

Lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie
Professorship Sustainable innovation in the regional knowledge economy



Het TCF als lerend netwerk

ADVIESRAPPORT

Sebo Boerma

Martin Groters

-0- Methode

Er zijn in totaal 16 diepte-interviews afgenomen:

- 3 met de stuurgroep;
- 6 met het werkveld;
- 4 met het onderwijs;
- 3 met de vertegenwoordigers van de brancheorganisaties.

De analyse is gedaan op 4 thema's, te weten het why, het what, het how en het who van de TCF als lerend netwerk.

-1- Het why, het waarom van een lerend netwerk?

Over het waarom van het initiëren van een lerend netwerk is iedereen, behalve de brancheorganisaties, het wel eens. Deze motieven komen gedeeltelijk overeen met de motieven die de TCF in de business case voor de tweede fase heeft beschreven. Daarin staat het volgende:

"De ambitie van de TCF is tweeledig en behelst: 1. de wens van de Friese gastvrijheidsondernemers om hun innovatief vermogen te vergroten en 2. de wens van het beroepsonderwijs (MBO én HBO) om het leren te koppelen aan de grotere maatschappelijke opgaven. Deze ambities worden gerealiseerd in een Fries duurzaam samenwerkingsverband tussen ondernemers, beroepsonderwijs en onderzoek waarin de belemmeringen als gevolg van schaaldiversiteit overwonnen worden. Dit betekent het volgende. De connecties tussen de kleinere schaal van de uitdagingen en vraagstukken van lokale, Friese ondernemers en de grotere maatschappelijke opgaven die de gastvrijheidssector raken en beïnvloeden, worden identificeerbaar en kunnen in die context gezamenlijk worden aangevlogen. De hiermee veroorzaakte kennisdeling is een accelerator voor kennisontwikkeling en innovatief vermogen van onderwijs, onderzoek en ondernemers binnen de regio en de sector. Deze bundeling van kennis en middelen in een coöperatiemodel voor een Gastvrij Friesland is terug te vinden in het visiedocument van de Toerisme Alliantie Friesland (TAF).

De stuurgroep, docenten en het werkveld noemden tijdens de interviews de volgende motieven voor het opzetten van een lerend netwerk:

- Innovatie bij zowel ondernemers als onderwijs;
- Het in contact brengen van de tripple helix: ondernemers, onderzoek en overheid,
- Het delen van kennis tussen bovenstaande partijen, maar ook tussen bijvoorbeeld de ondernemers onderling;
- Deskundigheidsbevordering bij docenten en studenten, maar ook ondernemers en hun personeel;

- Het kweken van meer begrip tussen de ondernemers en de overheid.

Het uiteindelijke doel is het doen toenemen van de *leefbaarheid* in de regio.

Ook de brancheorganisaties kunnen zich in dat uiteindelijk doel wel vinden, zij zijn echter van mening dat bovengenoemde doelen een taak van de brancheorganisaties zijn, en dat daar geen nieuw netwerk voor opgetuigd hoeft te worden. Een betere samenwerking tussen onderwijs en werkveld vinden zij echter eveneens noodzakelijk.

Een dilemma bij het waarom is of het werkveld of het onderwijs 'in the lead' zou moeten zijn. Wie is verantwoordelijk voor de organisatie van het geheel? Moet dat door het onderwijs gebeuren? Wie brengt de kennisvragen in, zijn dat de ondernemers of heeft het onderwijs daar ook een rol in vanuit haar signalerende functie?

Een ander aandachtspunt is dat we er voor moeten hoeden dat het leermotief van de student (kennis van het werkveld, kennis van regionale thema's) niet ondergeschoven dient te worden, wij hadden het idee dat dat weleens vergeten werd.

-2- Het what van het TCF, wat moet en geleerd en gedeeld worden?

Dit brengt ons dan bij het tweede punt, het what van het TCF, wat moet er geleerd en gedeeld worden? Gaan we uit van bepaalde thema's, zo ja, zijn die dan regionaal of lokaal of internationaal van aard? Worden ze ingebracht door het onderwijs of is het werkveld leidend hierin?

