

De strandbal van het samenwerken in regionale ecosystemen





Inleiding 'De Strandbal' van PPS	4
Wie zijn wij?	6
• Over IntelligentFood	6
• Over Voor Goed	6
• Over De Leidse Sleutel	7
• Over Design Academy Aruba	8
De droom Het midden van de strandbal	9
• De droom van IntelligentFood	9
• De droom van Voor Goed	10
• De droom van De Leidse Sleutel	11
• De droom van Design Academy Aruba	11
BAAN 1:	
Plan Het maken van jouw plan met bijpassende doelstellingen en activiteiten, projectmanagement	13
• Het plan van IntelligentFood	13
• Het plan van Voor Goed	14
• Het plan van De Leidse Sleutel	15
• Het plan van Design Academy Aruba	16
BAAN 2:	
Draagvlak Bouwen aan vertrouwen & draagvlak vinden in het netwerk	17
• Draagvlak voor IntelligentFood	17
• Draagvlak voor Voor Goed	18
• Draagvlak voor De Leidse Sleutel	19
• Draagvlak voor Design Academy Aruba	19
BAAN 3:	
Reflecteren Schaven en perfectioneren, verwerk de feedback en belangen uit jouw netwerk	21
• Reflecteren met IntelligentFood	21
• Reflecteren met Voor Goed	22
• Reflecteren met De Leidse Sleutel	32
• Reflecteren met Design Academy Aruba	23
BAAN 4:	
Proberen Het draaien van een pilot, probeer het maar eens	25
• Proberen volgens IntelligentFood	25
• Proberen volgens Voor Goed	26
• Proberen volgens De Leidse Sleutel	26
• Proberen volgens Design Academy Aruba	27

BAAN 5:

Financiën Het formaliseren kan beginnen	28
• Het financieren van IntelligentFood	28
• Het financieren van Voor Goed	29
• Het financieren van De Leidse Sleutel	30
• Het financieren van Design Academy Aruba	30

BAAN 6:

Monitoren en Regisseren Hoe is de afgelopen periode bevallen	31
• In de regie met IntelligentFood	31
• In de regie met Voor Goed	31
• In de regie met De Leidse Sleutel	32
• In de regie met Design Academy Aruba	32

BAAN 7:

Borgen Samen verder	34
• Borgen met IntelligentFood	34
• Borgen met Voor Goed	34
• Borgen met De Leidse Sleutel	35
• Borgen met Design Academy Aruba	35

BAAN 8:

Evolueren Doorgaan of loslaten	37
• Door met IntelligentFood	37
• Door met Voor Goed	38
• Door met De Leidse Sleutel	38
• Door met Design Academy Aruba	39

Vallen en Opstaan Hoe blunders je verder kunnen brengen.	41
• Vallen en Opstaan met IntelligentFood	41
• Ruim € 15.000 aan blunders – exclusief manuren	41
• Blunders bij de start van onze eerste productie	41
• Neem deze tips mee	42
• Vallen en Opstaan met Voor Goed	43
• Vallen en Opstaan met De Leidse Sleutel	44
• Vallen en Opstaan met de Design Academy Aruba	44

Colofon	45
----------------	-----------



De Strandbal: samenwerken in regionale ecosystemen

Samen sta je sterker en bereik je meer.

Wat goed dat je samen met verschillende partners aan de slag wilt met kleine of grote regionale vraagstukken. Wat goed dat je de kracht van ecosystemen wilt verkennen: samen ontwikkelen, leren en innoveren. Binnen regionale ecosystemen spelen Publiek Private Samenwerkingen (pps-en) een grote rol. Misschien ben je al begonnen en loop je tegen zaken aan of heb je duizend vragen voordat je überhaupt wilt starten. Of misschien ben je op zoek naar verhalen van gelijkgestemden.

Want hoe bouw je nou een sterk ecosysteem? Waar wil je met het ecosysteem naar toe en hoe verhouden zich de verschillende partners tot elkaar? Hoe moet je omgaan met nieuwe werkvormen, nieuw onderzoek en nieuwe inzichten? En hoe zorg je ervoor dat al die innovaties niet op zichzelf komen te staan, maar daadwerkelijk duurzaam gebruikt worden? Wij helpen je op weg door onze strandbal van ervaringen en verhalen met je te delen.

Deze tool is gemaakt door vier voorlopers van heel verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden. Samen hebben we onze ervaringen gebundeld en van tips & tricks voorzien voor iedereen die een regionaal ecosysteem wil oprichten, verduurzamen of verder brengen. We hebben met ons ontwerp de challenge regionale ecosystemen van MBOin2030 gewonnen. Met een innovatiesubsidie van het Ministerie van OCW hebben we deze Strandbal voor jou ontworpen.

Een klassieke strandbal heeft gekleurde banen. Elke baan van de strandbal staat voor onderwerpen die voor een ecosysteem van belang zijn. Voor elke baan vind je hier ons verhaal, om je te inspireren en te vergelijken met jouw eigen verhaal. Het ecosysteem of de PPS waarin je werkt kent verschillende levensfasen, van beginnend tot volwassen. Je doorloopt de strandbal steeds opnieuw.

De banen staan ook voor jou en je partners. Iedere organisatie of actor brengt nieuwe ideeën en energie, en heeft bovendien een eigen expertise. Je vindt elkaar op verschillende plekken. Als je de bal een tijdje in de hoek laat liggen, moet je er nieuwe lucht in blazen. Dat geldt ook voor je ecosysteem: na verloop van tijd is zuurstof nodig om je verder te kunnen ontwikkelen.

En vergeet niet: een strandbal staat voor plezier. Speelsheid en plezier wensen we je toe in je

ideeën, het onderwijs en het avontuur dat je aangaat.

Wil je meer weten over de totstandkoming van de strandbal? Lees of klik dan nu verder om kennis te maken met ons en onze verhalen. We nodigen je bovendien uit om jouw verhaal te delen met de buitenwereld, zodat ook jij anderen kunt inspireren en helpen.

Voor wie

Deze tool is er voor bouwers, lefgozers en onderwijsverbeteraars die geloven in de kracht van samenwerking. Je ziet een uitdaging in het ontwikkelen van een ecosysteem waarin het MBO een rol speelt of gaat spelen en je weet de juiste mensen te vinden om samen deze uitdaging aan te gaan. Dit kunnen bestuurders zijn, managers, mensen uit de praktijk, het onderwijs, de overheid of het bedrijfsleven. In een volwassen ecosysteem breng je al deze partijen samen. De strandbal biedt je mogelijkheden om gestructureerd over jouw ecosysteem te praten en tot ideeën te komen om jouw ecosysteem te laten bloeien en evolueren. Want een ecosysteem opstarten, ontwikkelen en ver-duurzamen is een lange reis met vele hobbels. Door de verhalen van mensen die je zijn voorgegaan, krijg je een beeld van de stappen die je doorloopt.

Waarom deze tool

Nieuwe ideeën geven energie, maar om nieuwe ideeën te krijgen heb je inspiratie nodig. Daarom delen wij onze verhalen met jou. We delen ook de stappen die we gezet hebben per baan van de strandbal. Deze strandbal is niet bedoeld als een rigide stappenplan, er is geen goede of foute manier om over de banen te praten. Je kunt elk verhaal van de voorlopers per baan lezen of juist per voorloper het gehele verhaal. Dit helpt je om voor jouw ecosysteem inspiratie op te doen, om vervolgens met behulp van de strandbal nieuwe



partijen bij het ecosysteem te betrekken, moeilijkheden die je tegenkomt in je ecosysteem bespreekbaar te maken op tijd te reflecteren en op je omgeving te reageren, zonder focus te verliezen.

We nemen je mee in de acht banen van de strandbal. Deze zijn vanwege de structuur genummerd. Begin bij de baan die jou het meest inspireert.



De kern van de strandbal: Definiëren van jouw (complexe) probleem dat je wilt oplossen; oftewel jouw toekomstdroom

Baan 1: Plan | Het maken van jouw plan met bijpassende doelstellingen en activiteiten, projectmanagement.

Baan 2: Draagvlak | Bouwen aan vertrouwen & draagvlak vinden in het netwerk

Baan 3: Reflecteren | Schaven en perfectioneren, verwerk de feedback en belangen uit jouw netwerk

Baan 4: Proberen | Het draaien van een pilot, probeer het maar eens

Baan 5: Financien | Het formaliseren kan beginnen

Baan 6: Monitoren en regisseren | Hoe is de afgelopen periode bevallen?

Baan 7: Borgen | Verankeren en samen verder

Baan 8: Evolueren | Doorgaan of loslaten



Wie zijn wij?

Aanjagers, dromers, doeners en bouwers van bestaande regionale ecosystemen; dat zijn wij. Omdat we met deze bal onze persoonlijke ervaringen en ontwikkelingen met je delen, stellen we ons ook graag voor. Hier leer je over het ecosysteem waarin wij onze ervaringen hebben opgedaan, wat de scope is van ons ecosysteem en hoe ver ons ecosysteem ontwikkeld is.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Wie ben ik?
- Waar sta ik voor?
- Wat is mijn rol in mijn organisatie/ecosysteem?
- Wat wil ik met mijn organisatie/ecosysteem bereiken?
- Hoe ben ik te bereiken?

Over IntelligentFood

Junion Hanenberg, docent aan Rotterdam Business School:

Ik richtte **IntelligentFood** op om voedselverspilling tegen te gaan. Tijdens mijn onderzoek kwam ik al snel tot de conclusie dat de voedselreststromen zo immens zijn, dat het onmogelijk is om dit probleem zonder hulp van anderen op te lossen. Hoe meer partijen met elkaar samenwerken, des te meer voedsel er kan worden gered. Maar ook: des te complexer het samenwerken wordt. IntelligentFood is een samenwerkingsverband waarin bedrijven en scholen samenwerken om voedselverspilling tegen te gaan. Voor elke stakeholder wordt waarde gecreëerd. Dit kunnen financiële maar ook immateriële waarden zijn. In het netwerk van IntelligentFood ben ik de spin in het web die alle stakeholders aan boord houdt die ook voedselverspilling willen tegengaan. In deze tool neem ik je mee in de stappen die ik heb doorlopen om het ecosysteem IntelligentFood op te richten en te verduurzamen.



Junion Hanenberg

info@intelligentfood.nl

010 200 20 90.

<https://www.linkedin.com/in/junionhanenberg/>

Over Voor Goed

Farah Marzak, voormalig Manager **Ecosysteem Voor Goed**:

Ik geloof in gelijke kansen op de arbeidsmarkt en in de rest van de samenleving. Vanuit Voor Goed werkte ik aan deze droom. Sociaal ondernemerschap was de sleutel. Samen met beleidsmakers, onderzoekers, onderwijzers, ondernemers en betrokken Rotterdammers werkt Voor Goed aan een omgeving waarin kansen en dromen gerealiseerd kunnen worden. Ondernemerschap, een ondernemende houding, is hierin de rode draad.

Inmiddels heb ik de overstap gemaakt naar een nieuwe functie, maar ik blijf uiteraard betrokken bij een meer kansrijke samenleving.

Je vindt **Farah Marzak** via <https://www.linkedin.com/in/farahmarzak/>

Meer over Voor Goed lees je via www.voorgoedagency.nl



De wereld verandert snel en grote maatschappelijke uitdagingen vragen onze aandacht. Gelukkig zijn er al veel bedrijven die de urgentie zien en zich betrokken voelen. Duurzaam of socialer ondernemen zou – wat Voor Goed betreft – de norm moeten zijn. De mensen van Voor Goed zijn daarom de aanjagers van sociaal ondernemerschap in Rotterdam. Ze zijn er voor alle bedrijven die een positieve bijdrage willen leveren in en aan de stad. Ze bouwen bruggen tussen de ondernemers en de gemeente. Ze verbinden initiatiefnemers, mkb, impactondernemers, corporates en



Rotterdamers aan elkaar om samen nog meer blijvend resultaat te kunnen halen. Voor Goed zet zich dus dagelijks in voor het verduurzamen van het ecosysteem van Rotterdam, waarbij zowel private als publieke partijen betrokken zijn.

Stichting Voor Goed is opgericht in 2019. Haar missie is te werken aan een gezonde leefomgeving waarin alle Rotterdamers naar vermogen participeren. Het werk dat Voor Goed doet is lokaal, maar heeft landelijk effect. Voor Goed is onderdeel van de Rotterdam Impact Coalitie, een informeel samenwerkingsverband met de gemeente Rotterdam, THRIVE Institute, een denktank voor de betekenis-economie en het Social Impact Fonds Rotterdam.

Over de Leidse Sleutel

Walter Zuijderduin, programmamanager van het **Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB)**:

Ik zet de strategie uit van dit kenniscentrum van Hogeschool Leiden en stuur de groei ervan aan. Dankzij mijn innovatieve aanpak en goede organisatie heeft het LCAB een vooraanstaande positie verworven in praktijkgericht onderzoek op het snijvlak van biodiversiteit en gezondheid.

Het LCAB bestaat uit acht gespecialiseerde onderzoeksgroepen met ongeveer 25 werknemers. Het werkt nauw samen aan talloze projecten met meer dan 150 partners. Hiertoe behoren hogescholen en mbo's, universiteiten, kennisinstellingen, overheden, belangenorganisaties en mkb-bedrijven. Ik heb in het ecosysteem de rol van orchestrator, waarbij ik de strategische rol van het kenniscentrum in de samenwerking definieer en vormgeef.

Het LCAB heeft al jaren een hechte samenwerking op het gebied van onderwijs met het Middelbaar Laboratorium Onderwijs van mboRijnland. In 2023 ben ik begonnen met het verankeren van het practoraat Bio Sciences in het ecosysteem en het intensiveren van de samenwerking met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Bio Sciences. Praktijkgericht onderzoek is essentieel voor een toekomstbestendig beroepsonderwijs. Daarom hebben we **De Leidse Sleutel** opgericht.

Een goed voorbeeld van de meerwaarde van de samenwerking is het recent gestarte project Meet de Mees.

In Nederland wordt op grote schaal gebruik gemaakt van bestrijdingsmiddelen. Er is onduidelijkheid en zorg over de verspreiding van deze stoffen in onze leefomgeving en de gevolgen voor de volksgezondheid. Om beter te begrijpen hoe bestrijdingsmiddelen zich verspreiden, is het project 'Meet de Mees' gestart. We gebruiken de koolmees als een soort meetinstrument om te zien waar deze middelen aanwezig zijn. Tijdens het broedseizoen verzamelt de koolmees nestmateriaal en duizenden rupsen in zijn en onze leefomgeving. Koolmezen leven bijna overal: in natuurgebieden, agrarische gebieden en in steden. Daardoor kunnen bestrijdingsmiddelen overal vandaan in de vogels, hun eieren en jongen terecht komen. Bij het LCAB onderzoeken we welke bestrijdingsmiddelen in de koolmezen zitten. Studenten van Hogeschool Leiden en mboRijnland werken samen met onderzoekers vanuit de onderzoeksgroep Analytical Biosciences en het practoraat Bio Sciences aan dit project. In het project participeren daarnaast ver-



schillende publieke organisaties zoals Gemeente Leiden en Vogelbescherming Nederland en kennisinstellingen, waaronder Universiteit Leiden. Zo leren mbo- en hbo-studenten samenwerken met mensen van verschillende opleidingen en niveaus, wat hen voorbereidt op de arbeidsmarkt.

Walter Zuijderduin

zuijderduin.w@hsleiden.nl

[linkedin.com/in/walter-zuijderduin-99511934](https://www.linkedin.com/in/walter-zuijderduin-99511934)

Website LCAB:

<https://www.hsleiden.nl/onderzoeken/kenniscentrum/leiden-centre-applied-bioscience>

Ik werk in het ecosysteem samen met Rianne.

Rianne Veldt-Meijer, sinds 2023 practoor van het **practoraat Bio Sciences**: Een practoraat voert praktijkgericht onderzoek uit met en voor het mbo. Het is onderdeel van de programmalijn 'Onderzoek in Practoraat' van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Bio Sciences. Het CIV Bio Sciences is een Publiek Private Samenwerking (PPS) en is een katalysator in de samen-



werking tussen onderwijs (Middelbaar Laboratorium Onderwijs (MLO) van mboRijnland) en het beroepenveld op het Leiden Bio Science Park (LBSP). Het CIV bestaat sinds 2022, en is dus een relatief jong ecosysteem. Het practoraat is de samenwerking aangegaan met het ecosysteem van het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB) ontstaat een groter ecosysteem. In dit ecosysteem is samenwerking tussen mbo en hbo essentieel. Deze samenwerking wordt versterkt door het initiatief **De Leidse Sleutel**.

Het practoraat Bio Sciences doet praktijkonderzoek naar ontwikkelingen in het werkveld, onderwijsinnovatie en het stimuleren van innovatief vakmanschap. We stimuleren een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden bij docenten en studenten. Mijn droom is kenniscirculatie tussen (praktijkgericht) onderzoek, onderwijs en het werkveld, waarbij de positie van het mbo in het regionale ecosysteem erkend en versterkt wordt. Dat doe ik onder andere door samen met het werkveld onderwijs te verzorgen. Vanuit het practoraat regel ik samen met de werkgroep co-creatie van het CIV de gastlessen van bedrijven bij de opleidingen van middelbaar laboratoriumonderwijs en trainingen voor onze studenten bij bedrijven. Bedrijven leveren monsters die onze studenten in het laboratorium kunnen meten, en waarvan zij de data dan weer

terug moeten kop-pelen naar de bedrijven. Nu zijn het nog kleine projecten, maar de droom is dat dit meer gebeurt en dat het interdisciplinaire projecten worden. We streven naar leeromgevingen waar alle opleidingsniveaus samen leren en gezamenlijk hun talenten inzetten om een complex praktijkprobleem aan te pakken.



