

Duurzame learning communities: Oogsten in de Greenport

12 succesfactoren met toelichting, belangrijkste bevindingen over en tips voor 'hoe nu verder'

Ellen Sjoer, Lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Rachelle van Harn, Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Petra Biemans, Lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland

In opdracht van de Provincie Zuid-Holland , i.s.m. Greenport West-Holland Innovatiepact

December 2020

Inleiding

Wie al wat langer samenwerkt met partners aan innovaties, erkent waarschijnlijk de waarde ervan, maar ziet ook de uitdagingen. Bedrijven, overheid en kennis- en onderwijsinstellingen hebben elkaar nodig om doorbraken te realiseren op het gebied van technologie, circulariteit, gezondheid. 'Feeding & Greening the Megacities' is de kern van de strategie van het Innovatiepact Greenport West-Holland (greenportwestholland.nl). Dat kan niemand alleen. Echter, het werken in complexere samenwerkingsverbanden met verschillende publieke en private partijen die samen zogenoemde 'learning communities' vormen, is niet altijd eenvoudig. Het blijkt het in de praktijk vaak lastig om

1. de samenwerking verder door te ontwikkelen – learning communities 'branden op' ondanks dat er sprake is van een zeer relevante innovatie-uitdaging – en
2. optimaal gebruik te maken van de innovatieve opbrengsten.

Kortom, het is niet altijd gemakkelijk om de volgende stap zetten in de samenwerking en in het verduurzamen van de opbrengsten.

Hoe kunnen deelnemers aan learning communities hiermee aan de slag?

Uit het onderzoek in het project *Duurzame learning communities: Oogsten in de Greenport* blijkt dat 12 factoren hierbij van belang zijn. Deze succesfactoren staan centraal in de interactieve tool *Seeds of Innovation*. Ook komen uit het onderzoek, aangevuld met inzichten uit de literatuur en kennis uit beide participerende lectoraten, tips voor hoe de learning community hiermee verder aan de slag kan gaan. Deze inzichten zijn in dit document op een rijtje gezet.

Voor meer informatie over het onderzoek, de toolontwikkeling en conclusies rondom het project Duurzame learning communities: oogsten in de Greenport, zie de leespresentatie. Voor meer informatie over de tool Seeds of Innovation – de app die het mogelijk maakt om de 12 succesfactoren te monitoren, zodat aandachtspunten op de agenda gezet kunnen worden – zie de walk through. Beiden zijn te vinden op de website van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool.

Succesfactoren voor de doorontwikkeling van de samenwerking binnen de learning community

De acht factoren die bijdrage aan succesvolle doorontwikkeling van de samenwerking binnen learning communities zijn onderverdeeld in mens-, proces- en inhoudgerelateerde factoren. Tot slot is er een randvoorwaarde benoemd.

Factoren gerelateerd aan de mensen die deelnemen aan de learning community

1. Gedreven en persoonlijk gecommitteerd zijn

Iedere deelnemer is overtuigd van het belang van het gezamenlijke doel dat wordt nagestreefd en wil hier zelf graag aan bijdragen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Iedere deelnemer moet gedreven zijn én blijven. Dan ben je in staat om te blijven duwen en trekken om de beweging steeds groter te maken.
2. Iedere deelnemer moet zich persoonlijk kunnen verbinden met de gezamenlijke opgave. Het vuurtje om deel te nemen aan de learning community dooft dan niet. Maar dit vergt wel aandacht. Zie de punten hieronder.

Hoe nu verder?

Het is belangrijk dat iedere deelnemer vanaf het begin gedreven en gecommitteerd is, maar dit ook blijft. De learning community kan hierop inspelen door:

1. In bijeenkomsten en communicatie uitingen (naar elkaar, naar de eigen organisatie en naar buiten) voortdurend te appelleren aan het gezamenlijke doel en de onderliggende waarden. Het gaat dan niet (of niet alleen) om geld verdienen. De deelnemers haken vanuit wat ze persoonlijke belangrijk vinden aan op de gezamenlijke opgave.
2. Bij het werven van nieuwe leden niet te kijken naar de partij, maar naar de persoon. 'We willen Jansen vragen van bedrijf Q' i.p.v. 'We moeten bedrijf Q aanhaken'. Het gaat om de motivatie van de 'vent' (m/v) en niet van de 'tent'.
3. Bij het aanbreken van een nieuwe fase voor de learning community expliciet te toetsen of de betrokkenen nog steeds (voldoende) gecommitteerd zijn. Soms kan bij verschillende rollen een wisseling van de wacht een optie zijn.