De businesscase zegt hierover het volgende:

"De connecties tussen de kleinere schaal van de uitdagingen en vraagstukken van lokale, Friese ondernemers en de grotere maatschappelijke opgaven die de gastvrijheidssector raken en beïnvloeden, worden identificeerbaar en kunnen in die context gezamenlijk worden aangevlogen. De hiermee veroorzaakte kennisdeling is een accelerator voor kennisontwikkeling en innovatief vermogen van onderwijs, onderzoek en ondernemers binnen de regio en de sector. Deze bundeling van kennis en middelen in een coöperatiemodel voor een Gastvrij Friesland is terug te vinden in het visiedocument van de Toerisme Alliantie Friesland (TAF)."

In de interviews werden regelmatig de drie thema's zoals die zijn opgesteld door de TAF genoemd. Deze thema's zijn:

1. E-marketing
2. de internationale gast
3. gastvrijheid

Deze thema's zijn opgesteld aan de hand van zo'n 300 interviews die de TAF heeft afgenomen met ondernemers, dus in die zin zijn ze bottom-up bepaald. Andere thema's, die regelmatig in de interviews op kwamen duiken zijn: duurzaamheid, energietransitie, het vinden van goed personeel en innovatie.

Dat neemt niet weg dat ondernemers ook nog hun eigen thema's kunnen hebben, welke misschien niet direct onder de bovengenoemde onderwerpen vallen. Denk bijvoorbeeld aan de problematiek van de deeltijdarbeid, het gebruik van data of de invoering van een bepaald reserveringssysteem.

Andere vragen/dilemma's over het 'what' die tijdens de interviews naar boven kwamen waren:

- Gaan we uit van lokale of regionale of landelijke thema's?
- Is het noodzakelijk een gezamenlijke kennisagenda op te zetten?
- Beperken we ons tot toerisme, recreatie en hospitality of kunnen ook sectoren als retail, natuur en cultuur aansluiten?

De brancheorganisaties waren van mening dat de echt belangrijke thema's te groot zijn om door studenten op te laten lossen, daar is volgens hun specialistische kennis voor nodig.

Het is dus belangrijk hier optimaal gebruik te gaan maken van de schaaldiversiteit. Van individuele lokale vraagstukken via regionale thema's waar gezamenlijk op ingehaakt kan worden naar het overkoepelende doel van vergroting van de leefbaarheid in de regio's. Men was het erover eens dat het werkveld de vraagstukken in dient te brengen, daarbij rekening houdend met de mogelijkheden van het onderwijs.

Het 'wat' heeft ook te maken met de identiteit van het netwerk. Naast de deelnemende organisaties zijn ook de inhoudelijke vraagstukken en activiteiten van belang voor de identiteit en herkenbaarheid van het netwerk.

-3- Het how van het TCF, hoe moet er geleerd worden?

De verschillende gesprekspartners zijn het er niet over eens wie de lead in het lerend netwerk heeft. Sommigen pleiten voor het onderwijs, aangezien zij de verbinding leggen met de studenten. Anderen geven juist aan dat ondernemers het voortouw moeten nemen, zij zijn tenslotte de plek waar de innovaties hun neerslag moeten krijgen. Weer anderen pleiten voor een onafhankelijke partij, aangezien onderwijs en ondernemers nog wel eens hun eigen belangen te sterk voor ogen hebben. Sowieso blijkt uit de gesprekken dat onderwijs en ondernemers sterke beelden hebben over elkaar en dat er behoefte is elkaars taal meer te verstaan en meer echt samen op te trekken in het leerklimaat scheppen voor in eerste instantie de student. Taal betekent alert te zijn om allerlei begrippen die sterk des onderwijs zijn of sterk des ondernemers. "Hubs" en "Duurzame kennisinfrastructuur" zijn typisch termen die de ondernemer niks zeggen. Gelijkwaardigheid in de relatie is in ieder geval van belang vinden de verschillende gesprekspartners.