Rianne Veldt-Meijer
rveldt@mborijnland.nl

<https://www.linkedin.com/in/rienne-veldt-meijer/>

Over Design Academy Aruba

Loucette Reppenhagen, initiatiefnemer en voorzitter van de **Design Academy Aruba** in Oranjestad, Aruba:

Ik sta ervoor om vanuit het netwerk verschillende partijen bijeen te brengen en met hen samen aan een breder en gemeenschappelijk belang te werken. Ik zet me onder andere in voor het behoud, de professionalisering en ontwikkeling van de creatieve sector in Aruba.

Daarom heb ik verschillende organisaties in Aruba en Nederland verenigd om de oprichting van de eerste creatieve opleiding op Aruba te realiseren. Vanaf oktober 2024 start de opleiding Sign-specialist op MBO-niveau 4. De opleiding Sign-specialist richt zich op het ontwerpen en realiseren van visuele communicatie, zoals belettering en reclame.

Deze opleiding wordt mogelijk gemaakt door de samenwerking tussen de Design Academy Aruba, de Openbare Avondleergangen Aruba, het Ministerie van Onderwijs en Sport en het VISTA College in Nederland.

Samen streven wij ernaar creatief onderwijs te integreren in het Arubaanse onderwijssysteem en de opleiding tot Signspecialist toekomstbestendig te maken.

Loucette Reppenhagen
loucette@designacademyaruba.nl
(28) Loucette Reppenhagen | LinkedIn



De droom | De kern van de strandbal

Regionale ecosystemen gaan over toekomstdromen en over het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken waarvoor interdisciplinair samenwerken nodig is. Bijvoorbeeld het opleiden van studenten voor hun toekomst, het verbeteren van kansen in de samenleving of een gezondere leefomgeving. Het kan dan ook niet anders dan dat de kern van deze strandbal jouw droom is. Dromen zijn er om te verwezenlijken. We nemen je graag mee in onze dromen en laten je zien hoe wij gestart zijn om ze te realiseren.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Wat is de ambitie van mijn organisatie/ecosysteem?
- Aan welke maatschappelijke uitdaging wil jij een steentje bijdragen?
- Wie zijn de ideale stakeholders en partners voor mijn ambitie?
- Tot hoe ver reikt mijn droom?

De droom van IntelligentFood

Als restauranteigenaar zag ik hoeveel voedsel er werd weggegooid. Een groot maatschappelijk probleem. Ik ging op onderzoek uit en kwam de Sustainable Development Goals (SDG's) tegen. Deze Duurzame Ontwikkelingsdoelen zijn in 2015 door de Verenigde Naties aangenomen als een universele oproep om tegen 2030 een einde te maken aan armoede, de planeet te beschermen en ervoor te zorgen dat alle mensen vrede en welvaart kunnen genieten. In totaal zijn er 17 SDG's, elk gericht op een specifiek mondiaal probleem.

Voedselverspilling wordt benoemd in SDG12.3. Het maakt je casus sterker als je jouw droom/maatschappelijk probleem kunt koppelen aan een SDG.

Zelf heb ik onderzocht waar de voedselverspilling precies voorkwam. Waar in de keten, bij welke ketenspelers vindt de verspilling plaats? Bij het ontwikkelen van een oplossing heb ik gekeken naar alle belanghebbenden.

Zo ontdekte ik dat er op iedere schakel in de keten al aan oplossingen wordt gewerkt. Een partij als Too Good to Go is een perfect voorbeeld van een oplossing die reststromen op retail-niveau voorkomt.

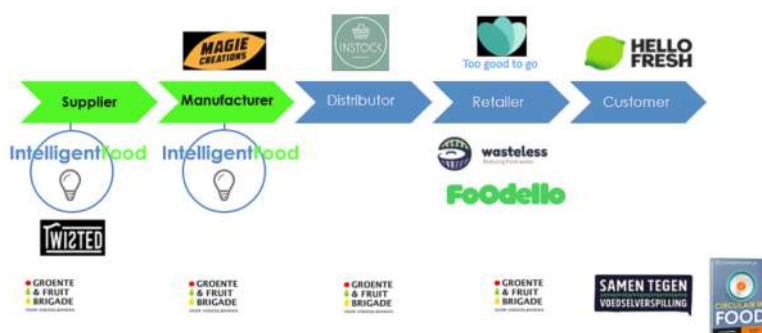
Wat moet er gebeuren om de partijen zover te krijgen dat ze willen bijdragen aan deze droom? Om mijn droom te verwezenlijken had ik bedrijven nodig die voedsel weggooiden. Ik had ook partijen nodig die konden meedenken wat er met de reststromen kon worden gedaan. Hiervoor heb ik scholen benaderd, bakers en koks. Bij het oprichten van een bedrijf heb je altijd financiële middelen nodig. Dus ben ik op zoek gegaan naar subsidies, fondsen en investeerders (Friends, Family and Fools).

De helft minder verspillen

Vervolgens heeft IntelligentFood haar doel gesteld: Het tegengaan van voedselverspilling. In 2030 50% minder verspillen dan in 2017. Dit doel komt uit SDG 12.3. De actoren die hierbij

betrokken zijn, vond ik terug in de productieketen. Ik heb gekeken welke oplossingen in de keten al toegepast worden. Op basis van die analyse werden de hiaten duidelijk en daarmee de mogelijke oplossing. Die ligt aan het begin van de keten, bij de producenten en voedselproductiebedrijven. Voor iedere actor heb ik een propositie ontwikkeld.

Some solutions in the food production chain



Actor	Propositie
Supplier/productiebedrijven	Wij bieden ondersteuning bij de ontwikkeling van nieuwe producten, gebaseerd op jullie reststromen.
Bakkers- en koksonderwijs, Partijen die producten bedenken.	We creëren een programma voor studenten waarin innovatie en het tegengaan van voedselverspilling centraal staan.
Overheden	Wij dragen oplossingen aan om de voedselverspillingsproblematiek op te lossen. Wij dragen bij aan innovatief onderwijs.
Studenten	We organiseren wedstrijden tussen concurrerende scholen, met bedrijfsuitjes en mooie prijzen voor de winnaars.
Docenten	Kijken in de keuken bij andere bedrijven en ontzorgd worden voor een nieuwe lesmodule over voedselverspilling.
Management scholen	Kosteloze nieuwe innovatieve lesmodule die docenten niet zwaar belast en die aansluit bij de maatschappij.

We besloten alleen samen te werken met productiebedrijven die de juiste voedselveiligheids-

certificaten hebben. Zo wordt dat deel van de wetgeving geborgd.

De droom van Voor Goed

Rotterdam kent grote maatschappelijke uitdagingen, met name hardnekkige werkloosheid. In 2019 nam een ambtenaar het initiatief voor een praatgroep over de impact economie die wil bijdragen aan een betere wereld, en het effect daarvan op de werkgelegenheid. Hij zag dat dit probleem niet door de gemeente alleen opgelost kon worden. Daarom vroeg hij andere publieke en private partijen aan te haken.

Rotterdamers zijn meer van het doen dan van het praten. De praatgroep richtte dus twee organisaties op: Voor Goed als kwartiermaker voor een economie die wil bijdragen aan een betere wereld en het Sociaal Impact Fonds Rotterdam voor het financieren van impact-ondernemers.

Urgentie

De initiatiefnemer had een groot netwerk binnen de gemeente, maar ook daarbuiten. Dat hielp bij het realiseren van de droom. De stakeholders (o.a. onderwijzers, onderzoekers, mensen uit het bedrijfsleven en beleidsmakers) zagen de urgentie van het probleem. Vanuit betrokkenheid namen ze verantwoordelijkheid: ze richtten onder andere de

Rotterdam Impact Raad op. De stakeholders zijn daarin vertegenwoordigd. Ze geven gevraagd en ongevraagd advies over de projecten en activiteiten van Voor Goed.

De organisatie is gestart met kennis en middelen uit verschillende invloedssferen, wat voor een groot draagvlak zorgt. De gemeente houdt de wet- en regelgeving in de gaten en houdt zicht op de uitvoering ervan. Zo werkt Voor Goed nauw samen met het Werkgeversservicepunt en de Ondernemersbalie in de stad.

Uiteindelijk was ook het moment juist. De markt trok sterk aan, waardoor veel mensen weer werk vonden. Toch bleef er een grote groep over voor wie werk niet zo vanzelfsprekend was. Voor hen was er meer begeleiding of een andere aanpak nodig. Voor Goed faciliteert (sociale) ondernemers om die aanpak te realiseren.

De droom van De Leidse Sleutel

De droom van De Leidse Sleutel is om een lerend ecosysteem te creëren waar kennis en innovatie hand in hand gaan en waar studenten, docenten en het werkveld voortdurend van elkaar kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. De samenwerking tussen mbo en hbo in zowel onderwijs als onderzoek is essentieel voor de toekomstbestendigheid van het beroepsonderwijs. Praktijkgericht onderzoek kan deze samenwerking effectief en duurzaam maken. Door gezamenlijke initiatieven kunnen de onderwijsinstellingen inspelen op de snelle ontwikkelingen in het werkveld en hun opleidingen daarop aanpassen. Dit zorgt niet alleen voor beter opgeleide studenten, maar ook voor een meer flexibele en responsieve onderwijsomgeving. Door de nauwe samenwerking worden zowel mbo- als hbo-studenten bij onderzoek betrokken. Zo zijn ze beter voorbereid op de praktijk.

Grootste innovatiedistrict van Nederland

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is het grootste innovatiedistrict van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. Het is een dynamische omgeving waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden samenwerken aan baanbrekende ontwikkelingen in de biowetenschappen. De synergie tussen deze partners maakt het park tot een broedplaats voor nieuwe ideeën en technologieën. In dit kennisintensieve ecosysteem is nauwe samenwerking van groot belang. Het hbo is daarbij een schakel tussen het wetenschappelijk onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Dankzij deze samenwerking kunnen innovaties effectief worden toegepast in de praktijk.

De Leidse Sleutel zorgt voor een duurzame ontwikkeling van het beroepsonderwijs binnen het regionale ecosysteem van het Leiden Bio Science Park. Het is een samenwerking tussen het CIV Bio Sciences van mboRijnland en het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB) van Hogeschool Leiden. Daarom is het van belang dat het practoraat Biosciences in het LCAB is opgenomen en dat er samenwerking is met andere onderzoeksgroepen. Door deze samenwerking wordt de brug tussen mbo en hbo verder versterkt. Kennis en vaardigheden sluiten mooi op elkaar aan, waardoor studenten optimaal worden voorbereid op hun carrière.

De droom van Design Academy Aruba

Ik zag een lacune in het opleidingsaanbod op Aruba. Mijn droom was het realiseren van een creatieve opleiding waar jongeren van het eiland een carrière in de creatieve sector kunnen opbouwen. Daarvoor heb ik organisaties uit Nederland en Aruba samen kunnen brengen.

Op Aruba was nog geen opleiding in de creatieve sector, waardoor jongeren vanaf 18 jaar gedwongen zijn om naar het buitenland te verhuizen voor hun opleiding. Vmbo-leerlingen, die vaak al op 16-jarige leeftijd afstuderen, raken gedemotiveerd wanneer de beschikbare opleidingen niet aansluiten bij hun interesses. Dat zorgt ervoor dat ze contact verliezen met het onderwijs.

Unieke cultuur

Aruba heeft een diverse bevolking, die samen de unieke Arubaanse cultuur vormt. De cohesie tussen deze culturen heeft geleid tot een samenleving met eigen gebruiken en tradities. Maar de culturele evolutie van het eiland is nog beperkt gedocumenteerd en krijgt onvoldoende aandacht. Door de culturele sector verder te professionaliseren, kan de culturele identiteit van Aruba versterkt worden en het culturele bewustzijn toenemen. Een bloeiende culturele sector kan bovendien het toerisme op het eiland verrijken, met nieuwe ontwikkelingen zoals Arubaans design, de opening van kunstgalerieën, musea, festivals en andere culturele evenementen die een waardevolle aanvulling vormen op de huidige toeristische markt.

Om de creatieve sector in Aruba een boost te geven en te professionaliseren werd een stichting opgericht die als fundament zou dienen voor de verwezenlijking van deze droom; Design Academy Aruba. Zij streeft onder andere naar een creatieve opleiding die nauw aansluit bij de behoeften van de Arubaanse cultuur, het toerisme, de arbeidsmarkt en de studenten.

Veelzijdige opleiding

We hebben heel bewust gekozen voor de creatieve opleiding Signspecialist mbo-niveau 4. Deze opleiding biedt niet alleen een vervolgtraject voor minderjarige VMBO-studenten, maar ook doorstroommogelijkheden naar een Nederlandse hbo-opleiding. De opleiding Signspecialist is veelzijdig en leidt studenten op tot allround grafisch vormgever en medewerker sign. Dit sluit



goed aan bij de behoeften van een klein eiland als Aruba. De kennis en ervaring van de studenten zal de Arubaanse creatieve industrie versterken, met zowel culturele als economische voordelen voor het eiland.

Design Academy Aruba bestond nog maar uit één persoon met een droom. Maar om deze droom tot bloei te brengen moesten er partners gezocht worden uit overheid, onderwijs en het bedrijfsleven. De overheid zorgde voor de financiering van

de opleiding en de erkenning van het maatschappelijke belang, zodat de opleiding voor iedereen toegankelijk zou zijn. Arubaans onderwijs zorgde voor de erkenning en accreditatie van de opleiding. En het bedrijfsleven zorgt voor de relatie met de arbeidsmarkt, zodat de opleiding zo goed mogelijk aansluit op stages en projecten. Daarnaast zou een Nederlandse zusteropleiding een extra waarde kunnen toevoegen op het gebied van kennis, expertise, curriculum en ervaring.

TIPS:

Zonder duidelijke omschrijving van je droom of probleemstelling wordt het lastig om je verhaal duidelijk te maken aan andere actoren. Bovendien helpt een helder verhaal om zicht te houden op de wet- en regelgeving waar je mogelijk mee te maken krijgt.

Leg de link tussen jouw droom en een maatschappelijk vraagstuk. Je kunt je droom alleen verwezenlijken als je samenwerkt met anderen.

Junion maakte gebruik van de sustainable development goals om zijn droom te formuleren en om aansluiting te vinden in zijn netwerk. De doelen zijn opgesteld om de wereld voor

iedereen beter te maken. Er zijn 17 doelen met bijbehorende acties. Jouw droom past dus altijd wel bij een of meer van de doelen. Deze doelen helpen niet alleen om jouw droom te communiceren, je kunt ze ook gebruiken om focus in de interne organisatie te houden. Meer over de Sustainable Development Goals lees je onder andere op de [website van de VN](#) maar ook op de [Nederlandstalige website](#).

Een ecosysteem staat niet op zich. Het kan sterker zijn om aan te sluiten bij bestaande samenwerkingen dan zelf iets nieuws beginnen. Bedenk goed waar je van bent en wat je kan toevoegen aan water al is.

Tricks & Tools Katapult:

- **Purpose case:**
<https://www.wijzinkatapult.nl/files/RIF/Publicatie%20maatschappelijke%20waarde%20Katapult.pdf>
- **Sociale waarde propositie in het Maatschappelijke businessmodellen:**
[Business_Model_Publicatie_Katapu.pdf](#) (wijzinkatapult.nl)
<https://www.wijzinkatapult.nl/files/Learning%20Communities/Nieuwe%20bestanden%20tools/socail%20business%20model%20canvas.pdf>
- **Ambitiecanvas:**
<https://www.wijzinkatapult.nl/files/Digitale%20werkplaatsen/Ambitiecanvas.pdf>
- **Voor de vraag over de stakeholders: stakeholderanalyse:**
<https://www.wijzinkatapult.nl/tools/stakeholderanalyse/>
- **Bouwblokken voor PPS:**
<https://www.wijzinkatapult.nl/bouwblokken-voor-pps/>

Baan 1: Plan

met bijpassende doelstellingen, activiteiten en goed projectmanagement

De droom is er. Die heb je gedeeld met je netwerk en je hebt medestanders gevonden. Ook weet je inmiddels iets meer over wat mag en kan als je deze droom gaat oppakken. Om je droom te vertalen naar concrete doelen en activiteiten is het nodig om een plan te maken en je project te managen. In dit hoofdstuk delen we met je hoe wij met het plan aan de slag gegaan zijn.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Hoe denk ik mijn droom te kunnen bereiken?
- Welke doelen heb ik mezelf gesteld?
- Welke activiteiten zijn er nodig om mijn droom te verwezenlijken?
- Wat heb ik nodig om mijn plan concreet te kunnen maken?

Het plan van IntelligentFood

• Inleiding

Bij IntelligentFood streven we naar impact op zowel duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het project Let's change the face of food waste is geboren uit de wens om voedselverspilling tegen te gaan en tegelijkertijd studenten bewust te maken van de waarde van voedsel in elke fase van de productieketen.

• Probleemstelling

Jaarlijks wordt wereldwijd ongeveer een derde van al het geproduceerde voedsel verspild. In Nederland is dit een kwart. Dit heeft negatieve ecologische gevolgen, zoals een hoger energieverbruik en een grotere uitstoot van broeikasgassen en het creëert ook sociale ongelijkheid omdat miljoenen mensen nog steeds onvoldoende te eten hebben.

• Doelstelling

- Onze publiek-private samenwerking is gericht op het terugdringen van voedselverspilling door samen met het mbo en mkb-bedrijven innovatieve oplossingen te bedenken. Daarnaast dient dit project ook als ideeëngenerator voor IntelligentFood.
- Om ons doel te bereiken heeft IntelligentFood samen met haar partners activiteiten ontwikkeld voor de belangrijkste stakeholders:
 - Bedrijfsbezoeken voor studenten en docenten
 - 2 Masterclasses voor studenten
 - 2 masterclasses voor mkb medewerkers
 - 2 wedstrijden: een bake-off en een cook-off voor de opleiding Brood en Banket en de opleiding Zelfstandig werkend kok.

The image shows a screenshot of the IntelligentFood website. At the top left, there is a green banner with the text "Let's change the face of food waste" and the IntelligentFood logo. Below this, there is a navigation menu with links for "Recepten", "Teams", "Blog", "De spelregels", and "Jury". The main content area features a large image of several small, round, yellow-topped appetizers on a black plate. To the right of the image, there is a section titled "Let's change the face of Food waste" with a sub-header "Het is alweer bijna zover, de jaarlijkse wedstrijden tussen het Albeda mbo en Zadkine college vinden plaats." Below this, there are two sections: "De Bake-off" and "De Cook-off", each with a brief description of the event and a call to action to reserve a seat. At the bottom, there is a paragraph about the competition and a call to action to visit the website for more information.

Het PPS-project van IntelligentFood richt zich op studenten. Zij kunnen de sleutel worden tot het voorkomen van voedselverspilling in de toekomst. Daarnaast richten we ons op docenten en mkb-medewerkers in de food-industrie. De partners maken gebruik van elkaars expertise. De werknemers deelden hun kennis tijdens een rondleiding. Wil je zien hoe zo'n rondleiding verloopt, klik dan [hier](#).

De masterclasses worden verzorgd door specialisten. De masterclasses verschillen per jaar. Ieder jaar wordt tijdens de evaluatie aan de stakeholders gevraagd welke thema's ze in de masterclasses besproken willen zien.

De faciliteiten voor de kook- en bakwedstrijden zijn beschikbaar op zowel het Zadkine als het Albada college. Met de scholen is afgesproken dat ze om de beurt gastheer zijn van de jaarlijkse wedstrijd. Wil je zien hoe zo'n wedstrijd verloopt, klik dan [hier](#). Bij iedere wedstrijd worden nieuwe productideeën geboren. Alle ideeën worden gepubliceerd op de projectwebsite www.lctfowv.nl

Het plan van Voor Goed

Toen Voor Goed startte, was het heel erg zoeken naar de focus. De ambitie was niet mals: in nieuwe coalities werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken waar eigenlijk geen pasklare oplossing voor is of waar meerdere oplossingen voor bestaan. Het ging om hardnekkige

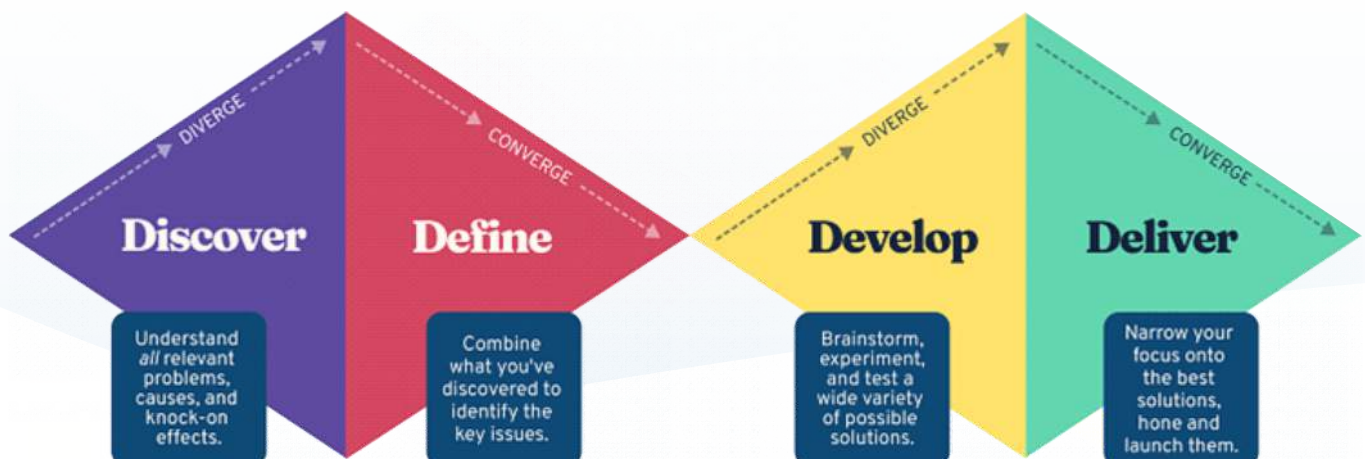
problemen die een gemeente of organisatie alleen niet kon aanpakken. Het was vanaf het begin duidelijk dat de stad nodig was om de beoogde doelen te halen.

Voor Goed kreeg een duidelijke rol als kwartiermaker. Ze ging op zoek naar de juiste mensen en bracht de juiste stakeholders bij elkaar. In de vroege fase hielp een groep stakeholders uit het bedrijfsleven om armoede aan te pakken. Op dat moment brak de coronapandemie los en verschoof de focus van de lange naar de korte termijn. Samen hebben ze laptops, jassen en andere spullen kunnen verspreiden zodat de inwoners van Rotterdam direct geholpen waren. De urgentie veranderde en daarmee het plan. Toen het hoogtepunt van de pandemie voorbij was, is de keuze gemaakt om de focus op arbeid te leggen. Juist omdat de stakeholders daar al mee aan de slag wilden en er al veel organisaties zijn die werken aan het tegengaan en oplossen van armoede.

Wat heeft geholpen in dit proces, is de double diamond die bij Design Thinking wordt gebruikt. Hierbij ga je eerst verkennen en verbreden om er zeker van te zijn dat je probleemdefinitie klopt. Door daarna te versmallen kun je de belangrijkste facetten blootleggen. Vervolgens spreid je je vleugels weer in een brainstormproces, om de juiste oplossing te vinden, ontwerpen en testen. Met de resultaten van dat proces werk je toe naar een methode die kan werken voor jouw uitdaging.

The double diamond design process

A four-step process designing solutions to complex problems.



Het plan van De Leidse Sleutel

Het Leiden Center for Applied Bioscience (LCAB) heeft ingezet op meer en betere stages voor hbo- en mbo-studenten. Omdat de begeleiding van mbo-studenten aanvankelijk een struikelblok was, is samenwerking gezocht met het CIV Bio Sciences. Nu zijn er meer stageplaatsen en worden studenten beter begeleid door eigen mbo-docenten. Deze samenwerking versterkt de rol van mboRijnland en Hogeschool Leiden in het Leiden Bio Science Park. Zo kunnen studenten op verschillende niveaus samenwerken aan praktijkgerichte projecten, wat hun leerervaring verrijkt en hen voorbereidt op de beroepspraktijk.

Wat geldt voor de studenten geldt ook voor de betrokken docenten. Ook zij worden uitgedaagd om nieuwe ervaring op te doen door te participeren in de projecten. Zo passen ze de onderwijsprogramma's voortdurend aan de behoeften van het bedrijfsleven aan, wat het onderwijs nog relevanter en beter maakt.

Wisselwerking tussen theorie en praktijk

De Leidse Sleutel is geïnitieerd om de samenwerking tussen mbo en hbo te versterken door middel van praktijkgericht onderzoek. Dat willen we bereiken door de inbedding van het practoraat Bio Sciences in de publiek-private samenwerking LCAB. Dit bevordert zowel de innovatie in het werkveld als in het onderwijs. Beroepsonderwijs krijgt zo een duurzame rol in het kennisintensieve ecosysteem van het Leiden Bio Science Park. Het practoraat richt zich op het verbinden van onderzoek en onderwijs: innovatieve oplossingen uit de praktijk worden vertaald naar onderwijsmodules en -programma's. Deze voortdurende wisselwerking tussen theorie en praktijk is cruciaal voor het opleiden van toekomstbestendige professionals.

Het practoraat Bio Sciences was te snel en zonder een compleet uitgedacht plan van start gegaan met studenten en docentonderzoekers. Dat was een leerpunt. Vlak na de start van het practoraat gingen twee studenten en drie docentonderzoekers op bestaande projecten van het LCAB aan de slag. Na de start bleek dat we de begeleiding van de studenten en de rollen en taken van de mbo-docentonderzoekers nog niet goed genoeg uitgedacht en geborgd hadden. Inmiddels is er een document waarin onder andere de rollen en taken van docentonderzoekers en richtlijnen voor de begeleiding van de studenten op onderzoekspro-

jecten beschreven staat. We hadden vooral ervaring met hbo-studenten. Daardoor hadden we onvoldoende beeld van de kennis en vaardigheden van mbo-studenten. Dankzij de eerste pilots met studenten en mbo docentonderzoekers, is nu duidelijk welke opdrachten passen bij mbo-studenten en wat hun sterke punten zijn. Deze ervaring gebruiken we om geschikte projecten te vinden voor mbo-studenten.

Verbinding van ecosystemen

Het was een uitdaging om het gevestigde ecosysteem van het LCAB te verbinden met het nieuwe ecosysteem van het CIV Bio Sciences. Het voorstel werd geaccepteerd toen we de rol van de hogeschool minder bepalend maakten. We ontdekten dat initiatieven elkaar kunnen versterken door vrij te blijven in de ontwikkeling van hun eigen ecosystemen. Door deze flexibele benadering kunnen beide ecosystemen zich op hun eigen manier ontwikkelen, terwijl ze tegelijkertijd profiteren van elkaars sterke punten en expertise. Dit zorgt voor een dynamische en veerkrachtige omgeving waarin continu wordt gestreefd naar verbetering en innovatie.

Het plan van Design Academy Aruba

Om de droom te bereiken is gekozen voor een top down aanpak. Met een korte pitch werd het plan voorgedragen aan de ministers van Onderwijs en Sport en Economische zaken. Het plan werd positief ontvangen en er was een sterk enthousiasme en draagvlak om het verder te ontwikkelen. Ik werd in contact gebracht met de directeur van de Openbare Avondleergangen Aruba om samen verder te werken aan de concrete invulling van de opleiding. De taken werden verdeeld en een tijdsplan werd opgesteld, waarbij de taakverdeling gebaseerd was op de kennis, ervaring en functie van de betrokkenen binnen hun eigen organisaties.

In deze fase werden ook contacten gelegd met de Nederlandse mbo-opleider, het VISTA College. Door de wederzijdse open houding, enthousiasme en betrokkenheid verliep informatie-uitwisseling en kennisdeling zeer vloeiend. Dit wekte vertrouwen en stimuleerde de band tussen de Design Academy Aruba en het VISTA College.

What's in it for them

De verschillende partijen hadden allemaal belang bij de oprichting van deze opleiding. Voor het land Aruba heeft de opleiding effecten op korte en



lange termijn: het oprichten van een nieuwe opleiding en het oprichten van een creatieve broedplaats.

Belangrijkste doelen van de opleiding zijn het bieden van een opleidingsportfolio aan de creatieve industrie van Aruba, en een opleidingsmogelijkheid bieden aan leerlingen met creatief talent. Daarmee biedt Aruba haar jeugd een kans en geeft ze tevens een boost aan haar belangrijkste economische drijfveer.

Cultuurverschillen

De cultuurverschillen tussen de betrokken organisaties en individuen, met name tussen Aruba en Nederland, blijken in de praktijk aanzienlijk te zijn.

Veel Arubanen hebben hun opleiding in Nederland gevolgd en zijn daardoor bekend met de Nederlandse gebruiken en gewoonten, die op bepaalde punten afwijken van de Arubaanse cultuur. Het is cruciaal om rekening te houden met deze culturele verschillen tijdens de samenwerking.

In het voortraject heb ik steeds over en weer gecommuniceerd over de verwachtingen ten aanzien van de andere cultuur. Ik wilde partners vanaf het begin meenemen in wat hen te wachten staat in een cross-culturele samenwerking. Mede daardoor zijn de culturele verschillen tot op heden geen bepalend obstakel geworden.

TIPS:

- *Ga in gesprek met mogelijke partners of er behoefte is aan dit plan en hoe kunnen we het samen vormgeven en definitief maken*

- *Beschrijf de beschikbare expertise en faciliteiten*
- *Beschrijf of er nog andere expertise en faciliteiten nodig zijn*
- *Benoem succescriteria en hoe dit te bereiken en te meten*

Tricks & Tools Katapult:

- Meer weten over macro-meso-micro niveau, bekijk deze [pagina](#) van Katapult.

▲ Baan 2: Draagvlak

Bouwen aan vertrouwen & draagvlak vinden in het netwerk

Een ecosysteem kent veel belangen, veel actoren en veel bewegingen. Het kan lastig zijn jouw plek daarbinnen te veroveren. Het creëren van draagvlak voor jouw droom, doelen en plannen is daarom een essentiële stap. Soms doe je dat door een boodschap te delen met iedereen, soms ga je heel gericht te werk. Je doet het samen, dus ieders drijfveren en belangen zijn belangrijk. Maar ze kunnen soms ook een belangenconflict opleveren. Met elkaar communiceren en verwachtingen naar elkaar uitspreken kan helpen. Wij vertellen je graag meer over de acties die wij hebben ondernomen.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Hoe krijg ik de stakeholders en partners mee in mijn droom?
- Waar liggen ze wakker van?
- Wie en wat is nodig om de samenwerking goed aan te sturen?
- Wat zijn de dromen en belangen van jouw partners?

Draagvlak voor IntelligentFood

IntelligentFood wil dat haar initiatieven impact hebben en duurzaam zijn. Het creëren van draagvlak is daarvoor essentieel. Voor het echt tegengaan van voedselverspilling heb je verandering op grote schaal nodig. Wij bij IntelligentFood zijn er nog niet, maar ik deel graag onze bevindingen met je.

Om dat helder in beeld te krijgen kun je de propositiematrix (zie hoofdstuk De Droom) verder uitbreiden. IntelligentFood heeft, waarschijnlijk net als jij, ecologische, sociale en economische waarden.

Bij IntelligentFood hebben we deze propositiematrix zo uitgebreid mogelijk ingevuld. Voor iedere stakeholder kan een andere waarde prioriteit hebben. Zo ligt de focus bij onderwijsinstellingen zoals het Albeda en Zadkine college op sociale waarden, met name kennisontwikkeling en -deling (knowledge). Het midden- en kleinbedrijf (MKB) richt zich meer op economische waarden (money). Gemeenten richten zich op het verminderen van reststromen (waste).

	Ecological values		Societal values		Economical values	
	Proposition 1	Currency	Proposition 2	Currency	Proposition 3	Currency
Albeda en Zadkine College			Leren voor een Duurzame Toekomst Samen Tegen Voedselverspilling	 knowledge		
Leverancier van reststromen	Duurzaam Ondernemen door Slimme Voedseloplossingen	 No Waste			Samenwerken met IntelligentFood voor winstgevende, duurzame innovaties	 Money
Gemeente Rotterdam	Samen voedselverspilling Tegengaan voor een Duurzaam Rotterdam	 No Waste	Voedselverspilling Voorkomen: De Toekomst in Handen van Jong Talent	 knowledge		

IntelligentFood's ingevulde propositiematrix





hebben. IntelligentFood maakt gebruik van de theorie van professor Jan Jonker (Business model template), waarin elke waarde als een vorm van valuta wordt beschouwd. Stakeholders hebben verschillende behoeften, en het is cruciaal om te bepalen wat voor hen de meeste waarde vertegenwoordigt. Die waarde noemen we de valuta, het ruilmiddel waarmee deze stakeholder wordt 'betaald'. Door inzicht in de valuta van je stakeholders te krijgen, kun je voor elke stakeholder waarde creëren.

Groen imago

In de beginfase van IntelligentFood ontdekte ik dat de eerste bedrijven in ons ecosysteem hun groene imago het meest waardevol vonden, of juist het verbeteren van hun 'grijze' imago. Het vraagteken in het model staat voor andere waardevolle valuta, zoals bedrijfsimago, tijd, mobiliteit, reststromen, regeneratie en kennis. Als je waarde voor je stakeholders kunt creëren, creëer je draagvlak.

Draagvlak voor Voor Goed

Voor Goed is een netwerkorganisatie. Ze werkt op bestuurlijk niveau met beleidsmakers en politici aan een goede en gezonde basis voor arbeidsparticipatie in de stad. Voor Goed heeft zichzelf hier de rol van 'luis in de pels' gegeven. Het netwerk hoort wat er in de stad speelt bij ondernemers en maatschappelijke organisaties en bedenkt op basis van die input nieuwe projecten of interventies die bijdragen aan het doel: participatie voor iedereen. Hiervoor is iedereen in Rotterdam nodig: van wethouder tot buurtmoeder, van ondernemer tot ambtenaar.