2. De som van) kwaliteiten van mensen en rollen

De learning community bestaat uit een mix van kwaliteiten en rollen waarbij alle benodigde rollen worden afgedekt.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het gaat hier om de som van de kwaliteiten en rollen: het is niet 'of-of', maar 'en-en'. Mogelijke rollen zijn community manager, innovatiemanager, ambassadeur.
2. De optelsom van verschillende benodigde kwaliteiten en rollen, maakt het mogelijk om de 'next step' te zetten in de samenwerking en om de opbrengsten optimaal te benutten in de praktijk.

Hoe nu verder?

De learning community is continu op zoek naar een 'dreamteam' al naar gelang de fase waar de samenwerking zich in bevindt.

1. Uit ons onderzoek blijkt dat er geen 'one-size-fits-all team' is. Het is maatwerk waarbij geredeneerd wordt vanuit het beoogde doel. Ga met elkaar in gesprek over wat nodig is om de samenwerking richting dat doel te laten slagen. Ontbreken rollen of kwaliteiten die wel belangrijk zijn? Een goede aanleiding om opnieuw te kijken naar kwaliteiten in een team is als er mensen weggaan of zich aanmelden.
 2. Merk je dat er teveel van het één is en te weinig van het andere, bijv.: 'er wordt teveel gepraat en te weinig gedaan' of 'er wordt teveel met elkaar en te weinig met de buitenwereld gecommuniceerd'? Ga dan actief op zoek naar aanvullende kwaliteiten.
 3. In verschillende fasen van de learning community zijn verschillende kwaliteiten nodig. Het kan zijn dat de samenstelling dan aangepast dient te worden. Maak dit bespreekbaar en werf bewust voor een bepaalde rol of zoek naar bepaalde kwaliteiten als dat nodig is.
-

Factoren gerelateerd aan het (samenwerkings)proces binnen de learning community

3. Continue aandacht voor community vorming

We werken actief aan de onderlinge relaties. Iedereen voelt zich gezien en gehoord en daarmee werken we aan het onderlinge vertrouwen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het elkaar leren kennen en het opbouwen van onderling vertrouwen 'lijkt vanzelfsprekend, maar gaat niet vanzelf.' Hier moet continu én bewust aandacht voor zijn. Dat is een taak voor iedere deelnemer en kan ook nog eens extra belegd zijn bij een rol zoals de community manager.
2. Het opbouwen van duurzame relaties en van vertrouwen kost tijd en dat is soms lastig voor private partijen. Een belofte voor deelname voor een langere tijd (bijv. 5 jaar) is moeilijk te maken.

Hoe nu verder?

De community kan op verschillende manieren verder worden opgebouwd. Uit ons onderzoek blijkt dat:

1. Structureel en gefaciliteerd overleg belangrijk is. Zo leert men elkaar goed kennen. Men weet beter waar iedereen voor staat en gaandeweg werkt men aan een onderlinge vertrouwensband. Hier ontstaan de kiemen voor langdurige samenwerking.
2. Deelnemers zich ondersteund willen voelen door het netwerk. Tijdens bijeenkomsten moet iedereen uitgedaagd worden én in de gelegenheid worden gesteld een actieve bijdrage te leveren, bijv. door eigen ervaringen te delen. Het is niet altijd makkelijk voor ondernemers om hun vragen en praktijkervaringen te delen i.v.m. concurrentiegevoeligheid (zie ook succesfactor 4). Hier moet dus een balans in gevonden worden.

4. Hanteren van concurrentiegevoeligheid

We bedenken slimme oplossingen om concurrentiegevoeligheden te hanteren zodat we optimaal kunnen samenwerken en van en met elkaar kunnen leren.

Belangrijkste bevindingen:

1. Om concurrentiegevoeligheden te hanteren, moet er op veel zaken tegelijkertijd gelet worden. 'Het zit in alles, en kan ook steeds weer opduiken'.
2. Het gevoel van concurrentie vermindert de openheid tussen deelnemers. Daardoor wordt minder kennis uitgewisseld.
3. Het gevoel van concurrentie kan ook tot uiting komen in het elkaar vliegen afvangen i.p.v. van elkaar aanvullen.
4. Concurrentiegevoeligheid zit op meerdere plekken: zowel bij bedrijven als bij kennisinstellingen.
5. De fase van innovatie speelt mee. In de ideevorming of precompetatieve fase is veel mogelijk. Daarna wordt men voorzichter of haakt af.

Hoe nu verder?

De learning community kan er op verschillende manieren mee omgaan. Essentieel is om onderling vertrouwen op te bouwen. Dan gunt men elkaar meer. Wat helpt om vertrouwen te creëren? Uit ons onderzoek kwam naar voren dat het helpt om:

1. Deelnemers die niet elkaars concurrent zijn, gericht uit te nodigen.
2. In kleinere groepen werken, zodat de setting overzichtelijk is en wederzijds vertrouwen de kans om te groeien krijgt.
3. Aandachtsgebieden te verdelen. Iedereen draagt dan zijn/haar steentje bij aan het gezamenlijke doel, vanuit de eigen achtergrond.
4. De bijeenkomsten slim vorm te geven, qua onderwerp én qua werkvorm. Kies voor werkwijzen of onderwerpen waarbij iedereen actief kan deelnemen.
5. Expliciet aandacht te besteden aan concurrentie en het niet negeren ('de olifant in de kamer').

Factoren gerelateerd aan de *inhoud* van de learning community

5. Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen

Samen delen we een toekomstvisie. Dat is een basisvoorwaarde voor een goede samenwerking. Deze gezamenlijke visie vormt het baken waarop gekoerst wordt en waar iedereen aan wil bijdragen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Deelnemers moeten branche-overstijgend en op de langere termijn kunnen 'kijken'. Zo krijgen ze zicht op het gezamenlijke belang.
2. Een gezamenlijke ambitie is geen eenmalige afspraak. Er moet continu aan gewerkt worden, waarbij ook accentverschuivingen kunnen plaatsvinden.
3. Het is belangrijk dat deelnemers weten welke individuele bijdrage zij leveren aan het geheel. Zo zijn ze zich ervan bewust dat de samenwerking (alleen) kan slagen met hun inzet.

Hoe nu verder?

Een gedeelde toekomstvisie is er niet van de één op de andere dag. Die moet opgebouwd én onderhouden worden. Dat kan door:

1. Het blijvend werken aan persoonlijk commitment van de deelnemers (succesfactor 1) en hun bijdrage aan de gezamenlijke toekomstvisie.
2. De toekomstvisie is terugkerend, positief onderwerp van gesprek binnen de samenwerking. Alle activiteiten dragen eraan bij en hier wordt regelmatig expliciet op getoetst (bijv. als terugkerend agendapunt).
3. Individuele bijdragen om te komen tot het gezamenlijke toekomstbeeld steeds concreet te maken. Zie ook succesfactor 7.

6. Bewustzijn van 'samen moeten we het doen'

We delen de overtuiging dat samenwerken essentieel is om onze doelen te behalen. We zijn daarom bereid onze krachten te bundelen voor de langere termijn en stellen het gezamenlijke belang, boven het eigen belang.

Belangrijkste bevindingen:

1. Deelnemers moeten de toegevoegde waarde van de samenwerking erkennen, ook op de langere termijn. Alleen samen ben je in staat complexe vraagstukken op te pakken.
2. Deze toegevoegde waarde zit vaak in het samen zoeken naar concrete puzzelstukjes die iedereen afzonderlijk kan bijdragen om de complexe problemen te lijf te gaan.
3. Ook zit de toegevoegde waarde in het samen leren en ontwikkelen, van de deelnemers én van de achterliggende organisaties.
4. Deelnemers moeten in staat zijn naar het grotere geheel te kijken. Er is binnen een samenwerking geen ruimte voor ego's: eigen belangen spelen altijd mee, maar het gezamenlijke belang telt zwaarder.
5. Bij samenwerking tussen verschillende typen partijen, komen verschillende 'culturen' bij elkaar. Zo kunnen partijen een ander tempo van innoveren ambiëren of opereren ze op verschillende abstractieniveaus: uitvoerend leidinggevend, beleidsmatig en wetenschappelijk niveau door elkaar. Het is ook waarschijnlijk dat de deelnemers uit verschillende expertisegebieden komen, met ieder een eigen (vak)taal. Hier moet oog voor zijn en aandacht aan worden besteed. Concretisering van uitgangspunten en verwachtingen is daarbij essentieel.

Hoe nu verder?

'Samen moeten we het doen'. De learning community moet deelnemers hiervan bewust maken. Dat kan in een open gesprek. Hiertoe worden verschillende aspecten van de samenwerking besproken zodat ze op elkaar kunnen worden afgestemd. Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden:

1. Welk belang heeft iedere individuele deelnemer en zijn sommige belangen strijdig met elkaar? Hoe gaan we hier dan mee om?
2. Welke werkwijze (tempo, aanpak, cultuur, abstractieniveau, etc.) staat iedereen voor en hoe kan die optimaal op elkaar worden afgestemd?
3. Hebben we het steeds over hetzelfde? Dus spreekt iedereen elkaars taal of is bereid deze te leren kennen?

7. Tussentijdse en meetbare resultaten delen

We delen successen en leerpunten regelmatig vanuit de overtuiging dat dit de betrokkenheid bij en de meerwaarde van de learning community ondersteunt.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het delen van tussentijdse successen helpt bij het hoog houden van de energie binnen de learning community.
2. Het bespreekbaar maken van leerpunten om van daaruit verder te ontwikkelen, ondersteunt het proces van samen leren.
3. Punt 1 en 2 helpen ook bij het aantrekken van nieuwe partners (zie ook succesfactor 8).
4. Private partijen willen vaak op korte termijn resultaten boeken. Zij vinden het belangrijk dat hun deelname aan de samenwerking gezien wordt en waarde creëert op de werkvloer.
5. Het helpt als de visie en/of activiteiten van de learning community aansluit bij de visie van de deelnemende organisatie.

Hoe nu verder?

Deelnemers kunnen op diverse manieren zorgen dat tussentijdse resultaten gedeeld kunnen worden met elkaar, met de eigen achterban én met de 'buitenwereld'. Dit kan bijv. door:

1. Kleine, concrete tussenstappen en -resultaten te definiëren ('baby-steps'), zodat de voortgang inzichtelijk kan worden gemaakt.
2. Naast inhoudelijke en/of productresultaten, ook 'procesresultaten' te definiëren, bijv: meer samenwerking, kennisdeling, onderlinge contacten, breder pallet aan besprekpunten, leerpunten, leereffecten, professionaliseringsaspecten, etc.
3. Aandacht te besteden aan resultaten die iets zeggen over de impact van de learning community naar de buitenwereld (groot of klein). Geef inzicht in de verbetering die heeft plaatsgevonden. Meet de impact van de activiteiten of visualiseer (zelfs de kleinste) innovaties.
4. Tussentijdse resultaten toegankelijk te maken voor alle deelnemende partijen. D.w.z.: benoem en presenteer.
5. Een interne werk- of projectgroep in te richten bij de deelnemende organisatie die helpt bij het focussen op en het structureel borgen van opbrengsten vanuit de learning community.

Randvoorwaarde voor de doorontwikkeling van de samenwerking

8. Werken aan een goede reputatie

We werken actief aan de reputatie van de learning community, o.a. door de geboekte resultaten 'uit te venten': men mag weten waar we trots op zijn!

Belangrijkste bevindingen:

1. Een goede reputatie helpt bij het aantrekken van nieuwe partners.
2. Een goede reputatie zit bijv. in 'excellentie', in de zin van expertise hebben op het gebied van technologie of bepaalde praktijkexpertise. Ook kan het gaan om de 'creativiteit' om met elkaar te leren en te experimenteren. Wat nodig is voor een goede reputatie is afhankelijk van het doel en de doelgroep van de learning community.
3. Wanneer iedereen zich persoonlijk geïnteresseerd en betrokken voelt ('eigenaarschap'), zal iedere deelnemer zich inzetten als ambassadeur.

Hoe nu verder?

Werken aan een goede reputatie, kan op verschillende manieren. Uit ons onderzoek komt naar voren dat:

1. Het helpt om een bekende organisatie of kennisinstelling, een erkend expert, een belangrijke ondernemer of een bedrijf met een goede reputatie bij de samenwerking te betrekken.
2. Het delen van resultaten en kennis (valorisatie) en het laten zien van de toepassingen de impact vergroot en positief werkt voor de reputatie.