Een ander aspect dat veel genoemd wordt is lokaliteit. Zorg dat je lokale ondernemers met elkaar verbindt door waar mogelijk gebruik te maken van bestaande netwerken. Maar waak daarbij voor teveel incrowd. Met andere woorden, zorg ook voor nieuwe contacten.

Nabijheid wordt al georganiseerd door de hubs, maar zal in eerste instantie moeten komen door met name ondernemers te bezoeken en bestaande netwerken te ontsluiten.

In het gesprek over hoe blijkt dat de gesprekspartners in eerste instantie focussen op studenten, en pas bij nadrukkelijke vraag ook op docenten en ondernemers als de lerende partij. En dat terwijl de studenten waarschijnlijk de passanten zijn in het netwerk. Stageklussen worden wel gezien als een instrument om het netwerk te bouwen en te onderhouden.

De oproep vanuit de gesprekspartners is vooral om te leren vanuit het doen. Niet teveel denken in systemen en organisaties, maar aan de slag met concrete vraagstukken en zien waar de energie naartoe gaat. Wel moet daarbij snel duidelijk worden wat de meerwaarde voor ondernemers is. Het lastige hierbij is dat in de basis nogal eens de houding wordt gezien: "Eerst zien, dan geloven". Maar het gevoel dat er wat gebeurt en dat er inspiratie te halen valt is ook van wezenlijk belang. Met andere woorden, laat een levendig netwerk zien, waar innovatie plaatsvindt, waar interessante verbindingen worden gelegd.

-4- Het who, wie ga je betrekken in het netwerk?

Verschillende partners geven aan vooral de focus te leggen op de voorlopers en de directe volgers en geen energie te stoppen in diegenen die hier minder in zien. Daarnaast worden onderwijs en ondernemers als de vanzelfsprekende partners genoemd. Andere partners die af en toe genoemd worden zijn overheid en burgers/toeristen. Ook de lectoraten worden een enkele keer genoemd, alsmede de branche organisaties.

Wat betreft de studenten lijken met name HBO en MBO4 studenten in aanmerking te komen. Dat wordt met name gevoed door het beeld at studenten al veel moeten kunnen als ze in de hubs in klussen worden ingezet.

Waar mogelijk kunnen brancheorganisaties een rol spelen, maar daarbij gaat het nadrukkelijk niet om het organiseren van bijeenkomsten.

-5- Advies: hoe te komen tot een lerend netwerk?

Vanuit de wensen van de gesprekspartners hebben we op basis van het theoretisch kader omtrent lerende netwerken (zie bijlage) een advies geschreven hoe te komen tot een dergelijk lerend netwerk. We houden bij de bespreking de indeling van onze bevindingen aan.

Waarom

Een netwerk dat met elkaar wil werken aan kennisontwikkeling, om daarmee een bepaald kennisgebied of sector verder te ontwikkelen heeft met elkaar steeds goed voor ogen waarom je dit eigenlijk wilt. Als iets verdwijnt in de dagelijkse praktijk dan is het de reden ons een bepaalde verandering of ontwikkeling na te streven. Vaak komt de nadruk direct op

de vorm te liggen. Risico is dat daarmee de motivatie en dus de energie om een dergelijke vorm te ondersteunen snel verdwijnt en voor sommigen nooit zichtbaar is.

Deze bestaat uit twee wensen:

1. De wens van de Friese gastvrijheidsondernemers om hun innovatief vermogen te vergroten
2. De wens van het beroepsonderwijs (MBO én HBO) om het leren te koppelen aan de grotere maatschappelijke opgaven

In deze wensen zit ook de collectiviteit en daarmee de legitimatie om het netwerk van ondernemers en onderwijs (en mogelijk overheid en burgers/toeristen) te creëren en onderhouden.