Werken met zoveel stakeholders kan uitdagend zijn. Hoe weeg je de belangen van zoveel verschillende partijen? Wat bieden we aan onze partners en wat halen we bij ze op? Niet alles wat we doen is direct voelbaar in de stad. Maar dat maakt het niet minder belangrijk. Om de belangen af te wegen, de juiste keuzes te maken en iedereen

Samenwerkingsmatrix

Handreiking om samenwerkingsvaardigheden bewust te ontwikkelen



Universiteit Utrecht

	Overzicht creëren	Reflecteren	Communiceren	Bijsturen
TAAK	<ul style="list-style-type: none"> • Wat moeten we opleveren? • Wat wordt er van ons gevraagd? • Wanneer moet het klaar zijn? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke informatie ontbreekt nog? • Wat snappen we nog niet? • Wat vinden we al duidelijk? • Wat draagt ieder bij aan de taak? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft iedereen zijn ideeën verteld? • Wat is ons gezamenlijke idee? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Willen we de taak bijstellen? • En hoe dan? • ...
MANIER VAN WERKEN	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is ons plan van aanpak? • Welke afspraken maken we? • Hoe verdelen we de taken? • Hoe en wanneer gaan we overleggen? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidt onze manier van werken tot het eindproduct dat we voor ogen hebben? • Zijn we tevreden met de manier van werken? • Wat draagt iedereen bij aan de manier van werken? • Wat heeft ieder nodig om zijn taak uit te voeren? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat vinden we belangrijk in onze manier van werken? (Gaan we voor een 6 of een 9? Wat betekent dat voor de manier van werken?) • Wat wil je en wat kan je leveren? • Waarvan en hoe houden we elkaar op de hoogte van voortgang en afspraken? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Willen we de manier van werken bijstellen? • En hoe dan? • ...
WERKSFEER	<ul style="list-style-type: none"> • Waar gaan we op letten? • Wat vinden we belangrijk? • Welke kwaliteiten brengen we in de samenwerking? • (Hoe) geven we complimenten aan elkaar? • Helpen we elkaar? • Wat zijn ieders leerpunten? • Hoe zorgen we voor een constructieve werksfeer? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat vinden we goed aan de werksfeer en waar hebben we last van gehad? • Hebben we vertrouwen in elkaar? • Hebben we het gevoel dat we alles kunnen zeggen? • Wat draagt ieder bij aan de werksfeer? • Heeft ieder aangegeven wat hij nodig heeft? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe praten we over de werksfeer, hoe ervaren we die? • Bijvoorbeeld: Hoe geven we elkaar feedback? • Hoe praten we over onze werkhouding? • Wat is er nog niet gezegd? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat willen we anders / beter aan de werksfeer? • Hoe gaan we dat doen? • ...
AANSTURING	<ul style="list-style-type: none"> • Wat verwachten we van elkaar? • Hoeveel sturing is er nodig / beschikbaar? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat gaat er goed in de aansturing? • Waar hebben we (meer) behoefte aan? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat willen we bespreken? • Hoe praten we met elkaar over de voortgang van de taak en de samenwerking? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat willen we anders in de aansturing? • Hoe doen we dat? • ...

betrokken te houden kun je werken met de samenwerking matrix van de Universiteit Utrecht. Deze samenwerkingsmatrix moedigt de gesprekspartners aan samenwerkingsvaardigheden te ontwikkelen. Dit doe je door gerichte vragen te stellen bij je **taak, manier van werken, werksfeer en aansturing** en de acties die daarbij horen: **overzicht creëren, reflecteren, communiceren en bijsturen**.

Wat je in een coalitie stopt, haal je er ook weer uit. Dat heeft Voor Goed geleerd. Dus hoe meer actief en betrokken je bent, des te beter dragen de activiteiten van de samenwerking bij aan jouw doelen. Daarom is het belangrijk om elkaar en elkaars werkwijze goed te leren kennen.

Draagvlak voor De Leidse Sleutel

Het creëren van draagvlak begint met het afstemmen van de verwachtingen tussen externe samenwerkingspartners en de interne organisatie. Samenwerking moet ook echt leiden tot gezamenlijke activiteiten. Praktijkgericht onderzoek start met het ophalen van vragen uit de praktijk. Daarvoor moet je op de buitenwereld gericht zijn. Intern moet duidelijk zijn wie wat doet om activiteiten te starten. Heldere en efficiënte communicatie is cruciaal voor het succes van samenwerkingsprojecten en het tijdig signaleren van knelpunten.

Past je project bij de doelstellingen?

Projectideeën worden bij ons in een vroeg stadium besproken in de Commissie praktijk-gericht onderzoek. We gaan na of de ideeën aansluiten bij de doelstellingen van het kenniscentrum, of de activiteiten uitvoerbaar zijn en wat het effect is op het onderwijs en de praktijk.

Als je aan de slag gaat heerst al vlog de waan van de dag. Bedenk hoe je toch contact kunt onderhouden met je partners. Je zult veel in groepsverband overleggen, maar denk ook eens aan een-op-een overleggen met je partners. Dat kan zeer waardevol zijn om een goede band op te bouwen.

Draagvlak voor Design Academy Aruba

Vanaf het beginstadium werd actief contact gezocht met de samenwerkingspartners. Omdat het plan nog niet volledig was uitgewerkt, hadden we de mogelijkheid om de creatieve opleiding beter af te stemmen op de behoeften van de betrokken organisaties. Dit zorgde voor een groter draagvlak en versterkte het eigenaarschap onder de partijen. Ook het bedrijfsleven is actief betrokken en deelgenoot gemaakt van de ambities, die voor hen op langere termijn van grote waarde zullen zijn. Zij hebben direct belang bij de toekomstige aanwas van nieuwe medewerkers en talenten.

Voor alle partners is het van belang dat de leerlingen een goed programma volgen dat aansluit bij de behoeften van de werkgevers en bedrijven. Voor de opleiders en leerlingen is het belangrijk dat ze op jonge leeftijd niet 'los' raken van het onderwijs, maar zich verder kunnen ontwikkelen op het eiland. Voor Aruba is het waardevol dat de jongeren hun talenten op het eiland en voor de lokale economie kunnen inzetten.

Internationaal vastleggen

Om de continuïteit van de opleiding te waarborgen, is het noodzakelijk om bindende afspraken te maken met de politiek verantwoordelijken op Aruba. We overwogen om overeenkomsten op internationaal niveau vast te leggen, zodat studenten gegarandeerd zijn van het voortbestaan van hun opleiding.

Tijdens het proces werden deadlines regelmatig verschoven. We vonden het belangrijk dat de achterban van alle betrokken partijen op de hoogte was, werd meegenomen in het proces, en instemde met de oprichting van de creatieve opleiding en de samenwerking tussen de verschillende organisaties. Vanwege de complexe structuur van grote en ambtelijke organisaties duurde dit proces langer dan verwacht, wat leidde tot veel vragen en vertragingen. Tegelijkertijd werd in dit proces de oorspronkelijke droom steeds concreter. Zo leverde het langere proces een beter en meer uitgekristalliseerd programma op.



TIPS:

- Bedenk: what's in it for them? (waarde stakeholders)
- Betrek alle partners van de verschillende niveaus (macro - meso - micro)
- Wie mag niet ontbreken om je droom te verwezenlijken, neem hen mee in gesprekken.
- Identificeer bottlenecks
- Creatieve manier om je plan te presenteren bijv. Pitch
- Check aannames over verwachte draagvlak, bijv. Intentieverklaringen
- Zorg dat je de belangen en motivaties van alle betrokken partijen goed begrijpt en daarop inspeelt.
- Bouw vertrouwen op door consistentie, transparantie en duidelijke communicatie.
- Creëer en benadruk gemeenschappelijke waarden en doelen die alle partners verbinden.
- Houd de PPS flexibel genoeg om in te spelen op veranderingen in de belangen van de partners.
- Maak de successen en bijdragen van alle partijen zichtbaar en zorg voor erkenning om betrokkenheid te houden.

Tricks & Tools Katapult:

- Klantreiscanvas:
<https://www.wijzijkatapult.nl/files/downloads/Docs%20bij%20berichten/19%23083%20A3%20klantreiscanvas.pdf>
- Partnerschapskaart:
<https://www.wijzijkatapult.nl/learningcommunities/tools/evaluatiekaart-partnerschap/>

▼ Baan 3: Reflecteren

Schaven en perfectioneren, verwerk de feedback en belangen uit jouw netwerk

Bij iedere stap die je neemt, raden we je aan om feedback op te halen uit je netwerk. Het kan heel vervelend voelen om dat steeds te moeten doen. Terwijl je druk bezig bent kan het lastig zijn om kritiek te krijgen, nieuwe ideeën te moeten verwerken of je plan te moeten omgooien. Maar bekijk het eens zo: door continu feedback op te halen, blijven je stakeholders aangehaakt op je plan, voelen ze zich betrokken en gehoord, weet je zeker dat jouw plannen bij je doelgroep aansluiten en komt niemand voor verrassingen te staan. Daarom nemen we in deze baan de tijd om feedback te verwerken.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Wat vind ik top?
- Wat vinden mijn partners top?
- Hoe houden we koers naar de droom?
- Of moet het roer om?
- Heb ik goed geluisterd naar de feedback van mijn partners of kan ik dit beter doen?
- Wie is jouw critical friend?
- Welke zorgen of belangen van de betrokkenen heb ik misschien over het hoofd gezien?
- Hoe kan ik de samenwerking beter laten aansluiten op onze gezamenlijke doelen?
- Welke aanpassingen zijn nodig om beter in te spelen op nieuwe inzichten of veranderingen?
- Hoe zorg ik ervoor dat feedback een continu en waardevol onderdeel blijft van het proces?

Reflecteren met IntelligentFood

Tijdens het schrijven van de subsidieaanvraag voor de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) heeft IntelligentFood voortdurend gereflecteerd en bijgestuurd op basis van input van de belangrijkste stakeholders. In ons geval het Albeda en Zadkine College, MRDH en de gemeente Rotterdam.

Omdat IntelligentFood zelf de subsidie niet kon aanvragen, was nauwe samenwerking met betrokken partijen essentieel. IntelligentFood was verantwoordelijk voor het opstellen van het projectplan, maar de onderwijsinstellingen hebben de formele aanvraag ingediend bij MRDH, waarna IntelligentFood als uitvoerder optrad.

Het schrijven van de aanvraag verliep vanaf het begin in nauw overleg met de contactpersoon van MRDH. Dit stelde IntelligentFood in staat om aan veranderende eisen en verwachtingen van zowel de subsidieverstrekker (MRDH), de subsidie indieners (Albeda en Zadkine) als de officiële aanvrager (de gemeente Rotterdam) te voldoen. Door de belangen van het netwerk te integreren, kon IntelligentFood het projectplan verfijnen en optimaliseren.

Jaarlijks terugkijken

IntelligentFood reflecteert jaarlijks op iedere bake-off en cook-off tussen Albeda en Zadkine. Deze wedstrijden dagen studenten van beide onderwijsinstellingen uit om creatief en efficiënt met voedselreststromen om te gaan. Dit is een van de



belangrijkste activiteiten van IntelligentFood. Daarom kijken we samen met de uitvoerende docenten terug op de resultaten, de organisatie, de samenwerking en leerdoelen om het proces continu te verbeteren.

We kiezen voor een informele setting in een lokale horeca gelegenheid, waardoor ook de samenwerking tussen IntelligentFood de onderwijsinstellingen wordt versterkt. Dit zorgt voor een voortdurende verbetering van de kwaliteit van het programma en de evenementen, en draagt bij aan de bredere missie van IntelligentFood om kennisdeling en duurzaamheid te bevorderen.

Reflecteren met Voor Goed

Bij Voor Goed houden we niet van half werk. Dus na het oprichten van de stichting en de Rotterdam Impact Coalitie (RIC), werd al snel de keuze gemaakt om een kantoor te delen met de andere leden van de coalitie. Twee ambtenaren van de gemeente werden gedetacheerd bij Voor Goed, om nog meer slagkracht te creëren en overlegstructuren zo simpel mogelijk te houden.

Voor Goed had haar kritische vrienden dus altijd in de buurt. Door informeel overleg werden beslissingen gemakkelijk gemaakt, maar er was ook altijd ruimte om feedback op te halen. Zo verwees Voor Goed regelmatig ondernemers door naar het fonds voor investeringen, en keek THRIVE kritisch mee met de haalbaarheid van nieuwe ideeën. THRIVE, onderdeel van de RIC, onderzoekt de maatschappelijke vraagstukken van de stad en fungeert als denktank. In deze structuur kan stilstaan en reflecteren heel moeilijk worden. De energie was in iedere hoek van het kantoor voelbaar, iedereen had zin in vooruitgang, maar evalueren gebeurde niet voldoende. Uiteindelijk heeft Voor Goed gekozen voor continue reflectie: reflexief monitoren. Hierbij worden belangrijke momenten in een periode geïdentificeerd, welke gevolgen die hebben gehad en welke lessen we hieruit trekken. Dat helpt ook met naar de toekomst kijken. Hoewel de RIC inmiddels geen kantoorgenoot meer is, is het proces van reflexief monitoren opgezet door THRIVE en zijn de andere leden nauw betrokken. Zo blijven ze ook van elkaar leren.

Reflexief monitoren

Reflexief monitoren helpt je om te evalueren en tegelijkertijd bij te sturen. De methode is effectief bij complexe of langlopende projecten, zoals transities en systeeminnovaties. Juist omdat je in die processen met veel verschillende interne en externe stakeholders en belangen te maken krijgt. Wil je nu ook aan de slag met reflexief monitoren, kijk dan eens naar deze [handleiding](#) die de universiteit Wageningen ontwikkelde.

Reflecteren met De Leidse Sleutel

De Leidse Sleutel maakte gebruik van een eigen Business Model Canvas om de activiteiten goed te structureren. Het Business Model Canvas van Katapult was een belangrijke inspiratiebron. (zie <https://www.wijzinkatapult.nl/kennisbank/onderwerpen/> en zoek Business model).

Het Business Model Canvas biedt een gestructureerde aanpak voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Het model helpt organisaties om alle relevante aspecten van een project in kaart te brengen en projectplannen goed voor te bereiden. Met deze methode worden projecten niet alleen haalbaar, ze sluiten ook aan bij de strategische doelen en kernwaarden van de organisatie.

Het model benadrukt het belang van systeemdenken. Organisaties worden er zo aan herinnerd dat zij deel uitmaken van een groter geheel waarin alle onderdelen met elkaar in verband staan. Dit helpt om de focus te houden op het grotere plaatje en zorgt ervoor dat alle activiteiten bijdragen aan de missie en visie van de organisatie.

Verbinding

De Leidse Sleutel gaat ervan uit dat verduurzaming ontstaat door onderzoeksgroepen te bundelen in een kenniscentrum van waaruit voortdurend wordt gezocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Het bestaande netwerk biedt die mogelijkheden, maar we bouwen ook nieuwe samenwerkingen. Het praktijkgericht onderzoek speelt een cruciale rol bij de verduurzaming: bij elk project leggen we de verbinding tussen de praktijk, het onderzoek en het onderwijs.

We hebben een eigen Canvas ontwikkeld op basis van onze jarenlange ervaring en uitgebreide projectportfolio. Het belangrijkste verschil met het canvas van Katapult is dat meer rekening wordt gehouden met de onderwerpen waarop intern

moet worden afgestemd en op onderwerpen die specifiek gelden voor het praktijkgericht onderzoek. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Netwerkvorming en Vraagarticulatie. Dit zijn activiteiten waarop projectplannen worden beoordeeld en die ook belangrijk zijn voor het slagen van projecten. Maar ook de Theory of change wordt meegenomen waarbij impact voorop staat en activiteiten en output een bijdrage leveren aan die impact. Zie voor achtergrond bijvoorbeeld: [Theory of change](#)

Door steeds uit te gaan van het hele systeem, kunnen mbo- en hbo-instellingen effectief samenwerken met de beroepspraktijk en bijdragen aan de voortdurende innovatie en ontwikkeling van het beroepsonderwijs.

Reflecteren met Design Academy Aruba

De Design Academy Aruba en de oprichting van de opleiding [Signspecialist](#) bevinden zich nog in een vroeg stadium. De opleiding is eind oktober 2024 van start gegaan. In de aanloop naar de start van de opleiding hebben we al heel wat obstakels overwonnen. We verwachten dat er nog meer zullen volgen. Door positief en flexibel te blijven, door te zetten en continu in dialoog te blijven met de betrokken partijen, kunnen we de komende jaren vol vertrouwen doorgroeien naar een goed gefundeerde mbo-opleiding met een internationaal karakter.

Vertrouwensband

We hebben gemerkt hoe belangrijk het was om tijdens dit proces te bouwen aan een onderlinge relatie, zodat die kon uitgroeien tot een vertrouwensband. Vooral in deze vroege fase van de oprichting van de Design Academy Aruba levert dat zijn vruchten af.

De vertrouwensband zal het in de toekomst makkelijker maken om op een dieper niveau te reflecteren en uitdagingen en oplossingen vanuit verschillende perspectieven te bespreken. Hoewel we fysiek bijna 8000 kilometer van elkaar verwijderd zijn, streven wij naar een hechte internationale samenwerkingsband.