Succesfactoren voor het verduurzamen van de opbrengsten uit de learning community

9. (Verzekeren van) langdurige (financiële) ondersteuning

De learning community wordt op structurele basis gefaciliteerd en ondersteund. Er is namelijk sprake van financiële ondersteuning en/of beschikbaar gestelde apparatuur, expertise en 'menskracht' voor langere tijd.

Belangrijkste bevindingen:

1. Langdurige en structurele (financiële) ondersteuning is essentieel om tot duurzame resultaten te komen.
2. Er is een spanningsveld tussen publieke en private belangen, wat betreft de (financiële) ondersteuning. Publieke middelen worden doorgaans niet in projecten gestopt waar commerciële vernieuwingen centraal staan. Private partijen zijn lastig te porren voor initiatieven die niet te commercialiseren zijn of te abstract blijven.
3. Het principe van 'voor wat hoort wat' is belangrijk. Bijv.: een private partner kan apparatuur in bruikleen stellen. Dit kan voor hen ook een toegevoegde waarde hebben: studenten die deelnemen aan de learning community, leren werken met hun apparatuur.

Hoe nu verder?

Een doorlopende lijn in de (financiële) ondersteuning is belangrijk voor het verduurzamen van de opbrengsten:

1. Bedenk dat dit maatwerk is en per type learning community kan verschillen. Bijv.: ligt de nadruk op leren of op innoveren?
2. Om de slagkracht te verhogen, kan subsidie worden aangevraagd. Wees er alert op dat (het aanvragen van) de subsidie geen doel op zich wordt.
3. Wanneer de focus op het opleveren van proof-of-concept ligt, bijv. in fieldlabs, is het belangrijk om ook te focussen op de ondersteuning na de oplevering van dit concept. Vanaf het begin dient aandacht te zijn voor het doorgaande proces van het vertalen, borgen en beklijven van een vernieuwing in een nieuwe context, zoals bij een ondernemer in zijn bedrijfssetting. Het is belangrijk dat men samen bekijkt hoe kansrijk de innovatie is (voor iedereen samen én voor iedereen individueel).
4. Binnen de community liggen er kansen voor het aanbieden van ondersteuning op meerdere gebieden, zodat partners hier een eigen focus in kunnen hebben. Deelnemers kunnen bijdragen in de financiering, met materialen, expertise, etc.

10. Aandacht voor ontstaan van vacuüm tussen idee ontwikkeling en toepassing van de resultaten

We besteden expliciet aandacht aan de doorlopende lijn tussen ontwikkeling en toepassing, omdat dit essentieel is voor de verduurzaming van de (innovatieve) opbrengsten.

Belangrijkste bevindingen:

1. Er bestaat een vacuüm tussen ideeontwikkeling die in de learning community plaats vindt en de toepassing ervan in de praktijk.
2. Het maken van de vertaalslag van ideeontwikkeling naar toepassing is dikwijls niet de opdracht van de learning community en deze vertaalslag wordt in praktijk niet vanzelf gemaakt.
3. De vertaalslag is nodig om ondernemers het vertrouwen te geven dat het idee werkt (op grote schaal) of dat het de moeite is om ermee aan de slag te gaan.
4. Timing van innovatie en doorontwikkeling speelt mee: wanneer is men klaar voor de vernieuwing?

Hoe nu verder?

De learning community kan een belangrijke rol spelen in het borgen van een doorlopende lijn van ontwikkeling naar toepassing:

1. Startups of R&D afdelingen kunnen de vertaalslag oppakken. Hiervoor is financiële ondersteuning, maar ook ondersteuning in termen van expertise en apparatuur nodig.
 2. Aandacht voor het delen van kennis met andere learning communities over het maken van deze vertaalslag is belangrijk. Dit is een apart expertisegebied, waarvoor niet altijd voldoende oog is en waar meer kennis over moet worden opgebouwd.
 3. Een 'systeemintegrator' rol kan nodig zijn. Bedrijven willen de oplossing wel, maar willen niet altijd aan het vertaalproces meedoen. Het is dus belangrijk om het hier in de learning community over te hebben: hoe bewust aan het 'vertaalproces' gewerkt kan worden en welke partijen daarbij betrokken kunnen worden. Dit gaat mogelijk verder dan de doelen van de learning community.
-

11. Eigen organisatie meenemen in het gezamenlijke verhaal

Er is aandacht voor de 'achterban' van alle deelnemers. De deelnemers zijn de ambassadeurs die de deelnemende organisaties meenemen in het gezamenlijke verhaal (doel, werkwijze en resultaten) van de learning community, zodat de kans groter is dat de opbrengsten worden toegepast.

Belangrijkste bevindingen:

1. De learning community moet de energie bij de deelnemers en deelnemende partijen hoog houden, zodat het initiatief niet verzandt.
2. Deelnemers aan een learning community vertegenwoordigen vaak een organisatie. Deze 'afgevaardigden' hebben de taak om hun eigen organisatie te overtuigen van de waarde van de (opbrengsten van de) learning community.
3. De 'afgevaardigde' vanuit deelnemende organisaties doet dit niet één keer, maar voortdurend en bewust en in interactie met de achterban.

Hoe nu verder?

Het goed laten landen van de learning community bij de achterban is belangrijk. In feite is dit een veranderkundig traject. Tips hierbij zijn:

1. Betrek continu de 'key stakeholders' (uitvoerend, aansturend en strategisch) bij het verhaal van de learning community.
 2. Gebruik de concrete resultaten (zie succesfactor 7) en de opgebouwde reputatie (zie succesfactor 8) om de mensen in de eigen organisatie aangehaakt te krijgen en te houden. Dit kan vanuit de learning community aangezwengeld worden door dit expliciet en regelmatig als terugkerend punt op de agenda te zetten.
 3. Concretiseer met elkaar wat je hoe wilt communiceren. Betrek actief anderen erbij door hen te laten participeren in workshops, bij lezingen, in werkoverleggen, etc.
 4. Vertaal de resultaten in professionaliseringsthema's of -bijeenkomsten voor de deelnemende organisaties. Learning communities zijn een belangrijke vorm van 'een leven lang ontwikkelen'.
-

12. Systeeminnovatie: breder kijken

Om de beoogde systeeminnovatie of transitie te realiseren moet de learning community meer zijn dan een experiment en moet er iets gebeuren met de resultaten. We werken daarom ook samen met andere dan de traditionele partijen.

Belangrijkste bevindingen:

1. De beweging van de learning community moet boven het niveau van een (eenmalig) experiment uitstijgen en daar moet bewust op gestuurd worden.
2. Voor een transitie heb je elkaar nodig. Vaak wordt alleen met 'bekende' partijen uit de eigen delen van de keten gesproken. Het levert veel op om in de gehele keten en cross-sectoraal samen te werken.

Hoe nu verder?

1. Het is belangrijk om actief te zoeken naar partijen waar men een ongewone combinatie mee kan vormen, bijv. door partijen uit andere schakels in de keten of uit andere sectoren te betrekken. Op die manier kan samen nagedacht worden over wat de opbrengsten kunnen betekenen voor de transitie in de Greenport.
 2. Hier is een rol weggelegd voor een verbinder die de verschillende onderdelen van de keten bij elkaar kan brengen. Zoals een geïnterviewde zei: "En als je dat door wilt laten gaan, dan heb je altijd een kerel in een pak nodig- Of een dame in een mantelpak die aan de onderhandelingstafel kan zitten en die kan zorgen dat het ook landt."
 3. Nodig 'out-of-the-box denkers' uit. Bewust 'tegendraads denken' organiseren kan leiden tot mooie creatieve combinaties.
-

Auteurs:

Dr. Ellen Sjoer
Lector Duurzame Talentontwikkeling,
De Haagse Hogeschool (E.Sjoer@hhs.nl)

Rachelle van Harn, MSc
Onderwijskundig onderzoeker,
De Haagse Hogeschool (R.C.vanHarn@hhs.nl)

Dr. Petra Biemans
Lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap,
Inholland (Petra.Biemans@inholland.nl)

Wij danken de deelnemers aan de verschillende sessies voor hun tijd, waardevolle input en betrokkenheid bij dit project.

Wilt u doorpraten? Heeft u opmerkingen of vragen? Schroom niet om contact met ons op te nemen!

Met medewerking en input van:

Dr. Jeany van Beelen-Slijper
Piet Verstegen

UX & UI designer i.o.:

Charissa Meulens, Communication and Multimedia Design, De Haagse Hogeschool

In opdracht van:

Provincie Zuid-Holland i.s.m. Greenport West-Holland
Innovatiepact

Dit werk is gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal.

