

Op weg naar een volwassen samenwerking

Een afstudeeronderzoek naar de doorontwikkeling van het KennisLab BIOR Noord



Onderzoeker:
Opdrachtgever:
Organisatie:
Datum:

Duuk Izaak Breedland
Mieke Zijl
KennisLab BIOR Noord
14 januari '21

Op weg naar een volwassen samenwerking

Een afstudeeronderzoek naar de doorontwikkeling van het KennisLab BIOR Noord



Onderzoeker: Duuk Izaak Breedland

Opdrachtgever: Mieke Zijl

Organisatie: KennisLab BIOR Noord

School: Hanzehogeschool, Groningen

Opleiding: Bedrijfskunde MER

Stagedocent: Luuk-Jan Bergsma

Datum: 1 februari 2021

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is geschreven in opdracht van het KennisLab BIOR Noord. Het onderzoeksrapport is onderdeel van mijn afstudeertraject voor de opleiding Bedrijfskunde MER aan de Hanzehogeschool in Groningen. Dit onderzoeksrapport streeft ernaar om inzichtelijk te maken welke stappen het KennisLab BIOR Noord kan zetten om zich verder te door ontwikkelen naar een betekenisvolle samenwerking voor haar partners.

Ik ben bij het KennisLab BIOR Noord terecht gekomen vanuit mijn passie voor fietsen en bewegen en de wil om dit te combineren met mijn afstudeeronderzoek. In samenspraak met de opdrachtgever vanuit het KennisLab, Mieke Zijl, zijn we gekomen tot het betreffende onderzoek. Bij deze wil ik Mieke graag heel hartelijk bedanken voor het bieden van een mooi afstudeeronderzoek in deze toch vreemde tijd van de coronacrisis.

De afronding van dit afstudeeronderzoek heeft niet alleen van mij maar ook van mijn naasten en de betrokkenen van het KennisLab veel gevraagd. Bij deze wil ik hen in het speciaal bedanken voor wat ze voor mij hebben betekend gedurende dit onderzoek.

- Mieke Zijl, mijn stagebegeleider vanuit het KennisLab BIOR Noord
- Luuk-Jan Bergsma, mijn stagebegeleider vanuit de opleiding Bedrijfskunde
- Alle betrokkenen vanuit het KennisLab die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan dit onderzoek
- Steffan Reigersberg en Eline Boer, de mede-stagiairs waar ik de afgelopen maanden met plezier mee heb samengewerkt
- Erik Stoter, mijn studiegenoot voor alle feedback en ondersteuning gedurende het onderzoek
- Mijn familie en vrienden, voor alle steun en geduld tijdens de afgelopen periode
- Mijn pasgeboren neefje Joris, voor het brengen van vreugde en liefde op de momenten dat ik het nodig had
- En bovenal mijn lieve moeder, bij wie ik altijd terecht kon voor steun en voor het mee denken wanneer ik ergens vast liep

Iedereen ontzettend bedankt!

Duuk Izaak Breedland

Groningen, februari '21

Samenvatting

Het KennisLab BIOR Noord is een samenwerkingsverband met als ambitie jong en oud te verleiden om meer gebruik te maken van de openbare ruimte als beweeg accommodatie. Het KennisLab is oorspronkelijk opgezet als een innovatiewerkplaats vanuit de Hanzehogeschool Groningen (Center of Expertise Healthy Ageing) maar is inmiddels doorgegroeid tot een groot netwerk waar kennisdeling en experimenteren centraal staan. Vanuit het KennisLab is er de vraag gekomen of de samenwerking wel volledig wordt benut en welke stappen er nog kunnen worden gezet om te kunnen komen tot een betekenisvollere samenwerking.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke stappen het KennisLab BIOR Noord kan zetten om zich door te ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners. Een betekenisvolle samenwerking kan hierbij als volgt worden gedefinieerd:

“Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen (Kaats & Opheij, 2012).”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en dus de doelstelling van dit onderzoek te bewerkstelligen zijn er verschillende vormen van onderzoek uitgevoerd. Zo is er binnen de literatuur gekeken welke kenmerken een sterke samenwerking heeft, is er gekeken naar wat er geleerd kan worden vanuit de praktijk en zijn er interviews gehouden onder de partners om hun wensen te achterhalen.

Uit de interviews is o.a. vastgesteld dat het Kennislab een netwerk is met een goede ambitie, dat er vertrouwen is in de kerngroep en dat de tweemaal jaarlijkse netwerkbijeenkomsten zeer waardevol zijn. Daarnaast zijn er ook een aantal kernproblemen geïdentificeerd. Zo is er vastgesteld dat de doelstellingen van het KennisLab niet concreet genoeg worden nageleefd, is het niet duidelijk hoe de besturing plaats vindt, is de werkwijze voor veel partners onduidelijk en is er sprake van een laag commitment. Daarnaast kan er vanuit de praktijk worden geleerd hoe belangrijk het bewaken van de kerntaak van de samenwerking is, in de huidige situatie is hier nog te weinig aandacht voor. Tot slot bestond er te weinig zichtbaarheid van het KennisLab op de juiste plaatsen e.g. professionals en lokale overheden.

Op basis van deze kernproblemen zijn er een viertal aanbevelingen opgesteld welke in hoofdstuk 6 uitgebreid zijn toegelicht. Hieronder staan ze nog eens overzichtelijk opgesomd.

- Formaliseer de werkwijze. Bepaal hierin niet alleen wie je bent, wat je doet en hoe je het doet. Maar ook wie welke verantwoordelijkheid heeft, waar de besturing ligt, de financiën en wat de verwachtingen zijn.
- Stel een bestuurlijk orgaan op waar je verantwoording aan af legt. Dit waarborgt de koers van de samenwerking. Blijf bij de kerntaak.
- Ga actief aan de slag met de partners. Dit zal niet alleen de commitment, de zelf coördinatie en de kruisbestuiving bevorderen maar ook de onderlinge synergie.
- Ga aan tafel met lokale overheden. Dit zijn de opdrachtgevers en tevens de doelgroep.

Inhoudsopgave

1.	Probleemanalyse	7
1.1	<i>Aanleiding.....</i>	7
1.2	<i>Organisatie context.....</i>	7
1.3	<i>Probleemverkenning</i>	8
1.4	<i>Doel- en vraagstelling</i>	9
1.5	<i>Leeswijzer</i>	9
2.	Theoretisch Kader	10
2.1	<i>Begripsbepaling.....</i>	10
2.2	<i>Het Kijkglas.....</i>	11
2.3	<i>Netwerkgovernance</i>	14
2.4	<i>Samenwerkingsvormen.....</i>	16
2.5	<i>Van IST naar SOLL.....</i>	18
2.6	<i>Samenvatting beoogd literatuuronderzoek</i>	19
3.	Onderzoeksmethode.....	20
3.1	<i>Dataverzameling</i>	20
3.2	<i>Operationalisatie.....</i>	21
3.3	<i>Analyse</i>	23
3.4	<i>Kwaliteit van het onderzoek</i>	23
4.	Resultaten.....	25
4.1	<i>Opmerking onderzoeksmateriaal</i>	25
4.2	<i>Deelvraag 1 – De sterke samenwerking</i>	26
4.3	<i>Deelvraag 2 – Interne organisatie</i>	28
4.4	<i>Deelvraag 3 – Benchmark</i>	30
4.5	<i>Deelvraag 4 – Wensen vanuit de samenwerking</i>	32
4.6	<i>Aanvullende resultaten</i>	35
5.	Conclusie.....	36
6.	Aanbevelingen	38
6.1	<i>Formaliseer het proces</i>	38
6.2	<i>Stimuleer de samenwerking.....</i>	40
6.3	<i>Blijf bij de kern.....</i>	41
6.4	<i>Ga aan tafel met lokale overheden</i>	41
7.	Reflectie.....	43
	Bronvermelding	44
	Lijst met figuren en tabellen.....	46

Bijlagen	47
<i>Bijlage 1: Organogram</i>	<i>47</i>
<i>Bijlage 2: Interviewschema</i>	<i>48</i>
<i>Bijlage 3: Opbrengst netwerkbijeenkomst</i>	<i>51</i>
<i>Bijlage 4: Partnerschap KennisLab BIOR Noord</i>	<i>58</i>
<i>Bijlage 5: Positionering en profilering KennisLab BIOR Noord</i>	<i>60</i>
<i>Bijlage 6: Interview op topic 1</i>	<i>63</i>
<i>Bijlage 7: Interview op topic 2</i>	<i>67</i>
<i>Bijlage 8: Interview op topic 3</i>	<i>71</i>
<i>Bijlage 9: Interview op topic 4</i>	<i>75</i>
<i>Bijlage 10: Interview op topic 5</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 11: Interview op topic 6</i>	<i>83</i>
<i>Bijlage 12: Interview op topic 7</i>	<i>87</i>
<i>Bijlage 13: Interview op topic 8</i>	<i>90</i>
<i>Bijlage 14: Interview op topic 9</i>	<i>94</i>
<i>Bijlage 15: Interview op topic 10</i>	<i>97</i>
<i>Bijlage 16: Interview op topic 11</i>	<i>100</i>
<i>Bijlage 17: Interview op topic 12</i>	<i>104</i>
<i>Bijlage 18: Interview op topic 13</i>	<i>107</i>
<i>Bijlage 19: Interview op topic 14</i>	<i>111</i>
<i>Bijlage 20: Interview op topic 15</i>	<i>115</i>
<i>Bijlage 21: Interview op topic 16</i>	<i>119</i>
<i>Bijlage 22: Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst</i>	<i>122</i>
<i>Bijlage 23: Onderzoek kostenmodel</i>	<i>123</i>

1. Probleemanalyse

In de probleemanalyse wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven gezamenlijk met een uitgebreide beschrijving van de organisatie. Daarnaast volgt de een probleemverkenning, de doel- en vraagstelling en tot slot een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Het KenniLab BIOR (Beweegvriendelijke Inrichting Openbare Ruimte) Noord heeft de wens zich door te ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking voor al haar partners. Deze wens is ontstaan vanuit de vraag of de volledige potentie van de samenwerking wel wordt benut. Naar eigen zeggen zou de samenwerking nog in de ‘pioniersfase’ van de levenscyclus waar het zich nu graag zou willen ontwikkelen richting de ‘volwassenheidsfase’, of dit daadwerkelijk zo is moet gaan blijken uit dit onderzoek.

Op dit moment ontbreekt het binnen het netwerk aan de benodigde tijd om dit onderzoek uit te voeren. In die hoedanigheid is er door de organisatie aan de onderzoeker gevraagd om op dit vraagstuk te storten. Het onderzoek zal aan de ene kant een literatuurstudie betreft een goede samenwerking omvatten en aan de andere kant een interne- en stakeholdersanalyse om deze theorie toe te kunnen passen op deze casus. Het doel van dit onderzoek is om te bepalen wat er door het KenniLab BIOR Noord kan worden gedaan om zich te kunnen doorontwikkelingen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners.

1.2 Organisatie context

Het KenniLab BIOR Noord is een samenwerkingsverband tussen ongeveer twintig organisaties in Noord-Nederland met de gezamenlijke doelstelling om jong en oud te verleiden om zich te gaan bewegen in de grootste buitensportaccommodatie van Noord-Nederland. Een duidelijke missie en visie zijn niet geformuleerd, in plaats daarvan wordt er gewerkt aan de bovengenoemde doelstelling. Deze is onderverdeeld in vier domeinen waarmee ze deze doelstelling willen behalen. Deze zijn netwerken, experimenteren, onderzoek en participatie. De samenwerking is ontstaan vanuit een Innovatie Werkplaats, ook wel IWP, met de Hanzehogeschool als belangrijkste aanjager. De rol van aanjager is vergeven aan Mieke Zijl, wie deze rol nog steeds in bezit heeft. Zij zorgt er voor dat het KenniLab in beweging blijft en toe blijft werken naar het gezamenlijke doel. Dit doet zij o.a. door het leggen van nieuwe contacten, het opzetten van nieuwe projecten en het aanjagen van nieuwe samenwerkingen tussen de partners. Het KenniLab heeft het doel om onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk met elkaar te verbinden door gezamenlijk te werken aan complexe vraagstukken (de Jong, 2020). Vanuit deze aard heeft het KenniLab ook geen winstoogmerk, geen vestingsplaats en wordt de aandacht eenzijdig gelegd op Noord-Nederland.

Het netwerk ambieert om gezamenlijk waarde toe te voegen aan het bieden van ‘een gezonde leefomgeving’ waarbij bewegen in openbare ruimte centraal staat. Dit wordt o.a. gedaan door het houden van inspiratiesessies, kennisdeling en coproductie. De dienstverlening van het KenniLab bestaat uit het adviseren van externe partijen, het begeleiden van externe partijen en het implementeren van BIOR gerelateerde projecten. Enkele voorbeelden van projecten zijn het aanleggen van verschillende beweegparken, het adviseren over de

beweegmogelijkheden in natuurparken en het coproduceren van fietsinfrastructuur. Deze vraagstukken vloeien meestal voort vanuit de gemeentes en lokale overheden.

De samenwerking uit zich in de vorm van een netwerkorganisatie, zonder een vastgelegde juridische entiteit, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen kernpartners, netwerkpartners en sponsors (Bijlage 1, organogram huidige inrichting). De kernpartners zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid en het besturen van het netwerk, dit wordt gedaan middels het kernpartneroverleg. Het kernpartneroverleg vindt veelal online plaats, wanneer dit niet het geval is wordt er fysiek bij een van de partners af gesproken. Naast tijd en expertise maken de kernpartners het KennisLab BIOR Noord ook mogelijk door het inbrengen van eigen financiële middelen. Netwerkpartners zijn partners die zich door middel van tijd en expertise inzetten voor de gezamenlijke ambitie van het KennisLab. Sponsors zijn partijen die het KennisLab steunen in hun ambitie, vaak gebeurt dit door middel van een geldbedrag.

In ruil voor het partnerschap krijgen de partners toegang tot verschillende voordelen. Zo krijgen ze exclusief participeren in BIOR gerelateerde opdrachten die binnen worden gehaald door het KennisLab, daarnaast zijn ze tweemaal jaarlijks welkom op de netwerkbijeenkomst waar er wordt gesproken over de nieuwste ontwikkelingen omtrent BIOR en krijgen ze de mogelijkheid tot het inzetten van studenten in de vorm van stages.

1.3 Probleemverkenning

Het KennisLab BIOR Noord streeft er naar om samen met de partners invulling te geven aan de gezamenlijke ambitie. Dit wordt onder andere gedaan door het uitvoeren van vraagstukken op het gebied van bewegen in de openbare ruimte, het delen van kennis en het bieden van een groot netwerk met daarin veel expertise. In paragraaf 1.1 is tevens vermeld dat er binnen de samenwerking de wens bestaat om door te groeien naar een samenwerking in de volwassenheidsfase. Het is de vraag hoe de samenwerking ingericht kan worden om te kunnen ontwikkelen naar een betekenisvollere samenwerking voor haar partners.

Om te kunnen door ontwikkelen als samenwerking is het van groot belang om invulling te geven aan de wensen van de betrokken partners. Wanneer de belangen en wensen van een partners niet worden gehoord bestaat er een reële kans tot uittreding van de samenwerking voor de betreffende partner. Iets wat het KennisLab wil voorkomen. Daarnaast is een door ontwikkeling van het KennisLab gewenst voor de continuïteit en richting. De diensten die het KennisLab BIOR Noord aan bied vloeien veelal voort uit vraagstukken vanuit gemeenten en provincies. Deze vraagstukken worden binnen het KennisLab belicht en geconcretiseerd en komen vervolgens terecht bij de partners waar de betreffende expertise ligt. Het probleem hiervan is dat het KennisLab hier zelf geen euro aan overhoudt, wat wellicht kan leiden tot het ontbreken van een meerwaarde voor de partners. Wat de meerwaarde is voor het KennisLab in de ogen van de partners en hoe de samenwerking betekenisvoller ingericht kan worden zal worden vastgesteld vanuit dit onderzoek.

Het probleem doet zich voor bij de organisatie als geheel, alle stakeholders hebben belang bij een goed onderbouwde oplossing. Dit vraagstuk vereist nader onderzoek in de interne inrichting van de organisatie waarbij de focus ligt op een betekenisvolle samenwerking

worden voor de partners van het KennisLab BIOR Noord. Om te kunnen komen tot goed onderbouwde aanbevelingen zal het daarom benodigd zijn dat er per partners ten minste één betrokkene wordt geïnterviewd.

1.4 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen wat er door het KennisLab BIOR Noord kan worden gedaan om zich te kunnen door ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners. De volgende vraagstelling is hiervoor opgesteld:

Wat kan er door het KennisLab BIOR Noord worden gedaan om zich te kunnen door ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners?

Deze hoofdvraag betreft het bepalen van de mogelijkheden die het KennisLab BIOR Noord heeft om de gewenste doorontwikkeling te kunnen bewerkstelligen. Hiervoor zal er worden gekeken naar de huidige inrichting van het netwerk welke met de theorie, de praktijk en de wensen van de partners wordt vergeleken. Binnen de vraagstelling staan een aantal kernbegrippen centraal, te weten samenwerking en betekenisvol (paragraaf 2.1).

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. *Wat typeert een sterke samenwerking?*
2. *Hoe is de huidige samenwerking ingericht?*
3. *Wat kan er worden geleerd vanuit andere samenwerkingsorganisaties die al verder ontwikkeld zijn?*
4. *Wat zijn de wensen van de partners bij de inrichting van een betekenisvolle samenwerking?*

Voor de organisatorische inrichting zal er worden gekeken naar de ambitie, het proces, de belangen, de organisatie en de relatie. Deze begrippen zijn bepaald vanuit het Kijkglas van Twynstra & Gudde (paragraaf 2.2).

1.5 Leeswijzer

In de probleemstelling zijn achtereenvolgens de aanleiding van het probleem, de organisatie context, de probleem verkenning en de vraagstelling aan bod gekomen. In het volgende hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod. Allereerst zullen de kernbegrippen van dit onderzoek worden gedefinieerd, in de paragrafen daaropvolgend worden de betreffende modellen en theorieën die zijn gebruikt voor dit onderzoek worden toegelicht. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode behandeld. Dit wordt gedaan aan de hand van de dataverzamelmethode, operationalisatie, analysemethode en de kwaliteit van het onderzoek.

In het vierde hoofdstuk zullen de resultaten vanuit het literatuur- en kwalitatieve onderzoek per deelvraag worden weergegeven en beschreven. In hoofdstuk vijf worden er conclusies getrokken vanuit de resultaten uit het hoofdstuk ervoor. Hoofdstuk zes beschrijft de aanbevelingen die zijn voortgekomen uit dit onderzoek. Ten slotte wordt er een reflectie gegeven vanuit het perspectief van de onderzoeker.

2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk behandelt het theoretisch kader. Het theoretisch kader dient als de wetenschappelijke onderbouwing voor de rest van de scriptie. In paragraaf 2.1 worden de twee kernbegrippen vanuit de hoofdvraag bepaald, te weten 'samenwerken' en 'betekenisvol'. In paragraaf 2.2 komt het Kijkglas van Twynstra Gudde aan bod. Dit model zal gelden als leidraad voor het beschrijven van de organisatorische inrichting. Paragraaf 2.3 beschrijft de netwerk governance van Provan & Kenis, hieruit zullen de sterke en zwakke punten van een organisatie inrichting worden gehaald. De vierde en vijfde paragraaf geven respectievelijk een overzicht van bestaande vormen van samenwerken en het GAP model weer.

2.1 Begripsbepaling

In paragraaf 1.4 is reeds vastgesteld dat er een tweetal kernbegrippen zijn te onderscheiden binnen de hoofdvraag. Voor een goede begripsvaliditeit is het belangrijk om de definitie hiervan helder vast te stellen. Het eerste kernbegrip is 'samenwerken'. Binnen de literatuur zijn er verschillende definities van dit begrip te ontdekken.

"Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden en een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is daarvoor de grote opgave om de juiste condities te scheppen (Kaats & Opheij, 2012)."

"Een vorm van samenwerken, waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar per definitie eindig zijn (Twynstra Gudde, 2012)."

"Succesvol samenwerken vraagt om moed. Soms moet je durven om een deel van je eigen autonomie op te geven om te komen tot een oplossing waar alle partijen baat bij hebben. Op die manier vergroot je de mogelijkheid om ook zelf meer winst te halen. Zo'n win-winoplossing komt binnen bereik door in een zorgvuldig proces oog te hebben voor de belangen van alle betrokkenen (Robin Bremekamp, 2012)."

In dit onderzoek zal de definitie van Kaats & Opheij worden gehanteerd. Deze sluit het beste aan bij de aard van de hoofdvraag, omdat hierbij betekenis tevens een kernbegrip is. Daarnaast stelt de definitie van Twynstra Gudde dat de samenwerkingsrelatie per definitie eindig is, wat tegenstrijdig is met de ambitie van het KenniLab BIOR Noord dat juist voor de lange termijn wil blijven ontwikkelen. De definitie van Robin Bremekamp is op zichzelf geen verkeerde maar sluit minder aan bij de aard van de hoofdvraag als de definitie van Kaats & Opheij.

Het tweede kernbegrip is 'betekenisvol'. Dit begrip is multi-interpretabel en hangt nou samen met het begrip 'zingeving'. Een heldere definitie is noodzakelijk. Kaats & Opheij geven in hun boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' een Engelse variant voor het begrip 'betekenisvol', namelijk 'sensemaking'. Deze begripsbepaling zal worden gehanteerd omdat deze nauw samen hangt met de gekozen definitie voor 'samenwerking'.

“Managers construct, rearrange, single out, and demolish many ‘objective’ features of their surroundings. When people act, they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints (Kaats & Opheij, 2012 – geciteerd van Weick, 1995).”

Kortgezegd: het is belangrijk om een samenwerkingsverband in het licht te zetten, dan krijgt deze betekenis. Wanneer dit licht wordt weg gehaald valt de betekenis ook weg. Er moet dus niet alleen gekeken worden naar de huidige situatie maar ook naar het creëren van een zinvolle omgeving. Een sterk samenwerkingsverband kan dan ook worden gezien als het resultaat van een proces van zingeving en een goede organisatorische inrichting (Kaats & Opheij, 2012).

Voor de combinatie van de beide kernbegrippen hebben Kaats & Opheij de volgende definitie opgesteld. Een betekenisvolle samenwerking is:

“Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen (Kaats & Opheij, 2012).”

Bij de beantwoording van de hoofdvraag zal er een juiste afweging gemaakt moeten worden tussen de organisatorische inrichting en de wensen van de partners voor het creëren van een zingevende samenwerking.

2.2 Het Kijkglas

Voor het beschrijven van de organisatorische inrichting zal er gebruik worden gemaakt van het Kijkglas van Twynstra Gudde (figuur 1). Zoals in paragraaf 1.4 al is bepaald onderscheid het Kijkglas vijf elementen binnen een samenwerken. Te weten: de ambitie, de belangen, de relatie, de organisatie en het proces (Twynstra Gudde, 2012). Hierbij geldt dat de ambitie centraal staat en fungeert als een bindmiddel voor een sterke samenwerking, de omliggende elementen geven richting aan de organisatie. Deze elementen hangen sterk met elkaar samen en moeten allen de juiste inhoud hebben om te resulteren in een betekenisvolle samenwerking.

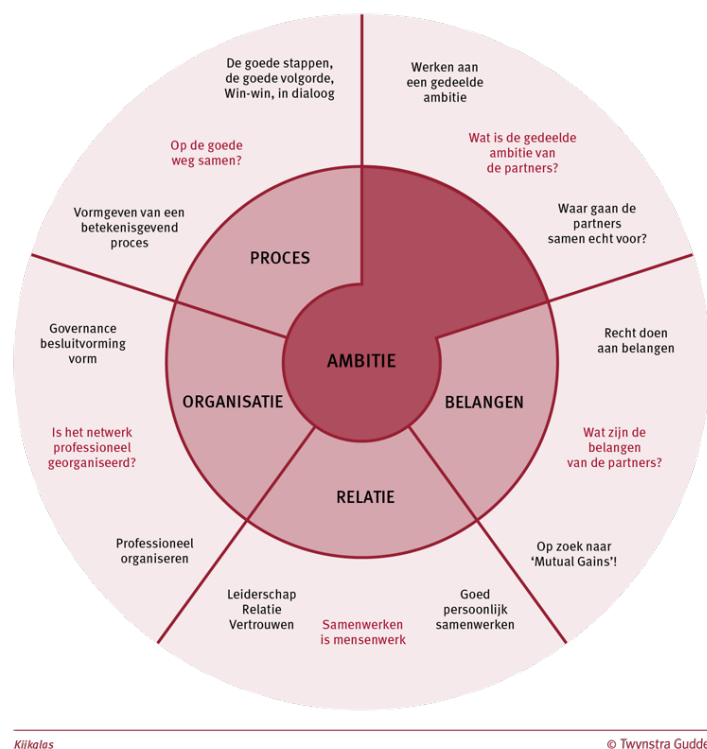
De ambitie van het samenwerkingsverband zal moeten worden gevormd rond de vier puzzelstukken, te weten vraagstuk, oplossing, kans en vorm (figuur 2, middelste cirkel). Hierbij zullen de verschillende deelnemers van het samenwerkingsverband allen handelen vanuit hun eigen referentiekader en logica. Het proces tot het komen van een gezamenlijke ambitie kost tijd en vergt een goed gesprek. Bij een succesvolle samenwerking dienen alle puzzelstukjes ingevuld te zijn met een gezamenlijk antwoord.

De leidraad van het gesprek over de ambitie wordt gevormd door belangen. Bij het bepalen van wat je wilt, waar je staat en wat je doet zijn er altijd verschillende soorten belangen in het spel. Het is van belang om deze belangen vast te stellen en hier rekening mee te houden. Het model onderscheid drie soorten belangen: organisatiebelangen: de doelen en kernwaarden van een organisatie. Individuele belangen: persoonlijke overtuigingen, drijfveren, normen en waarden. Collectieve belangen: het gebruik van middelen, ruimte en belangen van burgers.

De relatie heeft betrekking tot de mensen ofwel de ‘spelers’ binnen de organisatie en welke kennis en kunde er beschikbaar is. Het is belangrijk om te weten met wie je werkt, wat zij doen en waarom ze dat doen. Als je dit van elkaar weet kun je beter op elkaar in spelen en deze mensen meer zingeving bieden.

De organisatie gaat over de bedrijfskundige aspecten van het verhaal. Zoals eerder vastgesteld is de wisselwerking tussen zingeving en een goede organisatie van groot belang. Hierbij wordt er o.a. gekeken naar structuur, strategie, managementstijl en cultuur.

Het proces zegt alles over hoe er wordt samengewerkt binnen de organisatie. Hoe wordt er gecommuniceerd, hoe vindt de besluitvorming plaats. Maar ook hoe er wordt gezorgd dat de waarde creatie plaats blijft vinden.

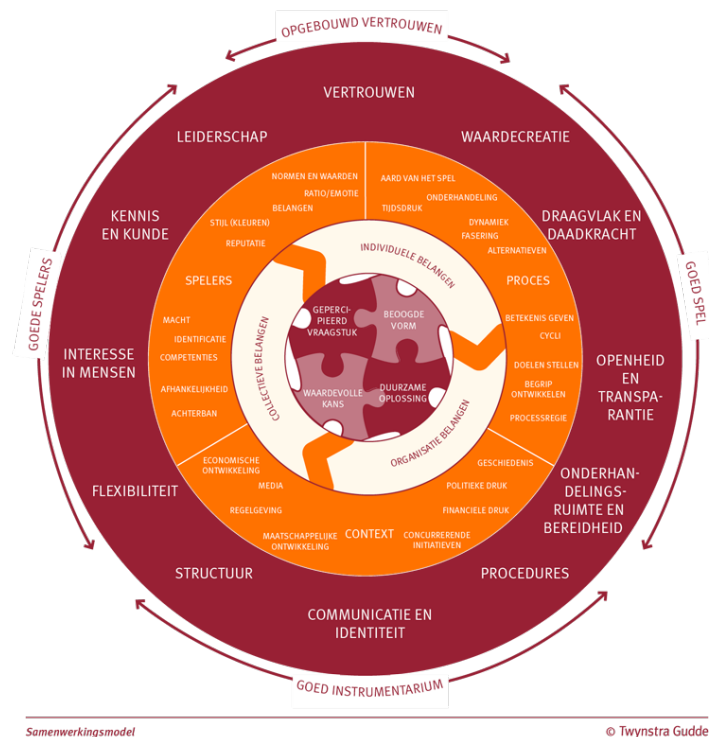


Figuur 1: Kijkglas van Twynstra Gudde

In figuur 2 is een uitgebreide versie van het Kijkglas te zien. In essentie hetzelfde maar nu gevisualiseerd in een ‘ui’ vorm. De binnenste cirkel representeert de ambitie met daaromheen de belangen. Alleen is de ‘relatie’ nu vervangen door ‘spelers’ en de ‘organisatie’ door ‘context’. Wat deze uitgebreide versie van het Kijkglas laat zien zijn de verschillende succesindicatoren die horen bij de elementen. Deze zijn te zien in de buitenste cirkel. In tabel 1 staan de succesindicatoren nog eens onder elkaar met een korte toelichting in de vorm van een vraag die erbij past.

Deze vijf elementen zullen de leidraad vormen voor het interne onderzoek. Per element zal er worden beschreven hoe dit in de huidige situatie (IST, deelvraag 2) is geregeld en hoe dit in de gewenste situatie (SOLL, deelvraag 4) eruit moet komen te zien. Het interview zal om deze

reden ook gebaseerd worden op het onderstaande model. De opbouw van het interview op basis van deze elementen is duidelijk terug te zien in het interviewschema (bijlage 2).



Figuur 2: Kijkglas van Twynstra Gudde (uitgebreid)

Voor het literatuuronderzoek (deelvraag 1) zullen deze elementen worden gekoppeld aan de succesfactoren die voortkomen uit de Netwerkgovernance van Provan en Kenis (paragraaf 2.3) en de succesindicatoren vanuit het Kijkglas van Twynstra Gudde (tabel 1). Door de succesfactoren te koppelen aan de elementen van het Kijkglas zal het duidelijk worden wat de sterke punten zijn waar het KennisLab BIOR Noord zich op moet richten per element.

Tabel 1: Succesindicatoren Kijkglas

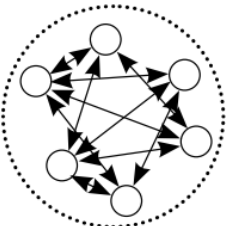
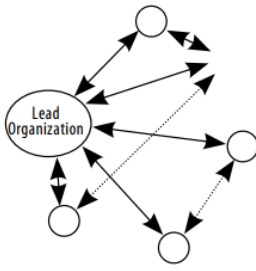
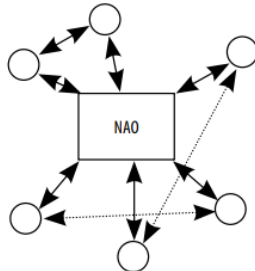
Indicator	Toelichting
Vertrouwen	Is er onderling vertrouwen en wordt het vertrouwensreservoir regelmatig gevuld?
Waardecreatie	Wordt ervoor gezorgd dat het samenwerkingsverband voor alle deelnemers echt waardevol is?
Draagvlak en daadkracht	Is er voldoende oog voor draagvlak bij de deelnemers en is er sprake van voldoende voortgang bij de besluitvorming?
Openheid en transparantie	Worden verwachtingen en intenties open en eerlijk uitgesproken?
Onderhandelingsruimte	Is er voldoende manoeuvreerruimte en willen partijen echt geven en nemen?
Structuur	Zijn er afspraken over wie wat doet, wat de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling is, zowel bestuurlijk als uitvoerend?

Communicatie en identiteit	Is het beeld, de toon en de uitstraling van het samenwerkingsverband intern en extern congruent met de doelen?
Procedures	Is duidelijk wat de spelregels en de omgangsvormen zijn om tot besluitvorming te komen?
Kennis en kunde	Is er voldoende inhoudelijke, procesmatige en emotionele kennis en kunde om het samenwerkingsverband te laten slagen?
Interesse in mensen	Denken partijen ook vanuit mensen en is er oprechte interesse in hun belangen en motieven?
Flexibiliteit	Is er voldoende inhoudelijke en procesmatige flexibiliteit?
Verbindend leiderschap	Wordt aan iemand het leiderschap gegund en is er sprake van verbindend leiderschap?

2.3 Netwerk governance

Provan en Kenis bedachten drie verschillende vormen voor de vormgeving van netwerken. Te weten het zelfregulerende netwerk, leiderorganisatienetwerk en netwerk administratieve organisatie (NAO) Elk met zijn eigen voor- en nadelen en principes (figuur 3). Dit noemden zij 'netwerk governance'. Dit kent de volgende definitie:

"Netwerk governance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen. Concreet gaat het hier dus om situaties waar diensten of producten het resultaat zijn van een samenwerkingsverband van verschillende organisaties (Provan & Kenis, 2008)."

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Figuur 3: Netwerk governance Provan & Kenis

Het zelfregulerende netwerk betreft een organisatievorm waarbij verschillende organisatie collectief samenwerken, maar geen bestuurseenheid kennen. De besturing van het netwerk ligt volledig bij de leden van het netwerk zelf (tabel 2).

Tabel 2: Overzicht zelfregulerend netwerk

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Duidelijke taakverdeling * Voortgang en momentum zijn belegd * Een gezicht naar buiten * Leiderorganisatie brengt kennis, capaciteit, kwaliteit en financiële middelen * Meer impact en efficiëntie	* Mogelijk eigen agenda regisseur * Conflicten als gevolg van dominante regisseur * Verwaarlozing bijdragen van andere deelnemers * Lage interactie	* Bemiddelde sturing * Interne coördinatie * Decentrale sturing * Besluitvorming: top-down * Leiderschap ligt bij één organisatie, die lid is van het netwerk * Mate van interactie is laag

Bij een leiderorganisatienetwerk bestaat er wel een bestuurseenheid, die wordt omvat door een of meerdere deelnemers van de organisatie, die alle besluiten neemt namens het netwerk. Het betreft hier netwerken die werken met een afnemer en aanbieder relatie. Externen hebben de touwtjes in handen (tabel 3).

Tabel 3: Overzicht leiderorganisatienetwerk

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Hoge mate van participatie / interactie * Structuur vormt zich snel en gemakkelijk	* Inefficiënt * Veel overbodige communicatie * Consensus is lastig * Geen gezicht naar buiten	* Geen of decentrale sturing * Gedeeld of geen leiderschap * Interne coördinatie * Hoge mate van participatie / interactie * Hoge mate van betrokkenheid * Collectieve besluitvorming

Voor een netwerk administratieve organisatie is er een aparte eenheid opgericht die het bestuur van het netwerk op zich neemt. Deze eenheid is zo ingericht dat deze eenzijdig bezig is met bestuurlijke taken, de uitvoerende taken komen te liggen bij de ondersteunende eenheden (tabel 4).

Tabel 4: Overzicht netwerk administratieve organisatie

Voordelen	Nadelen	Kenmerken / voorwaarden
* Duidelijke taakverdeling * Voortgang en momentum zijn belegd	* Middelmattige interactie * Risico van sterk procedurele faciliterende entiteit * Kans op inhoudelijke uitholling van het netwerk	* Bemiddelde, centrale sturing * Externe coördinatie * Mix van top-down en collectieve besluitvorming * Leiderschap ligt bij één onafhankelijke organisatie, die geen lid is van het netwerk * Middelmattige interactie * Aangeven grenzen / commitment van NAO

2.4 Samenwerkingsvormen

Samenwerken kan in verschillende vormen (MO Groep, 2012), de MO Groep onderscheid er achttien. Deze worden elk hieronder kort toegelicht. Het kunnen onderscheiden van verschillende samenwerkingsvormen zal later in het onderzoek helpen bij het bepalen van de optimale inrichting van het KennisLab BIOR Noord voor een betekenisvollere samenwerking. In deelvraag 2 zal er tevens worden beschreven tot welke vorm het KennisLab in de huidige vorm van samenwerken behoort. In de conclusie van het onderzoek zal er mogelijk worden toegelicht of het KennisLab wel of niet moet overgaan op een andere samenwerkingsvorm.

Tabel 5: Samenwerkingsvormen

Samenwerkingsvorm	Toelichting
Netwerk	Een netwerk is een groep van mensen die kennis en ervaringen uitwisselen over een bepaald onderwerp. Meestal zijn dat mensen uit verschillende organisaties en is het netwerk sector-overstijgend.
Kenniskring	Een kenniskring wisselt niet alleen uit maar wil ook nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen. Ook een kenniskring bestaat meestal uit mensen vanuit verschillende organisaties en is bijna per definitie sector-overstijgend. Wel delen zij de kennis en ervaring rond een bepaald onderwerp.
Ketensamenwerking	In een ketensamenwerking stemmen partijen de dienstverlening aan hun klanten op elkaar af. De klant wordt als het ware doorgegeven van de ene schakel naar de volgende.
Front-office samenwerking	Medewerkers vanuit verschillende organisaties werken samen bij de intake van klanten en bij het uitvoeren van preventieve activiteiten. Na de intake verloopt de dienstverlening via de eigen kanalen van de deelnemende organisaties.
Integraal team	Medewerkers uit verschillende disciplines werken samen in één team. Als team zijn zij verantwoordelijk voor de dienstverlening aan een bepaalde groep klanten (doelgroep/geografisch). In

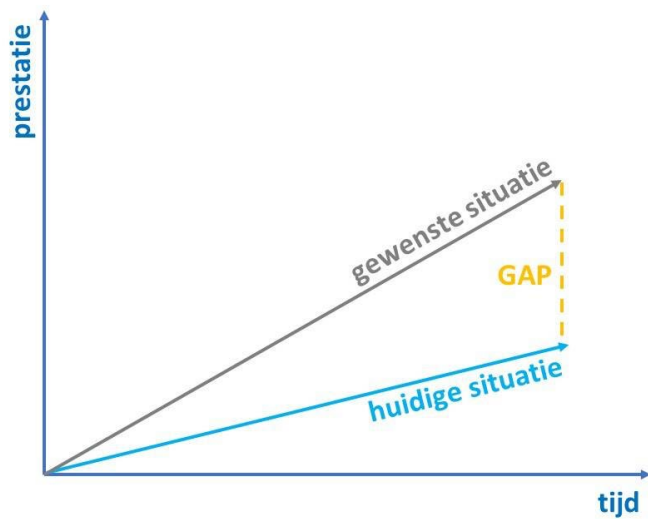
	principe verzorgt het team de complete dienstverlening. Is er specialistische deskundigheid nodig? Het team regelt dat en blijft verantwoordelijk voor de regie.
Trust	De trust is een Britse vinding. Het uitgangspunt is dat burgers het recht krijgen om eigendommen te kopen, bouwen en/of beheren ten bate van de gemeenschap. Lokale overheden krijgen daardoor een andere rol: coördinerend, faciliterend, ondersteunend en investerend. Woningbouwvereniging- gen tonen meer hun sociale kant en werken samen met bewoners aan oplossingen. Bewoners werken zelf aan een gezonde lokale economie. We kennen deze vormen onder andere via buurt-ontwikkelingsmaatschappijen en wijkaandeelhouderschap.
Detachering	Bij detachering huur je personeel in van een andere maatschappelijke organisatie, al dan niet tijdelijk. Je doet dit omdat je geen of onvoldoende deskundigheid in huis hebt voor bepaalde activiteiten. De afspraken over rolverdeling, randvoorwaarden, inhoud, duur en kosten leg je in principe vast in een detacheringsovereenkomst.
Uitbesteding	Bij uitbesteding neem je hele producten of diensten af van een leverende partij. Je doet dit omdat je de kennis of mankracht mist om het zelf te doen of als uitbesteden goedkoper is. Je wordt dan wel afhankelijk van de leverende partij. De uitbesteding wordt geregeld in een overeenkomst.
Hoofd- en onderaannemerschap	Hoofd- en onderaannemerschap komt vooral voor bij aanbestedingen. De hoofdaannemer heeft het contract met de opdrachtgever en is aansprakelijk voor alles wat de onderaannemers doen. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.
Co-makership	Bij co-makership zijn beide partijen zowel betrokken bij de ontwikkeling als bij de uitvoering van een dienst of product. Beide partijen zetten kennis en middelen in om het product of de dienst te realiseren. Het is een tijdelijke samenwerkingsvorm op basis van een contract.
Partnerschap	Bij partnerschap realiseren de partners in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid een gezamenlijk product. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.
Consortium	Een consortium is een tijdelijke samenwerking tussen een aantal ondernemingen om een bepaald project uit te voeren. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Als het project gerealiseerd is, valt het consortium weer uit elkaar.
Joint Venture	Bij een joint venture richten organisaties een nieuwe onderneming op waarin de bestaande organisaties (nieuwe) gezamenlijke activiteiten verrichten. Er is sprake van een gedeeld eigenaar- schap van producten en diensten. Een joint venture wordt meestal voor langere tijd aangegaan. Vooral als

	er meerdere partijen deelnemen, is het samenwerkingsproces meestal complex. De joint venture kan de vorm krijgen van een Stichting, BV of NV.
Federatie	Een federatie is een vereniging van rechtspersonen waarbij het meestal gaat om het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten, belangenbehartiging en beleidsafstemming. Het is een samenwerkingsvorm waarbij de deelnemende organisaties meer hechten aan zelfstandigheid dan aan gezamenlijkheid en vooral om praktische redenen een aantal taken onderbrengen in de federatie. Een federatie heeft meestal de vorm van een stichting.
Coöperatie	Als een federatie ook uitvoerend wordt door de inrichting van een eigen werkorganisatie, dan krijgt de federatie het karakter van een coöperatie. Bekend zijn vooral de landbouwcoöperaties, maar de coöperatie komt ook voor als samenwerkingsverband tussen ZZP'ers en tussen kleine ondernemingen. De kern is dat je een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie opzet. Ondertussen blijven de eigen rechtspersonen van de deelnemers bestaan. Voor- en nadelen zijn gelijk aan die van de federatie.
Concern en conglomeraat	Een concern en een conglomeraat zijn economische eenheden waarin de verschillende rechtspersonen gebundeld zijn. Bij een concern gaat het om de bundeling van soortgelijke activiteitenpakketten, bij een conglomeraat juist om heterogene pakketten. Concern en conglomeraat hebben vaak de vorm van een Stichting, BV of NV. Ook een combinatie daarvan is mogelijk.
Holding	Een holding bestaat uit een houdstermaatschappij en werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen zijn vooral uitvoerende organisaties. De hoogste zeggenschap ligt bij de houdstermaatschappij. Strategische beslissingen binnen een werkmaatschappij zijn onderworpen aan goedkeuring van de houdstermaatschappij. De holding kan de vorm aannemen van een Stichting, BV of NV of een combinatie daarvan.
Fusie	Bij een fusie of overname gaan de partijen volledig op in één rechtspersoon. In het proces naar de fusie of overname zijn de partijen van elkaar afhankelijk. Daarna vormen zij één rechtspersoon en kunnen de partijen de samenwerking niet meer eenzijdig verbreken.

2.5 Van IST naar SOLL

Om de huidige situatie van het KennisLab BIOR Noord te kunnen wegzetten tegenover de gewenste situatie en de situatie van gelijksoortige samenwerkingsverbanden wordt het IST-SOLL-model gebruikt. Ook wel het GAP-model (Gap analyse van IST naar SOLL, 2018). Deze staat hieronder weergegeven. Hierbij geldt dat de IST de huidige situatie betreft en de SOLL

de gewenste. Door beide naast elkaar te leggen wordt het verschil, GAP, inzichtelijk gemaakt en kunnen er veranderadviezen worden opgesteld.



Figuur 4: GAP-model

2.6 Samenvatting beoogd literatuuronderzoek

Beroep op onderzoek - Joep Brinkman en Hilbrand Oldenhuis, 2014

Dit boek biedt praktische kennis betreft het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek.

Leren samenwerken tussen organisaties - Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, 2012

Traditionele organisaties worden weggezet tegenover verschillende vormen van samenwerkingsverbanden. Daarnaast worden de essentiële elementen van een sterk samenwerkingsverband benoemd.

Eerste hulp bij samenwerken - Robin Bremekamp, 2010

Dit boek geeft 40 modellen weer betreft succesvol samenwerken.

Managen van een netwerkorganisatie - Herman Roose, 2002

Er wordt beschreven hoe organisaties in elkaar zitten en besteedt daarbij veel aandacht aan de netwerkorganisatie. Verder wordt benoemd hoe informatiestromen, aansturing en controle georganiseerd moet worden in een sterk netwerk.

3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk behandelt het onderzoeksontwerp en de -methode. Achtereenvolgens wordt er besproken hoe de data wordt verzameld, hoe de deelvragen geoperationaliseerd zijn, hoe de data wordt geanalyseerd en hoe de kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd.

3.1 Dataverzameling

Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van zowel literatuuronderzoek als kwalitatief onderzoek. Het literatuuronderzoek zal gebruikt worden om de huidige situatie in de praktijk te kunnen vergelijken en zo dus goed onderbouwde aanbevelingen te doen. Tevens wordt dit gedaan om de betrouwbaarheid en de kwaliteit van het onderzoek, in kleine mate, te vergroten.

Literatuuronderzoek

Een literatuuronderzoek zal de basis vormen van dit onderzoek. De theorie die hierbij wordt gewonnen kan direct worden teruggekoppeld naar de situatie in de praktijk en zal worden verwerkt onder deelvraag 1. Ter afbakening van het onderzoek zal er specifiek onderzoek worden gedaan naar een aantal onderwerpen. Allereerst zal er worden onderzocht hoe een kwalitatief onderzoek het beste kan worden opgezet. Voor het onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van het kijkglas van Twynstra Gudde, zie paragraaf 2.2. Deze biedt de vijf elementen van de organisatorische inrichting van een samenwerking. Deze elementen zullen worden gekoppeld aan de reeds opgehaalde succesfactoren vanuit het kijkglas van Twynstra Gudde en de Netwerkgovernance van Provan & Kenis, zie paragraaf 2.3. Daarnaast zullen de volgende boeken worden onderzocht: 'het managen van een netwerkorganisatie', 'leren samenwerken tussen organisaties' en 'eerste hulp bij samenwerken'. De boeken zijn bijgevoegd aan het theoretisch kader.

Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Deze keuze is gebaseerd op de vraagstelling. Deze betreft het achterhalen van de wensen voor de invulling van een betekenisvolle samenwerking van de individuele organisaties die zijn aangesloten bij het KennisLab BIOR Noord. Het uitvoeren van een enquête zal hiervoor te minimaal zijn, het ligt meer voor de hand om persoonlijk in gesprek te gaan met de betrokken organisaties. Door persoonlijk in gesprek te gaan zal het tevens gemakkelijker worden om de ware gedachtegang van de betrokken organisaties te achterhalen en zorgen voor meer diepgang in het onderzoek. Er is gekozen om te werken met een semigestructureerd interview gebaseerd op het kijkglas van Twynstra Gudde. De gesprekken zullen worden gevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst waarbij er nog ruimte is voor eigen inbreng vanuit de respondent. De topic lijst is gebaseerd op de elementen van het Kijkglas en is bijgeleverd in bijlage 2. Dit zorgt voor een flexibel gesprek waarbij er kan worden geanticipeerd op de situatie en er veel ruimte is om door te vragen. In eerste instantie was het ook beoogd om observaties uit te voeren, maar omwille van de huidige pandemie is dit niet meer haalbaar beschouwd. De combinatie van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek resulteert in de, in tabel 6 weergegeven, dataverzamelingsmatrix.

Tabel 6: Dataverzamelmatrix

Deelvraag / Methode	Literatuuronderzoek	Interviews
Deelvraag 1	X	
Deelvraag 2		X
Deelvraag 3		X
Deelvraag 4		X

Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn de organisaties die zijn aangesloten bij het KennisLab BIOR Noord. Deze bestaat uit een groep van 17 individuele organisaties. Het is de bedoeling dat er voor dit onderzoek wordt gesproken met ten minste een persoon per organisatie, omdat er per organisatie vaak verschillende stakeholders bestaan betekent dit dat niet de gehele populatie wordt geïnterviewd. Omwille van de tijd is dit tevens niet haalbaar. Op 24 september 2020 heeft er een netwerkbijeenkomst plaats gevonden waarbij alle organisaties aanwezig waren, hierbij zijn de eerste contacten gelegd tussen de onderzoek en de respondenten. Om een optimale respons te bewerkstelligen is er die dag medegedeeld dat de onderzoeker graag in gesprek wilde en dat de organisaties hier over in de komende weken bericht zullen ontvangen. Dit contact zal telefonisch ofwel via de mail plaatsvinden. Vanwege het coronavirus zal het niet mogelijk zijn om bij elk van de organisaties langs te gaan, het alternatief hiervoor is een interview middels Microsoft-Teams.

Privacy

De resultaten vanuit de interviews betreft informatie dat persoonlijk en vertrouwelijk is. De antwoorden zullen daarom anoniem worden toegevoegd aan het onderzoek tenzij anders is vermeld. De onderzoeker zal voorafgaand aan het interview vragen of dit mag worden opgenomen voor het onderzoek en of dit mag worden gedeeld met de andere organisaties binnen het KennisLab BIOR Noord. De beelden zullen ten hoogste twintig dagen worden vastgehouden en vervolgens verwijderd. De informatie die voortkomt uit het interview zal veilig worden opgeslagen op de Cloud van de onderzoeker en met niemand anders worden gedeeld. Wanneer het onderzoek is afgerond en de resultaten zijn gedeeld met het netwerk is het aan het netwerk zelf om te bepalen wat er met de informatie wordt gedaan.

Belangenconflicten

Eventuele belangenconflicten die voort komen vanuit het kwalitatieve onderzoek zullen in nauw overleg tussen de kartrekker, Mieke Zijl, en de betrokken organisatie(s) worden behandeld en verwerkt in de conclusie van dit onderzoek. Dit zou kunnen voorkomen wanneer twee of meer organisaties tegenstrijdige ideologieën hebben over de koers van het netwerk.

3.2 Operationalisatie

De deelvragen zijn meetbaar gemaakt door deze te koppelen aan de kernbegrippen. Deze zijn gedefinieerd in paragrafen 2.1 en 2.2. Deze zijn in tabel 7 uitgewerkt.

Tabel 7: Operationalisatie matrix

Deelvraag	Kernbegrip	Dataverzameling	Onderzoeksmethode
Wat typeert een sterke samenwerking?	Samenwerken Organisatorische inrichting	1. Verschillende definities van netwerkorganisatie naast elkaar leggen om te komen tot een nieuwe definitie. 2. Succesfactoren halen uit NetwerkGovernance model van Provan & Kenis en het Kijkglas van Twynstra Gudde. 3. Succesfactoren vanuit NetwerkGovernance en het Kijkglas toewijzen aan de elementen van het Kijkglas.	Literatuuronderzoek
Hoe is de huidige samenwerking ingericht?	Betekenisvolle samenwerking Organisatorische inrichting	1. Het toepassen van de elementen van het Kijkglas gepaard met de succesfactoren op de huidige situatie van het KennisLab.	Kwalitatief onderzoek
Wat kan er worden geleerd vanuit andere samenwerkings-organisaties die al verder ontwikkeld zijn?	Betekenisvolle samenwerking Organisatorische inrichting	1. A.d.h.v. een interview de elementen van het Kijkglas gepaard met de succesfactoren toepassen op de inrichting van een extern netwerk in de volwassenheidsfase.	Kwalitatief onderzoek
Wat zijn de wensen van de partners bij de inrichting van de samenwerking?	Betekenisvolle samenwerking Organisatorische inrichting	1. Door middel van interviews onderzoeken op welke elementen van het kijkglas er vooruitgang geboekt kan worden om te komen tot een betekenisvollere samenwerking. 2. Toepassen van het GAP-model (IST – SOLL).	Kwalitatief onderzoek

Het kernbegrip ‘organisatorische inrichting’ heeft hier betrekking tot de elementen uit het kijkglas, deze staan duidelijk toegelicht in paragraaf 2.2. Het kwalitatieve onderzoek zal worden gebaseerd op een semigestructureerd interview. Het interviewschema is bijgevoegd in bijlage 2.

3.3 Analyse

Om te komen tot een passende oplossingsrichting voor dit onderzoek moet de informatie die wordt opgehaald vanuit de verschillende interviews worden geanalyseerd. Vanuit de antwoorden kunnen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

De leidraad voor de analysefase van het onderzoek zal bestaan uit de elementen van het kijkglas van Twynstra Gudde gepaard met de succesfactoren (reeds bepaald in tabel 1, paragraaf 2.2). Deze zal in de tweede deelvraag worden toegepast op de huidige situatie van het KennisLab BIOR Noord (IST) en zal vervolgens vergeleken worden met de invulling vanuit de benchmark en de wensen vanuit het netwerk (SOLL). Door in het onderzoek gebruik te maken van hetzelfde model voor de inrichting van de organisatie zullen mogelijke verschillen (GAPS) duidelijker worden weergegeven.

Voor deelvraag 2 (interne analyse), zal er gebruik worden gemaakt van een kwalitatief onderzoek in de vorm van een interview met de kartrekker(s) van de organisatie. De interviews met de kartrekker(s) zullen op een later moment worden ingepland. Deze interviews zullen worden gehouden op basis van een vooraf opgestelde topic lijst. De interviews zullen achteraf niet geheel worden codeert maar in plaats daarvan zal er per topic een korte, omvattende, samenvatting worden gegeven van het antwoord. Op deze manier is het gemakkelijker om in later stadium de antwoorden met elkaar te vergelijken.

De antwoorden worden tot slot naast elkaar gelegd om te kunnen komen tot een duidelijk antwoord op de deelvraag.

Voor zowel deelvraag 3 (benchmark) als deelvraag 4 (wensen van de partners), zal er tevens gebruik worden gemaakt van interviews met de partners van het netwerk. Deze interviews zullen tevens worden samengevat per topic en vervolgens naast elkaar worden gelegd.

Voor alle interviews geldt dat hierbij vooraf een aantal begrippen zullen worden vastgesteld, zodat er met zekerheid kan worden gesteld dat er geen miscommunicatie plaats vindt. Daarnaast zullen antwoorden worden teruggekoppeld om juiste interpretatie van de gegeven antwoorden te waarborgen. De documentatie van de interviews zal gebeuren via Microsoft Word.

3.4 Kwaliteit van het onderzoek

De volgende maatregelen zijn genomen om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin het onafhankelijk is van toeval. Een betrouwbaar onderzoek zou bij een herhaling dezelfde resultaten opleveren. Om de

betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn er een aantal maatregelen in acht genomen:

- Er wordt tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst.
- Er zal worden doorgevraagd totdat er helemaal helder is wat de respondent met zijn antwoord beoogd te vertellen.
- Per organisatie wordt minstens één stakeholder geïnterviewd.
- Er worden geen sturende vragen gesteld.
- Het interview zal plaats vinden op een rustige locatie waar de respondent niet gestoord kan worden.
- Antwoorden tijdens het interview zullen worden teruggekoppeld en samengevat.

Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit wordt gewaarborgd door voorafgaand aan het interview de definities van bepaalde kernwoorden door te spreken met de respondent. De definities zijn staan toegelicht in paragrafen 2.1 en 2.2.

Validiteit

De validiteit van een onderzoek is de mate waarin er gemeten wordt, wat gemeten moet worden. De interviewvragen die gesteld gaan worden moeten antwoord gaan geven op de deelvraag. Daarom is het belangrijk dat deze vragen direct betrekking hebben tot de onderzoeksvraag en de onderzoeksdoelstelling. Validiteit kan worden opgesplitst in interne- en externe validiteit.

Interne validiteit betreft de geloofwaardigheid van het onderzoek, wordt er daadwerkelijk gemeten wat er gemeten moet worden. Dit kan worden o.a. worden bewerkstelligd door de ruwe data te documenteren en bij te voegen in de bijlage van het onderzoek en door de interview vragen vooraf te laten controleren. Dit kan er toe zorgen dat er geen misvattingen ontstaan. De ruwe data van dit onderzoek zal dan ook worden toegevoegd aan de bijlage en de interview vragen zullen worden gecontroleerd door een, nader te bepalen, externe.

Externe validiteit betreft de overdraagbaarheid van het onderzoek. In dit geval is dit erg lastig te zeggen omdat het onderzoek betrekking heeft tot een specifiek netwerk. Het begrip representativiteit is voor dit onderzoek van groter belang. Deze wordt gewaarborgd door per organisatie ten minste één stakeholder te interviewen.

In het kort zijn de volgende maatregelen genomen om de validiteit van het onderzoek te vergroten:

- Per organisatie wordt één stakeholder geïnterviewd.
- Er wordt helder geformuleerd hoe het onderzoek in elkaar steekt.
- De interviewvragen worden door een externe gecontroleerd.
- De interviewvragen worden gebaseerd op geoperationaliseerde begrippen.
- De ruwe data is bijgevoegd in de bijlage van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het literatuur- en veldonderzoek weergegeven. Het hoofdstuk begint met een opmerking over het onderzoeksmateriaal. Hier wordt er kort gekeken naar de problemen en bijzonderheden die hebben opgetreden tijdens het verzamelen van het onderzoeksmateriaal. Dit wordt gedaan om de controleerbaarheid en reproduceerbaarheid te vergroten. Vervolgens wordt er per deelvraag in gegaan op de betreffende resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanvullende resultaten die gaandeweg het onderzoek naar voren zijn gekomen.

4.1 Opmerking onderzoeksmateriaal

De onderzoekseenheden zoals bepaald in paragraaf 3.1 zijn voor dit onderzoek geïnterviewd. Het betreffende interviewschema is terug te vinden in bijlage 2. Van tevoren is vast gesteld dat er per organisatie minimaal één respondent zal worden geïnterviewd, dit zijn uiteindelijk 16 respondenten geworden. Dit betekent dat enkele organisaties niet zijn geïnterviewd en enkele organisaties meerdere keren. Deze keuze is deels gemaakt op basis van de zeer lage betrokkenheid van de partner bij het netwerk en deels omdat de respondent niet in is gegaan op de meerdere uitnodigingen voor het interview. Voor de meest betrokken organisaties is soms gekozen om meerdere betrokkenen te interviewen. Dit is het geval geweest bij: Sport Fryslan, Sport Drenthe en de Hanzehogeschool Groningen. Aan het einde van het laatste interview is vastgesteld dat er geen nieuwe informatie meer werd verzameld.

Voor het verzamelen van de informatie is er tevens gebruik gemaakt van de methode zoals staat beschreven in paragraaf 3.1. De interviews zijn in een tijdsbestek van twee weken via Microsoft Teams afgenomen door de onderzoeker. Dit heeft plaats gevonden tussen 16 november en 27 november. Naderhand zijn de interviews op basis van de gegeven antwoorden samengevat. De volgende bijzonderheden hebben zich opgedaan tijdens het afnemen van de interviews:

- Bepaalde interviewvragen bleken achteraf een bepaalde vorm van herhaling te bevatten. Dit is het geval bij de vragen over het Samenwerkingsverband en de Besturing en bij de vragen over de Inrichting en de Doelen. In sommige gevallen is er voor gekozen om voor het antwoord te verwijzen naar de andere vraag.
- Op basis van het gesprek is er in sommige gevallen besloten om verder door te vragen. Hierdoor is de volgorde van het interview niet elke keer gelijk geweest en kan het zo zijn dat de antwoorden in sommige gevallen uitgebreider zijn.
- Naar mate er meer interviews zijn afgenomen verliepen deze steeds sneller. Dit is veroorzaakt door de onderzoeker zelf omdat hij 'beter' werd in het uitvoeren van het onderzoek.
- Door de onontkoombare afname van de interviews via Microsoft Teams kan het zo zijn dat de antwoorden niet altijd de realiteit weergeven. Sociaal wenselijke antwoorden zijn dus niet uitgesloten.
- Doordat sommige geïnterviewde partners nieuw waren bij het netwerk was het niet altijd mogelijk om een antwoord te geven op bepaalde vragen. Deze zijn leeg gelaten. Dit is ook het geval bij interviews waarbij de onderzoeker de helft van tijd had.

4.2 Deelvraag 1 – De sterke samenwerking

Vanuit het literatuuronderzoek is er onderzocht wat een sterke samenwerking kenmerkt. Allereerst is er uitgebreid gekeken naar de drie vormen van Netwerkgovernance (Provan & Kenis, 2012). Hiervan zijn alle mogelijke kenmerken verzameld en vermeld in tabel 6. Vervolgens zijn de succesfactoren van een samenwerking vanuit het Kijkglas (Kaats & Opheij, 2012) bepaald en vermeld in tabel 7. Deze gezamenlijke kenmerken van een sterke samenwerking zijn vervolgens onderverdeeld in de vijf elementen van het kijkglas. Er is hiervan gebruik gemaakt om in een later stadium gemakkelijk de vergelijking te kunnen maken met de literatuur en de huidige situatie.

De auteurs van het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' onderscheiden drie soorten netwerkorganisaties. Dit zijn het zelfregulerende netwerk, het leider organisatie netwerk en het netwerk administratieve organisatie (Kaats & Opheij, 2012), zie paragraaf 2.3. Deze netwerkvormen, ook wel samenwerkingsvormen, laten duidelijk zien hoe de lijntjes lopen binnen de samenwerking, hoe de structuur in elkaar zit en waar de besturing plaats vindt. In tabel 2 t/m tabel 4 staan al verschillende sterke kenmerken geformuleerd per governance vorm, aangevuld met kenmerken vanuit de definitie van een betekenisvolle samenwerking, paragraaf 2.1, kan de volgende lijst met kenmerken van een sterke samenwerking worden vastgesteld, zie tabel 6.

Tabel 6: Kenmerken sterke samenwerking

Kenmerken sterke samenwerking	
Besluitvorming op basis van consensus	Hoge mate van zelfcoördinatie
Duidelijke gemeenschappelijke identiteit	Hoog commitment van de partners
Elkaar veel aanvullen	ICT voor communicatie
Geen sancties voor uittreden	Veel behoefte aan dialoog
Geen sprake van klassieke hiërarchie	Presenteren als groter geheel
Gezamenlijke doelstellingen bereiken	Solide verbindingen
Goede samenwerkingsverbanden	Sterke interne relaties
Grote mate van kruisbestuiving	Sterke positionering op de markt
Gezamenlijk doel is alleen samen te bereiken	Sterke wederzijdse afhankelijkheid
Hoge mate van accountability	Veel eigen initiatief / zelforganisatie
Hoge mate van autonomie	Veel ruimte voor kennisdeling
Hoge mate van synergie	Veel zelforganiserende processen

Het Kijkglas van Twynstra Gudde (paragraaf 2.2) biedt naast de nodige tools voor het onderzoeken van de organisatorische inrichting van een samenwerking ook verschillende succesindicatoren op basis van het model. Deze staan toegelicht in tabel 1, paragraaf 2.2, en tevens hieronder in tabel 7 overzichtelijk weergegeven. De succesindicatoren hebben voornamelijk betrekking tot de laatste drie elementen van het Kijkglas, te weten: relatie, organisatie en proces. Dit komt omdat een sterk bindende ambitie en inzicht in de belangen voorwaardelijk worden geacht voor het succes van een betekenisvolle samenwerking (Roose, 2002 én Kaats & Opheij, 2012). Dit betekent ook direct dat er op de betreffende drie elementen het meeste winst te halen valt. Voor dit onderzoek wordt er dan ook vanuit gegaan dat de samenwerking beschikking heeft tot een bindende ambitie en evenwichtige belangen. Hier is tevens in 2018 door de samenwerking uitgebreid aandacht aan besteedt.

Tabel 7: Overzicht succesindicatoren

Succesindicatoren	
Vertrouwen	Communicatie en identiteit
Waarde creëren	Structuur
Draagvlak en daadkracht	Flexibiliteit
Openheid en transparantie	Interesse in mensen
Onderhandelingsruimte en bereidheid	Kennis en kunde
Procedures	Leiderschap

In tabel 8 worden de succesindicatoren en kenmerken van een sterke samenwerking in relatie gebracht met de elementen van de organisatorische inrichting. Het wordt hierdoor duidelijk hoe de elementen kunnen worden vormgegeven en worden ingevuld. Het is duidelijk geworden dat er veel verschillende kenmerken bestaan die een sterke samenwerking kunnen beschrijven. Daarom is het belangrijk om er stil bij te staan dat er niet één geldend model bestaat voor de juiste inrichting van een samenwerking. De beantwoording van deze deelvraag is dan ook niet een leidende inrichting maar een overzicht van sterke kenmerken en succesindicatoren. Dit geeft een samenwerking de mogelijkheid om doelgericht invulling te geven aan de eigen organisatie.

Tabel 8: Overzicht sterke samenwerking

Element	Kenmerk sterke samenwerking	Succesindicatoren
Ambitie	Gezamenlijke doelstellingen bereiken Gezamenlijk doel alleen samen te bereiken	
Belangen	Sterke positionering op de markt Presenteren als groter geheel	
Relatie	Elkaar veel aanvullen Goede samenwerkingsverbanden Hoge mate van autonomie Hoge mate van synergie Hoge mate van zelfcoördinatie Veel behoefte aan dialoog Sterke interne relaties Sterke wederzijdse afhankelijkheid	Vertrouwen Leiderschap Kennis en kunde Interesse in mensen
Organisatie	Geen sancties voor uittreden Geen sprake van klassieke hiërarchie Grote mate van kruisbestuiving Hoog commitment van de partners Solide verbindingen Veel ruimte voor kennisdeling	Flexibiliteit Structuur Communicatie en identiteit Procedures
Proces	Besluitvorming op basis van consensus Duidelijke gemeenschappelijke identiteit Hoge mate van accountability ICT voor de communicatie Veel eigen initiatief / zelforganisatie Veel zelforganiserende processen	Onderhandelingsruimte en bereidheid Openheid en transparantie Draagvlak en daadkracht Waarde creëren

4.3 Deelvraag 2 – Interne organisatie

De interne organisatie van het KennisLab BIOR Noord is op basis van de vijf elementen van het Kijkglas omschreven. Te weten Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces. Allereerst zal er worden ingegaan op de Netwerkgovernance (Provan & Kenis, 2012) en de samenwerkingsvorm (J. Tilburgs, 2012). De informatie is voornamelijk gehaald uit de interviews en aangevuld met beleidsdocumenten (bijlagen 4 & 5).

Samenwerkingsvorm

In de huidige vorm van samenwerken vertoont het KennisLab de meeste kenmerken van een Leiderorganisatienetwerk, paragraaf 2.3. Het KennisLab worden alle activiteiten en besluiten gecoördineerd door een klein groepje leden, de kerngroep. De kerngroep kan worden gezien als de facilitator van de samenwerking en wordt dusdanig erkent (Provan & Kenis, 2012). Dit is in figuur 3 schematisch weergegeven. In de gewenste situatie zal het KennisLab uitgroeien tot een zelfregulerend netwerk waarbij de besturing volledig bij de partners zelf ligt. In de huidige situatie is hier echter nog te weinig commitment voor.

Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende samenwerkingsvormen (J. Tilburgs, 2012) dan heeft het KennisLab de meeste overeenkomsten met de kenniskring. Deze deelt voor een groot deel de karakteristieken van het traditionele netwerk maar gaat nog een stapje verder. Het traditionele netwerk heeft als kerntaak om kennis en ervaring uit te delen over een bepaald onderwerp, de kenniskring streeft er hierbij ook naar om nieuwe kennis en ervaringen te vergaren. De voordelen van deze inrichting zijn dat er zo makkelijk verbindingen kunnen worden gelegd tussen organisaties, dat je makkelijk toegang hebt tot elkaar kennis en expertise en dat de kennis en ervaring binnen de samenwerking breed inzetbaar is.

Ambitie

De ambitie van het KennisLab BIOR Noord kan als volgt worden omschreven; KennisLab BIOR Noord is een samenwerkingsverband van verschillende partijen in Noord- Nederland (Groningen, Fryslân en Drenthe) met de gezamenlijke ambitie om jong en oud te verleiden om zich te bewegen in de grootste buitensportaccommodatie van Noord- Nederland. Op deze manier dragen we bij aan een gezonde leefomgeving (Bijlage 5). De groeiambitie van het KennisLab is het worden van het 'broeiest' op het gebied van BIOR in noordelijk verband. Hierbij wordt er naar gestreefd de gesprekspartner te worden voor partijen die BIOR gerelateerde vraagstukken hebben.

Belangen

De samenwerking werkt dus vanuit een collectieve ambitie. Dit is het activeren van mensen om meer gebruik te maken van de buiten ruimte als beweeg accommodatie. Binnen de samenwerking leven er echter verschillende andere belangen. Zo werken verschillende partijen vanuit een persoonlijk belang richting deze ambitie omdat ze dit intrinsiek een belangrijk onderwerp vinden. Daarnaast werken er verschillende partijen vanuit een organisatorisch belang, dit zijnde het uitvoeren van opdrachten voor de continuïteit van de organisatie. Er kan worden vastgesteld dat een organisatorisch belang voorwaardelijk is om

te werken aan het collectieve belang. Een kanttekening is dat het collectieve belang voorop moet staan. Het KennisLab zou de vraag moeten durven stellen of alle partners ditzelfde voor ogen hebben en dus wel op de juiste plek zitten.

Relatie

De relatie binnen een samenwerking is voorwaardelijk voor het inrichten van een betekenisvol proces (Kaats & Opheij, 2012). Het moet duidelijk zijn wat de gezamenlijke ambitie is en hoe deze nagestreefd zal worden. Binnen het KennisLab BIOR Noord staan de volgende redenen tot aansluiten centraal: kennisdeling, experimenteren, uitmaken van een groot netwerk en kennis en ervaring op doen op BIOR gerelateerde thema's. Deze zaken probeert het KennisLab in te vullen door middel van het organiseren van netwerkbijeenkomsten, toegang tot een digitaal platform voor kennisdeling, ontvangen van nieuwsbrieven en inzetten van studenten. In ruil hiervoor committeert de partner zich aan het netwerk en levert het een bijdrage aan de samenwerking in de vorm van tijd en expertise (bijlage 5).

Organisatie

De inrichting van het KennisLab is schematisch weergegeven in het organogram (bijlage 1). Er kunnen drie soorten partners worden onderscheiden, dit is zowel in paragraaf 1.2 als in bijlage 1 vermeld en zal hier niet nader worden toegelicht. De Kerngroep kan de samenwerking kan worden gezien als de bestuurlijke entiteit zoals beschreven in de netwerkgovernance (Provan & Kenis, 2012). Vanuit hier worden de plannen opgesteld en uitgedragen richting de partners. Toetreden als kernpartner is voor iedereen mogelijk. De voortgang van de samenwerking wordt in het noordelijk directeurenoverleg van de sportbonden gevolgd. Aan deze groep wordt verantwoording afgelegd over wat er het afgelopen jaar heeft plaats gevonden en wat de nieuwe plannen zijn. Er is echter geen sprake van een koer bewakende functie, er wordt enkel een update gegeven. De kerngroep is eindverantwoordelijk en daarmee ook verantwoordelijk voor de beslissingen die worden genomen. De besturing gebeurt op basis van consensus waarbij de stem van iedere kernpartner even zwaar telt. In de optimale situatie zouden de taken en verantwoordelijkheden binnen de kerngroep evenredig verdeeld zijn, maar dit blijkt in de realiteit toch anders. De ervaring heeft aangetoond dat veel afhangt van de aanjager Mieke Zijl. In principe geen probleem maar er moet voor worden gewaakt dat dit tot luiheid leidt bij de andere kernpartners. In de huidige situatie bestaat er geen formele taakverdeling, in 2020 is echter wel een koers in gang gezet waarbij er op basis van verschillende werkpakketten verantwoordelijkheden worden overgedragen naar de partners.

Proces

Een belangrijk onderdeel van de kerntaak van het KennisLab is het agenderen en activeren van de ambitie. Dit kan o.a. worden nagestreefd door middel van de juiste profilering. In de huidige situatie kan de positionering worden omschreven als maatwerk per type professional, waarbij BIOR altijd centraal komt te staan (Bijlage 6). Door de boodschap per professional anders te formuleren kun je beter inspelen op de behoefte van de betreffende persoon en dus doelgerichter BIOR agenderen. De realiteit moet nog uitwijzen of deze vorm van positioneren werkt en of het überhaupt wordt uitgedragen door de partners zelf. Dit vraagt dat de partners intrinsiek gecommitteerd zijn aan het KennisLab en daarmee de ambitie.

De communicatie binnen het KennisLab verloopt veelal via de mail en WhatsApp. Er liggen korte lijntjes tussen de partners en weinig barrières die de communicatie kunnen verstoren. De kennisdeling wordt aangespoord door middel van de nieuwsbrief en de netwerkbijeenkomsten. Tevens is er een Microsoft Teams omgeving opgezet waar belangrijke documenten met elkaar kunnen worden gedeeld. De ervaring leert dat dit nog niet optimaal functioneert. Binnen de kerngroep vindt de communicatie plaats via vergaderingen in Teams. Deze worden geleid door de aanjager Mieke Zijl. Tussen de partners onderling vindt er nog weinig communicatie plaats. Dit heeft zowel te maken met het platform, de mate van commitment en het nog weinig kennis hebben van de mogelijke synergie.

Om recht te doen aan een betekenisvol proces voor de partners is er vanuit de interviews naar voren gekomen dat er meer concreet met elkaar aan de slag moet worden gegaan. Projecten die binnenkomen bij het KennisLab worden neergelegd in het kernoverleg en vervolgens wordt er bepaald welke partners hier het beste invulling aan kunnen geven. Elke partner zou hier een eerlijke kans toe moeten kunnen krijgen. De factuur wordt gedeeld door de betreffende partners. Het KennisLab probeert dit proces verder te stimuleren door de inbreng van werkpakketten, wat betekent dat partners zich kunnen committeren aan een taak.

4.4 Deelvraag 3 – Benchmark

In het kader van de Benchmark voor het onderzoek heeft er een gesprek plaats gevonden met Sjoerd Nota, een van de oprichters van het Kenniscentrum Shared Space. Er is specifiek gekozen voor een vergelijking met dit Kenniscentrum omdat het een soortgelijke organisatie is, dat ook vanuit een innovatiewerkplaats, in dit geval vanuit de NHL Stenden Hogeschool. Het is goed om vooraf te vermelden dat er vanuit beide kanten geen kennis bestond van elkaars bestaan. Aan Sjoerd is gevraagd om te vertellen over het Kenniscentrum, de organisatorische inrichting hiervan en de leerpunten die hij heeft opgedaan in de jaren dat hij actief is bij het Kenniscentrum. Van het gesprek met Sjoerd is een samenvatting geschreven welke hieronder te zien is. Door veel overlapping is het onderverdelen naar de elementen van het Kijkglas lastig gebleken, hierdoor is er voor gekozen om sommige elementen te koppelen.

Ambitie / Belangen

Het Kenniscentrum Shared Space is ongeveer 10 jaar geleden opgericht en zoals vermeld een initiatief vanuit de NHL Stenden Hogeschool, de provincie Fryslân en gemeente Smallingerland. Het heeft als ambitie om verkeerssituaties te reguleren op basis van eigen verantwoordelijkheid van mensen, in plaats van regels en verkeersborden (Shared Space, 2020). Deze ambitie wordt nagestreefd door middel van het ondersteunen van overheden en maatschappelijke organisaties bij de invulling van projecten gerelateerd aan de openbare ruimte. Hierbij staan, vrijwel gelijk als het KennisLab BIOR Noord, beleidsinnovatie, kennisontwikkeling, kenniscirculatie, onderzoek en onderwijs centraal. Er wordt dus gewerkt vanuit een collectief belang. De identiteit van het Kenniscentrum kan worden omschreven als het Kenniscentrum met de meest recente kennis, inzichten en ervaring op het gebied van de openbare ruimte (Shared Space, 2020). Voorbeelden van lopende projecten zijn: uitvoerig onderzoek naar de beleving van een winkelstraat en evaluatieonderzoek voor de gemeente Heerenveen.

Relatie / Organisatie

In de loop der jaren heeft het Kenniscentrum verschillende structuren gehad door en af en toe moeizame samenwerking met de hogeschool. In eerste instantie is het Kenniscentrum opgericht als zelfstandige stichting. De ervaring gaf aan dat dit een te ambitieuze opzet was. Als zelfstandige stichting geniet je van een aantal voordelen; zo heb je geen startkapitaal nodig, hoef je geen belasting te betalen als je zonder winstoogmerk opereert en heb je de mogelijkheid om persoon in dienst te nemen zoals bij de klassieke organisatie (stichting oprichten, 2017). Echter bleek al snel dat het erg lastig was om de continuïteit van de stichting te waarborgen door het gebrek aan vaste inkomsten. Om die reden is het Kenniscentrum terug ondergebracht onder de NHL Stenden Hogeschool, in het specifiek onder de vlag van Built Environment. Vanuit deze structuur had het Kenniscentrum de mogelijkheid om op subsidiebasis veel samen te werken met studenten. Wat direct in lijn lag met de ambitie. Maar verloor het wel een deel van de regie. Voor 6 jaar was dit een prima inrichting voor het Kenniscentrum, echter moest er vanwege de fusie van de NHL en de Stenden hogeschool bezuinigd worden op de kenniscentra waardoor er noodgedwongen gekozen moest worden voor een nieuwe inrichting.

Destijds is er gekozen om terug te gaan naar de oude structuur, de stichting. Dit keer echter wel in nauwe samenwerking met de hogeschool om de continuïteit te kunnen waarborgen. In de nieuwe situatie werkt het Kenniscentrum vanuit haar eigen kantoor in Leeuwarden op basis van een nieuwe financieringsstructuur. Dit kan worden omschreven als een partnerprogramma waarbij lokale overheden en onderwijsinstanties een lidmaatschap op jaarbasis kunnen aanschaffen in ruil voor de diensten van het Kenniscentrum. De diensten zijn o.a. het geven van advies, het bieden van een groot netwerk, het uitvoeren van onderzoeken en het begeleiden van hele projecten. Door de samenwerking met de NHL Stenden Hogeschool is er hierbij ook veel ruimte voor studenten. Los daarvan staat het Kenniscentrum ook open voor het uitvoeren van opdrachten buiten het lidmaatschap om. In feite worden er dus uren afgenomen van het Kenniscentrum in ruil voor de diensten, hierdoor wordt er een vaste geldstroom gecreëerd. Een ander groot voordeel van deze vorm is dat er, wanneer er een vraagstuk binnenkomt bij een van de betrokken partners, er gelijk contact komt te liggen. Zo is het Kenniscentrum altijd de eerste partij die wordt gevraagd voor dergelijke vraagstukken. Daarnaast is het voor lokale overheden interessant om met ons te werken door onze nauwe samenwerking met de Hogescholen en de mogelijkheid tot het inzetten van studenten.

Proces

Een kanttekening bij dit verhaal is dat het een enorme puzzel is gebleken om de huidige structuur zo op te zetten. Als zelfstandige stichting hebben wij de eigen regie en hoeven we ons alleen aan het bestuur te verantwoorden, maar dit betekent ook dat we moeten zorgen voor onze eigen continuïteit. Hiervoor hebben betrekkelijk veel gesprekken moeten plaats vinden tussen ons en de partners. Per jaar wordt er gekeken naar de totale lasten, dit proberen wij zoveel mogelijk met ons partnerprogramma te dekken. De overige kosten worden veelal met losse opdrachten of wanneer mogelijk met subsidies. We moeten hier dus constant mee bezig zijn om ons bestaansrecht te behouden. Op dit moment hebben wij drie

personen in dienst met daaromheen een aantal partners. We moeten dus beducht zijn niet een te grote broek aan te trekken en bij de kern te blijven. We zijn een kenniscentrum en geen uitvoeringsorganisatie, zo moeten wij ons ook profileren. Hiermee onderscheiden we ons van de ingenieur- en adviesbureaus. We schrijven hiervoor artikelen en organiseren kennisbijeenkomsten. Dit allen maakt het ook aantrekkelijk om partner te worden.

In essentie is een stichting een prima vorm voor onze organisatie. Het maakt het gemakkelijk om met lokale overheden en onderwijsinstanties aan de slag te gaan omdat er duidelijk in de statuten is vastgelegd wat de doelstelling is. Verder heeft de stichting weinig complexiteit en geniet het van belasting voordeel wanneer er geen sprake is van winstoogmerk. Voor Shared Space kwam deze vorm goed van pas omdat er niet meer wordt gewerkt vanuit een andere organisatie maar vanuit de eigen organisatie. Sjoerd Nota kan zich goed voorstellen dat er meerdere geschikte vormen bestaan. Wanneer er eenzijdig wordt samengewerkt als organisatie om de ambitie te verwezenlijken dan is een netwerk ook zeer geschikt. Het ligt aan de situatie. Het is in elk geval van groot belang dat je bij de kern blijft en een bepaalde, gezamenlijke, ambitie voor ogen hebt.

4.5 Deelvraag 4 – Wensen vanuit de samenwerking

Om er achter te komen wat de wensen zijn vanuit de partners voor de invulling van een betekenisvolle samenwerking zijn er interviews afgenomen (interviewschema, bijlage 2). Per element is er niet alleen gevraagd naar hoe ze naar de huidige situatie kijken, maar ook hoe ze hier zelf graag invulling aan zouden geven. De zogeheten 'Gaps' (Gap-analyse, 2018) zullen laten zien waar het KennisLab BIOR Noord nog stappen in zou kunnen zetten richting het worden van een betekenisvolle samenwerking. Per element van het Kijkglas (paragraaf 2.2) staan de belangrijkste bevindingen opgesomd met daarna een korte toelichting op de mogelijke Gap. Positief is hierbij vermeld met een (+) en de verbeterpunten met een (-). Opmerking bij de resultaten is dat het de meest genoemde punten zijn en dus niet alle.

Ambitie

- + De ambitie sluit volledig aan bij mijn persoonlijke als bedrijfsmatige ambitie
- + Het is een rijke leeromgeving voor studenten
- De natuur een groter onderdeel laten uitmaken van de ambitie
- De ambitie zou kunnen worden geconcretiseerd, wat is de definitie van bewegen?

De ambitie van het KennisLab BIOR Noord is geheel omvattend en sluit zowat naadloos aan op de wensen van de partners. Enkele mogelijke toevoegingen zouden kunnen zijn dat er te weinig wordt gekeken naar natuur binnen de ambitie en dat de definitie van bewegen duidelijker kan worden geformuleerd. Grote aanpassingen zijn dus niet nodig.

Belangen

- + Organisatorisch belang om meer expertise te verkrijgen over dit onderwerp om zo bij te dragen aan de ambitie
- + Persoonlijk belang om mensen meer in beweging te krijgen
- + Organisatorisch belang om de continuïteit te waarborgen middels opdrachten

- + Het collectieve belang voor ons is het belangrijkste maar het organisatorische belang is hiervoor voorwaardelijk
- Conflicterend belang met commerciële organisaties, het gaat om het nastreven van een ambitie en niet om het nastreven van rendement
- De link met het onderwijs zou nadrukkelijker kunnen worden gelegd

Er bestaat een consensus op het gebied van de betreffende belangen binnen de samenwerking. Uit bijna alle interviews is naar voren gekomen dat er aansluiting is gezocht bij het KenniLab BIOR Noord omwille van een collectief belang. Deze is om invulling te geven aan de ambitie, echter is het organisatorische belang van continuïteit hiervoor een vereiste. Aanmerkingen zijn dat er meerdere keren is benoemd dat er een conflicterend belang bestaat met commerciële bedrijven, het gaat om het nastreven van een ambitie en niet om rendement. Daarnaast zou de link met het onderwijs nadrukkelijker kunnen worden gelegd.

Relatie

- + Kennisdeling binnen de organisatie
- + Goeie voorbeelden en goeie ervaringen inbrengen
- + Werken in noordelijk verband
- + Het onderdeel uitmaken van een netwerk
- Het is belangrijk om met elkaar de praktijk in te gaan en ons te richten op onze kerntaak
- Alles wat voor het proces van BIOR af gaat. O.a. realiseren, implementeren en het beleid vastleggen om te kunnen delen
- Oppassen dat we niet afhankelijk worden van de aanjagers
- We moeten meer focussen op het agenderen en het in gang zetten van een beweging
- Het is belangrijk dat de wisselwerking in gang wordt gezet, hierbij gaat het om geven en nemen
- Het nastreven van onze ambitie vanuit een maatschappelijk oogpunt is het belangrijkste
- Aan de voorkant moeten we beter zichtbaar zijn.

Wat betreft de reden voor aansluiting bestaat er tevens een redelijke overeenstemming. Het gaat hierbij veelal om het kennisaspect en het onderdeel uitmaken van een groot netwerk. Er bestaan echter wel een aantal Gaps met de huidige situatie. Zo wordt er nog te weinig echt met elkaar de praktijk in gegaan, wordt alles rondom het proces van BIOR nog niet goed genoeg gedocumenteerd en wordt de ambitie nog te weinig uitgedragen. Vanuit de samenwerking komt er sterk naar voren dat er het nu tijd is om in beweging te komen en samen handen en voeten te geven aan de ambitie. Iets wat, wat betreft de partners, tot nog toe nog te weinig gebeurt.

Organisatie

- + Het werken met een kerngroep werkt erg goed
- + De netwerkbijeenkomsten zijn ontzettend waardevol
- + De laatste tijd meer sprake van kruisbestuiving via WhatsApp en de mail
- + Er is veel sprake van verbondenheid met het netwerk
- + Het KenniLab is het netwerk op het gebied van BIOR met kennis over dit thema

- Het is merkbaar dat er geen formele structuur bestaat en het is erg vrijblijvend
- Het is niet duidelijk wat er van mij als partner wordt verwacht, ook geen jaarplanning
- Intentieverklaring met daarin afspraken over inbreng
- Raad van bestuur om aan te verantwoorden en de voortgang te bewaken
- Taakverdeling zou evenrediger moeten
- Platform voor kennisdeling
- Vraag kunnen stellen of je op dit moment de juiste mensen aan boord hebt
- Commitment moet nog ontstaan, we moeten meer gaan samenwerken
- Het KenniLab zou meer tijd moeten steken in het aansporen van de samenwerking
- Formalisatie van de werkwijze. Erg belangrijk om als netwerk nu te laten zien wie je bent, waar je voor staat en wat je te bieden hebt
- De inbreng van organisaties moet meer zijn dan alleen aanwezigheid bv: acquisitie, onderzoek, aangaan van gesprekken of subsidies opzoeken
- De eindgebruiker mag meer focus krijgen
- Bij lokale overheden hebben ze vaak nog geen weten van ons bestaan
- Het is de vraag of we de doelgroep wel echt bereiken, en wie de doelgroep is

Op het gebied van de organisatie van het KenniLab kunnen er een aantal Gaps worden geïdentificeerd. Zo wordt er enerzijds gezegd dat het werken met een kerngroep goed bevalt maar anderzijds dat het niet goed duidelijk is wat er van een netwerkpartner wordt verwacht. Taken, verantwoordelijkheden en het algehele proces zijn vaak niet goed inzichtelijk voor de partners wat ten koste gaat van de samenwerking. Daarnaast wordt er veel vermeld dat er meer moet worden samengewerkt, iets wat de kerngroep zou moeten aansporen. In de huidige situatie is er namelijk sprake van een gebrek aan kennis van de partners over de andere partners, iets wat intensiever met elkaar samenwerken zou kunnen verhelpen. Tot slot komt er naar voren dat er nog te weinig aandacht wordt geschonken aan de eindgebruiker en de doelgroep. Meer naamsbekendheid betekent beter invulling kunnen geven aan de ambitie.

Proces

- + De besturing gaat op basis van consensus
- + Vertrouwen in de kerngroep
- + Interne communicatie voornamelijk via WhatsApp, de e-mail en het kernoverleg
- + Het is waardevol dat je elkaar weet te vinden en dat je weet wat je van elkaar kan verwachten
- + Het onderdeel zijn van een groot netwerk met een sterke ambitie
- + Als ik zie dat er praktisch dingen gebeuren en ik hiermee anderen kan inspireren
- De doelstellingen zijn niet altijd even goed bekend bij elke partner
- De doelstellingen moeten concreet aangepakt gaan worden door samen aan de slag te gaan aan een specifieke casus en vervolgens gemeten worden
- Het is niet duidelijk vastgelegd hoe de besturing plaats vindt, iedereen moet inbreng kunnen hebben
- Communicatie wordt nog te weinig ingezet om de interactie te bevorderen
- Ik zie nog weinig concrete meerwaarde

Het proces kent weinig grote Gaps met de huidige inrichting van het KenniLab. De besturing verloopt naar behoren, er wordt vertrouwen uitgesproken naar de kerngroep en de

communicatie wordt zeer goed ervaren. Wat betreft de doelstellingen van het KenniLab valt er nog winst te behalen. Veel partners wisten niet te vertellen wat het KenniLab doet om haar doelen te verwezenlijken en sommige partners wisten niet eens van het bestaan. Hiervoor wordt als mogelijke oplossing gegeven dat partners actief aan de slag moeten gaan met een specifieke casus. Hier is tevens een duidelijke Gap te identificeren tussen de kernpartners en de netwerkpartners, voor de eerste groep geldt over het algemeen dat zij beter op de hoogte zijn en vaak meer commitment tonen. Om samenhang binnen de samenwerking te bewaken is het van belang om dit zo veel mogelijk te voorkomen. Tot slot wordt er vermeld dat de communicatie en de interactie tussen de partners nog te weinig wordt gefaciliteerd door de kerngroep.

Vrije ruimte

- Gesprekken zoals dit interview moeten eigenlijk al plaats vinden voordat een partner toetreedt aan de samenwerking
- Hoe beter we samenwerken hoe moeilijker het soms wordt. Je moet bij de kern blijven. Een netwerk is dat je gelijkwaardig bent, halen en brengen. Als het met geld gepaard is kan het de oorsprong kwijt raakt

4.6 Aanvullende resultaten

Buiten het onderzoek om heeft de onderzoeker de kans gekregen om extra, voor het onderzoek waardevolle, informatie te vergaren bij de partners van het netwerk. Op 24 september 2020 heeft er een netwerkbijeenkomst plaats gevonden waar een groot deel van de partners van de samenwerking aanwezig waren. Deze bevindingen komen niet voort vanuit het onderzoek en is dus ook niet opgenomen in de onderzoeksmethode. Desalniettemin zijn de antwoorden voor het onderzoek en voor het KenniLab van waarde. Om die reden is er voor gekozen om de respons op deze vragen op te nemen in het onderzoek en mee te nemen bij het schrijven van de conclusie. De resultaten staan vermeld in bijlage 3. Hieronder volgt een kort overzicht van de bevindingen per gestelde vraag.

Hoe ziet voor jou een betekenisvolle samenwerking eruit?

Samen werken aan projecten	Kennis ontwikkelen
Experimenteren	Netwerkontwikkeling

Waar willen we meer te weten over komen?

Verschillende inhoudelijke thema's	Het effect van het KenniLab BIOR Noord
Hoe betrekken we de gebruiker?	Hoe en waar kunnen we aansluiting zoeken?

Waar willen we absoluut bij betrokken zijn?

Beleidsontwikkeling	Verbindingsofficier
Inrichtingsvraagstukken	Inwonersinitiatieven

Hoe zetten we onszelf het beste op de kaart?

Ons verhaal sterk maken	Als partner zelf
Publicaties	Activiteiten

5. Conclusie

Op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk kunnen er conclusies worden getrokken welke een bijdrage zullen leveren bij het behalen van de doelstelling van het onderzoek; bepalen welke stappen het KennisLab BIOR Noord kan nemen om zich door te ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners. Per deelvraag zullen er conclusies worden getrokken waarna er antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De conclusies zullen de leidraad vormen voor de aanbevelingen die staan geformuleerd in hoofdstuk 6.

Deelvraag 1: Wat typeert een sterke samenwerking?

Er bestaat geen blauwdruk voor het opzetten van een samenwerking. Het is een proces van geven en nemen waarbij het belangrijk is dat het resultaat door samen te werken groter is dan wanneer je het alleen zou doen. De essentie van een sterke samenwerking is een sterke en gedeelde ambitie. Daarnaast moet er recht worden gedaan aan de verschillende belangen, moet er goed persoonlijke- en professionele wijze worden samengewerkt en moet er recht worden gedaan aan een betekenisgevend proces (Kaats & Opheij, 2012). Ondanks dat er geen blauwdruk kan worden opgesteld is het wel mogelijk om sterke kenmerken onder te verdelen in de elementen van een organisatorische inrichting van een samenwerking (Kijkglas). Het overzicht dat is weergegeven in tabel 8 geeft houvast die benodigd is om een betekenisvolle samenwerking in te richten.

Deelvraag 2: Hoe is de huidige samenwerking ingericht?

De huidige inrichting van het KennisLab deelt veel kenmerken van de netwerk administratieve organisatie (Provan & Kenis, 2012) en de kenniskring (J. Tilburgs, 2018). De samenwerking wordt bestuurd vanuit de kerngroep en kent geen raad van bestuur om verantwoording naar af te leggen. De gezamenlijke ambitie wordt nagestreefd door het stimuleren van de kennisdeling, het experimenteren en het bieden van een groot netwerk. De communicatiestromen verlopen veelal via de mail, WhatsApp en de tweemaal jaarlijkse netwerkbijeenkomsten. Het agenderen van de ambitie wordt gedaan middels maatwerk op de verschillende professionals met BIOR uit centrale uitgangspunt. Tot slot wordt er betekenis gegeven aan het proces door de onderlinge samenwerking aan te sporen, dit gebeurt via verschillende werkpakketten (Bijlage 5).

Deelvraag 3: Wat kan er worden geleerd vanuit andere samenwerkingsorganisaties die al verder ontwikkeld zijn?

Het Kenniscentrum Shared Space is een goed voorbeeld van een samenwerking dat al ver doorontwikkeld is. In de inmiddels 10 jaar dat het actief is hebben ze meerdere keren te maken gehad met een wisseling van structuur waar verschillende lessen uit te trekken zijn. Zo is er gebleken dat voor het uitvoeren van een samenwerking de stichting een goede optie is. Het geeft richting aan de samenwerking door het moeten opstellen van doelstelling, heeft weinig complexiteit en tevens gunstige belastingvoordelen. Daarnaast is het noodzakelijk gebleken voor een samenwerkingsorganisatie om nauw samen te werken met lokale overheden en onderwijsinstanties. Het biedt de nodige cash-flow en daarbij zit je altijd aan de

goede kant van de tafel bij de gesprekken voor opdrachten binnen de scope van de organisatie. Tot slot, en misschien wel de belangrijkste les, is dat het erg belangrijk is om als samenwerking tot de kern te blijven en de gezamenlijke ambitie te behartigen. Een Kenniscentrum is geen uitvoeringsorganisatie, dus zo zou het zich ook niet moeten profileren. Het biedt perspectief en concurrentievoordeel om je als Kenniscentrum te profileren richting de doelgroep omdat dit vaak een aantrekkelijker samenwerkingspartner is voor de opdrachtgever.

Deelvraag 4: Wat zijn de wensen van de partners bij de inrichting van een betekenisvolle samenwerking?

Voor een betekenisvolle samenwerking is het belangrijk om recht te doen aan een betekenisvol proces voor de partners (Kaats & Opheij, 2012). Aan de partners is gevraagd om een mening te geven over de huidige en gewenste situatie (Gap-analyse, 2018). In paragraaf 4.5 is een uitgebreid overzicht te zien van de pluspunten (+) en de verbeterpunten (-) op basis van de input van de partners. Bij de doorontwikkeling van de samenwerking zullen deze nauw in acht genomen moeten worden om een betekenisvolle samenwerking te waarborgen.

Hoofdvraag: Wat kan er door het KennisLab BIOR Noord worden gedaan om zich te kunnen doorontwikkelingen tot een betekenisvolle samenwerking voor haar partners?

De vier deelvragen bieden inzicht in hoe een betekenisvolle samenwerking er uit zou moeten zien vanuit de theorie, vanuit de praktijk en in de ogen van de partners. De huidige inrichting die in de loop der jaren zo uitgegroeid is, werkt belemmerend voor het door ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking. De volgende kernproblemen zijn uit het onderzoek geïdentificeerd:

- De werkwijze van het KennisLab is niet duidelijk bij alle partners. Hierdoor is er geen eenheid bij het uitdragen ervan.
- Er is sprake van een lage commitment, kruisbestuiving en zelf coördinatie. Dit wordt vanuit het KennisLab nog onvoldoende gefaciliteerd.
- Het is belangrijk om bij de kern te blijven en de voortgang te bewaken.
- Het KennisLab is te weinig zichtbaar bij de juiste professionals en de lokale overheden
- De doelstellingen van het KennisLab zijn niet helder en worden niet concreet genoeg aangepakt.
- Het is niet duidelijk vastgelegd hoe de besturing plaats vindt, iedereen moet inbreng kunnen hebben.

In het volgende hoofdstuk wordt er uitgebreid in gegaan op de mogelijkheden die het KennisLab BIOR Noord heeft om de bovenstaande kernproblemen op te lossen. Belangrijk om in gedachte te houden is dat er meerdere wegen zijn naar een betekenisvolle samenwerking. Bovenstaande kernproblemen zijn geïdentificeerd vanuit de theorie en de praktijk. In de ogen van de onderzoeker zijn dit op dit moment de zaken waar het KennisLab de meeste winst op kan halen op weg naar een volwassen samenwerking.

6. Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is het bieden van mogelijke stappen voor het KennisLab BIOR Noord om te kunnen door ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking. Op basis van de kernproblemen die zijn voortgekomen uit de hoofdvraag kunnen de volgende vier aanbevelingen worden gedaan.

6.1 Formaliseer het proces

Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen (Kaats & Opheij, 2012). Vanuit de interne analyse en de interviews is al gebleken dat het KennisLab beschikt over de juiste ambitie en belangen om een betekenisvolle samenwerking te worden. De volgende stap hierin is het scheppen van een betekenisvol proces. Wat op viel vanuit de interviews is dat er maar gering kennis bestaat over het proces. Voornamelijk bij de partijen die niet in de kerngroep zitten. Het partnerschap (bijlage 5) staat als volgt omschreven:

“Een partner die zich committeert aan de ambitie en de samenwerking levert een bijdrage in de vorm van tijd/expertise en bij een kernpartnerschap investering door inzet van eigen middelen. In ruil voor het partnerschap krijgt de partner toegang tot het netwerk wat diverse voordelen kent.”

Deze beschrijving mist een bepaalde mate van concretisering en daarbij hadden veel respondenten geen kennis van het bestaan van dit document. Ook is er vastgesteld dat veel partners het KennisLab niet goed uitdragen, dit is enerzijds door een afwezigheid van meerwaarde en anderzijds het ontbreken van een duidelijke beschrijving van de producten en diensten die het KennisLab aanbiedt. Om de formalisatie nader handen en voeten te kunnen geven kunnen daarnaast de volgende stappen worden ondernomen door het KennisLab:

Stap 1: Formaliseer het proces

Het proces heeft een bepaalde formalisatieslag nodig waardoor het zowel voor de partners als voor de externen duidelijk wordt wat de meerwaarde van het KennisLab is. Dit geeft de mogelijkheid om concreter naar buiten toe te positioneren en maakt het inzichtelijker voor partners en externen wat ze bij het KennisLab kunnen halen. De formalisatie zou zich kunnen uiten in een beleidsdocument / flyer met daarin ten minste de volgende onderwerpen:

- Wat is de kerntaak van het KennisLab
- Hoe werken we aan onze ambitie
- Hoe agenderen we het thema
- Hoe vindt de besluitvorming plaats
- Wat zijn de producten en diensten van het KennisLab
- Wie heeft welke taken en verantwoordelijkheden
- Hoe zijn de financiën geregeld

Stap 2: Stel een samenwerkingsovereenkomst op

In een samenwerkingsovereenkomst verklaar je dat je je gezamenlijk gaat inzetten voor een bepaalde doelstelling. In dit geval de ambitie van het KennisLab. Hierin kun je specifiek afspraken maken over inbreng, verwachtingen en doelstellingen. Gedurende de samenwerking kun je elkaar hier ook op wijzen, wat de betrokkenheid van de samenwerking ten goede zal doen. In de intentieverklaring zullen ten minste de volgende zaken moeten worden opgenomen om recht te doen aan de wensen van de partners.

- De gezamenlijke doelstelling
- De wederzijdse verwachtingen
- De taken en verantwoordelijkheden
- De inbreng van een partner
- De voordelen voor het partnerschap

In bijlage 22 is een checklist toegevoegd wat houvast kan bieden aan het KennisLab bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst. Het KennisLab is vrij om zelf bepalingen toe te voegen of daar te laten, er wordt echter aangeraden om ten minste invulling te geven aan de boven genoemde punten.

Stap 3: Voer een contributie op jaarbasis in

Vanuit het KennisLab is aangegeven dat er behoefte is aan een bepaalde mate van geldstromen. Een intern onderzoek heeft uitgewezen dat de invoering van een contributie aan het netwerk op jaarbasis hiervoor een goede oplossing is. De contributie zal bij voorkeur in valuta worden uitgedrukt maar bij onmacht ook in uren kunnen worden toegebracht. Het betreffende onderzoek is bijgevoegd in bijlage 23, tevens is in de volgende alinea een korte samenvatting gegeven. Een van de problemen waar tegen aan werd gelopen was dat het netwerk te vrijblijvend is waardoor er vaak geen sprake is van intrinsieke motivatie om zich in te spannen voor de samenwerking. Met de invoering van het jaarbedrag wordt er gehoopt dit probleem te omzeilen, belangrijk hierbij is wel dat het KennisLab vervolgens laat zien wat de meerwaarde is en dus bewijzen waarom het belangrijk is om te investeren in de samenwerking.

Op basis van het onderzoek kan er worden aanbevolen om geen gebruik te maken van een percentage boven op de offerte, dit heeft een negatief effect op de kwaliteit van de dienstverlening en is daarbij een boekhoudkundige nachtmerrie. Een contributie van de leden op jaarbasis zou het Kennislab BIOR Noord wel goed doen. Aanbevolen wordt om dit bedrag jaarlijks geleidelijk te verhogen. voor het eerste jaar gedacht worden aan een bedrag tussen de €250 en €500 en voor het tweede jaar aan een bedrag tussen de €750 en €1000.

Daarnaast zou het Kennislab BIOR Noord ook gelijk aan de slag kunnen / moeten gaan met het actief opzoeken van (Europese) subsidies. Wanneer het Kennislab in een gevorderd stadium beland waarbij er sprake is van een duidelijke (financiële) meerwaarde kan er ook worden overwogen om een dergelijk partnerprogramma in gang te brengen met lokale overheden. Hiervoor zou het Kennislab zelf actief contact moeten leggen met de lokale overheden.

Stap 4: Procesbegeleiding

De formalisatie zal eenheid brengen binnen de samenwerking en zal het gemakkelijker maken om doelgericht te positioneren. Wat wellicht niet voor de hand ligt maar wel een zaak is om te overwegen is de inzet van een procesbegeleider. Een procesbegeleider kan er toe zorgen dat de onderlinge samenwerking wordt bevorderd. Dit is geen harde aanbeveling maar eerder een optie voor het KennisLab. De volgende definitie kan worden toegekend aan procesbegeleiding:

Het begeleiden van omvangrijke en ingewikkelde processen en het daarover adviseren. Daarbij gaat het om het begeleiden van reflectie en discussies, het toepassen van probleemoplossende groepstechnieken, het meetbaar en opvolgbaar maken van doelstellingen. Een procesbegeleider stelt de juiste vragen, maar neemt niet inhoudelijke standpunten in tijdens de discussie. Hij visualiseert zoveel mogelijk de inhoud van de gesprekken en oefeningen, wat de communicatie tussen en beeldvorming van mensen verbetert (van Beek J, 2020).

6.2 Stimuleer de samenwerking

Wat naast het ontbreken van een formalisatieslag in het proces opviel is dat er, wederom buiten de kerngroep om, sprake is van een laag commitment. Reden hiervoor is dat er vaak gevonden wordt dat er te veel wordt gepraat over de samenwerking zelf en te weinig concreet wordt gewerkt aan de gezamenlijke ambitie. De partners zien graag een meerwaarde van de samenwerking, en dit valt alleen te bewerkstelligen door concrete stappen te zetten richting de ambitie. Een gevolg hiervan is dat er sprake is van lage kruisbestuiving en synergie tussen de partners onderling. Er is nog weinig kennis van elkaar expertise en vaardigheden waardoor het een grote stap is om bepaalde lijntjes te trekken. Het KennisLab moet dus actief de samenwerking gaan stimuleren. Het volgende kan worden aanbevolen:

Ga actief aan de slag

Zoals vermeld is er vanuit de samenwerking vernomen dat er nog te weinig concreet aan de slag wordt gegaan met de partners. Dit zorgt niet alleen voor het ontbreken van een directe (financiële) meerwaarde maar ook het niet leren kennen van de partners binnen het netwerk. Dit gaat ten koste van de mogelijke synergie en commitment. Het is dus aan het KennisLab om concreet, samen met de partners, actief op zoek te gaan naar opdrachten of thema's en hier gezamenlijk invulling aan te geven. De volgende acties kunnen worden voorgesteld:

- In plaats van een netwerkbijeenkomst voor het gehele netwerk in een kleine groep samen komen op een bepaald thema. Deze thema's kunnen bijvoorbeeld worden gehaald vanuit bijlage 3, neem de blauwe stad. Met een klein groepje aan partners zou hier een ochtend of middag of gebrainstormd kunnen worden en zo kan er gezamenlijk worden bepaald hoe er invulling aan kan worden gegeven.
- Haal een vraagstuk op. Dit kan bijvoorbeeld zijn vanuit de lokale overheden maar ook vanuit de buurtsportcoaches. Hier kan vervolgens invullen aan worden gegeven door een klein groepje die hier interesse in hebben.

Het gaat er hier niet zo zeer om hoe of wat er wordt gedaan maar eerder dat er iets wordt gedaan. Vanuit de partners bestaat de wens om elkaar beter te leren kennen en zo de onderlinge samenwerking te stimuleren. Door samen met de partners aan de slag te gaan op bepaalde thema's kan dit goed worden gedaan.

6.3 Blijf bij de kern

Zowel vanuit de praktijk als de interviews kwam het geluid dat het belangrijk is om de koers van de samenwerking goed te bewaken. Het gaat hierbij om het bewaken van de kerntaak van de samenwerking. In essentie is dit het delen en op doen van kennis omtrent het bewegen in de openbare ruimte. De wil om door te ontwikkelen is zeer begrijpelijk maar dit hoeft niet altijd het beste te zijn voor de samenwerking. De volgende opmerking vanuit een van de interviews omschrijft dit erg mooi.

“Hoe beter we samenwerken hoe moeilijker het soms wordt. Je moet bij de kern blijven. Een netwerk is dat je gelijkwaardig bent, halen en brengen. Als het met geld gepaard is kan het de oorsprong kwijt raakt.”

Er kan worden aanbevolen om de kerntaak van de samenwerking te bewaken en niet een te grote broek aan te trekken. Het KenniLab BIOR Noord is in leven gebracht als innovatiewerkplaats, een plek waar onderzoek, onderwijs en praktijk bijeenkomen. Zo zou je je ook moeten gedragen en uiten. Om de koers van de samenwerking te waarborgen kan er worden gekozen om een raad van toezicht aan te wijzen. Een raad van toezicht is een toezichthoudend orgaan binnen een organisatie wat toezicht houdt op de lange termijn waarde creatie van een organisatie (RvT, 2020). De RvT zou in het geval van het KenniLab kunnen worden gevormd door de directeurs van de drie noordelijke sportbonden en de lector van de Hanzehogeschool. Eens of tweemaal in het jaar zal de kerngroep verantwoording moeten afleggen richting de RvT, zij zullen dan bepalen of de strategie en belangen voldoende gewaarborgd worden in deze nieuwe plannen.

6.4 Agendeer de ambitie

De vierde en laatste aanbeveling betreft het agenderen van het thema. De aanbeveling hierbij is: ga aan tafel met lokale overheden, hier komen immers de meeste BIOR gerelateerde opdrachten uit weg. Het agenderen van het thema is een van de kerntaken van het KenniLab en tevens een effectief middel om de meerwaarde van het KenniLab te benadrukken. Zowel vanuit de praktijk als de interviews is gebleken dat een gerichte benadering richting lokale overheden bijdraagt aan het binnen halen van opdrachten en dus aan de gezamenlijke ambitie.

Wat op valt is dat het KenniLab BIOR Noord in veel gevallen te laat aan tafel zit bij BIOR gerelateerde projecten. Door actief de samenwerking te zoeken met lokale overheden kom je aan de 'juiste' kant van de tafel en breng je jezelf in de gelegenheid om BIOR als uitgangspunt nemen. In essentie is deze aanbeveling in het verlengde van de eerste aanbeveling: formaliseer het proces. Hierbij hoort ook het agenderen en het uitvoeren van acquisitie.

Het is de vraag hoe het contact met de lokale overheden het beste tot stand kan komen. Opties verschillen tussen de mail, via de buurtsportcoaches of via sociale media. De praktijk heeft echter geleerd dat een directere benadering beter werkt. Door jezelf te laten zien bij lokale overheden en de ambitie neer te leggen creëer je een betere uitgangssituatie voor jezelf als KenniLab. Deze vorm van acquisitie bij de lokale overheden zou tevens kunnen worden opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst. De volgende stappen kunnen worden onderscheiden voor deze aanbeveling.

Stap 1: Positionering van de samenwerking

Voorafgaand aan het uitvoeren van acquisitie bij de lokale overheden is het van belang om zeer helder te hebben wat het KenniLab is en wat het KenniLab te bieden heeft. Dit ligt direct in het verlengde van de eerste aanbeveling, formaliseer het proces, en zal dus goed opgenomen kunnen worden in de samenwerkingsovereenkomst. Het is de vraag hoe je als KenniLab wilt worden gezien door de buitenwereld. Is dit als opdrachtuitvoerende organisatie of eenzijdig als kennisinstelling. Vanuit het de benchmark en de interviews is naar voren gekomen dat het beste is om bij de kern te blijven en je dus uit te stralen als kennisinstelling. Wanneer de ambitie is geagendeerd zit de taak er op, wanneer er een eventuele opdracht uit voort vloeit is dit mooi mee genomen.

Stap 2: Acquisitie

Om de ambitie te kunnen agenderen zal er op de juiste plekken acquisitie gepleegd moeten worden. Zoals eerder vastgesteld is de beste manier hiervoor het direct contact leggen met de betreffende persoon. Dit kan bijvoorbeeld door telefonisch contact of per mail. Wat een goed alternatief hierop is, is het uitnodigen van de betreffende personen bij een van de netwerkbijeenkomsten. Er bestaat geen beter visite kaartje dan de netwerkbijeenkomst en daarbij wordt het hierdoor heel snel concreet en helder wat het KenniLab doet en waar het voor staat. Er kan ook overwogen worden om specifiek voor de doelgroep een aparte netwerkbijeenkomst te organiseren. Er kan gelijk ook worden gebrainstormd over het agenderen van de ambitie en mogelijke nieuwe projecten.

Stap 3: Agendeer de ambitie

In zekere zin is het antwoord op deze stap in de vorige stap al gegeven. Wanneer de juiste mensen zijn benaderd. Dit kunnen bijvoorbeeld de wethouders zijn van een gemeente op het gebied van BIOR of met raakvlakken met BIOR. Is het zaak om de ambitie breed uit te dragen en te agenderen. Het uitnodigen van de betreffende personen voor de netwerkbijeenkomst is hiervoor een effectief middel. Daarnaast zou het aanbieden van een flyer, zoals besproken in de eerste aanbeveling, ook een goed middel zijn om de ambitie verder te verspreiden onder de doelgroep.

7. Reflectie

Wat een ontzettend moeilijk en uitdagend onderzoek is dit geweest. Ik ben erg blij dat ik een afstudeeronderzoek heb mogen doen dat ligt binnen mijn interessegebied en daarbij veel gesprekken heb mogen voeren met betrokkenen. Dit maakte het voor mij een zeer interessante en leerzame laatste onderdeel van mijn opleiding. Opluchting en tevredenheid is wat er bij mij nu naar boven komt als ik terug kijk op mijn studieloopbaan en besef dat het einde nu dan toch echt in zicht is.

In het begin van het onderzoek had ik moeite om echt tot de kern van het probleem te komen, hierdoor heeft het wat langer gekost om de juiste hoofd- en deelvragen te formuleren. Met de nodige hulp vanuit de opleiding, Mieke en mijn omgeving is dit uiteindelijk toch goed gelukt. Daarnaast heeft het even geduurd voordat ik overtuigd was zelf genoeg te weten over het voeren van een betekenisvolle samenwerking. Omdat dit de kwaliteit van het interview naar beneden zou halen heb ik de keus gemaakt om wat langer te wachten met het uitvoeren van de interviews. Het zelfstandig werken aan een project is een kwaliteit dat ik in algemene zin goed beheers. Echter viel de combinatie van veel alleen achter de computer werken en het thuiswerken mij wel zwaar. De interviews hebben mij uiteindelijk een enorme motivatie en inspiratie gegeven.

Ik vond het erg leuk en interessant om een deels praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Ik ben graag in gesprek met mensen en vond het een leuke uitdaging om door middel van goed doorvragen tot de grondslag van het antwoord te komen. Daarnaast heb ik mij enorm ontwikkeld op het gebied van het afnemen van interviews en op het gebied van betekenisvol samenwerken. Ik geloof dat ik hier in de toekomst nog veel aan zal hebben.

Als ik terug kijk op de methode van het onderzoek ben ik ook erg tevreden. De combinatie van theorie, praktijk en interviews heeft ervoor gezorgd dat er weloverwogen aanbevelingen zijn gegeven. Ik had graag nog een expert willen spreken op het gebied van samenwerken alleen werd dit door de actuele situatie van het coronavirus erg lastig. Zoals gezegd

Aan het begin van het onderzoek had ik mijzelf een aantal doelen gesteld. Zo wilde ik mij ontwikkelen op het gebied van onderzoeksvaardigheden, gesprekstechnieken en wilde ik in professionele zin groeien. Hiermee bedoel ik het nemen van verantwoordelijkheid, het organiseren van eigen werkzaamheden en een goede planning. Onderzoeksvaardigheden en gesprekstechnieken heb ik een veelvoud kunnen oefenen in de afgelopen periode en ik geloof daar dan ook een enorme ontwikkelingsslag in te hebben gemaakt. Op het gebied van professionaliseren heb ik minder de kans gehad om te ontwikkelen. De reden hiervoor zijnde de geringe contactmogelijkheden tijdens de lockdown en het ontbreken van fysieke bijeenkomsten.

Al met al is het voor mij als afstudeerder een goede leerervaring geweest. De lockdown heeft gezorgd voor kleine complicaties maar het leerproces niet in de weg gezeten. Wat voor mij nu het belangrijkste is, is dat het KennisLab BIOR Noord verder kan met de aanbevelingen die zijn voortgekomen uit dit onderzoek. Ik hoop middels dit onderzoek hier een goede bijdrage aan te hebben geleverd.

Bronvermelding

- Bremekamp, R. (2009). *Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken*. Geraadpleegd op september 2020, van <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Een-nieuw-kijkglas-voor-een-heldere-blik-op-samenwerken-Bremekamp-Kaats-en-Opheij-HMR127-2009.pdf>
- Brinkman, J., & Oldenhuis, H. (2014). *Beroep op onderzoek* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- De Jong, J. (2020). *Beweegvriendelijke inrichting openbare ruimte (KennisLab BIOR Noord)*. Geraadpleegd van <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/speerpunten/healthy-ageing/beweegvriendelijke-inrichting-openbare-ruimte>
- *De stichting*. (2020). Geraadpleegd van https://www.kvk.nl/informatiebank/de-stichting/?gclid=Cj0KCQiA0fr_BRDaARIsAABw4EskVjTOs_Mg0PogN0HS7GOM_57tQs3GkpP7cyfVptN1IXDpbRvIKC4aAgWKEALw_wcB
- *Eerste hulp bij samenwerken*. (2010) (1ste editie). Den Haag, Nederland: Sdu.
- *GAP-analyse vanuit Ist naar Soll*. (2018, 18 september). Geraadpleegd van https://managementmodellensite.nl/gap-analyse-vanuit-ist-naar-soll/#.X_JFsy-iFQI
- Gudde, T. (2020). *Kennisbank | Kennis voor de manager en bestuurder van de toekomst*. Geraadpleegd op september 2020, van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl>
- Hanzehogeschool. (2020). *Studiehandleiding A-stage 2020-2021* [Presentatieslides]. Geraadpleegd van https://blackboard.hanze.nl/bbcswebdav/pid-5030453-dt-content-rid-53774648_2/xid-53774648_2
- *Intentieverklaring*. (2021). Geraadpleegd van <https://www.intentieverklaringvoorbeeld.nl>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- *Kenniscentrum Shared Space - Shared Space*. (2020). Geraadpleegd van <https://www.kenniscentrumsharedspace.nl/Shared+Space>
- *Managementmodellensite*. (2018, 19 september). Geraadpleegd op september 2020, van <https://managementmodellensite.nl>
- Mestrom, E. (2016). *Onderzoek naar de kenmerken van netwerkorganisaties* (Scriptie). Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_han:oai:surfsharekit.nl:f618aebd-1cb3-42cf-ae68-e535314d2d9f?q=Netwerkorganisaties&has-link=yes&c=0
- Metz, S. (2017). *DE NETWERKORGANISATIE 'KRACHT VAN SPORTEVENEMENTEN' BUITENSPEL GEZET, HOE MOET HET ANDERS?* (Scriptie). Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/359239>
- MO Groep. (2012). *Samenwerkingsvormen*. Auteur. Geraadpleegd van <https://www.sociaalwerknederland.nl/uploads/Webwinkel/Vormen-v-samenwerkenDEF.pdf>
- Prins, V. (2014). *Echt verbonden één missie* (Scriptie). Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_che:oai:surfsharekit.nl:705836e9-e9f7-4e91-9e21-8a4034901b37?q=echt+verbonden+een+missie&has-link=yes&c=0
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in Organisaties, met MyLab NL toegangscodes* (12de editie). Pearson Benelux B.V.
- Roose, H. (2002). *Managen van een netwerkorganisatie*. Antwerpen, België: Garant.
- *Scribbr - Snel en succesvol afstuderen zonder zorgen*. (2020, 3 januari). Geraadpleegd op september 2020, van <https://www.scribbr.nl>
- *Stichting oprichten | Voor en nadelen van een Stichting als Rechtsvorm*. (2017, 15 juni). Geraadpleegd van <https://www.startersinformatiecentrum.nl/rechtsvormen/stichting/>
- Thuis, P., & Stuive, R. (2016). *Bedrijfskunde Integraal incl. toegang tot Prepzone* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

- Tilburgs, J. (2012). *Samenwerkingsvormen*. Geraadpleegd van <https://www.sociaalwerknederland.nl/uploads/Webwinkel/Vormen-v-samenwerkenDEF.pdf>
- van Beek, J. (2020, 22 maart). *Wat is procesbegeleiding?* JVB. <https://www.josjevanbeek.nl/wat-is-procesbegeleiding/>
- *Wat doet een Raad van Toezicht (RvT)?* (2020, 25 juni). Geraadpleegd van <https://www.boardrefreshment.nl/faq/wat-doet-de-raad-van-toezicht/>

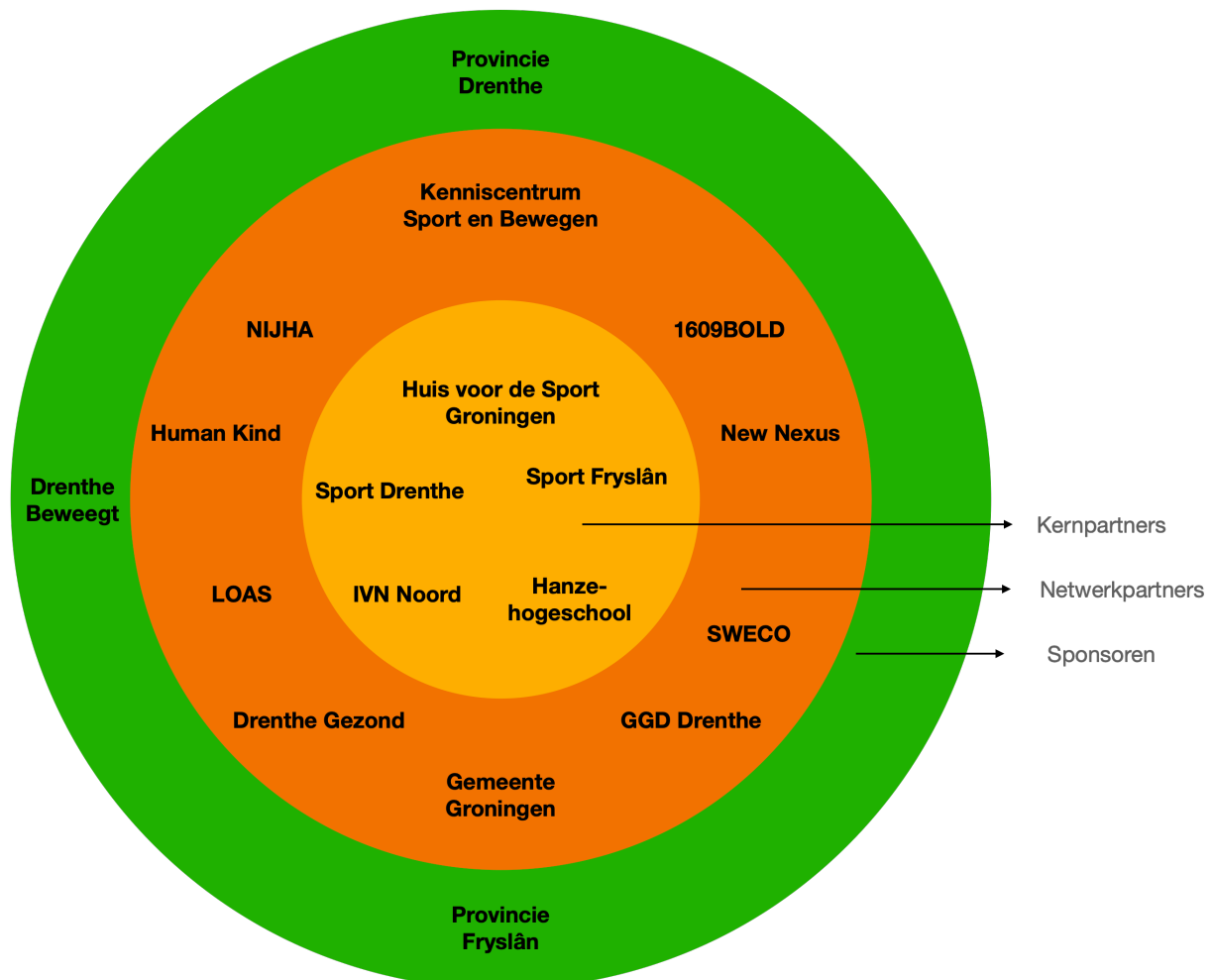
Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1: Kijkglas van Twynstra Gudde	12
Figuur 2: Kijkglas van Twynstra Gudde (uitgebreid)	13
Figuur 3: Netwerkgovernance Provan & Kenis	14
Figuur 4: GAP-model	19
Figuur 5: Organogram KennisLab BIOR Noord	47
Tabel 1: Succesindicatoren Kijkglas.....	13
Tabel 2: Overzicht zelfregulerend netwerk.....	15
Tabel 3: Overzicht leiderorganisatienetwerk.....	15
Tabel 4: Overzicht netwerk administratieve organisatie	16
Tabel 5: Samenwerkingsvormen	16
Tabel 6: Kenmerken sterke samenwerking.....	26
Tabel 7: Overzicht succesindicatoren.....	27
Tabel 8: Overzicht sterke samenwerking	27

Bijlagen

Vanaf dit punt zijn alle bijlagen te vinden. De bijlagen zijn allen voorzien van een korte toelichting.

Bijlage 1: Organogram



Figuur 5: Organogram KennisLab BIOR Noord

De samenwerking uit zich in de vorm van een netwerkorganisatie, zonder een vastgelegde juridische entiteit, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen kernpartners, netwerkpartners en sponsors. De kernpartners zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid en het besturen van het netwerk, dit wordt gedaan middels het kernpartneroverleg. Het kernpartners vindt veelal online plaats, wanneer dit niet het geval is wordt er fysiek bij een van de partners af gesproken. Naast tijd en expertise maken de kernpartners het KennisLab BIOR Noord ook mogelijk door het inbrengen van eigen financiële middelen. Netwerkpartners zijn partners die zich door middel van tijd en expertise inzetten voor de gezamenlijke ambitie van het KennisLab. Sponsors zijn partijen die het KennisLab steunen in hun ambitie, vaak gebeurt dit door middel van een geldbedrag.

Bijlage 2: Interviewschema

Het volgende bestand is het interviewschema dat is gebruikt voor de afname van de interviews. Dit is gebeurd in de periode van november 2020. Het interviewschema begint met een korte, inleidende, tekst en geeft vervolgens een overzicht van de vragen per topic, zie tabel 8.

Interviewschema afstudeeronderzoek – KennisLab BIOR Noord

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen welke organisatie inrichting optimaal is voor het KennisLab BIOR Noord om zich te kunnen ontwikkelen tot een betekenisvolle samenwerking. Het doel van dit interview is het achterhalen hoe de partners van het KennisLab BIOR Noord aankijken tegen de huidige interne organisatie van het netwerk en wat voor hen de gewenste interne organisatie zou zijn.

Interviewer: Duuk Breedland
Respondent: -
Datum: -
Plaats: Microsoft Teams

Inleiding

Dit interview vindt plaatst in kader van het afstudeeronderzoek naar de doorontwikkeling van het KennisLab BIOR Noord. Dit onderzoek is tot stand gekomen vanuit mijn persoonlijke affiniteit met fietsen en bewegen en de wil om dit te combineren binnen de kaders van mijn afstudeeropdracht. In deze hoedanigheid is de samenwerking tot stand gekomen met het KennisLab BIOR Noord en is er gezamenlijk gezocht naar een passend bedrijfskundig vraagstuk dat speelde binnen de organisatie.

Opbouw van het interview:

Het interview vindt online plaats en zal ongeveer een uur in beslag nemen. Er wordt gewerkt met topics en sub-topics als leidraad voor het interview, dit zijn de volgende:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces
6. Vrije ruimte

Vragen zullen worden samengevat en later worden uitgewerkt. De gegevens zullen uitsluitend worden gedeeld met partijen binnen het netwerk en de opleiding Bedrijfskunde. Met uw toestemming zou ik dit gesprek graag willen opnemen, dit zal eenzijdig worden gebruikt voor de uitwerking en zullen daarna niet bewaard worden. Wanneer er geen vragen of opmerkingen zijn vanuit de respondent kan het interview beginnen.

Tabel 8: Interviewschema

Topic	Sub-topic	Vraag
Ambitie	Ambitie	In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab? In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab? Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?
Belangen	Belangen	Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang? Welk belang is dit?
Relatie	Aansluiting	Voor welke reden zoekt u aansluiting? Wat komt u halen en wat komt u brengen? Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?
Organisatie	Inrichting	Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht? Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?
	Samenwerkingsverband	Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk? Is er sprake van kruisbestuiving? Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment? Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?
	Professionalisering	Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?
	Identiteit	Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld? In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?
Proces	Doelen	Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken? Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd? Is er sprake van veel zelfcoördinatie?
	Besturing	Hoe vindt de besluitvorming plaats?

	Communicatie Waardecreatie	Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden? Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd? Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie? Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab? Word er open en transparant gecommuniceerd? Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab? Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab? Wanneer is het KennisLab waardevol? Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners? Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?
Vrije ruimte	Eigen inbreng	Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten? Wat vond u van het interview? Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 3: Opbrengst netwerkbijeenkomst

De volgende informatie is een gevolg van een vragenronde op de netwerkbijeenkomst van het KenniLab BIOR Noord.

Opbrengst netwerkbijeenkomst 24 september 2020

Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen (Edwin Kaats en Wilfird Opheij)

In het licht van deze uitspraak hebben we tijdens de netwerkbijeenkomst van het KenniLab BIOR Noord op 24 september 2020 met de partners de nadere samenwerking besproken in de vorm van enkele vragen. De resultaten worden hier geschetst.

Gedeelde ambitie

KenniLab BIOR Noord is een samenwerkingsverband van verschillende partijen in Noord-Nederland met de gezamenlijke ambitie om jong en oud te verleiden om zich te bewegen in de grootste buitensport- accommodatie, de buitenruimte. Op deze manier dragen we bij aan een gezonde leefomgeving.

Ambitie samenwerking

- Erkend worden als Noordelijk 'broeiness' op het gebied van een beweegvriendelijke inrichting openbare ruimte.
- Het KenniLab BIOR Noord is daarmee in Noord Nederland de gespreks – en samenwerkingspartner op het gebied van een beweegvriendelijke inrichting openbare ruimte.
- We gebruiken elkaars expertise en kijken multidisciplinair naar de vraagstukken. Op deze manier dragen we optimaal bij aan de vraagstukken in relatie tot een gezonde omgeving.

Samenwerkingsafspraken

- We werken vanuit een gezamenlijke ambitie
- We houden de samenwerking praktisch
- We richten ons op kennis delen, kennis ontwikkelen en innovatie
- We doen recht aan elkaars belangen
- We profileren het netwerk richting externen
- Het netwerk is toegankelijk voor nieuwe partners
- Er is een digitaal platform voor kennisdeling, linkedIn, zie:

Hoe ziet voor jou een betekenisvolle samenwerking eruit? De opbrengsten zijn gecategoriseerd in een aantal clusters.

Samen werken aan projecten

- Breder kunnen antwoorden dan de vraag gesteld wordt
- Benutten van elkaars expertise en netwerk
- Samen initiatief nemen en uitwerken
- Concreet samenwerken aan projecten
- Vanuit verschillende invalshoeken kijken naar

Kennis ontwikkelen

- Onderzoek
- Positieve ontwikkelingen brengen in de openbare ruimte, gezondheid en sport
- Wat is een uitdagende buitenruimte

Inrichting netwerk

- Samen waarde toevoegen aan een gezamenlijk doel
- Openheid over werkwijze en verwachtingen
- Brengen en halen
- Open samenwerken
- Elkaar weten te vinden
- Weten wie de partijen zijn, wie aanspreekpunt is, zodat we elkaar kunnen ondersteunen/helpen
- Van elkaar leren
- Mogelijkheid om (uitdagende) vraagstukken in te brengen en te bespreken
- Elkaar helpen
- Elkaar kennen en laagdrempelig kunnen

Kennis delen

- Voorbeelden delen
- Geïnspireerd worden
- Succes- en faalfactoren
- Hoe beleid en besluitvorming rond bewegen en gezondheid tot stand komt bij de overheid
- Omgevingvisie
- Psychologie van de bewegende mens in de openbare ruimte
- Verduurzamingsopgaven mobiliteit
- Woningbouwopgaven
- Psychologie van de

Experimenteren

- Kennis bundelen om samen mooie beweegsituaties te creëren
- Experimenten uitvoeren om tot vernieuwing te komen

Netwerkontwikkeling

- Elkaar versterken in bestaande netwerken, bij klanten en doelgroepen
- Uitbreiding van netwerk en kennis, met als resultaat betrokkenheid bij projecten en initiatieven
- Elkaar helpen om aan het juiste netwerk te komen binnen die gemeente/wijk en ook attenderen op als er iets mist

De kennisagenda van KennisLab BIOR Noord anno september 2020

Waar willen we meer te weten over te komen?

Kennisagenda

Inhoudelijke thema's

- Blauwe ruimte
- Fietsstimulering
- Fietsvriendelijke ruimte
- Sociale zonering
- Monitoringstools (ontwikkelen)
- Inclusieve beweegvriendelijke omgeving
- Nieuwste trends en ontwikkelingen
- Concrete hulpmiddelen; ontwerp, participatie en financieringsmogelijkheden
- Welke data is er op wijk/straatniveau al beschikbaar
- Omgevingswet/visie en BIOR
- Beleidsontwikkeling landelijk, provinciaal, lokaal

Effecten

- Return on investment, wat levert investeren op BIOR op in termen van gezondheid-, maatschappelijk- en economische winst
- Effecten in kaart brengen
- Effectiviteit hardwarematige aanpassingen
- Wat is de bijdrage van BIOR aan de

Kennisagenda

Betrekken gebruikers

- Waar hebben inwoners behoefte aan als het gaat om de inrichting van de openbare ruimte en hoe betrek je ze erbij zodat het ook een bottom-up verhaal wordt (inwonersparticipatie)
- Hoe bereiken en motiveren we inactieve inwoners om meer te bewegen in de openbare ruimte
- Ouderen veilig laten bewegen
- Gedragsskant/gebruiker inzichten
- Hoe betrek je zo'n divers mogelijke populatie bij ontwikkeling, realisatie en activering

Aansluiting

- Hoe wordt gezondheid en bewegen onderdeel van beheer-, onderhoud-, (her)ontwikkelingsopgaven
- Hoe komen we bij andere domeinen aan tafel?
- Hoe kan het fysieke, sociale en economisch domein samenwerken zodat het elkaar versterkt (integraliteit)

Te zetten stappen:

1. Team formeren die dit wil omarmen
2. Analyse wat van deze kennisagenda al eerder is onderzocht en wat de inzichten daarvan zijn. Resultaat: delen van deze bestaande kennis
3. Duiden welke thema's dan open staan
4. Voorstel tot kennisontwikkeling om deze thema's schrijven
5. Mogelijkheden zoeken naar hoe dit te gaan onderzoeken, inclusief financieringsstromen

Advies en uitvoering

Waar willen we absoluut bij betrokken zijn?

Advies en uitvoering

Beleidsontwikkeling

- Omgevingsvisie
- Advisering beweegvriendelijke ruimte gemeenten en provincie
- Planvorming gemeentebreed

Verbindingsofficier

- Verbinden van partijen en hierin advies geven
- Verbinden sociaal en fysiek domein

Inrichtingsvraagstukken

- Sturing en het netwerk leggen
- Inrichting en activering van locaties in dorpen, wijken, steden en natuur
- Gebiedsontwikkeling
- Beheer- en vervangingsopgaven
- Nieuwbouwplannen en inbreiding
- Grote herinrichtingsopgaven
- Natuurontwikkeling

Advies en uitvoering

Inwonersinitiatieven

- Inwonersinitiatieven of stimuleren tot

Contexten

- Schoolomgeving
- Wijk
- Dorp
- Stad
- Natuurgebied

Professionals

- Buurtsportcoaches/beweegcoaches meer inzetten in de openbare ruimte

Actualiteit

- Beweegakkoorden (provinciaal en lokaal)
- Preventieakkoorden
- Toukomst projectkansen
- Inrichting Zuiderpark

Innovatie

- Instrumentenontwikkeling
- Innovaties beweegvriendelijke buitenruimte
- Lokale BIOR experimenten

Zichtbaarheid vergroten

Hoe zetten we onszelf het beste op de kaart?

Online

- Website, laten zien wat we concreet kunnen bieden en wat het oplevert
- Successen actief presenteren
- Goede voorbeelden gebruiken
- Een instagram hotspot maken
- Influencers gebruiken

Activiteiten

- Workshops geven
- Congres organiseren
- BIOR train
- Ludieke actie
- Kennisbezoeken, bior voorbeelden bekijken

Ons verhaal sterk maken

- Onderbouwen wat we opleveren
- Infilteren ipv manifesteren
- Viraal gaan met iconisch project
- Bekendheid bij de doelgroep creëren
- Profileren bij programmamanagers overheden

Fysiek

- Workshops
- Tour langs gemeenten en provincies
- Aanwezig zijn en workshops/presentaties geven op congressen; onszelf als netwerk goed laten zien

Profilering

- Casussen uitlichten (storytelling)
- Kennismatrix
- Successen vieren
- Omgevingsvisie, aansluiten bij GGD en

Publicaties

- Artikelen schrijven
- Referenties
-

Als partner zelf:

- Iedere organisatie is ambassadeur
- Zelfde taal spreken en visie uitdragen
- Mond tot mond – uitnodigen binnen elkaar netwerk en podium genereren
- Daar zijn waar opdrachtgevers zijn

Quick wins

1. Aansluiting bij gemeentelijke trajecten omgevingsvisie, GGD en KennisLab samen optrekken
2. Kennis delen met goede voorbeelden
3. Provincie Groningen als netwerkpartner
4. Best practices goed in de etalage zetten en onder de aandacht bij beleidsmakers
5. Publiceren
6. Concreet maken wat er bij KennisLab te koop is
7. Up to date houden wat er gestart is onder KennisLab BIOR
8. Doelgroep in kaart brengen
9. Instagram hotspot maken
10. Sheet met wat bior kan betekenen voor jou
11. Snel weer samen komen en concrete projecten opstarten
12. LinkedInpagina: iedereen lid worden!
13. Successen delen
14. In gesprek gaan met RO in gemeenten
15. Scholing buurtsportcoaches en andere intermediairs
16. BIOR plek in beweegakkoord provincie Groningen
17. Samenwerkingsdates maken op concrete projecten
18. Een idee kiezen en die met meerdere partners uitwerken

Voorstel

Inrichten van werkpakketen waar met partners samengewerkt aan de bovengenoemde opbrengsten.

WP 1: Zichtbaarheid

1. Website doorontwikkeling
 - a. Wat is er te halen bij KennisLab
 - b. Successen etaleren
2. Campagne buitenruimte

WP 2: Profileren

1. Aansluiten bij initiatieven sport- en preventieakkoorden
2. Kennismatrix ontwikkelen
3. Sheet ontwikkelen – wat kan bior betekenen

WP 3: Kennisagenda

1. Analyse wat van deze kennisagenda al eerder is onderzocht en wat de inzichten daarvan zijn. Resultaat: delen van deze bestaande kennis
2. Duiden welke thema's dan open staan
3. Voorstel tot kennisontwikkeling om deze thema's schrijven
4. Mogelijkheden zoeken naar hoe dit te gaan onderzoeken, inclusief financieringsstromen

WP 4: Kennis delen

1. LinkedInpagina: iedereen lid worden en;
 - a. Contacten uitwisselen
 - b. Successen delen
 - c. Elkaar bevragen

WP 5: scholing

1. Doorontwikkeling leerlijn BIOR
2. Aansluiting studenten vanuit verschillende opleidingen

WP 6: Netwerkontwikkeling

1. Professionalisering van het netwerk
2. Provincie Groningen als netwerkpartner bevestigen
3. Snel weer samen komen en concrete projecten opstarten (fysiek/online)
4. Samenwerkingdates maken op projecten

WP 7: experimenteren

1. Een idee kiezen en die met meerdere partners uitwerken

WP 8: advies en uitvoering

1. Aansluiting bij gemeentelijke trajecten omgevingsvisie, GGD en KennisLab samen optrekken
2. In gesprek gaan met andere domeinen
3. BIOR plek in provinciale akkoorden Groningen, Fryslan, Drenthe

Bijlage 4: Partnerschap Kennislabs BIOR Noord

PARTNERSCHAP IWP

KENNISLAB BIOR NOORD

Inhoud partnerschap
Mei 2020



Kernpartners:
Hanzehogeschool Groningen/Instituut voor Sportstudies, Huis voor de Sport Groningen, SportFryslân en Sport Drenthe.

Huidige sponsors:
Provincie Drenthe, Provincie Fryslân, Drenthe Beweegt



Thema's

- Openbaar Groen
- Bewegen in en met de wijk
- Open Sportpark
- Openbaar water
- Functioneel bewegen



Kennislabs BIOR Noord

Kennislabs BIOR Noord is een samenwerkingsverband van verschillende partijen in Noord-Nederland (Groningen, Friesland en Drenthe) met de gezamenlijke ambitie om jong en oud te verleiden om zich te bewegen in de grootste buitensportaccommodatie van Noord-Nederland. Op deze manier dragen we bij aan een gezonde leefomgeving.

Ambitie samenwerking

Erkend worden als Noordelijk 'broeiness' op het gebied van een beweegvriendelijke inrichting openbare ruimte.
Het KennisLab BIOR Noord is daarmee in Noord Nederland de gesprekspartner op het gebied van een beweegvriendelijke inrichting openbare ruimte.

Soorten partners die we onderscheiden

Kernpartners

Kernpartners maken het Kennislab BIOR Noord naast inzet van expertise en tijd ook financieel mogelijk door de inzet van eigen middelen. Zij participeren ook in het kernpartneroverleg.

Netwerkpartners

Netwerkpartners zijn partners die tijd en expertise vrij maken om zich in te zetten voor het realiseren van de ambitie.

Sponsors

Door enkele overheden en/of netwerken zijn we in het verleden en heden gesteund in onze ambitie. Dit noemen we onze sponsors.

Inhoud partnerschap

Een partner die zich committeert aan de ambitie en de samenwerking levert een bijdrage in de vorm van tijd/expertise en bij een kernpartnerschap investering door inzet van eigen middelen. In ruil voor het partnerschap krijgt de partner toegang tot het netwerk wat diverse voordelen kent (zie inhoud partnerschap).

Voordelen partnerschap op een rij

- Participatie in projecten en opdrachten op basis van te bieden expertise
- Gratis toegang tot netwerkbijeenkomsten
- Vermelding van uw bedrijf/organisatie op de website www.kennislabbiornoord.nl en nieuwsbrief
- Online partnerprofiel op de website
- Gebruik van KennisLab BIOR Noord logo
- Ontvangst nieuwsbrief
- Toegang tot digitaal platform voor uitwisselen van kennis en expertise
- Mogelijkheid tot sponsoring (van bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten)
- Matchen studentinzet in de vorm van stages

Een toelichting op deze onderdelen is te vinden op pagina 2.

Inhoud partnerschap

Mei 2020

**Call to action!**

Indien u als partner wilt participeren in dit netwerk vragen we alle partners (huidig en nieuwe) het volgende toe te sturen:

1. E-mail ter bevestiging van deelname in het netwerk met vermelding van soort partnerschap (kern, netwerk en/of sponsor)
2. Een EPS Logo van uw organisatie
3. Korte omschrijving van uw organisatie waarin uw inzicht biedt in de specifieke expertise op het gebied van BIOR/gezonde leefomgeving en met welke projecten/activiteiten de organisatie zich bezig houdt, wat de organisatie bijdraagt in het netwerk en welke rol uw organisatie ziet in het netwerk.

U kunt dit sturen naar m.i.zijl@pl.hanze.nl. Vriendelijk verzoek om dit uiterlijk 3 juli toe te sturen.

Hoe gaan we verder?

Door de Corona crisis blijft het moeilijk om bijeenkomsten te organiseren. We zijn voornemens om in oktober een partnerbijeenkomst te organiseren

Doel bijeenkomst: nadere kennismaking door inzicht te bieden in elkaars expertise in relatie tot 'sporten en bewegen in de openbare ruimte' in het licht van de hoger liggende ambitie: het creëren van een gezonde leefomgeving. Maar

Toelichting partnerschap**Participatie in projecten/opdrachten**

Een netwerkpartner wordt in de gelegenheid gesteld, in samenwerking met andere partners in het netwerk, concrete initiatieven, opdrachten en projecten in gang te zetten. Waar nodig wordt de verbinding gelegd met belangrijke (regionale) samenwerkingspartijen. Door krachtenbundeling in het netwerk kan de drempel naar financiering voor projecten die door het netwerk geïnitieerd worden verlaagd worden.

Bij opdrachten die worden geacquireerd door het KennisLab BIOR Noord wordt zorgvuldig bekeken welke partners uit het netwerk kunnen bijdragen aan het vraagstuk. Op basis van een uitvraag wordt een team van organisaties en bijbehorende professionals samengesteld en wordt de opdracht uitgevoerd.

Gratis toegang tot netwerkbijeenkomsten

Een netwerkpartner kan met een aantal van haar medewerkers/collega's gratis deelnemen aan de netwerkbijeenkomsten die twee keer jaar per jaar georganiseerd worden. Tijdens deze netwerkbijeenkomsten – die ook ontstaan voor andere partijen tegen betaling – wordt de gelegenheid geboden om andere partijen te ontmoeten, met hen kennis en ervaringen uit te wisselen, successen te delen en de eigen organisatie in de schijnwerper te zetten. Een netwerkpartner heeft ook de gelegenheid om mee te denken over de invulling van de bijeenkomsten.

Vermelding van organisatie op de website

Een netwerkpartner wordt met logo opgenomen in het totale overzicht van netwerkpartners op de website.

Online profiel op de website

Een netwerkpartner beschikt over een ruimte op een pagina op de website van Kennislab BIOR Noord om informatie over zichzelf te delen. Hiermee maakt de netwerkpartner inzichtelijk wat zijn of haar expertise is op het gebied van BIOR/gezonde leefomgeving en met welke activiteiten in de regio de partner zich bezig houdt. Informatie die te delen is: bedrijfsprofiel met producten en diensten, expliciete expertise BIOR, wat uw als partner bijdraagt in het netwerk en welke rol u heeft in het netwerk

Gebruik van logo Kennislab BIOR Noord

Als partner kan het logo van Kennislab BIOR Noord gebruikt worden voor eigen communicatie uitingen. Met het gebruik van het logo laat de partner zien dat de ambities door de partner gedeeld worden. We vragen u om het logo van KennisLab BIOR Noord ook op uw website te plaatsen.

Ontvangst algemene nieuwsbrief

Ten minste 3x per jaar wordt de KennisLab BIOR Noord nieuwsbrief verstuurd. In deze nieuwsbrief staat informatie over het netwerk, de partners, projecten die lopen en aankondigingen betreft activiteiten in het netwerk of daarbuiten. Partners kunnen ook zelf nieuws of artikelen aanleveren voor de nieuwsbrief.

Toegang tot digitaal platform voor uitwisselen van kennis en expertise

Een digitaal platform biedt de mogelijkheid tot het delen en halen van kennis en ervaringen aangaande de thema's binnen KennisLab BIOR Noord. Dit digitale platform is op het moment van schrijven nog in ontwikkeling.

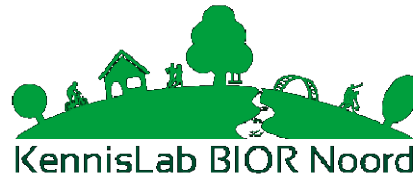
Mogelijkheid tot sponsoring

Als netwerkpartner heeft u de mogelijkheid om via sponsoring van bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst uw bedrijf of organisatie nog meer in de schijnwerpers te zetten.

Matchen studentinzet in de vorm van stages

Met de Hanzehogeschool als kernpartner binnen het netwerk is KennisLab BIOR Noord in staat een bemiddelende rol te spelen tussen de wens/behoefte vanuit het werkveld en onderwijs. Er wordt gewerkt in de vorm van een innovatiewerkplaats waar verwacht wordt dat student, docent en werkveld gezamenlijk werken aan de oplossing van het praktijkvraagstuk.

Bijlage 5: Positionering en profilering KennisLab BIOR Noord



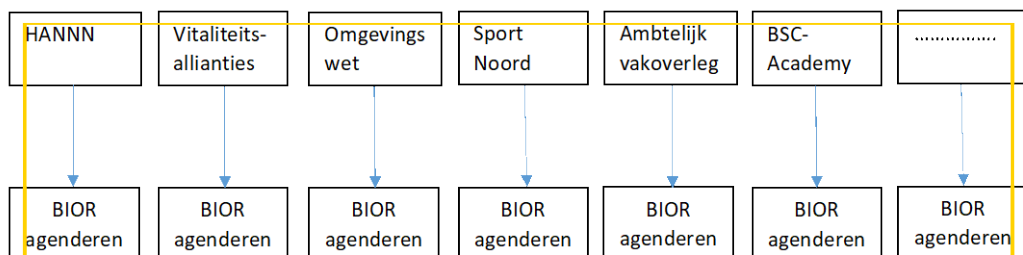
Positionering en profilering Kennislab BIOR Noord

Aanleiding en urgentie:

Op het brede raakvlak van 'Gezondheid' en 'Openbare Ruimte' is het stimuleren van bewegen één van de vele domeinen. En ook nog eens een relatief klein domein. De verschillende domeinen met elk hun eigen specifieke expertise kunnen naast elkaar bestaan. Dit is de huidige situatie in Noord Nederland. Naast het domein van Bewegen, valt hierbij in de Openbare Ruimte verder te denken aan bijvoorbeeld luchtkwaliteit, openbaar groen, geluidshinder, grondwaterkwaliteit, leefbaarheid, bouwbesluiten etc. In ons werk komen bijeenkomsten met een breder kader dan alleen bewegingsstimulering veel voor. En met de komst van de Omgevingswet is dit alleen maar toegenomen. Om als relatief klein domein niet weg te vallen in de gesprekken die over gezondheid en openbare ruimte gaan, willen we definiëren hoe we het Kennislab BIOR Noord in de toekomst positioneren en profileren tussen de vele bestaande initiatieven en organisaties.

Positionering en profilering Kennislab BIOR Noord:

Organisaties op verschillende domeinen die met Gezondheid en Openbare Ruimte te maken hebben, kennen binnen hun werkterrein samenwerkingsverbanden en netwerken. Bij de keuze voor de onderstaande positionering van Kennislab BIOR Noord hebben we het belangrijk gevonden om binnen bestaande platforms **profilering** belangrijker te maken dan **positionering** van het Kennislab:



In de bovenste rij tekstblokken staan nu enkele (bestaande) samenwerkingsverbanden genoemd waarin sport en bewegen al ruim vertegenwoordigd zijn of misschien zelfs de verbindende factor zijn, zoals bijvoorbeeld bij Sport Noord. Dat is niet de situatie waar we in de toekomst naar zouden

moeten streven. Het is zinvoller om samenwerkingsverbanden op te zoeken waar 'Gezonde Leefomgeving' het overkoepelende thema is.

Het voordeel van de geschetste zienswijze is dat in elk samenwerkingsverband waarbinnen je BIOR wilt agenderen, je de BIOR-boodschap kunt aanpassen aan de klantgroep of het type professional die binnen dat specifieke samenwerkingsverband aanwezig is. De boodschap richting wethouders ('Stimuleer de vitaliteit van je inwoners') is bijvoorbeeld een heel andere dan de boodschap op een overleg van de medewerkers van de buitendienst ('Denk aan de voorkant mee over aanleg en onderhoud'), terwijl beide klantgroepen binnen dezelfde organisatie (namelijk gemeenten) werkzaam zijn. Kortom: elk type professional, elke klantgroep, moet voor zijn eigen werkzaamheden het belang van het Kennislab BIOR Noord benadrukt krijgen. De boodschap moet dus aangepast worden aan de type professional die zich in dat samenwerkingsverband bevindt, maar de kern van de boodschap is dat het Kennislab altijd 'Bewegen In de Openbare Ruimte' stimuleert.

De weergegeven positionering kent ook een belangrijk nadeel. Dat is dat het Kennislab de kans loopt om weer terug te zijn bij het oorspronkelijke probleem: in de veelheid van domeinen binnen een dergelijk samenwerkingsverband, is BIOR relatief klein en valt het thema in het niet tussen de vele andere domeinen.

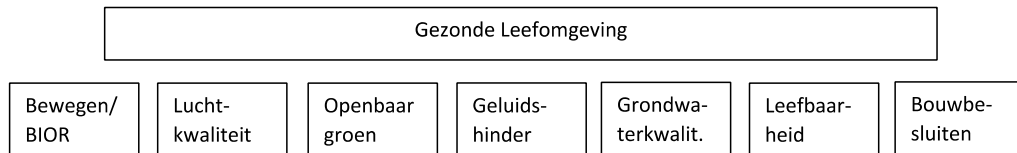
Meerdere invalshoeken:

In de gesprekken over de positionering en profilering van het Kennislab zijn ook andere invalshoeken verkend. Voor het verkrijgen van een volledig beeld worden deze hier kort weergegeven. Om de redenen en de risico's die erbij vermeld staan, is er niet voor deze invalshoeken gekozen voor het Kennislab.

1. Organisaties op verschillende domeinen die met Gezondheid en Openbare Ruimte te maken hebben, bestaan naast elkaar en los van elkaar. Het domein van Bewegen is reeltief klein en in de ogen van anderen ook relatief onbelangrijk. Domeinen die raakvlakken hebben met veiligheid, zoals grondwaterkwaliteit en geluidshinder, hebben over het algemeen een hogere prioriteit dan domeinen die een gezonde leefstijl stimuleren.

Bewegen/ BIOR	Lucht- kwaliteit	Openbaar groen	Geluids- hinder	Grondwa- terkwalit.	Leefbaar- heid	Bouwbe- sluiten
------------------	---------------------	-------------------	--------------------	------------------------	-------------------	--------------------

2. Organisaties op verschillende domeinen die met Gezondheid en Openbare Ruimte te maken hebben, werken samen en bestaan gezamenlijk onder een overkoepelende organisatie die (inhoudelijk, niet hiërarchisch) als paraplu dient:



Een potentiële organisatie die als overkoepeling zou kunnen dienen is het Healthy Ageing Network Noord Nederland (HANNN). Maar het is goed mogelijk dat er nog andere, meer geschiktere, organisaties voor deze rol te vinden zijn.

3. Als we een nauwere samenwerking en meer betrokkenheid willen nastreven, kan dezelfde samenwerking ook als volgt weergegeven worden:



In beide bovenstaande weergaven (nummer 2 en 3) wordt het thema bewegen integraal meegenomen in het grotere geheel van de gezonde leefomgeving. Dat is winst, want daarmee wordt het thema niet snel over het hoofd gezien of van tafel geveegd. Maar er kleven ook enkele grote nadelen aan. Enerzijds is dat het feit dat het brede thema 'Gezonde Leefomgeving' vaak voorbehouden is aan beleidsmakers, terwijl je méér klantgroepen kunt interesseren voor het smallere thema 'Bewegen', bijvoorbeeld Buurtsportcoaches, wethouders, wijkverenigingen, dorpencoördinatoren, sport- en beweegaanbieders etc. Anderzijds zal het thema bewegen ook in deze samenwerkingen niet de ruimte en de urgentie krijgen om er een flinke lobby voor te voeren. Bovendien stelt het Kennislab zich in deze beide posities inhoudelijk ondergeschikt op ten opzichte van een overkoepelende organisatie wat belemmerend kan werken qua dynamiek en in beleidskeuzes.

Rekening houdend met alle kansen, mogelijkheden, voor- en nadelen is daarom gekozen voor de invalshoek zoals die op de eerste pagina beschreven staat.

Bijlage 6: Interview op topic 1

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

De ambitie sluit volledig aan. Het verleiden van jong en oud om meer te gaan bewegen in de openbare ruimte heeft te maken met het beïnvloeden van het gedrag van mensen. Dit komt zowel overeen met mijn persoonlijke als bedrijfsmatige ambitie.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Organisatorisch. Vanuit de organisatie. We willen allemaal inwoners in beweging brengen. Het belang vanuit de organisatie is om meer expertise te ontvangen om te kunnen bijdragen aan de bewoners van de eigen regio en om meer aandacht aan het onderwerp te schenken.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Het is belangrijk dat we met elkaar de praktijk in gaan. De afgelopen tijd hebben we veel vergaderd en gepraat over de structuur van het netwerk. Nu is het tijd om ons meer te gaan richten op onze kerntaak. Wat is kennisdeling met praktijkvoorbeelden. Daarnaast zijn de volgende zaken belangrijk:

- * Kennisdeling binnen de organisatie
- * Goeie voorbeelden en goeie ervaringen inbrengen
- * Alles wat voor het proces van BIOR af gaat. O.a. realiseren, implementeren en het beleid vastleggen om te kunnen delen
- * Informatie rondom groene beweegvriendelijke wijken verzamelen
- * Voorbeelden bij zorginstellingen verzamelen

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

De laatste tijd was het merkbaar dat er geen formele structuur bestaat bij het KennisLab. Daarnaast is er ook geen samenwerkingsverband getekend. Dit maakt het een relatief vrijblijvend netwerk wat los/vast zit. Het is hierbij de vraag of dit een voorwaarde moet zijn. Wellicht kan het netwerk goed doen als er wordt gekozen voor een betere vaste structuur waar taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd, beslisbevoegdheden zijn afgesproken en de financiën beter zijn vastgelegd.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Voelt zich redelijk sterk verbonden met het netwerk. Opmerking daarbij is dat het wellicht soms iets te zakelijk georiënteerd is. De samenwerking zou wel wat persoonlijker / informeler worden. Meer over persoonlijke zaken delen, wat speelt er precies bij de partners en waarbij kan er worden bijgesprongen door het netwerk?

Andere partners voelen zich ook sterk gevoel naar mijn idee. Maar er bestaat wel een merkbaar verschil in inzet. Dit uit zich in de uren die er worden gespendeerd aan het netwerk. Dat de kernpartners uren en geld inleggen vind ik overigens wel goed.

De laatste tijd is er steeds meer sprake van kruisbestuiving. Zoals gezegd werd er voorheen veel vergaderd over de structuur en dit gaat steeds meer over in het delen van voorbeelden via de WhatsApp en de mail. De komst van nieuwe netwerkpartners heeft hier naar mijn gevoel een boost aan gegeven. Het is nog wel nodig om deze kruisbestuiving te bevorderen. De hulpmiddelen hiervoor (e.g. Microsoft Teams of LinkedIn) komen hierbij niet altijd even goed uit de verf. Wellicht moet er nagedacht worden over een nieuwe manier om kennis met elkaar te delen maar vooralsnog gaat dit binnen het werkoverleg en de netwerkbijeenkomsten prima.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Hierin zijn de afgelopen tijd al wel veel goede stappen in gezet. Het is nu belangrijk dat je jezelf aan netwerk goed laat zien. Wie ben je en wat doe je. Dit zal moeten via de website, de Instagram en andere sociale media. De komende tijd gaan we hier ook extra aandacht aan geven om dit een professionelere uitstaling te geven.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Dit doen we al goed. We presenteren ons vanuit het netwerk naar buiten toe en niet vanuit de individuele partners. Iedereen heeft daar wel zijn unieke manier voor natuurlijk, het verhaal zou eventueel kunnen worden vastgelegd zodat deze overeenkomt met elkaar. Het is goed dat we uitstralen vanuit Noord-Nederland, dit maakt het netwerk groter. Het is nog wel een aandachtspunt dat we moeten uitstralen wat we willen betekenen en voor wie. Er wordt nog weinig gericht op het verleiden van jong en oud, de eindgebruiker mag nog meer aandacht krijgen hierin. Focus op de kernambitie. Daarnaast is het belangrijk om gezien te worden bij de gemeenten, zodat deze BIOR kunnen opnemen in hun beleid.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Dit is voornamelijk een kwestie van doen. We zijn al bezig met de herontwikkeling van de website maar wat moet hier precies op. Op bepaalde onderwerpen hebben wij erg weinig ervaring, zoals samenwerking met onderwijs en natuurorganisaties. Wat moet er gebeuren wanneer er onderhoud gepleegd moet worden, hoe kan dit gecombineerd worden met BIOR. We richten ons PVA niet op de 4 doelen, meer op communicatie, profilering. Hier kan nog een slag in worden geslagen, bijvoorbeeld door contact te leggen met landschapsarchitecten.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

De besluitvorming is niet vastgelegd maar vindt plaats door middel van een voorstel van een kernpartner in het werkoverleg. Alleen kernpartners zijn hierbij betrokken. Wie binnen de kernpartners kan hierover beslissen is ook niet vastgelegd, gebeurt meer als consensus. Wanneer kan er een kernpartner bij komen is ook een vraag waar we nog niet mee bezig zijn geweest. Op bestuurlijk niveau moet het vastgelegd worden wie er beslissingsbevoegd is. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een stuurgroep of een mandaat.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De interne communicatie gaat voornamelijk via de e-mail, WhatsApp en het kernoverleg. Met de netwerkpartners gebeurt dit eenzijdig gedaan via de mail, de nieuwsbrief of de netwerkbijeenkomsten. De kar hierbij wordt getrokken door de kernpartners. Dit is wel genoeg naar mijn idee. Het is ook niet nodig om altijd alles te doen met het gehele netwerk,

dit kan ook met een kleiner groepje op een specifiek onderwerp. Het belangrijkste is dat je weer wie er zit en wat je aan elkaar hebt. Hiervoor is LinkedIn denk ik niet de juiste optie, de reguliere middelen zijn hiervoor voldoende.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Het is erg waardevol dat je elkaar weet te vinden, wat kan je van elkaar krijgen en brengen. Het moet wel vanuit jezelf komen. Korte lijntjes, elkaar weten te vinden. Het is vooralsnog niet altijd even goed weten wie wat doet. Het hoeft niet altijd een bijeenkomst te zijn voor het hele netwerk. Soms kan 1 of 2 thema's kiezen en hier een aantal partners bij laten aansluiten ook voldoende zijn. Praktischer samenkomen in een kleiner verband. Speeddaten. De korte lijntjes worden nog niet optimaal gebruikt, moet nog veel vanuit de karttrekkers komen.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Goed. Korte introductie en toelichting.

Bijlage 7: Interview op topic 2

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Het sluit heel goed aan bij onze ambitie. De natuur en mensen dichterbij elkaar brengen bijvoorbeeld door middel van woonwijken en natuurgebieden. Hier op een educatie manier gebruik maken en wat dit kan betekenen voor je gezondheid.

Wat ons betreft zouden we de natuur en groen een groter onderdeel laten uit maken van de ambitie. Bij het aanleggen van sportpleinen veel focus op sport en weinig duurzaamheidsaspecten. Gebruik maken van natuurlijke ondergronden / elementen. Sport is heel mooi en goed als middel. Welke andere duurzaamheids thema's meenemen?

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Zowel vanuit een persoonlijk en een organisatorisch belang. Voor mij persoonlijk is het altijd al een belangrijk onderwerp geweest en vanuit IVN is het belangrijker geworden om meer samen te gaan werken. Zo wordt de boodschap breder en sterker. Door beleid overstijgend te gaan werken kunnen we samen meer bereiken, hierin heeft samenwerken een grote meerwaarde. Als IVN hebben we veel kennis over duurzaamheid en natuurgebieden maar weinig over sport. De wisselwerking zal ons allemaal versterken.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Voor ons is het werken in het Noordelijk verband erg belangrijk. Daarin hebben we al veel samengewerkt met Sport Drenthe en de Hanzehogeschool. Maar nog vrij weinig met Huis voor de Sport Groningen en Sport Fryslan. De verbinding met de natuur en natuurbescherming is erg belangrijk. Hierin is het gesprek tussen sport en natuurorganisaties zeer waardevol. Om op korte lijntjes hier informatie over op te kunnen halen is fantastisch. Daarnaast werken we ook veel met scholen waar deze wisselwerking ook veel toegevoegde waarde kan hebben. Binnen de samenwerking is gelijkwaardigheid het belangrijkste. Daarnaast dat ieder op zijn eigen expertise blijft en zorgt voor kennisdeling.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Wat mij betreft is het KennisLab van Mieke Zijl, zij is kartrekker en dat is ook belangrijk om te hebben. Het bepalen van bepaalde dingen in een kleine kerngroep is ook verstandig. Op dit moment bestaat er verder geen samenwerkingsovereenkomst of intentieverklaring, of dit in de toekomst nodig is, is de vraag. Het is dan van belang om de meerwaarde duidelijk toe te lichten. Wat ons betreft is een jaarlijkse contributie geen gek idee, of dit echt in geld moet is de vraag. Uren inzetten en dit uitdrukken in geld zou ook een goed alternatief zijn.

De huidige inrichting is op dit moment prima. Het is belangrijk dat er nog wordt uitgezocht wat ieders rol exact is. Wellicht kan het netwerk zich professionaliseren door een document op te stellen met daarin de taken, bevoegdheden en besluitvorming duidelijk wordt vastgelegd. Daarnaast kunnen de verwachten hier ook in worden opgenomen.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

We voelen ons erg sterk verbonden met het netwerk. Daarnaast ook een sterke relatie met de drie noordelijke sportbonden, al is er voor de sportbond in Groningen nog werk aan de winkel. Voor ons gevoel gaat het kruisbestuiving en de commitment op dit moment goed. Alle partners zijn aanwezig en houden zich aan de afspraken. Het zou denk ik ook goed zijn om kleinere bijeenkomsten te realiseren op thema.

Daarnaast kijken wij sterk naar ons eigen werk en hoe we daar partners bij kunnen betrekken. Dan moet de uitkomst echter wel altijd groter zijn dan wanneer we de opdracht alleen uitvoeren. Het moet nog blijken dat er sprake is van zelfcoördinatie, hier hebben wij nog te weinig inzicht in. Het is een belangrijke vraag hoe we informatie gaan verspreiden, via de bijeenkomsten gaan dit al mooi, maar hoe nog meer? We zouden zelf graag een bijeenkomst organiseren om ons zelf te laten zien.

De commitment vastleggen in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst is naar ons idee een goede voortgang, daarin kunnen taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Het zou mooi zijn als we met zijn allen volwaardige partners kunnen worden, veel kunnen samenwerken en de organisaties op die manier in elkaar kunnen vlechten.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Hiervoor moet er veel worden gekeken naar wat de individuele organisaties kunnen betekenen. BIOR gerelateerde opdrachten moeten altijd het netwerk in worden gebracht.

Daarnaast moet de inbreng van de organisaties meer zijn dan alleen aanwezigheid. Dit kan bijvoorbeeld zijn: acquisitie, onderzoek, aangaan van gesprekken of subsidies opzoeken.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Het is nu maar de vraag of wij de doelgroep wel bereiken, wie de doelgroep exact is, is ook nog onduidelijk. Zijn dit de eindgebruikers of de lokale overheden. Het is belangrijk om als KennisLab een goede professionele uitstaling te hebben op basis van deze doelgroep en wat wij willen bereiken. Binnen IVN zijn we veel bezig met storytelling, dit zou eventueel ook waardevol kunnen zijn voor het KennisLab. Daarnaast ook met Visual change making, de keuze is oneindig.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Wie is de eindgebruiker? Qua promotie gaat het al heel erg goed. Veel diversiteit. Nu kijken hoe we verder gaan groeien. Moeten we verder groeien of moeten we verdiepen? Hoe groter je wordt hoe moeilijker de commitment behouden is. Verdiepen is doelstellingen maken. Niet 4x per jaar alleen bijeenkomsten maar concrete samenwerkingen, subsidies of onderzoeken.

Zelfcoördinatie: Mieke is goede stimulatie. Mensen gaan achterover leunen, Mieke jaagt het wel aan. Partijen moeten goed naar de persoon kijken, zijn ze wel op hun plaats in het netwerk. We zijn professionele organisatie maar het is wel belangrijk dat er concrete dingen gebeuren. Wie is waar verantwoordelijke voor. Dit is iets waar we samen voor staan, dus dat moeten we ook samen doen. Dit moet vanzelfsprekend zijn.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Is nog niet helemaal duidelijk. Ligt het besluit bij de drie directeuren? Besluitvorming moet bij de kern blijven. Hier moet wel duidelijke communicatie over plaat vinden. Laat iedereen wel iets inbrengen.

Topic: Communicatie

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?

- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Communicatie is erg positief, heel actief. Wij moeten dit eerst zelf ook nog even delen via de socials. Moet nog later nog blijken. KennisLab bij de eigen partners.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Het is voor IVN een enorme kans om het netwerk te vergroten. Heel blij dat we in februari een bijeenkomst mogen organiseren om te praten over eigen organisatie. Een natuurlijke samenwerking met hoge mate van kruisbestuiving en commitment. Dit soort gesprekken moeten eigenlijk al veel eerder plaatsvinden. Ga eerst eens in gesprek met het netwerk. Misschien is het wel te makkelijk om toe te treden tot het partnerschap.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Heel goed om als organisatie te rade gaan om te kijken hoe we een zo goed mogelijke bijdragen te leveren aan. Goede samenvattingen, ruimte geven om te vertellen.

Bijlage 8: Interview op topic 3

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

NIJHA is een inrichting van ruimte, dit doen wij o.a. op scholen, op zorgcentra en in de wijken. Bewegen is voor ons een paraplu term, bewegen bootcampen, spelen, hardlopen (speeltuin). Het is eigenlijk de dagelijkse werkzaamheden. Het KennisLab hanteert een hele brede ambitie. Hier kan eventueel op worden geconcretiseerd. Wat is bijvoorbeeld de definitie van bewegen?

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Zou mooi zijn als het een collectief belang zou zijn. NIJHA heeft 100 man in dienst die brood willen hebben. Dus in dat opzicht heeft een commerciële organisatie altijd een organisatorisch belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wij willen heel graag kennisdelen. Wij zijn een landelijk opererend bedrijf dus hebben we veel ervaring en over het hele land inzicht. Het westen loopt voor dus kan hiervoor seinen. Zou ook graag zelf snel horen dat er bepaalde projecten aankomen in het Noorden. Voor ons is de wisselwerking dus het belangrijkste. Deze samenwerking moet echt van beide kanten komen. Daarnaast gaat het dus vooral om kennis delen, innoveren, experimenteren en opdrachten uitvoeren.

Samenwerken: het netwerken en kennisdelen met bedrijven van hetzelfde raakvlak. Wanneer we met bedrijven van BIOR aan tafel zitten, dan volgt daar vanzelf iets heel moois uit. Niet met de gedachten dat er meteen concrete. Opbouwen van een netwerk.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Het is nog erg ongestructureerd en er zijn nog maar een gering aantal contact momenten. Ook bestaat er geen jaarplanning, het enige wat ik af en toe ontvang is een mailtje of een nieuwsbrief. Dit komt ongestructureerd over. Contact momenten moeten met een bepaalde regelmaat, ook in informele sferen. Hoe groot wordt de ambitie, wordt het een meerwaarde om 4 keer per jaar bij elkaar te komen? Er moet een focus komen, meer concretisering. Heel goed dat er tijd is om te denken over de inrichting. Wellicht kan een 5 jaren plan hierbij richting geven.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

In de zin dat ik weet wie ik moet hebben en hoe ze mij vinden voel ik mij wel verbonden. Nu nog weinig sprake van kruisbestuiving. Alle opdrachten in het noorden in samenwerking met HVSDG, daar buiten heb ik weinig contact met de andere partners. De bewegende stad is een werkgroep binnen de gemeente Groningen die zich inzet voor het bewegen. Handig als sparringpartner, zo kunnen we erachter komen wat er leeft en waar de subsidies zijn.

Commitment moet nog ontstaan. Dit moet vanuit de praktijk blijken. Ik schuif BIOR nu nog niet gelijk naar voren. In de eerste jaren wel werken met een bepaalde exclusiviteit voor opdrachten. Veel in gesprek blijven. In clusters op bepaalde thema's aan de slag gaan. Hoe zorgen we dat het KennisLab meer naamsbekendheid krijgt. De rol van het KennisLab moet groter worden, hiervoor is bezoek nodig aan mensen/gemeenten. Wat kan BIOR bieden aan gemeenten is nog niet helder genoeg geformuleerd. Concreet laten zien wat we gaan doen en wat we aan het doen zijn. Gemeente mensen willen ontzorgt worden. Het concretiseren van de werkzaamheden en je aanbod laten zien is hiervoor echt nog nodig.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Een samenwerkingsovereenkomst is los zand. Wat houdt het partner zijn in? Het is nog een beetje vaag. Wat is vanuit het KennisLab de ambitie om te gaan doen in de toekomst. Wat gaat het KennisLab mij bieden. NIJHA naar voren schuiven wanneer er opdrachten zijn? Heeft het KennisLab de opdracht naar voren geschoven dan kan het een bepaald percentage terug vragen. De visie moet namens BIOR concreter worden om NIJHA te vertellen wat de meerwaarde is.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Te ver weg om daar een goede mening over te vormen. Weet niet of er iets is gerealiseerd. Het is de vraag met welke gesprekspartner wij aan tafel willen zitten. Zijn dat wethouders, initiatiefnemers, dorpsbelangen of wijk regisseurs? En willen wij daar zitten als kennispartner of begeleider? Het is belangrijk om hier aan de aandacht te komen, dit kan gebeuren door te bellen, langs te gaan, de nieuwsbrief of de e-mail. De buurtsportcoaches hebben tevens korte lijntjes. Gooi met referenties en praktische voorbeelden. De krant is overigens ook een goed medium voor naamsbekendheid.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Staat te ver van mij af om hier iets over te kunnen zeggen. Het is gunstig dat er bij ambtenaren nog weinig kennis is op het gebied van BIOR. Er moet dus al veel eerder in het proces contact gelegd worden. Dit vraagt om een agressieve benadering richting lokale overheden en dorpsgemeenten.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Geen beeld van. Met oog op hoelang bepaalde dingen duren, moeite met doorhakken van een knoop? Bepaal voor 75% waar je naar toe gaat en dan met partners in gesprek. De kerngroep zullen de keuzes moeten maken en verantwoorden.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De communicatie moet in de basis relevant zijn. Een regelmatige nieuwsbrief is wel goed. Ik hoor en zie graag wanneer ze iets relevant hebben voor mij. Betreft het aantal bijeenkomsten per jaar is 1 concrete is voldoende. Een agenda met de opdrachten laten sturen. Er liggen korte lijntjes, dus de communicatie is wat mij betreft prima op dit moment.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?

- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Het is geslaagd wanneer het KennisLab hun doelen behaalt. Daarbij hebben wij geen torenhoge verwachtingen. Het is waardevol door partners uit te lichten in media en projecten. Door bij 5 projecten heel bewust een aantal opdrachten doorschuiven.

Er moet een wisselwerking ontstaan, hoe meer het KennisLab NIJHA naar voren schuift. Hoe meer NIJHA het KennisLab naar voren schuift. Veel experimenten samen.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 9: Interview op topic 4

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Dezelfde ambitie in de basis. Wij werken met een aantal maatschappelijke thema's: gezonde en veilige stad vanuit de afdeling gebiedsadvies, waar er gekeken wordt naar de fysieke leefomgeving. Het is een heel mooi netwerk en het kan ook heel mooi zijn / worden. Kennisdeling, creëren van werk is daarbij heel mooi en natuurlijk het bijdragen aan de gezonde en veilige stad.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief en organisatorisch belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

De belangrijkste reden is het onderdeel zijn van het netwerk. Kijken of we verbindingen kunnen maken, kennis kunnen koppelen voor een grotere meerwaarde. Zelf hebben wij ook al een groot netwerk, BIOR is een mooie toevoeging aan dit netwerk.

Wat we kunnen inbrengen is een eigen netwerk, daarbij worden we regelmatig gevraagd voor een opdracht. Daarnaast hebben we veel kennis over het thema, duurzaamheid, omgevingswet.

Vertrouwen is belangrijk. Aanjagers, initiatiefnemers zijn belangrijk. Als niemand zich verantwoordelijk voelt kan het dood bloeden. Daar moeten we voor oppassen.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Ik heb vooral veel contact met partijen die ik voorheen ook al contact mee had. Tussentijds heb ik weinig contact gehad met nieuwe partijen. Voor nieuwe partijen heb ik dan ook weinig

gevoel van interactie, bijvoorbeeld door de LinkedIn pagina. Verschillende initiatieven falen of slagen. Het is wel belangrijk dat nieuwe partners goed worden opgenomen en zelf initiatief nemen, dat vergroot de waarde van het netwerk aanzienlijk.

Of een samenwerkingsverband nodig is weet ik niet. Bij het voormalig cycling lab hebben we ook onderzocht of we moesten formaliseren of niet. Toen kwamen we er niet uit. Via intentieverklaring tijd en andere inbreng vastleggen is een goed alternatief. Het laagdrempelige maakt het makkelijk en aantrekkelijk om aan te sluiten.

Jaarbedragen doen we niet aan. Dit werkt voor ons niet. Percentage over de factuur zou eventueel kunnen. Ik denk dat het ophalen van subsidies of naar de overheid vragen voor geld een beter alternatief is. Het is belangrijk dat we de meerwaarde duidelijk in kaart kunnen brengen.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Had al goed contact met een aantal partners. Dit is niet verbeterd of verslechterd. Nog weinig interactie gehad met nieuwe partners. Noem het KennisLab wel af en toe, dus het wordt wel uitgestraald. Opdrachtgevers vinden het fijn om het idee te hebben dat wij een bedrijf zijn dat open staat om samenwerking. Niet alleen op zichzelf kijken. Dat we in een netwerk bewegen.

Ik vind zelf dat ik gecommitteerd ben. Ventileren, aanwezig zijn bij bijeenkomsten. Het idee van kennisdelen staat sowieso hoog op de lijst. Kruisbestuiving niet zoveel over te zeggen. Wil er niet te negatief in zijn en niet te hoge verwachtingen. Opdrachten rollen binnen. Fijn netwerk, op een goed thema. Voorzie wel dat er profijt is van het partner zijn. De wisselwerking bestaat ook, maar voornamelijk met de partners waar ik deze al mee had. Hier heeft het KennisLab nog niet veel voor gebracht. Zou mooi zijn als dit in de toekomst zou kunnen bevorderen.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Er zijn vast en zeker stappen die het KennisLab kan zetten. Kan me goed voorstellen dat het BIOR een serieuze gesprekspartner wordt voor overheden. Hiervoor is een boegbeeld nodig, kerngroep die het thema aankaarten. Of een samenwerkingsovereenkomst nodig is denk ik niet, zoals gezegd is het vrijblijvende ook een sterk punt van het netwerk. Cycling ambassade is wellicht een goed voorbeeld voor het KennisLab. Dit is een professioneel en zakelijk netwerk, werkt met ook lidmaatschap en opereert wereldwijd.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Bij de opdrachtgevers moet er worden uitgestraald. Eindgebruikers moeten wel worden betrokken. Als serieuze gesprekspersoon uitstralen over dit thema. Aanspreekpunt voor partijen die iets met dit thema willen. Deze mensen richten zich tot Mieke of de kerngroep.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Gewoon een keer een casus met elkaar gaan doen. Gericht met een aantal partijen echt iets doen. We willen echt wat gaan doen. Het zal het netwerk helpen als we met elkaar dingen gaan ondernemen. Gezamenlijk een gemeente aanspreken, op een thema. Je leert elkaar het beste kennen wanneer je met elkaar bezig gaat, ook beter inzicht krijgen met wat je aan elkaar hebt.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Goed, volste vertrouwen in het kernteam. Meegedacht over de constructie met een kernteam.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De communicatie gaat goed en twee kanten op. Er komen af en toe nieuwsbrieven, LinkedIn en via WhatsApp meldingen om kennis te delen. App groep wellicht niet altijd een goed idee. Het zal wel lonen om hier meer in te kijken. Hoe kunnen we de communicatie gebruiken om interactie / commitment te bevorderen. Gedwongen mensen met elkaar laten bellen. Lijktje via de kerngroep. Tijd en ervaringen met elkaar opdoen gebeurt nog weinig en zou wel heel waardevol zijn.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Als ik opdrachten kan doen omdat ik in het KennisLab zit. Als we opdrachten binnenhalen omdat partners vertrouwen in ons hebben omdat we lid zijn. Er ontstaat veel concurrentie tussen bedrijven, deze overwinnen omdat we partners hebben. Tijd is geld, het moet geld opleveren. Ik zou ons graag willen laten zien. We moeten beter kennen wat we aan elkaar hebben. Dit moeten we echter samen doen.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Prima.

Bijlage 10: Interview op topic 5

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Drenthe beweegt is een netwerkprogramma uit 2009 waar een visie is ontwikkeld. Sport en bewegen als middel om te werken aan het maatschappelijk ontwikkelen en de economie. 24 partijen nemen hier aan deel met daarbij 1 programma manager. Ik heb als opdracht om dit vorm te geven. Economie is bijvoorbeeld toerisme dat voort komt uit een actieve beleving van de natuur.

In 2009 was er het idee, er moeten een aantal beweeg parken komen voor hardlopen (triatlon) in Drenthe. Maar niet alle sporten gaan op 1 plek blijven, vrijheid is namelijk belangrijk. Dit park moet door heel Drenthe lopen. Heel Drenthe een beweegpark. We moeten zorgen dat de omgeving uitdaagt tot bewegen. Dus de ambitie sluit behoorlijk goed aan.

Persoonlijk niet zo van de instituties. Mieke wil er een lab van maken, ik zou het graag opportunistisch houden. In Drenthe is natuur en in Fryslan water. Drenthe is sterker dan de onderdelen. Hierdoor is er ook een ander programma nodig, hoe zorg dat je je naar Drenthe gaat en je weet dat je altijd kan bewegen. Onderscheidend werken. De verbinding leggen.

De focus zou moeten liggen op het activeren en inspireren van de mensen die op overheidsniveau bezig op dit thema. Hier ligt namelijk het grote geld. Door middel van hun programma van eisen. De kunst is om te creëren op basis van de behoefte van de eindgebruiker. Als wij BIOR willen inrichten moeten we dit bespreken met de eindgebruiker. De standaardformule: Resultaat = kwaliteit x draagvlak.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief. Ook economische belangen voor het voortbestaan van mijn organisatie.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wij zijn een betalende partner, want wij vinden dit een zeer belangrijk onderwerp. Drenthe heeft de meeste omgeving per persoon. Wat wij brengen is visie en dagelijkse praktijk. Het helpt dat Mieke een sterke speler is, daardoor vertrouw ik er op dat er iets waardevols uit

voort komt. Ik verwacht niet heel veel. Het BIOR wil graag concrete dingen laten zien. Maar ik vind het alleen belangrijk dat er beweging op gang komt. Kennis en agendering en beweging in gang.

Drenthe beweegt is een vaag programma. Veel op de kaart brengen. Hogeveen sport gemeente, dankzij Drenthe beweegt. Dit kwam door de visie naar buiten te brengen. Het is voor het KennisLab dus vooral belangrijk om de visie uit te spreken en te zorgen dat gemeentes en overheden zich hierbij aansluiten.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Weet niet hoe het in elkaar zit. Heb ook vragen bij de belangen van andere partijen. Enige reden dat we er in mee gaan is voor de visie. De reden dat je mee doet is omdat je de beweging BIOR wilt inrichten.

Er moet een regie of centrale functie alleen om maatschappelijk belang te behartigen. Het is alleen publiek geld, dus het moet allemaal naar de maatschappij gaan. Bewoners moeten opdrachtgever worden. BIOR zou de vraag hier dan ook moeten ophalen.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

*

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Het is niet duidelijk genoeg voor de eindgebruiker en de gemeentes wie wij zijn en wat we doen. Hierin hebben we nog een vertaalslag te maken. Deze zaken zouden eventueel geformaliseerd kunnen worden zodat de partners allen hetzelfde uitstralen. Daarnaast zou er in mijn ogen een volgende inrichting moeten komen. Een eerste ring waarin de visie wordt opgesteld door een kerngroep, een tweede ring met partijen die zich belangeloos aansluiten bij deze visie en zich hiervoor willen inzetten en een derde ring met partijen die deze visie waar kunnen maken.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?

- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Mensen zonder belangen zouden dit moeten bepalen. Vooralsnog zit dit nog in de voorfase. Het KennisLab zou zich moeten uitstralen als een beweging die BIOR stimuleert en hier altijd een rol kan pakken. Zorg dat je bij de ambtenaren en wethouders bekend zijn, daar moet je kunnen inspireren. Komt hiervoor met mooie voorbeelden. Wethouder betrokken bij een wijk, architecten vergeten groen. Hiervoor moet BIOR aansluiten. De leefbaarheid moet verbeterd worden! Het is geloof. Niet met cijfers gaan werken, dit geeft een vertekend beeld. Werken op gevoel, wat mensen herkennen. Hiermee is het makkelijker om een wethouder aan boord te krijgen.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

*

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

*

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Het KennisLab is waardevol als bij 90% van de nieuwe inrichtingsplannen de BIOR als uitgangspunt is. Aan de buitenkant omwille van de media en aan de voorakant op de juiste plekken mensen beïnvloeden. BIOR agenderen door langdurig met mensen in gesprek zijn.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 11: Interview op topic 6

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Ik werk inmiddels anderhalf jaar bij de gemeente als trainee bewegende stad. Projectleider. Richt op sport, spelen, bewegen en ontmoeten. Projecten omvatten bijvoorbeeld het mountainbikepark in Meerstad, Kardingeberg, ten Boer en stedelijke skatevoorziening. Bewegende stad. Meer jaren plan waarin BIOR ook een doel is. Aan de voorkant aan tafel komen. De ambitie sluit heel erg aan namelijk de ongeorganiseerde sporter bedienen. Het uitdagen van de inwoners door middel van het bieden van een fysieke omgeving en de activiteiten.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Het KennisLab staat voor vernieuwing en innovatie, de Gemeente Groningen wil daar aan bijdragen. Het netwerk is belangrijk. Het monitoren van bewegen is een onderwerp waar we graag kennis over willen verzamelen. Het is dus een collectief belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Het gaat om halen en brengen. De wisselwerking. Elk jaar doen we een bijdrage. Het is belangrijk om samen concrete zaken te gaan aanpakken. Experimenteren rondom de inactieve sporters. De wens is om samen concreter te worden. Eerst de behoefte en de richting bepalen. Er moeten genoeg momenten zijn om input te brengen. Hoe dat concreet gemaakt moet worden weet ik niet precies. Jessica en Mieke kunnen de richting wel goed aanbrengen op basis van wat er landelijk speelt. Daarbuiten zijn wij als Gemeente voornamelijk op zoek naar Kennis en experimenteren.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Het is logisch dat er een verdeling bestaat tussen netwerkpartners en kernpartners, ik vind dit een prima inrichting. Zou ook niet weten hoe het anders zou moeten. Een samenwerkingsovereenkomst wellicht. De taken en verantwoordelijkheden zijn namelijk niet altijd even duidelijk. Binnen de nieuwe werkpakketten zou dit ook erg handig zijn. Door de werkpakketten voelen de partners zich ook meer verantwoordelijk voor het netwerk. Dit is goed voor het commitment. Het is nog wel belangrijk om met elkaar te bepalen wat met nou echt concreet gaan doen met elkaar.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KenniLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Kan het nog niet goed inschatten. Valt op dat er veel mensen aanwezig zijn, het thema is echt belangrijk. Je voelt dat de commitment er is. Heb zelf eerst een stapje terug gedaan, het netwerk levert wellicht niet altijd even veel op, vandaar eerst kern en nu netwerkpartner. Zelf een handleiding gemaakt voor BIOR, dit is buiten het netwerk om maar was wel waardevol om met het netwerk te delen. Dit heeft ook te maken met kruisbestuiving. Het is waardevol om voorbeelden van elkaar te horen en met elkaar te hebben. Dit verdient wellicht een betere organisatie. Dit kan eventueel middels een online platform. Trello bijvoorbeeld. Voorbeelden, vraagstukken, thema's, subsidies en etc. kunnen hierop gedeeld worden. Dit kan als toevoeging op de werkpakketten.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

We zouden meer richting kunnen geven aan het KenniLab als we beter van elkaar zouden weten wat we van elkaar kunnen verwachten. Op dit moment ligt dit een beetje stil maar dat ligt ook aan de situatie en aan de tijd van het jaar.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KenniLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

BIOR is een netwerk met heel veel netwerk kennis op dit thema. Er liggen korte lijntjes met de gemeente en hogeschool gemeente. Hoe de bijeenkomsten zijn georganiseerd is goed en professioneel. Een online platform zou het laagdrempelig maken wat in mijn ogen waardevol is. Voor het kostenmodel heb je kernpartners die uren en geld brengen. Wanneer het straks concreter wordt kunnen er meer opdrachten worden uitgevoerd en dan kunnen we daaruit ook inkomsten halen. Wellicht een jaarbedrag, maak dan wel heel duidelijk en concreet wat het netwerk te bieden heeft.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

BIOR heeft in een activeringsopdracht een goede rol gespeeld. Hierin laat het zien dat ze in staat zijn goede experimenten uit te voeren. Het monitoringsvraagstuk is erg belangrijk. Hoeveel wordt een parkje nou echt gebruikt. Er komen veel specifieke vragen vanuit het netwerk, deze zouden we met elkaar moeten aanpakken maar er gebeurt te weinig. Hiervoor zijn de aanjagers nog hard nodig. Deze zijn overigens al goed bezig om alles concreet te maken. Bijvoorbeeld door middel van de werkpakketten.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Hiervoor zaten we in de kernpartnerrol, toen hadden wij zelf meer beslisbevoegdheid. Hoe het nu gaat vind ik prima, namelijk gezamenlijk de beslissingen maken. Het KennisLab haalt heel goed op wat de vragen zijn. Nu met de werkpakketten en de partners moeten er duidelijke besluiten gemaakt. Er moet richting gegeven worden over waar het KennisLab heen wil. Mieke en Jessica zijn de duidelijke gezichten en kennen de lijntjes, daar heb ik de volste vertrouwen in.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Wordt er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Via de mail, eenzijdig. Alleen vanuit Mieke. Vanuit een platform zou dit meer een gesprek kunnen aanjagen. BV de LinkedIn nieuw leven in blazen.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Vragen en kennisdeling moeten bij elkaar komen. Hier moet iedereen specifiek gevoel bij hebben. Gezamenlijk ambitie centraal staan. Het zou mooi zijn om meer te experimenteren. Goed in contact staan met elkaar, bijeenkomen, met elkaar praten, succes delen en ervaren.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Het is niet erg om bepaalde verschillen te hebben.

Bijlage 12: Interview op topic 7

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Ik ben sinds 2001 werkzaam bij Sport Drenthe als beleidsmedewerker jeugdsport, daarbuiten jurist op sociaal domein en coördinator van de buurtsportcoaches. Bij Sport Drenthe werk ik veelal ter ondersteuning van Mieke. Binnen het KennisLab heb ik een kleine rol, voornamelijk om de taken van Mieke over nemen en te ondersteunen.

De ambitie van het KennisLab sluit volledig aan. Staat zelfs in het provinciaal nota, maar ook in een van de pijlers van Sport Drenthe. BIOR gaat verder, zorgen dat je het zo inricht dat het mensen aanspoort tot bewegen en het activeren van deze plekken. Omgevingsvisie, elke gemeente moet voor 2022 een visie hebben in een omgevingsplan. We zijn nu samen met de GDD bezig om sport een rol hierin geven te geven.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

De noordelijke sportraden trekken gezamenlijk op. Collectief belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wat we komen halen is kennis van andere organisaties om dit lokaal verder te laten gaan werken. Kennis bestaat uit netwerk, praktische kennis, voorbeelden, financieren. Hierin kunnen we samen een grotere toegevoegde waarde vormen. Dat alle organisaties hierin mee doen omdat zij hier ook een (maatschappelijk) belang aan hebben vind ik belangrijk. Kan me voorstellen dat een commercieel bedrijf een meerwaarde kan hebben binnen het KennisLab.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

De drie noordelijke sportraden die bij elkaar zitten. Vanuit daar kennis delen. Van de netwerkpartners kan je niet veel meer vragen, die kun je niet vaak bij elkaar halen. Alleen met

een bepaald thema. Dat er nu werkpakketten zijn gemaakt heb ik vraagtekens bij, er word wel erg veel van de netwerkpartners gevraagd terwijl er niet direct een financiële meerwaarde is. Het is wel handig om iets te maken om toetredende partners echt een handtekening te laten zetten. Samenwerkingsconvenant / intentieverklaring.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Naar mijn idee staat het allemaal nog in de kinderschoenen. De werkpakketten gaan wel zorgen voor beweging binnen het netwerk. Verder weet ik hier niet zo veel over te zeggen, ik zit voornamelijk gewoon bij de vergadering. Het zal wel handig zijn als we elkaar beter zullen leren kennen, je merkte al dat er na de pitches op de netwerkbijeenkomst wat los kwam. Dit zouden we meer moeten aansporen, wellicht door middel van een soort smoelenboek. Een volgende bijeenkomst is ook nodig om hier vervolg aan te geven. Het is voor nu de vraag hoe we samen verder gaan werken aan de gezamenlijke ambitie.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Daar heb ik nu nog geen goed beeld van. Het moet in ieder geval niet te laagdrempelig worden. Wellicht is het straks een goed idee om van de nieuwe en bestaande partners een bepaalde inbreng te gaan vragen. Een soort platform voor kennisdeling geloof ik niet zo in. Kostenmodel: offertepercentage zou meerwaarde zijn. Het moet heel duidelijk zijn wat er voor terug krijgt. 4 keer per jaar organiseren van een netwerkbijeenkomst is de meerwaarde waaronder de spreker, interactie en presentaties.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Naar mijn idee straalt het netwerk betrouwbaarheid en professionaliteit uit. Dit wordt goed gedaan door middel van een goede website en een mooi logo. Waar het naar toe moet streven is toegankelijkheid. Daarnaast zou het KennisLab zichzelf meer moeten laten zien bij gemeentes en provincies. Dit kan d.m.v. account gesprekken.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Contact met burgers gebeurt niet. Het gaat meer over het adviseren bij de planmakers.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Nog niet mee gemaakt. Kerngroep bewaakt de voortgang. De lopende zaken kan de kerngroep prima doen. Maar bij de ontwikkelingen van een groot nieuw concept is maatwerk nodig. Naar mijn idee is de rol van Mieke dusdanig belangrijk dat wanneer zij eruit stapt, het netwerk stil komt te liggen.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De website wordt goed bijgehouden, Manouk zorgt voor nieuwsberichten. Het plaatsen van artikelen in de website. Ik zou niet direct weten hoe dit beter verzorgd kan worden, naar mijn idee is het op deze manier voldoende.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Het KennisLab is waardevol wanneer de kennis lokaal gebruikt kan worden.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 13: Interview op topic 8

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Docent onderzoeker. Geef les aan de opleiding sportkunde. Sport en bewegen. Onderzoeker bij het lectoraat. Hoe gaan we de rol van Mieke vervangen? Heb zelf geen echte uren voor het KennisLab. Onderdeel van de onderzoek klus. Monitoring van de BIOR locaties is een van de onderwerpen waar ik me op richt. Op dit moment die Mieke de karttrekker rol vanuit de Hanzehogeschool, wanneer zij weg gaat kan ik deze niet volledig overnemen.

Het vraagstuk van het KennisLab is niet verschillend aan die van de Hanzehogeschool. Ook geen conflicterend belang. Daarbij is het een rijke leeromgeving voor studenten. Conflict met commerciële partij. Als je een IWP bent, dan moet je accepteren dat er niet gelijk rendement vanuit komt.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief. Wij zijn op aarde als kennisinstelling. De primaire opdracht was om studenten op te leiden. Maatschappelijk belang is altijd collectief. Maar organisatorisch is voorwaardelijk. Wanneer het alleen van het lectoraat is dan zou het puur collectief kunnen zijn, maar vanuit de IWP zit een nadrukkelijke verbinding met het onderwijs. Kan sterker. De link zou nadrukkelijker gelegd kunnen worden gelegd.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wat we halen is een rijke leeromgeving voor studenten en participatie in een netwerk. We halen multidisciplinaire kennis op. De taal leren kennen van multidisciplinaire samenwerking en gebruik maken van elkaars expertise.

Wat we brengen is onderzoek en kennis ervaring, subsidie aanvragen, studenten (vernieuwingsgeest). Binnen het HIS hebben we ervaring met citizen-science, community based ofwel hoe we samen met de eindgebruiker samen tot projecten komt. Wat we heel erg missen is technische en ruimtelijke ordening.

Binnen de samenwerking weten welke kennis en vaardigheden onze professionals nodig hebben in het werkveld. Ervaring mee op doen. Werkzame principes vanuit theorie en

onderzoek. Blijvend monitoren wat er wel en niet werkt. Het kunnen we ontsluiten van kennis die is opgedaan.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Ik denk dat naarmate het netwerk groeit kun je niet meer met iedereen tegelijk overleggen. Veel meer met kleinere eenheden werken. Daarmee bepaalde we de koers. Daarbij is het nu echt van belang dat we samen concreet aan de slag gaan. Dit kan het beste in kleinere clubjes op een bepaald thema. Op die manier sluiten er niet mensen aan bij een vergadering die daar eigenlijk vrij weinig mee te maken hebben. Hier is met de werkpakketten al een kleine stap in gezet.

Een bestuurlijke laag die het mandaat geeft aan het netwerk. Er moet een bepaalde stuurgroep komen die de inhoudelijke koers waarborgt. Die op bestuurlijk niveau kadert waar we voor gaan. Ook voor het draagvlak zal dit goed werken. Dit kan bijvoorbeeld door het MT van de noordelijke sportbonden worden gedaan of door de lector van de Hanze.

Een andere optie is een raad van advies of raad van bestuur die 1 of 2 keer per jaar samenkomen. Met het doel om draagvlak te creëren. Er wordt namelijk gemerkt dat er onderlinge rivaliteit bestaat tussen de sportbonden.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Zijdelings betrokken. Partners daaromheen ken ik minder goed, kom deze niet in het werk tegen. Op de inhoud en de relatie van de mensen die ik ken. Het zou heel fijn om elkaar beter te leren kennen. Dan weet je wat je wat je aan elkaar hebt. Wat doe je en wat zijn zij. De verbindingen continue zichtbaar maken. Enerzijds het faciliteren van de ontmoeting en anderzijds de ongeschreven regel dat je een klus doet om daarbij partners te betrekken. Ervaring. Dit zou een gewenste cultuur moeten worden. Samen aan de slag.

Commitment. Als je weet wat de ander kan doen en wat de meerwaarde is dan doe je dat. In de cultuur van de Hanze is dit vanzelfsprekend.

Je moet zelf ook beter worden van de ander. Hiervan overtuigd zijn. $1+1=3$. Meerwaarde voor de samenwerking moet duidelijk zijn, dit moet naar mijn idee worden gedaan door het KennisLab. Inspelen op verschillen tussen commerciële en publieke organisaties.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Hierbij kan worden gedacht aan de bestuurlijke laag, raad van advies of de extra facilitering van de ontmoeting.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Het KennisLab moet worden gezien als de plek waar je kennis op dit thema kan halen, daarbij gelden ook voorbeelden en inspiratie. We worden gevonden door de partijen die dichtbij BIOR staan. Maar een achterland van gemeenten en plekken waar weinig gebeurt met BIOR. Hier valt veel te winnen. WE zijn al betrokken bij het provinciaal sport akkoord. Als KennisLab ingebracht, rondgang bij de gemeenten. De vraag ophalen bij de gemeenten zelf. Hoe kunnen de kennis en de tools samengebracht worden met de gemeentes die er niks mee doen. Die groepen bereiken waar de impact het grootst is. Het zou mooi zijn als het bereik van het netwerk groter zou zijn.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Zie topic 'Identiteit'.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Zie topic 'Inrichting'.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Dat wat we hebben besproken moet nu toe meer gesegmenteerd worden. Naar wie moeten we communiceren. Die zitten op verschillende kanalen, verschillende niveaus. Communicaties via de mail en de nieuwbrief. Benieuwd hoe de andere partners dit ervaren.

Wisselwerking en interactie. Iemand heeft er uren voor, de rest niet. Het is een natuurlijk systeem waarbij er te veel naar Mieke gekeken wordt. Er moet gelijkwaardigheid worden gecreëerd. Partijen moeten meer inzetten. Gezamenlijke gedragenheid. Meer aan het netwerk vragen en wellicht wel stoppen om hier vanuit een centraal punt te doen. Er moet wel iets gebeuren in het commitment, niet 1 partij in de lead. Een partij moet investeren in het netwerk om waardevol te worden. Je kan ook eenzijdig de ontmoeting faciliteren en het daar bij houden, dan hoeft er niks vanuit het KenniLab te worden geregeld.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KenniLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KenniLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Hans Derks: we zijn een beweging. Het is waardevol als we deze beweging op gang kunnen brengen en BIOR agenderen. Vanzelfsprekend dat hier rekening mee gehouden wordt. Vanuit de Hanze geredeneerd is het KenniLab mooie leeromgeving voor studenten. Dit behalen door de multidisciplinair samenwerking te stimuleren.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Publiek vs. privaat

Multidisciplinaire samenwerking.

Bijlage 14: Interview op topic 9

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Ik ben zelf nogal zoekend naar een rol binnen het KennisLab. Ik ben nog naar 1 keer bij een netwerkbijeenkomst aanwezig geweest. Mijn rol kan zijn om de verbinding te leggen tussen praktijk. Tips geven over evidence voor gezonde leefomgeving, welke elementen. Verbinding met perspectief met gemeenten. Het BIOR verbindt heel veel partijen, daarom legitiem om mij hier bij aan te sluiten. Hoe investeer ik in een netwerk dat maar voor een deel aansluit aan onze ambitie. Hoe plaats ik BIOR in de gezonde leefomgeving.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Het collectieve belang, maar een organisatorisch belang is hiervoor voorwaardelijk.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Heel leuk om naar gemeenten inspiratie mee te nemen. Een voorbeeld spreekt meer dan wat ik zou kunnen vertellen. Het delen van kennis. Wat Mieke wel eens gezegd heeft: hardware, software en orgware. Het zou erg waardevol als we meer het proces belichten. Hoe gaat het proces exact in zijn werk, hoe werken bepaalde dingen. Hier kun je dan gebruikers in mee nemen. Door meer samen te werken leer je elkaar ook meteen beter kennen. Dit wordt tevens goed gedaan door de werkpakketten

In de samenwerking vind ik het belangrijk dat ieder op zijn eigen expertise blijft, niet elkaar voor de voeten lopen. In hoeverre vertegenwoordig ik het BIOR netwerk. Samen streven voor de ambitie. Regelmatig elkaar uitnodigen voor inspiratie. Als partners geeft het BIOR meer prioriteit.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

KennisLab is iets meer geformaliseerd is ten opzichte van twee jaar geleden. Mensen meer betrokken maken omdat ze partner zijn. Het moet zich nog blijken. Laten we aan de slag en dan kijken of het werkt. Mieke fungeert als motor nu nodig. Het is nog niet nodig om taken en verantwoordelijkheden vast te leggen. Vanuit de inhoud kijken welke vorm het nodig heeft. Wanneer er opdrachten gaan voortvloeien dan is een samenwerkingsovereenkomst wel een stap voorwaarts.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Bij mij is er wel een bepaalde mate van commitment, benieuwd wie dat nog meer is. Het elkaar leren kennen is op inhoud en op personen. De diversiteit van de partners is mooi dus de kansen liggen er wel. Verhaaltjes op website helpt niet om de partners te leren kennen. Praktische zaken samen oppakken wel. Het is voor nu vrij afwachten hoe het gaat met de netwerken.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

De potentie zit er wel. Hoeveel verschillende partijen. Het komt er nu nog niet uit. Meer intensief contact nodig. De opstart met de werkpakketten kan hiervoor een goede eerste zet zijn. Daarnaast is het nodig om beter van elkaar te leren wat je aan elkaar hebt.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Zelf zie ik niet zoveel van het KennisLab, naar mijn idee kan dit meer. Ik heb het lastig gevonden om te bepalen wat er te halen valt bij het KennisLab, hoeveel kost dit. En wat levert het me op. Communicatie richten op gemeenten. Wat valt er te halen bij de gemeentes. Mieke heeft vroeger al wel presentaties geven, dit moeten we weer oppakken. Aan de voorkant gezien worden. Er zijn, het zien en spreken van vertegenwoordigers van BIOR. Noordelijke week van de omgevingswet kan een goed moment zijn.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Ik heb te weinig inzicht op dit thema. Worden de doelen wel voldoende gecommuniceerd? En moet je alles wel willen weten? Het is nu belangrijk om aan de slag te gaan met de werkpakketten en over een half jaar op te halen hoe dit heeft gewerkt.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Voor mijn gevoel leveren we input aan, een klein groepje gaat hier mee bezig. Dat werkt prima. Dat zorgt er wel voor de motor nodig blijft.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De communicatie verloopt prima, dit gaat veelal via de mail en via de WhatsApp. Het delen van voorbeelden is hiervoor een belangrijke. In de huidige situatie wordt er alleen gestuurd vanuit de kerngroep maar kunnen netwerkpartners niets delen. Ik ben wel nieuwsgierig naar de inbreng van deze organisaties. Hiervoor moeten partners invloed kunnen hebben op de communicatie. Meer zicht op wat je aan elkaar hebt, actieve rol om te kijken wat er aangeleverd kan worden door de partners zelf. De inhoudelijke binding is zeer waardevol. Verwachten dat mensen zelf initiatief nemen is onrealistisch, dit moet worden aangestuurd. Het zou mooi zijn als die niet nodig is.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Als ik zie dat er praktisch dingen gebeuren en als mij dit kan helpen om de gemeenten te inspireren. Foto's, filmpjes, praktische voorbeelden, zelf mee denken en verbinding leggen.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 15: Interview op topic 10

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Ligt eraan wie je het vraagt. Intern niet altijd met elkaar eens. Van wie is deze ambitie? Wat wil de provincie – kijken naar het coalitieakkoord. Beschermen, beleven en benutten van de natuur. Heel actueel geworden, te druk in het bos. Ambitie van terrein beheerende-organisatie is vaak anders dan de BIOR. Beschermen niet altijd goed. Reguleren is beter. De ambitie is te veel gevuld vanuit de sport en gezondheidsgronden.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Geloof dat iets in gang wordt gezet. Op welke manier we van Drenthe kunnen genieten en op welke manier dat ook mag. Door de bossen lopen. Maar vooral ook om de bossen te beschermen. Dit is een collectief belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wij zijn aangesloten om de laatste ontwikkelingen op het gebied van BIOR te kunnen volgen. Ik vind het hierbij belangrijk dat er concrete doelstellingen worden gesteld. Bijvoorbeeld dat iedere Drenth elke dag buiten een stukje beweegt. Het meten van de doelstelling zou ook zeer waardevol zijn.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Het is te vrijblijvend, voor mij is dit de eerste afspraak die uit de agenda valt. Het is logischer om te gaan combineren: allemaal als doel hebben dat mensen meer gebruik maken van de openbare ruimte. Hiervoor een activiteitenprogramma maken en concreet aan de slag gaan. Nu komt het er nog te veel op neer dat er alleen wordt gekeken wat er gebeurt, BIOR zou meer als aanjager moeten fungeren. We moeten mogelijk maken wat andere partijen willen doen. Het koppelen van de ambitie en deze vervolgens samen, op bestuurlijk niveau, te laten

dragen zou het netwerk goed doen. Op deze manier zorg je er voor dat we echt samen aan de slag gaan met deze ambitie. Hiervoor zou het waardevol zijn om te kijken wat er in het coalitie akkoord staat en welke partijen hiervoor belangrijk zijn om mee in gesprek te gaan.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KenniLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

*

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Ten eerste is het belangrijk dat we echt samen aan de slag gaan. Hiervoor op noordelijk niveau de vraag ophalen en deze samen oppakken. Ten tweede moet er een jaarkalender komen met daarop alle relevante congressen die aansluiten bij BIOR, hier moeten we onze ambitie gaan agenderen.

Daarnaast denk ik dat de huidige inrichting een regisseur nodig heeft. Niet een paar mensen die ieder een beetje doen maar een persoon die full time bezig is om subsidies op te halen en verbindingen te leggen.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KenniLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Ik vraag me af of het erg veel bekendheid heeft. Slechts een gering groepje mensen is op de hoogte van het onderwerp. Het moment is hiervoor wel erg goed, met het coronavirus is BIOR een relevant onderwerp. Zoals eerder gezegd zullen we de ambitie moeten gaan aanjagen op andere bijeenkomsten.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KenniLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

De doelen zouden beter kunnen worden gehaald door partijen bij elkaar te brengen. Vertel waar je mee bezig bent en waar je tegen aan loopt. De kennisdeling is zeer waardevol, maar hier kan meer uit worden gehaald. Daarnaast geloof ik dat er te veel wordt gefocust op het laten bewegen in de openbare ruimte door middel van fitness. Het is een veel interessanter

onderwerp om te gaan kijken hoe we mensen kunnen laten bewegen met niks behalve het groen.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Ik ben wel eens aangesloten bij een sessie waar de begrotingen werden bepaald, deze vond ik zelf nogal mager. Niemand was echt aanspreekbaar of verantwoordelijk. Er zal iemand moeten komen die deze rol op zich neemt. Een subsidieaanvraag zou meer sturing geven. Nu vooral bijdragen omdat we geloven in het idee. Als we het plan concreter maken, dan kun je hier ook beter op sturen.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Onderdeel van de taak van de aanjager. Ligt aan de ambitie. Of meer mensen in beweging of agenderen. Eerste vorm is massacommunicatie. Meer een lijn aanbrengen aan de communicatie. Door corona ontbraken de vaste momenten uiteraard, voor 2021 kunnen we alvast vooruit kijken naar de mogelijkheden om buiten sessies te houden. Voor inspiratie zouden we bijvoorbeeld kunnen kijken naar goede BIOR voorbeelden.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Persoonlijk: nieuwe en goede ideeën. Onderscheidend zijn. Kennis zou kunnen zitten in contacten. We hebben er veel aan als de terrein beheerende-organisatie in de goede stand staan waar BIOR belangrijk is. Het huidige netwerk is vooral denken. Maar we moeten juist aannames en ideeën toetsen bij de stakeholders. Zo worden we mede-eigenaar van de ambitie.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 16: Interview op topic 11

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Heel erg goed, net als andere sportorganisaties. Groningers in beweging krijgen. Specifieker omdat HSVDG een kleiner gebied heeft. KennisLab kijkt vooral naar de openbare ruimte.

Provinciale sportraad. De ambitie om mensen in beweging te houden, in kade van de gezonde leefstijl. Buurtsportcoaches worden ingezet om uitvoering te geven aan het sportbeleid. Doen veel op beleidsniveau. Heel breed. Zitten vooral in heel veel netwerken. Wij zijn goed in sport en bewegen, maar KennisLab heeft ook kennis in de inrichting van de openbare ruimte. Ben zelf medeoprichter. Bestaat al 4 jaar, eerst een IWP. Kijken hoe we het KennisLab breder kunnen wegzetten.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Op dit moment op dat spanningsveld. Ooit ingestapt om nieuwe ontwikkelingen te volgen, maar het vraagt ook investering. Dus we zouden graag dingen terug zien. Daarom minimaal investeren om aangehaakt te blijven. Zien het belang er van in maar wanneer levert het ook werk op? Als gemeentes hier niet mee gaan investeren waarom wij dan wel.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

De samenwerking met de partners is mooi. Sweco of laos bezig met de openbare ruimte. Niet alleen naar de hardware (voorziening) maar ook naar de activering. En de agenderen van het thema. Het zit heel erg in personen in de kennis, zelf veel kennis over de activering. Iedereen zou dit moeten kunnen.

Procesbegeleiding en activering. Advies richting de gemeentes maar dat zit in mij als persoon. Vanuit het KennisLab kun je kennis bieden of bepaalde diensten. Maar dat moet meer vastgelegd worden. Werkwijze moet worden geformaliseerd. Met name de agendering van het thema. Elkaar aanvullen in opdrachten. Bij gemeentes heb je veel beheers en vervangingsopgaven. Zou mooi zijn als we aan de voorkant al kunnen gaan kijken hoe we hier BIOR aan kunnen koppelen.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Op zich vind ik een kerngroep goed. De inzet zou evenredig moeten zijn. Mieke heeft meer tijd, dus er zit veel op haar schouders. Aan de voorkant weten wat de partners daarin investeren. Investeren, heel goed.

Vind dat er ook een kennisdelingsplatform moet gaan komen. Teams platform is het wellicht niet. Google drive. Onze diensten moeten worden geformaliseerd, wat wij aanbieden. Op de achterkant geformaliseerd worden.

We doen het er allemaal bij, maar het is geen corebusiness. Voor een deel geld investeren, om het KennisLab inhoudelijk sterk te maken. Als kernpartners uren investeren, meer vanuit netwerkpartners de boodschap verspreiden.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Partners zijn niet gecommiteerd heb ik het gevoel, niet uitdragen bij de werkzaamheden die ze doen. Het KennisLab is een groeimodel. Het gaat al de goede richting in. Het zou helpen als netwerkpartners er echt in zouden investeren, en zich hiervoor inzetten.

Het was niet voldoende concreet. Nu met de werkpakketen wordt dit al beter. Het zou schelen als je een klus hebt met elkaar waar je mee bezig kan gaan. Acquisitieplan, experimenteren om een wisselwerking te laten ontstaan.

In mijn beleving zouden we meer moeten gaan doen aan de acquisitie.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Formaliseren. Meer tijd, meer geld. Opgeschaald met het aantal. Elkaar positioneren in de werkzaamheden die je al doet.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?

- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Het klinkt interessant maar wat kunnen we precies met jullie. Ook nog niet voldoende bekendheid. Iedereen staat er achter maar op provincie niveau heeft iedereen eigen belang. Het wordt tevens te weinig uitgedragen door de partners zelf.

Betalen voor het platform, zodat de kernpartners ermee bezig kunnen zijn.

- ➔ Op landelijk niveau zien ze ons echt staan alleen lokaal worden we nog te weinig gezien. Beginnen met acquisitie. Alleen maar zenden werkt niet. Helpend daarbij is website logo uitingen. Met gemeenten om tafel, met partners.

Het moet breder landen bij de gemeenten. GGD bij westerkwartier en dan om tafel. Dubbele investering in algemeenheid, willen we er werk uit halen dan nog een investering. Constructie waarin een bepaalde fee betaald wordt door het partnerschap.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Niet geformaliseerd, we doen wat goed lijkt, af en toe een terugkoppeling. We zitten er niet evenredig in als kernpartner. Formaliseren. Waaruit de partnerbijdrage duidelijk wordt gemaakt en taken en verantwoordelijkheden zichtbaar. Wellicht bij een kerngroep.

Jaarplan opstellen. Wat wordt dit jaar jouw inbreng. Hoe ga jij dit jaar het KennisLab aan de man krijgen. Er kan er duidelijke investeringsstructuur komen. Iedereen doet wat voor de algemeenheid en wat kun je extra doen.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Vooraf de coördinator heeft het contact richting het netwerk, het initieert de kerngroep overleggen. Kan zo zijn dat er op lokaal niveau onderling wordt gecommuniceerd. Partner bijeenkomst gaan hier aan bijdragen. Een van de algemene taken. Op landelijk niveau wordt het echt gezien als grote partij gezien. Landelijk sport akkoord, een pijler over BIOR, daarvoor is het KenniLab ook gevraagd.

Zou meer uit kunnen worden gehaald. Meer hoe de partners het KenniLab beter kunnen positioneren. Verspreid het in je eigen netwerk. Website moet beter, algemene flyer en algemeen verhaal.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KenniLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KenniLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Nu al wel heel waardevol. Het zou waardevol zijn als gemeentes en andere partijen het thema agenderen en erop investeren. Parallel eraan: het moet achter de schermen strakker geregeld worden (formalisatie, zie boven)

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Al pratende worden dingen helderder en aan de voorkant dingen scherper.

Bijlage 17: Interview op topic 12

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Nawae is een advies- en ingenieursbureau dat zich richt op de openbare ruimte, hierbij vormt de leefbare straat de leidraad. Dit houdt zich bezig met het vraagstuk: hoe kun je het fysieke-, sociale- en het economische domein koppelen. Een groot deel hiervan is BIOR gerelateerd en het activeren van bestaande BIOR plaatsen. Wij doen binnen ons bedrijf enerzijds veel in openbare ruimte een derde in sport activiteiten. Doen veel op dat gebied, en bezitten hier ook veel kennis over. De ambitie sluit dus in grote mate aan.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Wij willen meer naar de kenniskant in het verhaal. Dat betekent dat wij kennis willen vergaren in de markt en samen kennis willen op doen, hiervoor moet je samenwerken met elkaar werken. Er wordt vaak niet gemonitord of de innovatie daadwerkelijk werkt monitoren is iets waar wij graag meer informatie over willen hebben. Dit kan bv door middel van een sensor. Samenwerken is hiervoor benodigd.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Wij willen als bedrijf meer gaan richten op de noordelijke provincies daarvoor is het heel waardevol om in een netwerk te zitten die een soortgelijke ambitie heeft. Kennisdeling is hierbij het gene wat we komen halen. We kunnen de combinatie van sociale en fysieke brengen. Hoe we het sociale met het fysieke hierbij kunnen betrekken. We moeten tegen elkaar zeggen: hoe kunnen we dit met elkaar koppelen. Te weinig samenwerking tussen partijen als GDD en Newae, dit hoop ik hiermee te kunnen stimuleren.

Binnen de samenwerking is het van belang om te kunnen aansluiten bij de projecten dat voor het bedrijf interessant is en dat je kennis kan delen zover je dat zelf wilt. Hierin is een goede balans nodig. Soms heb ik ook informatie die ik niet graag met partijen deel.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven

- Wat vindt u van de manier waarop het KenniLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Ik ben nog aan het zoeken naar hoe ver we moeten gaan met de samenwerking. Wat is het verhaal. Hoe frequent komen we samen. Wat wil ik doen. Hierin ben ik nog een beetje zoekende. Het lijkt mij goed om een opdracht samen te gaan doen met de partners van het KenniLab, eventueel samen met studenten. Zo leer je elkaar beter kennen en kun je ook beter inschatten hoe je samen verder moet.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KenniLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Zeer sterk verbonden door de wil om in Noord Nederland te opereren met mijn bedrijf. Nieuwe kansen pakken is daarbij voor mij erg belangrijk. Wat betreft commitment is het iets wat je gezamenlijk zou moeten doen. Er zal hierbij een strategie voor opgesteld moeten worden. Hoe draag je de samenwerking uit? De meerwaarde van het netwerk zal gaan blijken wanneer we samen aan opdrachten gaan werken. Dit kunnen we vervolgens ook uitstralen richting gemeentes.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Het is de vraag welke kant we op willen gaan als netwerk, is een juridische status hiervoor gewenst? Gaan we op basis van opdrachten werken of juist op zoek naar subsidies? Ik vraag het me af. Wanneer dit de richting is de we op willen gaan moeten we wel durven schakelen. Niet als adviseur spelen maar als aanjager van nieuwe projecten.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KenniLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Ik heb het gevoel dat we te weinig bekendheid hebben. Hiervoor is het echter ook eerst belangrijk om te bepalen waar we naartoe gaan. Er zal geleerd moeten worden dat er een wisselwerking is tussen het fysieke, sociale en economische domein. Naamsbekendheid doen we nu veel via LinkedIn en de website. Maar in mijn ogen is dit nog te weinig. Er staat weinig informatie over wat we hebben geleerd over eerdere projecten en over wat de rol is van onze partners. Daarbij is het niet duidelijk afgesproken hoe wij het KenniLab naar buiten toe verwoorden. Hierin zal er soort formalisatieslag gemaakt kunnen worden.

Als er een project komt vanuit wie voeren we dat dan uit? Wie is er aansprakelijk? Je geeft je uit als adviseur, maar je bent aanjager. Wat houdt het partnerschap in. Duidelijk vastleggen

wat je met elkaar wilt doen. Er komt een opdracht binnen: wie gaat die oppakken? Vragen die komen zullen met elkaar gedeeld moeten worden.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

*

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

*

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Als er voor mij onderwerpen bij zitten waarmee ik bezig kan. Onderzoeken die gaan over de openbare ruimte. Door onderwerpen te delen. Samen met studenten aan de slag te gaan.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 18: Interview op topic 13

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Sluit zeker aan. Gezonde omgeving. Voor een integrale aanpak voor gezondheidsbevordering. Samenwerken tussen partijen om dit te verwezenlijken. BIOR gaat echt over bewegen in de openbare ruimte. Dat is een hele mooie gezondheidswinst.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief belang. Inwoners van Drenthe gezonder maken. Dat kunnen we niet alleen. We werken niet zo zeer op winst oogmerk. Hiervoor is het wel handig om activiteiten geld te hebben. Het netwerk helpt ook om eigen werkzaamheden samen in te vullen.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Aansluiting voor de reden om de gezamenlijke ambitie na te streven. Netwerk van Drenthe Gezond kom ik brengen. Netwerk waar veel partners in zitten die ook bezig zijn met dit onderwerp. Binnen het netwerk ben ik op zoek naar kennis en expertise die wordt opgedaan in de omgeving, de verbinding te maken met lokale opdrachten en concrete samenwerkingen aan te gaan.

Binnen de samenwerking om belangen uit te spreken. Met wat voor belang zit je hier. Gelijkwaardig samenwerken werkt. Dat ieder in zijn rol gelijkwaardig wordt benaderd. Niet op basis van uren, je bent gelijkwaardig maar niet gelijk. Ieder heeft zijn eigen kennis en kunde.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Op dit moment is dit wel de juiste inrichting. Trekkers heb je altijd nodig, iemand die uitnodigingen verstuurt en de bijeenkomst organiseert. Daarnaast op thema's en ambitie samen werken. Gezamenlijk thema's formuleren. Deze karttrekkers kunnen worden

gefinancierd vanuit uren en een eventuele jaarcontributie. Wanneer er een opdracht binnen komt bij het KennisLab kunnen de partners een offerte doen, de partner die de opdracht het beste kan uitvoeren krijgt deze dan toegewezen. Uiteraard moet je hierin een goed evenwicht zien te vinden.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Ik vind het een erg mooi initiatief maar ik zou er niet wakker van liggen als het er niet meer zou zijn. Hiervoor heb ik nog te weinig voordeel gezien. Buiten dat om vind ik dat er een goede samenwerking ligt. Commitment kan op drie verschillende manier: sponsor, netwerkpartners en kernpartner. Vanuit Drenthe Gezond hebben we besloten om gewoon netwerkpartners te worden. Wanneer het netwerk verder groeit en de meerwaarde duidelijker wordt zal dit wellicht worden heroverwogen. Er is nu nog te weinig kruisbestuiving. De bijeenkomst hebben dat nog onvoldoende gefaciliteerd. Kan beter door meer op thema samen te gaan werken in kleinere groepjes. Het vergroten van het eigenaarschap vergroten zou de commitment en de kruisbestuiving ook goed doen, maar dit is deels mensafhankelijk. Verder heb ik nog te weinig kennis van de partners binnen het netwerk. Maar weet waar het kan vinden. Door samen aan de slag te gaan wordt het concreter.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Wat mij betreft is een samenwerkingsverband niet direct een meerwaarde. Het is belangrijk dat we ons allemaal inzetten voor dezelfde ambitie. Wanneer het duidelijker wordt wat er voor kennis bestaat binnen het netwerk en wie welke verantwoordelijkheden op zich wilt nemen kan dit eventueel wel worden vastgelegd. Daarmee zou het wel een professionaliseringsslag kunnen maken.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

We worden gezien als kennispartner op het gebied van BIOR. Maar we lopen achter de feiten aan. We moeten juist koploper worden, hiervoor hebben we iemand nodig die bij houdt welke ontwikkelingen er plaats vinden, deze bundelt en deelt binnen het netwerk. Het is de vraag met welke kanalen we de doelgroep willen bereiken, dit ligt uiteraard ook aan de welke doelgroep. Dit is mij nog niet helemaal duidelijk ook. In mijn ogen zou dit voornamelijk de overheid en organisaties moeten zijn. Deze zouden we kunnen bereiken door mailtjes, LinkedIn of door een goede website maar ik denk dat het meest effectieve is om echt fysiek

in gesprek te gaan met deze partijen. We moeten binnen komen bij de gemeentes om aan de voorkant van het proces aan woord te komen. Wellicht kunnen we hiervoor een communicatie student inzetten.

Er is nog niet concreet genoeg opgesteld wat het KennisLab kan beiden aan gemeenten. Je kan het KennisLab ook inzetten om opdrachten uit te werken. Procesbegeleiding kan een verdienmodel zijn. Het netwerk met expertise op het gebied van het inrichten van BIOR moet het uitgangspunt zijn. Dit soort zaken zouden moeten worden geformaliseerd.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

Dit is mij niet geheel helder. Zou kunnen liggen aan de betrokkenheid of aan de communicatie. Het samen experimenteren is hiervoor wel een erg belangrijke, in de toekomst zouden we hier meer aandacht aan moeten gunnen.

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Geen beeld van.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

De communicatie vindt nu vooral plaats vanuit de drie sportraden. Wat je wilt is dat het dynamischer en levendiger wordt. Hiervoor is het nodig dat meer partijen input leveren. LinkedIn kan hiervoor een goed middel zijn, de nieuwsbrief ook. Wat wellicht een goed idee is om via deze kanalen meer goede voorbeelden, succes en hot-topics met elkaar te delen. Zo blijf je van elkaar weten waar je mee bezig bent en stimuleer je de samenwerking. Dit is echter ook een groeiproces.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Als we actief aan de slag gaan met de gezondere leefomgeving. Meer door het lokale netwerk in te zetten.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Vat het mooi samen. Probeer het concreet te maken.

Bijlage 19: Interview op topic 14

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

KC heeft eigenlijk dezelfde grondslag voor bestaansrecht. Weten wat er bij de gemeente speelt. Veel overlap, inspiratie en advies. Het KC wil kennis genereren en delen. Het BIOR is interessant om te leren van praktijkvoorbeelden. Het ontwikkelen van kennisproducten. Veel over de grote steden, maar kleinere gemeenten ook zeer interessant.

Wat ik hoor in het werkveld is dat er veel kennis behoefte is op het gebied van hoe krijgen we zaken gerealiseerd. Waarom moeten we dat aanpakken, waar hebben we daar voor nodig? Het is erg belangrijk om er middenin te gaan staan. Wanneer de vragen op doen er zijn. Laten zien met hele concrete praktijkvoorbeelden hoe de hoe vraag beantwoord wordt. Het proces laten zien, stakeholders, partners, ontwerp. Er staat te weinig inhoud over het proces. Leerproces. Partijen in stelling brengen die hier iets over kunnen zeggen. Het moet meer worden dan alleen voorbeelden delen.

Daarnaast zou het een enorme toegevoegde waarde vormen door in contact te staan met gemeenten. Wat speelt er en wat komt eraan? Accountmanager achtige functie. Iemand die dagelijks contact zoekt met de gemeenten. Een stukje netwerk daarin versterker. Je bent als BIOR een soort makelaar. Je wilt met zijn allen de ambitie handen en voeten geven. Je moet inspireren maar ook meer dan dat. De kennis vanuit het proces van een project benadrukken. Dit zou 1 op 1 moeten gebeuren, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Het netwerk is zeer belangrijk voor ons. Ondanks dat we relatief weinig doen krijgen we zo toch meer wat er daar speelt. Dit werkt andersom uiteraard ook. We willen graag leren wat wel en niet werkt procesmatig gezien. Hierin kunnen we als netwerken wellicht goed samen optrekken. In de toekomst zouden we eventueel samen projecten kunnen op starten en workshops aanbieden, de gezamenlijke kennis is enorm. Hier moeten we wat mee doen.

Het is nog ontdekken waar je elkaar kunt versterken. Het is geven en nemen.

Wat ik sterk vind aan BIOR is dat ik bij een aantal bijeenkomsten ben geweest en daar Staatsbosbeheer, stede deskundigen en vele andere deskundigen waren. Het is wel heel waardevol, je spreekt met veel mensen. Wat zijn jullie aan het doen? Stukje netwerken is heel waardevol. Die bijeenkomsten zijn zeer belangrijk zo nu en dan. Ook niet verkeerd om te werken met een nieuwsbrief.

Het is belangrijk om van elkaar te weten wat er speelt. Intensiever betrekken van elkaar bij projecten. Wat speelt er precies. Waar ligt de behoefte, wat voor type vraagstukken er liggen. De wisselwerken zou nog versterkt kunnen worden.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

*

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Je hebt sportkracht 12, overkoepelende sportservice organisatie. Je zou 1 keer in de zoveel tijd als noordelijke organisaties in gesprek moeten gaan met deze organisatie over wat speelt er. Dan zou je wat proactiever kunnen zeggen: we gaan wat zeggen over hoe we dingen hebt aangepakt. Zo kan je de waarde versterken. Ook kun je daar zeer waardevolle informatie ophalen. Op het thema open sportparken staat bijvoorbeeld bijna niks. De informatie ligt voor het oprapen. Door de scope te verbreden zou je op thema en geografisch gezien meer informatie kunnen winnen.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

*

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Weet niet precies hoe het komt maar in dit thema spreek ik met heel veel mensen op allerlei platforms. Toch staat BIOR niet echt op de kaart. Vaak is BIOR niet betrokken bij bepaalde gesprekken op BIOR gerelateerde thema's. Mist wellicht nog in duidelijke profilering. Meer doen dan alleen voorbeelden delen, beleidsmatig. Wat je deelt moet toegevoegde waarde hebben. Steviger bemoeien met de grotere vraagstukken. Aansluiten sportkracht 12 en omgevingswet. Het KenniLab zou meer focus moeten aanbrengen is wat het is en wat het doet.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KenniLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KenniLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

*

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KenniLab?
- Wordt er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KenniLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KenniLab?

Dit vind ik een hele moeilijke. Heb het de afgelopen tijd ook heel druk gehad. De communicatie vind ik op zich prima. Het zou kunnen worden aangevuld met korte updates over projecten. Op de inhoudt via het KenniLab daarvoor op de hoogte worden gesteld. Twitter is ook een snelle manier van Kennisdeling.

Met name gewoon mensen zien, die bijeenkomsten zijn echt waardevol. Samen vraagstukken oplossen, een van de partners iets laten presenteren. Het netwerken en uitwisselen van kennis. De fysieke communicatie is het meest waardevol.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KenniLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KenniLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Voor mij is het waardevol als we als kennisinstituut op inhoudt en op proces (beleid) goed op de hoogte gehouden worden van wat er speelt. Niet alleen met voorbeelden, meer op de verbinden de rol kennis en netwerk moeten delen.

- ➔ Dichter tegen de gemeenten aan zitten
- ➔ Als gesprekspartner bij de grotere projecten (betrokken zijn)
- ➔ Sportkracht12 dichtbij houden
- ➔ Vraag kunnen stellen of je op dit moment de juiste mensen aan boord hebt? Mensen die snappen hoe het werkt, anderzijds mensen weten die weten waar de vraag zit. Soms partijen er bij van lichte kant, welke topexpert kan ik nou echt spreken?
- ➔ Welke partner kan echt een opdracht uit de grond krijgen
- ➔ Hebben we de juiste competenties voor de ambitie?

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Wat ik wel belangrijk vind is de follow-up op bepaalde zaken. Nu een paar bijeenkomsten gehad, zou het heel mooi vinden om van het KennisLab te horen hoe het er naderhand op dit thema voorstaat na de bijeenkomst. Goed gevolg geven, aandacht vast houden anders bloedt het dood.

Bijlage 20: Interview op topic 15

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

De ambities sluiten naadloos op elkaar aan. Iedere fries elke dag met plezier aan het bewegen krijgen. Het enige verschil is het ontbreken van de specificering van de buiten ruimte. De ambitie van BIOR is een opvulling van wat er nog niet aangeboden was. Een tijdje terug was het ga naar de verenigen, nu moet het doordringen door de hele dag heen. BIOR moet een toevoeging worden op de bestaande vormen van bewegen.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Organisatiebelang is om mensen in bewegen te krijgen. Inspiratiebelang is om mooie voorbeelden te vertalen naar lokale initiatieven.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

Ik ben zelf betrokken geweest bij de oprichting van het KennisLab, dit wel in minimale zin. De praktische invulling ervan heeft wel wat hoofdbrekens gekost. Binnen het netwerk delen wij erg veel kennis en ervaring, daarnaast halen we partners binnen en voegen we ons eigen netwerk toe. De netwerkbijeenkomsten zijn ook erg waardevol. Bedrijven sturen vaak de mensen met ideeën naar de bijeenkomsten wat leuke gesprekspartners maken. Binnen het netwerk komen we voornamelijk kennis, expertise, concrete voorbeelden en het netwerk zelf halen.

Het belangrijkste binnen de samenwerking vind ik dat er echt iets gebeurt. Resultaatgerichtheid. Veel expertise en het sneeuwbaaleffect is erg waardevol. Praktisch er achter komen wat wel en niet werkt. Zo kunnen we het proces en product versterken.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?
- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Lekker praktisch ingericht. Niet te veel toeters en bellen en vergaderen om het vergaderen. Het is een onderwerp waar we wel over aan het nadenken zijn. O.a. hoe je het financieel regelt. Een contributiesysteem zou hiervoor wellicht een goede oplossing zijn. Dan komt wel gelijk te vraag of het echt waardevol is kijken. In welke valuta de contributie moet worden betaald is de vraag, geld of uren? Om de toegevoegde waarde van het netwerk te laten zien is het wel belangrijk om BIOR gerelateerde opdrachten te gaan binnen halen.

Een goede inrichting van het KennisLab zou eventueel zijn door de directeuren van de sportbonden te verenigen. Deze zou je dan besluiten kunnen laten nemen. Ook zal je verantwoording kunnen afleggen. Dit is echter wel een zeer sportgerichte oplossing, hierbij is het de vraag hoe andere organisaties hier tegenover staan. Ik zou graag minder praten over dit soort zaken en meer concreet aan de slag gaan.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KennisLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

Ik voel me sterk met het KennisLab verbonden. Binnen onze organisatie wordt het KennisLab ook steeds naar voren geschoven wordt. Hang er niet voor de show bij.

Ik zie nog niet de kruisbestuiving in de zin van laten we project A ook op andere plekken terug doen. De diversiteit waarop BIOR gestalte kan krijgen zet een bepaalde mindset neer, breder denken. Die mindset is een gevolg van kruisbestuiving. Ik vind dat wij niet heel goed nadenken. Voorheen zetten wij gewoon speelplekken neer, maar er zal eerst gekeken moeten worden naar waar de mensen zich bevinden. Commitment heeft te maken met het type mensen, het zijn mensen die ideeën hebben en resultaten willen zien. Ik heb hier op dit moment nog geen goed beeld bij.

Wat beter zou kunnen is als we op meer structurelere situatie langs locaties kunnen. Werkgroep overleggen op inspirerende locaties, hoe is deze locatie tot stand gekomen en wat kunnen we hier van leren. Hier echt de diepte in gaan met elkaar.

Daarnaast kunnen we meer halen uit wat er geleerd kan worden vanuit het proces. Bouwbedrijf wilde iets BIOR inrichten maar dan zitten wij aan de verkeerde kant van de tafel. Hier kunnen we bijvoorbeeld een artikel over schrijven, over wat er geleerd kan worden van processen. Uitglijders voorkomen.

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

Nieuwsbrief zag er gelikt uit. Qua uitingsvormen niet: website wordt nog veranderd. Het vertellen van het verhaal zou nog verbeterd kunnen worden. Buurt-sportcoaches willen heel snel praktisch worden, dit kunnen we benutten. We zouden verhalenvertellers moeten

krijgen. Ook om aan de andere kant van ter tafel te komen. Door een goed verhaal te hebben op wethouders niveau moet je een soort bewustwording creëren. Dit verhaal met daarin wat we doen, hoe we dit doen en met wie we dit doen zou vast gelegd moeten worden. Zo draagt elke partner hetzelfde verhaal uit. Een soort formalisatie zou je kunnen zeggen.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KennisLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

In ieder geval een stukje stevigheid en degelijkheid. Dit heeft voortgang, hier zit iets voortdurends in, structuur in. Wij worden landelijk wel genoemd als voorbeeld, dat besef is er nog weinig. Hoe erg moet je jezelf op de borst kloppen? Bewust zijn van de grootheid op landelijk niveau en dit gebruiken voor de uiting richting de lokale overheden. Hier moeten we immers mee in gesprek komen.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

Vooraf gezamenlijk. Niet een bepaalde hiërarchie. Dagelijkse praktijk biedt geen noodzaak. In grote lijnen zal de besluitvorming in het hoogste orgaan moeten plaats vinden. In dit geval is dit de kerngroep, dit vind ik voor nu een prima inrichting. Er moet een scheiding komen tussen besluitvorming en uitvoeren. De aanjager Mieke is op dit moment wel erg nodig. Zij haalt af en toe de zweep er over en zorgt dat er iets in gang wordt gezet. Als dit weg valt weet ik niet zo goed hoe we dit moeten opvangen. Wat betreft aanjagen zouden we als provinciale sportraden meer ons eigen netwerk moeten aansturen om de vraag op te halen.

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Wordt er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

Gaat prima. WhatsApp werkt erg goed op werkgroep niveau. Naar buiten toe gebruiken we de nieuwsbrief. De tweedeling van nieuwsbrief en mail vullen elkaar goed aan. Het formele en het informele. Hier valt niet zo veel winst te halen.

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Nu al. Ik merk dat als ik acquisitie pleeg en noem dat er een heel KennisLab achter ons staat ik veel positieve reacties krijg. Het is waardevol om dit te introduceren dat je hierbij aangesloten bent. Het netwerk.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Bijlage 21: Interview op topic 16

Topic: Ambitie

Vragen:

- In welke mate sluit u zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- In welke mate sluit de ambitie voor uw bedrijf zich aan bij de ambitie van het KennisLab?
- Zijn er onderdelen die volgens u missen in de ambitie?

Volledig. In 2014 hebben wij zelf dit IWP opgericht, hiervoor hebben we ook een beetje financiering gekregen. Het is een zeer belangrijk thema, wij willen mensen namelijk in beweging krijgen. Slechts een deel van de mensen maakt bewust de keuze om te gaan bewegen, in onze ogen moeten dit er meer worden.

Topic: Belangen

Vragen:

- Bent u aangesloten om een persoonlijk, organisatorisch en/of een collectief belang?
- Welk belang is dit?

Collectief met organisatorisch als voorwaardelijk belang.

Topic: Aansluiting

Vragen:

- Voor welke reden zoekt u aansluiting?
- Wat komt u halen en wat komt u brengen?
- Wat vindt u belangrijk binnen de samenwerking?

In het verleden is beleid omtrent BIOR erg op de individu gericht, maar in onze ogen moet dit juist worden gedaan door BIOR uitnodigender te maken. Wat mooi is binnen het KennisLab BIOR, vanaf het begin bedrijven bij betrokken. Gemeenten (ruimtelijke ordening) ook. Ons verhaal is kennisontwikkeling, in kaart brengen van een beweegplaats wordt gebruikt en door wie. Het doel is niet meer bewegen maar anders bewegen.

BIOR is voor iedereen toegankelijk. Leefbaarheid van een omgeving gaat ook zeer omhoog. Wat wij ambiëren is het toevoegen van kennis, het leren van klassieke fouten, het beter doen, burger betrekken en onderzoek doen. Hiervoor is het belangrijk om goed in de materie te zitten. Het verspreiden van onze kennis kan wel beter. De website op orde maken is een begin maar daarnaast moet het verspreiden ook verder gaan. Bijvoorbeeld lezingen houden. We moeten ons neerzetten als ervaringsdeskundige en laten zien dat we mensen hierbij kunnen helpen. Proactief eropuit, niet aansluiten bij een vraagstuk maar onderdeel ervan zijn. Hiervoor hebben we een goed netwerk en dat moeten we laten blijken. Binnen de samenwerking is het voornamelijk belangrijk dat je echt iets haalt en brengt.

Topic: Inrichting

Vragen:

- Hoe zou u de inrichting van het KennisLab omschrijven
- Wat vindt u van de manier waarop het KennisLab is ingericht?

- Wat kan er beter aan deze vorm van inrichting?

Wij lopen al heel erg lang rond met de vraag: hoe run je zo'n netwerk. Ook andere IWP hebben lopen hier tegen aan. Als het informeel blijft is het niet zo erg, maar het wordt ingewikkelder als er formele zaken bij komen kijken. Het is erg lastig om daarin een goede weg te vinden.

Vraagstukken die binnenkomen worden besproken binnen de kerngroep. Daarin gekeken wie is de beste partners nu om dit op zich te nemen. Ik denk dat als je daar een stapje verder in zal moeten gaan. Maar voor nu is de manier waarop we werken prima. Voor een ander initiatief hebben we gekeken naar de stichting en coöperatie structuur. Maar dit bleek niet de juiste optie, het brengt namelijk ook erg veel met zich mee. Voor nu is het vooral ook belangrijk om meer studenten te laten aanhaken, dit is immers onderdeel van de ambitie.

Topic: Samenwerkingsverband

Vragen:

- Hoe sterk voelt u zich verbonden met het netwerk?
- Is er sprake van kruisbestuiving?
- Vindt u dat er sprake is van een hoog commitment?
- Wat zou het KenniLab kunnen doen om deze zaken te versterken?

*

Topic: Professionalisering

Vragen:

- Welke stappen moet het netwerk volgens u nemen om professioneler te worden?

In de governance is nog een stap te maken, we zullen zelf proactief naar de markt moeten stappen. Dan moet je achterban ook goed op orde zijn, het is de vraag of dit nu het geval is. Groei is niet per se een doel, het gaat om het behalen van de ambitie. De kennisontwikkelingscomponent is hier een belangrijke van waar nu nog te weinig aan wordt gedaan.

Topic: Identiteit

Vragen:

- Wat vindt u dat het KenniLab uitstraalt naar de buitenwereld?
- In welke mate vindt u dat wat er uitgestraald wordt naar de buitenwereld congruent is met de werkelijkheid?

Op het gebied van BIOR spelen gemeenten en overheden een hele bepalende rol. Als zij met een vraagstuk komen, bij wie moet dit dan neergelegd worden? Hiervoor moeten alle partners een eerlijke kans krijgen. Een soort gentlemen's agreement. Daarbuiten denk ik dat de gemeente ons nog te weinig kent. Het is erg belangrijk om aan de voorkant zichtbaar te zijn, zodat we op tijd kunnen aanhaken bij BIOR gerelateerde opdrachten.

Topic: Doelen

Vragen:

- Hoe denkt u dat het KennisLab haar doelen het beste kan aanpakken?
- Hoe worden de gestelde doelen nagestreefd?
- Is er sprake van veel zelfcoördinatie?

*

Topic: Besturing

Vragen:

- Hoe vindt de besluitvorming plaats?
- Hoe vindt u dat besluitvorming plaats zou moeten vinden?
- Hoe vindt u dat het KennisLab wordt gecoördineerd?
- Wat zou er beter kunnen aan deze vorm van coördinatie?

*

Topic: Communicatie:

Vragen:

- Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het KennisLab?
- Word er open en transparant gecommuniceerd?
- Hoe ervaart u de communicatie binnen het KennisLab?
- Wat kan er verbeterd worden aan de communicatie binnen het KennisLab?

*

Topic: Waardecreatie

Vragen:

- Wanneer is het KennisLab waardevol?
- Hoe wordt er voor gezorgd dat het KennisLab waardevol is voor haar partners?
- Hoe draagt u bij aan de Waardecreatie en hoe zou deze kunnen worden vergroot?

Als wij zinvolle kennis ontwikkelen in deze context, rondom BIOR en dat we deze kennis in het onderwijs goed kunnen laten landen. Nog niet veel studenten laten betrekken. Veel kennis laten terugvloeien naar de opleidingen.

Het KennisLab is van ons allemaal. Wij zijn stevig trekker geweest. Maar we hebben een heel fijn samenwerken organisch iets gekregen. Gezamenlijk belang staat voorop.

Topic: Vrije ruimte:

Vragen:

- Zijn er nog zaken die u zelf nog graag wilt belichten?
- Wat vond u van het interview?
- Wat kan ik de volgende keer beter doen?

Hoe beter we samenwerken hoe moeilijker het soms wordt. Je moet bij de kern blijven. Een netwerk is dat je gelijkwaardig bent, halen en brengen. Als het met geld gepaard is kan het de oorsprong kwijt raakt.

Bijlage 22: Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst

In deze bijlage staat er allereerst een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst zoals de onderzoeker deze zou aanbevelen aan het KenniLab. Notitie erbij is dat er sprake is van een checklist en het KenniLab uiteraard vrij is om zelf naar wens bepalingen toe te voegen of daar te laten.

Checklist Samenwerkingsovereenkomst

1. Algemene bepalingen

- a) Aanleiding voor de samenwerking: wat was het probleem/behoefte/omstandigheid waardoor samenwerking ter sprake kwam?
- b) Doel en scope voor de samenwerking: wat willen jullie samen bereiken?
- c) Belang van iedere partner: waarom zit iedereen in dit partnerschap?
- d) Duur van de overeenkomst: tot wanneer loopt de overeenkomst?
- e) Samenwerkingsvorm: Wat is de juridische vorm van samenwerking tussen de partners? (bv consortium, joint venture etc)

2. Inhoud samenwerking

Samenvatting van de activiteiten die binnen de samenwerking worden uitgevoerd: wat gaan jullie doen?

3. Rolverdeling partners

Wat is de meerwaarde van iedere partner? Wat brengt iedere partner in? En wie doet wat op gebied van externe communicatie, projectbeheer, penvoerderschap, (coördinatie van) planning, monitoring en evaluatie etc

4. Communicatieafspraken (intern)

Hoe houden jullie elkaar op de hoogte, hoe vaak en aan wie rapporteren jullie, hoe vaak komen jullie bij elkaar en wie organiseert dat, wie zijn aanspreekpunten binnen de partnerorganisaties?

5. Financiële bepalingen en middelen

- a) Wat is de financiële bijdrage door iedere partner?
- b) Wat is de inzet van middelen door iedere partner (denk aan materiaal, menskracht, kennis etc) Wat is de verdeling van de kosten, opbrengsten en risico's tussen partners?

6. Tussentijdse wijziging en beëindiging contract en overige bepalingen

Denk bijvoorbeeld aan:

- a) Welke afspraken worden er gemaakt over tussentijds wijzigen van het contract (bijvoorbeeld als er een partner uitstapt of bijkomt)?
- b) Wanneer wordt de samenwerking ontbonden en wat zijn de consequenties dan (financieel, maar ook opbrengsten en producten tot dan toe)?
- c) Hoe wordt het intellectueel eigendom van de partners beschermd?
- d) Hoe worden kennis/producten/diensten die tijdens het partnerschap ontwikkeld worden geëxploiteerd?

Bijlage 23: Onderzoek kostenmodel

Kostenmodel Kennislab BIOR Noord

Een onderzoek naar een passende financieringsstructuur voor het Kennislab BIOR Noord



Onderzoekers: Steffan Reigersberg & Duuk Breedland
Opdrachtgever: Mieke Zijl
Organisatie: Kennislab BIOR Noord
Datum: Januari 2021

Aanleiding

In de aanleiding wordt allereerst de probleemstelling behandeld en vervolgens de onderzoeksmethode.

Probleemstelling

Het Kennislab BIOR Noord is een netwerkorganisatie met de ambitie om jong en oud te verleiden gebruik te maken van de grootste sportaccommodatie van Noord-Nederland; de buitenruimte. De partners van het netwerk geven hier invulling aan door middel van het houden van netwerkbijeenkomsten, door kennis te delen, door het onderwerp te agenderen en door samen opdrachten op het gebied van de beweegvriendelijke openbare ruimte uit te voeren.

Bij het Kennislab BIOR Noord ligt sinds enige tijd de vraag naar een financieringsstructuur waarmee het de continuïteit kan garanderen. In de huidige situatie wordt het Kennislab BIOR Noord gecoördineerd vanuit uren die vrijkomen van de gemeentelijke sportraden en de overige kernpartners. Met deze uren wordt het dagelijks bestuur geregeld, de communicatie en worden de netwerkbijeenkomsten georganiseerd. In de gewenste situatie kan het Kennislab BIOR Noord een deel van deze uren compenseren met eigen financiële middelen, hiermee zouden de kernpartners hun uren ook beter kunnen verantwoorden richting hun werkgevers. Dit onderzoek richt zich op deze vraag.

Onderzoeksmethode

Om te kunnen komen tot een goed beargumenteerd antwoord op deze vraag zullen er op verschillende manieren inzichten worden opgedaan. Deze bestaan uit Field-research en een Casestudy. In eerste instantie was het plan om van tevoren Deskresearch te doen op dit onderwerp maar er bleek weinig tot geen informatie beschikbaar op dit, toch wel specifieke, onderwerp.

Het fieldresearch bestaat uit meerdere interviews met verschillende partners uit het netwerk. Deze zijn zo gekozen dat er per soort organisatie (e.g. commerciële organisatie en gemeentelijke organisatie) ten minste één wordt vertegenwoordigd. Bij dit interview zijn de volgende vragen gesteld:

- Hoe kijkt u aan tegen een jaarlijkse/periodieke bijdrage aan het Kennislab?
- Hoe kijkt u aan tegen het afstaan van een percentage op de factuur van een opdracht aan het Kennislab?
- Hoe kijkt u aan tegen het inbrengen van uren aan het Kennislab?
- Vormt een bijdrage van welke vorm dan ook een barrière voor uw organisatie?
- Heeft u zelf nog iets in te brengen betreft een mogelijk kostenmodel?
- Wat moet het Kennislab absoluut vermijden bij het invoeren van een kostenmodel?

De Casestudy is gebaseerd op het Kenniscentrum Shared Space vanuit de NHL-Stenden hogeschool. Dit is een, in zekere zin, soortgelijke organisatie met een vergelijkbare ambitie. Hiervoor is er een bestuurder geïnterviewd over de financieringsstructuur waaruit verschillende inzichten zijn opgedaan.

De inzichten vanuit het Field-research en de Casestudy worden beiden meegenomen bij het schrijven van de conclusie en aanbevelingen.

Field-research

Voor het Field-research zijn verschillende partners geïnterviewd. Onderstaand zijn de bevindingen van deze interviews weergegeven in een beknopte samenvatting. Er wordt afgesloten met een overzicht van de bevindingen per partner.

1609BOLD – Bas Eefting

Een jaarlijkse bijdrage voor het netwerk zal de vrijblijvendheid van het netwerk wegnemen, daarnaast zal het de partners zetten tot nadenken over of het netwerk wel of niet meerwaarde biedt. Voor een jaarlijkse bijdrage wordt er gedacht aan een bedrag van €250 en daarnaast wordt er gedacht aan een percentage van 15% van een offerte. Probeer inbreng van uren zoveel mogelijk te vermijden tenzij niet anders kan. Kan er i.v.m. regelgeving niet in geld betaald worden, dan wordt het bedrag berekend in uren keer 2.

Huis voor de Sport Groningen – Jessica Oude Sogtoen

De jaarlijkse bijdrage, in cash, zal moeten worden gebruikt om te investeren in het netwerk, dit geld zou bijvoorbeeld gekoppeld kunnen worden de verschillende werkpakketten. Hierbij wordt er gedacht aan het principe van vele handjes maken licht werk. Een bijdrage in alleen uren kent niet de voorkeur. Een combinatie van geld en uren is wel een goede optie. Op jaarbasis kan er worden gedacht aan een bedrag tussen de €1000 en €1500 euro, hierin kan er onderscheid gemaakt worden tussen partners en kernpartners. Voor de opdrachten die vanuit het Kennislab opgehaald worden kan er een percentage worden gereserveerd voor het Kennislab, dit zal moeten gaan met een staffel en vereist dus maatwerk. Als kernpartner zou je naast het jaarlijkse bedrag ook een x aantal uren moeten inzetten, jaarlijks zal moeten worden bepaald waar deze uren aan besteed zullen worden. Hierin zal onderscheid gemaakt moeten worden tussen opdrachten op algemeen niveau en opdrachten op provinciaal niveau. Daarnaast zal het Kennislab beter moeten gaan profileren wat er uit het Kennislab gehaald kan worden en moet er worden vastgesteld waarom partners zijn aangesloten.

NIJHA – Harmen Jansen

NIJHA is een landelijk en commercieel bedrijf dat staat voor meer bewegen. Dit belang is niet specifiek gericht op een bepaalde regio, vandaar dat het Kennislab dat zich uitsluitend op regio noord focust niet de hoogste prioriteit is. Het bijdragen aan het Kennislab is wel iets waar NIJHA voor open staat. Naast geld kan NIJHA ook uren en kennis investeren om verder te innoveren. Het is voor de jaarlijkse bijdrage de duidelijke vraag wat een commerciële partner voor dit geld terugkrijgt. Hierbij wordt gedacht aan een “front row” positie bij het binnenhalen van nieuwe opdrachten. Voor de hoogte van het bedrag zijn er twee opties. De eerste zijnde het vragen van €2500 waarbij er een duidelijk toekomstperspectief geschetst moet worden door het Kennislab, met een zo klein mogelijk budget zoveel mogelijk waarmaken. De tweede zijnde het vragen van €100.0000, dit is een meer commerciële

insteek waarbij heel duidelijk gepraat moet worden over waar het geld heen gaat en hoe het Kennislab beoogt dit geld om te draaien naar een duidelijke win-win situatie voor de partners. Er is heel veel geld beschikbaar binnen de provincies, maak er gebruik van. Een percentage vanuit de offerte is bespreekbaar. Maar wanneer komt een opdracht eenzijdig uit het Kennislab. Kan een barrière vormen wanneer er korting wordt gevraagd. Dat is maatwerk. Dit in het eerste jaar gezamenlijk uitzoeken. Wanneer het zal komen tot een percentage dan heeft het Kennislab wel een heel sterke positie, voor hen maakt het dan niet uit wie de opdracht krijgt want het percentage komt toch wel binnen. Hierbij komt de vraag naar voren hoe het Kennislab ervoor zorgt dat de opdracht bij de juiste en meest geschikte partner terecht komt? Denk hierbij aan het voorbeeld van het pitchen voor de werkgroep tijdens de samenwerking tussen NIJHA en HVDSG.

Sport Fryslân – Anita Bakker

Anita Bakker kijkt met verschillende ogen naar Kennislab BIOR Noord . er zit een ontwikkel component in en een dienstverlening component. Momenteel wordt er onevenredig geïnvesteerd in het Kennislab door de verschillende (kern)partners. Zo heeft Friesland weinig bijgedragen. Er moet een sterkere definiëring komen van wat Kennislab BIOR precies is waarbij de kennisdeling meer naar voren komt. Deze Kennisdeling en kennisontwikkeling zal ook geld moeten genereren.

Er is budget nodig voor ontwikkeling van het netwerk. Hiervoor zou een contributie moeten komen die gelijk moet zijn. Dit kan wel in uren of geld. Maar hoe moeten deze uren uiteindelijk aan het Kennislab gekoppeld worden? Er zou ook gekeken moeten worden naar (Europese) subsidies om inkomsten te genereren. Het zou mooi zijn om via het Kennislab trajecten sneller te kunnen uitvoeren waardoor ook weer kosten bespaard worden. Dit zou een meerwaarde kunnen zijn voor het Kennislab.

Hanzehogeschool – Magda Boven

Heeft zelf weinig inzicht in de uren en het geld dat gemoeid is met het Kennislab vanuit de Hanzehogeschool. De uren die nu gestopt worden in het Kennislab zijn vanuit de betrokkenheid met BIOR, Berry & Magda. De uren voor het Kennislab vanuit de Hanzehogeschool zitten vooralsnog bij Mieke, tot aan het einde van het jaar. De vraag bestaat of de Hanze wel een kartrekker moet zijn en niet eerder gewoon moet fungeren als een kennispartner door middel van het verbinden van onderzoeken met studenten, het agenderen van BIOR en subsidies. De Hanze staat open voor het investeren in het Kennislab, dit in de vorm van uren of wellicht in geld (hier heeft zij geen invloed op), het moet dan echter wel aannemelijk worden gemaakt dat dit iets oplevert voor het onderwijs. Dit zou kunnen in de vorm van het koppelen van studenten aan bepaalde opdrachten. Om te bepalen of een jaarbedrag mogelijk is moet er contact worden gezocht met Johan de Jong.

Provincie Drenthe – Dennis Schomaker

Dennis Schomaker is nu meerdere jaren betrokken bij KennisLab BIOR. Hij zegt dat iedereen wel wat met het KennisLab wil, maar niemand er echt iets mee doet. Ook worstelt hij met vraag voor wie we het allemaal doen. Is er wel echt een gezamenlijk belang en is er überhaupt vraag daar een dergelijke dienstverlening?

Als voor voorbeeld geeft hij natuurmonumenten. Zij vinden het belangrijk om de natuur te beschermen, en mensen met dezelfde interesse en gedachte doneren daar geld voor.

Hiervoor moet er dus ook een vraag ontstaan vanuit de samenleving.

Er moet duidelijk gemaakt worden welke partijen iets komen brengen en welke partijen iets komen halen waarbij de opdracht moet leven bij de eindproducent. Om het netwerk goed door te ontwikkelen moet er proactief gehandeld worden. Er moeten regisseurs komen die dit oppakken waarvan 1 per provincie om een betere samenwerking te waarborgen.

Ook kan er gekeken worden naar de sportakkoorden en daar meer op inhaken.

Overzicht

In tabel 1 staat schematisch weergegeven wat de verschillende geïnterviewden denken over de invoering van een jaarbedrag en/of een percentage bovenop de offerte.

Tabel 9: Overzicht bevindingen interviews

	Jaarbedrag	Offertepercentage
1609BOLD	€250	15%
Huis voor de sport Groningen	€1000 - €1500	Staffel
NIJHA	€2000 of €100.000	Maatwerk
Sport Fryslân	Uren	Maatwerk
Hanzehogeschool	-	-
Provincie Drenthe	€5000	-

Casestudy

Er is gekozen om een casestudy te gebruiken bij het onderzoek om een aantal punten te vergelijken met een soortgelijke organisatie. Daarbij zijn veel dezelfde punten als behandeld zijn tijdens de interviews met de (kern)partners ook behandeld. Daarnaast was het doel om informatie te winnen over hoe soortgelijke organisaties omgaan met: subsidies, omgang met hogeschool, type partnerschap, relatie met overheden, juridische entiteit, business model en financiën en of er een percentage wordt gevraagd op projecten.

In het kader van de casestudy voor het onderzoek heeft er een gesprek plaatsgevonden met Sjoerd Nota, één van de oprichters van Kenniscentrum Shared Space. Er is specifiek gekozen voor een vergelijking met dit Kenniscentrum omdat het een soortgelijke organisatie is, dat ook vanuit een innovatiewerkplaats is ontstaan, in dit geval vanuit de NHL hogeschool. Het is goed om vooraf te vermelden dat er vanuit beide kanten geen kennis bestond van elkaars bestaan.

Het Kenniscentrum Shared Space is ongeveer 10 jaar geleden opgericht en zoals vermeld een initiatief vanuit de NHL, de provincie Friesland en gemeente Smallingerland. Het heeft als ambitie om verkeerssituaties te reguleren op basis van eigen verantwoordelijkheid van mensen, in plaats van regels en verkeersborden (Shared Space, 2020). Deze ambitie wordt nagestreefd door middel van het ondersteunen van overheden en maatschappelijke organisaties bij de invulling van projecten gerelateerd aan de openbare ruimte. Hierbij staan, vrijwel gelijk als het Kennislab BIOR Noord, beleidsinnovatie, kennisontwikkeling, kenniscirculatie, onderzoek en onderwijs centraal. De identiteit van het Kenniscentrum kan worden omschreven als het Kenniscentrum met de meest recente kennis, inzichten en ervaring op het gebied van de openbare ruimte (Shared Space, 2020). Voorbeelden van lopende projecten zijn: uitvoerig onderzoek naar de beleving van een winkelstraat en evaluatieonderzoek voor de gemeente Heerenveen.

In de loop der jaren heeft het Kenniscentrum verschillende structuren gehad door en af en toe moeizame samenwerking met de hogeschool. In eerste instantie is het Kenniscentrum opgericht als zelfstandige stichting. De ervaring gaf aan dat dit een te ambitieuze opzet was. Als zelfstandige stichting geniet je van een aantal voordelen; zo heb je geen startkapitaal nodig, hoef je geen belasting te betalen als je zonder winstoogmerk opereert en heb je de mogelijkheid om personen in dienst te nemen zoals bij de klassieke organisatie (stichting oprichten, 2017). Echter bleek al snel dat het erg lastig was om de continuïteit van de stichting te waarborgen door het gebrek aan vaste inkomsten. Om die reden is het Kenniscentrum terug ondergebracht onder de NHL, in het specifiek onder de vlag van Built Environment. Vanuit deze structuur had het Kenniscentrum de mogelijkheid om op subsidiebasis veel samen te werken met studenten. Wat direct in lijn lag met de ambitie. Maar verloot het wel een deel van de regie. Voor 6 jaar was dit een prima inrichting voor het Kenniscentrum, echter moest er vanwege de fusie van de NHL en de Stenden hogeschool bezuinigd worden op de kenniscentra waardoor er noodgedwongen gekozen moest worden voor een nieuwe inrichting.

Destijds is er gekozen om terug te gaan naar de oude structuur, de stichting. Dit keer echter wel in nauwe samenwerking met de hogeschool om de continuïteit te kunnen waarborgen.

In de nieuwe situatie werkt het Kenniscentrum vanuit haar eigen kantoor in Leeuwarden op basis van een nieuwe financieringsstructuur. Dit kan worden omschreven als een partnerprogramma waarbij lokale overheden en onderwijsinstanties een lidmaatschap op jaarbasis kunnen aanschaffen in ruil voor de diensten van het Kenniscentrum. De diensten zijn o.a. het geven van advies, het bieden van een groot netwerk, het uitvoeren van onderzoeken en het begeleiden van hele projecten.

Door de samenwerking met de NHL is er hierbij ook veel ruimte voor studenten. Los daarvan staat het Kenniscentrum ook open voor het uitvoeren van opdrachten buiten het lidmaatschap om. In feite worden er dus uren afgenomen van het Kenniscentrum in ruil voor de diensten, hierdoor wordt er een vaste geldstroom gecreëerd. Een ander groot voordeel van deze vorm is dat er, wanneer er een vraagstuk binnenkomt bij een van de betrokken partners, er gelijk contact komt te liggen. Zo is het Kenniscentrum altijd de eerste partij die wordt gevraagd voor dergelijke vraagstukken. Daarnaast is het voor lokale overheden interessant om met ons te werken door onze nauwe samenwerking met de Hogescholen en de mogelijkheid tot de inzet van studenten.

Een kanttekening bij dit verhaal is dat het een enorme puzzel is gebleken om de huidige structuur zo op te zetten. Als zelfstandige stichting heeft het Kenniscentrum de eigen regie in handen en hoeft het zich alleen te verantwoorden richting het bestuur. Dit betekent ook dat het Kenniscentrum verantwoording draagt voor de eigen continuïteit. Hiervoor hebben betrekkelijk veel gesprekken moeten plaatsvinden tussen het Kenniscentrum en de partners. Per jaar wordt er gekeken naar de totale lasten, er wordt gestreefd om zoveel mogelijk met het partnerprogramma te dekken. De overige kosten worden veelal met losse opdrachten of wanneer mogelijk met subsidies. Het Kenniscentrum moet hier dus constant mee bezig zijn om het bestaansrecht te behouden. Op dit moment zijn er drie personen in dienst met daaromheen een aantal partners. Er moet dus beducht zijn niet een te grote broek aan te trekken en bij de kern te blijven. Shared Space is een kenniscentrum en geen uitvoeringsorganisatie, zo moet het zich ook profileren. Hiermee onderscheidt het Kenniscentrum zich van de ingenieur- en adviesbureaus. Hiervoor worden o.a. artikelen geschreven en kennisbijeenkomsten georganiseerd. Dit alles maakt het ook aantrekkelijk om partner te worden.

In essentie is een stichting een prima vorm voor onze organisatie. Het maakt het gemakkelijk om met lokale overheden en onderwijsinstanties aan de slag te gaan omdat er duidelijk in de statuten is vastgelegd wat de doelstelling is. Verder heeft de stichting weinig complexiteit en geniet het van belasting voordeel wanneer er geen sprake is van winstoogmerk. Voor Shared Space kwam deze vorm goed van pas omdat er niet meer wordt gewerkt vanuit een andere organisatie maar vanuit de eigen organisatie. Sjoerd Nota kan zich goed voorstellen dat er meerdere geschikte vormen bestaan. Wanneer er eenzijdig wordt samengewerkt als organisatie om de ambitie te verwezenlijken dan is een netwerk ook zeer geschikt. Het ligt aan de situatie. Het is in elk geval van groot belang dat je bij de kern blijft en een bepaalde, gezamenlijke, ambitie voor ogen hebt.

Conclusie

In de conclusie worden er vier scenario's besproken waarmee het Kennislab BIOR Noord de nodige geldstromen kan realiseren. Per scenario worden de voor- en tegenargumenten gegeven en bepaald of dit een goede manier is voor de huidige of toekomstige situatie van het Kennislab.

Offerte percentage

Uit de verschillende interviews en vanuit de casestudy kwam er al snel een eenduidig beeld naar voren dat een percentage vragen over een offerte ongewenst is. Uit de interviews kwamen verschillende argumenten naar voren. Om één van deze argumenten te belichten wordt volgend scenario geschetst:

Een kleine gemeente heeft een bepaald budget om een beweegplek te gaan realiseren. Hiervoor schakelt deze gemeente Kennislab BIOR Noord in voor de perfecte beweegplek die aansluit bij de wensen en behoeften van zowel de eindgebruikers als de gemeente.

Doordat de gemeente een beperkt budget heeft die niet overschreden kan worden, zal een bepaald offerte percentage het budget van de gemeente doen verlagen. Dit heeft als resultaat dat de gemeente minder kan investeren en daardoor de kwaliteit van de beweegplek niet meer optimaal is. Dit staat haaks op de ambitie van Kennislab BIOR Noord.

Bij bovenstaand scenario kan je als tegenargument benoemen dat het proces van het ontwerpen van een beweegplek sneller en efficiënter verloopt als dit via Kennislab BIOR Noord verloopt, en hierdoor aan het eind van het proces goedkoper uit kan pakken. Echter heeft Kennislab BIOR Noord nog niet de nodige bewijslast en ervaring om deze winst in efficiëntie aan te tonen. Ook zou dit weerlegd kunnen worden door te zeggen dat de behaalde winst in efficiëntie ook geïnvesteerd kan worden in een betere beweegplek. Kort samengevat: Het heffen van een percentage op een offerte zal in veel gevallen nadelig uitpakken op de kwaliteit van het project zolang bepaalde efficiëntieclaims onbewezen zijn.

Jaarlijkse bijdrage

Vanuit het Kennislab BIOR Noord is de behoefte uitgesproken om te beschikken over een bepaalde mate van continue geldstromen. Op basis van de verschillende beknopte interviews en de betreffende casestudy is naar voren gekomen dat een contributie op jaarbasis van de leden hiervoor een geschikte oplossing kan zijn. De contributie zal bij voorkeur in valuta worden uitgedrukt maar bij onmacht ook in uren kunnen worden toegebracht.

Een van de problemen waar tegenaan werd gelopen was dat het netwerk te vrijblijvend is waardoor er vaak geen sprake is van intrinsieke motivatie om zich in te spannen voor de samenwerking. Met de invoering van het jaarbedrag wordt er gehoopt dit probleem te omzeilen, belangrijk hierbij is wel dat het Kennislab vervolgens laat zien wat de meerwaarde is en dus bewijst waarom het belangrijk is om te investeren in de samenwerking.

Een ander probleem die het Kennislab kan verwachten bij de invoering van een jaarcontributie is het niet willen of niet kunnen betalen hiervan. In deze gevallen kan er onderling worden bepaald of het geldbedrag wordt omgerekend naar de inzet van een x aantal uren, gelijkwaardig aan, of hoger dan het de contributie in valuta zou zijn geweest. Voor de hoogte van de contributie kunnen de volgende scenario's worden onderscheiden:

1. Hoogte van de contributie o.b.v. aantal fte binnen de betreffende organisatie. Dit scenario gaat er vanuit dat grotere bedrijven meer te besteden hebben en dus ook meer kunnen bijdragen aan het Kennislab. Hierdoor ontstaat er echter wel onevenredigheid binnen de partners wat kan leiden tot ontevredenheid.

2. Hoogte van de contributie o.b.v. een vast bedrag. Dit scenario gaat ervan uit dat elke organisatie dezelfde inbreng heeft en er dus evenredigheid ontstaat. Er wordt geadviseerd om te beginnen met een wat lager bedrag en dit jaarlijks op te hoger naarmate de meerwaarde van het Kennislab groter wordt. Hierbij kan voor het eerste jaar gedacht worden aan een bedrag tussen de €250 en €500 en voor het tweede jaar aan een bedrag tussen de €750 en €1000.

Subsidies

Kennislab BIOR Noord is actief in verschillende domeinen waarbij gestreefd wordt naar maatschappelijke progressie. Dergelijke maatschappelijke progressieve projecten met verschillende belangen komen vaak in aanmerking voor verschillende subsidies. Dit kan zowel op regionaal niveau, landelijk niveau als Europees niveau zijn. Dergelijke subsidies bieden de mogelijkheid om meer te experimenteren of bestaande projecten voort te zetten. Het advies geldt dan ook om een actievare houding aan te nemen met betrekking tot subsidies.

Partnerprogramma

Voor het partnerprogramma kunnen lokale overheden en onderwijsinstanties een lidmaatschap op jaarbasis aanschaffen in ruil voor de diensten van het Kenniscentrum. De diensten zijn o.a. het geven van advies, het bieden van een groot netwerk, het uitvoeren van onderzoeken en het begeleiden van hele projecten. Door de samenwerking met de NHL is er hierbij ook veel ruimte voor studenten. Los daarvan staat het Kenniscentrum ook open voor het uitvoeren van opdrachten buiten het lidmaatschap om. In feite worden er dus uren afgenomen van het Kenniscentrum in ruil voor de diensten, hierdoor wordt er een vaste geldstroom gecreëerd. Een ander groot voordeel van deze vorm is dat er, wanneer er een vraagstuk binnenkomt bij een van de betrokken partners, er gelijk contact komt te liggen. Zo is het Kenniscentrum altijd de eerste partij die wordt gevraagd voor dergelijke vraagstukken. Daarnaast is het voor lokale overheden interessant om met ons te werken door onze nauwe samenwerking met de Hogescholen en de mogelijkheid tot de inzet van studenten. Voor de huidige inrichting van het Kennislab wordt dit partnerprogramma nog niet aanbevolen. Wanneer het Kennislab in een verder stadium komt, waarbij er duidelijk sprake is van toegevoegde waarde is dit echter wel een mogelijkheid om verder te onderzoeken.

Korte samenvatting

Op basis van de bovenstaande kan er worden aanbevolen om geen gebruik te maken van een percentage bovenop de offerte, dit heeft een negatief effect op de kwaliteit van de dienstverlening en is daarbij een boekhoudkundige nachtmerrie. Een contributie van de leden op jaarbasis zou het Kennislab BIOR Noord wel goed doen. Aanbevolen wordt om dit bedrag jaarlijks geleidelijk te verhogen. voor het eerste jaar gedacht worden aan een bedrag tussen de €250 en €500 en voor het tweede jaar aan een bedrag tussen de €750 en €1000. Daarnaast zou het Kennislab BIOR Noord ook gelijk aan de slag kunnen / moeten gaan met het actief opzoeken van (Europese) subsidies. Wanneer het Kennislab in een gevorderd stadium beland waarbij er sprake is van een duidelijke (financiële) meerwaarde kan er ook worden overwogen om een dergelijk partnerprogramma in gang te brengen met lokale overheden. Hiervoor zou het Kennislab zelf actief contact moeten leggen de lokale overheden.

Literatuurlijst

De stichting. (2020). Geraadpleegd van https://www.kvk.nl/informatiebank/de-stichting/?gclid=Cj0KCQiA0frBRDaARIsAABw4EskVjTOsMg0PogN0HS7GOM57tQs3GkpP7cyfVptN1IXDpbRvIKC4aAgWKEALw_wcB

Kenniscentrum Shared Space - Shared Space. (2020). Geraadpleegd van <https://www.kenniscentrumsharedspace.nl/Shared+Space>

Stichting oprichten | Voor en nadelen van een Stichting als Rechtsvorm. (2017, 15 juni). Geraadpleegd van <https://www.startersinformatiecentrum.nl/rechtsvormen/stichting/>