TIPS:

- *Evalueer het plan.*
- *Raadpleeg kritische vrienden voor peer review (extern buiten het ecosysteem).*
- *Reflecteer samen (intern in het ecosysteem, peers, stakeholders, anderen bezoeken).*
- *Reflecteer op inzichten, successen(criteria) en 'fouten'.*
- *Sta stil bij het leerproces.*
- *Kijk vooruit.*
- *Organiseer regelmatig feedbacksessies met alle betrokkenen om nieuwe inzichten en perspectieven op te halen.*
- *Luister actief naar de belangen van je partners en integreer hun suggesties om wederzijds vertrouwen te versterken.*
- *Wees bereid om bestaande plannen bij te stellen op basis van de feedback, zelfs als dat een grote koerswijziging betekent.*
- *Gebruik experimenten en pilots om ideeën te testen en leer van zowel successen als mislukkingen.*
- *Reflecteer structureel op fouten en tegenslagen om ervan te leren en zo verbeteringen door te voeren in het project.*
- *Zoek actief naar critical friends die opbouwende kritiek geven en je uitdagen om op nieuwe manieren naar de PPS te kijken.*
- *Sta stil bij dat bij elke partner een andere (werk) cultuur kan heersen, waardoor je de benadering van elke partner op de cultuur van de partner moet afstemmen. Een website van de partner bezoeken, en lezen over de visie, missie en doelen van de partner kan hierbij helpen.*



Tricks & Tools Katapult:

- Feedback - feedup - feedforward, pdca cyclus
- Reflexief monitoren. <https://www.wur.nl/en/show/reflexive-monitoring-in-action.htm>
- Business model canvas <https://www.wijzijkatapult.nl/kennisbank/onderwerpen/> en zoek Business model.
- Theory of change: bijvoorbeeld: <https://impact.nwo.nl/impact-plan-benadering/voorbeelden-van-een-theory-of-change>
- Reflectie op samenwerken: <https://www.wijzijkatapult.nl/tools/reflectie-op-samenwerken/>
- Action: Learning communities <https://www.wijzijkatapult.nl/tools/actiescan-learning-communities/>
- Micro actiescan: <https://www.wijzijkatapult.nl/learningcommunities/tools/werkblad-micro-learning-community/>
- Fasenmodel: <https://www.wijzijkatapult.nl/learningcommunities/stappenplan/>

Baan 4: Proberen

Het draaien van een pilot, probeer het maar eens

Daar ga je dan! Het plan is geschreven, je netwerk geraadpleegd, je kunt je droom steeds beter voor je zien. Maar om te weten of jouw aanpak kans van slagen heeft, zul je moeten gaan testen. Bij complexe projecten en samenwerkingen is het aan te raden om aan de slag te gaan met een pilot: een klein experiment in een gecontroleerde setting. Dit helpt je te evalueren of je doelen haalbaar zijn, je de juiste partners aan boord hebt en of je een realistische begroting hebt. Wij vertellen je graag over onze experimenten en geleerde lessen.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Durven mijn stakeholders, partners en ik in het diepe te springen?
- Hoe creëer ik ruimte om te experimenteren samen met mijn partners?
- Wat willen we precies testen en hoe meetbaar is dit?
- Wie moeten we betrekken bij de pilot om een representatief en waardevol resultaat te krijgen?
- Hoe zorgen we dat alle betrokkenen voldoende input leveren tijdens de pilot?
- Wat zou het minimale resultaat moeten zijn om de pilot als succesvol te beschouwen?

Proberen volgens IntelligentFood

IntelligentFood heeft 3 pilots gedraaid met een kleine groep stakeholders die in natura hebben geïnvesteerd. De pilots van IntelligentFood, de bake-offs, zijn een innovatieve manier om onderwijs, duurzaamheid en het tegengaan van voedselverspilling samen te brengen. Deze bake-offs, waarin studenten van verschillende onderwijsinstellingen de uitdaging aangaan om met reststromen en duurzame ingrediënten te koken en bakken, vormen een belangrijk onderdeel van IntelligentFood's missie om voedselverspilling tegen te gaan en circulaire voedselketens te bevorderen.

Elke pilot begint met een duidelijke opdracht: creëer een smakelijk en voedzaam gerecht met reststromen, waarbij creativiteit en duurzaamheid centraal staan. Tijdens de bake-offs werkt IntelligentFood nauw samen met de docenten van de deelnemende scholen, zodat de opdrachten aansluiten bij de leerdoelen van de studenten. We vragen lokale bedrijven en professionals uit de voedingsindustrie als juryleden. De studenten krijgen van hen waardevolle feedback uit de praktijk en komen in contact met toekomstige werkgevers.

Inspirerend onderwijs over duurzaamheid

De bake-offs hebben zich inmiddels bewezen als succesvolle leermomenten waarin theorie en praktijk op een creatieve en impactvolle manier samenkomen. Ze zijn een inspirerend voorbeeld van onderwijs over duurzaamheid, en vormen een belangrijk onderdeel van IntelligentFood's visie op het tegengaan van voedselverspilling.



*Ben je benieuwd hoe zo'n bake-off eraan toe is gegaan? Klik dan [hier](#). Wil je meer zien, zoek dan op Youtube naar **IntelligentFood bake-off/cook-off/bedrijfsbezoek**. Je vindt daar een scala aan aftermovies. Enjoy!*



Onze bloopers

Hoewel het uiteindelijke doel – het stimuleren van creativiteit en duurzaamheid – werd bereikt, verliep de weg er naartoe niet geheel vlekkeloos. Een van de grootste knelpunten was de tijdsplanning. Tijdens de eerste pilot was alles ruim ingepland, waardoor studenten lange tijd moesten wachten voordat zij hun gerecht aan de jury konden presenteren. Dit leidde tot verveling; studenten begonnen door het gebouw te lopen, waardoor sommigen te laat waren wanneer het hun beurt was. Dit deel van het project vonden ze dus saai en vervelend.

Daarnaast was er onduidelijkheid over de beoordelingscriteria van de gerechten. De nadruk van de bake-off lag op duurzaamheid en het gebruik van reststromen, maar dit werd onvoldoende gecommuniceerd naar zowel de studenten als de juryleden. Sommige teams besteedden veel aandacht aan de presentatie van hun gerecht, terwijl anderen zich volledig richtten op het minimaliseren van voedselverspilling. Deze verschillende interpretaties van de opdracht zorgden voor verwarring tijdens de jurering, en sommige teams voelden zich daardoor oneerlijk beoordeeld.

Ondanks deze fouten leverden de eerste paar pilots waardevolle lessen op. Ze maakten duidelijk waar IntelligentFood moest verbeteren: zowel op het gebied van planning als communicatie. Deze feedback is meegenomen om toekomstige evenementen strakker en efficiënter te organiseren, zodat studenten, docenten, bezoekers en juryleden een betere ervaring hebben.

Proberen volgens Voor Goed

Zoals we al eerder vertelden is het ontstaan van Voor Goed eigenlijk één grote pilot geweest. De organisatie is opgericht om in samenwerking uitdagingen aan te pakken. Veel partijen waren bereid om mee te denken. Maar na het denken moesten we gaan doen!

De overtuiging dat verandering kan ontstaan door ondernemerschap werd vijf jaar geleden nog niet breed gedragen. Daar lag dus een eerste uitdaging. Aan de kant van de overheid zagen sommigen de sociale ondernemingen nog als subsidie-slurpers, aan de kant van de markt waren er vragen over kwaliteit, continuïteit en verdienmodel. Dus we hadden draagvlak, maar er was nog veel meer overtuiging nodig. Daarom is Voor Goed

gestart met het project Goed Inkopen. Via een webpagina en een brochure werd het reguliere MKB verleid om in te kopen bij sociale ondernemingen. Dankzij de opdrachten kunnen deze ondernemers weer meer mensen begeleiden naar werk. Denk hierbij aan de schoonmaak van bedrijfspanden en de levering van koffie of drukwerk. De positie en het belang van de sociaal ondernemer stond centraal in dit project.

De werknemers van Voor Goed hadden op dat moment een sterke focus op sociale ondernemers en veel kennis van het netwerk en de producten die zij aanboden.

Arbeidsintensief

In eerste instantie fungeerde Voor Goed als tussenpersoon tussen MKB en sociaal ondernemer. Maar dit bleek toch te arbeidsintensief. Het vereist kennis van alle sociale ondernemingen en hun producten. Daarom is ervoor gekozen om op het platform direct door te linken naar de juiste ondernemers. Tegelijkertijd heeft Voor Goed producten en tools ontwikkeld die het eenvoudig maken voor ondernemers en andere partijen om sociaal, duurzaam en circulair in te kopen.

De belangrijkste ontwikkeling was dat de focus is verlegd van de sociale ondernemer naar de samenwerking tussen MKB en sociaal ondernemer. Sinds een aantal jaar kent Voor Goed dan ook een Aanjager MKB, die zich op deze bedrijven in de regio richt.

Proberen volgens De Leidse Sleutel

Doen!

Proberen betekent vooral doen. Een pioniersmentaliteit is nodig, evenals realisme. Klein beginnen zorgt ervoor dat je niet meteen alle capaciteit inzet op iets nieuws. Door te starten kunnen deelnemende partijen bij elkaar blijven en kan de samenwerking organisch groeien. Het LCAB en het practoraat Bio Sciences starten nieuwe onderwerpen vaak als pilot op. Door te proberen bouw je ervaring op die je kunt gebruiken bij het opstellen van een groter projectvoorstel. Bij een goed ecosysteem moet ruimte zijn om te experimenteren en kansrijke initiatieven verder te ontwikkelen. Als alles goed op elkaar is afgestemd, kan het ecosysteem organisch groeien en verduurzamen. Het is belangrijk om een cultuur van experimenteren en leren te bevorderen, zodat nieuwe ideeën de ruimte krijgen om te groeien en zich te ontwikkelen tot volwaardige projecten.

Proberen volgens Design Academy Aruba

In oktober 2024 is onze testfase van start gegaan. De kaders voor de opleiding zijn vastgesteld, het docententeam begint vorm te krijgen. Om een solide start te waarborgen en de opleiding optimaal af te stemmen op het Nederlandse onderwijs, biedt het Vista College ondersteuning: in de eerste periode zal het Arubaanse team worden versterkt met een docent van de afdeling Media-

vormgeving, Signmaking en Interieuradvisering. Samen zullen wij het curriculum en het lesprogramma verder ontwikkelen en Arubaniseren. Als voorbeeld een project over boerenkool zal een leerling op Aruba niet veel zeggen.

Stap voor stap willen we de opleidingen zo goed mogelijk op elkaar afstemmen, zodat een soepele overstap of toekomstige uitwisseling mogelijk wordt. De sprong in het diepe durven we aan samen!

TIPS:

- Zoek mensenkracht, kennis en skills (competentie).
- Zoek de juiste mensen voor de juiste taak. Bedenk wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Draai een pilot / test de activiteit uit / experimenteer.
- Wat heb je nodig om te proberen.
- Durf te falen.
- Definieer duidelijke en meetbare doelen voor de pilot en bepaal van tevoren wat een succes is aan de hand van specifieke criteria.
- Betrek alle relevante stakeholders vroegtijdig en zorg voor heldere communicatie gedurende de pilot.
- Denk groots, begin klein, versnel waar mogelijk en leer snel van de uitkomsten.
- Creëer ruimte voor flexibiliteit, zodat je kunt inspelen op onverwachte resultaten of obstakels.
- Zorg voor een plan om succesvolle resultaten snel op te schalen naar een breder project.

TIPS:

Soms is het belangrijk om gewoon te beginnen met een pilot en niet te lang stil te staan bij alle leeuwen en beren. Hoewel het goed is om een solide plan te hebben, leidt te veel nadenken en plannen tot stagnatie. Zo mis je waardevolle leermomenten. Een pilot draait immers om het experimenteren, testen en leren wat wel en niet werkt.

Door snel te starten met een pilot creëer je direct actie en betrokkenheid. Het zorgt ervoor dat ideeën niet blijven hangen in theorie, maar worden omgezet in concrete acties die je kunt testen in de praktijk. Zelfs als de eerste stap-

pen niet perfect zijn, biedt een pilot de mogelijkheid om fouten te maken en daarvan te leren. Bovendien krijg je al doende nieuwe kennis en ervaring die vooraf simpelweg niet te voorspellen was.

Daarnaast biedt het starten met een pilot een unieke kans om feedback te verzamelen van alle betrokkenen. Deze input is vaak veel waardevoller dan wat er in een vooraf bedacht plan kan worden opgenomen. De lessen die worden geleerd tijdens de uitvoering maken het mogelijk om snel bij te sturen en het concept in de juiste richting te ontwikkelen.

Tricks & Tools Katapult:

- Lessen van Living Labs Sport en Bewegen:
- “Les; Sta open voor veranderingen” – DDDPD (Durven Doen en Dan Pas Denken)



Baan 5: Financiën

Het formaliseren kan beginnen

Na je eerste pilot weet je wat werkt en wat beter kan. Met die kennis kun je op zoek naar instanties of bedrijven die jou kunnen helpen je droom te financieren. Er zijn veel verschillende financieringsmogelijkheden. Zo zijn er subsidies van (semi-)overheden, waarover na de subsidieperiode verantwoording moet worden afgelegd. Er zijn giften, via fondsen en stichtingen, dit behoeft niet altijd verantwoording. Ook kun je via crowdfunding geld ophalen voor jouw plan. Dat opgehaalde geld kan een gift of een investering zijn. In dat laatste geval moet je het geld ook weer terugbetalen aan de donateurs. Bij ieder idee past andere financiering; soms is het een goede mix die jouw plannen mogelijk maakt. Ga hiervoor ook te rade bij mensen die net een stapje verder zijn of in andere netwerken zitten dan jij. In deze baan van de strandbal lichten we in ieder geval vast een tipje van de sluier op en laten we zien hoe wij het hebben aangepakt.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Wie betaalt de activiteiten voor de droom?
- Ruilhandel of knaken?
- Moet alles in cash, of kunnen we ook bijdragen in natura accepteren?
- Welke financieringsbronnen kunnen we gebruiken en welke creatieve manieren kunnen we inzetten om financiering te vinden buiten de standaard bronnen?
- Kunnen we zelf inkomsten genereren, bijvoorbeeld door producten of diensten aan te bieden?
- Hoe verdelen we de financiële lasten eerlijk over alle partijen?

Het financieren van IntelligentFood

IntelligentFood heeft 3 pilots gedraaid met een kleine groep stakeholders die in natura hebben geïnvesteerd. Alle andere kosten zijn uit eigen middelen van IntelligentFood betaald. Er zijn verschillende platforms waar je financiering kunt aanvragen. Let wel op of je de juiste partij bent voor een instantie: bij sommige fondsen kunnen alleen stichtingen een aanvraag indienen, of bv's. Kijk altijd goed of jouw PPS past binnen de doelstelling van de financier. Handig om te weten: no-cure-no-pay bedrijven kunnen je helpen met het aanvragen van fondsen. IntelligentFood heeft gebruikgemaakt van een subsidiebureau.

IntelligentFood is de initiatiefnemer van dit project. De deelnemende scholen konden het project niet managen. Daarom is het projectmanagement in handen van IntelligentFood gekomen. IntelligentFood kreeg een bijdrage in natura van beide scholen en van de bedrijven. De deelnemende bedrijven organiseren de bedrijfsbezoeken en doneren de reststromen waarmee studenten in de praktijklessen experimenteren. De pilots draaiden dus op ruilhandel tussen de scholen en bedrijven. IntelligentFood heeft dus verschillende valuta (ruilmiddelen) gebruikt om de bedrijven en scholen te betrekken bij dit project:



De tweede partij die financieel heeft bijgedragen is de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Om het PPS-project ook na de eerste fase voort te kunnen zetten, hadden we twee strategieën:

1. We hoopten het project zo populair en bekend te maken dat bedrijven het willen sponsoren. In het eerste jaar hebben we alleen juryleden uitgenodigd om de producten te beoordelen. In het tweede jaar hebben we ook bedrijven en ouders van de studenten uitgenodigd. Het tweede jaar hadden we 80 bezoekers.
2. Commercieel interessante producten die de studenten ontwikkelen, worden door IntelligentFood in de markt gezet. Een deel van de opbrengsten vloeit terug naar het project.

In januari 2023 moest IntelligentFood voor het eerst een financiële verantwoording indienen. Hierbij ontdekten we dat facturen aan specifieke eisen moeten voldoen, zoals het volledig vermelden van de projectnaam. Anders kunnen deze niet aan het project worden gekoppeld. Daardoor hebben we in het eerste jaar enkele kosten niet kunnen declareren. Bovendien moet voor deze subsidie een gedetailleerde urenverantwoording per persoon of stakeholder worden bijgehouden in een format van MRDH. Uren die niet in het juiste format zijn geregistreerd, worden ongeldig verklaard. Dit heeft ons ook geld gekost. Een belangrijke tip is om vooraf precies te weten wat er van je wordt verwacht bij de verantwoording van de subsidie.

MRDH heeft ons benaderd voor de financiering van ons project. Uit de gesprekken met MRDH bleek dat de minimale financiering 50.000 euro is, en dat zij gemiddeld 250.000 euro financieren. Mede op basis hiervan hebben we een projectbegroting voor vier jaar opgesteld, waardoor MRDH een bijdrage kon doen van 256.000 euro.

Goede zichtbaarheid kan bijdragen aan vervolgfianciering of de verkoop van diensten en producten, zodat je PPS financieel onafhankelijk wordt. Daarom heeft IntelligentFood afgesproken dat de marketingmedewerker van Zadkine zich inzet voor dit project en dat ook het netwerk van Zadkine zal worden ingezet om de zichtbaarheid van het samenwerkingsverband te vergroten.

Tricks & Tools

IntelligentFood

- Maak gebruik van partners die je kunnen helpen bij het aanvragen van subsidies. Bedrijven als Hazelburcht uit Leidschendam kunnen je daarbij assisteren. Soms op basis van no cure no pay.