Advies: *communiceer regelmatig over het waarom van de TCF en het feit dat het een lerend netwerk moet zijn*

What

Een lerend netwerk heeft een duidelijke kennisagenda. Hierin staan de thema's of vragen die de leden met elkaar willen onderzoeken en beantwoorden. Belangrijk is gebleken dat deze agenda lokaal en praktisch is. Maar tegelijkertijd verbindend werkt tussen ondernemers onderling, en tussen ondernemers en onderwijs. Het is dan ook aan te raden de vraagstukken bij lokale ondernemers te nemen als startpunt van die kennisagenda, maar wel direct de verbinding met andere ondernemers op te zoeken. En uiteraard te toetsen of vanuit het onderwijs de partners aan tafel zitten met de juiste vakkennis. Dit vraagt wel enige flexibiliteit van het onderwijs en een brede blik. Door lokaal rondom een vraagstuk een klein netwerk op te bouwen krijgen de deelnemende ondernemers praktische oplossingen en daardoor meerwaarde, ontstaan er mogelijk nieuwe verbindingen en hebben studenten plekken waar zij interessante opdrachten kunnen doen.

Door te spelen met de schaal waarop naar de lokale netwerken te kijken kunnen er interessante verbindingen met andere lokale netwerken gelegd worden. Daardoor ontstaat verbinding op een meer regionale schaal.

Het is aan te raden de lange termijn direct als focus mee te nemen in de opdracht. Hierdoor heeft het netwerk naast de korte termijn opdracht ook meer aandacht voor een duurzame verbinding.

Advies in het kort

- Speel met schaal
- Combineer creatief opdrachten en ondernemers
- Communiceer waarom regelmatig
- Volg de energie
- Behoud een frisse blik op mogelijkheden voor kennisdeling
- Bekleed als programmamanager de rol van Convener
- Gebruik bestaande netwerken
- Onderwijs en Ondernemers sturen samen

Advies: start lokaal met een vraag of initiatief waar meerdere partijen bij betrokken kunnen worden. Schaal daarna op door verbinding te leggen met andere initiatieven, zonder het lokale aspect te verliezen. Schaal ook op door lange termijn te koppelen aan korte termijn vraag (indien daar sprake van is).

Hoe

Zet onderwijs en ondernemers samen in de sturing. Aangezien het hier gaat om samen leren en innoveren ligt het primaat niet bij een van de twee partijen. Samen betekent ook dat er gelijkwaardigheid in de relatie zit. Daarbij is het van belang dat beide partijen elkaars taal leren spreken en verstaan. Hiervoor is tijd nodig en een nieuwsgierige, lerende houding.

Een specifieke rol is weggelegd voor de programmamanager. Zij vervult de rol van convener en brengt dus veel van de adviezen in de praktijk. Tevens kijkt zij voortdurend naar de ontwikkeling van het netwerk als zodanig, zowel lokaal als regionaal. Zij heeft daarnaast een rol in het betrekken van koplopers binnen onderwijs en ondernemers om hen ook meer als convener te laten werken. Richting het onderwijs ligt er bovendien een rol om hen bewust te maken van hun veranderende rol: het gaat niet alleen om studenten begeleiden, maar ook om procesgericht te werken aan de versteviging van het netwerk. Het onderwijs vormt ook nadrukkelijk onderdeel van het netwerk. Zij horen bij het collectief en hebben dus ook een lerende houding. Volg als convener ook daar waar het bruist en benut die energie om anderen te inspireren of aan te steken. Op de volgende pagina staat een beschrijving van de verschillende rollen van de convener.

Maak gebruik van bestaande netwerken, want die zijn niet voor niets met elkaar in verbinding gekomen. Uiteraard zorgt nieuw bloed voor nieuwe ideeën en ruimte voor innovatie, maar vertrouwde relaties zorgen ook voor mogelijke verdieping en bereidwilligheid om in processen te investeren.

Tot slot is het van belang om de kennisdeling tussen lokale netwerken goed te organiseren. Dit kan niet anders dan op maat. Soms is aandacht via een blog voldoende, soms zijn ontmoetingen of bezoeken noodzakelijk, soms vraagt het om de reactie van een expert. Er is van alles mogelijk en juist dat is ook de uitdaging. Houd het levend door er steeds opnieuw naar te kijken met een frisse blik.

Advies: zet onderwijs en ondernemers samen aan het stuur. Verdeel waar mogelijk ook de rollen van convener onder koplopers die gevoel hebben bij het collectief karakter van het netwerk. Maak gebruik van bestaande netwerken en breng nieuwe verbindingen aan met deze netwerken. Organiseer kennisdeling op maat en naar behoefte. Volg de energie.

Wie

Vanaf het begin was al duidelijk dat onderwijs en overheid een plaats krijgen in de TCF. Met onderwijs bedoelen we verschillende MBO en HBO opleidingen (multi-level), vanuit verschillende sectoren, zoals leisure, tourism en hospitality (multi-disciplinair). Ook vanuit het werkveld kan het interessant zijn verschillende sectoren te combineren, en eventueel aan dit netwerk toe te voegen, zoals cultuur, natuur en/of de retailsector.

Verder hebben diverse respondenten aangegeven ook de overheid (triple helix) en de omwonenden (quadrupele helix) bij de TCF te betrekken. De overheid kan een belangrijke rol spelen bij toeristisch-recreatieve innovaties, het is slim hen in een vroeg stadium bij de initiatieven te betrekken. Hetzelfde geldt voor de bewoners en omwonenden, zij maken deel uit van het toeristisch product, dus het is van belang hen in de ontwikkelingen mee te nemen. Door zowel overheid als omwonenden in een vroeg stadium mee te nemen kan er eveneens meer begrip voor elkaar gekweekt worden.

Sommige respondenten gaven aan ook de gebruikers, in dit geval de toerist/recreant, bij het ontwikkelproces te betrekken. Het voordeel van zo'n gebruiker gestuurde benadering is dat de innovaties goed op de behoeften van de doelgroep kunnen worden afgestemd.

Advies: *bekijk bij alle initiatieven welke belanghebbenden in het proces betrokken kunnen worden. Kijk dan niet alleen naar onderwijs en ondernemers, maar beslis ook of de overheid, de omwonenden en/of de gebruikers uitgenodigd kunnen worden. Probeer de initiatieven zoveel mogelijk multi-level en multi-disciplinair in te richten.*

- Vormgeven van samenwerking tussen verschillende belanghebbenden
- Zorgdragen voor mogelijkheden tot kruisbestuiving tussen verschillende belanghebbenden
- Zorgdragen voor activiteiten die de (meer)waarde van samenwerking laten zien
- Ervoor zorgen dat samenwerking de gemeenschappelijke kennis uitdaagt
- Processen vormgeven die deelnemers includeert

- Begeleiden bij het toepassen van een aanpak waarin samenwerking voorop staat
- Belanghebbenden ondersteunen bij het ontwikkelen van hun identiteit als partner in ontwikkeling
- Ondersteunen van belanghebbenden bij de vertaling naar hun eigen praktijken en eigen belangen

Vormgeven

Coachen

Reflecteren

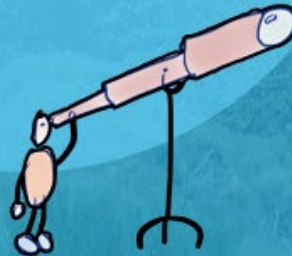
- Vastleggen van waarde die gecreëerd wordt
- Maken van een systeem voor dataverzameling en evaluatie
- Communiceren over data die ontwikkeling weergeeft en reflecteren daarop



Leidende verbinder

Ontwerpen

- Infrastructuur ontwerpen voor duurzame samenwerking
- Verzekeren dat alle belanghebbenden eigenaarschap ervaren in het netwerk en de kennisagenda van dat netwerk
- Werkprocessen en -vormen ontwerpen



Verbinden

Waarnemen

- Faciliteren van interacties waarmee gemeenschappelijke betekenis wordt gecreëerd
- Inbrengen van een bredere groep van deelnemers in activiteiten
- Strategisch inzetten van belanghebbenden
- Contact leggen met aanpalende praktijken

- Identificeren van de kennisagenda's van organisaties van de belanghebbenden
- Identificeren van andere interessegebieden voor en tussen belanghebbenden
- Innovaties signaleren en adresseren
- Waarnemen van potentiële en kansrijke verbindingen

Met dank aan:

- Eterne Winger
- Beverly Trayner
- Maarten de Laat
- Ineke Dulica

Ontwikkeld in co-creatie door:

