worden besproken. Waarden sturen in hoge mate keuzes, dus ook oplossingen voor wicked problems. Als de waarden niet expliciet worden besproken, dan kunnen oplossingsrichtingen uiteen gaan lopen. Pas daarna kan worden toegewerkt naar een agenda waarbij gedeelde doelen kunnen worden samengesteld op basis van de waarden van de stakeholders en diens belangen.

Een uitgebalanceerde agenda samenstellen met elkaar is een cruciaal proces.

Hoe mature Living Labs toewerken naar gelijkwaardige belangenbehartiging:

Breng alle doelen van stakeholders goed in kaart - op een bestuurlijk niveau (beslissingsbevoegdheid) - alvorens je start aan een verkenning op de hoofd- en subthematieken van de meerjarige agenda.

Stel de agenda met alle stakeholders, vanaf het eerste begin in een open dialoog. Mochten bepaalde processen de open dialoog hinderen, dan moeten deze eerst worden verholpen.

Alle thema's die je agendeert op de meerjarige strategische agenda moeten belangrijk zijn voor alle stakeholders.

Start met stakeholders voor wie de hoofdthematiek van het Living Lab (voor VISTA college, Beroepen van de Toekomst) in het heden al lang belangrijk is.

Onderscheid stakeholders die enkel geïnteresseerd zijn van stakeholders die actieve participatie zullen leveren. Focus op de primaire kernstakeholders. Maak een tweede ring van secundaire stakeholders. Met een kleine club actievelingen start je sneller op.

Zorg dat de meerjarige agenda flexibel genoeg is om aan te passen op basis van de eerste projecten. Deze projecten gaan namelijk over innovaties, waarbij het leerproces veel kan opleveren voor de agenda en de koers ervan.

Zorg dat de meerjarige agenda flexibel genoeg is voor externe veranderingen, bijstellingen en verschuivingen van stakeholders.

Monitor voortschrijdend inzicht op de agenda en wenselijke veranderingen. Op basis van ingediende vragen kunnen doelstellingen jaarlijks worden bijgesteld, in dialoog met alle stakeholders.

Het Living Lab & vormgeving van de samenwerking

Design richtlijn 3: Vormgeving van de samenwerking

Start met stakeholders en vooral bedrijven die momenteel op verandering zitten te wachten en direct aan de slag willen. Werk met primaire stakeholders en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders werken in het Living Lab, secundaire stakeholders steunen het Living Lab en vervullen een andere rol. Werk met een stuurgroep (bestuurders) en een Living Lab panel (project/werkgroep). Expliciteer de werkwijze binnen het Living Lab: doelen, werkwijzen (verschillende methodologieën om te komen tot oplossingen), eerste projecten en expliciteer ook de focus van deze projecten. Zorg ervoor dat binnen elk project voordeel te halen is voor elke stakeholder. Met ook een duidelijke standaard voor professionaliteit binnen het Living Lab (mix tussen publieke en private waarden).

Hoe mature Living Labs de samenwerking vormgeven:

Breng alle doelen van stakeholders goed in kaart - op een bestuurlijk niveau (beslissingsbevoegdheid) - alvorens je start aan een verkenning op de hoofd- en subthematieken van de meerjarige agenda.

Garandeer diversiteit in het Living Lab panel. Denk aan branche, sector, grootte en opleidingsniveau.

Maak de rol van de Living Lab manager en de andere Living Lab rollen duidelijk. Zorg dat deze rollen worden verdeeld over de stakeholders of wijs een vertegenwoordiger aan die dit zou kunnen doen (iig MKB belangrijk).

Zorg voor een stevige Living Lab manager en projectleiders, die stabiliteit creëren en veiligheid maar ook met verandering en chaos om kunnen gaan, strategisch kunnen communiceren, planmatig zijn maar vooral ook goede verbinders zijn.

Bouw flexibiliteit in zodat stakeholders kunnen worden uitgebreid vanuit de primaire eerste set aan stakeholders. Blijf nieuwe stakeholders werven om de continuïteit te bewaken of om flexibiliteit van toekomstige oplossingen te kunnen blijven bieden.

Monitor de projecten goed. Breng voor de start van het project in kaart welke noden en verwachtingen er zijn, alvorens te beginnen.

Ga telkens op zoek naar het juiste niveau van invloed en beslissingsbevoegdheid, zeker als je met internationale bedrijven samenwerkt.

Start met bedrijven die al veel met de stad samenwerken.

Vind creatieve manieren om de stakeholders gemotiveerd te houden.

Accepteer dat er altijd passieve stakeholders zullen zijn, die op termijn zullen afhaken.

Het Living Lab & creëren van onderling vertrouwen

Design richtlijn 4: Creëren van onderling vertrouwen

Creëer vertrouwen in een veilige omgeving. Door het expliciet uitspreken dat pilots en experimenten mogen mislukken en door regelmatig overleg te hebben, wordt vertrouwen langzaam opgebouwd. Doelhelderheid (designrichtlijn 2), duidelijkheid van rollen en een heldere vormgeving van de samenwerking zijn belangrijk bouwstenen hiervoor (designrichtlijn 3). Het spanningsveld tussen concurrentie/competitie en vertrouwen wordt beperkt door objectief advies in te winnen waar nodig en contracten te tekenen waarin men voorwaarden vastlegt (NDA's e.d.). Naast formeel vastleggen, moet de kracht van persoonlijk contact worden gemaximaliseerd (formeel en informeel). Hier worden de echte banden van het Living Lab gesmeed.

Hoe mature Living Labs vertrouwen opbouwen:

Bouw aan waardencreatie en blijf zoeken naar gedeelde interesses. Door empathie en sensitiviteit voor de wensen en belangen van je stakeholders creëer je vertrouwen. Het is natuurlijk belangrijk dat je hier vervolgens ook naar handelt opdat zij hun belang zien vertegenwoordigd.

Bewaak alle kenmerken die zorgen voor openheid, dialoog en een veilige omgeving met veel flexibiliteit. Verdiep je in deze kritische samenwerkingsprocessen.

Kies voor coöperatieve individuen met specifieke kennis uit hun werkveld, die een open mindset hebben voor de veranderingen in de wereld en in de maatschappij.

Als bedrijfsgeheimen worden gedeeld in het Living Lab, dan kunnen geheimhoudingsverklaringen worden ondertekend.

Zorg simpelweg voor regelmatig overleg en korte lijnen.

Zorg voor doelhelderheid intern, daarmee creëer je extern vertrouwen. Extern vertrouwen kan worden gecreëerd door doelhelderheid te hebben als primaire stakeholders en dit als één groep hetzelfde naar buiten te communiceren.

Zorg voor heldere aanspreekpunten binnen het Living Lab. Door een stevige kern te beleggen met heldere taken, zijn communicatielijnen helder en worden acties eenduidig opgepakt.

Kleinere groepssamenstellingen, bijv. het benutten van focusgroepen, kan helpen om gebruikers te betrekken en vertrouwen op te bouwen met de buitenwereld.

Het Living Lab & Business model

Design richtlijn 8: Business model

Start het business model vanuit waardencreatie canvas. Voor alle stakeholders in het Living Lab moet er meerwaarde zitten in het Living Lab. Bouw daarna het business model op. Financiering uit publieke fondsen is vaak het startpunt, maar werk toe naar een gemixed model van publiek en private inkomsten om het business model duurzamer op te zetten.

Hoe mature Living Labs teams business model opzetten:

Bouw een flexibel business model op. Er is niet maar één business model. Het business model van het Living Lab verandert met de jaren en het in- en uitstappen van stakeholders.

Breng in kaart wat de eerste beperkende factoren zijn qua financiering en tracht deze in de eerste uitbouw van het business model weg te nemen (bijv. afhankelijkheid van een enkele subsidie).

Tracht op detailniveau te analyseren waar er business kansen liggen. Denk niet alleen aan het funden van de samenwerking van het Living Lab, denk ook aan kleine productontwikkeling of trainingen die allebei makkelijk opschaalbaar zijn naar meer massa.

Werk aan goede PR & Marketing van succesvolle producten en diensten. Denk commercieel. Vraag studenten en docenten van de business georiënteerde opleidingen hierover mee te denken en mee te helpen ontwikkelen (front office inrichten).

Betrek een business analist en financieel specialist om het business model van het Living Lab onder de loep te nemen.

Doe ook aan kostenbesparing. Bijvoorbeeld door het digitaliseren van trainingen, producten of services.

Het Living Lab & Slimme Financiering

Design richtlijn 9: Type financiering

Zorg naast initiële startsubsidies ook voor andere financieringsvormen, zoals het verkopen van services, ledengelden, workshops, trainingen, verzorgen van events, kleine aanpalende projecten die extra omzet genereren. Break-even is daarbij het belangrijkste uitgangspunt.

Hoe mature Living Labs teams hun slimme financiering opzetten:

Bouw een slimme financieringsmix op. Startsubsidie voor Living Lab maar ook projecten gefinancierd door gemeente, provincie, nationaal, opbrengsten uit R&D, implementatie consultancy en inkomsten uit post-initieel onderwijs.

Haal korte termijn inkomsten op uit het offeren van trainingen, events, workshops en advisering, testen en focusgroepen uitvoeren voor producten of services.

Naast subsidies, is het belangrijk te zoeken naar andere financiers die projecten kunnen bekostigen, bijv. LLO-markt en samenwerking met commerciële opleiders die specifieke kennis nodig hebben over de beroepen van de toekomst.

Bouw een boekingsstelsel voor de Open Innovatie Experimenteeruimte (design richtlijn 5), waarbij je co-creatie en open innovatie testing van productie en services verkoopt aan bijv. het MKB of andere organisaties/instellingen. Studenten kunnen de co-creatie sessies uitvoeren samen o.b.v. docenten. Studenten kunnen producten testen en verder doorontwikkelen.

Bouw een ledensysteem voor de Open Innovatie Experimenteeruimte (design richtlijn 5), voor een jaarlijks bedrag kunnen bedrijven producten en services laten testen door gebruikers/burgers o.b.v. studenten en docenten. Het Living Lab krijgt zo een meer continue stroom van inkomsten.

Richt de rol in van de panelmanager; deze persoon zoekt naar eindgebruikers/burgers om producten en services te laten testen.

Richt de rol in van valorisatiemanager; deze helpt onderzoek, producten of diensten te laten testen, verbeteren en verspreiden onder een bredere doelgroep.

Bouw veerkracht in. Door veranderende omstandigheden kunnen inkomsten wegvallen, dus wees financieel alert.

Het Living Lab & Teamsamenwerking

Design richtlijn 7: Teamsamenwerking

Begin met een klein team. Zorg voor een goede verdeling van rollen en taken passend bij de specifieke expertise van de individuen. Maak deze rollen, taken en talenten helder bij het Living Lab team en de stakeholders. Communicatie over de rollen en taken van het team is cruciaal. Diversiteit van competenties is belangrijk in het relatief kleine team.

Hoe mature Living Labs teams opbouwen:

Zorg voor bijdragen aan het team in de basis. Alle primaire stakeholders leveren een bijdrage aan het team, in-kind, financieel of infrastructureel/technologische bijdragen.

Zorg voor facilitering van het team. Alle secundaire stakeholders leveren minimaal bijdrage aan het team door het opstellen van hun kennis, (kennis)netwerken of communicatie-kanalen te openen voor het Living Lab.

Bouw een klein team wat snel kan schakelen, aanvullend is op elkaar, maar ook wat elkaars taken kan overnemen (waar nodig). Het is vooral een team dat de handen uit de mouwen stroopt.

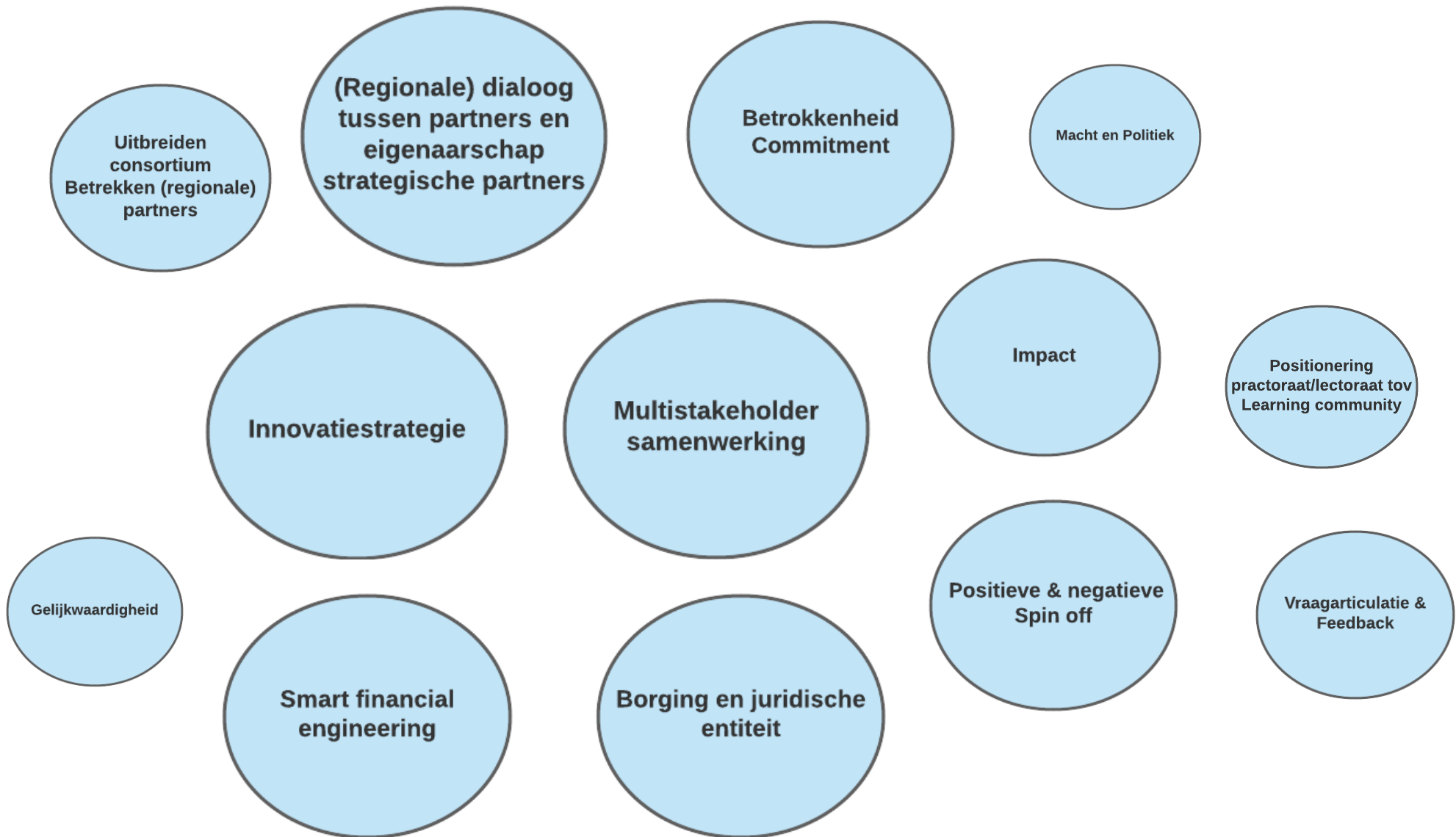
Zorg dat elk teamlid de kwaliteit van netwerken bezit.

Bewaak dat elk teamlid bij aanname een breed vakgebied of brede skill set heeft. Specialisten worden kortstondig als kennisexperts ingevlogen. Breed innovatieve denkers hebben een plaats in het team.

Definieer projectplannen gezamenlijk. Alle stakeholders dragen bij aan het projectplan (MKB's, grootbedrijf, gemeenten, provincie, onderwijsmanagers, docenten en ook studenten).

Bewaak dat je een gemeenschappelijke taal blijft spreken op projectniveau. In de uitvoering werk je veel met verschillende termen en werkculturen, die men gewoon is. Maak duidelijk waar er verschil is en tracht dit te overbruggen; bijv. MKB vs zorginstelling.

Sta open voor feedback en kritiek en tracht deze mee te nemen in de iteratieve herontwerpcycli.



Vragen die nu spelen



Ideevorming voor de toekomst



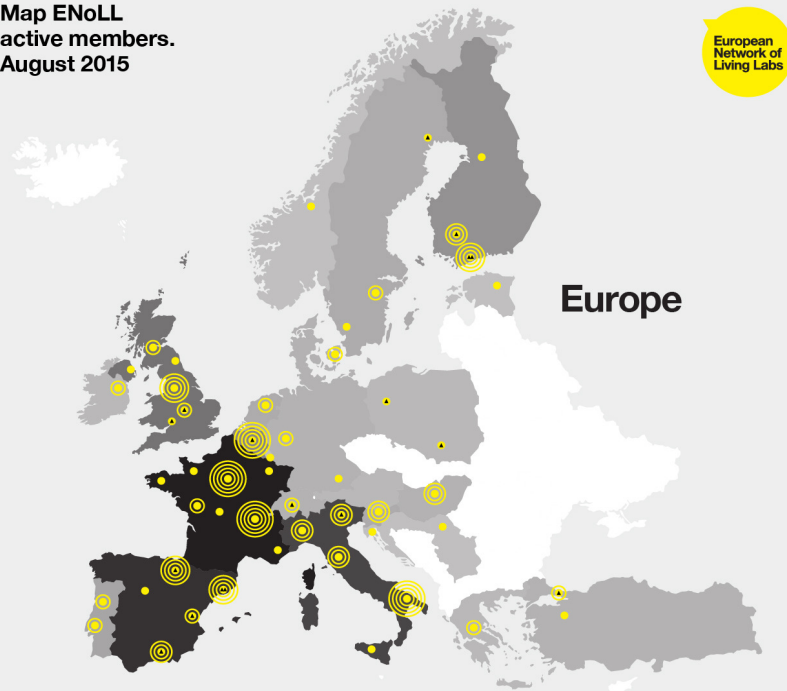


Benchmarking MSP's

wereldwijd

**Map ENoLL active members.
August 2015**

European Network of Living Labs



● Effective Member



ENoLL active Living Labs (August 2015) / Country

France	26	Canada	6	Germany	3	China	2	Brazil	1	Luxembourg	1	Taiwan	1
Spain	23	Portugal	5	Hungary	3	Colombia	2	Croatia	1	Mauritius	1	Trinidad and Tobago	1
Italy	20	Netherlands	4	Switzerland	3	Greece	2	Estonia	1	Norway	1	Tunisia	1
UK	13	Slovenia	4	Turkey	3	Ireland	2	India	1	Senegal	1		
Belgium	10	Sweden	4	Australia	2	Poland	2	Japan	1	Serbia	1		
Finland	8	Denmark	3	Austria	2	USA	2	Lebanon	1	South Africa	1		

Note: this map does not show precisely the location of all living labs but highlights hot spots.

(E) Impact & value creation (all levels), including

- a. co-created values
 - i. User satisfaction (meso and micro)
 - ii. Stakeholder satisfaction (all)
 - iii. Knowledge exchange and sharing (all)
 - iv. Academic validation (macro and meso)
 - v. Capacity building (macro and meso)
 - vi. Value capturing strategies (macro and meso)
 - vii. Value chain coverage (macro and meso)
- b. impacts of the living lab
 - i. Internal impact (all)
 - ii. Societal impact (all)
 - iii. Economical impact (macro and meso)
 - iv. Environmental impact (macro and meso)
 - v. Regulatory impact (macro and meso)

(F) Stability & harmonization (macro-level)

- a. stability of the living lab (macro)
 - i. SWOT
 - ii. Improved collaborations
 - iii. Business plan
- b. harmonization & scale-up (macro)
 - i. Standardized processes, procedures, tools, methods & technologies
 - ii. Replicability
 - iii. Cross-sectoral and cross-border collaboration
 - iv. Benchmark knowledge sharing & capacity building

(D) Users & reality (all levels), supported by

- a. quality of the iterative living lab processes in real-life settings
 - i. Lifecycle approach and/or LL integrative process (meso)
 - ii. Real -life settings (meso and micro)
- b. user-centricity of the user & stakeholder engagement approach
 - i. Intensity of user participation & impact (all)
 - ii. Representativity user panel (meso and micro)
 - iii. Permanence user panel (macro)
- c. the quality of the participatory tools & methods
 - i. Engagement strategies (all)

- (A) The strategy of a LL (macro-level) including
 - a. Governance (macro)
 - i. Shared vision & mission
 - ii. Involvement of quadruple helix actors
 - iii. Team design
 - iv. Expected impacts of LL strategy & LL projects
 - b. business model (macro)
 - i. Financial engineering
 - ii. Service portfolio
 - c. culture of the living lab (macro)
 - i. External collaboration strategies
 - ii. Internal collaboration strategies
 - iii. Internal communication processes
- (B) Operations of the LL (all levels) comprising
 - a. Operations
 - i. Experience in LL projects & activities (meso- and micro)
 - ii. Monitoring processes (operational & impact) (macro and meso))
 - iii. Branding and positioning (all)
 - iv. Partner agreements (macro and meso)
 - b. human resources
 - i. Availability and assignment of staff (all)
 - ii. Role fluidity (all)
 - c. equipment & infrastructure
 - i. Access (all)
 - ii. Availability (all)
- (C) Openness of the LL (all levels), focusing on
 - a. innovation processes & partnerships
 - i. Legal agreements (all)
 - ii. Data agreements (all)
 - iii. Transparency level (all)
 - iv. Openness towards new partnerships (macro)
 - b. ownership of results
 - i. Feedback protection (meso and micro)
 - ii. Types of ownership (meso and micro)
 - iii. IP processes (all)

Tabel 2. Verbindingskenmerken

Kenmerken	Opmerkingen
Deelnemers: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor duidelijke en onderscheidende rollen van actoren (Wentworth et al., 2017). - Zorg dat een diversiteit van participanten (ervaring, context, cultuur) is ingebouwd in teams en werkwijzen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Soort en aard van de rollen kan verschillen naargelang de aard van het netwerk (Cremers, 2016). - Onvoldende kennis en een negatieve attitude ten aanzien van onderzoek van deelnemers beperken het succes (van Schaik et al., 2018). - Het aantal partijen en deelnemers kan sterk verschillen en gaat samen met doelen (Schenke et al., 2019).
Stimuleren van verbindingen: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor duidelijke aanspreekpunten en coördinatoren (Schenke et al., 2019). - Zorg voor (vrije) toegang tot kennis, experts en expertise (McKenney, 2017; Van Schaik et al., 2018). - Neem deel op basis van gelijkheid, reciprociteit en onderling vertrouwen (Wentworth et al., 2017; Van Schaik et al., 2018). - Zorg voor eigenaarschap van doelen en opbrengsten bij alle deelnemende partijen (Van Tulder & Keen, 2018). - Werk volgens een netwerkstructuur, zoals veel kenniscentra in Nederland al doen, want dat bevordert de makelaarsfunctie (Ketting, 2002). 	

SLIMME VERBINDINGEN

naar een sterke kennisinfrastructuur voor het onderwijs



Tabel 4. Activiteitskenmerken

Kenmerken	Opmerkingen
Doel en functie bij vraagarticulatie: <ul style="list-style-type: none"> - Betrek actoren of het veld bij vraagarticulatie met veelgebruikte activiteiten als: actorenpanel, conferenties en symposia, workshops en discussies (ronde tafels), meet- and-greetbijeenkomsten of -markten, adviesbijeenkomsten, aansluiten bij lokale evenementen (Gough et al., 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet bij alle vragen is het mogelijk om eenduidig vast te stellen wie er verantwoordelijk voor is.
Doel en functie bij kenniscreatie: <ul style="list-style-type: none"> - Generereer onderzoek met veelgebruikte activiteiten als: syntheses en reviews, innovatiesubsidies, zelfonderzoek naar het gebruik van kennis, etalageonderzoek of best practice en actieterzoek (Gough et al., 2018). - Organiseer innovatie-calls en andere beloningsstructuren voor innovatie en samenwerking (Millois et al., 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> - Houdt in de gaten of de doelgroep betrokken blijft bij kenniscreatie. - Zorg voor onderhoud nadat kenniscreatie heeft plaatsgevonden.
Doel en functie bij kennisorganisatie: <ul style="list-style-type: none"> - Organiseer kennis met deze activiteiten: syntheses en reviews, expertpanels, database bijhouden, actief naar kennis zoeken (Gough et al., 2018). - Zorg ervoor dat de gecreëerde of gedeelde kennis van voldoende kwaliteit is (Wentworth et al., 2017). - Zorg ervoor dat de organisatie voldoende professioneel is. 	
Doel en functie bij kennisdeling: <ul style="list-style-type: none"> - Deel kennis met veelgebruikte activiteiten als: briefings, infographics, website, interactief platform, nieuwsbrieven, toolkits, sociale media, blogs of samenvattingen of rapportenserie (Gough et al., 2018). - Organiseer reflectie- en feedbackprocessen tussen deelnemers en met externe partijen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016; Van Tulder & Keen, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Naast kennisdeling (en benutting) is ook waarderen van kennis van belang (zie het volgende punt). - Reflecteer op kennisdeling om er ook zelf van te leren.

Tabel 1. Structuurkenmerken

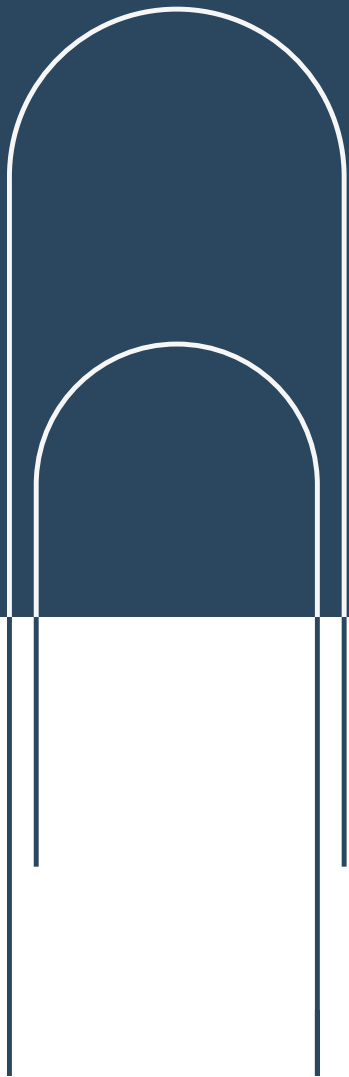
Kenmerken	Opmerkingen
Rol beleid of overheid: <ul style="list-style-type: none"> - Beleid moet zorgen voor financiële ruimte, stimuleren en initiatieven helpen prioriteren (McKenney, 2017). - Veel kenniscentra zijn sterk afhankelijk van overheidsfinanciering; zelf inkomsten genereren blijkt lastig (Ketting, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> - Daadwerkelijke actieve betrokkenheid van de overheid in het netwerk zelf komt zelden voor, wel is de overheid vaak een partij in advies- of resultatenpanels (Gough et al., 2018). - Het netwerk kan worden gehinderd door financieringstermijnen of -cycli, gebrek aan financiering of weinig flexibiliteit in het kunnen uitgeven van geld (Gough et al., 2018). - De overheid kan zorgen voor ruimte en helderheid in wet- en regelgeving, of door het beschikbaar stellen van condities, bijvoorbeeld openbare gebouwen.
Doelen en belanghebbenden: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor een niet te grote set van duidelijke, positief gestelde en gedeelde doelen (Van Tulder & Keen, 2018; Schenke et al., 2019). - Analyseer wie kunnen bijdragen aan oplossingen (coalition of the willing) en wie onderdeel zijn van het probleem (coalition of the needed) (Van Tulder & Keen, 2018). - Verbind deelnemende partijen inhoudelijk en financieel aan de doelen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Het aantal en de specificiteit van doelen gaan samen met de complexiteit van het netwerk en de hoeveelheid barrières, zoals doelend onderling vertrouwen en welwillendheid (Van Tulder & Keen, 2018; Schenke et al., 2019). Hoe meer doelen en hoe specifiek deze zijn, hoe complexer het netwerk wordt en hoe meer barrières er ontstaan. - De meestgenoemde doelen in het Verenigd Koninkrijk zijn: communicatie, synthese van onderzoeksbevindingen,

Tabel 3. Cultuurkenmerken

Kenmerken	Opmerkingen
Culturele waarden: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat reflectie en (zelf)kritiek worden gewaardeerd (McKenney, 2017; Van Tulder & Keen, 2018). - Stimuleer een initiatiefrijke, explorerende, experimenterende, naar buiten tredende en open houding van deelnemers (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016; McKenzie, 2017; Van Schaik et al., 2018). - Zorg voor een gemeenschapsgevoel, interesse, gelijkwaardigheid en elkaar persoonlijk kennen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). - Zorg voor een professionele cultuur: alle betrokkenen leven de afgesproken regels en procedures na (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Als de lokale of institutionele cultuur (bijvoorbeeld in een school) te veel afwijkt van die in het bredere ecosysteem, kan dit leiden tot een lager gevoel van verbondenheid of betrokkenheid.

Tabel 5. Ruimtekenmerken

Kenmerken	Opmerkingen
Tijd: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor voldoende tijd voor deelnemers (McKenney, 2017). - Zorg dat de manier van werken is aangepast aan de dynamieken en tijden van deelnemende partijen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer de kennisfuncties niet als primaire taken gezien worden, bestaat het gevaar dat andere (primaire) taken, zoals het verzorgen van onderwijs, tijd en ruimte innemen van de kennisfuncties.
Ruimte: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor ruimtes waarin verschillende actoren kunnen samenwerken (McKenney, 2017). - Zorg voor authentieke en passende ruimtes die de inhoud ondersteunen (Cremers, 2016; Cremers et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat ruimtes bewust gekozen worden, zodat ze passen bij de doelen.



INNOFIUS

Bureau voor Cross-sectorale Innovatie
& Multi-stakeholder samenwerking