Daarnaast zijn er verschillende fondsen en platforms die jou kunnen helpen bij het zoeken naar de juiste financiering. IntelligentFood heeft onderstaande sites geraadpleegd

- <https://www.rotterdamsefondsen.nl/>
- <https://www.findfund.com/>
- <https://www.social-enterprise.nl/advies-voor-ondernemers/wegwijzers/Finance-Tool>

Onze bloopers:

Ik ben bij het aanvragen van financiering soms te goed van vertrouwen geweest. Samen met een inmiddels ex-zakenpartner hield ik een pitch voor een evenement. De pitch kwam helaas niet uit de verf omdat we die niet samen hadden voorbereid. Daardoor hebben de juryleden besloten om niet te investeren in IntelligentFood. Achteraf had ik moeten doorvragen bij mijn partner.

Tip! Zorg dat je bij dit soort events, maar ook bij alle andere belangrijke momenten, je verhaal oefent totdat je zeker weet dat het er echt inzit.

Het financieren van Voor Goed

Voor Goed heeft een uitzonderlijke positie. We ontvangen namelijk een structurele subsidie van de gemeente Rotterdam. De afspraken rondom deze subsidie worden steeds per vier jaar gemaakt. Ieder jaar wordt een aanvraag ingediend met daarin de plannen, activiteiten en doelen voor het komende jaar. Zo weet Voor Goed precies op hoeveel geld zij kan rekenen, en passen de plannen altijd bij de begroting. Jaarlijks leveren we een verantwoording in. In de beginjaren was dit een activiteitenverslag dat door een externe accountant werd gecontroleerd. Inmiddels leveren we een financieel verslag in, dat ook moet worden goedgekeurd door een accountant.

Voor extra activiteiten wordt externe financiering gezocht of wordt binnen de coalitie gewerkt met vergoeding in uren of in natura.



Bijna alle activiteiten van de coalitie worden gefinancierd met gemeenschapsgeld. Binnen de coalitie beseffen we allemaal dat we hier verantwoordelijk mee om moeten gaan. Door het onderling vertrouwen en de transparante werkwijze van de coalitie durven we toch het experiment met elkaar aan te gaan.

Het financieren van De Leidse Sleutel

Voor losse initiatieven vraag je vaak tijdelijke financiering aan voor een eerste impuls. Het CIV Bio Sciences wordt bijvoorbeeld betaald met een subsidie van het Regionaal Investeringsfonds MBO. Een goede projectorganisatie met onder anderen een subsidie-adviseur en een projectmanager is cruciaal voor je voortbestaan. Zorg ook dat je de projectorganisatie inbedt in de staande organisatie, zoals in ons geval Hogeschool Leiden en mboRijnland. Met een solide financiële basis kunnen initiatieven de eerste kritieke fase overleven en zich verder ontwikkelen. Dit vraagt om een strategische aanpak met interne en externe financiering.

Kansen benutten

Het aanvragen van financiering vergt een zorgvuldige voorbereiding. Elke organisatie heeft zijn eigen eisen en routines. Bij het LCAB beoordeelt

de Commissie Praktijkgericht Onderzoek (CPO) projectideeën en monitort lopende projecten. Bij het CIV Bio Sciences gebeurt dit in samenspraak tussen practoor, programmamanager en College van Bestuur (CvB) van mboRijnland. Zo worden alleen kansrijke en goed doordachte projecten uitgevoerd.

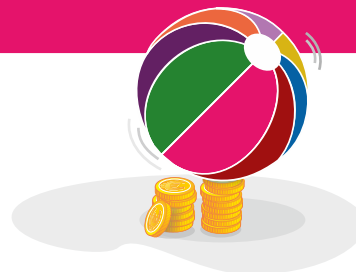
Het financieren van Design Academy Aruba

Om de opleiding toegankelijk te maken en te houden voor alle bevolkingsgroepen op Aruba, is gekozen voor openbaar onderwijs in samenwerking met de stichting Design Academy Aruba. Zo kan de Arubaanse overheid de reguliere schoolkosten dekken.

De Design Academy is enerzijds de praktijklocatie voor de opleiding Signspecialist maar anderzijds ook een creatieve werkplaats die kunstzinnige, educatieve en culturele activiteiten organiseert. Hierdoor kunnen we de kosten voor machines, materiaal en apparatuur delen. De kosten van de apparatuur van de Design Academy Aruba zijn gefinancierd uit eigen middelen en deels door sponsoring uit het bedrijfsleven.

TIPS:

- Samenhang tussen activiteiten, droom en financiering moet kloppen.
- Bedenk wat er gefinancierd moet worden.
- Bedenk wat je motiveert om deze activiteiten te doen; hoe draagt het bij aan je droom.
- Maak een begroting aan de hand van de voorwaarden van je financieringsbron(nen).
- Zoek de juiste financieringsvorm voor de activiteit (en niet andersom).
 - Bekijk goed of je bij een financierer een minimum bedrag moet aanvragen.
 - Zorg voor een balans in type financieringen.
 - Bedenk creatieve mogelijkheden voor verdere financiering.
- Denk na over de verantwoordelijkheid van de financiering.
- Kijk naar verschillende manieren om geld te vinden, zoals subsidies, sponsoring en bijdragen in natura.
- Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheid van het geld duidelijk en open is, zodat iedereen kan zien waar het aan wordt besteed.
- Houd goede contacten met je financiers door ze regelmatig op de hoogte te houden van wat er gebeurt en de resultaten te delen.
- Maak van tevoren afspraken over hoe het geld verantwoord wordt, met duidelijke rapportages en controles.



Baan 6: Monitoren en Regisseren

Hoe is de afgelopen periode bevallen?

De eerste pilot is gedraaid, financiering voor de komende periode is gevonden, wat is nu je volgende stap? Misschien denk je wel; doorpakken, zo snel mogelijk uitbreiden en zo veel mogelijk impact maken. Toch maken wij hier even een pas op de plaats. Laten we samen stilstaan bij monitoren en regisseren, om de toekomst in goede banen te leiden. Die constante evaluatie is van groot belang voor duurzaam succes. En, mooi meegenomen, je leert er meteen een heleboel van.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Wat is het resultaat van je activiteiten?
- Zijn de stakeholders, partners en ik tevreden?
- Hoe kijkt iedereen terug op de afgelopen tijd?
- Welke doelen hebben we bereikt en waar blijven we achter?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten en hoe kunnen we die oplossen?
- Welke data en feedback zouden we moeten verzamelen om onze voortgang goed te kunnen evalueren?
- Hoe kunnen we onze aanpak aanpassen om betere resultaten te behalen?
- Hoe houden we alle betrokkenen goed geïnformeerd over de voortgang en eventuele veranderingen?

In de regie met IntelligentFood

Na de pilots heeft IntelligentFood belangrijke lessen geleerd en is het klaar om toekomstige bake-offs naar een hoger niveau te tillen. Strakke regie is essentieel om de doelen van de bake-offs te behalen: studenten uitdagen om creatief en duurzaam te koken/bakken en zo voedselverspilling te verminderen.

Daarnaast heb ik geleerd dat stakeholders ontzorgd willen worden. IntelligentFood is daarom de spin in het web en heeft de organisatie op zich genomen van het project. Er blijven echter altijd taken over voor de stakeholders. Bijvoorbeeld bij het organiseren van een bedrijfsbezoek heb je een intern aanspreekpunt nodig.

Kritische vrienden

In alle fasen van de samenwerking is feedback van kritische vrienden van belang. IntelligentFood heeft gedurende het gehele project en de ontwikkeling van het project contact gehouden met de stakeholders. Jaarlijks wordt er aan het eind van het project geëvalueerd om te kijken wat goed gegaan is en wat er volgend jaar beter kan. Deze evaluaties zijn altijd informeel en onder het genot van een hapje en een drankje.

De bake-off is een onderdeel in het projectplan. Voor toekomstige bake-offs heeft IntelligentFood een gedetailleerder draaiboek gemaakt, waarin tijdsplanning, communicatie en logistiek benoemd worden. Het is cruciaal dat studenten en juryleden goed begrijpen wat er van hen verwacht wordt. Daarom zijn ook heldere criteria voor de beoordeling opgesteld: de nadruk ligt op duurzaamheid, het gebruik van reststromen en de creativiteit van de gerechten. Deze criteria worden voor de wedstrijd uitgebreid gedeeld met alle deelnemers.

In de regie met Voor Goed

De Rotterdam Impact Coalitie heeft geen gedeelde documenten, beleid of begroting. Het is een natuurlijk gegroeide coalitie met een gemeenschappelijke ambitie: de transitie naar de betekenisvolle economie lokaal versterken.

Vaak is er binnen een deelproject één initiatiefnemer, die de expertise van de anderen inroept zodra het idee handen en voeten krijgt. Wel hebben we gemeenschappelijke kaders, die we lange lijnen noemen. De meeste individuele doelen sluiten op



deze lange lijnen aan. Activiteiten die we samen ontwikkelen, zoals masterclasses voor impact ondernemers, tools voor bedrijfsleven en kennis-sessies, hebben een van deze lijnen als hoofddoel. Hoewel niet iedereen bij ieder project betrokken is, communiceren we natuurlijk wel over elkaars lessen en successen.

Regisseren is mensenwerk

Voor Goed heeft de rol van regisseur van de coalitie, wat betekent dat ze de agenda's voor de overleggen opstelt, de lijnen bewaakt en eerste aanspreekpunt is voor externe samenwerkingspartners. Op directeursniveau overleggen we maandelijks. Op operationeel niveau weten de verschillende medewerkers van de organisaties elkaar goed te vinden. Wat hierbij dus wel van groot belang is, is dat nieuwe medewerkers van de afzonderlijke organisaties zo snel mogelijk aan elkaar worden voorgesteld. Regisseren is mensenwerk, daarvoor moet je elkaar wel kennen.

Het monitoren is, zoals eerder beschreven, reflexief. Hierdoor leert de organisatie continu en kan er zelfs naar de toekomst gekeken worden. Meer hierover lees je bij Baan 3.

In de regie met De Leidse Sleutel

Een goed kwaliteitssysteem is cruciaal voor het functioneren van je initiatief. Aarzel dus niet om te investeren in tools voor het monitoren en het bijhouden van de resultaten. Een projectmanager of kwaliteitsmedewerker kan hierbij van grote betekenis zijn. Maar je verbetert pas echt continu als kwaliteitsdenken deel uitmaakt van de organisatie als geheel. Door regelmatig de voortgang en resultaten van projecten te monitoren, zie je de knelpunten op tijd en kunnen ze worden aangepakt. Naast de kwaliteitsmanager monitort bij het LCAB de Commissie Praktijkgericht Onderzoek (CPO) de lopende projecten. De CPO overziet alle projecten en bouwt dus veel ervaring op. Dit zorgt voor een voortdurende verbetering van de projectuitvoering en helpt om de hoge standaarden te handhaven voor succesvol praktijkgericht onderzoek.

In de regie met Design Academy Aruba

Er bleek meer interesse te zijn in de vooropleiding dan verwacht. In het eerste weekend van de inschrijvingen kwamen meer dan drie keer meer aanmeldingen binnen dan er plaatsen beschikbaar waren. Na de gesprekken met de kandidaten bleek dat veel studenten niet de juiste vooropleiding hadden of niet goed hadden geïnformeerd naar de invulling van het programma. Uiteindelijk konden we starten met een volle klas studenten.

Dit resultaat gaf de partners het vertrouwen dat we samen waren begonnen aan een volwaardige opleiding.

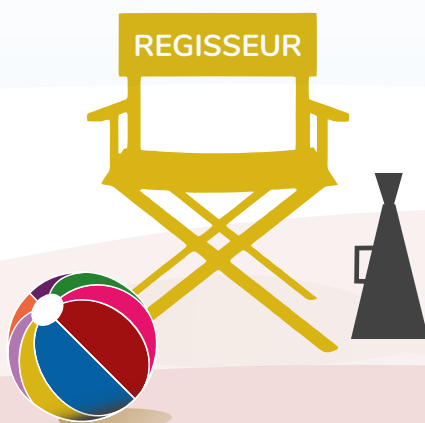
Inmiddels staan de onderwijsinstellingen van Aruba en Nederland met veel enthousiasme in de startblokken. Het meeste is voorbereid en er is veel vertrouwen in de eerste 'sprong in het diepe'. Alle partners zijn enthousiast over de kans die jongeren van Aruba met dit initiatief krijgen. En dat we dat samen met toekomstige werkgevers doen. Ook de ministeries zijn tevreden over de nieuwe opleiding, die een nieuwe impuls zal geven aan de Arubaanse economie.

TIPS:

- Hoe ga je monitoren (wat heb je daarvoor nodig, waarom is dit zo belangrijk)?
- Monitor het plan en stel bij waar nodig
 - zijn alle actoren goed op weg
 - blijven we samen dicht bij de droom
 - wat versterkt de droom
 - wat leidt af
 - Hoe reageren mijn stakeholders op de activiteiten, hoe beoordelen ze deze?
 - Wat hebben mijn stakeholders nodig vanuit mij/het ecosysteem, wat kunnen ze brengen
 - Hoe houd ik ze betrokken
- Regisseer de uitvoering van je plan
- Creëer draagvlak voor de monitoring (waar doen we het voor?)

Tricks & Tools Katapult:

- Monitoring Digitale Werkplaats voorzet: <https://www.wijzijkatapult.nl/monitoren-van-een-werkplaats-hoe-doe-je-dat/>
- Template: <https://www.wijzijkatapult.nl/files/downloads/Downloads/Monitorvragen%20DWP%202021.pdf>



Baan 7: Borgen

Verankeren en Samen verder

Je hebt samen mooie ontwikkelingen doorgemaakt. De lessen die je hebt geleerd, zijn waardevol. Dankzij de gezamenlijke lessen, hoogtepunten en ervaringen groeit je samenwerking. Niet alleen voor jouw organisatie, maar voor het hele netwerk en het ecosysteem. Het is dan ook zaak om de activiteiten en lessen te borgen, zodat jullie en andere partijen er in de toekomst nog profijt van kunnen hebben. Om de ervaringen mee te nemen naar de toekomst, moet je soms de regie uit handen geven aan andere partijen. Of werken met een voor jullie nieuwe werkvorm. Maar één ding staat vast: borgen betekent niet het einde. Het is juist een begin, waarbij meer mensen met jouw werk in aanraking komen en waarbij jij weer ruimte krijgt voor nieuwe plannen.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Hoe behouden we wat we nu hebben opgebouwd?
- Gaan we samen verder met onze droom?
- Zo ja, hoe en met wie?
- Hoe zorgen we dat de resultaten en successen van de PPS blijvend zijn?
- Hoe houden we onze kennis en ervaring vast?
- Wat hebben we nodig om de PPS ook op de lange termijn te laten werken?
- Hoe zorgen we dat partners en betrokkenen enthousiast blijven voor de toekomst?
- goed te kunnen evalueren?

Borgen met IntelligentFood

Deze publiek-private samenwerking (PPS) is een vast onderdeel geworden van de opleidingen van Zadkine en Albeda. IntelligentFood zal samen met beide opleidingen een landelijk mbo keuzedeel 'Voedselverspilling tegengaan' ontwikkelen, zodat het thema en de opgedane kennis behouden blijven. De scholen en IntelligentFood zorgen zo voor de verankering van de kennis in het onderwijs van beide instellingen, maar maken het ook landelijk toegankelijk voor andere mbo-studenten.

We willen ons project graag voortzetten als de financiering van MRDH eindigt. Door publiciteit te genereren hopen we sponsors te vinden. We nodigen steeds meer mensen uit tijdens de kook- en bakwedstrijden. Niet alleen om te jureren, maar ook om te zien, ruiken en proeven wat de studenten hebben gecreëerd. Hoe groter het evenement, des te eenvoudiger het wordt om sponsors te vinden. In de gemeenschappelijk subsidieaanvraag is opgenomen dat een communicatiemedewerker van Zadkine jaarlijks uren toegekend krijgt om samen met IntelligentFood de promotie op te zetten.

Kennis delen

Een derde manier om het project te continueren, is met winst uit succesvol vermarkte producten. Producten die door studenten en docenten zijn ontwikkeld en commercieel interessant blijken, worden verder ontwikkeld door IntelligentFood. Als een product uiteindelijk commercieel succesvol is, vloeit een deel van de winst terug naar het PPS-project.

Daarnaast worden de recepten van de studenten gepubliceerd op de website www.lctfofw.nl. Zo delen we de kennis van de studenten met de rest van Nederland.

Borgen met Voor Goed

Voor Goed pioniert het liefst. Dat betekent dat er steeds nieuwe projecten, tools en interventies worden bedacht. Nu de organisatie zo'n 5 jaar bestaat, is er dus een flink bestand. Dat bestand moet bijgehouden worden, zodat de inhoud relevant blijft voor alle stakeholders. Voor aanjagers is



het moeilijk borgen. Daarom wordt actief gezocht naar externe partijen die de verantwoordelijkheid voor de ontwikkelde methodes op zich willen nemen. Zo kan Voor Goed zich weer richten op dat waar zij echt goed in is: innoveren, vernieuwen en proberen.

Soms is het lastig een externe partij bij je activiteiten te betrekken. Omdat Voor Goed klein en wendbaar is, kent de organisatiestructuur en beslissingsstructuur veel minder stappen dan die van grotere partners. Het kan dus even duren voordat je de juiste persoon gevonden hebt. In sommige gevallen is het de moeite waard die persoon vroeg te vinden en te betrekken bij de ontwikkeling, in andere gevallen is het beter als deze persoon pas later aanhaakt. Dat kun je het beste bepalen door na te denken over je propositie: wat heb jij van deze persoon of organisatie nodig en wat bied je.

Expertise inzetten

Een andere keuze die Voor Goed heeft gemaakt is het betrekken van een flexibele schil bij de werkzaamheden. De flexibele schil bestaat uit professionals met specifieke expertise die niet in het team van Voor Goed aanwezig is, maar ook niet permanent nodig is. De mensen uit deze schil worden ingezet voor bepaalde projecten en ontwikkelingen, vaak met een afgerond tijdspad. Een bijkomend voordeel van deze werkwijze is dat er steeds nieuwe perspectieven voorbij komen, er nieuwe kennis het team in vloeit en het netwerk groeit.

Borgen met De Leidse Sleutel

Praktijkgericht onderzoek richt zich zowel op de praktijk als op het onderwijs. Door de juiste vragen te stellen, zorgen we ervoor dat het onderzoek zich richt op actuele vragen uit de beroepspraktijk. De resultaten van het onderwijs en de manier van onderzoeken kunnen we gebruiken om nieuwe onderwijsmodules te ontwikkelen.

De resultaten kunnen we ook gebruiken om het onderwijs op een andere manier aan te bieden. Dat is een speerpunt van het practoraat Bio Sciences: proberen om met behulp van co-creatie en hybride onderwijs met het werkveld nieuw onderwijs te ontwerpen dat voor de student interessanter, uitdagender en realistischer is. Zodat studenten een goed beeld krijgen van het beroep en de vele verschillende richtingen binnen onze sector.

Door flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en trends, kunnen onderwijsprogramma's voortdurend worden aangepast aan de eisen van de arbeidsmarkt. Zo worden studenten altijd opgeleid met de meest relevante kennis en vaardigheden, wat hun succes in hun toekomstige carrière vergroot. Dit klinkt eenvoudiger dan het is; onderwijs veranderen is niet altijd eenvoudig door alle regels. Praktijkgericht onderzoek is flexibeler. Dat helpt bij het verduurzamen van initiatieven.

Borgen met Design Academy Aruba

De opleiding opent de deuren in oktober 2024. Om optimaal aan te sluiten bij het Nederlandse curriculum, worden we daarbij ondersteund door een docent van het VISTA College. Daarnaast staan er overlegmomenten gepland tussen VISTA, de Design Academy Aruba en de OAA, zodat er tijdig kan worden bijgestuurd waar nodig. Dit markeert de eerste fase van onze samenwerking, waarin we de stap zetten van planning naar uitvoering.

Vanaf januari 2025 gaan we over naar de volgende fase. In deze fase zullen we de samenwerking evalueren en onderzoeken hoe we deze verder kunnen verduurzamen en wat daarvoor nodig is.



TIPS:

Hoe ga je borgen (wat heb je daarvoor nodig, waarom is dit zo belangrijk)?

- Bedenk een strategie voor inbedden in de dagelijkse gang van zaken van bedrijven/-onderwijs/onderzoek.
- Bedenk hoe maak je wat je doet zichtbaar voor een breder publiek. Goed verhaal aan de hand van resultaten. Kennisdeling.
- Werk aan strategisch netwerkmanagement (relaties behouden en afscheid nemen)
- Zorg dat alle kennis en ervaringen goed worden vastgelegd en gedeeld met iedereen die erbij betrokken is.
- Creëer een netwerk of platform om de samenwerking en uitwisseling van ideeën levend te houden.

Tricks & Tools Katapult:

- [https://www.wijzijnkatapult.nl/files/RIF/Tips%20voor%20verduurzaming_0%20\(1\).pdf](https://www.wijzijnkatapult.nl/files/RIF/Tips%20voor%20verduurzaming_0%20(1).pdf)



Baan 8: Evolueren

Doorgaan of loslaten

Je hebt een hele reis gemaakt, over verschillende banen van de strandbal. In elke baan kun je blijven groeien en nieuwe dingen blijven leren. Weet je wat alle banen bij elkaar houdt? Jouw droom die in het midden staat. Die droom is waarschijnlijk niet veranderd, maar wel een stukje dichterbij gekomen. Misschien heb je wel partners die te weinig hebben bijgedragen aan de droom en wil je afscheid van ze nemen, of zijn er nieuwe partners nodig om te kunnen verdiepen of verbreden. Of is er nieuwe financiering nodig, of wil je nieuwe dingen toevoegen aan de droom. Daarom is nu het moment om je af te vragen wat het ecosysteem nu nodig heeft om te kunnen evolueren. We vertellen je graag wat wij hebben ondernomen om te evolueren. Kijk na onze verhalen nog eens terug naar de andere banen van de strandbal, en bekijk per baan wat je kunt evolueren om je ecosysteem weer dichterbij de droom te brengen.

Voor we verder gaan kun je je afvragen:

- Horen er nieuwe partners en activiteiten bij het evoluerende ecosysteem?
- Zijn er nieuwe werkvormen of activiteiten nodig?
- Hebben we de doelen bereikt, of is het tijd om onze aanpak te herzien?
- Hebben we nieuwe partners nodig om verder te komen?
- Welke nieuwe doelgroepen kunnen we aanspreken en welke proposities kunnen we ontwikkelen om de impact te vergroten?
- Moeten we bepaalde activiteiten of partners loslaten om ruimte te maken voor nieuwe kansen?
- Is het tijd om andere zaken los te laten of afscheid te nemen van stakeholders en partners?

Reflecteren met IntelligentFood

Groei bij IntelligentFood is gebaseerd op nieuwe productmarkt combinaties. Daarom begin ik altijd op kleine schaal met het testen van nieuwe producten, het zoeken naar investeerders en subsidies om deze risico's te verkleinen. Samen met studenten en docenten van het Albeda en Zadkine college ontwikkelen we steeds nieuwe producten op basis van nieuwe reststromen. Deze producten zijn zo divers dat ze ook op markten verkocht zullen worden waarin IntelligentFood nog niet actief is. Voor ieder product op basis van een nieuwe reststroom, waarmee wij verder willen, zullen we nieuwe activiteiten moeten ontwikkelen. Ook zullen we nieuwe partners moeten zoeken, bijvoorbeeld voor de productie.

Veel nieuwe producten verdwijnen

Volgens onderzoek mislukt een aanzienlijk deel van nieuwe producten binnen het eerste jaar.

Verschillende studies tonen aan dat het faalpercentage kan variëren tussen de 70% en 90%, afhankelijk van de sector en het type product. Dit komt door een slecht begrip van de marktbehoeften, onvoldoende marketingstrategieën, productkwaliteit die niet aan verwachtingen voldoet of te veel concurrentie.

In de voedingsmiddelenindustrie bijvoorbeeld, is het niet ongebruikelijk dat 70% tot 80% van nieuwe producten binnen het eerste jaar faalt. Dit komt vaak doordat het product de consument niet weet te overtuigen of door logistieke- en productiekosten die hoger zijn dan verwacht. Hierdoor zal bij IntelligentFood vaak afscheid worden genomen van verschillende producten die niet aanslaan, en van de leverancier die deze reststromen levert.



Doorgaan of loslaten met Voor Goed

Stel dat iedereen in Rotterdam naar vermogen participeert, wat doet Voor Goed dan? Die vraag stellen we in het team regelmatig. Het vermoeden bestaat dat we dan een andere hardnekkige uitdaging gaan aanpakken, met hetzelfde enthousiasme en de bewezen werkwijze. Maar daar is Rotterdam nog niet.

Soms is het eerst nodig om te evolueren binnen de gestelde doelen. Voor Goed werkte jarenlang voor en met sociale ondernemers. Zij zijn actief op het gebied van arbeidsparticipatie, sociale cohesie, een beter milieu en een eerlijke keten. De ondernemers in de stad zijn inmiddels bekend bij de organisatie en ook zij weten Voor Goed te vinden. De dienstverlening is uitgebreid en geprofessionaliseerd. De doelgroep is gesegmenteerd, er zijn nu aparte diensten voor beginnend en gevorderd sociaal ondernemers. Het bredere netwerk weet Voor Goed te vinden voor advies, ondersteuning of nieuwe ideeën.

MKB erbij betrekken

Er zijn nu zo'n 180 sociale ondernemers in de stad. Een overzicht daarvan vind je op www.impactkaart.nl. Maar er staan nog steeds zo'n 30.000 Rotterdammers aan de kant. Zelfs al hadden alle impactondernemers ieder 10 vacatures per jaar, dan nog lossen we het probleem niet op. Daarom is de participatie van alle werkgevers nodig. Bijna twee jaar geleden ging Voor Goed zich daarom ook richten op ondernemers in het MKB. Zij werken misschien niet missiegedreven, maar zijn vaak wel betrokken bij hun medewerkers en omgeving. Wat zij nodig hebben, verschilt soms (maar lang niet altijd) van wat sociale ondernemingen nodig hebben. Daarom is samen met THRIVE Institute onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van deze, zeer gevarieerd, doelgroep en is er een business case ontwikkeld die laat zien dat er maatschappelijke, financiële en sociale winst te behalen valt als je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanneemt. Op www.goedaanmen010.nl vind je de business case terug.

Voor Voor Goed en de Rotterdam Impact Coalitie is dit een logische volgende stap. Het is zonde als het potentieel van mensen onbenut blijft terwijl werkgevers tekorten op de werkvloer hebben. Kleine aanpassingen kunnen ervoor zorgen dat meer mensen zich thuis gaan voelen op die werkvloer. En dat geldt ook voor ecosystemen en PPS-en. Wanneer deze zich ontwikkelen, hoef je niet

meteen alles anders te gaan doen. Als een methode werkt, kun je verkennen of je deze op een nieuw vraagstuk kunt toepassen. Als je een goede samenwerking hebt met partners, kijk dan of je hen ook enthousiast kan krijgen hiervoor. Zo ontwikkel je samen, en wint iedereen.

Doorgaan of loslaten met De Leidse Sleutel

De focus in de komende jaren ligt op valorisatie van projectresultaten en de combinatie van onderzoek en na- en bijscholing. Door continu te evolueren en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, kan het LCAB en het practoraat Bio Sciences blijven groeien en zich ontwikkelen.

In de biosciences hebben we te maken met veel innovaties, die in hoog tempo het werk veranderen. Op dit moment voert het practoraat Bio Sciences een onderzoek uit naar de skills en vaardigheden van de allround laborant en analist van de toekomst. Zo brengen we in kaart op welke skills en vaardigheden we onze studenten moeten gaan trainen, en dus wat we in het onderwijs moeten innoveren. Zo zorgen we dat onze allround laboranten en analisten goed voorbereid kunnen starten op de arbeidsmarkt. Om mee te kunnen met al die innovaties is een leven lang ontwikkelen essentieel. Bij de opleiding analist bieden wij onze studenten daarom het keuzedeel Inspelen op Innovaties aan, waarin ze zich oriënteren op innovaties in de sector. Ze leren hoe ze zich straks als analist moeten laten bijscholen om met innovaties om te gaan. Het werkveld en de CIV partners spelen in dit keuzedeel een belangrijke rol, door het geven van gastlessen waarin ze de innovaties van hun bedrijf in de spotlight zetten bij de studenten.

Zo blijft het kenniscentrum en het CIV Bio Sciences relevant in het ondersteunen van innovatie en het opleiden van hooggekwalificeerde professionals.

Verschillende dromen

Wat we wel zien in onze samenwerkingen, is dat de ene partner zich actiever inzet in het ecosysteem dan de andere partner. Dit zou er zomaar toe kunnen leiden dat we afscheid van elkaar moeten gaan nemen, omdat onze droom niet meer dezelfde is. Voor nu is het nog iedereen aan boord. Nieuwe partners die ook een bijdrage aan onze droom willen leveren: stap aan boord!



Doorgaan of loslaten met Design Academy Aruba

Twee maanden na de start van de opleiding zullen er verkiezingen plaatsvinden op Aruba. Dit kan invloed hebben op onze samenwerking met de OAA en de ministeries.

Het blijft daarom van belang om voortdurend te onderzoeken wat de specifieke behoeften van de betrokken partijen zijn, waar we moeten aanpassen, en welke processen succesvol verlopen en welke niet. Maar we kijken ook naar de veranderingen om ons heen. Zoals verkiezingen of contactpersonen binnen samenwerkende organisaties die op een bepaald moment ergens anders gaan werken.

Het is hoe dan ook belangrijk om kleine successen te erkennen en te vieren. Daarvoor is een open dialoog nodig. Daarnaast blijft het maken van duidelijke afspraken, goed relatiebeheer en communicatie cruciale componenten voor het waarborgen van een succesvol ecosysteem. Waarbij wij in ons geval aandacht moeten blijven houden voor de verschillende culturen en communicatiestijlen binnen onze samenwerking.

TIPS:

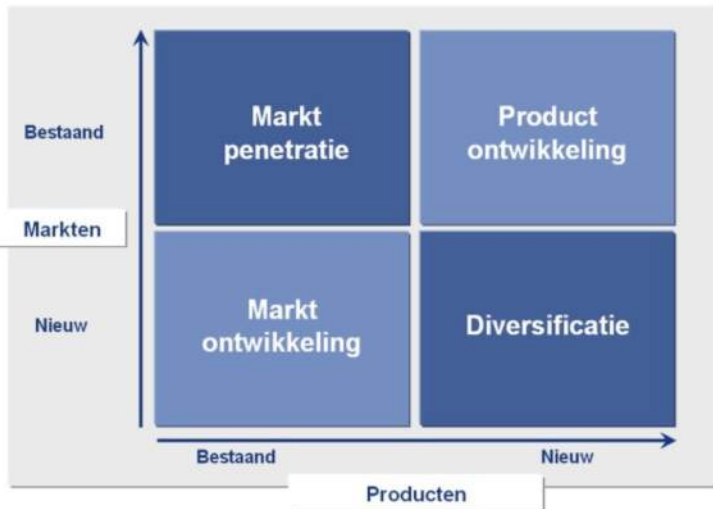
- Hoe ga je evolueren en wat heb je daar voor nodig?
 - Bedenk hoe je kunt verbreden of verdieping aan de hand van je kwaliteiten en expertise.
 - Bedenk hoe je innovatief blijft dankzij je autoriteit op jouw expertisegebied.
 - Oriëntatie op nieuwe kansen in jouw vakgebied, leer van andere initiatieven en vakgebieden/sectoren.
 - Bedenk hoe partners betrokken blijven bij het project.
- Hoe ga je continueren en wat heb je hiervoor nodig op basis van monitoring?
 - Wat moet ik gaan verduurzamen, waar ben ik goed in? Verduurzamen bij andere partners, daar beleggen
 - Niet per se groter, maar beter
 - Als organisme je functioneren aanpassen aan je omgeving

Tricks & Tools Katapult:

- Tool: N.B. Kijken naar de Purpose Case
- Niet direct gerelateerd aan evolueren, maar wel met veel overeenkomende elementen: <https://www.wijzinkatapult.nl/files/RIF/RIF%20twpager.pdf>
- Bowling Alley: <https://www.wijzinkatapult.nl/groEIFonds/how-to/versterken-van-ketens-en-ecosystemen/de-bowling-alley/>



Voor het verbreden van de scope heeft IntelligentFood de groeistrategie van Ansoff gebruikt. Hij kijkt naar het product op de ene as en de markt op de andere as. In dit model ga je altijd uit van je eigen perspectief; dat wil zeggen dat een product of markt nieuw moet zijn voor je eigen bedrijf.



IntelligentFood maakt gebruik van de diversificatie-strategie. Dit is de meest risicovolle strategie. Daarom begint IntelligentFood altijd op kleine schaal met het testen van nieuwe producten en zoeken naar investeerders/subsidies om de risico's te mitigeren.

Hieronder lees je wat de verschillende strategieën exact inhouden.

Marktpenetratie

In het model van Ansoff betreft de groeistrategie marktpenetratie het verkopen van bestaande producten/diensten in een bestaande markt. Door middel van marktpenetratie zal het huidige marktaandeel moeten worden vergroot door het van een concurrent af te nemen of door de verkoop aan de huidige afnemers te laten toenemen. Met de marktpenetratie groeistrategie van het model van Ansoff wordt en als het ware gekozen voor de aanval, met vaak een tegenaanval of concurrentieslag tot gevolg.

Marktontwikkeling

De groeistrategie marktontwikkeling is het verkopen van bestaande producten in een nieuwe markt. Zo kunnen bestaande producten in de nieuwe markt worden geïntroduceerd door middel van kleine innovaties. De marktontwikkeling strategie van het model van Ansoff wordt vaak gekozen om met het bestaande product up-to-date te blijven en hiermee op een nieuwe markt in te spelen.

Productontwikkeling

De groeistrategie productontwikkeling is het verkopen van nieuwe producten in een bestaande markt. Door middel van innovatie kunnen bestaande product worden aangepast of compleet worden vernieuwd om dieper op de markt in te gaan. Deze groeistrategie wordt vaak gekozen om op de constant veranderende behoeften van de consument in te spelen, binnen de bestaande markt.

Diversificatie

De groeistrategie diversificatie is het verkopen van nieuwe producten in een nieuwe markt. Er wordt in dit geval een compleet nieuw product geïntroduceerd waarmee er wordt ingespeeld op een totaal nieuwe markt. De diversificatie is de meest lastige groeistrategie, omdat er vaak nog kennis van de nieuwe markt moet worden opgedaan. Er is een grote kans op sterke concurrentie van een partij die op de markt gespecialiseerd is. Dit is de meest risicovolle strategie.

Vallen en Opstaan

Hoe blunders je verder kunnen brengen.

De afgelopen pagina's heb je vooral kunnen lezen over onze aanpak, de successen die we gevierd hebben en de manier waarop we onze werkzaamheden in het ecosysteem hebben kunnen verankeren. Maar, soms gaat het ook gewoon mis. Daarom delen we graag onze blunders met je. Wij hebben onze lessen er al uit getrokken en zijn ervan gegroeid. Misschien helpen ze jou dat ook te doen? Door je blunders te delen krijg je er bovendien weer nieuwe perspectieven op; een blunder is geen reden voor schaamte maar een kans om te leren!

Vallen en Opstaan met IntelligentFood

IntelligentFood is ook een bedrijf. En in ieder bedrijf worden fouten gemaakt, de vraag is alleen of je kunt leren van onze fouten. Hieronder noemen we een aantal fouten die allemaal te herleiden zijn tot onvoldoende samenwerken tussen verschillende partijen. En in iedere PPS is goed samenwerken één van de belangrijkste voorwaarden om succesvol te zijn.

Ruim € 15.000 aan blunders – exclusief manuren

Wanneer je je eigen bedrijf gaat opzetten, kan het niet uitblijven. Ondanks het feit dat je dingen goed overdenkt en slim probeert te regelen, gaan er dingen mis. Dat is onlosmakelijk verbonden met het ondernemerschap. Wen er maar aan. De oorzaken zijn heel divers. Je blijkt zaken te duur te hebben ingekocht, elementaire onderdelen kunnen onverwacht niet op tijd worden geleverd. Of je blijkt toch niet te kunnen bouwen op je zakenpartner. Kortom, in je ondernemersbestaan komt van alles voorbij – en als het goed is, leer je daarvan. Laat je daar ook vooral niet door ontmoedigen. Elke fout die je maakt, is een leerkans. Om dingen eerder te doorzien, beter voor te bereiden en slimmer aan te pakken. Daardoor groei je als ondernemer. Iedere ondernemer maakt nu eenmaal fouten en heeft zijn eigen leercurve. Ook jij.

Natuurlijk hadden we op deze plek graag willen vertellen dat we met IntelligentFood een vliegende start hebben gemaakt, geen enkele fout hebben gemaakt en dat we alles op de goede manier hebben aangepakt... Maar laten we eerlijk zijn: dat verhaal had je toch niet geloofd? Ook bij IntelligentFood hebben we geblunderd en ons op bepaalde zaken verkeken. Wij nemen je daarom mee langs een aantal blunders – of liever – leerkansen.

Blunders bij de start van onze eerste productie.

Vanaf de start van onze eerste productie olijfoliën met visextracten ging het een en ander mis.

- Op de afgesproken dag werden de eerste visresten aangeleverd. Daarmee zouden we olijfoliën met visextracten laten maken. Helaas werden de flesjes voor de olie te laat bezorgd, waardoor we geen olie konden produceren. Is dat erg? Niet als je op dat moment een goede koelunit hebt. Wel als je bij een buitentemperatuur van 35°C ineens met 210 kilogram visresten in een warm magazijn zit. Die visresten moesten we dus laten ophalen door de afvalverwerking. Eens, maar nooit weer.
- 'Alles zelf doen scheelt geld', zo denk je soms. In dat kader bestelde ik flessen voor een relatief lage inkoop prijs, niet wetend dat het productiebedrijf geen machines had waarmee de flessen afgedopt konden worden. De flessen bleken geen gangbare afmeting te hebben. Als je de dop daarop wilt zetten, heb je dus een machine nodig met een aanschafwaarde van minimaal € 6.000. Natuurlijk bezat het door mij gekozen productiebedrijf niet zo'n machine. Daardoor staan in ons magazijn nog steeds 8.000 flesjes en doppen waar wij niets mee kunnen.
- Een mooi etiket ontwerpen, want uitstraling is alles. We kwamen uit bij een prachtige fles, maar helaas: daar bleek dat fraaie etiket niet op te passen. Tja Dan toch maar weer op zoek naar een fles waar het wél op past.
- De eerste dozen werden zonder vakverdeling geleverd. Alle flesjes lagen er los in! Gelukkig nog heel, dat wel.
- De tweede reeks ontworpen displaydozen werd een dag te laat geleverd. Daardoor kon de sociale werkplaats niet op tijd beginnen met het in elkaar vouwen van de dozen en het etiketteren van de flessen. Niet leuk voor hen, niet leuk voor ons.



- Ik verloor de instructies voor de sociale werkplaats op de parkeerplaats. Mijn contactpersoon vond ze en belde mij hierover op. Toch even een schaamrood-op-de-kakenmoment.
- Toen ik de bestelling aan de producent wilde bevestigen, kreeg ik hen niet telefonisch te pakken en deed mijn mail het niet. Net op dat moment had mijn provider een storing. Dat ging dus mis.

Het framen van je vraag

Bij het benaderen van bedrijven met reststromen heb ik maandenlang geprobeerd om binnen te komen. Mijn boodschap was: ik kom jullie helpen met jullie reststromen. Deze aanpak leverde echter geen resultaat op. Bedrijven gaven vaak aan dat ze geen reststromen hadden. De bedrijven die wel reststromen hadden, wilden dit niet openbaar maken uit angst voor imagoschade. Ze vroegen zich af wat het grote publiek zou denken als bekend werd hoeveel ze weggooiden.

Na veel gesloten deuren besloot ik mijn aanpak te veranderen. Ik ging naar bedrijven met de boodschap: "Ik kom jullie helpen met het ontwikkelen van nieuwe producten." Hier reageerden alle bedrijven positief op. Vervolgens vertelde ik dat ik alleen nieuwe producten ontwikkel op basis van reststromen. Door het op deze manier te presenteren, kreeg ik positieve reacties van alle bedrijven die ik benaderde.

Tip: Denk vanuit de belangen van je stakeholder en ontdek wat voor hen belangrijk is.

Neem deze tips mee

De hiervoor genoemde blunders hadden specifiek betrekking op acties aan het begin van het productieproces. Hierna geven we je graag wat algemene inzichten mee. Doe er je voordeel mee.

- Bij IntelligentFood hebben we vaak geprobeerd vooruit te werken, te denken en te doen. Dat klinkt mooi, maar in de praktijk werkte dat vaak een stuk minder mooi uit. We hebben namelijk vaak geld uitgegeven aan zaken die – achteraf bezien – niet nodig waren. **Geef je geld uit? Zorg er dan voor dat je heel zeker weet dat de actie doorgaat.** Er moeten concrete afspraken tegenover staan. En natuurlijk ontkom je niet aan investeringen vooraf, maar doe dat zo voorzichtig mogelijk. Je kunt je geld maar één keer uitgeven.
- **Als het mensen geen geld kost, kunnen ze erg enthousiast zijn over je ideeën.** Om producten te testen, heb je feedback nodig. Vaak vraag je

eerst aan een kleine groep vrienden en bekenden om feedback. Iedereen wil dan meedenken en meepraten en heeft goedbedoelde suggesties. En dat is niet verkeerd – in het begin. Ga echter zo snel mogelijk over tot het verkopen van je product. Doe dat ook op kleine schaal. Pas als mensen bereid zijn om echt voor je idee of product te betalen, merk je of het goed is. Mensen worden namelijk pas echt kritisch als ze ergens voor moeten betalen. Luister dus meer naar betalende klanten dan naar vrienden die jij een gratis sample hebt gegeven.

- 'Ik denk dat ik het kan, want ik heb het nog nooit gedaan' – de wijze woorden van Pipi Langkous. Leuke wijsheid voor een startup, maar zoek ook mensen om je heen, die hun vakmanschap al hebben bewezen. Anders gezegd: kijk uit, ga niet met Pipi Langkousjes in zee. Wil je je salesteam uitbreiden, zoek dan sales professionals.
- Open en eerlijk zakendoen: soms is het handig om niet alles direct bloot te geven. Zo hebben we bij het ontwikkelen van nieuwe producten voor een klant aan die klant laten zien wat hij met zijn reststromen kan verdienen. De klant bedankte mij vervolgens, vertrok met een lichte glinstering in zijn ogen en is het gewoon zelf gaan doen. Ik had dus te snel – zonder commitment van de klant – mijn oplossingen met die klant gedeeld. Vervolgens stond ik met lege handen; een illusie armer, maar een teleurstelling én een heel belangrijk inzicht rijker.
- Vertrouwen is goed – en controle is soms beter. We hebben een salesteam opgezet van studenten, die we een salestraining gaven. Daarna hebben we hen op pad gestuurd om onze producten bij speciaalzaken te presenteren. Bij elk bezoek moesten ze een formulier invullen met hun ervaringen. Iedere student vond dat erg spannend. Volgens hen ging het goed, werden er leuke gesprekken gevoerd, maar toch werd er niets verkocht. Op het moment dat ik besloot met iedere student een dag mee te lopen, haakte uiteindelijke iedere student af. Om uiteenlopende redenen: 'het werk was toch niet leuk', 'het was moeilijk', 'de winkels waren niet goed'. Als ik daar heel hard en rationeel naar kijk, kom ik tot de conclusie dat de studenten vier weken gratis geld kregen, maar weinig tot niets deden. Wat ik beter had kunnen doen? Vanaf dag één meelopen om te zien hoe de studenten het deden. Of een ander controlemechanisme bedenken.



Vallen en Opstaan met Voor Goed

Hoewel Stichting Voor Goed in 2024 haar vijfjarig jubileum viert, betekent dat niet dat we nooit meer leren van onze acties. Met de diverse activiteiten die Voor Goed onderneemt kan er snel iets anders lopen dan gepland. Van het opzetten van groot-schalige onderzoeken naar de lokale impacttaal, tot het onderzoeken naar een altijd bewegend impact-ecosysteem in de regio. Of van een leer-gierig, enthousiast team dat altijd blijft veranderen en groeien, tot de verschillende tools en evenementen die door de verschillende collega's worden georganiseerd en opgezet. Er gebeurt genoeg, en er is genoeg expertise, en toch houd je het vallen en opstaan niet tegen.

Met Voor Goed nog in de kinderschoenen bleek het eerste kantoor al snel te klein. Er werd besloten om samen met een deel van de Rotterdam Impact Coalitie (THRIVE, Sociaal Impact Fonds Rotterdam en Voor Goed) een gezamenlijk kantoor in te richten. Een coalitie - een team - dat samenwerkt aan de maatschappelijke uitdagingen van de stad, dat ook nog eens samen zit, luncht, vergadert, borrelt... Hoewel een dergelijk opzet enorm succesvol werd omdat er snel geschakeld kon worden, kan het ook wrijven. Alle drie de partijen waren recent begonnen, zaten in de start-up fase, onderzochten hun eigen positie en vonden elkaar hierin ook gemakkelijk. Dat kan ook voor ruis zorgen in de groei van de organisatie. Daarnaast groeiden de drie los van elkaar dusdanig snel uit het gezamenlijke kantoorjasje, dat we na drie fijne jaren besloten elders en apart naar ruimte op zoek te gaan. Nu, op een steenworp afstand van elkaar, vinden we elkaar makkelijk fysiek en online, maar met de vrijheid om als losse organisaties verder te groeien. Deze zoektocht naar een eigen rol in het ecosysteem past bij Baan 6 (monitoren en registreren) en Baan 7 (borgen). Hoewel iedereen tevreden is met wat er is opgebouwd, is er ook ruimte nodig voor interne groei en aandacht. We kregen duidelijk hoe we de samenwerking konden behouden, terwijl de partijen toch los van elkaar doorgaan.

Matchmaking installatie

Voor Goed zoekt naar producten die helpen om impact ondernemerschap te verstevigen en de stad in de transitie naar de betekenis-economie mee te nemen. Een van die producten is de *matchmaking installatie*. Een prachtige tweedelige installatie met drieluiken, die reguliere

ondernemers en inwoners van de stad kunnen matchen met impact ondernemers die de stad mooier, socialer en duurzamer maken. Samen met verschillende Rotterdamse makers werd een prachtig, creatief en interactief spel ontwikkeld. Echt een product dat mét Rotterdammers en vóór Rotterdammers is neergezet. Al snel bleek het formaat, gewicht en de uitleg zo belemmerend dat het nu voornamelijk staat te stralen op kantoor. Het is zonder begeleiding eigenlijk niet op locatie te krijgen.

Er zijn in dit voorbeeld verschillende banen van de strandbal waarnaar je kunt kijken, al springen Baan 1 (plan) en Baan 2 (draagvlak) en Baan 7 (borgen) in het oog. De productie is met enthousiasme en een creatieve impuls opgezet en gefinancierd, terwijl het oorspronkelijke plan van een draag- en verplaatsbaar instrument enigszins uit het oog is verloren. Daarnaast komt het draagvlak voornamelijk vanuit ons, Voor Goed, in plaats van de locaties waar we de productie wilden plaatsen.

Financiering lastig

Veel sociaal ondernemers blijven moeite hebben hun project, product of bedrijfsvoering gefinancierd te krijgen, zo blijkt uit de vele goede gesprekken met sociaal ondernemers en een uitgebreid benchmark onderzoek. Met dit prachtige vraagstuk op tafel gingen we fanatiek aan de slag. Er werden samenwerkingen opgezet met o.a. een onderzoeksbureau, een universiteit, verschillende financiers en ondernemers, waaruit vervolgens de *Finance Tool* kwam. Een tool die sociaal ondernemers in Rotterdam-Rijnmond de weg wijst naar de best passende financiers op hun vraagstuk. Nu, bijna twee jaar later, blijkt het onderwerp dusdanig complex en beweeglijk dat de tool nog altijd in ontwikkeling is. De samenwerkingen koelen regelmatig wat af, maar met de juiste kennis, middelen en enthousiasme zal ook de *Finance Tool* uiteindelijk gelanceerd kunnen worden. Baan 6 (monitoren en registreren) en Baan 8 (evolueren) richten zich beide – net anders – op evaluatie, stabilisatie en groei. Als we reflecteren op de *Finance Tool* lijkt de onrust ontstaan door het overdragen van verantwoordelijkheid intern, maar ook bij de verwerking van aandachtspunten van stakeholders en partners. Op het moment dat dat gebeurt dient de strandbal soms weer even in de lucht gegooid te worden en kan je hem het beste vangen op Baan 2 (draagvlak) of Baan 3 (reflecteren). Zo kunnen de originele stakeholders en partners samen een nieuwe koers bepalen.



Vallen en Opstaan met De Leidse Sleutel

Het initiatief De Leidse Sleutel is net gestart dus van veel fouten is nog geen sprake. Wel kunnen we profiteren van de leermomenten van fouten die zijn gemaakt in het verleden.

Onderzoek doen, inclusief praktijkgericht onderzoek, gaat onvermijdelijk gepaard met het maken van fouten. In de afgelopen jaren hebben we dan ook talloze fouten gemaakt. Een van de grootste fouten was het onderschatten van de werklust van een bepaald project.

In dit specifieke project gebruikten we een nieuwe sleuteltechnologie waarmee we onderzoeksvragen van 15 verschillende opdrachtgevers wilden beantwoorden. Al snel bleek dat deze opgave te groot was bij de start van het project. Het knelpunt lag bij de bemensing en de infrastructuur, die nog niet op orde waren.

Realistische benadering

Voor een groot deel van de opdrachtgevers was het project geen succes, omdat hun vragen onbeantwoord bleven. Toch hebben wij zelf veel geleerd. Inmiddels is de technologie succesvol toegepast in een groot aantal andere projecten. We kijken nu veel kritischer naar de omvang en inhoud van onderzoeksvragen en wat er precies nodig is om deze te beantwoorden. Deze realistische benadering is zeer succesvol gebleken, we raden iedereen aan om kritisch naar de werklust te kijken bij de start van een nieuw project.

Vallen en Opstaan met de Design Academy Aruba

Om de opleiding te voorzien van een grondige basis van kennis en expertise wilden we een hechte band met de opleiding Signspecialist van het Vista College. Wij hadden in de kennismakingsfase niet verwacht dat onze samenwerking zo hecht zou worden. Hun ondersteuning bij het vormgeven van het curriculum en de zorg voor een goede aansluiting met het Nederlandse onderwijs is een grote meerwaarde voor de opleiding.

Het VISTA College ondersteunt deze samenwerking vanuit een sociaal-maatschappelijk perspectief. In de eerste fase bieden zij ondersteuning bij de oprichting van de opleiding. In een volgende fase zullen we de mogelijkheden onderzoeken om de samenwerking te verduurzamen en de kansen te verkennen die deze samenwerking kan bieden voor de toekomst.

Het eerste jaar van de opleiding zal ongetwijfeld inzichten opleveren over hoe we effectiever, beter, breder kunnen werken. We zullen deze ontwikkelingen vanzelfsprekend monitoren. Maar op dit moment kijken we vooral met heel veel enthousiasme uit naar de eerste dag.



Colofon

Dit is een uitgave van MBOin2030, powered by OCW.

De publicatie is tot stand gekomen door een krachtenbundeling van de winnaars van de challenges ecosystemen van MBOin2030. Deze voorlopers hebben hun kennis en ervaringen gedeeld en verwerkt in deze publicatie.

Meer informatie over MBOin2030 en de challenges vind je op mboin2030.nl.

Tekst

union Hanenberg – IntelligentFood

Rianne Veldt – Meijer – MboRijnland

Walter Zuijderduin – Hogeschool Leiden

Bram Arends – VoorGoed

Farah Marzak – VoorGoed

Loucette Reppenhagen – Design Academy Aruba

Begeleiding

Wim van Amersfoort

Margot Felix – VISTA college / Open Universiteit

Martijn Pepers – Wij zijn Katapult

Corina Kuiper – Wij zijn Katapult

Danielle de Boer – Innofius

Nanke Kraehe-Vriezen – Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Redactie

Martine Hemstede – Neus voor Nieuws

Vormgeving

Bannink Publiciteit, Leimuiden

December 2024

©Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap

