

Van initiatief tot innovatienetwerk

*Organisatie- en communicatieadvies voor de ontwikkeling van de
Builderberg Groep, een innovatienetwerk van verschillende organisaties*



de Builderberg Groep



Van initiatief tot innovatienetwerk

*Organisatie- en communicatieadvies voor de ontwikkeling van de
Builderberg Groep, een innovatienetwerk van verschillende organisaties*

Afstudeerscriptie

Mijntje van de Sande

Begeleiders:

Ingerid Colijn (Feekes & Colijn)

Robert de Hoog (Universiteit Twente)

Egbert Woudstra (Universiteit Twente)

Universiteit Twente, Enschede

Faculteit Gedragwetenschappen

Toegepaste Communicatiewetenschap

Juni 2007, Enschede



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Samenvatting

De Builderberg Groep is een initiatief van architectenbureau Feekes & Colijn in Utrecht en de GGD Rotterdam e.o. en is opgericht om met elkaar kennis en ideeën uit te wisselen omtrent gezondheidsbevorderend bouwen. Samen met een aantal andere mensen uit onder andere wetenschap, overheid en adviesbureaus werd de Builderberg Groep opgericht, maar het ontbrak de groep aan structuren om de gestelde doelen te bereiken. Zodoende bestond de opdracht eruit zowel organisatie- als communicatieadvies te geven waarmee de Builderberg Groep echt van de grond zou komen.

Voor een geschikt advies was allereerst een grondige verkenning van zowel literatuur als praktijk nodig, om duidelijk te krijgen wat een kenniscentrum is, hoe dit werkt, welke variaties bestaan en wat geleerd kan worden van al bestaande kenniscentra. Daarnaast is een kort vooronderzoek gehouden onder de leden van de Builderberg Groep om te inventariseren wat hun motivaties zijn om bij het netwerk betrokken te zijn en welke inspanningen ze bereid zijn te leveren. Op basis van deze achtergrondinformatie zijn voorlopige aanbevelingen gedaan voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep in een zogenaamd conceptontwerp.

Het onderzoek bestond eruit dit concept te laten beoordelen door de leden van de Builderberg Groep, zodat een gefundeerd ontwerp ontstaat dat wordt gesteund door de leden. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews, waardoor de leden zoveel mogelijk bij het opstellen van het ontwerp betrokken zijn geweest. Dit heeft geresulteerd in een definitief ontwerp met diverse aanbevelingen voor zowel de organisatie als de communicatie van de Builderberg Groep en tevens tot zes aanvullende aanbevelingen die in deze fase van oprichting van belang kunnen zijn.

Een belangrijk theoretisch aspect van het onderzoek was de classificatie van verschillende benamingen voor kenniscentra, organisaties die zich specifiek met kennis bezighouden. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen enerzijds kennisfunctie (kenniscreatie, -beheer, -deling en gebruik) en anderzijds organisatietype (centrum, netwerk en kenniskring). De Builderberg Groep is uiteindelijk gepositioneerd als 'innovatienetwerk'. De term 'innovatie' is gekozen omdat het een organisatie is die zich specifiek richt op experimenten en innovaties om vernieuwing en verbetering te stimuleren. 'Netwerk' is door de deelnemers gekozen doordat de Builderberg Groep niet naar een specifieke plaats verwijst en met name het contact met de externe omgeving belangrijk is. Samengevoegd staat de term innovatienetwerk voor een op kenniscreatie en -uitwisseling gerichte organisatie met een los karakter dat mogelijkheid biedt tot uitbreiding.

Uit het onderzoek bleek verder dat het netwerk in de huidige fase voornamelijk behoefte heeft aan richtlijnen en suggesties, in plaats van voorgeschreven regels die initiatief beperken. De discussies omtrent het ontwerp bleken een goede motivatie te zijn voor de leden om nu echt aan de slag te gaan en met concrete projecten te komen. In dat opzicht is het doel bereikt: de Builderberg Groep is een stap verder gekomen en zal het komende jaar met de eerste projecten beginnen. In deze projecten wordt door samenwerking tussen mensen uit verschillende sectoren een stap in de richting van innovatie gezet.

Summary

The Builderberg Group is an initiative taken by the architectural bureau Feekes & Colijn in Utrecht on the one hand, and the Rotterdam district health services on the other hand, to exchange knowledge and ideas concerning building in a fashion that is beneficiary for community health. In cooperation with a number of people from the areas of science, public administration and consultancy, the Builderberg Group was founded. However, the group lacked the structures to achieve the goals that had been set. Therefore, the assignment consisted of providing the Builderberg Group with organizational and communications advice, in order to really get things going.

Prior to giving the advice, an extensive literature and practice review had to be carried out, for making clear what a knowledge centre is, how it functions, the different variations it appears in and what lessons can be learned from knowledge centres that are already in practice. Next to this review, a preliminary research has been carried out under the members of the Builderberg Group. This research investigated which drivers for participation the members share, and which efforts they were willing to put in. Based on this background information, preliminary recommendations regarding Builderberg Group organization and communication were put together in a so-called conceptual design.

The main research consisted of having this conceptual design judged by the Builderberg Group members, in order to create a well-grounded design that was supported by the members. The research was carried out by doing interviews, which provided the members with the opportunity to be involved in the design. This resulted in a final design with numerous recommendations on both organization and communication of the Builderberg Group, and also six additional recommendations that can be important in this stage of founding.

An important theoretical aspect of the research was the classification of knowledge centres, which are organisations that specifically deal with knowledge. The distinction was made between on the one hand knowledge function (creation, management, sharing and use of knowledge) and on the other hand type of organization (centre, network and Community of Practice). The Builderberg Group has been determined to be an 'innovation network'. 'Innovation' was chosen because the organization is aiming specifically at experimenting and innovations to stimulate renewal and improvements. 'Network' was chosen by the members, because the Builderberg Group does not designate a single location and because the contacts with the environment are considered important. In conjunction, an innovation network denotes an organization aiming at creating and exchanging knowledge, while maintaining a free character and being open to expansion.

Furthermore, it was found that in the current stage, the network is best suited by getting guidelines and suggestions rather than strict prescriptive rules that bind and restrict new initiatives. The discussions regarding the design of organization and communication appeared to be motivational to starting off and suggesting concrete projects. In that sense, the goal was achieved: the Builderberg Group has taken a step in the right direction and will carry out its first projects within a year. In these projects, the cooperation between people from different sectors marks a step towards innovation.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	De kennissamenleving	5
1.2	De Builderberg Groep	5
1.3	Onderzoeksvragen en leeswijzer	6
2	Verkenning	8
2.1	Kenniscentra en kennismanagement.....	8
2.2	Organisatieontwerp van kenniscentra	14
2.3	Communicatieontwerp van kenniscentra.....	22
2.4	Kenniscentra in de praktijk.....	27
3	Vooronderzoek	35
3.1	Onderzoeksopzet	35
3.2	Resultaten en conclusies.....	36
4	Conceptontwerp	42
4.1	Ontwerpstructuur	42
4.2	Aanbevelingen vanuit theorie en praktijk	44
4.3	Conceptontwerp voor de Builderberg Groep	54
5	Methode	57
5.1	Onderzoeksopzet	57
5.2	Middelen	57
6	Resultaten	59
6.1	Intercodeurbetrouwbaarheid	59
6.2	Beoordeling van het conceptontwerp	60
6.3	Verbeteringen voor het conceptontwerp	63
7	Conclusies en aanbevelingen	72
7.1	Verbeteren organisatie- en communicatieontwerp	72
7.2	Definitief ontwerp voor de Builderberg Groep	81
7.3	Overige aanbevelingen.....	84
8	Discussie	86
8.1	Methode van onderzoek	86
8.2	Belang voor de praktijk	86
8.3	Wetenschappelijk belang	88
	Bijlage 1: Vragenlijst vooronderzoek	90
	Bijlage 2: Resultaten intercodeurbetrouwbaarheid	92
	Literatuur	97
	Documenten van kenniscentra	98
	Websites	98

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek behandeld en worden de onderzoeksvragen opgesteld. Vervolgens wordt hier verder op ingegaan door een onderzoeksmodel op te stellen waarin de verschillende stappen van het onderzoek te zien zijn. Tot slot wordt een leeswijzer gegeven voor het verdere onderzoeksverslag.

1.1 De kennissamenleving

De thematiek van deze afstudeerscriptie is hoe om te gaan met het concept 'kennis' in de huidige kennissamenleving. Kennis is een waardevol bezit voor organisaties en ook het aantal kennisintensieve ondernemingen neemt met de dag toe. Een kennisintensieve organisatie is een organisatie waarin de kern gevormd wordt door professionals die - met behulp van bestaande kennis - kennis ontwikkelen, vastleggen, toepassen en 'verkopten' ten behoeve van zichzelf en van interne of externe klanten (Weggeman, & Boekhoff, 1995). Ook Van de Glind (2005) geeft aan dat de nadruk op kennis in de samenleving steeds groter is. De ontwikkeling van kennis- en innovatiecentra in het openbaar bestuur kan volgens haar gekoppeld worden aan het steeds onoverzichtelijker worden van de samenleving. Op het niveau van organisaties is er meer aandacht te bemerken voor kennis en wordt kennismanagement ingezet om kennis te vermeerderen en te behouden.

Deze ontwikkeling geeft aan dat het ook steeds belangrijker is voor organisaties om te weten hoe ze het best met kennis om kunnen gaan. Daarnaast ontstaan er ook organisaties die zich specifiek met kennis bezighouden, de zogenaamde kenniscentra. Er bestaan veel verschillende definities van en variaties op dit begrip, maar in ieder geval zijn het organisaties die zich met bepaalde kennisfuncties bezighouden (kenniscreatie, beheer, kennisdeling en gebruik) en als doel hebben de waarde van kennis te vermeerderen.

1.2 De Builderberg Groep

De Builderberg Groep is in april 2005 ontstaan uit een initiatief van architectenbureau Feekes & Colijn uit Utrecht en de GGD Rotterdam e.o.. Het idee bestond uit het ontwikkelen van een netwerk van mensen uit de (steden)bouw en architectuurwereld en de disciplines gezondheid en zorg. Het netwerk had zich tot doel gesteld om een groter maatschappelijk besef te creëren van het nut van een gezond ingerichte leefomgeving en het ontwerpen van die leefomgeving vanuit de gebruiker. Los van de organisaties waarvoor de leden werkten, konden zij vrijuit spreken en gelijkgestemden ontmoeten.

Op het moment dat deze afstudeeropdracht werd geformuleerd, bestond het probleem dat er weinig gebeurde met het aanwezige netwerk. De Builderberg Groep had begin 2006 besloten om dat jaar vijf bijeenkomsten te houden die door verschillende leden georganiseerd werden en als doel zouden hebben om elkaar te leren kennen en verder vorm te geven aan de Builderberg Groep. Vragen die beantwoord moesten worden, waren: wat voor organisatie moet het worden, welke activiteiten willen we organiseren, hoe gaat de organisatie eruit zien, hoe gaan we dit alles bereiken en wat zijn de mogelijkheden? Dit zou gebeuren binnen een besloten groep bestuursleden c.q. initiatiefnemers, waarvoor een selectie is gemaakt van de geïnteresseerden op dat moment. In 2006 bestond de Builderberg Groep uit dertien mensen, afkomstig uit de volgende organisaties:

- Feekes & Colijn (twee personen)
- GGD Rotterdam e.o. (drie personen)
- Erasmus Universiteit Medisch Centrum
- Vrije Universiteit Medisch Centrum
- Technische Universiteit Delft (twee personen) en adviesbureau BOOM
- AM (projectontwikkelaar) / Hanzehogeschool Groningen
- Stichting EVA (Ecologisch Centrum voor Educatie, Voorlichting en Advies)
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)

- De Roo Management & Advies

Halverwege het jaar bleek echter dat steeds minder mensen op de bijeenkomsten aanwezig waren en weinig over de Builderberg Groep zelf werd gesproken. De leden zijn allemaal op vrijwillige basis bij de Builderberg Groep betrokken, waardoor het netwerk een bijkomstigheid is naast de dagelijkse werkzaamheden. Ook zoeken de leden naar iets anders dan een standaard kennisplatform. Om deze reden is een afstudeeropdracht geformuleerd, waarin feitelijk een kennisnetwerk wordt opgezet. De Builderberg Groep moet een multidisciplinair netwerk worden waarin mensen uit verschillende sectoren kennis en ervaringen uitwisselen op het gebied van duurzaam wonen. Het belangrijkste doel van de organisatie is het onder de aandacht brengen van duurzaam wonen, zorgen voor bewustwording en het informeren van mensen die dit in de praktijk kunnen toepassen.

1.3 Onderzoeksvragen en leeswijzer

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep in de vorm van een door de doelgroep beoordeeld ontwerp. De onderzoeksvragen worden als volgt geformuleerd:

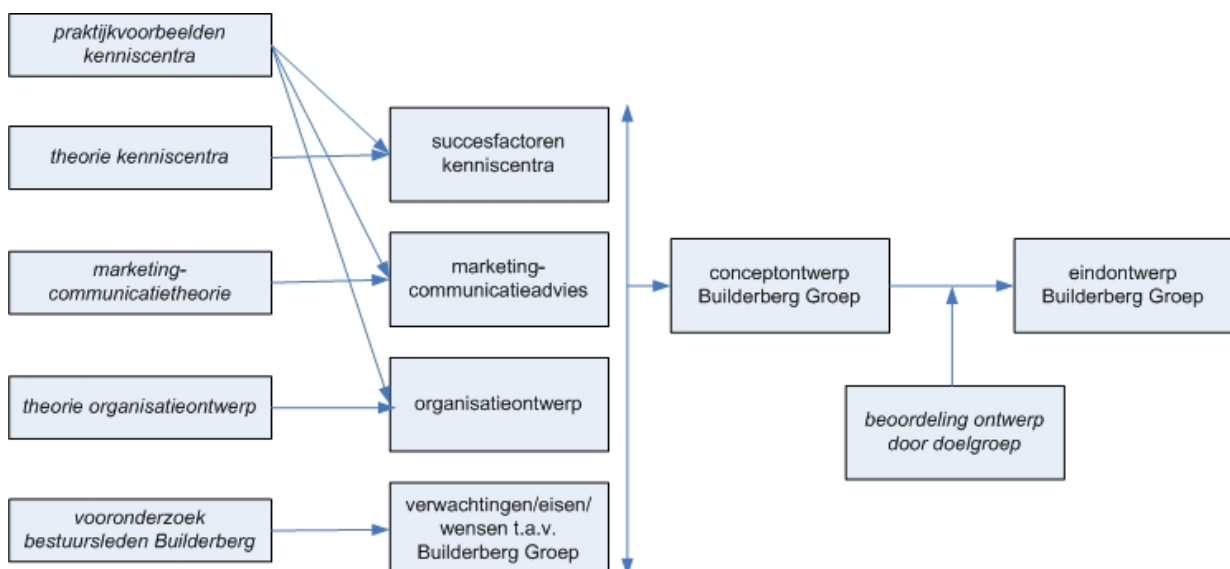
Hoofdvraag:

Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep?

Deelvragen:

- 1) *Wat zijn de verwachtingen van de initiatiefnemers ten aanzien van de Builderberg Groep?*
- 2) *Welke succesfactoren uit de theorie en welke empirische bevindingen omtrent de organisatie en communicatie van kenniscentra zijn relevant voor de Builderberg Groep?*
- 3) *Hoe ziet het conceptontwerp voor de Builderberg Groep eruit?*
- 4) *Hoe wordt het conceptontwerp beoordeeld door de Builderberg Groep?*

Bij deze onderzoeksvragen is een onderzoeksmodel opgesteld (Figuur 1) dat weergeeft welke stappen doorlopen zullen worden om de deelvragen en vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.



Figuur 1: Onderzoeksmodel voor het organisatie- en communicatieontwerp van de Builderberg Groep

Een inventarisatie van al bestaande kenniscentra leidt samen met de literatuuronderzoeken tot een overzicht van succesfactoren en voorbeelden voor kenniscentra in het algemeen. Het vooronderzoek is bedoeld om de verwachtingen van de Builderberg Groep te verduidelijken, waarmee een antwoord op de eerste deelvraag gegeven wordt. De tweede deelvraag wordt beantwoord door de algemene aanbevelingen uit theorie en praktijk naast de kenmerken en verwachtingen van de Builderberg Groep te leggen. Vervolgens kan hieruit het conceptontwerp worden samengesteld, wat direct antwoord geeft op de derde deelvraag. Het conceptontwerp is een aanzet tot het definitieve ontwerp en zal beoordeeld worden in het hoofdonderzoek, waarna een antwoord op de vierde deelvraag gegeven kan worden. De hoofdvraag wordt ten slotte beantwoord in de vorm van het definitieve ontwerp voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep.

In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens aan de orde:

- in *hoofdstuk 2* een verkenning van de literatuur en praktijk rondom kenniscentra en specifiek gericht op organisatie en communicatie,
- in *hoofdstuk 3* de opzet, resultaten en conclusies van het vooronderzoek, waarin de motivaties en bijdragen van de leden onderzocht worden,
- in *hoofdstuk 4* het opstellen van het conceptontwerp met aanbevelingen voor de Builderberg Groep,
- in *hoofdstuk 5* een verantwoording van de onderzoeksmethode voor het hoofdonderzoek, namelijk het toetsen van het conceptontwerp met behulp van interviews,
- in *hoofdstuk 6* de resultaten van de interviews, die leiden tot concrete verbeterpunten voor het conceptontwerp,
- in *hoofdstuk 7* de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek, oftewel het definitieve ontwerp met aanbevelingen voor de Builderberg Groep
- en in *hoofdstuk 8* een kritische terugblik op het gehele onderzoekstraject in de vorm van de discussie.

2 Verkenning

Dit hoofdstuk vormt de basis van het onderzoek naar organisatie- en communicatieaanbevelingen voor de Builderberg Groep. In de eerste paragraaf worden de begrippen bepaald en wordt een inleiding gegeven in kenniscentra en kennismanagement. Vervolgens geeft paragraaf 2 een literatuurverkenning van factoren die van belang zijn in het organisatieontwerp van kenniscentra en paragraaf 3 bekijkt de factoren voor het communicatieontwerp. Tot slot wordt het thema in de vierde paragraaf vanuit de praktijk bekeken. Hier wordt een inventarisatie gemaakt van bestaande kenniscentra waaruit mogelijk empirische aanbevelingen kunnen worden gegeven.

2.1 Kenniscentra en kennismanagement

2.1.1 Wat is kennis en hoe gaan organisaties hiermee om?

De laatste tien jaar wordt kennis steeds meer gezien als een waardevol bezit van organisaties, waarmee zorgvuldig moet worden omgegaan. Er zijn veel definities van kennis, waar veelal het persoonlijke karakter uit naar voren komt. Daarnaast is een belangrijk onderscheid met informatie te maken. Informatie bestaat uit verwerkte data, het zijn de losse feiten op zich die opgeslagen zijn in boeken, databases, handleidingen en documenten. Kennis is volgens Tiwana (2002) kort gezegd '*actionable information*', oftewel ervaringen, vaardigheden en attitudes die toegepast kunnen worden. Dit is ook de definitie die in dit onderzoek wordt overgenomen, omdat het beide kenmerken – zowel het persoonlijke karakter als het inzicht dat kennis verder reikt dan informatie – duidelijk aangeeft.

Wat voor kennisintensieve organisaties van belang is, is om de bestaande kennis van de medewerkers zo goed mogelijk in te zetten en hieruit kennis te ontwikkelen, vast te leggen, toe te passen en te 'verkopen' ten behoeve van zichzelf en van interne of externe klanten (Weggeman en Boekhoff, 1995). Hiermee is ook de link te leggen met *kennismanagement*, feitelijk hoe organisaties met kennis omgaan. Kennismanagement kan worden omschreven als 'het faciliteren van kenniscreatie, -distributie en -exploitatie om zo hogere waarde te creëren uit de organisatieactiviteiten' (Tiwana, 2002).

Tevens is een onderscheid te maken in verschillende soorten kennis. Nonaka en Takeuchi (1997) hebben een belangrijke bijdrage aan de kennismanagementliteratuur geleverd door expliciete en persoonsgebonden kennis te definiëren. *Expliciete kennis* kan worden beschreven of uitgedrukt, en kan zodoende gemakkelijk worden opgeslagen en aan anderen worden doorgegeven. Een belangrijker type kennis is volgens Nonaka en Takeuchi de *persoonsgebonden kennis*, die moeilijk kan worden uitgedrukt. Het gaat om kennis die is ingebed in de individuele ervaring en verbonden is met persoonlijke overtuigingen, zienswijzen en waardesystemen. Juist deze kennis is van waarde voor organisaties, maar tegelijkertijd is dit type kennis moeilijk over te dragen.

Nonaka en Takeuchi (1997) noemen een aantal manieren waarop persoonsgebonden kennis kan worden geëxpliciteerd, zodat het makkelijker overdraagbaar is:

1. Door sterke nadruk te leggen op beeldende taal en symbolen. Beeldende taal, zoals een metafoor of analogie, is een aparte vorm van perceptie, waardoor mensen met een verschillende context en met uiteenlopende ervaringen door middel van verbeelding en symbolen iets op een intuïtieve wijze kunnen bevatten.
2. Door het stimuleren van het initiatief van het individu en interactie binnen de groep.
3. Bepaalde organisatorische omstandigheden kunnen kennisoverdracht ten goede komen. Zo kan ambiguïteit of dubbelzinnigheid een geheel nieuwe wijze van denken over bepaalde zaken opleveren, doordat het zowel een nieuw richtingsgevoel als een bron van alternatieve betekenissen is. Daarnaast zorgt een overvloed aan gegevens (redundantie) voor meer gesprekken en communicatie, wat bijdraagt aan een gezamenlijk denken. Beide omstandigheden

vergemakkelijken de overdracht van persoonsgebonden kennis en zorgen ervoor dat nieuwe expliciete kennis door de organisatie verspreid wordt.

Van Woerkum en Van Meegeren (1999) benadrukken naast het belang van ervaringskennis het feit dat de inbreng hiervan vaak beter georganiseerd kan worden. Persoonsgebonden kennis wordt via informele netwerken verspreid waardoor niet iedereen bereikt kan worden. Als voorbeeld noemen ze 'sociale innovaties' als studiegroepen waarin praktijkmensen en wetenschappers van elkaar leren en die zeer productief blijken te zijn. Tiwana (2002) geeft ook het belang van persoonsgebonden kennis aan. De grootste uitdaging in kenniscreërende organisaties is volgens deze auteur om de waarde van persoonsgebonden kennis te herkennen en uit te vinden hoe deze kennis gebruikt kan worden. Het gaat erom het gebruik van deze creatieve bron mogelijk te maken, in plaats van deze te negeren of beperken (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000).

De laatste jaren wordt steeds vaker gesproken over het belang van het samen creëren en delen van kennis. Modern kennismangement focust volgens De Laat en Broer (in: Mittendorff, 2004) niet alleen op manieren om kennis te vangen, vast te leggen en te verspreiden maar ook op het delen, bediscussiëren en innoveren van kennis, waardoor de kenniseconomie volgens Mittendorff alweer is opgegaan in een lerende samenleving. Ook Nonaka en Takeuchi (1997) legden al eerder het verband met leren door hun kennisspiraal van organisatorische kenniscreatie. Hierin komen vier processen voor die een wisselwerking zijn tussen enerzijds persoonsgebonden en expliciete kennis en anderzijds tussen individu en organisatie:

- *Socialiseren*: het delen van persoonsgebonden kennis door in de praktijk van elkaar te leren
- *Externaliseren*: expliciet maken van persoonsgebonden kennis
- *Combineren*: nieuwe en bestaande kennis combineren tot verbrede expliciete kennis
- *Internaliseren*: persoonlijk toepassen van kennis

De kennisspiraal is niet gericht op het toevoegen van informatie, maar op een individueel proces van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing (Nonaka & Takeuchi, 1997). Dit hangt samen met het grote belang van persoonsgebonden kennis, wanneer deze verandert, verandert als het ware de identiteit van de persoon. Dit is ook de reden waarom innovaties en veranderingen soms weerstand oproepen.

In kennismangement gaat het dus niet alleen om het zo optimaal mogelijk toepassen van kennis, of één van de andere stappen, maar om het geheel van het omgaan met kennis met als doel het ontwikkelen van personen en daarmee de organisatie. Een organisatie waar aandacht besteed wordt aan de manier waarop kennis binnen de organisatie wordt ontwikkeld en verspreid, kan zich steeds naar een hoger niveau toewerken, de zogenaamde zelflerende organisatie. Volgens Van Woerkum en Van Meegeren (1999) zullen mensen zich inspannen als ze de zin van hun inspanning zien; mensen voelen zich verantwoordelijk en de besluitvorming verloopt idealiter participatief. Een ander kenmerk van lerende organisaties is dat structuur en effectiviteit gezien worden als een reactie op wat er in de omgeving gebeurt. Tevens dient een organisatie die werkelijk nieuwe kennis wil creëren, innovatie te zien als de verwezenlijking van idealen en als een proces waarvoor iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk is (Nonaka & Takeuchi, 1997). Van Woerkum en Van Meegeren voegen hieraan toe dat voor innovatie substantieel leren nodig is, maar alleen in intensieve interacties kan een nieuwe gemeenschappelijke manier van kijken aangeleerd worden. Hieruit blijkt wederom het belang van interactie om werkelijk kennis te ontwikkelen.

Tot slot is een belangrijk onderscheid dat in kennismangement gemaakt wordt het verschil tussen codificatie en personalisatie. Dit zijn twee strategieën die aangeven waarop in kennismangement de nadruk wordt gelegd. Hansen, Nohria en Tierney (1999) proberen hiermee een algemeen model te ontwikkelen dat geldt voor alle organisaties die met kennismangement werken.

De focus van *codificatie* ligt op het opslaan van informatie en kennis in bestanden. Persoonsgebonden kennis wordt hiervoor omgezet in expliciete kennis en wordt dus persoonsonafhankelijk gemaakt. Doel van codificatie is het hergebruik van kennis, en is geschikt om

op grote schaal gestandaardiseerde kennis te gebruiken. Het gaat in deze strategie om het implementeren van kennis en niet om het uitvinden. Een probleem van codificatie is volgens Hansen, Nohria en Tierney dat persoonsgebonden kennis moeilijk te expliciteren en veralgemeniseren is. Daarnaast bestaat er een snelle veroudering van kennis, en kost het vastleggen veel tijd. Bovendien bestaat er een psychologische weerstand tegen het verschaffen van onpersoonlijk gemaakte kennis en dat geldt ook voor het zoeken en gebruiken daarvan. *Personalisatie* is gefocust op interpersoonlijke kennisdeling, kennis kan worden uitgewisseld door één-op-één gesprekken en brainstormsessies. Deze strategie is geschikt voor kennis die niet gecodeerd kan worden, waardoor een dieper inzicht gecreëerd wordt. Personalisatie is geschikt voor kennismakelaars en Communities of Practice en heeft als voordeel dat het wijde netwerk van ervaringen een bron is voor unieke oplossingen. Een nadeel is de overdracht van kennis naar de organisatie, kennis blijft vaak persoonlijke kennis. Daarnaast is een investering in het netwerk erg belangrijk, omdat anders geen optimale samenwerkingsverbanden aangegaan kunnen worden: je moet de juiste mensen kennen en zij moeten bereid zijn mee te werken (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

Uitgaand van het belang van interactie en persoonsgebonden kennis, lijkt een personalisatiestrategie het meest geschikt voor kenniscentra omdat de personen die over bepaalde kennis beschikken hier centraal staan. Het gaat om het vinden van de juiste personen, in plaats van kennis persoonsonafhankelijk maken, opslaan en verspreiden. Dit laatste sluit niet aan bij de waarde die persoonsgebonden kennis heeft, en stimuleert niet dat er werkelijk iets met de kennis gedaan wordt. Kenniscentra proberen op een actieve manier kennisuitwisseling en –ontwikkeling te stimuleren, en daarbij past de personalisatiestrategie het best.

Kennisintensieve organisaties zouden zich voornamelijk op persoonsgebonden kennis moeten richten, hoewel dit tegelijkertijd het type kennis is dat moeilijk is over te dragen. Met deze implicatie dienen alle organisaties die met kennis omgaan rekening te houden. Interactie tussen mensen lijkt de enige manier waarop ervaringskennis gedeeld kan worden. Daarnaast is de laatste jaren een nieuw type organisatie ontstaan dat ook wel een (zelf)lerende organisatie genoemd wordt. Kennismanagement in dit type organisatie richt zich zodanig op het delen, bediscussiëren en innoveren van kennis dat individuen en daarmee organisaties zichzelf kunnen ontwikkelen. Tot slot lijkt een personalisatiestrategie voor kennismanagement het meest geschikt voor kenniscentra, omdat hierin de personen die over bepaalde kennis beschikken en interpersoonlijke kennisuitwisseling centraal staan.

2.1.2 Classificatie van kenniscentra

Sinds het tijdperk van de kennissamenleving is het aantal organisaties dat zich 'kenniscentrum' noemt sterk gestegen. Naast de bestaande instellingen die zich als kenniscentrum zijn gaan manifesteren, zijn er twee nieuwe typen kenniscentra ontstaan: zelfstandige kleine kenniscentra en afdelingen van bestaande instellingen met een kenniscentrumfunctie (Ketting, 2002). Daarnaast bestaat er een uitgebreide terminologie rond het begrip kenniscentrum, waardoor de diversiteit en complexiteit van het begrip nog groter wordt. Er zijn veel verwante benamingen in omloop, zoals 'kennisnetwerk', 'kennisbank', 'innovatiecentrum', et cetera, waartussen een grote mate van overlap én onduidelijkheid bestaat. En daar bovenop bestaan er niet alleen qua omvang, maar ook in termen van functies, taken en organisatorische positie enorme verschillen tussen kenniscentra. De volgende definitie wordt door Ketting (2002) gebruikt:

'Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en affecties de betreffende kennis te kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium.'

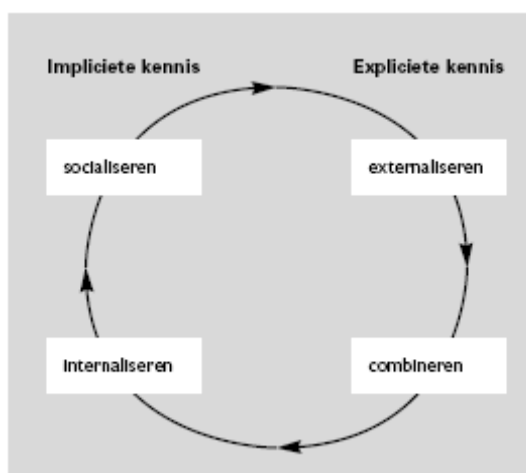
Kenniscentra zijn volgens Ketting voornamelijk gespecialiseerde instituten die geleidelijk het accent leggen op het doorvertalen naar oplossingsstrategieën voor praktijkproblemen. De belangrijkste functies van kenniscentra zijn het verzamelen en ordenen van kennis, het beschikbaar stellen en zelfs actief verspreiden daarvan, en het als makelaar bemiddelen tussen vragers en

aanbieders van kennis. De term 'kenniscentrum' vertegenwoordigt een breed spectrum in termen van omvang, structuur en functies. Ketting (2002) onderscheidt de volgende typen:

- *De grote oudere centra:* deze vervullen bijna alle functies in de kenniscyclus, van praktijk naar theorie en terug. Een kenniscentrum kan bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek toepasbaar maken of juist vanuit praktijkervaringen een onderzoek opzetten. Dit type kenniscentrum heeft voornamelijk een deelfunctie, het gaat erom verschillende groepen gebruikers gericht en effectief gebruik te kunnen laten maken van de eigen kennis van het centrum.
- *De moderne, kleine en onafhankelijke centra:* deze zijn juist vaak kennismakelaar, meestal op een specifiek terrein. Ze produceren zelf geen kennis, maar verwijzen mensen door.
- *Innovatiecentra:* deze centra beginnen met experimenten in de praktijk en bouwen van daaruit ervaring op. Ze werken tegenovergesteld aan kenniscentra, het zijn organisaties die zich specifiek richten op experimenten en innovaties om vernieuwing en verbetering te stimuleren.

Naast de drie soorten kenniscentra van Ketting wordt ook de term '*Community of Practice*' veel genoemd. Wenger en Snyder (2000) definiëren een CoP als een groep mensen die informeel verbonden zijn door gedeelde expertise en met een passie voor een gezamenlijke doelstelling. Een 'community' ziet Wenger als een hechte groep, waarmee zowel theorie als praktijk ontwikkeld wordt waarmee mensen hun taken kunnen doen. Een community of practice bestaat uit drie dimensies: de wederzijdse verbinding die bestaat tussen de leden, een gedeeld repertoire en een gezamenlijke onderneming (Wenger, 1998). Dankbaar en Van den Dungen (2005) noemen een CoP ook wel een kenniskring en definiëren dit als een groep mensen die hun kennis en ervaring rond een bepaald thema of vakgebied delen om beter met de uitdagingen van de praktijk om te gaan. Communities of Practice hebben een zelforganiserend en praktijkgericht karakter, zodat de deelnemers zelf invloed hebben op de thema's en de aanpak. Dit is volgens Dankbaar en Van den Dungen wezenlijk voor het leren van elkaar en het creëren van nieuwe kennis. Typische activiteiten in een CoP zijn het reflecteren op de eigen praktijk, onderzoeken van bestaande kennis en het uitwisselen van ervaringen. Naast kennis ontwikkelt de community ook zichzelf (Dankbaar & Van den Dungen, 2005).

Om te bepalen welk type kenniscentrum voor de Builderberg Groep het meest passend is, wordt een positionering van de benamingen gemaakt. Onderscheid tussen de verschillende instellingen wordt gemaakt op basis van functie en organisatietype, wat samen de benaming bepaalt. Voor het indelen van de functies die kenniscentra kunnen hebben, wordt een combinatie gemaakt van verschillende modellen en inzichten. Zo maakt de kenniscyclus van Nonaka en Takeuchi (1997) onderscheid in vier verschillende leerprocessen zoals eerder genoemd: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren (Figuur 2). Deze vier stappen geven verschillende onderdelen aan waar kenniscentra zich mee bezig kunnen houden; zo zijn sommige instellingen gericht op het toepassen van kennis in



Figuur 2: Kenniscyclus (Nonaka & Takeuchi, 1997)

de praktijk (internaliseren en verder) terwijl anderen zich richten op het vastleggen van kennis (externaliseren en combineren). Volgens Dankbaar en Van den Dungen is voor kenniskringen vooral de rechterhelft van de cirkel relevant: het expliciet maken van persoonsgebonden kennis en combineren met andere beschikbare kennis, zodat nieuwe inzichten ontstaan.

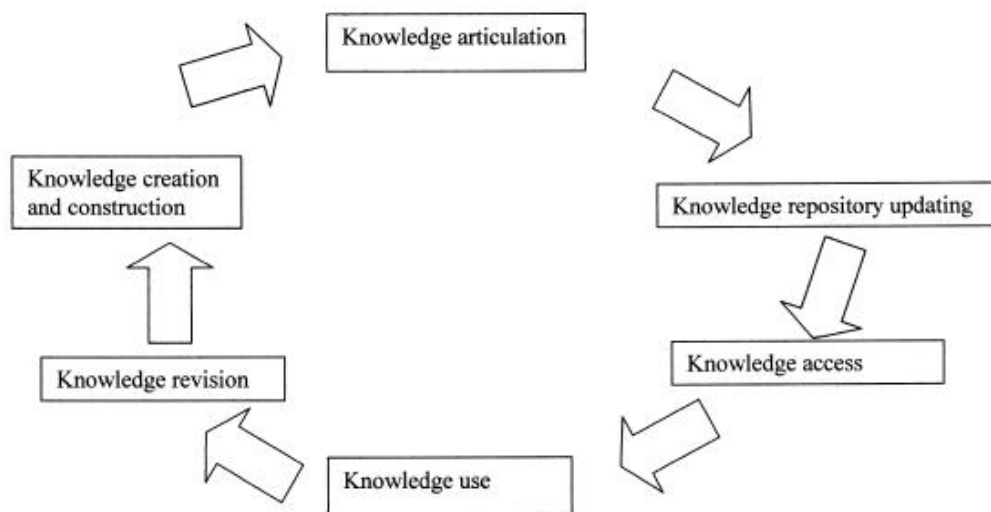
Daarnaast heeft Van de Glind (2005) het type 'innovatiecentrum' in één van haar kennismanagementconfiguraties ingedeeld. De configuraties zijn gebaseerd op de drie stromingen die Noordegraaf (2001, in: Van de Glind, 2005) kenmerkt

en waarlangs kennismanagement zich ontwikkeld heeft: informatiemanagement, kennismanagement en professionaliteit. De vier kennismanagementconfiguraties volgens Van de Glind zijn:

1. 'Responsief kennismanagement': versterking van *kennisbeheer* en het optimaal vastleggen en toegankelijk maken van informatieve kennis.
2. 'Reflexief kennismanagement': versterking van *kennisgebruik* en aandacht voor bijvoorbeeld ervaringskennis.
3. 'Integratief kennismanagement': versterking van *kennisdeling*, personen bij elkaar brengen die over verschillende kennis beschikken.
4. 'Innovatief kennismanagement': versterking van *kenniscreatie*, genereren van nieuwe ideeën en nieuwe manieren van denken en doen.

Innovatiecentra behoren volgens Van de Glind tot innovatief kennismanagement, omdat het gaat om kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie. De kennismanagementconfiguraties kunnen mogelijk ook gebruikt worden om de andere typen kenniscentra in te delen in de functies kennisbeheer, -gebruik, -deling en -creatie.

Tot slot gaat Rowley (2001) in op de sterke relatie tussen leren en kennis. De auteur ontwerpt een cyclus die het leren binnen organisaties weergeeft en zowel op expliciete als persoonsgebonden kennis van toepassing is (Figuur 3).



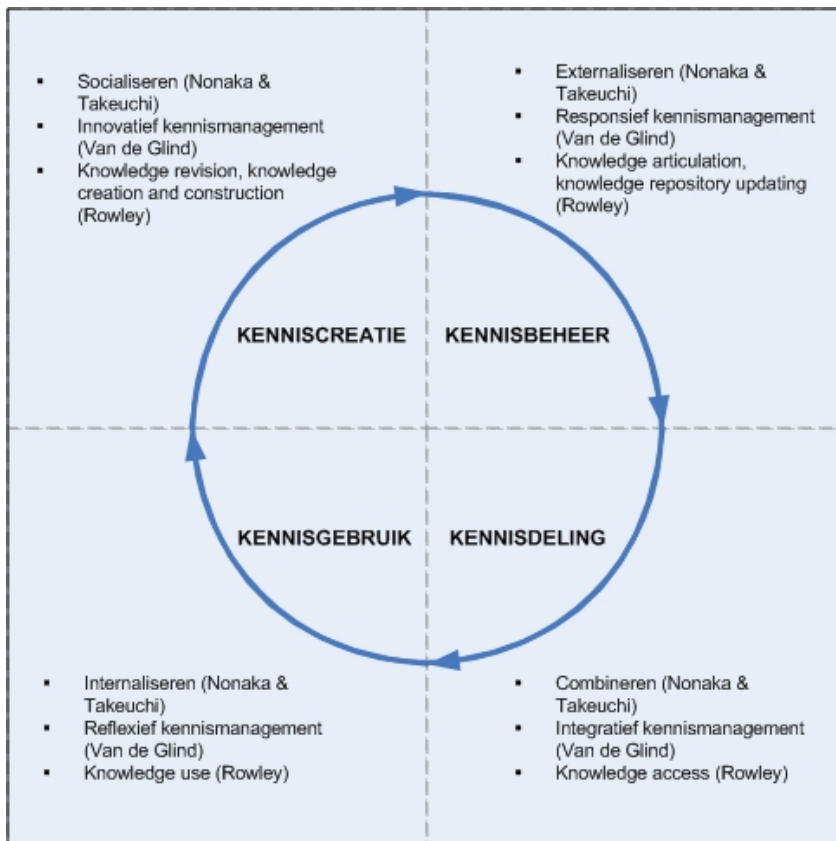
Figuur 3: 'Learning with Knowledge Cycle' (Rowley, 2001)

Hierdoor ontstaan de volgende kennisfuncties:

1. 'Knowledge acquisition, creation and construction': het verwerven of creëren van kennis in de organisatie
2. 'Knowledge articulation and sharing': persoonsgebonden kennis wordt expliciet gemaakt en wordt toegankelijk om te delen
3. 'Updating knowledge repositories': het verzamelen en organiseren van kennis
4. 'Knowledge diffusion, access and dissemination': toegang tot en delen van kennis
5. 'Knowledge use': toepassen van kennis
6. 'Knowledge revision': evaluatie en reflectie

Ook deze zes stappen geven inzicht in de verschillende functies die kenniscentra kunnen hebben.

Voor het positioneren van de Builderberg Groep als kennisinstelling worden de drie inzichten gecombineerd, zodat een eenduidige indeling van de verschillende kennisfuncties ontstaat. De drie modellen vormen een onderbouwing voor de vier functies die gehanteerd worden: *kenniscreatie, -beheer, -deling en gebruik*. Deze indeling, met de bijbehorende stappen uit de drie modellen, wordt weergegeven in Figuur 4.



Figuur 4: Vier kennisfuncties (gebaseerd op Nonaka & Takeuchi, 1997; Van de Glind, 2005; Rowley, 2001)

In de kenniscyclus van Nonaka en Takeuchi (1997) zijn de vier kennisfuncties globaal zichtbaar in de vier stappen. Socialiseren zou als kenniscreatie gezien kunnen worden, omdat mensen hier in de praktijk van elkaar leren. Hoewel alle stappen het ontwikkelen van een bepaald type kennis inhouden, is persoonsgebonden kennis zoals in paragraaf 2.1.1 vermeld, het meest waardevol. Daarna moet de kennis echter nog geëxternaliseerd worden, dit valt onder kennisbeheer. Combineren is een vervolgstap op kennisbeheer en is vergelijkbaar met kennisdeling. Internaliseren kan vervolgens gezien worden als het gebruik van kennis. De volgorde van de onderdelen komt overeen met de gekozen volgorde van de vier kennisfuncties in een cyclus.

De kennisfuncties die Van de Glind (2005) aan de kennismanagementconfiguraties koppelt, komen het sterkst overeen met de gekozen indeling van kennisfuncties. Alleen de volgorde van gebruik en kennisdeling is omgedraaid, omdat de andere modellen uitwijzen dat expliciete kennis eerst gedeeld wordt, voordat mensen het zelf gaan toepassen.

De functies die Rowley (2001) opsomt, komen overeen met de vier gekozen kennisfuncties maar zijn wat uitgebreider. Zowel stap 6 als stap 1 vallen onder kenniscreatie, de volgende twee stappen onder kennisbeheer, stap 4 past bij kennisdeling en stap 5 is duidelijk het gebruik van kennis. Ook hier is de volgorde van de functies gelijk aan die van de gekozen indeling.

Naast de verschillende functies die een kenniscentrum kan vervullen, zijn er zeer diverse benamingen in omloop die min of meer aanduiden hoe de organisatie is ingericht. Hieronder volgt een kort overzicht van de verschillende benamingen die door Ketting (2002) genoemd worden als veel voorkomend op het internet (op volgorde van meest naar minst voorkomend):

1. Informatiecentrum
2. Kenniscentrum
3. Documentatiecentrum
4. Expertisecentrum

5. Onderzoeksinstituut
6. Kennisbank
7. Kennisnetwerk
8. Onderzoekscentrum
9. Kennis- en Informatiecentrum
10. Kennisplatform
11. Kennis- en Adviescentrum
12. Kennisinstituut
13. Kennispartner
14. Kennispunt
15. Informatie-instituut

Ook de volgende vijf benamingen worden elders in het artikel genoemd:

- Kennisknooppunt
- Kenniskring
- Kennislijn
- Kennismakelaar
- Kennisorganisatie

Voor weinig benamingen is een precieze omschrijving te geven en ze blijken niet systematisch van elkaar te onderscheiden. Wat wel opvalt, is het verschil tussen bijvoorbeeld een centrum en een netwerk, te verwachten is dat dit verschillende gestructureerde organisaties zijn. De term 'centrum' wekt de indruk dat het gaat om een plek of een gebouw, terwijl een netwerk wat losser verbonden lijkt te zijn. Wenger (2000) geeft wel een onderscheid tussen een Community of Practice en informele netwerken. Een CoP zou gelijk zijn aan een kenniskring, een benaming die Ketting (2002) ook is tegengekomen. Wenger geeft aan dat een CoP als doel heeft om de capaciteiten van de leden te ontwikkelen en kennis uit te wisselen, terwijl een informeel netwerk als doel heeft informatie te verzamelen en delen. Een CoP bestaat uit leden die zichzelf uitkiezen en een netwerk uit vrienden en zakenpartners. Volgens Wenger is een CoP voornamelijk gericht op de groep zelf en een netwerk op wederzijdse belangen. De meest duidelijk te onderscheiden organisatietypes zijn een centrum, een netwerk en een kenniskring.

Door een combinatie te maken van functie en organisatietype wordt bepaald hoe de Builderberg Groep als kenniscentrum gepositioneerd kan worden. Eerst zal echter een vooronderzoek gehouden worden om duidelijk te maken wat de leden willen met de organisatie en hoe zij denken dit te gaan bereiken. Daarna kan pas een geschikte benaming en positionering gevonden worden.

Samenvattend kan gezegd worden dat de term 'kenniscentrum' een veelomvattend begrip blijkt te zijn waaronder instellingen met diverse functies en organisatietypen vallen. De volgende kennisfuncties kunnen, ondersteund door verschillende inzichten, onderscheiden worden: creatie, beheer, deling en gebruik. Over de organisatietypen bestaat meer onduidelijkheid, de drie meest onderscheidende vormen zijn een centrum, netwerk en een kenniskring of Community of Practice. Voor de Builderberg Groep kan nog geen passende positionering gevonden worden, omdat niet duidelijk is wat de organisatie precies wil doen en op welke manier. Om dit duidelijk te krijgen zal een vooronderzoek gehouden worden onder de huidige leden van de Builderberg Groep, dit wordt beschreven in hoofdstuk 3.

2.2 Organisatieontwerp van kenniscentra

2.2.1 Dimensies van organisatieontwerp

Doel van dit onderzoek is niet de organisatie tot in detail in te richten, maar bij het adviseren over organisatie- en communicatieaspecten hoort de organisatie tot op bepaalde hoogte gedefinieerd te zijn. Een organisatie wordt opgericht en ontworpen om een bepaald doel te bereiken. De structuur en het ontwerp zijn dus een gevolg van de organisatiedoelen. De volgende stappen voor het ontwerpen en inrichten van organisatie kunnen uit Daft (2001) afgeleid worden:

Strategisch management

1. Definieer missie en organisatiedoelen.
2. Selecteer operationele doelen en concurrentiestrategieën

Organisatieontwerp

3. Bepaal de organisatiestructuur – leren versus effectiviteit.
4. Bepaal informatiesystemen.
5. Bepaal de organisatiecultuur.

Hierbij moet rekening gehouden worden met de interne en externe omgeving: zwakke en sterke punten van de organisatie, onderscheidende factoren, leiderschapsstijl van de organisatie, en kansen en bedreigingen, onzekerheid en aanwezigheid van bronnen in de externe omgeving. Het strategisch management bepaalt waar de organisatie zich op moet focussen, uitgaande van de interne en externe omgeving. Vervolgens kan hieruit het organisatieontwerp worden afgeleid, hoe worden de doelen en missie in de praktijk gebracht (Daft, 2001). Ook Weggeman noemt min of meer dezelfde ontwerpvariabelen voor organisaties, namelijk structuur, cultuur, systemen, strategie, management en personeel.

Omdat het gaat om een globale organisatie-inrichting voor een kenniscentrum, worden de volgende onderdelen behandeld: missie en organisatiedoelen, strategie, structuur en verdere organisatie-inrichtingsfactoren. De Builderberg Groep zal moeten bepalen in welke organisatievorm ze gaat werken en heeft een duidelijke missie nodig. De strategie laat zien hoe de organisatie zich wil onderscheiden, afhankelijk van hoe de interne en externe omgeving eruit zien. Aan de hand van organisatiedoelen en strategie worden de organisatiestructuur en verdere inrichtingsfactoren van de organisatie ingevuld.

2.2.2 *Organisatiekenmerken van kenniscentra*

In 2004 heeft het Ministerie van VROM een rapport geschreven over duurzaam ondernemen in de sector bouwen en wonen, genaamd de "Building Society". Dit rapport heeft als aanleiding de vraag hoe je in de (woning)bouw zowel meer als beter kan gaan produceren. Voor het rapport zijn bijeenkomsten gehouden met ruim 35 professionals uit de sector bouwen en wonen. Dit leverde een beschrijving van het gewenste toekomstbeeld op waarbij partijen op nieuwe manieren gaan samenwerken. Voor de Builderberg Groep is dit interessant omdat het enerzijds inzicht geeft in kenmerken van een nieuw samenwerkingsverband zoals een kenniscentrum en anderzijds deels op hetzelfde werkveld focust als Builderberg, namelijk bouw en gezondheid. Kenmerken van de Building Society zijn volgens VROM:

- Een neutrale omgeving, dus geen specifieke politieke of commerciële belangen
- Deelname van professionals persoonlijk, dus niet 'als vertegenwoordiger van ...'
- Gericht op procesinnovatie bouwen en wonen, gebaseerd op praktijkervaring
- Een informeel karakter en open voor de hele kwaliteitsketen, dus niet branche- of doelgroepgericht
- Met ontmoeting en reflectie in de vorm van fysieke bijeenkomsten en een digitaal platform

Het innovatievraagstuk dat in de Building Society centraal staat is kortom: hoe kan de sector bouwen en wonen met minder middelen een grotere en beter productie realiseren? Andere sectoren hebben een omslag gemaakt van specifieke infrastructuren en generieke dienstverlening naar generieke infrastructuren en specifieke dienstverlening. Dit is echter nog niet gebeurd in de sector bouwen en wonen, wellicht is hier ook toekomst voor massacustomisatie. De professionaliseringsopgave voor deze sector is: slimmer opereren, beter samenwerken, bestaande expertise beter benutten en nieuwe vormen van ondernemerschap ontwerpen. Er is genoeg kennis en ondernemerschap in de bouw en ook de wil om samen te werken en kwalitatief vakwerk te leveren. In de praktijk bestaan er echter diverse problemen. Veel aandacht gaat verloren in de onderlinge afstemming tussen aanbodpartijen, waardoor weinig tijd, keuzemogelijkheid en aandacht overblijft voor de consument. Daarnaast is er behoefte aan ruimte voor ontwikkeling, creativiteit en procesinnovatie.

Volgens VROM ligt de kritische factor om beter gebruik te maken van bestaande kansen en mogelijkheden vooral bij 'zachte' factoren als houding, perceptie en competentie. Met de Building Society verwacht het VROM veel van:

- Eigen verantwoordelijkheid van professionals (aanspreken op persoonlijke drijfveren en ambities)
- Nieuwe samenwerkingsverbanden (personen en partijen die zich voor bepaalde tijd met elkaar verbinden om een gezamenlijk doel te bereiken en zakelijke en maatschappelijke elementen combineren)
- Proeftuinen (geormerkte projecten waar nieuwe praktijken uitgeprobeerd worden, feedback opleveren, en daardoor kennisontwikkeling en –overdracht stimuleren)

Voor de Builderberg Groep betekent dit dat er zeker vraag is naar een nieuw samenwerkingsverband, mits het aan de genoemde kenmerken voldoet. De moeilijkheid ligt erin dat voor deze ontwikkeling een cultuursprong of transitie nodig is, men moet anders gaan denken en daarmee zichzelf veranderen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is een omslag van productgericht naar *consumentgericht denken*, niet vanuit aanbod maar vanuit vraag werken en in plaats van bouwkwiteit aan woonkwiteit denken. Tot slot noemt VROM een aantal succesfactoren van projecten:

- Persoonlijke betrokkenheid; vanuit bevoegen- of gedrevenheid
- Verantwoordelijkheid; de wil om iets wezenlijks bij te dragen aan het geheel
- Emotie; het gevoel met iets wezenlijks bezig te zijn dat echt hout snijdt
- Visie; beter nog gemeenschappelijke visie
- Samenwerken; vanuit de (persoonlijke) visie samenwerking zoeken met gelijkgestemden
- Bijdrage leverend in de kwaliteitsketen
- Gericht op een verantwoorde inpassing van het element in de context

Deze kenmerken zijn belangrijke organisatiekenmerken die nieuwe en bestaande kenniscentra als richtlijn kunnen gebruiken. Ze geven aan op welke manier een organisatie in de praktijk werkelijk innovatief kan werken.

In een rapport van het LEI (Universiteit Wageningen) over de inrichting van kennisnetwerken wordt kennisoverdracht als sterk context- en relatiegebonden gekenmerkt (Geerling-Eiff, Hubeek & Van Baalen, 2005). De relationele context wil zeggen dat het succes van de kennisoverdracht evenzeer bepaald wordt door de ontvanger als door de kennisgever. Nieuwe informatie is zelden eenduidig, door interactie ontstaat een onderhandelingsproces over de betekenis van informatie. Wanneer de betrokken personen elkaar goed kennen is er relatief weinig interactie nodig om tot overeenstemming te komen (Geerling-Eiff, Hubeek & Van Baalen, 2005). Binnen kenniscentra kan het best worden samengewerkt in kleine groepen die op natuurlijke wijze ontstaan. Zoals in paragraaf 2.1 naar voren kwam, verloopt overdracht van persoonsgebonden kennis het makkelijkst wanneer de leden elkaar kennen. Een organisatie kan hiervoor zorgen door voldoende aandacht te hebben voor de groepsprocessen. Echter hoeft een gedeelde opvatting over de betekenis van nieuwe informatie niet direct te leiden tot een verandering in gedrag.

Wat betreft de organisatie van kenniscentra in de externe omgeving blijkt dat de meeste kenniscentra structureel met verscheidene partners samenwerken en vaak binnen een netwerkstructuur functioneren (Ketting, 2002). Daarnaast stellen vrijwel alle kenniscentra kennis beschikbaar aan derden. Ze vervullen dus niet een interne maar vooral een externe functie. Het beginpunt van alle kenniscentra is hierbij de website. Tot slot concludeert Ketting dat de afnemers van kennis voornamelijk bestaan uit overheid, bedrijfsleven en professionele organisaties en nauwelijks uit burgers of algemeen publiek. Soms bevinden zich onder de afnemers ook pers en onderwijs. Hiermee hangt samen dat de meeste kenniscentra de overheid als verreweg de belangrijkste afnemer van hun kennis zien. De meeste kenniscentra worden dan ook door de overheid gefinancierd, concludeert Ketting.

De Builderberg Groep is een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties. Volgens Ketting (2002) verschillen dit soort instellingen niet wezenlijk van centra die onderdeel zijn van één organisatie. Ze zijn bijna altijd organisatorisch ingebed binnen één van die organisaties en

centra die onderdeel zijn van één organisatie hebben vaak ook samenwerkingsverbanden met meer organisaties. In het algemeen kan gesteld worden dat kenniscentra structureel samenwerken met verschillende partners.

Waar verschillende onderzoeken het over eens zijn is dat kenniscentra meer vraaggestuurd zouden moeten werken. Volgens Ketting trachten kenniscentra in de huidige werkwijze de kloof te dichten tussen vragen van de praktijk naar bewezen oplossingsstrategieën en anderzijds wetenschappelijke kennis die eerst “vertaald” moet worden om praktisch hanteerbaar te zijn. Het kenniscentrum is in dit geval de instantie die de ervaringen van anderen inventariseert, oplossingsstrategieën valideert, en min of meer pasklare oplossingen aanbiedt aan instanties of personen die met dezelfde problemen worden geconfronteerd (Ketting, 2002). Ook het LEI (Universiteit Wageningen) geeft in het rapport ‘Kennis over Netwerken’ aan dat de kennisoverdracht van de huidige kennisinfrastructuur nog sterk aanbodgedreven is. Als alternatief wordt genoemd dat er steeds vaker sprake van vraagsturing zou moeten zijn, omdat de ondernemer zelf zijn eigen bedrijfssituatie en kennisbehoefte het best kent. Vraagarticulatie kan het best ontstaan in interactie met de kennisgever (Geerling-Eiff, Hubeek & Van Baalen, 2005).

Ook Dankbaar en Van den Dungen (2005) noemen de keuze die soms speelt bij de strategiebepaling tussen een aanbod- of vraaggestuurde focus. *Vraaggestuurd* betekent dat individuele en collectieve vragen van leden bepalend zijn voor de agenda. De vragen worden geïnventariseerd en vertaald in te bereiken doelen en resultaten. De leervragen van de groep en het leren van elkaar staan voorop. *Aanbodgestuurd* werken houdt in dat de community vanuit een bepaalde visie of ‘opdracht’ werkt. Dit kan bijvoorbeeld gericht zijn op het verankeren van een innovatie in het veld. Dankbaar en Van den Dungen noemen de ene focus niet beter dan de andere, maar zien het als een strategische keuze.

Naast deze diverse organisatieaspecten noemen Nonaka en Takeuchi (1997) vijf eigenschappen die gunstig zijn voor organisatorische kenniscreatie en waaruit enkele aan te bevelen organisatiekenmerken blijken:

1. *Intentie*. Om intenties te verwezenlijken, zullen organisaties een strategie formuleren. De essentie van een strategie schuilt in de ontwikkeling van het organisatorische vermogen om kennis te verwerven, te scheppen, bijeen te brengen en toe te passen. Het belangrijkste in de strategie is de conceptualisering van een visie over welke soort kennis moet worden ontwikkeld en hoe deze moet worden geoperationaliseerd in een managementsysteem.
2. *Zelfstandigheid*. De tweede voorwaarde voor organisatorische kenniscreatie is zelfstandigheid van de leden. Dit vergoot de mogelijkheid dat zich onverwachte kansen aanbieden, en dat mensen zichzelf motiveren tot het genereren van nieuwe kennis. Oorspronkelijke ideeën verspreiden zich binnen het team en worden ideeën voor de organisatie.
3. *Fluctuatie en creatieve chaos*. Fluctuatie betekent dat het patroon verandert en niet eenvoudig te herkennen is. De onderbreking van de alledaagse, comfortabele gang van zaken biedt de gelegenheid tot herbezinning op de eigen fundamentele manier van denken en naar de dingen kijken, vertrouwde gewoontes, procedures en cognitieve kaders blijken niet meer effectief.
4. *Redundantie*. Bij redundantie gaat het om overlappende informatie over bedrijfsactiviteiten, managementverantwoordelijkheden en het bedrijf als geheel. Het stelt mensen in staat elkaars grenzen te overschrijden en vanuit een andere zienswijze advies te geven of nieuwe informatie aan te dragen en ontstaat door mensen uit verschillende taakgebieden zonder duidelijke taakafbakening bij elkaar te zetten. Gevolgen van redundantie zijn onder meer het ontstaan van ongebruikelijke informatiekanalen en het beter begrijpen van de eigen plaats in de organisatie.
5. *De vereiste verscheidenheid*. Interne verscheidenheid van een organisatie moet passen bij de verscheidenheid en complexiteit van de omgeving. Bedoeld wordt dat een context gecreëerd moet worden waar informatie met een grote verscheidenheid voor de gehele organisatie snel en gemakkelijk toegankelijk en combineerbaar is.

Voor nieuwe kenniscentra zijn de organisatiekenmerken die VROM in haar rapport noemde een goede leidraad. De Building Society gaat uit van een organisatie die innovatie als belangrijkste doel heeft, en geeft handvatten om dit te bereiken. Een andere aanbeveling is aandacht hebben voor de relationele context van kennisoverdracht. Door te zorgen voor hechtheid binnen de groep verloopt het onderhandelingsproces over de betekenis van nieuwe informatie makkelijker. Daarnaast moet bepaald worden hoe de organisatie wil samenwerken met derden, afhankelijk van de doelstelling van de organisatie. Een laatste concrete aanbeveling voor kenniscentra is om meer vraaggestuurd te werken. Op deze manier wordt tevens gestimuleerd dat leden zelf met initiatieven komen, wat ten goede komt van zelforganisatie. Tevens dient de organisatie de vijf contextvariabelen die kenniscreatie mogelijk maken zoveel mogelijk in de organisatie te implementeren. Ook hier wordt zelfstandigheid genoemd: organisaties kunnen zelforganisatie stimuleren door verantwoordelijkheden op lagere niveaus binnen organisaties te brengen. Dit betekent dat medewerkers meer vrijheid moeten krijgen bij het invullen van bepaalde randvoorwaarden en het behalen van de doelstellingen.

2.2.3 Projectmatige samenwerking binnen kenniscentra

In adviesorganisaties wordt volgens Van Woerkum en Van Meegeren (1999) steeds vaker in projectvorm samengewerkt om de organisatie flexibeler te maken. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op een steeds wisselende vraag, wordt maatwerk geboden en speelt de organisatie soepel in op veranderende omstandigheden. Ook is het volgens de auteurs een manier om deskundigen uit verschillende delen van de organisatie, of zelfs uit verschillende organisaties, samen te brengen. Deze werkwijze kan ook worden toegepast op kenniscentra, aangezien veel organisatiekenmerken overeenkomen. Samenwerking is in veel projecten een sleutel tot innovatie en kan dus een belangrijk aspect zijn van kenniscentra die op innovatie gericht zijn. Voor deze vorm van samenwerking zijn mensen nodig met een brede oriëntatie en creativiteit, die soepel kunnen samenwerken en helder communiceren (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999). Ook is volgens hen gedurende een innovatieproces behoefte aan verschillende kwaliteiten: in het begin zijn mensen nodig die divergent denken (in de breedte) en die creatief naar oplossingen zoeken. Aan het einde is behoefte aan mensen die details beheersen, convergerend denken door zaken bij elkaar te brengen en het werk afmaken.

Het thema samenwerking verdient speciale aandacht omdat met name in kenniscentra tussen verschillende organisaties op een heel andere manier gewerkt wordt dan in traditionele organisaties: mensen met diverse achtergronden moeten als het ware leren samenwerken om zo een gemeenschappelijk doel te bereiken. Hoewel grotere kennisnetwerken wel kennis kunnen delen, moeten groepen waarin nieuwe impliciete kennis door middel van socialisatie wordt overgebracht klein zijn en bestaan uit vijf tot zeven personen (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Deze microgroepen worden gekenmerkt door face-to-face interactie en de leden leren elkaar geleidelijk aan beter kennen. Het is aan te bevelen dat dit soort groepsvorming vanzelf ontstaat binnen een groter geheel van losse relaties. Na verloop van tijd zullen de microgroepen zich ontwikkelen tot "fused groups", waarin de leden hun gezamenlijke interesses, individuele behoeften en verschillende expertisegebieden leren kennen. Microgroepen hebben een eigen identiteit en voorzien in interne samenhang door de voordelen van lidmaatschap te benadrukken: plezier of toekomstige beloningen.

Net zoals met projectteams en meer traditionele werkgroepen het geval is, zal meer diversiteit binnen de groep in het voordeel van de groep werken (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Kennisontwikkeling werkt het best wanneer er verschillende disciplines, verschillende functies en leden met verschillende ervaringen bij betrokken worden. Ook zou kennisontwikkeling organisatiegrenzen moeten overstijgen. Teveel diversiteit kan in de praktijk echter een barrière zijn voor effectief groepswerk. Er moet dus een goede balans gevonden worden tussen creativiteit en effectiviteit door een evenwicht te vinden in de diversiteit van de groepsleden.

Lesser en Storck (2001) hebben onderzoek gedaan naar het effect van groepsvorming voor het sociaal kapitaal van organisaties. Deze groepsvorming zorgt ervoor dat men zich bewust is van zijn eigen identiteit, zowel individueel als in relatie tot de groep. Het deelnemen aan een netwerk zorgt ervoor dat individuele doelen besproken worden, en uiteindelijk zal een gezamenlijk welzijn van de groep

bepaald worden dat belangrijker is dan individuele doelen. Daarnaast is het volgens Lesser en Storck zinvol om de verschillen tussen teams en netwerken in ogenschouw te nemen bij het inrichten en aansturen van een kennisnetwerk. De verschillen die zij noemen zijn de volgende:

1. Teams worden opgericht wanneer de organisatie mensen aanwijst als teamleden, terwijl relaties binnen netwerken gevormd worden rondom bepaalde praktijken.
2. Op dezelfde manier wordt autoriteit binnen het team door de organisatie bepaald, terwijl dit in een netwerk ontstaat door interactie over expertise.
3. Teams hebben doelen die vaak zijn vastgesteld door mensen buiten het team. Netwerken zijn alleen verantwoordelijk voor hun leden en hoeven geen daarbuiten geen verantwoording af te leggen.
4. Teams zijn afhankelijk van werk en verslaglegging die door de organisatie bepaald zijn, terwijl netwerken hun eigen processen ontwikkelen.

Teams en netwerken verschillen tevens in legitimiteit. In teams gebeurt dit door formele rollen en relaties die extern vastgesteld worden, binnen netwerken door interactie over de bepaalde praktijk waarmee men zich bezighoudt.

Voor de inrichting van een kennisnetwerk is het dus belangrijk te realiseren dat samenwerking anders verloopt dan in teams binnen een traditionele organisatie. De belangrijkste verschillen zijn dat relaties en regels en autoriteit meer natuurlijk ontstaan (door interactie) en dat het netwerk geen verantwoordelijkheid heeft buiten de groep om. Dit onderscheid laat zien dat een kennisnetwerk op een andere manier ingericht en aangestuurd dient te worden, veelal meer zelfsturend en bijsturend dan door controle van boven- of buitenaf. Groepsprocessen spelen dan ook een grote rol en bepalen of het netwerk wel of niet succesvol is.

Wanneer binnen een kenniscentrum ook projectmatig gewerkt wordt, dient er voldoende aandacht te zijn voor samenwerking in interactieve processen. Onderlinge communicatie is de basis, waarin alle deelnemers gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het verloop. De deelnemers zijn tevens gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering en verdeling van de taken die bij het project aan bod komen. Er kan weliswaar sprake zijn van een initiator die rekening houdt met randvoorwaarden en het proces ondersteunt; dit wordt procesmanagement genoemd. In de beginfase zullen de initiatiefnemers vaak ook een speciale verantwoordelijkheid hebben. Daarnaast kunnen specifieke personen worden aangetrokken voor de bewaking en facilitering van het proces.

Hoewel een planning vooraf niet mogelijk is in een meer participerende werkvorm doordat het proces niet door één deelnemer wordt vastgelegd, geven Van Woerkum en Van Meegeren (1999) wel een meer algemeen stappenplan voor het verloop van interactieve processen. De aard van het samenwerkingsproces bepaalt voor een groot deel hoe het proces eruit zal zien. Factoren die van invloed zijn, zijn onder andere de mate van onderlinge afhankelijkheid tussen deelnemers, de beschikbaarheid van communicatiemogelijkheden, de organisatiegraad en het aantal vertegenwoordigde deelnemers en de mate van interactiviteit. De taken voor de deelnemers aan een interactief ontwerpproces zijn als volgt (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999):

1. Initiëren en voorbereiden
2. Procesafspraken
3. Exploratie en situatieanalyse
4. Gezamenlijk onderzoek
5. Overeenstemming bereiken
6. Communicatie met achterbannen
7. Implementatie

De taken die Van Woerkum en Van Meegeren noemen zijn gericht op interactieve processen als onderhandelingsproces, zoals in het geval van belangenconflicten tussen de deelnemers. Hier wordt echter bekeken welke taken van toepassing zijn op interactieve samenwerking tussen leden van een kenniscentrum.

In de eerste stap wordt het initiatief tot een samenwerkingsproces genomen door één of meerdere leden. De voorbereiding die hierop volgt omvat een analyse van het netwerk en de selectie

van deelnemers aan het proces. De initiatiefnemers zullen eerst bekijken wie er op grond van kennisgebied met het thema te maken hebben, over welke expertise, kennis en ervaring deze leden beschikken, wat hun belangen zijn, hoe die zich tot elkaar verhouden, en welke achtergrond de leden met elkaar hebben. Hierdoor worden minder snel mensen over het hoofd gezien en wordt de kans vergroot dat het project op een goede manier start. Vervolgens vindt selectie van deelnemers aan het project plaats. Hierbij is het raadzaam zoveel mogelijk verschillende partijen te betrekken. Hoewel samenwerking met veel partijen voor complexiteit zorgt, wordt deelname aan het proces ook interessanter omdat de partijen hun netwerk kunnen uitbreiden. Er moet een goede inschatting gemaakt worden van de 'optimale heterogeniteit' van de groep deelnemers. Om mensen te motiveren tot deelname, kunnen de wederzijdse afhankelijkheden tussen leden om doelen te bereiken worden benadrukt. De leden moeten ervan overtuigd zijn dat er een probleem is en dat dit slechts door samenwerking kan worden opgelost. Daarnaast zullen mensen eerder geneigd zijn mee te werken als de initiatiefnemer in verhouding tot anderen minder belanghebbend is, en als duidelijk gemaakt wordt dat deelname aan de eerste bijeenkomst geheel vrijblijvend is. Ook het imago van de initiatiefnemer zal van invloed zijn.

De tweede stap bestaat uit het maken van afspraken voor de samenwerking, waardoor deze duidelijk en eerlijk verloopt en problemen voorkomen worden. De afspraken kunnen gaan over de gespreksagenda (wat wel en niet ter sprake komt), gedragsregels (mogen toehoorders wel of niet aanwezig zijn, hoe gaat men om met communicatie richting externen, in hoeverre kunnen mensen vrij spreken en opereren vanuit hun organisaties) en over de rol van een eventuele procesmanager. De gespreksagenda moet voldoende open zijn, alle partijen moeten hun belangen kunnen inbrengen en invloed hebben op het eindresultaat. De initiatiefnemers kunnen beginnen met het opstellen van de agenda door alle potentiële agendapunten van de deelnemers te inventariseren. Ook worden de gedragsregels opgesteld en wordt de keuze gemaakt of er wel of geen procesmanager komt. Indien er een procesmanager wordt aangesteld, moeten diens rol en bevoegdheden duidelijk zijn.

In de derde stap vindt groepsvorming plaats, wordt informatie uitgewisseld, worden doelen bepaald en hiaten in kennis en inzicht gedefinieerd. De deelnemers leren elkaar kennen, waardoor samenwerking makkelijker wordt. Ook zal het uitgangspunt duidelijk moeten zijn en is er overeenstemming over de bestaande kennis nodig. Een gezamenlijke probleemdefinitie en gezamenlijke doelstellingen moeten de uitkomst van een discussie zijn. Daarnaast is inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende perspectieven, belangen en doelen nodig. Hierdoor verbreden de deelnemers hun horizon en zijn ze in staat het thema vanuit het perspectief van de andere deelnemers te bekijken. Ook ontstaat ruimte voor om vanuit een gezamenlijk perspectief nieuwe creatieve ideeën te bedenken.

In de vierde stap wordt het samenwerkingsproject uitgevoerd. Het doel kan bijvoorbeeld kennisontwikkeling zijn vanuit ontdekte kennishiaten, of de toepassing van kennis in een bepaalde praktijk waardoor nieuwe inzichten ontstaan. Ook kunnen eventueel externe deskundigen bij het project betrokken worden.

Vervolgens wordt overeenstemming bereikt over de behaalde doelen en resultaten. Hierin moet de bijdrage van alle betrokken deelnemers terugkomen, en zouden alle deelnemers hun persoonlijke belangen behaald moeten hebben.

De zesde stap is het communiceren met achterbannen. In een kenniscentrum tussen verschillende organisaties is het van belang dat het gezamenlijke leerproces wordt verbreed naar de achterliggende organisaties, zodat ze kennis aangenomen en toegepast kan worden.

Stap zeven is tot slot de implementatie, wat voor kenniscentra betekent dat bepaald wordt wat er vervolgens met de kennis gebeurt. Er kan bijvoorbeeld een nieuw samenwerkingsproject volgen of de resultaten worden gepubliceerd. Er zal bepaald moeten worden of en aan welke externe doelgroepen de resultaten worden doorgegeven en op welke manier. Een ander belangrijk punt na afloop van een project is de evaluatie; wat kan er geleerd worden van de samenwerking zelf.

Samengevat is er een aantal factoren dat meespeelt bij de samenwerking van individuen in kenniscentra. Ten eerste moet de grootte van groepen waarin nieuwe kennis wordt overgebracht niet groter zijn dan vijf tot zeven personen. Dit sluit aan bij de personalisatiestrategie uit de vorige paragraaf. Vervolgens is face-to-face interactie nodig, waardoor de leden elkaar geleidelijk leren kennen en groepsvorming op een natuurlijke manier ontstaat. Ook is het goed om tot op zekere hoogte met gevarieerde groepen te werken, waardoor een evenwicht tussen creativiteit en effectiviteit ontstaat. De groep zal na verloop van tijd een groepsgevoel creëren, waardoor het behalen van gezamenlijke doelen voorop komt te staan. Daarnaast moet gerealiseerd worden dat groepen en 'opgelegde' teams over andere eigenschappen beschikken, waardoor de samenwerking in groepen anders verloopt dan die in teams. Tot slot wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de stappen van projectmatige samenwerking. Dit is een manier waarop kenniscentra projectmatig zouden kunnen werken en geeft daarmee specifieke inrichtingsfactoren van de structuur en processen.

2.2.4 Management van kenniscentra

Een vraag die verder ontstaat, is hoe kenniscentra aangestuurd zouden moeten worden. Lesser en Storck (2001) doen enkele aanbevelingen voor het management van organisaties om optimaal met het sociaal kapitaal om te gaan, zodat organisaties zoveel mogelijk kunnen profiteren van kenniscentra:

- Mogelijkheden bieden voor werknemers om nieuwe connecties te maken, bijvoorbeeld door face-to-face activiteiten te promoten zodat mensen elkaar en elkaars werkzaamheden leren kennen. Een andere mogelijkheid is om netwerken van technologie te voorzien die samenwerking en het vinden van expertise binnen het netwerk ondersteunt,
- Tijd en ruimte toestaan voor het opbouwen van relaties tussen individuen. Mensen gaan pas kennis delen als ze elkaar beter leren kennen en er een vertrouwensband ontstaat.
- Manieren vinden om de normen, cultuur en de taal van het netwerk en de organisatie te communiceren. Netwerken hebben een gedeelde set normen, standaarden en een gedeelde taal nodig die voorzien in de goede context voor kennisdeling van het netwerk. Voorbeelden zijn gestructureerde storytelling om ervaringen en kennis door te geven, of mondelinge verhalen en multimediatechnieken om de audio- en visuele context te vangen en de achterliggende "regels" door te geven om kennis op de juiste manier over te kunnen dragen.

Ook Van de Glind (2005) heeft zich verdiept in het management van kenniscentra. In het betreffende onderzoek wordt het onderscheid van sociaal-psycholoog Karl Weick (1979-2001) gebruikt om te bezien vanuit welk perspectief een nieuw soort organisatie zoals een kenniscentrum, haar activiteiten aanstuurt. Weick maakt een scheiding tussen de gangbare rationele visie op management, waarin de vraag centraal staat hoe zo efficiënt mogelijk naar een optimaal punt toegewerkt kan worden, en een alternatieve visie waarin betekenis geven aan het handelen centraal staat. Door Van de Glind worden deze visies het Bestuurlijk Rationalisme versus het Bestuurlijk Pragmatisme genoemd.

Volgens het *Bestuurlijk Rationalisme* is innovatie de 'enige' of 'beste' oplossing voor problemen en knelpunten. Iedereen is het eens over doel, nut en betekenis en binnen de organisatie streeft men het zelfde belang na. Het management bestaat uit ontwerpen, coördineren en beheersen. Innovaties worden tot in detail gespecificeerd en binnen de organisatie bestaan vaste procedures van werken. Het *Bestuurlijk Pragmatisme* zegt dat een innovatie niet eenduidig benoemd kan worden. Innovatie betekent vrijwel altijd strijd, vanwege de verschillende manieren van interpreteren en verschillende belangen die meespelen. Hét optimale punt bestaat niet en management moet zorgen voor een bevredigend resultaat door betekenis te geven, symboliek en aanpassen aan de omgeving.

Beide managementvisies kunnen toegepast worden op kenniscentra, het ligt echter aan de doelstelling welke visie het meest geschikt is. Wanneer de activiteiten gericht zijn op precisie en kostenbesparingen kan het Bestuurlijk Rationalisme positief bijdragen aan het effectief functioneren van een innovatiecentrum (Van de Glind, 2005). Het gevaar is echter dat een organisatievorm ontstaat die zich niet of nauwelijks kan aanpassen aan veranderingen. Daardoor is Bestuurlijk Rationalisme het meest geschikt bij verbeteringen en niet bij innovaties. Verbeteringen zijn minder ingrijpend, waardoor het management minder te maken heeft met belangentegenstellingen, strijd, symboliek en

onzekerheid. Wanneer het gaat om 'zwaardere' innovaties waarbij compleet nieuwe dingen gedaan worden, is een meer pragmatische aanpak nodig. Juist in Bestuurlijk Pragmatisme komen de sterke punten vooral naar voren in een onzekere, strijdige omgeving. Deze visie beschouwt evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen als waardevol en noodzakelijk, terwijl deze kenmerken in Bestuurlijk Rationalisme als storend en afbreuk doend aan efficiëntie worden gezien. Deze denkwijze richt de aandacht op menselijke aspecten en op een gemeenschappelijk systeem van opvattingen. Een nadeel is dat de rationele visie nog altijd dominant is, waardoor voor de visie Bestuurlijk Pragmatisme een wijziging van attitude vereist. Dit maakt het moeilijker om deze visie toe te passen (Van de Glind, 2005).

Het management van kenniscentra heeft een aantal specifieke taken: het bieden van mogelijkheden voor werknemers om nieuwe connecties te maken, tijd en ruimte toestaan voor het opbouwen van relaties en het vinden van manieren om de normen, cultuur en de taal van het netwerk te communiceren. Afhankelijk van het innovatietype kan bepaald worden welke managementvisie het beste aansluit. Bij innovatiecentra die zich richten op transformaties in plaats van verbeteringen, past het Bestuurlijk Pragmatisme het best. Hierin wordt innovatie gezien als strijd, vanwege de verschillende belangen en manieren van interpreteren die meespelen. Managers moeten volgens deze visie zorgen voor een bevredigend resultaat door betekenis te geven, door symboliek en door aan te passen aan de omgeving.

2.3 Communicatieontwerp van kenniscentra

2.3.1 Dimensies van communicatieontwerp

Van Woerkum en Van Meegeren (1999) geven aan dat een communicatieplan globaal bestaat uit doelen, doelgroep, strategie en middelen. Concrete doelen moeten beschreven worden in termen van een gewenst effect bij een bepaalde doelgroep en moeten op een logische manier afgeleid zijn van de hogere (organisatie)doelstellingen. Een doelgroep is volgens de auteurs te beschouwen als een groep mensen of organisaties waarop een veranderingsstrategie zich richt. De doelgroep volgt ook uit hogere doelstellingen, waarin beschreven wordt bij wie welk gedrag veranderd zou moeten worden. Een belangrijk criterium om de communicatie goed op de doelgroep te laten aansluiten, is de mate waarin een categorie mensen betrokken is bij het 'probleem'. Als dit heel verschillend is, kan de doelgroep het best worden opgesplitst in meer homogene groepen. Ook moeten de doelgroepen praktisch bereikbaar zijn, zodat er een manier gevonden kan worden om deze personen aan te spreken.

Omdat het doel van dit onderzoek niet is een compleet communicatieplan te schrijven, maar slechts aanbevelingen te doen voor de communicatie van de Builderberg Groep, wordt volstaan met de globale indeling: communicatiedoelen, doelgroep, strategie en middelen. Allereerst moeten één of meerdere doelen afgeleid worden van de hogere doelstellingen. Daarna wordt de bijbehorende doelgroep beschreven, of indien deze erg divers is meerdere doelgroepen. Tot slot moeten strategie en communicatiemiddelen die door het kenniscentrum gebruikt worden bepaald worden.

2.3.2 Het belang van interne communicatie

Vooraf in kenniscentra is onderlinge communicatie van belang, doordat het de basis is van het ontwerpproces dat gezamenlijk door diverse deelnemers plaatsvindt (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999). Interpersoonlijke communicatie levert een belangrijke bijdrage aan het succes van de organisatie als samenwerkingsverband van mensen.

Het werken in projectvorm levert uitdagingen op voor de interne communicatie. In het begin moet in projectmanagement vooral geïnvesteerd worden in relaties. Communicatie is belangrijk, en draagvlak en gezamenlijke visie zijn nodig om met elkaar een plan van uitvoering te maken en het project te realiseren (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999). Zij adviseren ook om voor grotere

projecten een facilitator in te huren die zich alleen op het samenwerkingsproces richt. Tevens moet bij de start en uitvoering van het project een evenwicht gevonden worden tussen aandacht voor de communicatie, het werkproces, projectdoelstellingen, cultuur van de betrokkenen en beschikbare middelen. De interne communicatie zal zich voornamelijk richten op samenwerking tussen individuen uit verschillende organisaties, wanneer het om kleine projectgroepen gaat kan één persoon hierover bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid krijgen.

Ook waarschuwen Van Woerkum en Van Meegeren dat het vaak ontbreekt aan drie 'krachten' wanneer projectmatig werken op een teleurstelling uitloopt:

1. *beeldkracht* die tot uiting komt in ideeën, creativiteit, visie
2. *vormkracht* die een rol speelt bij het tastbaar maken, het realiseren van ideeën, beelden en visies
3. *samenwerkingskracht*, het vermogen om op basis van een voortdurende dialoog in onderlinge afhankelijkheid met elkaar iets te bereiken, waarbij synergie ontstaat

Hiervoor moet gewaakt worden wanneer in projectvorm wordt samengewerkt. Over het algemeen geldt bij werken in teams dat verschillende kwaliteiten nodig zijn om het gehele proces tot een goed einde te brengen. De drie krachten komen tot uiting in verschillende teamrollen, bijvoorbeeld mensen die erg gericht zijn op samenwerking en groepsvorming, mensen die op de details letten en dingen afmaken en mensen die een inspirator en bedenker zijn. Als binnen een projectgroep verschillende typen mensen aanwezig zijn, heeft het project meer kans van slagen.

Tot slot geven Van Woerkum en Van Meegeren (1999) advies voor de definitiefase van werken in projectvorm. Bij het opzetten van een project moeten de volgende vragen gesteld worden: wat is het probleem of het uitgangspunt, welke mensen zijn erbij betrokken, welke uitdaging zit er in het project, waarom maken we er een project van en wat wil de organisatie met het project bereiken, wat gaat het opleveren? Ook moeten medewerkers goed weten wat hun sterke kanten zijn en de ruimte krijgen om die in het projectteam te gebruiken. Er is voldoende vrijheid nodig voor de projectleden om iets van zichzelf in het project kwijt te kunnen. Interne communicatie is een essentieel onderdeel van projectmatig werken. Het leidt tot een eigen identiteit van de groep, en daarmee tot consistente persoonlijke communicatie naar anderen. De groep weet waar ze voor staat en zal daarmee beter gemotiveerd en doelgericht aan het project werken. Interne communicatie is dan ook een kritische succesfactor voor het slagen van projecten.

Het werken in projectvorm leidt weliswaar tot een flexibele organisatie waarin innovatie op gang komt, maar stelt extra eisen aan de interne communicatie. Er dient extra aandacht te zijn voor de samenwerking, gezamenlijke visie en draagvlak zijn nodig om tot een goed resultaat te komen. Ook moet gelet worden op de samenstelling van de teams, het is aan te bevelen met diverse teamrollen te werken, zodat de kans dat één van de drie krachten (beeldkracht, vormkracht en samenwerkingskracht) ontbreekt zo klein mogelijk is. De groepsleider kan het best verantwoordelijk gesteld worden voor het samenwerkingsproces, en zich tevens richten op het behalen van de doelen.

2.3.3 Externe communicatie en relatiemanagement

De laatste jaren is in de marketingcommunicatiewetenschap de belangstelling gegroeid voor de langtermijnrelaties die kunnen ontstaan als bedrijven meerdere malen producten en diensten aan dezelfde klant leveren. Een kennisnetwerk bestaat uit één groot geheel van relaties, waardoor dit marketinginzicht ook voor kenniscentra interessant zou kunnen zijn. Organisaties zullen zich bewust moeten zijn van de relatie die ze met hun klanten hebben. De focusverschuiving van transactiegericht naar klantgericht handelen en het onderhouden van een duurzame klantrelatie past binnen de werkwijze van kenniscentra, waarbij de individuen en de sociale processen rond kennisdeling centraal staan in plaats van kennis als een product. Relatiemanagement wordt gezien als de manier waarop organisaties met deze relaties om kunnen gaan.

Relatiemanagement is het ontwikkelen, opbouwen en onderhouden van een langtermijnrelatie met klanten. Daarbij zijn zowel het kenniscentrum als de klant zich bewust van elkaars wensen,

behoeften en mogelijkheden, zodat wederzijdse doelen op elkaar afgestemd kunnen worden (Van de Kraats, 2002). Een argument voor de noodzaak van kennismanagement is volgens Schoonen, Boonstra en Van Sluis (1995) de toename van netwerken. Een netwerk wordt door de auteurs gezien als 'een samenwerkingsverband tussen zelfstandige bedrijven, dat tijdelijk en partieel is'. Relatiemanagement vormt de kern van het netwerk. Een andere reden is dat over het algemeen wordt aangenomen dat het efficiënter is om huidige klanten te behouden dan nieuwe klanten te verwerven. Dit geldt ook voor kenniscentra, waarbij de leden een belangrijk onderdeel, zonet het belangrijkste onderdeel, van de organisatie vormen.

Schoonen, Boonstra en Van Sluis (1995) hebben een integraal relatiemodel opgesteld waarin verschillende theoretische concepten van relatiemanagement gecombineerd worden. Hieruit is vervolgens een praktisch stappenplan afgeleid als bruikbare uitwerking voor relatiemanagement. Dit model is bedoeld voor managers van industriële leveranciers om relaties te beheren. Er zijn echter enkele algemene lessen uit te halen die ook voor kenniscentra kunnen gelden. Het stappenplan van Schoonen, Boonstra en Van Sluis, met de daaruit afgeleide lessen voor kenniscentra, ziet er als volgt uit:

1. *Vormgeven strategisch raamwerk*

Ten eerste wordt benadrukt dat de relatiemanagementfilosofie ook in het strategisch beleid terug zal moeten komen. Daarnaast gaat het bij relatiemanagement om het individueel benaderen van iedere klant. Om dit werkelijk uit te voeren is flexibiliteit en aanpassingsvermogen vereist: de organisatie moet adequaat kunnen inspelen op de specifieke wensen en behoeften van de klant. Dit heeft de nodige strategische implicaties voor de bedrijfscultuur, communicatiestromen en de interne organisatie. Hiërarchische structuren maken bedrijven inflexibel en moeilijk veranderbaar. De organisatie kan het best procesgestuurd worden, er moet een omgeving gecreëerd worden die het mensen mogelijk maakt initiatief te nemen en samen te werken en te leren. Om klanten sneller en efficiënter te bedienen vindt er bovendien teamvorming plaats.

2. *Geïntegreerd informatiesysteem*

De relatiedatabase is een voorwaarde om relatiemanagement in de praktijk te kunnen brengen. De database is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de markt, de communicatie met de markt en het te voeren marketingbeleid. De database bevat begrijpelijke, relevante en recente data over klanten om de meest veelbelovende klanten te identificeren en daarmee kwalitatief hoogstaande, langdurige relaties aan te gaan gericht op herhalingsaankopen. Bij het opzetten van de database moet men bepalen: (1) welke relatie-soorten moeten worden onderscheiden, (2) welke informatie per relatie moet worden verzameld, en (3) hoe deze database gebruikt wordt.

3. *Relatieanalyse*

Met de informatie in de database worden de afnemers geanalyseerd. Ze worden ingedeeld in een type relatie ('partner', 'vriend', 'rivaal' of 'kennis'), vervolgens wordt per relatie vastgesteld in welke fase van de relatiecyclus zij zich bevindt. Deze twee factoren vormen de basis voor een relatieportfolio. Een compleet schema van relatietypen is te vinden in Van Schoonen, Boonstra en Van Sluis (1995). Portfolioanalyse is een techniek die wordt toegepast ten behoeve van strategische planning. Er wordt inzicht in de samenstelling van de portefeuille verkregen om te zorgen voor een evenwichtig portfolio en bijpassende strategieën per groep relaties.

4. *Managen relatieportfolio*

De portfoliostrategie wordt minimaal jaarlijks bepaald. In de strategie staat of er nieuwe afnemers moeten worden geworven, en zo ja hoeveel en welk soort afnemers. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de capaciteit van de onderneming. Voor bestaande relaties moet worden aangegeven in welke richting zij moeten ontwikkelen en welke relaties eventueel dienen te worden beëindigd.

5. *Relatieplan*

De portfoliostrategie vormt de basis van het relatieplan. Hierin worden de concrete acties aangegeven om de strategie uit te voeren. Dit plan dient tevens met de afnemers besproken te

worden voordat het definitieve plan wordt vastgesteld. Naast het relatieplan kan een plan voor intern gebruik worden opgesteld op basis van het besproken relatieplan.

6. *Implementatie relatieplan*

Elke relatie krijgt een vaste relatiemanager toegewezen, die meerdere relaties kan managen. Deze persoon is verantwoordelijk voor het bedienen van de afnemer en moet persoonlijk goed kunnen omgaan met de relatie. Boven de relatiemanager staat een directeur die verantwoordelijk is voor het managen van het portfolio en tevens voor het functioneren van de relatiemanagers. Voor relatiemanagement is flexibiliteit en aanpassingsvermogen van het relatiemanagementproces van groot belang.

7. *Evaluatie en terugkoppeling*

Door een regelmatig terugkoppeling wordt bekeken of de doelen van het relatieplan zijn gehaald. Dit gebeurt op twee niveaus: op het niveau van de organisatie of een bepaalde afdeling wordt bekeken of het relatieportfolio zich op de gewenste manier heeft ontwikkeld en op operationeel niveau of de relatie zich op de gewenste manier heeft ontwikkeld.

Van de Kraats (2002) heeft zich gericht op relatiemanagement specifiek voor kenniscentra. Hij stelt dat een kenniscentrum dat zich ontwikkelt van informatieleverancier tot 'partner in problem solving' optreedt als partner waarbij een proactieve houding vereist is. Dit betekent dat het kenniscentrum zijn dienstverlening, organisatie en strategie afstemt op de wensen en behoeften van de klant. Anderzijds weet de klant exact wat het kenniscentrum wel en niet voor hem kan betekenen. Door relatiemanagement wordt het aanbod van het kenniscentrum steeds beter afgestemd op de klant en kan het centrum zich ontwikkelen tot partner in plaats van leverancier. Volgens Van de Kraats (2002) ligt de eindverantwoordelijkheid voor relatiemanagement bij voorkeur bij het hoofd van het kenniscentrum of bij een speciaal aangestelde relatiemanager. De operationele verantwoordelijkheid per klant kan gelegd worden bij medewerkers van het kenniscentrum die het vak, de organisatie en de wensen van de klant goed kennen.

Relatiemanagement is bij kenniscentra nog nauwelijks ingeburgerd. Wanneer eigen winstverantwoordelijkheid echter belangrijk wordt, is het van belang dat de organisatie zich gaat zien als een professionele zakelijke dienstverlener, waarbij het informatieproduct zijn toegevoegde waarde dient te bewijzen. Ook Van de Kraats heeft een stappenplan voor relatiemanagement omschreven. Dit plan is vrijwel identiek aan het hierboven beschreven stappenplan van Schoonen, Boonstra en Van Sluis, wat betekent dat dit volgens Van de Kraats ook geschikt is voor kenniscentra. Centraal in relatiemanagement dient de vraag 'Hoe creëer ik de meeste waarde voor de klant?' te staan, in plaats van 'Hoe geef ik een zo volledig mogelijk antwoord op de vraag?' (Van de Kraats, 2002). Zo wordt het de taak van het kenniscentrum om mee te denken met de klant. Daarnaast benoemt de auteur specifiek het belang van een heldere definiëring van verantwoordelijkheden binnen het kader van relatiemanagement. Ook is Van de Kraats het ermee eens dat een goed informatiesysteem, met per klant in zicht in de lopende projecten, huidige productenpakket, financiële gegevens, contactdetails en afspraken, een essentiële voorwaarde is om relatiemanagement in de praktijk te kunnen brengen. Tot slot adviseert hij voor de implementatie van relatiemanagement de tijd te nemen. De invoering vraagt namelijk om een grote organisatorische verandering en een andere attitude van de kenniswerkers binnen het centrum.

Relatiemanagement kan zeker ook voor kenniscentra van belang zijn, afhankelijk van het doel en de functie die ze voor ogen hebben. Net als andere organisaties moeten ze zich bewust zijn van de relatie die ze met hun klanten hebben. Wanneer een kenniscentrum informatie ontwikkeld voor externen, is klantgerichtheid bijvoorbeeld erg belangrijk. Een stappenplan voor relatiemanagement van kenniscentra is in deze subparagraaf besproken. Hiermee kan een kenniscentrum zich in de praktijk ontwikkelen van informatieleverancier tot 'partner in problem solving' en zich meer gaan opstellen als dienstverlener. Om dit echt te laten slagen is een attitudeverandering binnen het kenniscentrum nodig, waardoor er voldoende tijd genomen moet worden om relatiemanagement goed in te voeren. Voor de Builderberg Groep is relatiemanagement echter nog niet aan de

orde. Op dit moment is het netwerk voornamelijk intern bezig zichzelf te organiseren en is er nog geen sprake van klanten in de zin van externe relaties met een economisch belang. Het stappenplan geeft wel een goed inzicht het omgaan met alle relaties die binnen een kennisnetwerk kunnen bestaan.

2.3.4 Communicatiemiddelen

Over communicatiemiddelen van kenniscentra is in de wetenschappelijke literatuur niet veel geschreven. Volgens Ketting (2002) is de basis van veel kenniscentra de website, maar over het gebruik en toepassingen hiervan wordt niet veel gezegd. Geerling-Eiff, Hubeek en Van Baalen (2005) noemen wel hoeveel netwerken bepaalde communicatieactiviteiten in de planning hebben staan ten behoeve van externe kennisverspreiding (Tabel 1).

Tabel 1: Aantal netwerken met een bepaalde communicatieactiviteit in de planning (N=28; bron: Geerling-Eiff, Hubeek & Van Baalen, 2005)

<i>Communicatieactiviteiten</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Artikelen in kranten/vakbladen	16	12
Workshop/bijeenkomst/discussie met derden	9	19
Website	9	19
Rapport	9	19
Lezingen	9	19
Anders	9	19
Bedrijfsbezoek	5	23
Folder	3	25
Radio	1	27
Cursusmateriaal	1	27

Uit Tabel 1 blijkt dat er nog weinig geplande communicatie plaatsvindt vanuit kenniscentra, alleen artikelen in kranten/vakbladen worden door meer kenniscentra wel ingepland. Ongeveer een derde van de onderzochte kenniscentra zegt workshops of bijeenkomsten, een website, rapporten, lezingen of iets anders in te plannen als communicatiemiddelen.

Daarnaast hebben Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard en Van Heck (2005) de invloed van een kennisportal onderzocht in een situatie waarin mensen en projecten uit verschillende organisaties die elkaar niet kennen worden samengebracht. Dit zou kunnen aantonen of het voor kenniscentra interessant is om met een dergelijke portal te werken. De voorwaarden die zij noemen voor het ontwikkelen van een netwerk zijn een gevoel van noodzaak en gedeeld bewustzijn. Tevens is de rol van kennismakelaar erg belangrijk. In het onderzoek leidt een kennisportal tot het dichten van structurele gaten en een kleinere cognitieve afstand tot de projecten. Er is echter geen direct effect gevonden van een kennisportal op het delen van persoonsgebonden kennis. In de beginfase van het netwerk vond er namelijk uitwisseling plaats van algemene, niet project specifieke, en expliciete kennis. Er was ook geen direct effect van een kennisportal op de reciprociteit van kennisuitwisseling tussen de projecten. Wel werd er kennis gedeeld tussen projectniveau en het platform en publieke niveau. Wat hieruit opgemaakt kan worden is dat een kennisportal in ieder geval geen vervanging kan zijn van voornamelijk face-to-face communicatie, maar wel ondersteunend gebruikt kan worden. Zoals in paragraaf 2.1 al werd vermeld, kan persoonsgebonden kennis het best gedeeld worden door persoonlijke interactie. Omdat digitale communicatie altijd minder rijk is dan face-to-face communicatie en vaak ook minder aanwezig of 'dringend', is het begrijpelijk dat een kennisportal minder geschikt is voor het delen van persoonsgebonden kennis. Wel kan het bijvoorbeeld een makkelijke manier zijn om connectie te houden met het netwerk en om expliciete kennis uit te wisselen.

Kenniscentra blijken weinig actief in het inplannen van communicatieactiviteiten. De kenniscentra die hier wel bewust mee bezig zijn, gebruiken diverse communicatiemiddelen, zoals een website, rapporten, lezingen, bijeenkomsten of iets anders. Het meest worden echter artikelen in kranten of vakbladen ingepland ten behoeve

van de externe communicatie. In de literatuur wordt meerdere malen het belang van face-to-face communicatie aangegeven, voornamelijk in de beginfase van een netwerk. Zoals in overeenstemming met wat eerder geconcludeerd werd, is persoonlijk contact erg belangrijk voor groepen om zich te ontwikkelen tot een sterk geheel. Een kennisportal op de website kan gezien worden als hulpmiddel, maar kan de face-to-face communicatie niet vervangen. Juist wanneer persoonsgebonden kennis zo belangrijk is, moeten individuen gestimuleerd worden actief met elkaar samen te werken. Verder hoeven er geen aansturing of vooraf bepaalde communicatiekanalen te zijn. In de volgende paragraaf wordt bekeken hoe bestaande kenniscentra zijn ingericht en omgaan met de genoemde organisatie- en communicatieaspecten.

2.4 Kenniscentra in de praktijk

In deze paragraaf worden voorbeelden van kenniscentra in de praktijk bekeken. Van ieder netwerk wordt geprobeerd informatie te verzamelen over de volgende onderwerpen: organisatiedoelen, strategie, organisatiestructuur, organisatie-inrichting, communicatiedoelen, doelgroep, communicatiestrategie en communicatiemiddelen. Zodoende kan bovenstaande theorie aangevuld worden met bevindingen uit de praktijk. Het gaat om kenniscentra die óf op hetzelfde gebied werkzaam zijn als de Builderberg Groep, namelijk een combinatie van de sectoren bouw en gezondheid, óf die qua organisatie een voorbeeld kunnen zijn.

2.4.1 KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

Organisatiedoelen

- Doelstelling: het tempo en de kwaliteit van stedelijke vernieuwing verhogen door kennisuitwisseling te bevorderen.
- Missie: "Vergroten van de kwaliteit, tempo en rendement van integrale stedelijke vernieuwing en herstructurering door kennis en expertise rondom (fysieke aspecten van) stedelijke vernieuwing transparant te maken voor betrokken partijen."
- Geen directe bijdrage aan stedelijke vernieuwing, daarvoor staan ze teveel op afstand.

Strategie

- KEI richt zich op het bevorderen van innovaties in de voorhoede, en op het verspreiden van innovaties in de achterhoede.
- Positioneert zich als een kenniscentrum voor alle partijen dat ontstaan is door de behoefte aan een organisatie die partijen op uitvoeringsniveau bij elkaar brengt, zodat ze elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen halen en brengen.
- Geen sectorale belangenorganisatie, zowel integrale doelstelling van stedelijke vernieuwing als individuele behoeftes van partners.
- Ontwikkelt zelf geen kennis, maar brengt vraag een aanbod bij elkaar. Toegevoegde waarde zit in de inzet van eigen instrumenten en activiteiten om strategische informatie te koppelen aan actieve dragers.
- Kleinschalige activiteiten waarin de diepte wordt gezocht.
- Wil zich meer profileren als 'kundecentrum'. Niet alleen verwerven inzicht en kennis, maar ook ontwikkelen vaardigheden. Bijvoorbeeld master classes organiseren.

Organisatiestructuur

- KEI-bureau bestaat in 2006 uit een hoogopgeleid en breed inzetbaar team van 9.1 fte. Bureau van elf personen vertegenwoordigt de volgende disciplines: sociale geografie, planologie, architectuurhistorie.
- Bestuur is een representatieve afspiegeling van het vakgebied en bestaat uit acht personen.
- Inhoudelijk gevoed door flexibele denktanks bestaand uit partners.
- Extern: werkt samen met diverse partijen, organisaties en instituten in de sector ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en stadsvernieuwing.
- Werkt daarnaast samen met fotografen voor de website, verslagleggers en redacteurs voor de publicaties, verschillende voorzitters voor de activiteiten, en vormgevers.

Organisatie-inrichting

- Bestuur houdt toezicht en geeft strategisch advies.
- Directeur is verantwoordelijk voor het behalen van inhoudelijke en strategische doelstellingen en legt hierover verantwoording af aan bestuur.
- Onafhankelijke stichting met een publiek-private funding.

- Netwerk wordt gefinancierd door zowel publieke als private partijen in de stedelijke vernieuwing, die zowel een financieel als inhoudelijk partnership aangaan met KEI.
- Private partners zijn projectontwikkelaars, bouwers, beleggers, corporaties, onderzoeks- en adviesbureaus, architecten, banken, fondsen, kenniscentra, universiteiten en hogescholen. Publieke partners zijn ministeries, provincies en gemeenten.
- Financiële bijdrage partners is gedifferentieerd naar omzet of omvang van de organisatie.
- Koepels en brancheorganisaties zijn vrijgesteld van een financiële bijdrage, aangezien hun leden voor een groot deel al partner zijn van KEI. Ook kenniscentra of aanverwante (gesubsidieerde) instellingen betalen geen bijdrage.
- Totale bedrijfskosten voor 2006: € 1.214.000. VROM, de grootste partner, neemt in samenwerking met de ministeries van LNV, EZ en VWS € 373.000 van de exploitatiekosten voor haar rekening. Overige partners dragen in totaal € 650.000 bij, resterende € 191.000 wordt gedekt uit inkomsten van derden (extra opdrachten e.d.).

Communicatiedoelen

- Communicatie staat centraal. Zet communicatiemiddelen in om uitwisseling tussen partners te laten plaatsvinden en het netwerk te verstevigen.

Doelgroep

- 230 partners sinds januari 2006.
- Kruisbestuiving tussen KEI en andere kenniscentra kan beter, zou meer buiten gebaande paden moeten kijken en sterker het kleinschalige, innovatieve initiatief moeten opsporen.

Communicatiestrategie

- Toename van het aantal partners levert ook risico's, het is lastig om iedereen tevreden te stellen, kan KEI aan de verwachtingen blijven voldoen?

Communicatiemiddelen

- Website is centrale communicatiemiddel. Daarnaast clubblad, verslagen van activiteiten, essays.
- Eind 2005 waardering van partners voor communicatiemiddelen gepeild: hoog maar gevaar voor informatieovervloed. Daarom niet teveel verschillende bronnen gebruiken.

2.4.2 Levende Stad (kennisnetwerk management openbare ruimte)

Organisatiedoelen

- Doelstelling: gemeentelijke managers van de openbare ruimte ondersteunen bij het herkennen en definiëren van sleutelprocessen, zwakten en kritieke succesfactoren binnen de eigen organisatie, en ondersteunen bij het verkennen van de mogelijkheden tot verbetering en het voorbereiden van maatregelen voor het bereiken van verbeteringen.
- "Meer waarde door delen" is de toegevoegde waarde die het netwerk wil leveren.
- Missie: "Het uitwisselen en verspreiden van ervaringen met een goede openbare ruimte staat centraal in het netwerk. Dit gebeurt door het organiseren van bijeenkomsten, het stimuleren van netwerkvorming, het opbouwen en onderhouden van een kennisdossier en het initiëren en uitvoeren van gezamenlijke studiedagen en leergangen. Managers van de openbare ruimte met vragen of problemen, kunnen deze telefonisch of per e-mail aan een vraagbaak voorleggen en zullen naar een geschikte kennisbron worden verwezen door het kennisnetwerk. De passie van het netwerk is het creëren van een goede openbare ruimte met als resultaat: een levende stad!"

Strategie

- Kennisnetwerk van en voor gemeenten in Nederland.
- Managers en beleidsmedewerkers delen als kennispartners hun praktijkervaringen met beheer.
- Kennislacunes worden gesignaleerd en leden krijgen toegang tot actuele bruikbare kennis.
- Voorzien in kennisaanbod door: kennisuitwisseling tijdens bijeenkomsten en activiteiten, informatieverzameling bij partners voor de beantwoording van kennisvragen, de kennisbibliotheek vol praktijkervaringen, theorie en handige achtergrondinformatie, de ontwikkeling van kengetallen en gemeenteprofielen, en door kennisverdieping in studiedagen en de leergangen.
- Partners bepalen de kennisagenda, daarnaast zijn er thema's die structureel op de agenda staan.
- Partners voeden het netwerk met kennis, documenten, vragen en opdrachten.

Organisatiestructuur

- Coördinatiecentrum: om kennisnetwerk levend en actueel te houden, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het aanbod binnen het kennisnetwerk, voor het organiseren van bijeenkomsten en zorgen dat mensen op de

hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van de openbare ruimte. Medewerkers hebben rollen als kennisverzamelaar, -ontsluiter en -bemiddelaar, maar ook als netwerkvormer en onderzoeker.

- Coördinatiecentrum heeft een platte organisatiestructuur en maakt fysiek onderdeel uit van De Roo Management & Advies.
- Strategische vrienden: werkt samen als er een zeer duidelijke toegevoegde waarde bij een strategische partner ligt, bijvoorbeeld in kennisdeling (het organiseren van studiedagen, cursussen en leergangen) of de ontwikkeling en financiering van nieuwe producten en processen voor partnergemeenten. Hierin wordt gezocht naar een duidelijke positionering.
- Commissie KMOR: op initiatief coördinatiecentrum worden de jaarlijkse ontwikkeling en strategische keuzen ten behoeve van de groei van het netwerk getoetst door de Commissie KMOR. Orgaan samengesteld uit maximaal vijf leden uit beleidsveld die periodiek bij elkaar komen. Functioneert als toezichthouder en ombudsman voor alle partnergemeenten.
- Structurele taak van iedereen om eigen kennisgebied binnen netwerk verder te ontwikkelen, het initiatief te nemen tot onderzoek en actie om relevante onderwerpen op een toegankelijke manier te ontsluiten, alleen of in samenwerking.

Organisatie-inrichting

- Wordt gefinancierd door gemeenten die partner zijn.
- Vier soorten jaarabbonementen voor gemeenten, bieden verschillende diensten. Diensten zijn ook tegen bijbetaling te verkrijgen wanneer deze niet in het pakket vallen, bijvoorbeeld bezoeken bijeenkomst kost € 250 per persoon.

Communicatiedoelen

- 1) het betrekken van doelgroepen bij de ontwikkeling en ontsluiting van het netwerk, 2) het activeren van doelgroepen om kennis te delen, 3) het motiveren van doelgroepen om het kennisnetwerk te gebruiken bij het kijken naar en verbeteren van specifieke managementprocessen, 4) het informeren van verschillende doelgroepen in het kennisveld, en 5) werving van nieuwe partners en nieuwe strategische vrienden voor het netwerk.
- Eerste drie doelen gaan om interactie, dus tweerichtingsverkeer, laatste twee gaan om acties eenzijdig vanuit het kennisnetwerk.

Communicatiestrategie

- Communicatiestrategie van samen delen, zowel voor partners als voor medewerkers. Begint bij bereidheid naar elkaar te luisteren, je nek uit te steken en over het eigen muurtje te kijken. Samen delen voorkomt langs elkaar heen werken en wiel opnieuw uitvinden.
- Kennisnetwerk moet:
 - Bij alle communicatie de partners centraal stellen en partnergericht werken.
 - Bij nieuwe activiteiten de behoefte van partners onderzoeken en achteraf toetsen of aan verwachtingen is voldaan en wat eventuele verbeterpunten zijn.
 - Sturen op het verkrijgen van actieve input van partners op ieder mogelijk gebied.
 - Openstaan voor vragen en signalen vanuit partners en ook zelf actief op zoek gaan naar signalen,
 - Samenwerken met betrokkenen, partners en experts aan concrete diensten en activiteiten,
 - Steeds bij activiteiten voor ogen hebben welke toegevoegde waarde dit de partners kan opleveren
 - Partners niet overladen vragen maar werken vanuit voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit door gestructureerd wekelijks contact te zoeken en alle "post" tot dit moment te verzamelen.
- Ieder jaar wordt een evaluatie gehouden om te bepalen welke producten of processen verbeterd moeten worden.

Communicatiemiddelen

- Website is het centrale informatiepunt van het netwerk. Daarnaast e-Zine, wekelijkse mail, persoonlijke post, agenda, bijeenkomsten, jaarcongres, evaluatie, procesboek en externe congressen.
- Website biedt: informatie over netwerk, nieuwsbrieven, agenda, actuele kennisvragen en antwoorden, archief, dossiers, gemeenteprofielen en informatie over kengetallen, deelonderzoeken, documentatie, publicatie, actualiteiten over beheer openbare ruimte. Op website ruimte om vragen te stellen, verzoeken tot onderzoek of vergelijkingen in te dienen en in te schrijven voor deelname aan het netwerk en losse producten of activiteiten.
- Bijeenkomsten: onderscheid tussen groepsbijeenkomsten en themabijeenkomsten. Groepsbijeenkomsten: twee maal per jaar op congressen, doel is interactie binnen vergelijkbare groep partnergemeenten over actuele onderwerpen te faciliteren. Themabijeenkomsten: deels door coördinatiecentrum en deels door partnergemeenten geïnitieerd, één actueel onderwerp als thema, uitsluitend toegankelijk voor actieve partners en strategische vrienden, vinden structureel plaats en zijn opgenomen in agenda.

- Evaluatie: naast directe feedback partners, is er een apart evaluatieformulier. Vragen per product en over De Roo als dienstverlener.

2.4.3 Habiforum – Programma Vernieuwend Ruimtegebruik

Organisatiedoelen

- Doel kennisnetwerk: Verzamelen en verspreiden van informatie op het gebied van innovatief en meervoudig ruimtegebruik.
- Doel programma: kennis ontwikkelen en toepasbaar maken die een impuls vormt voor vernieuwingen in de ruimtelijke ordening.

Strategie

- Brengt wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar en maakt het mogelijk om gezamenlijk vernieuwende oplossingen te ontwikkelen.
- Proeftuinen spelen een belangrijke rol, concrete situaties waar – vraaggestuurd – gezocht wordt naar doorbraken voor het realiseren van hoogwaardige ruimtelijke projecten.
- Bijeenkomsten en congressen organiseren.

Organisatiestructuur

- Habiforum is de indiener van het programma. Samen met InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster de uitvoeringsorganisatie.
- Wetenschappelijk programma wordt uitgevoerd door een aantal universiteiten, aangevoerd door de Technische Universiteit Delft.
- Netwerkorganisatie, veel mensen betrokken en dynamisch van aard. Continuïteit wordt gewaarborgd door bureauleden, associés en leden van de wetenschappelijke stuurgroep.
- Bureamedewerkers, onder leiding van programmadirecteur, zijn verantwoordelijk voor totstandkoming en uitvoering werkprogramma: dagelijkse gang van zaken en voorbereiding strategische discussie over koers en richting. Allemaal actief in meerdere netwerken, daarmee directe ambassadeurs en gezichten van Habiforum.
- Raad van Toezicht: beoordeling beleid en performance van Habiforum, bewaakt realisatie doelstelling. Begroting en jaarrekening worden door bestuur ter goedkeuring voorgelegd. Daarnaast worden in halfjaarlijkse vergadering inhoudelijke koers van het programma, de accenten en de mogelijkheden besproken.

Organisatie-inrichting

- Taken RvT: Beoordeling van de begroting en de jaarrekening, signaleren van nieuwe ontwikkelingen, beoordeling koers en evenwicht activiteiten, organiseren van commitment. Samenstelling: vertegenwoordigers van Departementen EZ, LNV, OC&W, VROM, V&W en lagere overheden, marktpartijen en kennisinstellingen. Frequentie bijeenkomst: 2 maal per jaar.
- Associés zorgen voor ontwikkeling en uitvoering van programma, zijn experts die zich tijdelijk met netwerk verbinden. Maken het mogelijk op het juiste moment en de juiste plaats ontwikkelingen in gang te zetten.
- Het bestuur bepaalt de koers en ziet erop toe dat de doelen daadwerkelijk behaald worden. De Raad van Toezicht verzorgt de externe controle. Verantwoordelijk voor dagelijks functioneren, definieert koers en richting en bewaakt doelstelling. Ziet toe op evenwichtige interne en externe prestaties in inhoudelijk en financieel opzicht.
- Taken bestuur: vaststellen werkprogramma en toezicht op uitvoering, rapporteren aan Raad van Toezicht. Samenstelling: vertegenwoordigers van Rijksoverheid, lagere overheden, en marktpartijen. Founding fathers (directeuren CUR en NIROV) zijn adviserend lid. Frequentie bijeenkomst: 5 a 6 maal per jaar.
- Netwerk is voortgekomen uit het Fonds voor Economische Structuurversterking.

Communicatiemiddelen

- Drie informatiestromen: website, kwartaaltijdschrift en maandelijkse digitale nieuwsbrief.

2.4.4 SenterNovem

Organisatiedoelen

- Bijdrage leveren aan een samenleving waar welvaart en welzijn in evenwicht zijn voor deze en volgende generaties.
- Wil bijdragen aan een sterkere positie van het bedrijfsleven in ons land en aan een duurzamere samenleving, met zorg voor mens en milieu.
- Missie: “Op een inspirerende, richtinggevende en professionele wijze het overheidsbeleid uitvoeren op het gebied van innovatie, milieu en duurzaamheid en bevorderen van samenhang daartussen. Wij realiseren

afrekenbare resultaten op een kosteneffectieve wijze, waarbij we de optimale mix van beleidsinstrumenten op basis van ervaringskennis en synergiewinst inzetten. In één zin: SenterNovem: professionals in duurzaamheid en innovatie.”

- Visie: “Het streven naar een verhoging van welvaart en welzijn voor de huidige en toekomstige generaties vergt economische groei. Hiervoor is een goede concurrentiepositie van de Nederlandse economie nodig, op basis van innovatie. De welvaarts-groei vraagt om een duurzaam karakter, zodat de volgende generaties op kunnen groeien in een wereld waar het goed toeven is qua milieu, leefomgeving en klimaat, zonder roofofbouw op eindige grondstoffen. Juist door de wisselwerking tussen duurzaamheid en innovatie kunnen negatieve effecten van groei worden teruggedrongen.”

Strategie

- Grenzen verleggen met ideeën, kennis en producten.
- Slaat een brug tussen rijksoverheid en bedrijven. Werkt samen met vrijwel alle maatschappelijke sectoren: industrie, agrarische sector, dienstensector, detailhandel, onderwijs en zorg. Ook voor kennisinstituten en lokale overheden.
- Diensten: adviseren, netwerken, informeren en subsidiëren.

Organisatiestructuur

- Competentiecentrum Transities om trekkers van systeeminnovaties en transitie-initiatieven in staat te stellen hun competenties te vergroten. Bundelt kennis en ervaring die cruciaal is voor het succes van systeeminnovaties en transities en maakt deze overdraagbaar. Het verbindt mensen die in uiteenlopende gebieden aan transities werken, zodat ze inspiratie, kennis, ervaringen en netwerken kunnen delen. Het motto is daarbij samen werken, samen leren en samen ontwikkelen.
- Transitienetwerk dat onderzoek en praktijk samenbrengt, zorgt voor een wisselwerking tussen beleid, praktijk en onderzoek. Netwerk verbindt mensen uit kennisinstellingen, overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.
- Verschillende programma's en regelingen zijn ondergebracht in drie directies: Innovatie, Energie en Klimaat, en Milieu en Leefomgeving.
- Onder drie directies managers per taakveld, daarnaast afdelingen als HRM, Finance, Communicatie, et cetera en gemeenschappelijk front office met OCN, EVD en Syntens.
- SenterNovem voert niet alleen een aantal internationale programma's uit voor het Internationaal Energie Agentschap (IEA), de EU en het Ministerie van EZ: vrijwel alle nationale programma's hebben een internationale component

Organisatie-inrichting

- Directie Innovatie gaat uit van een vraag- en bedrijfsgerichte benadering, opgebouwd vanuit een breed instrumentarium van fiscale maatregelen en financiering, programma's en projecten en strategische innovaties.
- Directie Energie en Klimaat omvat de beleidsterreinen energiestrategie en transitie, netwerk bedrijven en internationaal, klimaat en gebouwde omgeving en de marktintroductie energie-investeringen.
- Directie Milieu en Leefomgeving omvat de beleidsvelden Afval, Bodem, Mobiliteit en Ruimte, en InfoMil, aangevuld met milieutechnologie, externe veiligheid en duurzame ontwikkeling.
- Jaarrekening 2005: bedrijfskosten € 99.758. Omzet: EZ € 53.874, VROM € 34.051, overige departementen € 7.713, derden € 4.765.

Communicatiemiddelen

- In 2005 honderden bijeenkomsten, workshops, congressen en andere evenementen. Steeds vaker met interactieve opzet: deelnemers kunnen vooraf mede vormgeven aan het programma en aangeven wie ze willen ontmoeten.

2.4.5 Kenniscentrum Grote Steden

Organisatie-doelen

- Missie: “Het ontwikkelen van een excellente e-bibliotheek (DOC BANK) voor de grote steden en het verzorgen van hoogwaardige kennisoverdracht voor mensen die actief betrokken zijn op het stedelijk domein.”
- Ambities:
 - uitbouwen van een excellente database vol stedelijke kennis (DOC BANK op website) met praktijkvoorbeelden, stedelijk onderzoek, nieuws- en dossierberichten en publicaties;
 - initiëren van toonaangevend kort- en langlopend stedelijk onderzoek;

- inregelen van een groot en betrokken netwerk waarin tijdens bijeenkomsten kennis wordt uitgewisseld in interactie tussen professionals;
- verzorgen van inspirerende publicaties in de Kennisreeks voor Grote Steden die steden handvatten bieden bij het oplossen van actuele stedelijke vraagstukken.
- Kenniscentrum wil met Stedelijk Innovatieprogramma (STIP) uitgroeien tot Maatschappelijk Topinstituut voor de steden. Maatschappelijke Topinstellingen leggen verbindingen tussen excellent onderzoek en vraagpartijen, om bij te dragen aan de oplossing voor belangrijke maatschappelijke problemen.

Strategie

- Voorziet steden en departementen van praktische en wetenschappelijke kennis over stedelijke vraagstukken.
- Bevordert de uitwisseling van kennis en ervaring over grotestedenbeleid tussen de steden en departementen.
- Voert naast basisprogramma voor de Grote Steden in opdracht van verschillende ministeries en steden kennisprogramma's uit. Door koppeling en ontsluiting komt verzamelde kennis van het ene kennisprogramma ook ten goede aan andere programma's.
- Op dit moment kennisprogramma's in het kader van Stedelijke Economie, Bibliotheken, Dagindeling en KIEM, het Kennisnet Integratiebeleid en Etnische Minderheden.

Organisatiestructuur

- Nauw verbonden met NICIS, het Maatschappelijk Topinstituut voor de steden. NICIS verbindt wetenschap en praktijk en vergroot de bruikbaarheid van kennis. Wetenschappelijk onderzoekprogramma NICIS is vraaggericht en versterkt het probleemoplossend vermogen van de steden, bevordert nationaal gebruik van internationale kennis.
- Het Stedelijk Innovatieprogramma (STIP) van het Kenniscentrum Grote Steden en NWO is ondergebracht bij NICIS. Genereert nieuwe wetenschappelijke kennis en vertaalt onderzoeksresultaten naar de stedelijke praktijk.
- Bestuur van vier personen, directie, secretariaat, programmaleiders, backoffice, communicatie en marketing, research en webredactie.
- Iedere stad heeft één centraal aanspreekpunt op het gebied van het Grotestedenbeleid, de GSB coördinator.
- Werkt samen met kennisinstellingen Europa decentraal en Stichting Megacities.

Organisatie-inrichting

- Stichting, opgericht in maart 2001 door 25 grote steden en negen departementen.
- Oprichters verstrekken jaarlijks een subsidie waarmee het Kenniscentrum in stand wordt gehouden.

Doelgroep

- Werkt op dit moment voor 31 grote steden (de zogenoemde GSB-gemeenten) en negen departementen.

Communicatiemiddelen

- Kennisoverdracht vindt plaats via de DOCBANK, bijeenkomsten en publicaties.
- Kennis uit afgeronde kennisprogramma's Onze Buurt Aan Zet (OBAZ) en ICT & Sociale Kwaliteit (Social Quality Matters) blijft toegankelijk via de website.
- Naast website met de DOCBANK ook publicatiereeks 'Kennisreeks voor Grote Steden', de 'Weetgids' (alle kennis voor grote steden in zakformaat), de Praktijk top 5 en Kennis top 5, bijeenkomsten (interactieve Kennisateliers en Expertateliers), en e-nieuwsbrieven.
- Iedere vier maanden biedt de GroteStedenWijzer een overzicht van het nieuws, de bijeenkomsten, de (nieuwe) publicaties en andere wetenswaardigheden van het Kenniscentrum Grote Steden. Alle betrokkenen bij de grote stad krijgen dit handzame en compacte overzicht toegestuurd. Alle publicaties zijn te bestellen in de webwinkel.
- Validatie kennis: kenniscentrum valideert momenteel alleen praktijkvoorbeelden, in de nabije toekomst alle kennis gevalideerd. Methode:
 - 0 vinkjes: Is het project leerzaam voor anderen?
 - 1 vinkje: Is er een projectplan?
 - 2 vinkjes: is er een projectevaluatie?
 - 3 vinkjes: is het project door een Kenniscentrummedewerker geanalyseerd?
 - 4 vinkjes: is het project door deskundigen beoordeeld?
 - 5 vinkjes: heeft het project ook toepassing in de praktijk gevonden?

2.4.6 X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid

Organisatiedoelen

- Doelstelling: verandering brengen in het feit dat het wiel te vaak opnieuw wordt uitgevonden in de sociale sector en dat te vaak ontwikkelde methodieken, ideeën en projecten niet aankomen op lokaal niveau.

- Missie: “X-S2 wil een hoogwaardige matchmaker zijn tussen kennisvragers en kennisaanbieders over sociaal beleidsvraagstukken en een kennisportaal met gekwalificeerde informatie voor landelijke, provinciale en lokale actoren op het gebied van sociaal beleid. Kerntaken zijn het signaleren, selecteren, valideren en verspreiden van informatie.”

Strategie

- Stimuleren van contacten tussen partijen die werkzaam binnen de sociale sector en met organisaties en personen vanuit andere sectoren, zoals fysieke en economische sector.
- Uitgangspunten:
 - Combinatie van digitale en persoonlijke kennisverspreiding en –uitwisseling.
 - Geen kennis ontwikkelen, alleen verspreiden en uitwisselen
 - Vanuit een onafhankelijke, zelfstandige, neutrale positie werken
 - De focus op speerpunthema’s leggen: actueel, verbindend en overstijgend
 - De lokale en regionale vraag centraal stellen
 - Alle activiteiten in samenwerking met anderen

Organisatiestructuur

- Landelijke partner van Kanaal Sociaal: een online initiatief voor kennisdeling op landelijk, provinciaal en lokaal niveau.
- Momenteel 14 werknemers. Organisatie bestaat uit een bestuur van acht personen, een directie, secretariaat en communicatieafdeling, en daarnaast adviseurs en projectmedewerkers op vier gebieden die X-S2 onderscheidt: Wmo/bibliotheekvernieuwing / platteland, team buurt, onderwijs en sport, team wijk-buurt / prof. / Kanaal Sociaal en team website.
- Vanaf 2007 gaat X-S2 op in Kennisinstituut Maatschappelijke Inzet. Dit ontstaat uit een fusie tussen Civiq, Kennisinstituut lesbisch en homo-emancipatiebeleid, Landelijk Centrum Opbouwwerk (LCO), NIZW Sociaal Beleid, TransAct en X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid.

Organisatie-inrichting

- Gefinancierd door het ministerie van VWS.

Communicatiemiddelen

- Website

2.4.7 InnovatieNetwerk

Organisatiedoelen

- In 2010 wil InnovatieNetwerk 30 van werkelijk robuuste concepten hebben ontwikkeld, waarvan de helft zijn betekenis moet hebben gekregen in de praktijk.

Strategie

- Ontwikkelt grensverleggende vernieuwingen in landbouw, agribusiness, voeding en groene ruimte en zorgt dat die door belanghebbenden in de praktijk worden gebracht.
- Innovaties gericht op duurzame ontwikkeling met een focus op de langere termijn. In gang zetten door het ontwikkelen van concepten die in praktijk gebracht zorgen voor ingrijpende veranderingen.
- Vier thema’s: Ruimte Creëren, Duurzaam Ondernemen, Gezonde Samenleving en InnovatieStimulerende Omgevingen. Binnen ieder thema aparte innovatieopgaven geformuleerd.

Organisatiestructuur

- Bureau met beperkt aantal medewerkers, een directeur en een bestuur.
- Bestuur bestaat uit een voorzitter en twaalf leden, zijn benoemd op persoonlijke titel en niet als vertegenwoordiger van de organisatie, het bedrijf of de instelling waaraan ze verbonden zijn.
- Medewerkers fungeren als spin in het web: zorgen ervoor dat vernieuwers hen weten te vinden, dat concepten met partners worden ontwikkeld, dat betrokkenen uit diverse organisaties deelnemen aan de realisering van de concepten, en dat resultaten bekend gemaakt worden binnen het netwerk en daarbuiten.
- Werkt samen aan projecten met een groot netwerk aan partijen, waar in wisselende coalities maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, overheid en wetenschap deel van uit maken.
- Werkt samen met SIGN | Courage | Leven met Water | Habiforum | TransForum Agro & Groen.
- Ingesteld door en gelieerd aan ministerie van LNV (Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit), vervult haar taken vanuit een onafhankelijke positie, aangestuurd door het bestuur.

Organisatie-inrichting

- Budget LNV voor 2006: 4.764 k€. 3.694 is voor projecten en 1.070 voor apparaatskosten (personeel en materieel).

Communicatiedoelen

- Bekendheid v.w.b. identiteit organisatie, expertises en inhoud van belangrijkste activiteiten.
- Naamsbekendheid en bekendheid met identiteit organisatie.
- Publieke/maatschappelijke aandacht voor het werk en het entameren van/deelnemen aan maatschappelijke discussie waar gewenst.

Communicatiestrategie

- Om doel InnovatieNetwerk te bereiken moeten de activiteiten toegankelijk worden gemaakt voor een breder publiek en als motiverend en stimulerend worden ervaren. Effectieve communicatie is cruciaal voor de betrokkenheid en inzet van mensen uit allerlei partijen en gremia. "Zij moeten (kunnen) begrijpen wat we doen en willen, ze moeten zich aangetrokken voelen tot onze organisatie en uitgedaagd worden om te participeren of over ons te berichten (in geval van de media)."
- Effectieve communicatie door: in een vroeg stadium van conceptontwikkeling al communicatieve vragen te stellen, zoveel mogelijk toegankelijke taal te gebruiken, aantrekkelijk beeldmateriaal te ontwikkelen (als kapstok om activiteiten te herinneren), aanwezigheid in publieke media, open het maatschappelijk debat te zoeken, en door resultaten op een verrassende manier te presenteren.
- Door communicatie extra in de schijnwerpers zetten van voorbeeldprojecten de identiteit en bekendheid van de organisatie versterken.

Communicatiemiddelen

- Website, nieuwsbrieven, flyers, rapporten, vrije publiciteit, organisatiebrochure, persberichten, optredens in audiovisuele media (radio, tv), deelname aan publieke debatten.
- Jaarlijks onderzoek naar waardering en imago van InnovatieNetwerk onder relaties, worden gebruikt als verantwoording voor het werk en in het interne leerproces. De uitkomsten worden ook gebruikt in het evaluatierapport dat InnovatieNetwerk in 2010 voor de Minister van LNV moet maken.

2.4.8 Van theorie naar praktijk

De laatste paragraaf van dit hoofdstuk laat verschillende voorbeelden zien van kenniscentra en de invulling die zij aan hun organisatie en communicatie geven. Op dit moment is nog niet te bepalen welke praktijkvoorbeelden voor de Builderberg Groep relevant zijn, omdat niet duidelijk is wat de verwachtingen van de initiatiefnemers zijn ten aanzien van het netwerk. In het volgende hoofdstuk wordt daarom het vooronderzoek beschreven waarin een antwoord op deze vraag gegeven zal worden. Dit levert de informatie die nodig is om te bepalen welke aanbevelingen voor kenniscentra uit dit hoofdstuk van toepassing zijn op het netwerk. In hoofdstuk 4 worden vervolgens op basis van de bovenstaande literatuur en praktijk aanbevelingen geformuleerd voor de Builderberg Groep.

3 Vooronderzoek

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag:

1) Wat zijn de verwachtingen van de initiatiefnemers ten aanzien van de Builderberg Groep?

Zoals in het onderzoeksmodel staat, wordt een vooronderzoek gehouden onder de leden van de Builderberg Groep om deze vraag te beantwoorden. Het doel van het vooronderzoek is om duidelijk te krijgen wat de huidige leden willen met de Builderberg Groep (motivaties) en hoe zij denken dit te gaan bereiken (inspanningen). Dit is nodig om een heldere positionering en benaming voor de Builderberg Groep te krijgen en dient tevens als basis voor de aanbevelingen in het organisatie- en communicatieontwerp. In de volgende paragrafen worden de opzet van het onderzoek, de uitvoering en de resultaten besproken.

3.1 Onderzoeksopzet

3.1.1 Doel en methode

Het doel van het vooronderzoek is een antwoord geven op de eerste deelvraag van dit onderzoek:

Wat zijn de verwachtingen van de initiatiefnemers ten aanzien van de Builderberg Groep?

De resultaten van dit onderzoek dienen als randvoorwaarden van het uiteindelijke ontwerp en geven tevens aan welke benaming van het type kenniscentra bij de Builderberg Groep past.

Uit de literatuur blijkt dat er verschillende belangen kunnen meespelen om mee te werken aan een kenniscentrum, voor de leden kan een kenniscentrum dus verschillende functies vervullen. In dit vooronderzoek wordt onderzocht welke functies dat zijn voor de Builderberg Groep. Ook blijkt dat het erg belangrijk is dat de leden op de hoogte zijn van elkaars wensen, behoeften en mogelijkheden. Dit is een andere reden die het belang van dit inventariserend vooronderzoek aangeeft; het schept duidelijkheid en een gezamenlijke doelstelling voor de leden. Waarschijnlijk zal dit al een belangrijke rol spelen in het op gang brengen van de Builderberg Groep.

De verwachtingen van de initiatiefnemers worden opgesplitst in twee onderdelen: 'motivaties om betrokken te zijn bij de Builderberg Groep' en 'inspanningen die de leden bereid zijn te leveren voor de Builderberg Groep'. Deze twee delen bepalen namelijk of en hoe de organisatie zal gaan werken.

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een gestructureerd onderzoek in de vorm van een vragenlijst, omdat dit een efficiënte methode is om concrete antwoorden te krijgen op de twee vragen naar motivaties en inspanningen. Er worden geen open vragen gesteld, maar respondenten krijgen zowel voor motivaties als voor inspanningen een aantal mogelijkheden te zien, daarnaast kunnen ze bij beide vragen één antwoordmogelijkheid zelf toevoegen. De respondenten worden gevraagd om 100 punten te verdelen over de verschillende motivaties en 100 punten over de inspanningen. Deze waardering heeft als doel de respondent een gewicht aan zijn antwoorden te laten toekennen, zonder daarin teveel belemmert of beïnvloed te worden door de methode, zoals bij een schaal of rangorde vaak wel het geval is. Respondenten kunnen met deze methode zelf kiezen hoeveel antwoorden op hun situatie van toepassing zijn en hoeveel punten iedere mogelijkheid op zich krijgt. De 100 punten hoeven ook niet allemaal opgemaakt te worden, maar er mogen niet meer dan 100 punten verdeeld worden. Op deze manier worden de respondenten zoveel mogelijk vrijgelaten in hun keuzes, waardoor de antwoorden minder beïnvloed zullen zijn door de gekozen onderzoeksmethode.

De vragenlijst is per e-mail verzonden aan de respondenten en kon per post of e-mail teruggestuurd worden. Er is voor e-mail gekozen omdat dit een gangbaar communicatiemiddel is voor de Builderbergleden onderling, het geeft respondenten de vrijheid het onderzoek op een moment naar keuze in te vullen en het is eenvoudig in te vullen en terug te sturen. Indien nodig worden de respondenten die nog niet gereageerd hebben na een week herinnerd aan het onderzoek en uiteindelijk nagebeld. Zo zal geprobeerd worden zoveel mogelijk leden te laten deelnemen aan het

onderzoek. Dat is belangrijk omdat het slechts om een groep van dertien respondenten gaat. Als enkele van hen niet deelnemen, kunnen de resultaten van de respondenten afwijken van de totale Builderberg Groep.

3.1.2 Vragenlijst

De antwoordmogelijkheden voor zowel motivaties als inspanningen zijn deels gebaseerd op motivaties en inspanningen of bijdragen die genoemd worden in diverse bronnen en deels zelf samengesteld. Zo noemde het kennisnetwerk X-S2 in haar online Marktonderzoek 2006 diverse redenen om onderdeel uit te maken van een kennisnetwerk en worden op de website KnowledgeBoard verschillende voordelen van deelname aan een CoP genoemd (Le Mout, 2002). De verzamelde motivaties en inspanningen zijn gecombineerd en meerdere malen door verschillende personen (maar niet door de uiteindelijke respondenten zelf) beoordeeld en aangepast. Het gaat er niet om een uitputtende lijst van antwoordmogelijkheden te geven, maar getracht wordt zoveel mogelijk verschillende motivaties en inspanningen te noemen. Of dit gelukt is zal deels blijken uit het aantal punten dat aan de zelf in te vullen antwoordmogelijkheid gegeven wordt.

Uiteindelijk heeft dit een lijst van negen motivaties en negen inspanningen opgeleverd. De complete vragenlijst van het vooronderzoek is te vinden in Bijlage 1: Vragenlijst vooronderzoek. De vragenlijst zoals de respondenten hebben ontvangen, bevat eerst een uitleg en het verzoek de ingevulde vragenlijst voor een bepaalde datum terug te sturen. Vervolgens komt de vraag over motivaties, aan het begin van de vraag wordt de werkwijze uitgelegd en daarna volgen de antwoordmogelijkheden met een invulruimte voor de respondenten. Op dezelfde manier volgt hierna vraag 2 over inspanningen. Tot slot worden de respondenten bedankt voor hun medewerking.

3.2 Resultaten en conclusies

3.2.1 Respons

Het vooronderzoek is door twaalf van de dertien respondenten ingevuld. Van één respondent werd alleen een e-mail ontvangen van haar secretaresse dat ze geen tijd had. Na navragen onder andere leden bleek deze persoon alleen formeel lid te zijn van de Builderberg Groep, namelijk als directeur van de GGD Rotterdam e.o., maar niet persoonlijk mee te doen aan activiteiten en dergelijke. Uiteindelijk bleek dit vooronderzoek tegelijkertijd een goede inventarisatie van het aantal actieve leden te zijn. Naast deze ene respondent was er nog iemand die wel heeft meegewerkt, maar aangaf eigenlijk geen tijd meer te hebben voor de Builderberg Groep hoewel hij het een heel mooi initiatief vindt. Al met al is het vooronderzoek door alle actieve leden ingevuld, waardoor het een goed beeld zou moeten geven van de verwachtingen rond de Builderberg Groep.

3.2.2 Verschillen tussen de respondenten

De resultaten van het vooronderzoek bestaan uit de scores op iedere antwoordmogelijkheid voor zowel motivaties als voor inspanningen en daarnaast eventuele zelf ingevulde antwoorden (maximaal één per respondent bij beide vragen). Op basis van de kwantitatieve gegevens kan door middel van een clusteranalyse bepaald worden of er respondenten afwijkend van anderen hebben geantwoord. Als dit het geval is, kunnen de resultaten niet zomaar bij elkaar gevoegd worden om de verwachtingen rond de Builderberg Groep weer te geven.

Uit de clusteranalyse blijkt dat voor de vraag over motivaties elf respondenten in cluster 1 vallen en één respondent in cluster 2. Alleen respondent 3 heeft anders geantwoord, dit is ook te zien in de individuele resultaten. Toch blijkt hij geen tegenovergestelde scores te hebben gegeven, maar juist wat extremer te zijn in het toekennen van scores. De andere respondenten hebben de 100 punten meer verdeeld over verschillende antwoordmogelijkheden, terwijl respondent 3 één optie 80 punten heeft gegeven en twee andere 10 punten. Omdat het ook maar om één respondent gaat, valt te

concluderen dat de motivaties om betrokken te zijn redelijk gelijk zijn onder de leden van de Builderberg Groep.

De scores voor inspanningen zijn door één respondent niet ingevuld, deze respondent wordt voor deze vraag dus ook niet meegenomen in de resultaten. De clusteranalyse van de overige elf respondenten wijst uit dat opnieuw respondent 3 anders heeft geantwoord dan de tien andere respondenten en daarmee als enige in cluster 2 valt. Een aantal scores zijn redelijk gelijk aan de andere respondenten, maar hij heeft 60 punten aan de zelf in te vullen mogelijkheid gegeven.

Geconcludeerd kan worden dat deze respondent zowel andere motivaties als inspanningen heeft voor de Builderberg Groep. In het geval van inspanningen hoeft dit geen probleem te zijn, niet iedere respondent hoeft dezelfde bijdrage te leveren, zolang het totaal van inspanningen dat respondenten bereid zijn te leveren de Builderberg Groep maar kan laten functioneren. Voor de motivaties zou het wel een rol kunnen spelen, want als één respondent hele andere ideeën heeft bij de organisatie, moet of de organisatie of de respondent zich aanpassen. Maar in dit geval levert het geen probleem, omdat hij voornamelijk één mogelijkheid veel punten heeft gegeven die zelfs zonder de score van deze respondent de hoogst beoordeelde motivatie zou zijn. Oftewel, het levert geen tegenstrijdigheden op en dus kunnen de resultaten van alle respondenten samen gebruikt worden. Hierdoor kan de Builderberg Groep een gezamenlijke doelstelling formuleren die hopelijk ook bereikt kan worden met de inspanningen die de respondenten hebben aangegeven.

3.2.3 Onderzoeksvraag

De te beantwoorden deelvraag van het onderzoek is als volgt:

Wat zijn de verwachtingen van de initiatiefnemers ten aanzien van de Builderberg Groep?

Zoals aangegeven is deze vraag opgesplitst in motivaties en inspanningen om ook uit te kunnen wijzen of de verwachtingen enigszins haalbaar zijn met de huidige mensen en middelen. In Tabel 2 worden de antwoordmogelijkheden voor motivaties en inspanningen met de bijbehorende totaalscore, op volgorde van hoog naar laag, weergegeven.

Tabel 2: Resultaten vooronderzoek naar motivaties en inspanningen (N=11-12)

<i>Motivaties</i>		<i>Inspanningen</i>	
Σ scores	Antwoordmogelijkheid	Σ scores	Antwoordmogelijkheid
255	Stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling	225	Beschikbaar stellen van eigen kennis
170	Leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie	175	Ideeën of onderwerpen inbrengen voor activiteiten
153	Opdoen van inspiratie, op nieuwe ideeën komen	145	Delen van eigen praktijkervaringen
150	Iets anders, namelijk: ...	90	Nieuwe leden werven voor het netwerk
130	Leren van praktijkervaringen van anderen	85	Zelf organiseren van externe activiteiten
87	Praktijkvoorbeelden van een gezonde leefomgeving bezoeken	80	Het netwerk voorzien van voldoende kennisvraag
75	Opdoen van nieuwe domeinkennis	70	Iets anders, namelijk: ...
75	Mogelijkheid om eigen kennis door anderen te laten toepassen	65	Mogelijkheid om werknemer(s) binnen de eigen organisatie beschikbaar te stellen
40	Antwoord krijgen op specifieke vragen / samen problemen oplossen	30	Aansturing en coördinatie van het netwerk
10	Coaching en mentoring van elkaar	15	Een bijdrage leveren in de kosten van het kennisnetwerk

In de motivaties is duidelijk te zien dat er vijf antwoorden hoog scoren, waaronder de optie om een eigen antwoord in te vullen. De zelf ingevulde antwoorden luiden:

- Mensen uit diverse werkvelden bij elkaar brengen (15 punten)
- Het belang van gezondheid als thema in duurzaamheid (15 punten)
- Een bijdrage leveren aan een bewustere en meer duurzame samenleving (10 punten)
- Publiciteit, de niche 'gezond bouwen' tot een 'mainstream' maken (30 punten)
- Projecten binnen halen (60 punten)
- Door de uitwisseling je blik verbreden en je eigen effectiviteit verbeteren, wat leidt tot meer plezier in het werk (20 punten)

Het antwoord dat het hoogst scoort, namelijk 'projecten binnen halen', is ook onder optie 2 'het leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie' te plaatsen. Deze optie had van deze respondent geen punten gekregen, wanneer de 60 punten bij de totaalscore van 170 wordt opgeteld, blijft dit antwoord op de tweede plaats staan. Verder zijn er twee dingen uit de zelf ingevulde antwoorden te halen: aandacht creëren voor het thema 'de gezonde leefomgeving' en uitwisseling stimuleren. Aandacht creëren voor het thema is benoemd door drie respondenten en kreeg opgeteld 55 punten, uitwisseling stimuleren werd door twee respondenten benoemd en kreeg opgeteld 30 punten. Deze twee antwoorden scoren vergeleken met de rest niet heel hoog, maar omdat het zelf geformuleerde antwoorden zijn die door meerdere respondenten zijn gegeven, kan hier een groot belang aan gehecht worden. Het antwoord 'uitwisseling stimuleren' komt wellicht redelijk overeen met het stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling, maar legt de nadruk op het samenbrengen van verschillende mensen en werkvelden, waardoor het toch iets toevoegt als aparte motivatie.

Geconcludeerd kan worden dat de belangrijkste motivaties voor de huidige, actieve leden om betrokken te zijn bij de Builderberg Groep zijn:

1. *Het stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling*
2. *Het leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie*
3. *Het opdoen van inspiratie, op nieuwe ideeën komen*
4. *Leren van praktijkervaringen van anderen*

Daarnaast spelen de volgende motivaties een wat kleinere rol:

5. Aandacht creëren voor het thema 'de gezonde leefomgeving'
6. Uitwisseling tussen verschillende werkvelden stimuleren
7. Praktijkvoorbeelden van een gezonde leefomgeving bezoeken
8. Opdoen van nieuwe domeinkennis
9. Mogelijkheid om eigen kennis door anderen te laten toepassen

Ook vallen twee antwoorden op die juist laag scoren, namelijk 'Antwoord krijgen op specifieke vragen / samen problemen oplossen' en 'Coaching en mentoring van elkaar'. In het geval van de motivaties is dit niet erg, omdat het alleen aangeeft welke richting de Builderberg Groep niet op wil. De huidige leden zijn niet aan de Builderberg Groep verbonden om elkaar als vraagbaak te gebruiken of persoonlijk te ondersteunen.

Op de inspanningen of bijdragen die de leden bereid zijn te leveren, scoren drie antwoorden duidelijk het hoogst. Daarnaast zijn er vijf inspanningen die redelijk scoren, waaronder de optie een eigen antwoord in te vullen. De zelf genoemde antwoorden zijn:

- De mogelijkheid om uit het netwerk iemand uit te nodigen mee te draaien in een adviestraject van onze GGD (beleid of bouwproject) (10 punten)
- Via lectoraat beschikbaar stellen van onderzoekscapaciteit (60 punten)

De eerste optie wordt hier niet als één van de belangrijkste inspanningen gezien, doordat het maar door één respondent is genoemd en er ook maar 10 punten aan zijn gegeven. Ook had de respondent zelf al toegevoegd dat het misschien onder de optie 'Het netwerk voorzien van voldoende kennisvraag' valt. Het is meer een mogelijkheid om vanuit de eigen organisatie leden van Builderberg bij een kennisvraag te betrekken. Het beschikbaar stellen van onderzoekscapaciteit kan als een

belangrijke, aparte inspanning gezien worden. Ook al is het antwoord door maar één respondent genoemd, het is wel zelf aangegeven en met relatief veel punten beoordeeld.

Hiermee kan gesteld worden dat de belangrijkste inspanningen of bijdragen die de huidige, actieve leden bereid zijn te leveren als volgt zijn:

1. *Beschikbaar stellen van eigen kennis*
2. *Ideeën of onderwerpen inbrengen voor activiteiten*
3. *Delen van eigen praktijkervaringen*

Daarnaast kan voor de volgende onderdelen ook een redelijke bijdrage van de leden verwacht worden:

4. Nieuwe leden werven voor het netwerk
5. Zelf organiseren van externe activiteiten
6. Het netwerk voorzien van voldoende kennisvraag
7. Mogelijkheid om werknemer(s) binnen de eigen organisatie beschikbaar te stellen
8. Beschikbaar stellen van onderzoekscapaciteit

Wat opvalt zijn de twee antwoorden die het laagst scoren: 'Aansturing en coördinatie van het netwerk' en 'Een bijdrage leveren in de kosten van het kennisnetwerk'. Beide antwoorden hebben van slechts twee respondenten punten gekregen en het lijkt erop dat de meeste leden niet bereid zijn hieraan bij te dragen. Dit kan een serieus probleem zijn voor de Builderberg Groep. Als niemand bereid is in eventuele kosten bij te dragen of (een deel van) de coördinatie op zich te nemen, zal er hoogstwaarschijnlijk weinig van de grond komen. Een oplossing zou kunnen zijn dat er goede afspraken gemaakt worden over de kosten. Doordat iedereen persoonlijk en dus los van zijn of haar organisatie lid is van de Builderberg Groep en dit op vrijwillige basis is, kunnen er geen hoge kosten aan het lidmaatschap verbonden zijn. Maar indien goede afspraken gemaakt kunnen worden, wordt het makkelijker om dingen te organiseren. Voor de coördinatie zal ook een oplossing gevonden moeten worden. Wellicht is niemand bereid dit alleen op zich te nemen en maar zou een roulerende functie wel een optie zijn. Een andere mogelijkheid is de Builderberg Groep een extern persoon in dienst neemt of iemand uit het netwerk betaalt om de coördinatie op zich te nemen. De leden moeten dan wel bereid zijn hier financieel aan bij te dragen. Beide aandachtspunten kunnen dus opgelost worden, maar dienen hiervoor wel binnen de Builderberg Groep besproken te worden. In het conceptontwerp zal daarom extra aandacht naar deze twee punten uitgaan, zodat ook voor de aansturing en financiën goede aanbevelingen gedaan kunnen worden en de organisatie werkelijk kans van slagen heeft.

Als antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek naar de verwachtingen van de initiatiefnemers ten aanzien van de Builderberg Groep, kan gezegd worden dat de leden voornamelijk streven naar innovatie in de sectoren bouw en gezondheid, het leggen van nieuwe contacten en samenwerkingsverbanden, het opdoen van inspiratie en ideeën en zelfontwikkeling door praktijkervaring van anderen.

Of deze verwachtingen haalbaar zijn, zal blijken uit de inspanningen die de leden bereid zijn te leveren voor de Builderberg Groep. Zoals aangegeven in het vooronderzoek zijn de inspanningen op dit moment voornamelijk het beschikbaar stellen van kennis, ideeën of onderwerpen inbrengen en het delen van praktijkervaringen. Door de kennis van de leden te combineren en toe te passen, zou een bijdrage geleverd kunnen worden aan innovatie en kennisontwikkeling. Het leggen van nieuwe contacten kan met name bereikt worden door de Builderberg Groep uit te breiden of in ieder geval samenwerking aan te gaan met anderen. Het werven van leden is ook een bijdrage die door een aantal respondenten genoemd is, waardoor het leggen van contacten via Builderberg een realistisch doel is. Het opdoen van ideeën en inspiratie kan op verschillende manieren gebeuren, zolang mensen samenkomen en aan kunnen geven waarin ze geïnteresseerd zijn. Ook zijn er voldoende mensen die praktijkervaringen willen delen, dus de laatste motivatie is ook zeker haalbaar.

Wat opvalt, is dat de motivaties niet zozeer liggen op specifieke hulpvragen of kennisvragen aan elkaar, maar vooral op uitwisseling, vernieuwing en het verbreden van je blik. Het is zeker

positief dat de leden hierover vrij eensgezind zijn en dat de doelen van de Builderberg Groep duidelijker zijn geworden. Dit bleek op de bijeenkomst waar de resultaten van het vooronderzoek besproken zijn al een goede motivatie te zijn om nu echt met Builderberg aan de slag te gaan. Organisatorisch zit het echter nog wat lastiger. Hoewel de juiste inbreng er lijkt te zijn om aan de verwachtingen te voldoen, ontbreekt het aan financiële middelen en aansturing van het netwerk. Dit zal uiteindelijk toch opgelost moeten worden, want zonder mogelijkheden en drijfveer is de Builderberg Groep in de woorden van haar leden 'los zand'. Dit onderzoek levert een bijdrage door aanbevelingen voor de organisatie en communicatie te geven, waardoor de Builderberg Groep gestructureerder is en duidelijk wordt waaraan echt behoefte is om het te laten slagen. Het vooronderzoek heeft alvast een goede bijdrage geleverd door een eerste stap in de goede richting te zetten: de verwachtingen zijn duidelijk en lijken haalbaar te zijn, de leden staan erachter en zijn gemotiveerd om aan de slag te gaan en het is duidelijk wie wat voor de Builderberg Groep kan betekenen.

3.2.4 Positionering van de Builderberg Groep

In hoofdstuk 2 zijn twee dingen genoemd die de positionering en daarbij behorende benaming van een kenniscentrum bepalen: functie en organisatietype. Na het vooronderzoek is duidelijker wat de verwachtingen en daarmee doelen van de Builderberg Groep zijn, waardoor het mogelijk wordt de organisatie duidelijker te positioneren. De vier kennisfuncties die onderscheiden worden, zijn *kenniscreatie, beheer, deling en gebruik*. Uit het vooronderzoek komen de volgende vier doelen voor de Builderberg Groep naar voren:

1. Het stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling
2. Het leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie
3. Het opdoen van inspiratie, op nieuwe ideeën komen
4. Leren van praktijkervaringen van anderen

Het eerste doel valt duidelijk onder kenniscreatie, aangezien dit nieuwe persoonsgebonden kennis oplevert. Ook is innovatief kennismanagement volgens Van de Glind (2005) een versterking van kenniscreatie, oftewel het genereren van nieuwe ideeën en nieuwe manieren van denken en doen. Het tweede doel zou voornamelijk onder kennisdeling vallen, hoewel je in een kenniscentrum ook op andere manieren met mensen in contact kunt komen. Toch is kennisdeling hier een actieve manier van en past dit bij de beschrijving die Van de Glind hieraan geeft. Zij verwoordt dit als 'personen bij elkaar brengen die over verschillende kennis beschikken' en dit valt onder integratief kennismanagement. Het derde doel valt ook voornamelijk onder kennisdeling, omdat het nog niet betekent dat je deze ideeën ook gaat toepassen (gebruik) of echt samen met anderen ontwikkelt (creatie). Het is meer het verruimen van je blik door bekend te worden met visies van anderen. Het leren van praktijkervaringen van anderen, het vierde doel, hoort bij de functie kenniscreatie. Dit is namelijk verwant aan socialiseren: het delen van persoonsgebonden kennis door in de praktijk van elkaar te leren.

Het eerste en vierde doel horen op die manier bij elkaar omdat het leren van elkaars ervaringen inhoudt dat er nieuwe persoonsgebonden kennis ontwikkeld wordt en daarmee innovatie plaatsvindt. Ook het tweede en derde doel kunnen gekoppeld worden omdat ze beide te maken hebben met de uitwisseling met anderen. De Builderberg Groep richt zich dus voornamelijk op een intern (*kenniscreatie*) en een extern proces (*kennisdeling*). Voor kenniscreatie is het juist nodig om binnen Builderberg kleine groepen te laten ontstaan waarin de voorwaarden voor innovatie, zoals vertrouwen en elkaar kennen, aanwezig zijn. Voor kennisdeling is een vereiste om de Builderberg Groep open te houden voor anderen en contact en samenwerking met de omgeving en andere initiatieven te stimuleren. Kennisbeheer en gebruik zijn minder nadrukkelijke doelen blijkt uit het vooronderzoek. De Builderberg Groep zal zich in eerste instantie dus niet richten op het vastleggen van kennis of het zelf toepassen daarvan.

Qua organisatietype kan een onderscheid gemaakt worden tussen een centrum, netwerk en een kenniskring. Dit onderscheid wordt echter niet duidelijk gedefinieerd, niet in de literatuur noch in de praktijk. Een centrum zou eerder naar een bepaalde plek of gebouw verwijzen en lijkt iets tastbaars te zijn. Het verschil tussen een netwerk en kenniskring is klein, maar ligt vooral in het onderscheid dat Wenger (2000) aangeeft: een kenniskring is gericht op de groep zelf en een netwerk op wederzijdse belangen. Een kenniskring wekt de indruk meer een besloten groep te zijn en is wellicht kleiner of in ieder geval hechter dan een netwerk. Een netwerk is wat losser en kan zich eenvoudig uitbreiden, contacten verlopen via-via en op basis van wederzijdse belangen.

De Builderberg Groep zou zowel een netwerk als een centrum kunnen zijn, afhankelijk van de intentie van de leden. Doordat de organisatie bedoeld is om uit te groeien tot een groter geheel, past de term kenniskring of CoP minder goed. Ook houden kenniskringen zich volgens Dankbaar en Van den Dungen (2005) voornamelijk bezig met het expliciet maken van persoonsgebonden kennis en het combineren met andere beschikbare kennis, dus kennisbeheer en deling terwijl de Builderberg Groep zich richt op kenniscreatie en deling. De term *innovatiecentrum* lijkt het meest te passen, volgens de omschrijving van Ketting (2002): een organisatie die zich specifiek richt op experimenten en innovaties om vernieuwing en verbetering te stimuleren. Innovatie geeft aan dat kenniscreatie en leren van elkaars ervaringen belangrijk is en de term centrum duidt op de manier waarop dit georganiseerd wordt.

4 Conceptontwerp

In dit hoofdstuk wordt het ontwerp met organisatie- en communicatieaanbevelingen gemaakt, dat later door de leden van de Builderberg Groep beoordeeld zal worden. Het ontwerp wordt samengesteld uit alle aanbevelingen uit hoofdstuk 2 die relevant zijn voor de Builderberg Groep. In dit hoofdstuk worden tevens de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- 2) Welke succesfactoren uit de theorie en welke empirische bevindingen omtrent de organisatie en communicatie van kenniscentra zijn relevant voor de Builderberg Groep?
- 3) Hoe ziet het conceptontwerp voor de Builderberg Groep eruit?

4.1 Ontwerpstructuur

4.1.1 Criteria

Van tevoren zijn geen concrete ontwerpcriteria opgesteld, wel is de volgende doelstelling geformuleerd: *“Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep in de vorm van een door de doelgroep beoordeeld ontwerp.”* Het conceptontwerp dat in dit hoofdstuk gerealiseerd wordt, zal dus bestaan uit aanbevelingen voor de organisatie en de communicatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat beide gebieden evenveel aandacht zullen krijgen. De invulling van de organisatie zal niet bepalend zijn voor de invulling van de communicatie en andersom, op beide gebieden worden aanbevelingen gedaan vanuit de vorige hoofdstukken. Wel zal erop gelet worden dat alle aanbevelingen op elkaar aansluiten en dus niet tegenstrijdig zijn. De aanbevelingen vormen samen en in gestructureerde vorm het conceptontwerp voor de Builderberg Groep.

Er worden drie bronnen gebruikt om tot de aanbevelingen te komen: 1) de literatuur die in hoofdstuk 2 is besproken, 2) de praktijkvoorbeelden van kenniscentra die in hoofdstuk 2 zijn genoemd en 3) de resultaten van het vooronderzoek uit hoofdstuk 3. Deze bronnen leveren aanbevelingen voor verschillende onderdelen van organisatie- en communicatieontwerp op. Er zal tot een logische en bruikbare indeling van de aanbevelingen gekomen moeten worden.

Het ontwerp is in eerste zinn gebaseerd op de beschrijving van de kenniscentra in hoofdstuk 2. Hier zijn de organisatiekenmerken ingedeeld in organisatiedoelen, strategie, organisatiestructuur en – inrichting. Deze indeling komt voornamelijk voort uit de stappen die door Daft (2001) genoemd worden voor het ontwerpen en inrichten van een organisatie. Om niet te diep op organisatieontwerp in te gaan, zijn deze vier basisonderdelen geformuleerd, met onder organisatie-inrichting de onderverdeling in algemeen, management en financiën. De opdracht was immers niet om alleen een organisatieontwerp te maken, maar vanwege de ondefinieerbaarheid van de Builderberg Groep moest hier een begin in gemaakt worden om vervolgens op het communicatieontwerp in te kunnen gaan.

Het communicatieontwerp komt voort uit Van Woerkum en Van Meegeren (1999) die beschrijven uit welke onderdelen een dergelijk ontwerp bestaat. In een communicatieplan komen achtereenvolgens doelen, doelgroep, strategie en middelen aan bod. Voor het communicatieplan dat in dit onderzoek ontworpen wordt, is gekozen om de onderdelen op te splitsen in intern en extern. Dit zijn substantieel verschillende gebieden die voor kenniscentra beide van belang zijn. Om te zorgen dat zowel voor de interne als externe communicatie evenveel aandacht is, zijn alle onderdelen gesplitst.

Door de genoemde vier onderdelen van organisatie en de vier onderdelen van communicatie mee te nemen in het ontwerp, kan voor beide onderwerpen van begin af aan beschreven worden hoe deze het best ingericht kunnen worden. Zowel het organisatie- als het communicatieontwerp is te zien als een stappenplan, waarin eerst doelen, vervolgens structuur, en daarna de verdere uitwerking hiervan beschreven is. Zoals eerder in deze paragraaf genoemd zijn organisatie en communicatie in dit ontwerp niet lineair te zien, maar zijn beide interacterend. De reden waarom de invulling van de

organisatie eerst behandeld wordt in het ontwerp is omdat de aanbevelingen dan van algemeen naar specifiek gegeven kunnen worden, beginnend met de doelen van de organisatie en eindigend in de concrete communicatiemiddelen die ingezet worden om deze doelen te bereiken.

4.1.2 *Uitwerking en implicaties*

Al met al komt het conceptontwerp er als volgt uit te zien:

ORGANISATIEONTWERP

- Organisatiedoelen
- Strategie
- Organisatiestructuur
- Organisatie-inrichting
 - Algemeen
 - Management
 - Financiën

COMMUNICATIEONTWERP

- Communicatiedoelen
 - Intern
 - Extern
- Doelgroep
 - Intern
 - Extern
- Communicatiestrategie
 - Intern
 - Extern
- Communicatiemiddelen
 - Intern
 - Extern

De organisatiedoelen beschrijven de tastbare resultaten die de organisatie wil bereiken. Deze kunnen afgeleid worden van de missie en visie van een organisatie. Een missie definieert de bestaansgrond van een organisatie en geeft antwoord op de vraag: "Waarom doen we wat we doen?" Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. Bij het realiseren hiervan is inzicht nodig in de partijen die van invloed zijn op de gewenste verandering. Doelen moeten Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn, en in het beste geval ook inspirerend. De strategie beschrijft hoe de organisatie haar doelen gaat bereiken en geeft acties aan voor de langere termijn. Uit de strategie komen succesfactoren naar voren die nodig zijn om het doel te behalen en prestatie-indicatoren die aangeven waaraan je kunt meten hoe ver je bent in het behalen van het doel. Het uitwerken van de doelstelling maakt het stellen van prioriteiten makkelijker. Organisatiestructuur is de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie verdeeld zijn. De structuur is afhankelijk van het type en de grootte van de organisatie. Onder organisatie-inrichting vallen de aanbevelingen die een nadere uitwerking zijn van de organisatie, zoals management, financiën en andere kenmerken.

De communicatiedoelen kunnen op dezelfde manier opgesteld worden als de organisatiedoelen, met behulp van de SMART-methode. Deze doelen zijn afgeleid van de organisatiedoelen en geven aan hoe de organisatie met behulp van communicatie de organisatiedoelen gaat bereiken (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999). Ook moet de doelgroep van de communicatie duidelijk gedefinieerd zijn. Een belangrijk criterium is volgens Van Woerkum en Van Meegeren de mate waarin een categorie mensen betrokken is bij het probleem. Ook voor communicatie is een strategie nodig die beschrijft hoe de doelen bereikt gaan worden. Volgens een verkennend onderzoek van Coebergh Communicatie & PR (bron: www.communicatiecoach.com,

april 2003) is er een positieve samenhang in het hebben van een koers (visie, missie en strategie), het communiceren daarvan en het succes van een organisatie. Tot slot wordt ook beschreven over welke communicatiemiddelen de organisatie beschikt en waarvoor deze gebruikt worden. Dit geeft antwoord op de vraag waarmee de doelen in praktijk gebracht worden.

4.2 Aanbevelingen vanuit theorie en praktijk

4.2.1 Relevantie voor de Builderberg Groep

In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag beantwoord:

- 2) *Welke succesfactoren uit de theorie en welke empirische bevindingen omtrent de organisatie en communicatie van kenniscentra zijn relevant voor de Builderberg Groep?*

Om deze vraag te beantwoorden, moet allereerst bepaald worden wanneer aanbevelingen relevant zijn voor de Builderberg Groep. Hiervoor is gekeken naar de eigenschappen van de organisatie. De Builderberg Groep is in april 2005 opgericht als een netwerk van mensen uit de (steden)bouw- en architectuurwereld en de disciplines gezondheid en zorg. De organisatie heeft zich toen als doel gesteld een groter maatschappelijk besef te creëren van het nut van een gezond ingerichte leefomgeving en die leefomgeving vanuit de gebruiker te ontwerpen. Los van de organisatie waarvoor zij werken, kunnen de leden vrijuit spreken en gelijkgestemden ontmoeten (bron: www.builderberg.nl, april 2005). In 2006 bestond de groep uit dertien mensen die in verschillende disciplines rondom duurzaam wonen werkzaam waren en wilde de organisatie zich verder ontwikkelen.

De aanbevelingen die in dit onderzoek gedaan worden, moeten aansluiten bij de ambities en mogelijkheden van de leden en tevens de basis vormen voor een goede ontwikkeling van de organisatie. Hieruit volgt een aantal consequenties. Ten eerste blijkt dat de leden zich niet helemaal onafhankelijk van de organisatie kunnen inzetten voor de Builderberg Groep, omdat het gezien kan worden als vrijwilligerswerk dat (mogelijk) onder werktijd van de andere organisatie gedaan wordt. Daarnaast kan het kenniscentrum juist een toegevoegde waarde leveren voor de achterliggende organisaties, doordat het werk gerelateerd is aan het vakgebied van de Builderberg Groep. De kennis en contacten kunnen juist ingezet worden voor de eigen organisatie. Personen en hun organisaties zijn niet helemaal los te koppelen. Beter kan gekeken worden naar de meest optimale relatie die mogelijk is tussen het kenniscentrum en de organisaties waar de leden werkzaam zijn. Aanbevelingen die passen bij kenniscentra tussen verschillende organisaties en gaan over de relatie tussen het kenniscentrum en de achterliggende organisaties van de leden zijn daarom relevant voor de Builderberg Groep.

Ten tweede levert het feit dat de Builderberg Groep vrijwilligerswerk is consequenties op ten aanzien van de verwachtingen en mogelijkheden van de leden. Mensen sluiten zich aan op grond van persoonlijke drijfveren en ambities, volgens het VROM-rapport over de Building Society (2004). In de praktijk merk je dat mensen erg gemotiveerd zijn om meer te doen met de aanwezige kennis en expertise binnen de Builderberg Groep, maar dat ze vaak de tijd hiervoor niet kunnen vinden naast hun normale baan. Toch wil je als organisatie enige zekerheid hebben dat mensen zich inzetten en doelen nagestreefd worden. Dit levert een spanningsveld op tussen willen en kunnen, waarmee zeker rekening mee gehouden moet worden. De Builderberg Groep hoeft niet als een commerciële organisatie gezien te worden, maar dit brengt wel consequenties met zich mee.

De kenmerken van de Builderberg Groep die de relevantie van aanbevelingen bepalen zijn de volgende:

- Het is een kleine organisatie die zich in de ontwikkelfase bevindt.
- Het gaat om 'vrijwilligerswerk' dat mensen naast hun normale baan doen.
- De leden zijn hoog opgeleid en binnen diverse sectoren en organisaties werkzaam.

- Idealisme, persoonlijke doelen, en belangen van de achterliggende organisaties waar de leden werken, spelen een rol.

In de volgende subparagrafen worden de aanbevelingen uit de voorgaande hoofdstukken die relevant zijn voor de Builderberg Groep genoemd. Deze zijn al ingedeeld in de structuur die hierboven beschreven is. Bij ieder onderdeel van het organisatie- en communicatieontwerp wordt aangegeven welke aanbevelingen uit de literatuur en welke uit de praktijkvoorbeelden van hoofdstuk 2 komen en tot slot welke aanbevelingen voor de Builderberg Groep daaruit geformuleerd worden.

4.2.2 Organisatiedoelen

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Doelstelling: het tempo en de kwaliteit van stedelijke vernieuwing verhogen door kennisuitwisseling te bevorderen.
- Missie: "Vergroten van de kwaliteit, tempo en rendement van integrale stedelijke vernieuwing en herstructurering door kennis en expertise rondom (fysieke aspecten van) stedelijke vernieuwing transparant te maken voor betrokken partijen."
- In 2010 wil InnovatieNetwerk 30 van werkelijk robuuste concepten hebben ontwikkeld, waarvan de helft zijn betekenis moet hebben gekregen in de praktijk.
- Doelstelling: verandering brengen in het feit dat het wiel te vaak opnieuw wordt uitgevonden in de sociale sector en dat te vaak ontwikkelde methodieken, ideeën en projecten niet aankomen op lokaal niveau.
- Missie: "X-S2 wil een hoogwaardige matchmaker zijn tussen kennisvragers en kennisaanbieders over sociaal beleidsvraagstukken en een kennisportaal met gekwalificeerde informatie voor landelijke, provinciale en lokale actoren op het gebied van sociaal beleid. Kerntaken zijn het signaleren, selecteren, valideren en verspreiden van informatie."
- Bijdrage leveren aan een samenleving waar welvaart en welzijn in evenwicht zijn voor deze en volgende generaties.
- Missie: "Op een inspirerende, richtinggevende en professionele wijze het overheidsbeleid uitvoeren op het gebied van innovatie, milieu en duurzaamheid en bevorderen van samenhang daartussen. Wij realiseren afrekenbare resultaten op een kosteneffectieve wijze, waarbij we de optimale mix van beleidsinstrumenten op basis van ervaringskennis en synergiewinst inzetten. In één zin: SenterNovem: professionals in duurzaamheid en innovatie."
- Visie: "Het streven naar een verhoging van welvaart en welzijn voor de huidige en toekomstige generaties vergt economische groei. Hiervoor is een goede concurrentiepositie van de Nederlandse economie nodig, op basis van innovatie. De welvaarts-groei vraagt om een duurzaam karakter, zodat de volgende generaties op kunnen groeien in een wereld waar het goed toeven is qua milieu, leefomgeving en klimaat, zonder roofovername op eindige grondstoffen. Juist door de wisselwerking tussen duurzaamheid en innovatie kunnen negatieve effecten van groei worden teruggedrongen."

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Missie: "Het verbeteren van leefomgevingen door samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen te faciliteren en het thema duurzaam wonen onder de aandacht te brengen."

Om concrete en meetbare doelstellingen te kunnen formuleren, moet eerst duidelijk zijn wat de leden willen bereiken met de Builderberg Groep en dienen ze zelf een streven aan te geven dat naar hun idee realistisch is. Op dit moment is het vanuit de informatie die bekend is niet mogelijk om meetbare doelen te formuleren en kunnen alleen aanbevelingen met betrekking tot de missie gedaan worden.

4.2.3 Strategie

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Voorwaarden (Lesser & Storck, 2001):
 - Zorgen dat er voldoende mogelijkheden zijn om nieuwe connecties te maken, bijv face-to-face activiteiten of technologie die samenwerking of het vinden van expertise binnen het netwerk mogelijk maakt.
 - Zorgen voor tijd en ruimte voor het opbouwen van relaties tussen de leden zodat een vertrouwensband ontstaat en kennisdeling kan plaatsvinden.
 - Manieren vinden om normen, cultuur en de taal van het netwerk te communiceren, zodat de kennis op de juiste manier (context) kan worden overgedragen.
- Zowel aanbod- als vraaggestuurd werken door organiseren van bijeenkomsten en symposia voor hun gebruikers of door het instellen van een adviesraad voor gebruikers. Zorgen voor interactie met gebruikers (Ketting, 2002). Zorgen voor meer vraagsturing, de ondernemer kent zelf zijn eigen bedrijfssituatie en kennisbehoefte het best. Vraagarticulatie kan het best ontstaan in interactie met de kennisgever (LEI, 2005).
- Builderberg moet meer gericht zijn op uitwisseling, persoonlijke interactie. Meer samen een nieuw blikveld creëren door interactie dan overdragen van bestaande kennis. Mensgericht i.p.v. kennisgericht. De interactie bij activiteiten moet zorgen voor een toegevoegde waarde: vertrouwensrelatie, duidelijk overzicht geven van disciplines die nodig zijn en hiaten opvullen, efficiënter omgaan met belangen van andere disciplines en leren voor zichzelf en van andere disciplines (VROM). Conditie zijn persoonlijk, ontmoeten, er is veel kennis maar het komt niet bij elkaar en komt niet tot uitvoering. Zorgt voor andere manier van samenwerken. Veranderen van houding, perceptie en competentie moeten centraal staan (VROM). Wanneer de betrokken personen elkaar goed kennen is er relatief weinig interactie nodig om tot overeenstemming over de betekenis van informatie te komen, dus makkelijker succesvolle kennisoverdracht (LEI, 2005).
- Builderberg Groep moet ruimte creëren voor ontwikkeling, creativiteit en innovatie, samenwerking tot stand brengen. Heeft betrekking op de sector als sociaal systeem (afgeleid van VROM).

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- KEI richt zich op het bevorderen van innovaties in de voorhoede, en op het verspreiden van innovaties in de achterhoede.
- Positioneert zich als een kenniscentrum voor alle partijen dat ontstaan is door de behoefte aan een organisatie die partijen op uitvoeringsniveau bij elkaar brengt, zodat ze elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen halen en brengen.
- Geen sectorale belangenorganisatie, zowel integrale doelstelling van stedelijke vernieuwing als individuele behoeftes van partners.
- Ontwikkelt zelf geen kennis, maar brengt vraag een aanbod bij elkaar. Toegevoegde waarde zit in de inzet van eigen instrumenten en activiteiten om strategische informatie te koppelen aan actieve dragers.
- Kennisnetwerk van en voor gemeenten in Nederland.
- Managers en beleidsmedewerkers delen als kennispartners hun praktijkervaringen met beheer.
- Kennislacunes worden gesignaleerd en leden krijgen toegang tot actuele bruikbare kennis.
- Brengt wetenschap, beleid en praktijk bij elkaar en maakt het mogelijk om gezamenlijk vernieuwende oplossingen te ontwikkelen.
- Koppeling met bestaande innovatieve initiatieven houden (KEI).

Uit het vooronderzoek:

- De Builderberg Groep richt zich op de functies kenniscreatie en kennisdeling en is een innovatiecentrum volgens het Ketting (2002): een organisatie die zich specifiek richt op experimenten en innovaties om vernieuwing en verbetering te stimuleren.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De Builderberg Groep is een innovatiecentrum op het gebied van de gezonde leefomgeving. Dit is een organisatie waarin kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie (de invoering) centraal staan.
- Professionals uit verschillende sectoren, zoals gezondheid, advies, projectontwikkeling, overheid, wetenschap en bouw, werken samen om kennis te combineren, in de praktijk toe te passen, te evalueren, en nieuwe kennis te ontwikkelen.
- De Builderberg Groep volgt een personalisatiestrategie: persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling.
- De organisatie is zelfsturend: alle leden geven zelf actief sturing aan de organisatie door persoonlijke en gemeenschappelijke doelen te formuleren. Hierdoor wordt ruimte gegeven aan eigen initiatief van de leden en kan de organisatie op een natuurlijke manier ontwikkelen.
- Binnen de Builderberg Groep wordt vraaggestuurd gewerkt, verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen.

4.2.4 Organisatiestructuur

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Binnen het kennisnetwerk moeten kleinere groepen de kans krijgen zich te ontwikkelen. Binnen hechte groepen van vijf tot zeven personen kan nieuwe impliciete kennis het best overgedragen worden door middel van socialisatie (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Kennisoverdracht is sterk context- en relatiegebonden, zorgen dat er ruimte is voor interactie over de betekenis van informatie (LEI, 2005).
- Eventueel samenwerken met andere kenniscentra op aangrenzende gebieden. Vaak samenwerking met verscheidene partners, kennis beschikbaar stellen aan derden en vaker overheid, bedrijfsleven en professionele organisaties als afnemers en nauwelijks burgers of algemeen publiek, soms pers en onderwijs (Ketting, 2002).
- Samenwerking binnen netwerken: relaties worden gevormd rondom bepaalde praktijken in plaats van aangewezen rollen, autoriteit ontstaat door interactie over expertise i.p.v. bepaald door organisatie, netwerken zijn alleen verantwoordelijk voor hun leden i.p.v. voor doelen die van buitenaf zijn vastgesteld, netwerken ontwikkelen hun eigen processen i.p.v. afhankelijk van organisatie (Lesser & Storck, 2001).
- Diversiteit van de leden stimuleren, dit is in het voordeel van groepen. Evenwicht zien te vinden, niet te extreem, balans tussen creativiteit en effectiviteit (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000).

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- KEI-bureau bestaat in 2006 uit een hoogopgeleid en breed inzetbaar team van 9.1 fte. Bureau van elf personen vertegenwoordigt de volgende disciplines: sociale geografie, planologie, architectuurhistorie. Bestuur is een representatieve afspiegeling van het vakgebied en bestaat uit acht personen. Inhoudelijk gevoed door flexibele denktanks bestaand uit partners.
- Extern: werkt samen met diverse partijen, organisaties en instituten in de sector ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en stadsvernieuwing. Werkt daarnaast samen met fotografen voor de website, verslagleggers en redacteurs voor de publicaties, verschillende voorzitters voor de activiteiten, en vormgevers.
- Coördinatiecentrum: om kennisnetwerk levend en actueel te houden, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het aanbod binnen het kennisnetwerk, voor het organiseren van bijeenkomsten en zorgen dat mensen op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van de openbare ruimte. Medewerkers hebben rollen als kennisverzamelaar, -ontsluiter en -bemiddelaar, maar ook als netwerkvormer en onderzoeker. Coördinatiecentrum heeft een platte organisatiestructuur en maakt fysiek onderdeel uit van De Roo Management & Advies.
- Strategische vrienden: werkt samen als er een zeer duidelijke toegevoegde waarde bij een strategische partner ligt, bijvoorbeeld in kennisdeling (het organiseren van studiedagen, cursussen

en leergangen) of de ontwikkeling en financiering van nieuwe producten en processen voor partnergemeenten. Hierin wordt gezocht naar een duidelijke positionering.

- Commissie KMOR: op initiatief coördinatiecentrum worden de jaarlijkse ontwikkeling en strategische keuzen ten behoeve van de groei van het netwerk getoetst door de Commissie KMOR. Orgaan samengesteld uit maximaal vijf leden uit beleidsveld die periodiek bij elkaar komen. Functioneert als toezichthouder en ombudsman voor alle partnergemeenten.
- Structurele taak van iedereen om eigen kennisgebied binnen netwerk verder te ontwikkelen, het initiatief te nemen tot onderzoek en actie om relevante onderwerpen op een toegankelijke manier te ontsluiten, alleen of in samenwerking.
- Volgens Rutten (communicatieadvies voor de Builderberg Groep):
 - Kopgroep (30 tot 60 leden): dmv workshops en regelmatige bijeenkomsten nieuwe dingen bedenken, of die daarover een interessante mening hebben en zelf praktijkervaring aan dit onderwerp kunnen toevoegen. Steken tijd en energie in de Builderberg Groep en hoeven voor hun lidmaatschap dan ook niet te betalen.
 - Leden: vakmensen (in sp ) die werken bij bijvoorbeeld gemeenten, bedrijven, corporaties, ontwikkelaars, onderzoeks- en kennis-instituten, bewoners- en andere belangenorganisaties. Ook studenten en anderen die op de hoogte willen blijven van ontwikkelingen en die de missie van de Builderberg Groep een warm hart toe dragen zijn welkom. Worden op de hoogte gehouden en bezoeken wellicht  n keer per jaar een activiteit. In de opbouwfase vooralsnog geen contributie, wel betalen om aan activiteiten van Builderberg deel te nemen.
 - Bestuur: acht mensen afkomstig uit de volgende disciplines; projectontwikkeling, bouwonderneming, vormgeving, gezondheidszorg, (gemeente)politiek en onderwijs en wetenschap. Taken bestaan uit het aansturen van netwerk/stichting/vereniging, opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), aanzwengelen en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia. Bij de keuze van de bestuursleden is het van belang dat zij op hun beurt ook een netwerk of positie hebben welke voor de Builderberg Groep interessant is.
 - Secretariaat: uitwerking van inhoudelijke voorstellen en werving van fondsen. Na de opstartfase voorbereiding en uitvoering van projecten en algemene activiteiten zoals voorbereiding van bestuursvergaderingen, werving van en contacten met leden en sponsors, contacten met de media, beheer van adressenbestand.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De Builderberg Groep heeft een platte organisatiestructuur. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om mee te werken aan de gezamenlijke doelstelling.
- Binnen de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die de organisatie waar nodig aanstuurt en fungeert als aanspreekpunt. Als de Builderberg Groep groter wordt, is een bestuur nodig om de organisatie aan te sturen.
- Alle leden kunnen projecten initiëren en meewerken aan projecten van anderen. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en projecten worden gestart door met de coördinator een startbijeenkomst te houden.
- Door de relaties binnen het innovatiecentrum persoonlijk te houden, krijgen kleinere groepen de kans zich te ontwikkelen. Er wordt in groepen van vijf tot zeven personen aan projecten gewerkt.

4.2.5 Organisatie-inrichting

Algemeen

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Kleinschalige activiteiten waarin de diepte wordt gezocht.
- Voorzien in kennisaanbod door: kennisuitwisseling tijdens bijeenkomsten en activiteiten, informatieverzameling bij partners voor de beantwoording van kennisvragen, de kennisbibliotheek vol praktijkervaringen, theorie en handige achtergrondinformatie, de ontwikkeling van kengetallen en gemeenteprofielen, en door kennisverdieping in studiedagen en de leergangen.
- Partners bepalen de kennisagenda, daarnaast zijn er thema's die structureel op de agenda staan.

- Partners voeden het netwerk met kennis, documenten, vragen en opdrachten.
- Bijeenkomsten en congressen organiseren.
- Proeftuinen spelen een belangrijke rol, concrete situaties waar – vraaggestuurd – gezocht wordt naar doorbraken voor het realiseren van hoogwaardige ruimtelijke projecten.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Na afronding van een project wordt dit geëvalueerd en wordt de kennis beschikbaar gesteld binnen de organisatie.
- Een secretariaat houdt de ledenadministratie bij en documenteert over welke expertise de leden beschikken.

Management

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Bij 'zwaardere' innovaties meer pragmatisch management, is beter in staat om te gaan met verandering, belangentegenstellingen, symboliek en onzekerheid dan rationalisme. Wel minder efficiënt en minder sturing/control over de organisatie (Glind, 2005). Bestuurlijk Pragmatisme beschouwt evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen als waardevol en noodzakelijk, terwijl deze kenmerken in Bestuurlijk Rationalisme als storend en afbreuk van efficiëntie worden gezien.

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Bestuur houdt toezicht en geeft strategisch advies.
- Directeur is verantwoordelijk voor het behalen van inhoudelijke en strategische doelstellingen en legt hierover verantwoording af aan bestuur.
- Het bestuur bepaalt de koers en ziet erop toe dat de doelen daadwerkelijk behaald worden. De Raad van Toezicht verzorgt de externe controle. Verantwoordelijk voor dagelijks functioneren, definieert koers en richting en bewaakt doelstelling. Ziet toe op evenwichtige interne en externe prestaties in inhoudelijk en financieel opzicht.
- Taken bestuur: vaststellen werkprogramma en toezicht op uitvoering, rapporteren aan Raad van Toezicht. Samenstelling: vertegenwoordigers van Rijksoverheid, lagere overheden, en marktpartijen. Founding fathers (directeuren CUR en NIROV) zijn adviserend lid. Frequentie bijeenkomst: 5 a 6 maal per jaar.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Het bestuur bestaat uit mensen uit verschillende disciplines, tevens hebben de bestuursleden ieder een netwerk of positie welke voor de Builderberg Groep interessant is.
- Taken van het bestuur zijn het opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia.
- De coördinator (en in een latere fase het bestuur) is verantwoordelijk voor het goed opstarten van projecten (vaststellen van doel, taken en planning) en de evaluatie van projecten.
- De Builderberg Groep past pragmatisch management toe: evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen zijn waardevol en noodzakelijk.

Financiën

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Meestal financiering door overheid (Ketting, 2002).
- Een stichting betekent dat geen winst voor de organisatie wordt gegenereerd.

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Onafhankelijke stichting met een publiek-private funding. Netwerk wordt gefinancierd door zowel publieke als private partijen in de stedelijke vernieuwing, die zowel een financieel als

inhoudelijk partnership aangaan met KEI. Private partners zijn projectontwikkelaars, bouwers, beleggers, corporaties, onderzoeks- en adviesbureaus, architecten, banken, fondsen, kenniscentra, universiteiten en hogescholen. Publieke partners zijn ministeries, provincies en gemeenten.

- Financiële bijdrage partners is gedifferentieerd naar omzet of omvang van de organisatie. Koepels en brancheorganisaties zijn vrijgesteld van een financiële bijdrage, aangezien hun leden voor een groot deel al partner zijn van KEI. Ook kenniscentra of aanverwante (gesubsidieerde) instellingen betalen geen bijdrage.
- Totale bedrijfskosten voor 2006: € 1.214.000. VROM, de grootste partner, neemt in samenwerking met de ministeries van LNV, EZ en VWS € 373.000 van de exploitatiekosten voor haar rekening. Overige partners dragen in totaal € 650.000 bij, resterende € 191.000 wordt gedekt uit inkomsten van derden (extra opdrachten e.d.).
- Wordt gefinancierd door gemeenten die partner zijn. Vier soorten jaarabonnementen voor gemeenten, bieden verschillende diensten. Diensten zijn ook tegen bijbetaling te verkrijgen wanneer deze niet in het pakket vallen, bijvoorbeeld bezoeken bijeenkomst kost € 250 per persoon.
- Netwerk is voortgekomen uit het Fonds voor Economische Structuurversterking.
- Oprichters (25 grote steden en negen departementen) verstrekken jaarlijks een subsidie waarmee het Kenniscentrum in stand wordt gehouden.
- Sponsors zoeken voor financieren middelen, bedrijven en instanties die de Builderberg Groep financieel willen ondersteunen in ruil voor bijv. naamsvermelding (bedrijfsnaam + logo) op alle uitingen van de Builderberg Groep. Te denken valt aan briefpapier, persberichten, de brochure/flyer en op de website van de Builderberg Groep. Per activiteit zoals een congres of workshop kunnen apart sponsors worden benaderd. Ook hiervoor krijgt men een duidelijke naamsvermelding. Sponsors krijgen geen invloed op de activiteiten van de Builderberg Groep. (Rutten)
- Op peil brengen ledenaantal genereert financiële middelen (contributie + bezoeken van activiteiten), moet echter gezien worden als vergoeding voor secretariaatskosten.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De Builderberg Groep opereert als een onafhankelijke stichting.
- Financiering door contributie, toegang bijeenkomsten voor niet-leden, sponsoring en/of subsidie moet de kosten opheffen.

4.2.6 Communicatiedoelen

Intern

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Communicatiedoelen moeten afgeleid zijn van hogere doelstellingen (organisatiedoelen) en bijdragen aan de realisatie hiervan (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999).

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Communicatiedoelen: 1) het betrekken van doelgroepen bij de ontwikkeling en ontsluiting van het netwerk, 2) het activeren van doelgroepen om kennis te delen, 3) het motiveren van doelgroepen om het kennisnetwerk te gebruiken bij het kijken naar en verbeteren van specifieke managementprocessen. Eerste drie doelen gaan om interactie, dus tweerichtingsverkeer, laatste twee gaan om acties eenzijdig vanuit het kennisnetwerk.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen faciliteren.

Extern

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Vervolg communicatiedoelen bij intern: 4) het informeren van verschillende doelgroepen in het kennisveld, en 5) werving van nieuwe partners en nieuwe strategische vrienden voor het netwerk. Eerste drie doelen gaan om interactie, dus tweerichtingsverkeer, laatste twee gaan om acties eenzijdig vanuit het kennisnetwerk.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Het thema duurzaam wonen onder de aandacht brengen.

4.2.7 Doelgroep

Intern

Uit de literatuur over kenniscentra:

- De doelgroep volgt uit beleidsuitvoeringsplan, belangrijk criterium is de mate waarin een categorie mensen is betrokken bij het probleem (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999).

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De interne communicatie is gericht op alle leden van de Builderberg Groep.

Extern

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De externe communicatie is gericht op geïnteresseerden op het gebied van duurzaam wonen die niet bij de Builderberg Groep zijn aangesloten.

4.2.8 Communicatiestrategie

Intern

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Duidelijk zijn in verwachtingen en resultaten (Van de Glind, KEI). Proberen de verwachtingen te realiseren: eigen verantwoordelijkheid professionals vanuit persoonlijke drijfveren en ambities, nieuwe samenwerkingsverbanden tussen personen en partijen die samenwerken omdat ze een bepaald doel nastreven, voorbeeldprojecten betrekken waarbij wordt ingegaan op feedback en kennisontwikkeling en –verspreiding. Proberen de genoemde succesfactoren te creëren door contact/interactie via de Builderberg Groep (VROM). Duidelijke doelstellingen formuleren, nagaan of deze behaald zijn.

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Communicatie staat centraal. Zet communicatiemiddelen in om uitwisseling tussen partners te laten plaatsvinden en het netwerk te verstevigen.
- Communicatiestrategie van samen delen, zowel voor partners als voor medewerkers. Begint bij bereidheid naar elkaar te luisteren, je nek uit te steken en over het eigen muurtje te kijken. Samen delen voorkomt langs elkaar heen werken en wiel opnieuw uitvinden.
- Netwerk moet:
 - bij alle communicatie de partners centraal stellen en partnergericht werken,
 - bij nieuwe activiteiten de behoefte van partners onderzoeken en achteraf toetsen of aan verwachtingen is voldaan en wat eventuele verbeterpunten zijn,
 - sturen op het verkrijgen van actieve input van partners op ieder mogelijk gebied,
 - openstaan voor vragen en signalen vanuit partners en ook zelf actief op zoek gaan naar signalen,
 - steeds bij activiteiten voor ogen hebben welke toegevoegde waarde dit de partners kan opleveren
 - partners niet overladen vragen maar werken vanuit voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit door gestructureerd wekelijks contact te zoeken en alle “post” tot dit moment te verzamelen.
- Ieder jaar wordt een evaluatie gehouden om te bepalen welke producten of processen verbeterd moeten worden.

- Zorgen voor goede communicatie en leeraspect na bijeenkomsten, bijvoorbeeld reactie of conclusie doorsturen. (KEI)

Uit het vooronderzoek:

- De belangrijkste doelen van de Builderberg Groep zijn:
 1. Het stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling
 2. Het leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie
 3. Het opdoen van inspiratie, op nieuwe ideeën komen
 4. Leren van praktijkervaringen van anderenDe activiteiten die hierbij passen zijn twee open bijeenkomsten (grootschalig) en samenwerken aan projecten (kleine groepen) om te voldoen aan de vier doelen van Builderberg.

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De leden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de activiteiten en ontwikkelingen binnen de Builderberg Groep.
- Jaarlijks worden, in overleg met de leden, de concrete doelen voor het komende jaar vastgesteld en de resultaten van het voorgaande jaar besproken.
- Er worden voldoende mogelijkheden geboden voor contact en kennismaking tussen de leden.
- In projectgroepen is altijd één eindverantwoordelijke voor het samenwerkingsproces.

Extern

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Netwerk moet:
 - samenwerken met betrokkenen, partners en experts aan concrete diensten en activiteiten,

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De werkzaamheden van de Builderberg Groep worden regelmatig onder de aandacht gebracht van externe doelgroepen.
- Leden van de Builderberg Groep kunnen externen uitnodigen eenmalig mee te werken aan een project, of om lid te worden van de Builderberg Groep.

4.2.9 Communicatiemiddelen

Intern

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Methoden: medium of kanaal waarmee de boodschap overgedragen wordt. Schema met model voor mediakeuze (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999). Het onder woorden brengen van de inhoud van de boodschap gebeurt pas in de ontwikkelingsfase.

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Website is centrale communicatiemiddel. Daarnaast clubblad, verslagen van activiteiten, essays.
- Eind 2005 waardering van partners voor communicatiemiddelen gepeild: hoog maar gevaar voor informatieovervloed. Daarom niet teveel verschillende bronnen gebruiken.
- Website is het centrale informatiepunt van het netwerk. Daarnaast e-Zine, wekelijkse mail, persoonlijke post, agenda, bijeenkomsten, jaarcongres, evaluatie, procesboek en externe congressen.
- Website biedt: informatie over netwerk, nieuwsbrieven, agenda, actuele kennisvragen en antwoorden, archief, dossiers, gemeenteprofielen en informatie over kengetallen, deelonderzoeken, documentatie, publicatie, actualiteiten over beheer openbare ruimte. Op website ruimte om vragen te stellen, verzoeken tot onderzoek of vergelijkingen in te dienen en in te schrijven voor deelname aan het netwerk en losse producten of activiteiten.
- Bijeenkomsten: onderscheid tussen groepsbijeenkomsten en themabijeenkomsten. Groepsbijeenkomsten: twee maal per jaar op congressen, doel is interactie binnen vergelijkbare groep partnergemeenten over actuele onderwerpen te faciliteren. Themabijeenkomsten: deels

door coördinatiecentrum en deels door partnergemeenten geïnitieerd, één actueel onderwerp als thema, uitsluitend toegankelijk voor actieve partners en strategische vrienden, vinden structureel plaats en zijn opgenomen in agenda.

- Evaluatie: naast directe feedback partners, is er een apart evaluatieformulier. Vragen per product en over De Roo als dienstverlener.
- Drie informatiestromen: website, kwartaaltijdschrift en maandelijks digitale nieuwsbrief.
- Iedere vier maanden biedt de GroteStedenWijzer een overzicht van het nieuws, de bijeenkomsten, de (nieuwe) publicaties en andere wetenswaardigheden van het Kenniscentrum Grote Steden. Alle betrokkenen bij de grote stad krijgen dit handzame en compacte overzicht toegestuurd. Alle publicaties zijn te bestellen in de webwinkel.
- Website: platformfunctie waar leden over de onderwerpen van Builderberg kunnen discussiëren (Rutten).

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- De website is het centrale communicatiemiddel. Via de website kunnen leden expertise vinden, contact met elkaar opnemen, en anderen informeren/attenderen. Daarnaast kunnen de leden documenten op de website plaatsen.
- Er worden twee open bijeenkomsten per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de leden op de hoogte te houden van projecten binnen de Builderberg Groep.

Extern

Uit de literatuur over kenniscentra:

- Relatiemanagement is belangrijk voor kenniscentra wanneer eigen winstverantwoordelijkheid belangrijk wordt (Van de Kraats, 2002). Een stappenplan wordt gegeven door Van de Kraats en Schoonen, Boonstra en Van Sluis.

Uit de praktijkvoorbeelden van kenniscentra:

- Kennisoverdracht vindt plaats via de DOCBANK, bijeenkomsten en publicaties. Naast website met de DOCBANK ook publicatiereeks 'Kennisreeks voor Grote Steden', de 'Weetgids' (alle kennis voor grote steden in zakformaat), de Praktijk top 5 en Kennis top 5, bijeenkomsten (interactieve Kennisateliers en Expertateliers), en e-nieuwsbrieven.
- Iedere vier maanden biedt de GroteStedenWijzer een overzicht van het nieuws, de bijeenkomsten, de (nieuwe) publicaties en andere wetenswaardigheden van het Kenniscentrum Grote Steden. Alle betrokkenen bij de grote stad krijgen dit handzame en compacte overzicht toegestuurd. Alle publicaties zijn te bestellen in de webwinkel.
- Validatie kennis: kenniscentrum valideert momenteel alleen praktijkvoorbeelden, in de nabije toekomst alle kennis gevalideerd. Methode:
 - 0 vinkjes: Is het project leerzaam voor anderen?
 - 1 vinkje: Is er een projectplan?
 - 2 vinkjes: is er een projectevaluatie?
 - 3 vinkjes: is het project door een Kenniscentrummedewerker geanalyseerd?
 - 4 vinkjes: is het project door deskundigen beoordeeld?
 - 5 vinkjes: heeft het project ook toepassing in de praktijk gevonden?
- Flyer: voor het werven van leden, ingaan op missie Builderberg en nut + noodzaak lidmaatschap. Verwijzing naar de website. Gedrukt en digitaal (pdf). (Rutten)
- Briefpapier: voor aanschrijven sponsors en leden. Eerst eenvoudig briefhoofd i.v.m. logo's sponsors die eventueel op briefpapier komen. (Rutten)
- (Pers)publicaties: nieuw persbericht als bestuur geformeerd is. Tevens plaatsen van opinies in vakbladen. (Rutten)

Vertaald in aanbevelingen voor de Builderberg Groep:

- Op de twee open bijeenkomsten van de Builderberg Groep wordt het thema 'de gezonde leefomgeving' buiten het innovatiecentrum onder de aandacht gebracht.
- Voor specifieke doeleinden worden de volgende communicatiemiddelen gebruikt, afhankelijk waaraan behoefte is: nieuwsbrieven, projectverslagen, (pers)publicaties, congressen, evaluaties en jaarverslagen.

4.3 Conceptontwerp voor de Builderberg Groep

Het conceptontwerp zoals ontstaan is in januari 2007 en dat gebruikt is in het onderzoek wordt hieronder weergegeven. Dit beantwoordt de volgende deelvraag van het onderzoek:

3) *Hoe ziet het conceptontwerp voor de Builderberg Groep eruit?*

ORGANISATIEONTWERP

Organisatiedoel

1. Missie: "Het verbeteren van leefomgevingen door samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen te faciliteren en het thema duurzaam wonen onder de aandacht te brengen."

Strategie

2. De Builderberg Groep is een innovatiecentrum op het gebied van de gezonde leefomgeving. Dit is een organisatie waarin kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie (de invoering) centraal staan.
3. Professionals uit verschillende sectoren, zoals gezondheid, advies, projectontwikkeling, overheid, wetenschap en bouw, werken samen om kennis te combineren, in de praktijk toe te passen, te evalueren, en nieuwe kennis te ontwikkelen.
4. De Builderberg Groep volgt een personalisatiestrategie: persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling.
5. De organisatie is zelfsturend: alle leden geven zelf actief sturing aan de organisatie door persoonlijke en gemeenschappelijke doelen te formuleren. Hierdoor wordt ruimte gegeven aan eigen initiatief van de leden en kan de organisatie op een natuurlijke manier ontwikkelen.
6. Binnen de Builderberg Groep wordt vraaggestuurd gewerkt, verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen.

Organisatiestructuur

7. De Builderberg Groep heeft een platte organisatiestructuur. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om mee te werken aan de gezamenlijke doelstelling.
8. Binnen de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die de organisatie waar nodig aanstuurt en fungeert als aanspreekpunt. Als de Builderberg Groep groter wordt, is een bestuur nodig om de organisatie aan te sturen.
9. Alle leden kunnen projecten initiëren en meewerken aan projecten van anderen. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en projecten worden gestart door met de coördinator een startbijeenkomst te houden.
10. Door de relaties binnen het innovatiecentrum persoonlijk te houden, krijgen kleinere groepen de kans zich te ontwikkelen. Er wordt in groepen van vijf tot zeven personen aan projecten gewerkt.

Organisatie-inrichting

Algemeen

11. Na afronding van een project wordt dit geëvalueerd en wordt de kennis beschikbaar gesteld binnen de organisatie.
12. Een secretariaat houdt de ledenadministratie bij en documenteert over welke expertise de leden beschikken.

Management

13. Het bestuur bestaat uit mensen uit verschillende disciplines, tevens hebben de bestuursleden ieder een netwerk of positie welke voor de Builderberg Groep interessant is.
14. Taken van het bestuur zijn het opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia.
15. De coördinator (en in een latere fase het bestuur) is verantwoordelijk voor het goed opstarten van projecten (vaststellen van doel, taken en planning) en de evaluatie van projecten.
16. De Builderberg Groep past pragmatisch management toe: evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen zijn waardevol en noodzakelijk.

Financiën

17. De Builderberg Groep opereert als een onafhankelijke stichting.
18. Financiering door contributie, toegang bijeenkomsten voor niet-leden, sponsoring en/of subsidie moet de kosten opheffen.

COMMUNICATIEONTWERP

Communicatiedoelen

Intern

19. Samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen faciliteren.

Extern

20. Het thema duurzaam wonen onder de aandacht brengen.

Doelgroep

Intern

21. De interne communicatie is gericht op alle leden van de Builderberg Groep.

Extern

22. De externe communicatie is gericht op geïnteresseerden op het gebied van duurzaam wonen die niet bij de Builderberg Groep zijn aangesloten.

Communicatiestrategie

Intern

23. De leden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de activiteiten en ontwikkelingen binnen de Builderberg Groep.
24. Jaarlijks worden, in overleg met de leden, de concrete doelen voor het komende jaar vastgesteld en de resultaten van het voorgaande jaar besproken.
25. Er worden voldoende mogelijkheden geboden voor contact en kennismaking tussen de leden.
26. In projectgroepen is altijd één eindverantwoordelijke voor het samenwerkingsproces.

Extern

27. De werkzaamheden van de Builderberg Groep worden regelmatig onder de aandacht gebracht van externe doelgroepen.
28. Leden van de Builderberg Groep kunnen externen uitnodigen eenmalig mee te werken aan een project, of om lid te worden van de Builderberg Groep.

Communicatiemiddelen

Intern

29. De website is het centrale communicatiemiddel. Via de website kunnen leden expertise vinden, contact met elkaar opnemen, en anderen informeren/attenderen. Daarnaast kunnen de leden documenten op de website plaatsen.
30. Er worden twee open bijeenkomsten per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de leden op de hoogte te houden van projecten binnen de Builderberg Groep.

Extern

31. Op de twee open bijeenkomsten van de Builderberg Groep wordt het thema 'de gezonde leefomgeving' buiten het innovatiecentrum onder de aandacht gebracht.
32. Voor specifieke doeleinden worden de volgende communicatiemiddelen gebruikt, afhankelijk waaraan behoefte is: nieuwsbrieven, projectverslagen, (pers)publicaties, congressen, evaluaties en jaarverslagen.

5 Methode

In het vorige hoofdstuk is het conceptontwerp voor de Builderberg Groep opgesteld. Dit zal vervolgens worden beoordeeld door de doelgroep, de leden van de Builderberg Groep. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het conceptontwerp onderzocht gaat worden. Doel van het onderzoek, respondenten en de onderzoeksmethode komen hierin aan bod.

5.1 Onderzoeksopzet

5.1.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor de organisatie en de communicatie van de Builderberg Groep. De aanbevelingen worden vormgegeven in een gestructureerd ontwerp waarin verschillende gebieden van organisatie- en communicatieadvies voorbijkomen. Hiertoe wordt het conceptontwerp uit het vorige hoofdstuk door de doelgroep beoordeeld, waarna eventuele aanpassingen gedaan kunnen worden. Vervolgens kan op basis van deze beoordeling het definitieve ontwerp opgesteld worden.

Het conceptontwerp moet op verschillende dingen beoordeeld worden:

- de structuur (staan alle gewenste onderdelen erin, is de volgorde logisch)
- de inhoud (in hoeverre zijn de respondenten het eens met de aanbevelingen, zijn de aanbevelingen belangrijk)

5.1.2 Respondenten

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de leden van de Builderberg Groep, omdat het alleen voor hen van belang is hoe het netwerk eruit gaat zien en zal functioneren. Bij het vooronderzoek bleek echter dat niet alle initiatiefnemers meer actief lid zijn, dat geldt voor twee van de dertien leden. De overige elf leden zullen voor dit onderzoek benaderd worden. Opnieuw is het van belang dat de respons zo hoog mogelijk is, zodat iedereen achter het uiteindelijke ontwerp staat.

5.2 Middelen

5.2.1 Onderzoeksmethode

Het onderzoek wordt gehouden door middel van interviews. Hiervoor is gekozen omdat de respondenten zo de meeste vrijheid krijgen alle commentaar te kunnen geven. De keuze voor een kwantitatieve methode staat al vast, omdat er zo dieper op het ontwerp kan worden ingegaan en de hele populatie benaderd wordt. Daarnaast worden de respondenten gemotiveerd om mee te werken, doordat een afspraak voor het interview wordt gemaakt en zowel onderzoeker als respondent er tijd in steken. De interviews worden bij de respondenten zelf, bijvoorbeeld op het werk, gehouden om het zo eenvoudig mogelijk te maken. Ook zijn face-to-face interviews het meest rijk in informatieoverdracht, vergeleken met telefonisch of schriftelijk onderzoek. Een nadeel is dat face-to-face interviews erg veel tijd kosten, niet alleen het uitvoeren op verschillende locaties in Nederland, maar ook het uitwerken van de gegevens na afloop. Toch wordt voor deze methode gekozen, omdat op deze manier zoveel mogelijk informatie verzameld wordt en de respondenten gemotiveerd worden om mee te doen.

Zoals gezegd worden met de interviews twee dingen gemeten: de opinie van de leden over de structuur en over de inhoud van het ontwerp. Hiervoor worden twee vragen aan de respondenten gesteld. Eerst wordt een beoordeling voor iedere individuele aanbeveling gevraagd en tot slot kunnen respondenten overige opmerkingen geven of vragen stellen ter verbetering van het conceptontwerp. De beoordeling van de aanbevelingen bestaat weer uit twee vragen:

- In hoeverre ben je het eens met deze aanbeveling?
- Hoe belangrijk is deze aanbeveling voor de Builderberg Groep?

Zo wordt namelijk onderzocht of aanbevelingen wel of niet verbeterd moeten worden en of ze überhaupt wel in het ontwerp thuishoren. Ook kunnen aanbevelingen worden toegevoegd als blijkt dat veel respondenten iets missen. Deze vragen dienen op een schaal van 1 tot 5 te worden beantwoord, zodat het een eenduidige beoordeling van de aanbevelingen oplevert. Daarnaast kunnen respondenten ieder commentaar dat ze willen aangeven, waarmee naast de score op de schaal ook rekening gehouden zal worden. Op deze manier verloopt het interview semi-gestructureerd en worden alle aanbevelingen op dezelfde manier beoordeeld door de respondenten.

Alle interviews worden met behulp van een voicerecorder opgenomen, zodat de onderzoeker niet alles hoeft mee te schrijven en het uitwerken makkelijker is. Ook kan achteraf teruggeluisterd worden als er onduidelijkheden zijn en kunnen de onderzoeksgegevens eventueel gecontroleerd worden. De respondenten worden vooraf geïnformeerd over het opnemen van het interview.

5.2.2 Verloop van het onderzoek

Nadat alle respondenten via e-mail geïnformeerd zijn over het onderzoek, worden ze telefonisch benaderd om een afspraak te maken. Vervolgens ontvangen ze uiterlijk een week voor het interview het conceptontwerp via e-mail, zodat ze dit van tevoren kunnen bekijken.

Tijdens het interview heeft de respondent het conceptontwerp voor zich en heeft de onderzoeker eenzelfde ontwerp maar dat met invulmogelijkheden voor de schaalverdelingen en eventueel open opmerkingen. Het interview begint met een korte standaardintroductie:

Als afstudeeropdracht maak ik een organisatie- en communicatieontwerp voor de Builderberg Groep. Voordat dit eindproduct er is, moet het conceptontwerp door de (actieve) leden van Builderberg beoordeeld worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook het ontwerp te evalueren en te verbeteren. Hiervoor worden tien interviews gehouden binnen de Builderberg Groep. Deze interviews worden opgenomen en uitgewerkt als onderzoeksresultaat bij mijn scriptie.

Het interview zal als volgt verlopen:

- 1) *Het ontwerp wordt punt voor punt doorgelopen en besproken.*
- 2) *Eerst wordt bij iedere aanbeveling gevraagd in hoeverre je het hiermee eens of oneens bent en hoe belangrijk je deze aanbeveling vindt voor de Builderberg Groep.*
- 3) *Vervolgens kun je andere opmerkingen geven, vragen stellen, et cetera, ter verbetering van het ontwerp.*

Het is de bedoeling dat het uiteindelijke ontwerp door de Builderberg Groep gebruikt kan worden om de organisatie verder op te richten en op gang te brengen. In ieder geval zal er meer duidelijkheid en overeenstemming zijn over de doelen en werkwijze van zowel de organisatie als de communicatie.

Als de respondenten geen vragen meer hebben, wordt de voicerecorder aangezet en begint het interview. Alle aanbevelingen worden stuk voor stuk beoordeeld en besproken en tot slot kunnen overige opmerkingen gegeven worden. De geschatte tijdsduur van de interviews is een uur tot anderhalf uur.

6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews behandeld en wordt daarmee de laatste deelvraag van het onderzoek beantwoordt:

4) Hoe wordt het conceptontwerp beoordeeld door de Builderberg Groep?

Achtereenvolgens komen intercodeurbetrouwbaarheid, de beoordeling van het ontwerp aan de hand van de vijfpuntsschalen op instemming en belang en de concrete verbetering van de aanbevelingen aan bod.

6.1 Intercodeurbetrouwbaarheid

De elf interviews die onder de leden van de Builderberg Groep zijn gehouden, zijn door één codeur uitgewerkt. Om te voorkomen dat er bias ontstaat, wordt de intercodeurbetrouwbaarheid bepaald. Hiervoor is een steekproef van twee interviews (interview 1 en 6) genomen die tevens door een tweede codeur zijn uitgewerkt. De mate van overeenstemming, oftewel de ratio van het aantal gelijke coderingen op het totaal aantal codeerbeslissingen, geeft aan hoe betrouwbaar de interpretaties zijn. Als ondergrens geldt dat de codeerovereenkomst minstens 80 procent moet bedragen om van betrouwbare interpretaties te kunnen spreken.

Om te weten waarop gelet moet worden bij het uitwerken van de interviews is van tevoren een codeerschema opgesteld. Het codeerschema is dat opmerkingen belangrijk zijn die:

- of een beoordeling van het ontwerp zijn,
- of concrete verbeteringen aangeven.

Op deze manier zijn de relevante opmerkingen uit de interviews gehaald. De interviews zijn semi-gestructureerd; het conceptontwerp is punt voor punt behandeld waarna aan het eind algemene opmerkingen of vragen gesteld konden worden. Om de intercodeurbetrouwbaarheid te bepalen, is gekeken naar het aantal gelijke opmerkingen dat uit de twee interviews is gehaald vergeleken met het totaal aantal opmerkingen. De complete resultaten zijn weergegeven als bijlage, een samenvatting volgt hieronder.

Bij het beoordelen van de mate van gelijkheid van de opmerkingen die de codeurs uit de interviews hebben gehaald, speelt een aantal dingen. Ten eerste zijn opmerkingen op grond van inhoud beoordeeld, het gaat niet om de formulering maar om wat ermee bedoeld wordt: wat is de concrete verbetering of beoordeling die de respondent aangeeft? Daarnaast bleek dat sommige opmerkingen door de ene codeur als één geheel gezien werden en door de andere codeur als twee of meer aparte opmerkingen. Ook dit speelt niet mee in de beoordeling of de codeurs dezelfde opmerkingen uit de interviews hebben gehaald. In deze gevallen is ervoor gekozen om de onderdelen voor beide codeurs ofwel als één opmerking ofwel als meerdere opmerkingen te beschouwen. Ten derde is een aantal opmerkingen gevonden dat niet in aan het codeerschema voldoet, het zijn beoordelingen waarin de respondent alleen zijn score op de schaal van instemming of belang aangeeft en verder geen inhoudelijke aanvulling geeft. Het gaat om de volgende opmerkingen, die dan ook niet zijn meegenomen in de vergelijking:

- 'Verder mee eens'.
- 'Dat lijkt me heel (erg) goed'
- 'Dat lijkt me prachtig'.

Soortgelijke opmerkingen in de uitwerking van de andere interviews zullen ook niet meegenomen worden in de resultaten.

Uit de tabellen met gelijk en verschillend gecodeerde opmerkingen die de codeurs uit de interviews hebben gehaald, komen de volgende resultaten:

Interview 1: 54 gelijke opmerkingen en 20 verschillende opmerkingen, totaal 74 opmerkingen door de twee codeurs samen. Ratio gelijke opmerkingen: $54/74 = 0,73$, dus 73% overeenkomst.

Interview 6: 54 gelijke opmerkingen en 14 verschillende opmerkingen, totaal 68 opmerkingen door de twee codeurs samen. Ratio gelijke opmerkingen: $54/68 = 0,79$, dus 79% overeenkomst.

Dit duidt op een redelijke betrouwbaarheid van de interpretaties. Ook zijn er geen tegenstrijdige opmerkingen genoemd door de eerste en tweede codeur. De verschillen bestaan uit opmerkingen die door slechts één van de codeurs genoemd zijn en door de ander niet. De extra opmerkingen van codeur 2 voor deze twee interviews zullen worden meegenomen in de resultaten. Voor de overige interviews kan ervan worden uitgegaan dat de interpretaties betrouwbaar genoeg zijn om, naast de kwalitatieve gegevens, een goede aanvulling ter verbetering en beoordeling van het ontwerp te geven.

6.2 Beoordeling van het conceptontwerp

6.2.1 Overeenstemming tussen respondenten

Naast de open opmerkingen en vragen van de respondenten, is bij iedere aanbeveling ook een score op een vijfpuntsschaal gevraagd voor instemming en belang van dit punt. Over deze scores wordt een clusteranalyse uitgevoerd om te bekijken in hoeverre respondenten gelijk aan elkaar geantwoord hebben.

In de eerste clusteranalyse voor instemming blijken er twee respondenten te zijn waarvan de resultaten niet kunnen worden meegenomen. Respondent 4 heeft 10 van de 32 scores voor instemming niet aangegeven en respondent 8 heeft er twee niet aangegeven. De resultaten van respondent 4 worden weggelaten in de clusteranalyse omdat er veel ontbrekende scores zijn. De twee ontbrekende scores van respondent 8 worden ingevuld met de gemiddelden van de andere respondenten op de ontbrekende items, zodat deze toch meegenomen kunnen worden en de resultaten niet veel van het gemiddelde zullen afwijken doordat andere waarden zijn ingevuld.

Respondent 8

Gem. instemming aanbeveling 1: $(5+1+4+5+4+5+3+4+2) / 9 = 3,67$

Gem. instemming aanbeveling 21: $(4+5+5+4+4+4+5+5+5) / 9 = 4,56$

Het resultaat van de clusteranalyse bij twee clusters is als volgt:

- 1 missing (respondent 4)
- 8 in cluster 1
- 2 in cluster 2 (respondenten 2 en 8)

De eerste clusteranalyse voor belang laat drie ontbrekende respondenten zien. Respondent 4 heeft 13 van de 32 scores voor belang niet aangegeven, respondent 5 heeft één score niet ingevuld en respondent 8 heeft er twee niet aangegeven. Respondent 4 wordt opnieuw weggelaten, de ontbrekende beoordeling van respondent 5 en de twee ontbrekende scores van respondent 8 worden ingevuld met de gemiddelden van de andere respondenten op de ontbrekende items:

Respondent 5:

Gem. belang aanbeveling 14: $(3+4+3+4+3+2+3+4+4) / 9 = 3,33$

Respondent 8:

Gem. belang aanbeveling 21: $(4+5+5+3+4+4+5+4+4) / 9 = 4,22$

Gem. belang aanbeveling 22: $(5+3+3+5+4+4+4+4+4) / 9 = 4$

Hierna ontstaan de volgende twee clusters:

- 1 missing (respondent 4)
- 5 in cluster 1
- 5 in cluster 2

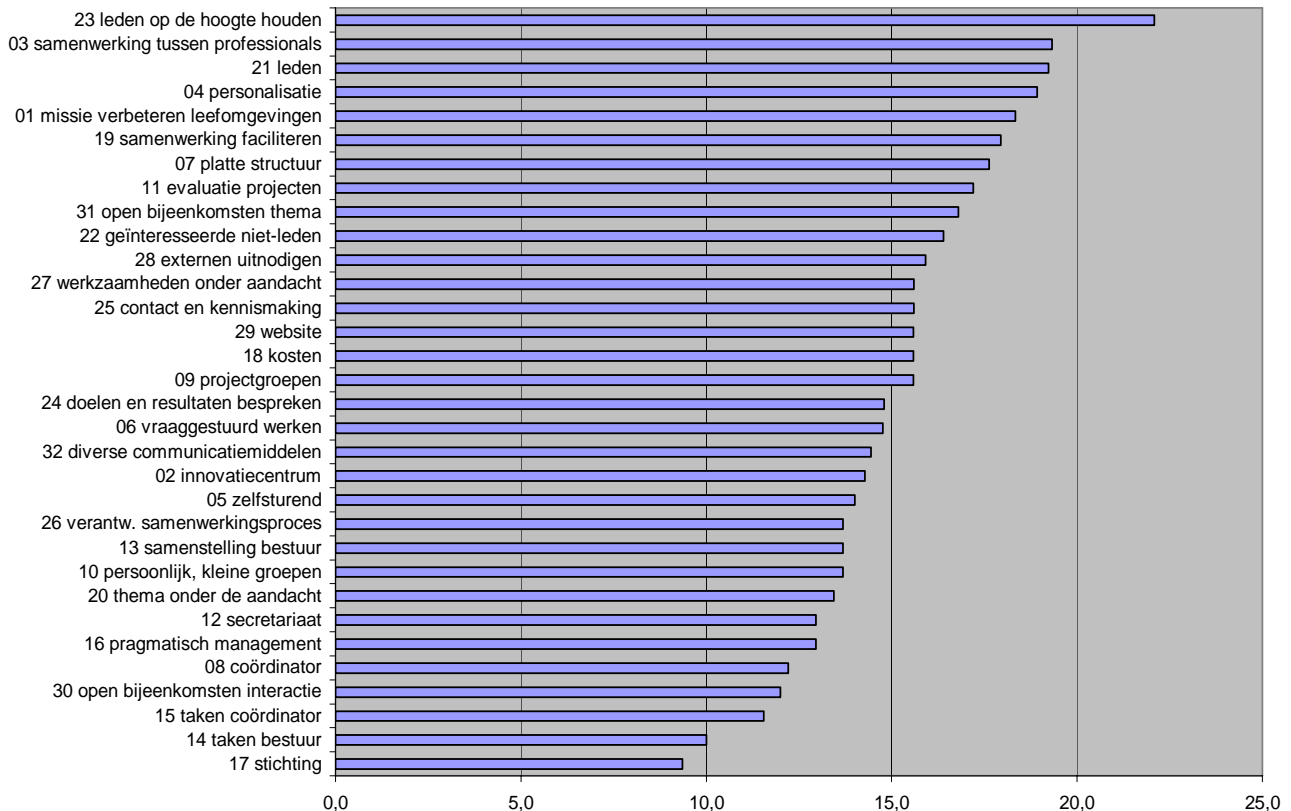
Uit de clusteranalyses blijkt dat de instemming van de respondenten met de aanbevelingen meer gelijkend is beoordeeld dan het belang (waarin twee clusters van 5 respondenten ontstaan). De respondenten zijn niet eenduidig in clusters in te delen, de respondenten die voor instemming buiten het grote cluster vallen, zijn voor belang allebei in een ander cluster ingedeeld. De resultaten zijn dus

niet afhankelijk van elkaar te zien en belang dat de respondenten aan de aanbevelingen hechten is meer verdeeld dan instemming.

De scores van respondent 4 op beide vijfpuntsschalen worden ook niet meegenomen in de verdere resultaten, omdat er teveel ontbrekende scores zijn. Voor instemming missen tien van de 32 beoordelingen en voor belang missen dertien van de 32 beoordelingen. De ontbrekende beoordelingen van respondent 5 en respondent 8 zijn voor de clusteranalyse opgevuld met de gemiddelde score van de overige respondenten op dat item. In de verdere analyses worden alleen de ingevulde scores van deze twee respondenten wel meegenomen, en ontbreken dus enkele beoordelingen (in totaal één missende score van respondent 5 en vier missende scores voor respondent 8).

6.2.2 Instemming en belang per aanbeveling

Om een eerste indruk te krijgen van de instemming en het belang van het ontwerp, is een grafiek gemaakt die de beoordeling van de aanbevelingen op een vijfpuntsschaal laat zien. Respondenten hebben bij iedere aanbeveling aangegeven in hoeverre ze het eens zijn met de aanbeveling (instemming) en in hoeverre ze het belangrijk vinden dit vast te stellen in het ontwerp voor de Builderberg Groep (belang). In Figuur 5 wordt voor iedere aanbeveling het product van het gemiddelde op instemming en het gemiddelde op belang weergegeven en zijn de aanbevelingen op deze uitkomst van hoog naar laag geordend. Dit geeft een idee van hoeveel en welke aanbevelingen op beide schalen hoog scoren en welke niet. Het maximum van de vermenigvuldiging is 25 (5 x 5) en het gemiddelde is 9 (3 x 3). Een hoge score op zowel instemming als belang betekent dat de aanbeveling in principe niet aangepast hoeft te worden en belangrijk genoeg is om in het ontwerp voor de Builderberg Groep te staan. De aanbevelingen die op één van beide schalen laag scoren moeten nog herzien worden. In ieder geval blijkt bij alle aanbevelingen het product van instemming en belang hoger te zijn dan het gemiddelde van de vermenigvuldiging, wat betekent dat het ontwerp op het eerste gezicht goed beoordeeld is.



Figuur 5: Product van gem. instemming en gem. belang per aanbeveling (N=10)

Vervolgens wordt berekend voor welke aanbevelingen de gemiddelde scores voor die aanbeveling verschillen met de overall gemiddelden voor instemming en belang. Hiervoor worden eerst de overall gemiddelden berekend voor zowel instemming als belang: $\mu_{\text{instemming}} = 3,74$ en $\mu_{\text{belang}} = 4,03$. In Tabel 3 is samengevat welke aanbevelingen een gemiddelde score op respectievelijk instemming en belang hebben die hoger is dan deze overall gemiddelden. De resultaten zijn geordend op gemiddelde score van hoog naar laag. Van de aanbevelingen die zowel op instemming als op belang hoger scoren dan het gemiddelde is het nummer dikgedrukt, dit is het geval bij aanbeveling 3, 4, 7, 9, 11, 18, 19, 21, 23, 29 en 31.

Tabel 3: Aanbevelingen hoger dan de populatiegemiddelden voor respectievelijk instemming en belang, inclusief gemiddelde scores per aanbeveling (N=9-10)

<i>Instemming</i>		<i>Belang</i>	
<i>Aanbevelingen >3,74</i>	<i>Gem. score</i>	<i>Aanbevelingen >4,03</i>	<i>Gem. score</i>
23 Leden op de hoogte houden	4,70	01 Missie verbeteren leefomgeving	5,00
21 Leden	4,56	23 Leden op de hoogte houden	4,70
04 Personalisatie	4,30	03 Samenwerking tussen professionals	4,60
03 Samenwerking tussen professionals	4,20	19 Samenwerking faciliteren	4,60
07 Platte structuur	4,10	04 Personalisatie	4,40
22 Geïnteresseerde niet-leden	4,10	07 Platte structuur	4,30
31 Open bijeenkomsten thema	4,00	11 Evaluatie projecten	4,30
27 Werkzaamheden onder de aandacht	4,00	28 Externen uitnodigen	4,30
24 Doelen en resultaten bespreken	4,00	21 Leden	4,22
11 Evaluatie projecten	4,00	31 Open bijeenkomsten thema	4,20
19 Samenwerking faciliteren	3,90	02 Innovatiecentrum	4,20
25 Contact en kennismaking	3,90	20 Thema onder de aandacht	4,20
32 Diverse communicatiemiddelen	3,80	18 Kosten	4,10
18 Kosten	3,80	09 Projectgroepen	4,10
26 Verantwoordelijk samenwerkingsproces	3,80	29 Website	4,10
13 Samenstelling bestuur	3,80	06 Vraaggestuurd werken	4,10
09 Projectgroepen	3,80		
29 Website	3,80		

6.2.3 Vier groepen aanbevelingen

Alle aanbevelingen die hoger scoren dan het populatiegemiddelde worden als instemmend en belangrijk gecategoriseerd, hierdoor ontstaan vier groepen:

1. *Aanbevelingen die hoog scoren op belang en op instemming*
2. *Aanbevelingen die hoog scoren op belang, maar laag op instemming*
3. *Aanbevelingen die laag scoren op belang, maar hoog op instemming*
4. *Aanbevelingen die laag scoren op belang en op instemming*

Het 'hoog' of 'laag' scoren houdt in of de aanbevelingen wel of niet een hoger gemiddelde hebben dan het populatiegemiddelde. Alle aanbevelingen in de linkerkolom van Tabel 3 scoren hoog op instemming, alle aanbevelingen in de rechterkolom scoren hoog op belang. De aanbevelingen die niet in deze tabel voorkomen, hebben een gemiddelde lager dan het populatiegemiddelde en scoren dus laag op instemming en/of belang.

Wat er met de aanbevelingen gebeurt, is als volgt: groep 1 bestaat uit aanbevelingen waarmee respondenten het eens zijn en die belangrijk gevonden worden voor het ontwerp van de Builderberg Groep. Deze aanbevelingen komen dus terug in het eindontwerp en hoeven niet verbeterd te worden omdat respondenten het er al mee eens zijn. Eventueel kunnen natuurlijk altijd aanpassingen gedaan worden afhankelijk van de opmerkingen die bij deze aanbevelingen genoemd zijn. Groep 2 bestaat uit aanbevelingen die wel belangrijk zijn en dus ook in het ontwerp moeten terugkomen, maar nog wel verbeterd moeten worden. Respondenten zijn het er (nog) niet mee eens hoe de aanbevelingen geformuleerd zijn en dit moet aan de hand van de opmerkingen die in de interviews gegeven zijn

verbeterd worden. Groep 3 bestaat uit aanbevelingen die nu onbelangrijk gevonden worden voor Builderberg, maar waarmee respondenten het wel eens zijn. Eventueel kunnen deze aanbevelingen in het ontwerp opgenomen worden, wanneer er voldoende opmerkingen zijn genoemd die het belang groter zouden kunnen maken. Groep 4 zijn de afvallers, deze aanbevelingen zijn in principe niet belangrijk genoeg bevonden en respondenten zijn het er ook niet mee eens. Het is moeilijk om deze aanbevelingen zodanig te verbeteren dat ze toch in het ontwerp opgenomen kunnen worden.

Alle aanbevelingen uit Tabel 3 die onder belang staan worden in het definitieve ontwerp opgenomen, dit is de helft van het oorspronkelijke aantal aanbevelingen. Samengevat zijn er zestien aanbevelingen die nu belangrijk gevonden worden, achttien aanbevelingen waarmee de respondenten het eens zijn, waarvan er tien ook belangrijk gevonden worden. In de volgende paragraaf wordt er ingegaan op de open opmerkingen die de respondenten gegeven hebben om het ontwerp te kunnen verbeteren. Hierbij worden de vier groepen zoals in deze paragraaf ontstaan zijn aangehouden.

6.3 Verbeteringen voor het conceptontwerp

In deze paragraaf worden de opmerkingen en vragen behandeld die alle elf respondenten in de interviews hebben genoemd. Alle vier de groepen aanbevelingen die in de vorige paragraaf zijn ontstaan, worden behandeld. Voor groep 1 dienen de opmerkingen om eventueel kleine aanpassingen te kunnen doen, maar dit is niet noodzakelijk. Voor groep 2 zijn de opmerkingen noodzakelijk om de instemming met deze belangrijke aanbevelingen te vergroten. De aanbevelingen van groep 3 kunnen eventueel belangrijker worden wanneer er voldoende opmerkingen zijn gegeven die daarvoor bruikbaar zijn. De opmerkingen voor groep 4 bepalen of deze aanbevelingen definitief uit het ontwerp gehaald worden, of dat eventueel zowel het belang als de instemming nog verhoogd kunnen worden. In deze paragraaf worden per aanbeveling de verbeteringen opgesomd die door meerdere respondenten genoemd zijn.

6.3.1 Groep 1: hoog belang – hoge instemming

Deze groep bestaat uit elf aanbevelingen, zoals in Tabel 3 al te zien was aan de dikgedrukte nummers. De aanbevelingen worden hieronder genoemd samen met de veel genoemde en concrete eventuele verbeteringen die door de respondenten zijn aangegeven in het interview.

03. Professionals uit verschillende sectoren, zoals gezondheid, advies, projectontwikkeling, overheid, wetenschap en bouw, werken samen om kennis te combineren, in de praktijk toe te passen, te evalueren, en nieuwe kennis te ontwikkelen.

- Toevoegen: kennisverspreiding.
- Verduidelijken waarover nieuwe kennis wordt ontwikkeld. Kennis is een vaag begrip, het gaat om nieuwe ideeën.
- Aandacht voor omgeving: bewust zijn dat Builderberg een deel van het totaal is, niet alleen samenwerking binnen de groep.
- Wat Builderberg doet indelen in drie dingen: projectevaluaties, kennis-/hulpvragen aan elkaar en kennisvragen van derden.
- Gefaseerd aanpakken: eerst bij elkaar komen, dan subsidie voor voorbeeldprojecten, dan verder. Je kunt niet aan de verwachting voldoen alles in één keer te doen. Onderscheid maken tussen lange en korte termijn.
- Niet 'werken samen' maar 'komen samen om kennis te combineren', vervolgens werk je samen om kennis in de praktijk toe te passen, te evalueren en nieuwe kennis te ontwikkelen.
- De sectoren bouw en gezondheid moeten voorop, de adviessector is misschien niet zo belangrijk.

04. *De Builderberg Groep volgt een personalisatiestrategie: persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling.*

- Naast de persoonlijke interactie moet er iets samenbindends zijn, anders vervliegt het. Bijvoorbeeld een databank. Personalisatiestrategie wel inclusief 10-20% codificatie.
- Het eerste deel weglaten ('personalisatiestrategie' is te abstract), je moet het eenvoudig houden.
- Extra nadruk op low profile: je spreekt niet als organisatie, maar als iemand die specifieke kennis op een specifiek terrein heeft.

07. *De Builderberg Groep heeft een platte organisatiestructuur. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om mee te werken aan de gezamenlijke doelstelling.*

- Twee lagen: een actieve binnenste cirkel (kerngroep of actieve leden, ongeveer vijf personen: organiseren) en daaromheen een tweede laag (volggroep: consumenten). Mensen die het druk hebben doen niks, dus zijn geen kerngroep.
- 'Bijdragen aan gezamenlijke missie' i.p.v. 'meewerken aan gezamenlijke doelstelling', het is niet zo concreet
- Duidelijk maken hoe het hebben van een bestuur hierin past.
- Toevoegen: eigen verantwoordelijkheid 'ondersteund door ...'.

09. *Alle leden kunnen projecten initiëren en meewerken aan projecten van anderen. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en projecten worden gestart door met de coördinator een startbijeenkomst te houden.*

- Geen startbijeenkomst met de coördinator. Er is wel connectie met Builderberg nodig, leden zorgen daar zelf voor als een project begint en koppelen na afloop weer terug naar de groep.
- De kerngroep moet van alle initiatieven op de hoogte zijn, zodra iets onder de naam Builderberg is, heeft de kerngroep er 'ja' tegen gezegd.
- Niet zomaar meewerken aan projecten van anderen, maar 'anderen uitnodigen om mee te werken aan een project', dat bepaalt de initiatiefnemer.
- Duidelijk maken wat de projectcriteria zijn.

11. *Na afronding van een project wordt dit geëvalueerd en wordt de kennis beschikbaar gesteld binnen de organisatie.*

- Beschikbaar stellen van de kennis is afhankelijk van in hoeverre het project belangeloos is.
- Ook naar buiten communiceren, extern beschikbaar stellen van kennis.
- Als de projectgroep het op prijs stelt ook voortgang van een project kunnen volgen, zodat anderen ook een korte bijdrage kunnen leveren en om black boxen te voorkomen.
- Altijd een terugkoppeling aan het eind, als er geen product of resultaat is wel presenteren wat er gedaan is.
- Splitsen: één aanbeveling is evalueren, de andere is wat er met de kennis gebeurt.

18. *Financiering door contributie, toegang bijeenkomsten voor niet-leden, sponsoring en/of subsidie moet de kosten opheffen.*

- Duidelijk maken of de taken gerouleerd worden, of dat er iemand betaald wordt door de leden. Zodra er iemand betaald moet worden, is er meer geld nodig dan alleen contributie.
- Toevoegen: contributie is bedoeld voor de algemene kosten, ongeveer 200 euro per jaar. Eventueel ook in natura, zoals ruimte of catering beschikbaar stellen.
- Niet 'kosten opheffen' maar 'bijdragen in de kosten'.
- Drie stappen: eerst sponsoring of subsidie, dan toegang bijeenkomsten en dan contributie (kan je niet vragen als het nog niks is).
- Ook leden betalen toegang tot activiteiten, wel minder dan niet-leden omdat ze al een (lage) contributie betalen.

19. *Samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen faciliteren.*

- 'Gezond wonen' i.p.v. 'duurzaam wonen', het gaat over de gezonde leefomgeving.
- Samenwerking bevorderen i.p.v. faciliteren.
- Toevoegen: samenwerking tussen de professionals van de Builderberg Groep.
- Er een op zichzelf staande zin van maken.
- Samenwerking gaat om ontmoeting en kennisuitwisseling, iedereen naar elkaar krijgen, ontmoeten van mensen en ideeën, aanscherpen van ideeën en meningen.

21. *De interne communicatie is gericht op alle leden van de Builderberg Groep.*

- Twee niveaus: binnen projectgroepen en onder alle leden.
- Niet te gesloten houden, bepalen hoeveel onderscheid je wilt maken tussen leden en niet-leden.

23. *De leden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de activiteiten en ontwikkelingen binnen de Builderberg Groep.*

- Actieve vorm: leden houden elkaar op de hoogte, eventueel vanuit de kopgroep.
- Toevoegen: vier tot zes keer per jaar richting alle leden.

29. *De website is het centrale communicatiemiddel. Via de website kunnen leden expertise vinden, contact met elkaar opnemen, en anderen informeren/attenderen. Daarnaast kunnen de leden documenten op de website plaatsen.*

- Duidelijk maken wie de website hoste, dat kost wel energie, maar het moet wel onderhouden worden. Eén iemand kan documenten op de website zetten.
- Openbare website, geen intern communicatiemiddel. Zorgen dat leden elkaar kunnen vinden, eventueel voor documenten. Laten zien welke bijeenkomsten er geweest zijn.
- Leden moeten elkaar op een actievere manier vinden, persoonlijk contact en bijeenkomsten zijn belangrijker. Een website is kostbaar, niet te uitgebreid maken. De coördinator verbindt mensen op een actieve manier.

31. *Op de twee open bijeenkomsten van de Builderberg Groep wordt het thema 'de gezonde leefomgeving' buiten het innovatiecentrum onder de aandacht gebracht.*

- Minimaal één grote externe bijeenkomst per jaar, dan is het meer dan je eigen clubje. Bijvoorbeeld een seminar of een klein symposium.
- Thema eenduidig maken met andere aanbevelingen.
- Niet 'innovatiecentrum'.

6.3.2 Groep 2: hoog belang – lage instemming

Dit zijn in totaal vijf aanbevelingen, de veel genoemde verbeteringen die nodig zijn om de instemming hoger te maken worden bij iedere aanbeveling genoemd.

01. *Missie: "Het verbeteren van leefomgevingen door samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen te faciliteren en het thema duurzaam wonen onder de aandacht te brengen."*

- 'Gezond wonen' i.p.v. 'duurzaam wonen', de nadruk ligt op een gezond sociaal weefsel. Het gaat om de relatie tussen gezondheid en wonen, de vormgeving van de gebouwde (woon/leef)omgeving en de gezondheid / het gedrag van de bewoners. Het gaat om de vorm van wonen die goed is, gebruiks- en belevingswaarden van de omgeving. Eventueel thema's definiëren.
- 'Het verbeteren van leefomgevingen' is te vaag en breed. Het doel is om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van leefomgevingen door kennisuitwisseling en terugkoppeling naar de ontwerpers, zodat bijgedragen wordt aan de gezondheid van mensen. Builderberg levert een bijdrage door kennis die door anderen kan worden toegepast in het ontwerpen van de omgeving.

Eerder toepasbaar maken van kennis dan zelf toepassen. Verwoorden als ‘de leefomgeving zo maken dat die gezondheidsbevorderend is’, ‘het creëren van een leefomgeving waarin mensen prettig kunnen functioneren’.

- Definiëren wat de ‘leefomgeving’ is, om welke schaal het gaat, bijvoorbeeld van microschaal (allergenen) tot 100 meter met de nadruk op 1 tot 10 meter.
- Samenwerking op zich leidt tot niks, concrete acties benoemen zoals voorbeelden stellen in de praktijk of ervaringen delen. Het moet zijn óf samenwerking/contacten óf kennis.
- In deze missie zitten drie dingen door elkaar: de meeste mensen komen om ervaringen te delen en (kennisuitwisseling en de sfeer die je creëert om het onderwerp) niet om samen te werken, samenwerking (iets bewerkstelligen in de maatschappij) hoeft niet de missie te zijn, het derde (thema onder de aandacht brengen) is extern gericht i.p.v. intern. Duidelijk krijgen welke mix je kiest. Het gaat niet alleen om het verbeteringsproces van leefomgevingen, niet te effectgericht, het gaat over plezier, anderen ontmoeten, ideeën uitwisselen en inspiratie.
- Beter de zin omdraaien: het verbeteren van leefomgevingen door het faciliteren van samenwerking en het onder de aandacht brengen van ...
- ‘Thema’ klinkt als iets kleins, beter concept of idee.

02. *De Builderberg Groep is een innovatiecentrum op het gebied van de gezonde leefomgeving. Dit is een organisatie waarin kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie (de invoering) centraal staan.*

- Niet ‘innovatiecentrum’, centrum klinkt alsof het een gebouw is, meer een innovatienetwerk of –platform, community of practice. Het gaat om ervaringen delen, uitwisseling en verbinden, niet per definitie extern gericht of dingen maken.
- Toevoegen: open organisatie, het moet niet besloten zijn, niet afsluiten van de buitenwereld of losstaan van de realiteit.
- Definiëren welke kennis je wilt ontwikkelen. ‘Duurzaam wonen’ is niet hetzelfde als ‘de gezonde leefomgeving’.
- ‘Kenniscreatie’ en ‘nieuwe kennis’ is dubbel. Beter kenniscreatie, innovatie en uitwisseling of informatie, kennis uitwisselen en contacten, eventueel ook toepassen erbij zetten.

06. *Binnen de Builderberg Groep wordt vraaggestuurd gewerkt, verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen.*

- ‘Vraaggestuurd werken’ en ‘in kleine groepen’ zijn twee verschillende dingen, als aparte aanbevelingen noemen.
- Het gaat om vraag én aanbod, een wisselwerking. Duidelijk maken dat de vraag vanuit de leden komt.
- In projecten samenwerken voor kennisuitwisseling is één mogelijke werkvorm.

20. *Het thema duurzaam wonen onder de aandacht brengen.*

- ‘Gezond wonen’ i.p.v. ‘duurzaam wonen’.
- Beter ‘op de kaart zetten’ dan ‘onder de aandacht brengen’, creëren van enthousiasme i.p.v. weten dat het bestaat.
- Niet het thema maar het netwerk onder de aandacht brengen, anders wordt je een expertisecentrum. Belangrijk voor Builderberg is om leuke mensen erbij te krijgen met wie je wilt samenwerken.

28. *Leden van de Builderberg Groep kunnen externen uitnodigen eenmalig mee te werken aan een project, of om lid te worden van de Builderberg Groep.*

- Toevoegen: in overleg met de projectgroep of –eigenaar.
- Niet zomaar mensen uitnodigen om lid te worden, beter externen voorstellen. Vooral de kerngroep moet een vriendengroep blijven, dat is kwetsbaarder. Op initiatief van de leden vallen mensen af of komen erbij.

- Het moet open zijn, niet te exclusief.

6.3.3 Groep 3: laag belang – hoge instemming

Deze groep bestaat uit zeven aanbevelingen, waarvan het belang groter gemaakt moet worden aan de hand van de veel genoemde verbeteringen van de respondenten.

13. *Het bestuur bestaat uit mensen uit verschillende disciplines, tevens hebben de bestuursleden ieder een netwerk of positie welke voor de Builderberg Groep interessant is.*

- Het bestuur moet vooral veel mensen kennen, kunnen verbinden.
- Er is nu een doebestuur nodig, misschien de actieve kerngroep die Builderberg aanstuurt.
- Later (als de organisatie stabiel is en enige omvang heeft) kan het bestuur ook een comité van aanbeveling of raad van advies zijn.

22. *De externe communicatie is gericht op geïnteresseerden op het gebied van duurzaam wonen die niet bij de Builderberg Groep zijn aangesloten.*

- Specificeren door verschillende doelgroepen te omschrijven (media, lagere overheden, regering, projectontwikkelaars en corporaties). Voornamelijk gericht op professionals die in het gebied werkzaam zijn, liefst mensen die iets te beslissen hebben op het gebied van bouwen of volksgezondheid. Eventueel ook mensen in opleiding of bewoners.
- Niet 'duurzaam wonen'.

24. *Jaarlijks worden, in overleg met de leden, de concrete doelen voor het komende jaar vastgesteld en de resultaten van het voorgaande jaar besproken.*

- Minder formeel maken, er hoeft niet jaarlijks naar gereferereerd te worden wat er is gedaan. Eventueel stelt het bestuur de doelen vast en bepaalt samen met de coördinator of het goed gaat.

25. *Er worden voldoende mogelijkheden geboden voor contact en kennismaking tussen de leden.*

- Contact moet instrumenteler zijn, van elkaar horen wat iemands interesse is of wat voor samenwerking hij zou willen.
- Face-to-face contact is heel belangrijk. Je ontmoet elkaar op verschillende manieren: binnen projecten (de actieve groep) en op bijeenkomsten. Daarnaast moeten leden snel met elkaar in contact staan, aan elkaar denken als ze met iets zitten en daar meteen iets mee kunnen doen op een simpele manier.

26. *In projectgroepen is altijd één eindverantwoordelijke voor het samenwerkingsproces.*

- In veel gevallen zal het zichzelf organiseren, de initiator is eindverantwoordelijk. Anders spreek je in ieder geval een aanspreekpunt of trekker af. Er moet geen hiërarchie zijn, dan is het niet vrijwillig meer.
- Niet bij communicatiestrategie maar organisatie-inrichting.

27. *De werkzaamheden van de Builderberg Groep worden regelmatig onder de aandacht gebracht van externe doelgroepen.*

- Externe communicatie is persoonlijk. Het is geen primair doel van Builderberg, maar wel belangrijk om iets van de grond te krijgen.
- 'Externe doelgroepen' specificeren.
- Het gaat niet om de regelmaat, maar om de inhoud.

32. *Voor specifieke doeleinden worden de volgende communicatiemiddelen gebruikt, afhankelijk waaraan behoefte is: nieuwsbrieven, projectverslagen, (pers)publicaties, congressen, evaluaties en jaarverslagen.*

- Teveel nadruk op zenden, je moet weten wat je kunt doen of wie je moet bellen.

- 'Evaluaties' is overlappend met projectverslagen. Beter is een projectbezoek, laagdrempelige toegang tot elkaars ervaringen. Of op een bijeenkomst laten weten wat het heeft opgeleverd.
- Het verhoudt zich nu niet tot de organisatie, voorlopig geen grote congressen en nieuwsbrieven. Wel een heel beknopt jaarverslag om de evolutie van Builderberg te volgen.
- De website hoort ook bij externe communicatiemiddelen.

6.3.4 Groep 4: laag belang – lage instemming

Dit zijn in totaal negen aanbevelingen, eventueel worden de aanbevelingen nog in het definitieve ontwerp opgenomen als de oplossingen van de respondenten zowel het belang als de instemming voldoende kunnen vergroten.

05. De organisatie is zelfsturend: alle leden geven zelf actief sturing aan de organisatie door persoonlijke en gemeenschappelijke doelen te formuleren. Hierdoor wordt ruimte gegeven aan eigen initiatief van de leden en kan de organisatie op een natuurlijke manier ontwikkelen.

- Deze strategie is heel kwetsbaar, je vraagt veel van de leden. Je hebt een bepaalde aansturing door trekkers of bestuur en concrete doelen nodig. Een groepje moet de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan op zich nemen. Ook moet je accepteren dat niet iedereen even actief is. Formuleren als: voornamelijk zelfsturend, dit wordt zo gecoördineerd/ondersteund dat ruimte wordt gegeven aan [...].

08. Binnen de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die de organisatie waar nodig aanstuurt en fungeert als aanspreekpunt. Als de Builderberg Groep groter wordt, is een bestuur nodig om de organisatie aan te sturen.

- Specificeren wat de verschillen tussen bestuur en coördinator zijn, wie doet wat. De coördinator kan intern of extern zijn, stuurt aan en zorgt dat er iets gebeurt, aanspreekpunt, niet inhoudelijk maar hands-on. Uiteindelijk één iemand als je geld hebt, nu wisselend. Het bestuur bepaalt de strategie, maakt keuzes. Is formeler maar noodzakelijk als verantwoording moet afleggen over geld.

10. Door de relaties binnen het innovatiecentrum persoonlijk te houden, krijgen kleinere groepen de kans zich te ontwikkelen. Er wordt in groepen van vijf tot zeven personen aan projecten gewerkt.

- Groeps grootte is afhankelijk van de activiteit, maar persoonlijk karakter is wel belangrijk. Aan projecten werken is maar één werkvorm.
- Niet 'innovatiecentrum'.

12. Een secretariaat houdt de ledenadministratie bij en documenteert over welke expertise de leden beschikken.

- Nu nog niet nodig, maar als er meer leden bijkomen is het handig als iemand bijhoudt wie er allemaal bijzitten en contactinformatie heeft. Dat kan de coördinator doen, dan kan hij ook dingen aan elkaar verbinden.
- Door het documenteren van expertise geef je inzicht in de organisatie, bijvoorbeeld per persoon werkgebieden en contactinformatie aangeven.

14. Taken van het bestuur zijn het opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia.

- Het bestuur is gelijkwaardig, werkt ook mee in de organisatie en ondersteunt de coördinator.
- Wel: opstellen van een jaarplan (eventueel door coördinator of kerngroep), inbrengen van activiteiten en stimuleren van ideeën. Niet: spreken op symposia nog niet.
- Alle leden dragen Builderberg uit, het moet iets gezamenlijk zijn.

15. De coördinator (en in een latere fase het bestuur) is verantwoordelijk voor het goed opstarten van projecten (vaststellen van doel, taken en planning) en de evaluatie van projecten.

- Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor een project en de evaluatie, in de evaluatie vindt terugkoppeling naar de andere leden plaats. De coördinator houdt alleen bij welke projecten lopen en zorgt eventueel dat presentaties worden gearchiveerd en beschikbaar zijn voor de leden.

16. De Builderberg Groep past pragmatisch management toe: evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen zijn waardevol en noodzakelijk.

- Teveel moeilijke woorden, verduidelijken wat bedoeld wordt.
- Pragmatisch management kan tot frustraties leiden, maar is in het begin noodzakelijk. Je moet flexibel zijn.

17. De Builderberg Groep opereert als een onafhankelijke stichting.

- De organisatievorm hoort onder organisatie-inrichting en niet bij financiën. Nu niet belangrijk welke organisatievorm het is, als het maar zelfstandig, transparant en oprecht is. Als je wel kiest eerder een vereniging dan een stichting: die heeft leden en is minder formeel.
- Qua financiën voorlopig een netwerk met een ondersteuningspunt dat gefinancierd wordt. Verder is het handig om wat werkgeld te hebben van bijvoorbeeld contributie.

30. Er worden twee open bijeenkomsten per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de leden op de hoogte te houden van projecten binnen de Builderberg Groep.

- Geen open bijeenkomsten, maar interne bijeenkomsten over het reilen en zeilen van de Builderberg Groep.
- Kan ook in een leuke vorm (etentje, feestje of borrel).
- Als iets samenbindends, naast de projecten.

6.3.5 Algemene opmerkingen

Tot slot zijn er aan het eind van de interviews verschillende opmerkingen genoemd die voor de Builderberg Groep interessant kunnen zijn. De opmerkingen zijn hieronder samengevat en gegroepeerd, zodat enkele onderwerpen en ideeën daaromtrent ontstaan.

- Het thema van de Builderberg Groep moet gezond wonen zijn.
- Organisatiedoelen opstellen die toetsbaar zijn, op welk moment kun je zeggen dat de organisatie het goed doet? Builderberg wil haar missie uitdragen, aan wie, hoe, waarmee en wat wil je bereiken? Zolang niet duidelijk is wat je over een jaar bereikt wil hebben, kan je geen strategie vaststellen. Ook om geld binnen te krijgen, moet je een heel concreet doel hebben.
- De strategie kan gebundeld worden tot drie punten: wat wil je zijn, wie zijn het en hoe doe je het.
- Deze strategie is erg naar binnen gericht, organisaties moeten ook naar buiten gericht zijn. De buitenwereld is uiteindelijk de levensader. Waarover gaat het, waarvan maak je nieuwe kennis, hoe communiceer je intern en hoe en met wie communiceer je extern?
- Externe communicatie kan nu al gedaan worden in de vorm van een klein project. Zorgen dat erover gesproken wordt en dat je naam krijgt. Nu voornamelijk inhoudelijk gericht, maar het zou goed zijn als er meer input komt. Als er de beleving is dat er iets gebeurd, komen er mensen bij en komen er ook mensen met vragen en misschien wel middelen.
- De Builderberg Groep moeten open zijn voor samenwerking met de buitenwereld. Er zijn genoeg clubjes of mensen die geïnteresseerd zijn in Builderberg en die we kunnen vragen of ze zin hebben om daar tijd aan te besteden of in ieder geval op de hoogte brengen van het bestaan van Builderberg. Samenwerking met andere verbanden is ook belangrijk. Zorg dat er een soort

netwerk ontstaat met soortgelijke themagroepen, zodat je in samenwerking ook dingen kunt bereiken. Dat is niet het allerbelangrijkste, maar daar moet je een beetje bij stilstaan.

- Het is belangrijk dat er mensen bijkomen, uit volksgezondheid en uit de markt (projectontwikkelaars, corporaties).
- Je moet bepalen hoe Builderberg in de toekomst eruit ziet. Ik zie het als een grote groep: de huidige kerngroep samen met een groot netwerk van relaties. Het belangrijkste als je bij elkaar komt, is dat niet blijft hangen wat het dan is. Ik doe ook mee als het smal blijft.
- Samenwerking moet leiden tot kennisuitwisseling, maar ook tot de notie dat het geheel meer is dan de som der delen. Er zijn allerlei mensen met verschillende vormen van expertise. Het is mooi als op een gegeven moment intern of extern vragen komen voor een project, dat structureert de kennisuitwisseling. Het doel is niet samenwerking op zich, maar contacten leggen en ideeën uitwisselen en aanscherpen. Vooral goede voorbeelden opdoen waar we wat mee kunnen.
- Projecten ook gebruiken om met elkaar een theoretische discussie te voeren, wat draagt het bij aan duurzaam wonen? Wat doen we wel en niet, welke projecten hebben we en wat missen we? Ook reflecteren, anders ben je bijna een adviesbureau.
- Het is heel leuk om met Builderberg dingen te bespreken die afhankelijk van hoe je het bekijkt verschillend zijn, zoals de tegenstelling tussen comfort op de korte termijn en gezondheid op lange termijn. Met Builderberg zou je daar een mooi gemiddelde voor kunnen vinden, evenwicht tussen comfort en gezondheid. Je zou ontwerpen zo kunnen maken dat het gezonde alternatief ook nog leuk en haast vanzelfsprekend is.
- De organisatiestructuur en -inrichting moet vanzelf gaan. Als iemand iets wil, neemt hij initiatief. Het moet nu niet te formeel zijn. Builderberg moet vooral vrij zijn, ruimte voor initiatief geven. Niet teveel regels en niet formeel. Het leuke is dat je er terecht kan als je iets wil en dat er ook ideeën opdoet. Soms leidt het tot iets, maar het hoeft niet. Het moet een organisch geheel zijn.
- Het bestuur moet vrijwillig gevormd worden door een paar leuke, actieve mensen. De bestuursleden moeten begrijpen hoe zo'n netwerk werkt en het thema leuk vinden. Het bestuur moet er niet meer dan twee avonden per jaar aan kwijt zijn, los van hun eigen activiteiten daarin.
- De coördinatie moet je wel betalen, anders wordt het erg afhankelijk van het enthousiasme van die persoon. Het kost waarschijnlijk één dag in de maand, dus 80 tot 100 uur per jaar. De coördinator kan zowel intern als extern zijn.
- Er staat nergens omschreven wat 'lid zijn' is, dat hoort in de organisatiestructuur. We moeten zo open mogelijk zijn, maar je hebt wel een vaste groep nodig om die persoonlijke kant eraan te geven. Er kunnen nog ongeveer acht mensen bij en dat wordt Builderberg, of een kerngroep en dan kan verder iedereen lid worden van de kring daaromheen.
- Leden moeten bereid zijn ergens tijd in te steken als ze het gezamenlijke doel de moeite waard vinden. Er zijn investeringen nodig om iets te bereiken. In Builderberg zit een gevaar dat het te vrijblijvend is, iedereen vindt het belangrijk maar het is voor heel veel mensen een soort zijtoestand.
- We moeten elkaar beter leren vinden, bijvoorbeeld met vragen die je in de groep kan gooien. Daarvoor moeten we elkaar leren kennen en meer met elkaar discussiëren over onderwerpen. Het is leuk om eens met mensen te brainstormen die uit een heel andere hoek komen. Je hoeft elkaar niet voor alles te treffen, je kunt ook gewoon een vraag stellen. Als je ziet dat het werkt, promoot het zichzelf. Je moet een paar dingen hebben die succesvol zijn.
- Waar de coördinator voor moet zorgen is dat mensen komen, het moet niet te vrijblijvend zijn. Je moet iets bindends creëren. Je hebt een heel klein beetje ritueel nodig, dat geeft een bepaalde sfeer en identiteit waardoor de leden heel trouw zijn en altijd komen. Een voorbeeld is dat je er alleen in komt als je iets hebt gedaan. Je gaat ergens naartoe omdat er een leuke spreker komt. Het gaat erom dat het een interessant onderwerp en interessante personen zijn, dan is het succesvol. Het

moeten ook geen dingen zijn die je op een andere manier ook wel te weten komt. Het is ook belangrijk dat de activiteiten goed bereikbaar zijn, tijd is een belangrijke factor.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt het definitieve ontwerp samengesteld aan de hand van de onderzoeksresultaten. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep?

7.1 Verbeteren organisatie- en communicatieontwerp

7.1.1 Indeling ontwerp

Allereerst wordt bepaald of de indeling van het conceptontwerp voldoet. Hiervoor wordt bekeken hoe de aanbevelingen per onderdeel in het ontwerp beoordeeld zijn en of er door respondenten overige opmerkingen genoemd zijn die duidelijk op aanpassingen van de indeling van het ontwerp. Hieronder volgen nogmaals de aanbevelingen uit het conceptontwerp met daarin als volgt gemarkeerd tot welke van de vier groepen de aanbevelingen behoren:

- Cursief en onderstreept = hoog belang en hoge instemming (groep 1)
- Onderstreept = hoog belang, lage instemming (groep 2)
- Cursief = laag belang, hoge instemming (groep 3)
- Normaal = laag belang, lage instemming (groep 4)

ORGANISATIEONTWERP

Organisatiedoel

1. Missie: "Het verbeteren van leefomgevingen door samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen te faciliteren en het thema duurzaam wonen onder de aandacht te brengen."

Strategie

2. De Builderberg Groep is een innovatiecentrum op het gebied van de gezonde leefomgeving. Dit is een organisatie waarin kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie (de invoering) centraal staan.
3. Professionals uit verschillende sectoren, zoals gezondheid, advies, projectontwikkeling, overheid, wetenschap en bouw, werken samen om kennis te combineren, in de praktijk toe te passen, te evalueren, en nieuwe kennis te ontwikkelen.
4. De Builderberg Groep volgt een personalisatiestrategie: persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling.
5. De organisatie is zelfsturend: alle leden geven zelf actief sturing aan de organisatie door persoonlijke en gemeenschappelijke doelen te formuleren. Hierdoor wordt ruimte gegeven aan eigen initiatief van de leden en kan de organisatie op een natuurlijke manier ontwikkelen.
6. Binnen de Builderberg Groep wordt vraaggestuurd gewerkt, verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen.

Organisatiestructuur

7. De Builderberg Groep heeft een platte organisatiestructuur. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om mee te werken aan de gezamenlijke doelstelling.
8. Binnen de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die de organisatie waar nodig aanstuurt en fungeert als aanspreekpunt. Als de Builderberg Groep groter wordt, is een bestuur nodig om de organisatie aan te sturen.
9. Alle leden kunnen projecten initiëren en meewerken aan projecten van anderen. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en projecten worden gestart door met de coördinator een startbijeenkomst te houden.
10. Door de relaties binnen het innovatiecentrum persoonlijk te houden, krijgen kleinere groepen de kans zich te ontwikkelen. Er wordt in groepen van vijf tot zeven personen aan projecten gewerkt.

Organisatie-inrichting

Algemeen

11. Na afronding van een project wordt dit geëvalueerd en wordt de kennis beschikbaar gesteld binnen de organisatie.
12. Een secretariaat houdt de ledenadministratie bij en documenteert over welke expertise de leden beschikken.

Management

13. *Het bestuur bestaat uit mensen uit verschillende disciplines, tevens hebben de bestuursleden ieder een netwerk of positie welke voor de Builderberg Groep interessant is.*
14. Taken van het bestuur zijn het opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia.
15. De coördinator (en in een latere fase het bestuur) is verantwoordelijk voor het goed opstarten van projecten (vaststellen van doel, taken en planning) en de evaluatie van projecten.
16. De Builderberg Groep past pragmatisch management toe: evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen zijn waardevol en noodzakelijk.

Financiën

17. De Builderberg Groep opereert als een onafhankelijke stichting.
18. Financiering door contributie, toegang bijeenkomsten voor niet-leden, sponsoring en/of subsidie moet de kosten opheffen.

COMMUNICATIEONTWERP

Communicatiedoelen

Intern

19. Samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen faciliteren.

Extern

20. Het thema duurzaam wonen onder de aandacht brengen.

Doelgroep

Intern

21. De interne communicatie is gericht op alle leden van de Builderberg Groep.

Extern

22. *De externe communicatie is gericht op geïnteresseerden op het gebied van duurzaam wonen die niet bij de Builderberg Groep zijn aangesloten.*

Communicatiestrategie

Intern

23. De leden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de activiteiten en ontwikkelingen binnen de Builderberg Groep.
24. Jaarlijks worden, in overleg met de leden, de concrete doelen voor het komende jaar vastgesteld en de resultaten van het voorgaande jaar besproken.
25. *Er worden voldoende mogelijkheden geboden voor contact en kennismaking tussen de leden.*
26. *In projectgroepen is altijd één eindverantwoordelijke voor het samenwerkingsproces.*

Extern

27. *De werkzaamheden van de Builderberg Groep worden regelmatig onder de aandacht gebracht van externe doelgroepen.*
28. Leden van de Builderberg Groep kunnen externen uitnodigen eenmalig mee te werken aan een project, of om lid te worden van de Builderberg Groep.

Communicatiemiddelen

Intern

29. De website is het centrale communicatiemiddel. Via de website kunnen leden expertise vinden, contact met elkaar opnemen, en anderen informeren/attenderen. Daarnaast kunnen de leden documenten op de website plaatsen.
30. *Er worden twee open bijeenkomsten per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de leden op de hoogte te houden van projecten binnen de Builderberg Groep.*

Extern

31. Op de twee open bijeenkomsten van de Builderberg Groep wordt het thema 'de gezonde leefomgeving' buiten het innovatiecentrum onder de aandacht gebracht.
32. *Voor specifieke doeleinden worden de volgende communicatiemiddelen gebruikt, afhankelijk waaraan behoefte is: nieuwsbrieven, projectverslagen, (pers)publicaties, congressen, evaluaties en jaarverslagen.*

Uit bovenstaande analyse blijkt dat de meeste onderdelen van het ontwerp aanbevelingen bevatten die zowel hoog scoren op belang als op instemming. Wat opvalt, is dat van organisatie-inrichting slechts twee van de acht aanbevelingen belangrijk gevonden worden, en met drie van de acht zijn respondenten het eens. In dit onderdeel zullen waarschijnlijk de meeste aanbevelingen afvallen. Bij communicatiestrategie vinden respondenten twee van de zes opmerkingen belangrijk, maar ze zijn

het wel met vijf van de zes eens. De overige onderdelen bevatten sowieso voldoende hoog scorende opmerkingen om in het ontwerp opgenomen te worden.

Daarnaast zijn in de kwalitatieve c data geen opmerkingen gevonden die wijzen op aanpassingen in de indeling van het ontwerp. Daarom wordt de indeling van het conceptontwerp gehandhaafd.

7.1.2 Aanbevelingen groep 1

De aanbevelingen in deze groep scoren hoog op zowel belang als instemming. Het is daarom niet noodzakelijk deze aanbevelingen aan te passen, maar er kunnen wel wat kleine aanpassingen gedaan worden om de aanbevelingen nog meer aan te laten sluiten bij de visies van de respondenten en eventueel specifieker te maken. De oorspronkelijke aanbevelingen uit het conceptontwerp en de eventueel aangepaste versie voor het definitieve ontwerp zijn in Tabel 4 te zien. In sommige gevallen wordt de oorspronkelijke aanbeveling opgesplitst in meerdere nieuwe aanbevelingen, deze zijn dan onder elkaar in de rechterkolom naast de oorspronkelijke aanbeveling geplaatst.

Tabel 4: Aanbevelingen conceptontwerp en definitieve ontwerp (groep 1)

Conceptontwerp	Definitieve ontwerp
03. Professionals uit verschillende sectoren, zoals gezondheid, advies, projectontwikkeling, overheid, wetenschap en bouw, werken samen om kennis te combineren, in de praktijk toe te passen, te evalueren, en nieuwe kennis te ontwikkelen.	De Builderberg Groep brengt professionals uit verschillende sectoren samen, zoals bouw, gezondheid, wetenschap, projectontwikkeling, overheid en advies. Activiteiten van de Builderberg Groep in verschillende fasen zijn: 1) het combineren, 2) toepassen in de praktijk, 3) evalueren, 4) ontwikkelen, en 5) verspreiden van nieuwe ideeën omtrent de combinatie van gezondheid en wonen.
04. De Builderberg Groep volgt een personalisatiestrategie: persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling.	Persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling, waarna bruikbare kennis voor anderen beschikbaar wordt gesteld.
07. De Builderberg Groep heeft een platte organisatiestructuur. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om mee te werken aan de gezamenlijke doelstelling.	De organisatiestructuur van de Builderberg Groep bestaat uit een actieve binnenste cirkel, de kerngroep met actieve leden, en een grotere cirkel van leden daaromheen. Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om bij te dragen aan de gezamenlijke doelstelling, ondersteund door de coördinator.
09. Alle leden kunnen projecten initiëren en meewerken aan projecten van anderen. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en projecten worden gestart door met de coördinator een startbijeenkomst te houden.	Alle leden kunnen projecten initiëren en uitgenodigd worden om mee te werken aan projecten. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en de teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor het informeren en terugkoppelen naar de Builderberg Groep.
11. Na afronding van een project wordt dit geëvalueerd en wordt de kennis beschikbaar gesteld binnen de organisatie.	Na afloop van een project evalueren de teamleden wat er gedaan is en welke nieuwe ideeën er zowel binnen als buiten de Builderberg Groep verspreid kunnen worden.
18. Financiering door contributie, toegang bijeenkomsten voor niet-leden, sponsoring en/of subsidie moet de kosten opheffen.	De algemene kosten worden gefinancierd door contributie van de leden. Overige grotere kosten zoals het organiseren van activiteiten en het in dienst nemen van personen kunnen gefinancierd worden indien er voldoende fondsen zijn uit toegang voor

	bijeenkomsten, sponsoring en/of subsidie.
19. Samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen faciliteren.	De interne communicatie is gericht op het bevorderen van samenwerking tussen de leden in het kader van de gezonde leefomgeving door het ontmoeten van mensen en het uitwisselen en aanscherpen van ideeën.
21. De interne communicatie is gericht op alle leden van de Builderberg Groep.	De interne communicatie bestaat uit twee niveaus: communicatie binnen projectgroepen en tussen alle leden. Er bestaat geen strikte scheiding tussen projectleden, leden en niet-leden, de communicatie is zoveel mogelijk open.
23. De leden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de activiteiten en ontwikkelingen binnen de Builderberg Groep.	De leden, eventueel gestuurd vanuit de kopgroep, brengen elkaar vier tot zes keer per jaar op de hoogte van de activiteiten en ontwikkelingen van de Builderberg Groep.
29. De website is het centrale communicatiemiddel. Via de website kunnen leden expertise vinden, contact met elkaar opnemen, en anderen informeren/attenderen. Daarnaast kunnen de leden documenten op de website plaatsen.	De website is het centrale openbare communicatiemiddel, waar professionals expertise kunnen vinden, contact met elkaar kunnen opnemen en anderen kunnen informeren. De coördinator beheert de website.
31. Op de twee open bijeenkomsten van de Builderberg Groep wordt het thema 'de gezonde leefomgeving' buiten het innovatiecentrum onder de aandacht gebracht.	De Builderberg Groep organiseert minimaal één externe bijeenkomst per jaar om de gezonde leefomgeving op de kaart te zetten.

Alle twaalf nieuwe aanbevelingen zullen in het definitieve ontwerp voor de Builderberg Groep komen, aangezien respondenten ze al als belangrijk beoordeeld hebben en het ermee eens zijn.

7.1.3 Aanbevelingen groep 2

Deze aanbevelingen zijn beoordeeld met een hoog belang, maar een lage instemming. Dat betekent dat ze zodanig verbeterd moeten worden dat respondenten het er wel mee eens zijn. De oorspronkelijke en verbeterde aanbevelingen worden op dezelfde manier in een tabel gepresenteerd als bij de vorige groep.

Tabel 5: Aanbevelingen conceptontwerp en definitieve ontwerp (groep 2)

Conceptontwerp	Definitieve ontwerp
01. Missie: "Het verbeteren van leefomgevingen door samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren op het gebied van duurzaam wonen te faciliteren en het thema duurzaam wonen onder de aandacht te brengen."	In onze visie speelt de gebouwde omgeving een belangrijke rol voor de gezondheid van mensen. De missie van de Builderberg Groep is door kennisuitwisseling en terugkoppeling naar de ontwerpers bij te dragen aan het verbeteren van leefomgevingen zodat deze gezondheidsbevorderend zijn.
02. De Builderberg Groep is een innovatiecentrum op het gebied van de gezonde leefomgeving. Dit is een organisatie waarin kenniscreatie, nieuwe kennis en innovatie (de invoering) centraal staan.	De Builderberg Groep is een innovatienetwerk waar professionals op het gebied van gezond wonen elkaar ontmoeten, ervaringen en ideeën uitwisselen, nieuwe kennis ontwikkelen en waar samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan.
06. Binnen de Builderberg Groep wordt vraaggestuurd gewerkt, verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen.	Aanleiding voor de activiteiten van de Builderberg Groep is de wisselwerking van vraag een aanbod vanuit de leden. Binnen de Builderberg Groep zijn verschillende werkvormen mogelijk, zoals themabijeenkomsten, brainstormsessies, projectbezoeken en samenwerken aan projecten. Alle leden kunnen deelnemen aan activiteiten en deze organiseren.

20. Het thema duurzaam wonen onder de aandacht brengen.	Het externe communicatiedoel is het op de kaart zetten van de gezonde leefomgeving en de Builderberg Groep zelf.
28. Leden van de Builderberg Groep kunnen externen uitnodigen eenmalig mee te werken aan een project, of om lid te worden van de Builderberg Groep.	Leden kunnen in overleg iedereen uitnodigen om mee te werken aan een project of voordragen als lid van de Builderberg Groep.

De zes nieuwe aanbevelingen zullen worden opgenomen in het definitieve ontwerp, er vanuit gaande dat ze voldoende verbeterd zijn aan de hand van de opmerkingen in de interviews. Wat opvalt, is dat de term 'innovatienetwerk' door respondenten passender wordt gevonden dan het in eerste instantie gekozen 'innovatiecentrum'. Achteraf bezien past dit ook het onderscheid dat gemaakt is tussen een netwerk, een kenniskring en een centrum en het is goed dat de respondenten het hierover eens zijn.

7.1.4 Aanbevelingen groep 3

Deze groep bestaat uit de aanbevelingen die wel hoog scoren op instemming, maar laag op belang. Alleen als het belang groter gemaakt kan worden door de aanbevelingen te verbeteren, worden ze in het definitieve ontwerp opgenomen.

Tabel 6: Aanbevelingen conceptontwerp en definitieve ontwerp (groep 3)

<i>Conceptontwerp</i>	<i>Definitieve ontwerp</i>
13. Het bestuur bestaat uit mensen uit verschillende disciplines, tevens hebben de bestuursleden ieder een netwerk of positie welke voor de Builderberg Groep interessant is.	-
22. De externe communicatie is gericht op geïnteresseerden op het gebied van duurzaam wonen die niet bij de Builderberg Groep zijn aangesloten.	De externe communicatie is voornamelijk gericht op (toekomstige) professionals die in het gebied van gezond wonen werkzaam zijn, zoals media, lagere overheden, regering, projectontwikkelaars en corporaties.
24. Jaarlijks worden, in overleg met de leden, de concrete doelen voor het komende jaar vastgesteld en de resultaten van het voorgaande jaar besproken.	-
25. Er worden voldoende mogelijkheden geboden voor contact en kennismaking tussen de leden.	Leden ontmoeten elkaar op bijeenkomsten en/of andere activiteiten en door mee te werken aan projecten. Daarnaast kunnen leden snel contact met elkaar opnemen doordat contactinformatie beschikbaar is en de coördinator een actieve rol speelt in het verbinden van mensen.
26. In projectgroepen is altijd één eindverantwoordelijke voor het samenwerkingsproces.	Ieder project heeft één trekker of aanspreekpunt, de projectgroep bepaalt wie dit is.
27. De werkzaamheden van de Builderberg Groep worden regelmatig onder de aandacht gebracht van externe doelgroepen.	Externe communicatie vindt plaats op persoonlijk initiatief van de leden, zoals het noemen van het netwerk of een gezamenlijk product onder de naam Builderberg Groep maken.
32. Voor specifieke doeleinden worden de volgende communicatiemiddelen gebruikt, afhankelijk waaraan behoefte is: nieuwsbrieven, projectverslagen, (pers)publicaties, congressen, evaluaties en jaarverslagen.	De communicatiemiddelen die de Builderberg Groep gebruikt zijn zoveel mogelijk laagdrempelig. Voorbeelden zijn de website, presentaties, bijeenkomsten, projectbezoeken, publicaties en een beknopt jaarverslag. De richtlijn is om snel toegang te hebben tot elkaars ervaringen en argumenten.

Aanbeveling 13 wordt niet verbeterd, omdat dit punt al behandeld wordt in de verbeterde versie van aanbeveling 8 (groep 4). De verbeterde versie van aanbeveling 22 wordt wel in het ontwerp opgenomen. Het belang was laag omdat "geïnteresseerden" te vaag omschreven was en extern

volgens sommige respondenten onderschikt is aan de interne doelgroep. Wellicht is het belang hoger nu omschreven wordt om welke doelgroepen het gaat. De volgende aanbeveling komt niet in het ontwerp, omdat respondenten vinden dat dit te formeel is. Ook staat in de vernieuwde aanbeveling 8 dat het bestuur de strategie bepaalt. Aanbeveling 25 wordt wel verbeterd, omdat respondenten hebben aangegeven dat face-to-face contact erg belangrijk is. De mogelijkheden zijn verder gespecificeerd en er is gelet op het instrumentele contact. Het volgende punt wordt ook verbeterd, waardoor niet meer gaat over verantwoordelijkheid maar om een praktisch hulpmiddel. De aanbeveling hoort niet onder communicatiestrategie, maar bij organisatie-inrichting. Aanbeveling 27 wordt gespecificeerd en de respondenten hebben aangegeven dat het hier niet om regelmaat maar om de inhoud gaat, waardoor de focus is veranderd. Ook de laatste aanbeveling is aangepast. Het belang zou groter kunnen worden doordat wordt aangegeven waar het om gaat als je kiest voor externe communicatiemiddelen.

Er zijn vijf nieuwe aanbevelingen uit deze groep die in het definitieve ontwerp zullen komen, omdat verwacht wordt dat het belang na de verbeteringen hoger zal zijn.

7.1.5 Aanbevelingen groep 4

Tot slot de aanbevelingen die zowel op belang als op instemming laag beoordeeld werden. Deze maken weinig kans om in het definitieve ontwerp te komen, dat gebeurt alleen als ze zodanig verbeterd kunnen worden dat een hoog belang en hoge instemming te verwachten zijn.

Tabel 7: Aanbevelingen conceptontwerp en definitieve ontwerp (groep 4)

<i>Conceptontwerp</i>	<i>Definitieve ontwerp</i>
05. De organisatie is zelfsturend: alle leden geven zelf actief sturing aan de organisatie door persoonlijke en gemeenschappelijke doelen te formuleren. Hierdoor wordt ruimte gegeven aan eigen initiatief van de leden en kan de organisatie op een natuurlijke manier ontwikkelen.	De organisatie is voornamelijk zelfsturend en wordt zo gecoördineerd dat ruimte wordt gegeven aan eigen initiatief van de leden. Professionals werken mee vanuit persoonlijke ambities en er wordt verwacht dat de leden bereid zijn daarin te investeren.
08. Binnen de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die de organisatie waar nodig aanstuurt en fungeert als aanspreekpunt. Als de Builderberg Groep groter wordt, is een bestuur nodig om de organisatie aan te sturen.	Voor de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die aanstuurt, zorgt dat er iets gebeurt, aanspreekpunt is en een beknopt jaarverslag schrijft. De functie van coördinator wordt het best door één persoon vervuld die in dienst komt van de Builderberg Groep, maar kan tot die tijd rouleren onder de leden. Indien er geld omgaat in de Builderberg Groep is er een bestuur dat de strategie bepaalt en keuzes maakt. Dit bestuur bestaat uit leden van de kopgroep, komt enkele keren per jaar samen om het programma te bespreken en kan daarnaast een adviserende rol spelen.
10. Door de relaties binnen het innovatiecentrum persoonlijk te houden, krijgen kleinere groepen de kans zich te ontwikkelen. Er wordt in groepen van vijf tot zeven personen aan projecten gewerkt.	-
12. Een secretariaat houdt de ledenadministratie bij en documenteert over welke expertise de leden beschikken.	De coördinator houdt de ledenadministratie bij, zodat hij ook dingen aan elkaar kan verbinden. Hij maakt tevens een ledenlijst die inzicht geeft in het netwerk, door per persoon werkgebieden en contactinformatie aan te geven.
14. Taken van het bestuur zijn het opstellen van een jaarplan (activiteitenkalender), stimuleren en implementeren van nieuwe ideeën en spreken over de Builderberg Groep op congressen en symposia.	-
15. De coördinator (en in een latere fase het bestuur) is	-

verantwoordelijk voor het goed opstarten van projecten (vaststellen van doel, taken en planning) en de evaluatie van projecten.	
16. De Builderberg Groep past pragmatisch management toe: evolutie, adaptatie en zelfregulerend vermogen zijn waardevol en noodzakelijk.	De Builderberg Groep is een flexibele organisatie die zichzelf steeds ontwikkelt en aanpast aan de omgeving, waardoor het mogelijk is echt innovatief te zijn. De vrijheid om van richting te veranderen is belangrijker dan efficiëntie.
17. De Builderberg Groep opereert als een onafhankelijke stichting.	-
30. Er worden twee open bijeenkomsten per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de leden op de hoogte te houden van projecten binnen de Builderberg Groep.	Er wordt minimaal één interne bijeenkomst per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de activiteiten en ontwikkelingen voor het komende jaar te bespreken.

Bij aanbeveling 5 was het probleem dat veel mensen zelfsturend als een illusie zagen. Dit is verbeterd door verantwoordelijkheden duidelijker aan te geven en sturing niet alleen van de leden af te laten hangen. De verbeterde versies van aanbeveling 8 worden opgenomen in het ontwerp, omdat er vooral onduidelijkheden bleken te zijn over de verschillen tussen een bestuur en een coördinator. Dit heeft wellicht het lage belang veroorzaakt en is mogelijk verbeterd in de nieuwe aanbevelingen. De noodzaak van een besturingsmodel wordt ook in de literatuur aangegeven: bij de opstart van een netwerk kan van een netwerkregisseur verwacht worden dat deze het proces trekt en bijstuurt totdat het netwerk zich met succes ontwikkeld heeft tot een hecht samenwerkingsverband, daarna wordt veelal een meer ondersteunende of inhoudelijke rol verlangd en kan een sterk sturende rol van buitenaf als storend worden ervaren (Geerling-Eiff, Hubeek & Van Baalen, 2005). De nieuwe aanbevelingen sluiten hierop aan door eerst een coördinator aan te stellen als netwerkregisseur en eventueel een bestuur dat meer een adviserende rol heeft.

Aanbeveling 10 wordt uit het ontwerp gehaald, omdat alleen het persoonlijke karakter belangrijk bleek te zijn. Dit is al in een andere aanbeveling opgenomen, die stelt dat persoonlijke interactie centraal staat. De groepsgrootte is afhankelijk van de activiteit, daarvoor hoeven volgens de respondenten geen richtlijnen gegeven te worden. De verbeterde aanbeveling 12 wordt wel opgenomen in het ontwerp, omdat de oorspronkelijke aanbeveling waarschijnlijk voornamelijk een laag belang kreeg doordat een apart secretariaat niet nodig werd gevonden en het op dit moment niet noodzakelijk is. Toch blijkt dat respondenten vinden dat de Builderberg nieuwe leden zou kunnen krijgen, en wanneer het als taak van de coördinator wordt gezien is het belang wellicht hoger.

Aanbeveling 14 wordt niet opgenomen in het definitieve ontwerp. Dit vonden de respondenten taken van alle leden die niet vastgelegd hoeven te worden. De taken van het bestuur zijn al in de verbeterde aanbeveling 8 aangegeven. Ook punt 15 wordt niet verbeterd, de respondenten vonden dit niet de verantwoordelijk van de coördinator en in de nieuwe aanbeveling 11 wordt al aangegeven dat de projectleden zelf evalueren. Bij aanbeveling 16 was het vooral onduidelijk wat er precies bedoeld werd, er kwamen teveel moeilijke woorden in voor. Nu is het belang van flexibiliteit, dat respondenten ook aangaven, duidelijker en is de strekking anders verwoord. De volgende aanbeveling wordt niet in het ontwerp opgenomen, doordat de organisatievorm voor de leden niet belangrijk is. Als er wel gekozen werd, zou het eerder een vereniging dan een stichting worden, maar dat is nu niet van belang. Aanbeveling 30 wordt wel verbeterd en in het ontwerp opgenomen. Het bleek onduidelijk dat de open bijeenkomsten zowel een intern als een extern doel hadden, de respondenten waren wel voor een interne bijeenkomst om juist het reilen en zeilen van Builderberg zelf te bespreken en elkaar minimaal eens per jaar te zien.

Van deze groep zullen uiteindelijk zes nieuwe aanbevelingen in het definitieve ontwerp komen. Deze zijn zodanig aangepast, voornamelijk verduidelijkt en specifieker gemaakt, dat ze nu een hogere score op belang en instemming zouden kunnen krijgen.

7.1.6 Algemene opmerkingen

De opmerkingen die nog niet in de aanbevelingen verwerkt zijn, worden in deze paragraaf behandeld. Er wordt bekeken of deze veranderingen in het ontwerp betekenen, of dat er overige aanbevelingen voor de Builderberg Groep uitgehaald kunnen worden. Bij de aanbevelingen die uit de opmerkingen naar voren komen worden ook de namen van de respondenten erbij gezet, op verzoek van enkele respondenten worden de resultaten zo persoonlijker wordt gemaakt en kan Builderberg Groep eventueel met die personen aan de oplossingen gaan werken.

Organisatie doelen opstellen die toetsbaar zijn, op welk moment kun je zeggen dat de organisatie het goed doet? Builderberg wil haar missie uitdragen, aan wie, hoe, waarmee en wat wil je bereiken? Zolang niet duidelijk is wat je over een jaar bereikt wil hebben, kan je geen strategie vaststellen. Ook om geld binnen te krijgen, moet je een heel concreet doel hebben. (Anke Colijn)

Deze opmerking wordt niet in het ontwerp verwerkt, omdat het momenteel nog niet mogelijk is om concrete doelen te stellen en het de vraag is of de Builderberg Groep die kant op wil. De opmerking is door één respondent genoemd. Ook is de huidige strategie gericht op de beginfase van het netwerk, waarin een flexibele, niet te formele organisatie is ontworpen. Het moet nog blijken welke kant de organisatie op zal gaan, in eerste instantie is het alleen bedoeld om een gezamenlijk startpunt aan te geven. Eventueel kan deze opmerking als overige aanbeveling aan de Builderberg Groep worden gegeven als mogelijkheid voor in een later stadium.

Een extra aanbeveling voor de Builderberg Groep wordt:

In een latere fase kan de Builderberg Groep concrete doelen opstellen die toetsbaar zijn, zodat je beter kunt beoordelen of de organisatie het goed doet. Ook om sponsoring of subsidie te krijgen, is het belangrijk te weten wat je over een jaar bereikt wil hebben. (Anke Colijn)

De strategie kan gebundeld worden tot drie punten: wat wil je zijn, wie zijn het en hoe doe je het. (Frank van Genne)

Deze strategie is erg naar binnen gericht, organisaties moeten ook naar buiten gericht zijn. De buitenwereld is uiteindelijk de levensader. Waarover gaat het, waarvan maak je nieuwe kennis, hoe communiceer je intern en hoe en met wie communiceer je extern? (Anke Colijn)

De indeling voor de strategie zou toegepast kunnen worden in het ontwerp, het geeft duidelijk aan welke punten erin moeten staan. Ook is de strategie al meer extern gericht geworden, meerdere respondenten hebben aangegeven geen groot onderscheid tussen intern en extern te willen en genoemd dat de Builderberg Groep een open organisatie moet zijn. Deze opmerking is al toegepast in de aanbevelingen en kan eventueel bij de definitieve indeling ook een rol spelen.

Externe communicatie kan nu al gedaan worden in de vorm van een klein project. Zorgen dat erover gesproken wordt en dat je naam krijgt. Nu voornamelijk inhoudelijk gericht, maar het zou goed zijn als er meer input komt. Als er de beleving is dat er iets gebeurd, komen er mensen bij en komen er ook mensen met vragen en misschien wel middelen. (Frank van Genne)

De Builderberg Groep moeten open zijn voor samenwerking met de buitenwereld. (Marleen Kaptein) Er zijn genoeg clubjes of mensen die geïnteresseerd zijn in Builderberg en die we kunnen vragen of ze zin hebben om daar tijd aan te besteden of in ieder geval op de hoogte brengen van het bestaan van Builderberg. (Frank den Hertog) Samenwerking met andere verbanden is ook belangrijk. Zorg dat er een soort netwerk ontstaat met soortgelijke themagroepen, zodat je in samenwerking ook dingen kunt bereiken. Dat is niet het allerbelangrijkste, maar daar moet je een beetje bij stilstaan. (Gerrit Jan van 't Veen)

Het is belangrijk dat er mensen bijkomen, uit volksgezondheid en uit de markt (projectontwikkelaars, corporaties). (Josine van den Bogaard)

Je moet bepalen hoe Builderberg in de toekomst eruit ziet. Ik zie het als een grote groep: de huidige kerngroep samen met een groot netwerk van relaties. Het belangrijkste als je bij elkaar komt, is dat niet blijft hangen wat het dan is. Ik doe ook mee als het smal blijft. (Mieke Weterings)

Het idee van een project voor externe communicatie zal als overige aanbeveling aan de Builderberg Groep gegeven worden. Het is niet iets wat in het huidige ontwerp past, maar meer een aanvulling daarop. Het belang van het krijgen van meer input zal daarbij benadrukt worden.

Als aanbeveling wordt gegeven:

De Builderberg Groep zal zich moeten uiten als een levendig netwerk, zodat er meer input komt en wellicht meer mensen zich willen aansluiten. Ook moet Builderberg openstaan voor mogelijkheden in de omgeving en zich niet beperken tot wat er nu is. Het zou daarnaast goed zijn als er actief meer mensen worden benaderd om zich aan te sluiten, uit volksgezondheid en uit de markt (projectontwikkelaars, corporaties). (Frank van Genne, Mieke Weterings, Marleen Kaptein, Frank den Hertog, Gerrit Jan van 't Veen en Josine van den Bogaard)

Samenwerking moet leiden tot kennisuitwisseling, maar ook tot de notie dat het geheel meer is dan de som der delen. Er zijn allerlei mensen met verschillende vormen van expertise. Het is mooi als op een gegeven moment intern of extern vragen komen voor een project, dat structureert de kennisuitwisseling. (Machiel van Dorst)

Het doel is niet samenwerking op zich, maar contacten leggen en ideeën uitwisselen en aanscherpen. Vooral goede voorbeelden opdoen waar we wat mee kunnen. (Julie Tham)

Projecten ook gebruiken om met elkaar een theoretische discussie te voeren, wat draagt het bij aan duurzaam wonen? Wat doen we wel en niet, welke projecten hebben we en wat missen we? Ook reflecteren, anders ben je bijna een adviesbureau. (Machiel van Dorst)

Het is heel leuk om met Builderberg dingen te bespreken die afhankelijk van hoe je het bekijkt verschillend zijn, zoals de tegenstelling tussen comfort op de korte termijn en gezondheid op lange termijn. Met Builderberg zou je daar een mooi gemiddelde voor kunnen vinden, evenwicht tussen comfort en gezondheid. Je zou ontwerpen zo kunnen maken dat het gezonde alternatief ook nog leuk en haast vanzelfsprekend is. (Kees Duijvestein)

Deze opmerkingen geven aan wat de toegevoegde waarde van de Builderberg Groep is. Ze kunnen goed gebruikt worden als overige aanbeveling, namelijk op basis waarvan de Builderberg Groep zich kan onderscheiden.

De aanbeveling voor Builderberg wordt:

Samenwerking binnen de Builderberg Groep levert naast nieuwe kennis en eventuele toepassingen ook op:

- *de notie dat het geheel meer is dan de som der delen*
- *contacten, ideeën en goede voorbeelden voor professionals op dit gebied*
- *een theoretische discussie over de bijdrage aan gezond wonen, reflectie op projecten*
- *een evenwicht tussen comfort en gezondheid, het gezonde alternatief leuk en haast vanzelfsprekend maken*

Deze voordelen kunnen door Builderberg benadrukt worden en gebruikt als motivatie om te investeren. (Machiel van Dorst, Julie Tham en Kees Duijvestein)

De organisatiestructuur en –inrichting moet vanzelf gaan. Als iemand iets wil, neemt hij initiatief. Het moet nu niet te formeel zijn. Builderberg moet vooral vrij zijn, ruimte voor initiatief geven. Niet teveel regels en niet formeel. Het leuke is dat je er terecht kan als je iets wil en dat er ook ideeën opdoet. Soms leidt het tot iets, maar het hoeft niet. Het moet een organisch geheel zijn. (Julie Tham)

Het bestuur moet vrijwillig gevormd worden door een paar leuke, actieve mensen. De bestuursleden moeten begrijpen hoe zo'n netwerk werkt en het thema leuk vinden. Het bestuur moet er niet meer dan twee avonden per jaar aan kwijt zijn, los van hun eigen activiteiten daarin. (Gerrit Jan van 't Veen)

De coördinatie moet je wel betalen, anders wordt het erg afhankelijk van het enthousiasme van die persoon. (Gerrit Jan van 't Veen)

Het kost waarschijnlijk één dag in de maand, dus 80 tot 100 uur per jaar. De coördinator kan zowel intern als extern zijn. (Josine van den Bogaard)

Er staat nergens omschreven wat 'lid zijn' is, dat hoort in de organisatiestructuur. We moeten zo open mogelijk zijn, maar je hebt wel een vaste groep nodig om die persoonlijke kant eraan te geven. Er kunnen nog ongeveer acht mensen bij en dat wordt Builderberg, of een kerngroep en dan kan verder iedereen lid worden van de kring daaromheen. (Josine van den Bogaard)

In het ontwerp zijn de kenmerken van de coördinator en het bestuur al opgenomen. In de overige aanbevelingen kan opgenomen worden dat een evenwicht gevonden moet worden tussen een organisch verloop van de organisatie en het aansturen hiervan. De omschrijving wie de leden zijn, zal worden toegevoegd aan het ontwerp. Wat aansluit bij de overige aanbevelingen is dat iedereen die werkzaam is op het gebied van de gezonde leefomgeving zich kan aansluiten bij de Builderberg Groep. Wel is er een iets meer besloten kerngroep, dit blijft een relatief kleine groep actievere leden

zodat Builderberg persoonlijk blijft. Hier kun je bij komen door gevraagd te worden na overleg binnen de kerngroep.

De volgende overige aanbeveling wordt aan de Builderberg Groep gedaan:

Builderberg zal een compromis moeten vinden voor het vrije verloop van de organisatie en eventueel stranden van dit initiatief en het aansturen en managen hiervan, wat meer investeringen zal kosten. Voordelen van een organische organisatie is dat iedereen initiatief kan nemen, je doet er ideeën op en het is een prettige toevoeging op het werkklimaat in de organisaties waarin de meeste leden werkzaam zullen zijn. Voordelen van een (gefinancierde) coördinator en eventueel een bestuur zijn meer kans op ontwikkeling en de zekerheid dat er iets zal gebeuren. (Julie Tham, Josine van den Bogaard en Gerrit Jan van 't Veen)

Leden moeten bereid zijn ergens tijd in te steken als ze het gezamenlijke doel de moeite waard vinden. Er zijn investeringen nodig om iets te bereiken. (Marleen Kaptein) In Builderberg zit een gevaar dat het te vrijblijvend is, iedereen vindt het belangrijk maar het is voor heel veel mensen een soort zijtoestand. (Kees Duijvestein)

We moeten elkaar beter leren vinden, bijvoorbeeld met vragen die je in de groep kan gooien. Daarvoor moeten we elkaar leren kennen en meer met elkaar discussiëren over onderwerpen. Het is leuk om eens met mensen te brainstormen die uit een hele andere hoek komen. Je hoeft elkaar niet voor alles te treffen, je kan ook gewoon een vraag stellen. Als je ziet dat het werkt, promoot het zichzelf. Je moet een paar dingen hebben die succesvol zijn. (Julie Tham)

Waar de coördinator voor moet zorgen is dat mensen komen, het moet niet te vrijblijvend zijn. Je moet iets bindends creëren. Je hebt een heel klein beetje ritueel nodig, dat geeft een bepaalde sfeer en identiteit waardoor de leden heel trouw zijn en altijd komen. Een voorbeeld is dat je er alleen in komt als je iets hebt gedaan. Je gaat ergens naartoe omdat er een leuke spreker komt. Het gaat erom dat het een interessant onderwerp en interessante personen zijn, dan is het succesvol. Het moeten ook geen dingen zijn die je op een andere manier ook wel te weten komt. (Gerrit Jan van 't Veen) Het is ook belangrijk dat de activiteiten goed bereikbaar zijn, tijd is een belangrijke factor. (Josine van den Bogaard)

Deze opmerkingen gaan over het gevaar van vrijblijvendheid in een extern kennisnetwerk als Builderberg. Leden zouden vanuit hun persoonlijke ambities bereid moeten zijn te investeren, maar in de praktijk gebeurt dit niet vanzelf.

De volgende aanbeveling wordt hierover gedaan:

De rol van de coördinator als motor achter de Builderberg Groep is heel belangrijk, deelname is dan wel vrijwillig maar het mag niet te vrijblijvend worden. Enkele factoren die bijdrage stimuleren:

- *Door iets voor elkaar of met elkaar te doen, creëer je binding en vertrouwen tussen de leden.*
- *Zorgen voor een begin: als je ziet dat het werkt, promoot het zichzelf.*
- *Het betrekken van interessante personen bij het netwerk zorgt ervoor dat anderen ook mee willen doen.*
- *Het hebben van iets unieks, zoals een bepaald onderwerp, locatie of werkvorm.*
- *Goede bereikbaarheid en niet teveel lezen, tijd is een belangrijke factor.*

(Gerrit Jan van 't Veen, Josine van den Bogaard, Julie Tham, Kees Duijvestein)

7.2 Definitief ontwerp voor de Builderberg Groep

In deze paragraaf wordt het ontwerp voor de Builderberg Groep gepresenteerd. Dit bestaat uit alle verbeterde opmerkingen van paragraaf 7.1 en daarnaast nog aanpassingen naar aanleiding van de algemene opmerkingen. Het ontwerp wordt per onderdeel bekeken.

Het kopje 'organisatiedoel' is veranderd in 'missie', omdat er nog geen concrete doelen zijn opgesteld. Dat is iets waar Builderberg over moet gaan nadenken en het wordt dan ook als overige aanbeveling gegeven. De strategie bevat nu zeven aanbevelingen, deze zijn op aanraden van één van de respondenten ingedeeld in drie groepen: wat (wil je zijn), wie (zijn het) en hoe (doe je het). Organisatiestructuur geeft aan hoe de organisatie in elkaar zit en gaat over de leden en kerngroep, coördinator, bestuur en projectgroepen. Organisatie-inrichting beschrijft hoe de Builderberg Groep werkt en bestaat nu uit vijf aanbevelingen die zijn ingedeeld in algemeen, management en financiën.

Bij alle onderdelen van het communicatieontwerp zijn de kopjes intern en extern weggehaald, om het onderscheid minder groot te maken. Als een aanbeveling wel alleen intern of extern is, wordt

dat in de aanbeveling duidelijk gemaakt. De aanbeveling die bij communicatiestrategie werd gegeven over de trekker van projectgroepen is verplaatst naar organisatie-inrichting. Er blijven vier aanbevelingen over bij communicatiestrategie en vier aanbevelingen over communicatiemiddelen.

In totaal bestaat het organisatie- en communicatieontwerp uit 30 aanbevelingen die passend zijn voor de huidige Builderberg Groep. Het ontwerp is bedoeld om een goede start te kunnen maken met de nieuwe werkwijze en om als organisatie te kunnen ontwikkelen. Na verloop van tijd, bijvoorbeeld een jaar, zal het ontwerp opnieuw bekeken moeten worden en aangepast aan de veranderingen die de organisatie tegen die tijd wellicht heeft doorgemaakt. Hieronder staat het ontwerp zoals aan de Builderberg Groep gepresenteerd wordt.

ORGANISATIEONTWERP

Missie

- De gebouwde omgeving speelt een belangrijke rol voor de gezondheid van mensen. De missie van de Builderberg Groep is door kennisuitwisseling en terugkoppeling naar de ontwerpers bij te dragen aan het verbeteren van leefomgevingen zodat deze gezondheidsbevorderend zijn.

Strategie

Wat

- De Builderberg Groep is een innovatienetwerk waar professionals op het gebied van gezond wonen elkaar ontmoeten, ervaringen en ideeën uitwisselen, nieuwe kennis ontwikkelen en waar samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan.
- Activiteiten van de Builderberg Groep in verschillende fasen zijn:
 - 1) het combineren,
 - 2) toepassen in de praktijk,
 - 3) evalueren,
 - 4) ontwikkelen, en
 - 5) verspreiden

van nieuwe ideeën omtrent de combinatie van gezondheid en wonen.

Wie

- De Builderberg Groep brengt professionals uit verschillende sectoren samen, zoals bouw, gezondheid, wetenschap, projectontwikkeling, overheid en advies.

Hoe

- Persoonlijke interactie tussen de leden staat centraal als methode voor kennisuitwisseling en –ontwikkeling, waarna bruikbare kennis voor anderen beschikbaar wordt gesteld.
- De organisatie is voornamelijk zelfsturend en wordt zo gecoördineerd dat ruimte wordt gegeven aan eigen initiatief van de leden. Professionals werken mee vanuit persoonlijke ambities en er wordt verwacht dat de leden bereid zijn daarin te investeren.
- Aanleiding/bron voor de activiteiten van de Builderberg Groep is de wisselwerking van vraag en aanbod vanuit de leden.
- Binnen de Builderberg Groep zijn verschillende werkvormen mogelijk, zoals themabijeenkomsten, brainstormsessies, projectbezoeken en samenwerken aan projecten. Alle leden kunnen deelnemen aan activiteiten en deze organiseren.

Organisatiestructuur

- De organisatiestructuur van de Builderberg Groep bestaat uit twee lagen: een actieve binnenste cirkel, de kerngroep met actieve leden, en een grotere cirkel van leden daaromheen. Iedereen die werkzaam is op het gebied van de gezonde leefomgeving kan zich aansluiten bij de Builderberg Groep. De kerngroep is iets meer besloten en blijft een relatief kleine groep actieve leden, zodat

Builderberg persoonlijk blijft. Leden komen bij de kerngroep door gevraagd te worden na overleg binnen de kerngroep.

- Het is de eigen verantwoordelijkheid van alle leden om bij te dragen aan de gezamenlijke doelstelling, ondersteund door de coördinator.
- Voor de Builderberg Groep is een coördinator werkzaam die aanstuurt, zorgt dat er iets gebeurt, aanspreekpunt is en een beknopt jaarverslag schrijft. De functie van coördinator wordt het best door één persoon vervuld die in dienst komt van de Builderberg Groep, maar kan tot die tijd rouleren onder de leden.
- Indien er geld omgaat in de Builderberg Groep is er een bestuur dat de strategie bepaalt en keuzes maakt. Dit bestuur bestaat uit leden van de kopgroep, komt enkele keren per jaar samen om het programma te bespreken en kan daarnaast een adviserende rol spelen.
- Alle leden kunnen projecten initiëren en uitgenodigd worden om mee te werken aan projecten. Projectgroepen kunnen naar eigen inzicht gevormd worden en de teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor het informeren en terugkoppelen naar de Builderberg Groep.

Organisatie-inrichting

Algemeen

- Na afloop van een project evalueren de teamleden wat er gedaan is en welke nieuwe ideeën er zowel binnen als buiten de Builderberg Groep verspreid kunnen worden.
- Ieder project heeft één trekker of aanspreekpunt, de projectgroep bepaalt wie dit is.
- De coördinator houdt de ledenadministratie bij, zodat hij ook dingen aan elkaar kan verbinden. Hij maakt tevens een ledenlijst die inzicht geeft in het netwerk, door per persoon werkgebieden en contactinformatie aan te geven.

Management

- De Builderberg Groep is een flexibele organisatie die zichzelf steeds ontwikkelt en aanpast aan de omgeving, waardoor het mogelijk is echt innovatief te zijn. De vrijheid om van richting te veranderen is belangrijker dan efficiëntie.

Financiën

- De algemene kosten worden gefinancierd door contributie van de leden. Overige grotere kosten zoals het organiseren van activiteiten en het in dienst nemen van personen kunnen gefinancierd worden indien er voldoende fondsen zijn uit toegang voor bijeenkomsten, sponsoring en/of subsidie.

COMMUNICATIEONTWERP

Communicatiedoelen

- De interne communicatie is gericht op het bevorderen van samenwerking tussen de leden in het kader van de gezonde leefomgeving door het ontmoeten van mensen en het uitwisselen en aanscherpen van ideeën.
- Het externe communicatiedoel is het op de kaart zetten van de gezonde leefomgeving en de Builderberg Groep zelf.

Doelgroepen

- De interne communicatie bestaat uit twee niveaus: communicatie binnen projectgroepen en tussen alle leden. Er bestaat geen strikte scheiding tussen projectleden, leden en niet-leden, de communicatie is zoveel mogelijk open.
- De externe communicatie is voornamelijk gericht op (toekomstige) professionals die in het gebied van gezond wonen werkzaam zijn, zoals media, lagere overheden, regering, projectontwikkelaars en corporaties.

Communicatiestrategie

- De leden, eventueel gestuurd vanuit de kopgroep, brengen elkaar vier tot zes keer per jaar op de hoogte van de activiteiten en ontwikkelingen van de Builderberg Groep.
- Leden ontmoeten elkaar op bijeenkomsten en/of andere activiteiten en door mee te werken aan projecten. Daarnaast kunnen leden snel contact met elkaar opnemen doordat contactinformatie beschikbaar is en de coördinator een actieve rol speelt in het verbinden van mensen.
- Externe communicatie vindt plaats op persoonlijk initiatief van de leden, zoals het noemen van het netwerk of een gezamenlijk product onder de naam Builderberg Groep maken.
- Leden kunnen in overleg iedereen uitnodigen om mee te werken aan een project of voordragen als lid van de Builderberg Groep.

Communicatiemiddelen

- De website is het centrale openbare communicatiemiddel, waar professionals expertise kunnen vinden, contact met elkaar kunnen opnemen en anderen kunnen informeren. De coördinator beheert de website.
- Er wordt minimaal één interne bijeenkomst per jaar gehouden om persoonlijke interactie te stimuleren en de activiteiten en ontwikkelingen voor het komende jaar te bespreken.
- De Builderberg Groep organiseert minimaal één externe bijeenkomst per jaar om de gezonde leefomgeving op de kaart te zetten.
- De communicatiemiddelen die de Builderberg Groep gebruikt zijn zoveel mogelijk laagdrempelig. Voorbeelden zijn de website, presentaties, bijeenkomsten, projectbezoeken, publicaties en een beknopt jaarverslag. De richtlijn is om snel toegang te hebben tot elkaars ervaringen en argumenten.

7.3 Overige aanbevelingen

Naast de 30 aanbevelingen in het organisatie- en communicatieontwerp zijn er meer aandachtspunten voor de Builderberg Groep die de komende periode van belang kunnen zijn. Deze komen hieronder aan bod en zullen samen met het ontwerp aan de Builderberg Groep gepresenteerd worden.

Bij de overige aanbevelingen worden tevens de namen genoemd van de mensen die dit als algemene opmerking aan het eind van het interview hebben genoemd. Op deze manier kan gezien worden door hoeveel mensen het onderwerp is aangekaart en met wie hier eventueel aan gewerkt kan worden. Ook past het bij het persoonlijke karakter van Builderberg om te weten hoe iedereen erin staat. De algemene opmerkingen zijn ingedeeld in vijf aanbevelingen: groei en contact met omgeving, succesfactoren, voordelen van samenwerking, organisch verloop versus aansturing en organisatiedoelen. Een extra aanbeveling is de laatste, die door meerdere respondenten tijdens en aan het eind van het interview werd aangekaart. Het gaat over wat nu precies het thema van de Builderberg Groep is.

Groei en contact met omgeving

De Builderberg Groep zal zich moeten uiten als een levendig netwerk, zodat er meer input komt en wellicht meer mensen zich willen aansluiten. Ook moet Builderberg openstaan voor mogelijkheden in de omgeving en zich niet beperken tot wat er nu is. Het zou daarnaast goed zijn als er actief meer mensen worden benaderd om zich aan te sluiten, uit volksgezondheid en uit de markt (projectontwikkelaars, corporaties). (Frank van Genne, Mieke Weterings, Marleen Kaptein, Frank den Hertog, Gerrit Jan van 't Veen en Josine van den Bogaard)

Succesfactoren

De rol van de coördinator als motor achter de Builderberg Groep is heel belangrijk, deelname is dan wel vrijwillig maar het mag niet te vrijblijvend worden. Enkele factoren die bijdrage stimuleren:

- *Door iets voor elkaar of met elkaar te doen, creëer je binding en vertrouwen tussen de leden.*
- *Zorgen voor een begin: als je ziet dat het werkt, promoot het zichzelf.*

- *Het betrekken van interessante personen bij het netwerk zorgt ervoor dat anderen ook mee willen doen.*
- *Het hebben van iets unieks, zoals een bepaald onderwerp, locatie of werkvorm.*
- *Goede bereikbaarheid en niet teveel lezen, tijd is een belangrijke factor.*

(Gerrit Jan van 't Veen, Josine van den Bogaard, Julie Tham, Kees Duijvestein)

Voordelen van samenwerking

Samenwerking binnen de Builderberg Groep levert naast nieuwe kennis en eventuele toepassingen ook op:

- *de notie dat het geheel meer is dan de som der delen*
- *contacten, ideeën en goede voorbeelden voor professionals op dit gebied*
- *een theoretische discussie over de bijdrage aan gezond wonen, reflectie op projecten*
- *een evenwicht tussen comfort en gezondheid, het gezonde alternatief leuk en haast vanzelfsprekend maken*

Deze voordelen kunnen door Builderberg benadrukt worden en gebruikt als motivatie om te investeren. (Machiel van Dorst, Julie Tham en Kees Duijvestein)

Organisch verloop versus aansturing

Builderberg zal een compromis moeten vinden voor het vrije verloop van de organisatie en eventueel stranden van dit initiatief en het aansturen en managen hiervan, wat meer investeringen zal kosten. Voordelen van een organische organisatie is dat iedereen initiatief kan nemen, je doet er ideeën op en het is een prettige toevoeging op het werkklimaat in de organisaties waarin de meeste leden werkzaam zullen zijn. Voordelen van een (gefinancierde) coördinator en eventueel een bestuur zijn meer kans op ontwikkeling en de zekerheid dat er iets zal gebeuren. (Julie Tham, Josine van den Bogaard en Gerrit Jan van 't Veen)

Organisatiedoelen

In een latere fase kan de Builderberg Groep concrete doelen opstellen die toetsbaar zijn, zodat je beter kunt beoordelen of de organisatie het goed doet. Ook om sponsoring of subsidie te krijgen, is het belangrijk te weten wat je over een jaar bereikt wil hebben. (Anke Colijn)

Gezond wonen en de gezonde leefomgeving

De Builderberg Groep moet een keuze maken of het thema juist heel breed wordt of meer afgebakend. Aan de ene kant is de gezonde leefomgeving een mooi breed onderwerp waaronder de aspecten van gezondheid en ontwerp van de omgeving kunnen worden bekeken voor niet alleen de woonomgeving maar alle omgevingen waarin mensen verblijven. Aan de andere kant kan het nodig zijn meer richting te geven door bijvoorbeeld aan te geven over welke schaal het gaat en met welke thema's Builderberg zich bezighoudt. Dat laatste zou gedaan kunnen worden aan de hand van de vier thema's die BOOM onderscheidt: sociale, ruimtelijke, economische en milieukwaliteit met bijbehorende onderdelen. (Kees Duijvestein en Mieke Weterings)

8 Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt kritisch teruggekeken op het onderzoek. Aan bod komen de methode van onderzoek en het belang van dit onderzoek voor zowel de praktijk als de wetenschap, waarin wordt ingegaan op de aanpak, generaliseerbaarheid van de resultaten en toekomstig onderzoek.

8.1 Methode van onderzoek

Het meest kenmerkende aan dit onderzoek is de aanpak. Omdat er geen vergelijkbaar onderzoek bekend was, is een eigen aanpak opgesteld om vanuit de theorie naar aanbevelingen te komen die toepasbaar zijn in de praktijk en specifiek voor de Builderberg Groep gelden. Dit is gedaan door eerst zo breed mogelijk informatie te zoeken en vervolgens in verschillende stappen te divergeren naar een uiteindelijk ontwerp. Van tevoren was niet bekend wat deze aanpak zou opleveren en een andere aanpak zou wellicht variaties in het ontwerp hebben opgeleverd. Daarnaast is het conceptontwerp naar eigen inzicht samengesteld. Er is geen voorbeeld te vinden dat aangeeft uit welke onderdelen een dergelijk ontwerp bestaat en hoe dit opgesteld dient te worden. Daarom dient het uiteindelijke ontwerp met aanbevelingen niet als een uitputtende lijst van inrichtingskenmerken gezien te worden, maar als een richtlijn met handvatten die de Builderberg Groep in deze fase kunnen helpen.

Om een zo compleet mogelijk ontwerp te kunnen maken, is begonnen met een uitgebreide verkenning van de literatuur en praktijk rondom het thema kenniscentra. De selecties en aanpassingen die daarop volgden zijn zoveel mogelijk in samenspraak met de leden van de Builderberg Groep gedaan. Zo is allereerst een vooronderzoek gehouden om de verwachtingen van de initiatiefnemers duidelijk te krijgen. Hierna kon een concept van het uiteindelijke ontwerp met aanbevelingen gemaakt worden. Dit is vervolgens in het hoofdonderzoek beoordeeld door alle actieve leden en op basis daarvan is het uiteindelijke ontwerp opgesteld.

Een nadeel van de aanpak is zoals hierboven genoemd dat van tevoren niet duidelijk is wat het resultaat zal zijn. De verwachting was dieper op de organisatie en communicatie in te kunnen gaan, bijvoorbeeld door meetbare doelen te stellen en een bijbehorend communicatieplan. Dit is echter niet gelukt doordat zelfs de meest elementaire organisatieaspecten nog niet vastgesteld waren, zoals missie, doelen en strategie. De invulling van de overige organisatie- en communicatieaspecten kon daardoor veel minder gedetailleerd worden. Het is namelijk onmogelijk om op papier de organisatie tot in detail vast te leggen, terwijl in de praktijk nog niets gebeurd en dus zeker is. Het huidige ontwerp voor de Builderberg Groep is dan ook passend voor de fase waarin het netwerk zich bevindt.

Een voordeel van deze aanpak is dat de leden zoveel mogelijk betrokken zijn in het ontwerpproces. Dit heeft ervoor gezorgd dat de leden gemotiveerd en betrokken waren ten opzichte van het ontwerp, het is iets waaraan ze zelf hebben meegewerkt waardoor de kans groter is dat het ontwerp ook gebruikt zal worden. Alleen al de discussie over het ontwerp tijdens verschillende bijeenkomsten heeft gezorgd voor het verder vormgeven van het netwerk. De interviews die zijn gehouden om het ontwerp te beoordelen, passen bij het persoonlijke karakter van een innovatienetwerk en zorgt ervoor dat alle leden hun eigen visie hebben kunnen geven. Uiteindelijk heeft het onderzoek een specifiek ontwerp opgeleverd voor de organisatie en communicatie van de Builderberg Groep, dat als richtlijn dient om de organisatie verder in te richten en ook een manier laat zien om daadwerkelijk aan de slag te gaan.

8.2 Belang voor de praktijk

Dit onderzoek is ontstaan vanuit een specifieke behoefte vanuit de praktijk. De Builderberg Groep wilde zich verder ontwikkelen en vroeg daarvoor communicatieadvies. Door extern voor bekendheid te zorgen, zouden nieuwe mensen zich aanmelden en vraag en aanbod ontstaan waardoor het netwerk op gang komt. Na enige tijd bleek echter dat de organisatie zelf ook nog weinig gedefinieerd

was; doelen en een taakverdeling waren niet duidelijk, waardoor er weinig gebeurde. Daarom is ervoor gekozen om een algemeen ontwerp met aanbevelingen te maken voor zowel de inrichting van de organisatie als de communicatie van de Builderberg Groep. Het ontwerp is daardoor specifiek voor de opstartfase van een kennisnetwerk, waarin de basis wordt gelegd voor de invulling van zowel organisatie- als communicatiedoelen, strategie en middelen.

Door de aanpak van algemeen naar specifiek voor deze organisatie, is met name hoofdstuk 2 waarin een verkenning van theorie en praktijk rondom kenniscentra wordt gegeven, breder toepasbaar. Het ontwerp zelf is specifiek voor de Builderberg Groep of een soortgelijke organisatie. Het gaat in dit geval om een netwerk tussen verschillende organisaties of personen op verschillende plaatsen die samenwerking rondom een bepaald thema beogen. Daarnaast is het een laagdrempelige organisatie, in de zin dat alles vrijwilligerswerk is, eventueel een lage contributie gevraagd wordt en in principe iedereen die met het thema te maken heeft lid kan worden. Het ontwerp is echter niet domeinspecifiek en kan dus ook door instellingen die zich met andere thema's dan de gezonde leefomgeving bezighouden toegepast worden. Dat komt doordat de leden van de Builderberg Groep ook in diverse sectoren werkzaam zijn, het enige dat hen bindt is het overkoepelende thema 'de gezonde leefomgeving' waar de leden ieder vanuit hun eigen perspectief naar kijken. De belangrijkste conclusies uit het ontwerp die breder toepasbaar zijn, zijn als volgt:

- Verwoord in een *missie* waar de organisatie zich op richt, wat het gezamenlijke doel is dat jullie willen bereiken. Hier kunnen vervolgens weer meetbare doelen uit afgeleid worden. Voor kenniscentra zijn in dit onderzoek vier kennisfuncties gedefinieerd waarop dergelijke organisaties zich kunnen richten: kenniscreatie, -beheer, -deling en -gebruik. Bepaal welke functies de voornaamste zijn in de organisatie.
- Stel een *strategie* op waarin wordt omschreven wat de organisatie is en doet, wie het zijn en hoe er gewerkt wordt om de doelen te bereiken. Zorg dat je je onderscheidt van andere kenniscentra, bijvoorbeeld door de manier waarop gewerkt wordt, het thema of de deelnemers. Let op het belang van persoonsgebonden kennis en bedenk manieren om hiermee om te gaan. Bedenk ook wat de motivaties van de leden kunnen zijn om deel te nemen en voldoe hieraan.
- Geef vorm aan de *organisatiestructuur* zodat duidelijk is wie wat doet binnen de organisatie en wijs verantwoordelijkheden toe. Kenniscentra zijn er van heel formeel tot heel informeel, bedenk wat past bij de doelen en de deelnemers. Formele structuren kunnen efficiënter zijn en daarom wellicht geschikt als geld een grote rol speelt, maar wellicht minder motiverend als het om vrijwilligerswerk gaat, dan leveren ze teveel regels op.
- Vervolgens kunnen verder aspecten van de *organisatie-inrichting* die van belang zijn bepaald worden, zoals taken, bestuursvorm en financiën. Deze zijn erg afhankelijk van eerder gemaakte keuzes in de organisatie.
- Naast organisatiedoelen zijn *communicatiedoelen* minstens zo belangrijk. Bedenk wat de organisatie wil bereiken met de interne en externe communicatie en wat het belang van beide vormen is voor het kenniscentrum. Ook hieruit kunnen concrete, meetbare doelen afgeleid worden. Externe communicatie speelt een belangrijke rol wanneer uit deze relaties inkomsten gegenereerd worden, zoniet dient in ieder geval de interne communicatie goed georganiseerd te worden. Juist in kenniscentra waar het omgaan met persoonsgebonden kennis belangrijk is, dient de interactie tussen de deelnemers goed georganiseerd te worden.
- Verwoord vervolgens precies op welke *doelgroepen* de communicatie zich richt. Alle groepen die apart aangesproken dienen te worden, vormen een aparte doelgroep. Zorg ervoor dat de doelgroepen zoveel mogelijk homogeen zijn en dat ze bereikbaar zijn. Een kenniscentrum kan diverse doelgroepen hebben, zoals partners of andere samenwerkingsbanden, klanten en leden. Wanneer er sprake is van klanten kan ook relatiemanagement toegepast worden, om optimaal met deze relaties om te gaan.
- Stel de *communicatiestrategie* vast, waarin bepaald wordt hoe de doelen verwezenlijkt worden en door wie. Vooral het toewijzen van verantwoordelijkheden is hierin belangrijk, zodat

communicatie geen ondergeschoven kindje wordt. Kenniscentra kunnen zich ook door communicatie van elkaar en andere organisaties onderscheiden.

- Tot slot worden *communicatiemiddelen* gekozen die passen bij de doelen en strategie. Een website is voor veel kenniscentra een centraal communicatiemiddel, maar ook nieuwe communicatietoepassingen kunnen interessant zijn. Om naar de website te gaan is nog steeds een stap nodig, terwijl er misschien directere vormen mogelijk zijn waardoor de leden direct aan elkaar verbonden zijn. Dit kan vooral interessant zijn wanneer de leden elkaar niet dagelijks zien en communicatie vooral op afstand plaatsvindt. De wens van veel kenniscentra is om snel toegang te hebben tot elkaars ervaringen en argumenten zonder hele stukken te moeten doorspitten.

Ook geeft het onderzoek in algemene zin een manier van omgaan met kennis in de kennissamenleving. De belangrijkste vorm van kennis bevindt zich in de hoofden van mensen, waardoor aandacht nodig is voor de interacties waarmee overdracht gemoeid gaat. Een kenniscentrum doet dat op een speciale manier, namelijk door mensen op verschillende manieren met elkaar te verbinden waardoor uitwisseling ontstaat. Dit sluit aan bij een personalisatiestrategie, wat het tegenovergestelde is van codificatie, waarbij kennis eerst opgeslagen wordt en op die manier overdraagbaar is. Deze conclusie geeft een algemener belang voor de praktijk aan, namelijk aandacht voor het soort kennis waarmee men van doen heeft en daarbij passende manieren van overdracht vinden.

8.3 Wetenschappelijk belang

8.3.1 Theorie over kenniscentra

De literatuur over kenniscentra die in dit onderzoek terugkomt is zeer divers en soms niet eenvoudig met elkaar te rijmen. Er is veel over kenniscentra geschreven de afgelopen tien jaar, maar er is nog weinig eenduidige kennis beschikbaar. Daarom is het een onderwerp waarin je je eigen weg moet banen. In dit onderzoek is een selectie van aanbevelingen uit de literatuur gemaakt, op basis van de kenmerken van de Builderberg Groep. Daarmee is ook gekozen voor een bepaalde insteek wat betreft de literatuur. Als basis voor het ontwerp is het gekozen voor het onderscheid van Nonaka en Takeuchi tussen persoonsgebonden en expliciete kennis, omdat dit aansluit bij de wens van de Builderberg Groep om vernieuwend te zijn en om juist de mensen met bepaalde kennis samen te brengen, waardoor je een dieper inzicht bereikt dan door alleen het verspreiden van losgekoppelde informatie. Samen met de personalisatiestrategie die hierop aansluit, levert dit mogelijkheden om innovatief met kennis om te gaan, wat eigenlijk een voorwaarde is voor een organisatie die vernieuwing in gang wil zetten op een bepaald gebied. Juist door middel van persoonlijke interactie kan kennis geïntegreerd worden, waardoor je je blik verbreedt en mogelijk innovatie op gang komt. De theorie van Nonaka en Takeuchi, samen met de personalisatiestrategie van Hansen, Nohria en Tierney, sluit goed aan bij het vernieuwend omgaan met kennis en is tevens voldoende praktijkgericht om direct in organisatie- en communicatieontwerp toe te passen.

Aan de ene kant zijn kenniscentra een interessant onderwerp doordat er zoveel verschillende inzichten zijn en er veel over geschreven is. Daardoor is er voor alle organisaties die met kennis omgaan wel interessante literatuur te vinden. Maar de keerzijde is dat er nog weinig met zekerheid te zeggen valt, waardoor het toepassen van nieuwe inzichten soms experimenteel kan zijn. Ook is er over de inrichting van de organisatie en communicatie wel veel bekend, maar niet specifiek voor kenniscentra. Dat maakte het soms lastig alle literatuur te combineren tot een passend ontwerp. Wat op dit moment mist is een overzicht van wat tot nu toe bekend is over kenniscentra en voornamelijk wat in de praktijk ook blijkt te werken. Dit leidt dan ook tot enkele suggesties voor toekomstig onderzoek die verderop in deze paragraaf genoemd worden.

8.3.2 Generaliseerbaarheid van de resultaten

Het ontwerp met organisatie- en communicatieaanbevelingen is specifiek opgesteld voor de Builderberg Groep. Het uiteindelijke ontwerp is daarom niet per definitie generaliseerbaar, zoals in de vorige paragraaf al is behandeld. Wat voor de communicatiewetenschap wel van belang is, is de verkenning van literatuur en praktijk omtrent kenniscentra die in hoofdstuk 2 wordt gegeven. Hiermee wordt een overzicht gegeven van alle verschillende inzichten op het gebied van kennismanagement en kenniscentra die tot op heden bekend zijn en waaruit richtlijnen voor kennisintensieve organisaties afgeleid kunnen worden.

Ook de aanpak van het onderzoek is van wetenschappelijk belang. In dit geval bleek het een goede aanpak te zijn om van heel breed naar heel specifiek te gaan in verschillende stappen waarbij de leden van het kenniscentrum zelf betrokken werden. Door deze aanpak wordt niet meteen gefocust op de organisatie zelf, maar worden alle visies en bijbehorende aanbevelingen op een rijtje gezet waardoor wellicht minder voor de hand liggende mogelijkheden ook zijn meegenomen. Een kenniscentrum is nog steeds een nieuw soort organisatie waarvoor nog geen eenduidige richtlijnen bestaan. In de visie van dit onderzoek is het daarom goed ook naar nieuwe en soms nog niet bewezen perspectieven te kijken, waardoor kenniscentra niet als traditionele organisaties behandeld worden en innovatie ook werkelijk een kans krijgt. De voorspelbaarheid van het eindresultaat is daardoor kleiner, maar het ontwerp past wel beter bij het soort organisatie dat hier ingericht is.

Daarnaast is ook een manier gevonden om de zeer diverse benamingen voor kenniscentra te categoriseren. In dit onderzoek is een indeling gemaakt op basis van kennisfunctie en type organisatie. Zo zijn er vier kennisfuncties onderscheiden (kenniscreatie, -beheer, -deling en -gebruik) en drie typen (een centrum, een netwerk en een kenniskring of Community of Practice). Hoewel een combinatie van functie en type niet meteen een benaming oplevert, kan het wel gebruikt worden om het kenniscentrum te categoriseren. Hierdoor kan een duidelijker onderscheid tussen de verschillende kenniscentra gemaakt kan worden. Voor toekomstige kenniscentra kan het helpen bepalen hoe zij zich positioneren en ook vanuit de wetenschap is zo een beter inzicht te krijgen in kenniscentra.

8.3.3 Toekomstig onderzoek

Als aanzet tot toekomstig onderzoek kan gegeven worden om de verkenning van literatuur en praktijk rondom kenniscentra uit te breiden en aan verschillende typen kenniscentra te koppelen. Op deze manier wordt inzicht gegeven in de organisatiefactoren die van belang zijn wanneer organisaties bepaalde kenmerken hebben.

Ook zou de indeling van het organisatie- en communicatieontwerp in dit onderzoek in verschillende situaties toegepast kunnen worden of vanuit verschillende theorieën beoordeeld kunnen worden, zodat een gevalideerd raamwerk ontstaat voor organisatie- en communicatieadvies speciaal voor kenniscentra. Dit kan voor veel kleine startende organisaties van belang zijn om een idee te krijgen welke aandachtspunten er zijn.

Het ontwerp voor de Builderberg Groep zou over bepaalde tijd geëvalueerd kunnen worden om te bepalen welke rol het heeft gespeeld in de ontwikkeling van deze organisatie. Tevens zal wanneer de organisatie zich ontwikkelt opnieuw bepaald moeten worden wat op dat moment de strategie wordt en kan het ontwerp hierop aangepast worden.

Bijlage 1: Vragenlijst vooronderzoek

Vooronderzoek Builderberg Groep

Oktober 2006

Dit onderzoek heeft als doel vast te stellen wat enerzijds de motivaties zijn die je persoonlijk hebt om deel te nemen aan de Builderberg Groep, en anderzijds te peilen wat de inspanningen zijn die je voor de Builderberg Groep bereid bent te leveren. Deze twee factoren bepalen voor een groot deel hoe en óf dit netwerk zal kunnen functioneren zodra er ook externe activiteiten georganiseerd gaan worden.

De resultaten van het vooronderzoek dienen in de context van mijn afstudeerproject als randvoorwaarden voor het ontwerp dat ik voor de Builderberg Groep zal gaan maken. Dit ontwerp bestaat uit concrete aanbevelingen voor de organisatie en de communicatie van het netwerk. Tevens kunnen de resultaten gebruikt worden wanneer we het gaan hebben over de toekomststrategie voor de Builderberg Groep.

Je kunt de ingevulde vragenlijst **vóór 1 november** per post of e-mail naar mij terugsturen.

Vriendelijke groeten,
Mijntje van de Sande

1) Motivaties

Een kennisnetwerk kan verschillende doelen verwezenlijken voor haar leden. In de volgende vraag gaat het om de motivaties die voor jou een rol spelen om betrokken te zijn bij de Builderberg Groep.

Verdeel **100 punten** over de volgende mogelijkheden. Geef aan de voor jou meest belangrijke doelen de meeste punten en aan minder belangrijke minder of geen punten. Je hoeft niet alle punten te gebruiken.

...	Opdoen van nieuwe domeinkennis
...	Stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling
...	Mogelijkheid om eigen kennis door anderen te laten toepassen
...	Leren van praktijkervaringen van anderen
...	Antwoord krijgen op specifieke vragen / samen problemen oplossen
...	Leggen van nieuwe contacten voor je eigen organisatie (commercieel, bijvoorbeeld voor samenwerking)
...	Opdoen van inspiratie, op nieuwe ideeën komen
...	Praktijkvoorbeelden van een gezonde leefomgeving bezoeken
...	Coaching en mentoring van elkaar
...	Iets anders, namelijk: ...

2) Inspanningen

Om de doelen van de vorige vraag te bereiken, zullen alle leden ook een bijdrage moeten leveren aan het netwerk. Hier wordt gevraagd wat jouw bijdragen aan de Builderberg Groep kunnen zijn.

Verdeel **100 punten** over de volgende mogelijkheden. Geef aan de voor jou meest waarschijnlijke bijdragen de meeste punten en aan minder waarschijnlijke minder of geen punten. Je hoeft net als bij de vorige vraag niet alle punten te gebruiken.

...	Beschikbaar stellen van eigen kennis
...	Delen van eigen praktijkervaringen
...	Het netwerk voorzien van voldoende kennisvraag / gebruiken als bron van kennis en ervaring
...	Mogelijkheid om werknemer(s) binnen de eigen organisatie beschikbaar te stellen
...	Ideeën of onderwerpen inbrengen voor activiteiten
...	Een bijdrage leveren in de kosten van het kennisnetwerk
...	Zelf organiseren van externe activiteiten
...	Aansturing en coördinatie van het netwerk
...	Nieuwe leden werven voor het netwerk
...	Iets anders, namelijk: ...

Hartelijk bedankt voor je medewerking!

Bijlage 2: Resultaten intercodeurbetrouwbaarheid

In deze bijlage staan de resultaten van de intercodeurbetrouwbaarheidsanalyse. De eerste tabel toont naast elkaar steeds de opmerkingen die door de eerste codeur (linker kolom) en door de tweede codeur (rechter kolom) genoemd zijn in de uitwerking van de interviews. De opmerkingen die naast elkaar staan, zijn dus steeds als gelijke opmerkingen beoordeeld. De nummers voor de opmerkingen geven aan om welk interview (1 of 6) en over welke aanbeveling (1 t/m 32 en algemeen) het gaat.

Tabel 8: Door codeur 1 en 2 gelijk gecodeerde opmerkingen van interviews 1 en 6

<i>Codeur 1</i>		<i>Codeur 2</i>	
<i>Interview + aanbeveling</i>	<i>Opmerking</i>	<i>Interview + aanbeveling</i>	<i>Opmerking</i>
1.1	Goed is "het verbeteren van de leefomgeving door samenwerking"; je pakt iets actiefs op.	1.1	Goede formulering.
1.1	"Duurzaam wonen" moet "gezond wonen" zijn.	1.1	Met uitzondering van "duurzaam wonen", beter: gezond wonen.
1.2	Innovatiecentrum dekt de lading wel, definitie is niet precies bekend.	1.2	Innovatiecentrum is als term niet geheel bekend, maar dekt de lading
1.5	Als je het verder uitwerkt, moet je beschrijven hoe zelfsturend dan werkt.	1.5	Invulling van deze strategie is belangrijk.
1.6	"Vraaggestuurd werken" kan misschien beter projectmatig werken genoemd worden, we zijn geen kennisforum waar iedereen zijn vraag kan stellen.	1.6	"Projectmatig" is misschien een goede term
1.9	Aanvulling: de coördinator kan de bijeenkomst sturen en de richting van de Builderberg Groep in het oog houden.	1.9	Coördinator is ook geschikt voor reguleren bijeenkomsten.
1.10	Groepen ontwikkelen zich niet, juist de diversiteit zorgt voor meerwaarde: een verhelderende blik en horizon verbreden.	1.10	Ontwikkelen van projectgroepen bestaat niet echt doordat groepen een "samenraapsel" zijn.
1.10	Als vijf tot zeven personen bedoeld is om samenwerking beter te laten verlopen, moet dat duidelijker gezegd worden.	1.10	Vijf tot zeven is een nogal strikte beperking.
1.10	Heel erg belangrijk om relaties persoonlijk te houden.	1.10	Persoonlijk houden is belangrijk.
1.11	Je zou daar geen secretariaat voor nodig moeten hebben. De leden kennen elkaar en als je iemand niet kent, bel je iemand anders op dan het secretariaat.	1.11	Liever gewoon op basis van persoonlijk kennen.
1.12	Het is vooral belangrijk dat het bestuur veel mensen kent, dat ze je kunnen doorverwijzen.	1.12	Ook dit gaat voornamelijk om mensenkennis.
1.14	Het opstellen van een jaarplan moeten ze doen, maar spreken op symposia pas als de organisatie echt heel groot is.	1.14	Jaarkalender is wel belangrijk, maar spreken op symposia e.d. alleen voor een verre toekomst.
1.16	Technische term, "pragmatisch management", maar wel begrijpelijk.	1.16	Terminologie is nieuw.
1.17	Zonder winstbejag en onafhankelijk, maar hoe bedruip je je dan?	1.17	Wel belangrijk om jezelf te kunnen bedruipen.
1.18	Voor de algemene kosten is het wel goed contributie aan de leden te vragen, iedereen moet wel 200 euro per jaar kunnen opbrengen via zijn/haar organisatie.	1.18	Moet toch haalbaar zijn.
1.18	Moeten de taken gerouleerd worden of wordt iemand betaald door de leden?	1.18	Alternatief is rouleren, maar is ook wel onpraktisch.
1.19	"Duurzaam wonen" moet "gezond wonen" zijn.	1.19	Ook hier is duurzaam wonen weer als term niet volledig geschikt: gezond wonen
1.20	Weer "duurzaam wonen" in plaats van "gezond wonen".	1.20	Ook hier is duurzaam wonen weer als term niet volledig geschikt: gezond wonen
1.21	Alle leden worden op de hoogte gehouden, maar	1.21	Hieraan moet worden toegevoegd dat er ook

	niet alle communicatie is gericht op alle leden. Communicatie binnen projectgroepen hoeft niet aan iedereen, alleen het evaluatierapport.		communicatie binnen de projectgroepen plaatsvindt, die is niet gericht op alle leden.
1.27	Externe communicatie is altijd persoonlijk, je vertelt mensen die je spreekt binnen de bouw over Builderberg. We gaan niet op beurzen staan met ons verhaal of adverteren.	1.27	Gericht op persoonlijk communiceren.
1.27	“Externe doelgroepen” niet duidelijk dat het om de doelgroep van de externe communicatie zoals eerder omschreven gaat.	1.27	Doelgroep duidelijk formuleren.
1.28	Ja, ten allen tijde.	1.28	Moet altijd mogelijk zijn.
1.30	Eén keer per jaar is voldoende, het zijn wel trage projecten.	1.30	Eens per jaar i.p.v. twee keer.
1.31	Goed om één grote bijeenkomst per jaar te doen, dan is het meer dan je eigen clubje.	1.31	Eens per jaar i.p.v. twee keer.
1.32	Met technische mensen is het goed om dit vast te stellen, anders wordt er niet aan gedacht.	1.32	Nuttige toevoeging vanwege de aard van deelnemers aan de Builderberg (technische mensen).
1.Alg.	De Builderberg Groep is door Feekes & Colijn en de GGD opgericht, dus het moet over gezond wonen gaan, niet over duurzaam in de zin van technisch. We willen in de bouw aandacht voor identificatie en een gezond sociaal weefsel.	1.Alg.	Gezond i.p.v. duurzaam.
1.Alg.	Met dit ontwerp kan de Builderberg Groep nu wel verder.	1.Alg.	Geschikt om verder mee te werken.
6.1	Je moet ergens definiëren wat je onder “duurzaam” verstaat. Duurzaam is een containerbegrip wat ik altijd omschrijf als de combinatie van sociale, ecologische, economische en ruimtelijke kwaliteit.	6.1	Term duurzaam nog niet gedefinieerd, moet gebeuren a.d.h.v. model.
6.1	Het wordt vaak gezien als alleen milieu, maar Builderberg wil ook de sociale en economische aspecten naar voren brengen.	6.1	Belang van verschillende aspecten duurzaamheid n.a.v. mening bb-groep. Ook sociale aspecten b.v.
6.1	Builderberg wil de leefomgeving zo maken dat die gezondheidsbevorderend is, is dat ook een onderdeel van de missie of is dat weggefallen? Bijvoorbeeld dat je een trap net zo vanzelfsprekend maakt als een lift. Dat heet hier dus “het verbeteren van leefomgevingen”?	6.1	Gezondheidsbevordering meenemen daarin, dus bevordering leefverbetering.
6.4	Ik weet niet of dit de meest geschikte vorm is. Als je een organisatie bent, besta je uit een heleboel personen. Ik kan me voorstellen dat naast al die interactie er ook iets samenbindends zou kunnen zijn. Nu lijkt het alsof het allemaal over deze dingen gaat. Misschien is het handig om ergens een soort databank te hebben of iets anders dan alleen “persoonlijke interactie”.	6.4	Meest geschikte vorm? Moet er niet ook iets samenbindends zijn, dus ook een databank naast alleen contact maken.
6.4	Als wij alleen maar met elkaar praten, dan vervliegt het. Hier staat niet dat je dat ook zou kunnen vastleggen of voor anderen toegankelijk maakt.	6.4	Dus ook resultaat van de persoonlijke interactie vastleggen. Dus niet zeker of het voldoende is.
6.6	Er moet wel bij gezegd worden wie die vraag stelt. Dat kan zowel intern als extern zijn, of alleen intern, maar dat moet er dan wel duidelijk staan.	6.6	Wie stelt de vraag, dus niet duidelijk of dit alleen interne of externe vragen zijn.
6.6	Door de combinatie met die persoonlijke interactie lijkt het wel een soort borrelavond waar iemand een ander kan helpen met zijn kennis en dan zijn ze eruit. Het wordt nergens vastgelegd en de volgende keer weet niemand meer hoe het zat.	6.6	Door personalisatie en alleen intern zou er weinig resultaat overblijven.
6.8	Heeft iemand al nagedacht of die coördinator één dag in de week is of een weektaak? En wie	6.8	Wel oppassen dat deze niet alles op zijn nek krijgt.

	dat gaat doen, misschien een stagelopende student? Ik vraag me af of je die coördinator alles op zijn/haar nek moet geven. Want er is een coördinator en een bestuur. Dat bestuur moet die coördinator een beetje helpen.		
6.8	Daar ben ik het niet mee eens, bij nader inzien. Ik vind dat je vanaf het begin al een soort bestuur moet hebben die de coördinator een beetje dekt. Als je alles in je eentje moet doen, is dat heel lastig. Dus de coördinator doet dit wel, maar vanaf het begin is een bestuur nodig om de coördinator te helpen. Het kan best zijn dat het bestuur meer een soort raad van toezicht is.	6.8	Niet mee eens omdat het bestuur ook de coördinator moet ondersteunen.
6.11	Ja, je kan toevoegen dat de kennis eventueel ook extern beschikbaar gesteld wordt. Maar ik kan me ook voorstellen dat sommige architectenbureaus de kennis in eerste instantie zelf willen gebruiken. Er kunnen commerciële belangen zijn die dat tegenhouden, daar heb ik wel begrip voor. Maar als onderzoekers meedoen, hebben we de neiging dat te publiceren.	6.11	Eventueel extern. Belangen kunnen deze beslissing beïnvloeden (commercieel vs. publieke org.)
6.19	Er staat niet of die "professionals" de leden van Builderberg zijn, dus het moet zijn "samenwerking tussen de professionals van de Builderberg Groep".	6.19	"De professionals uit de stichting" (verduidelijking)
6.20	Ergens moet je in het begin vaststellen wat er onder duurzaam wonen verstaan wordt, welke onderdelen. Anders wordt het te vaag.	6.20	Hier moet het containerbegrip duurzaam wonen ook weer verder worden uitgewerkt.
6.20	Het kan zijn dat je uit de veelheid van onderwerpen zegt: wij bedoelen vooral sociale integratie, toegankelijkheid, beheerbaarheid, enzovoorts. Maar het moet wel specifieker, het gaat niet over klimaatverandering maar misschien wel over comfort en energiebesparing.	6.20	Ook hier dus weer focus leggen binnen duurzaam wonen. Bijv. niet klimaatverandering, wel comfort e.d. Welke thema's bemoeien we ons mee?
6.22	Een beetje en open deur.	6.22	Enigszins open deur.
6.23	"Regelmatig" is vier keer per jaar ongeveer.	6.23	4x per jaar = regelmatig.
6.25	Open deur, dus minder belangrijk om in het ontwerp te zetten.	6.25	Ook beetje open deur.
6.27	Is dat de taak van de coördinator of niet?	6.27	Taak coördinator? => ongedefinieerd
6.28	Het moet wel open zijn, niet te exclusief. Toevoegen: nieuwe leden worden voorgedragen als potentieel nieuw lid, de leden kunnen binnen een maand gefundeerd bezwaar maken. Als er bezwaar gemaakt wordt, wordt het in de algemene ledenvergadering besproken.	6.28	Open voor iedereen, maar op voordracht en met bezwaarperiode.
6.29	Er moet staan of die website openbaar toegankelijk is.	6.29	Ook belangrijk of die website openbaar toegankelijk is.
6.29	Ik ben er voor dat alles openbaar is, maar je kan ook een onderscheid maken tussen een openbaar en een besloten deel. Je hebt drie dingen: echt besloten binnen een projectgroepje dan e-mail je elkaar, besloten binnen Builderberg en extern.	6.29	Moet wel openbaar, of eventueel alleen deels en dan rest voor de hele BB.
6.30	Dus dat zijn interne bijeenkomsten, of nee "twee open bijeenkomsten". Moet het dan wel bij intern staan?	6.30	Intern vs. open?
6.30	Je kan ook één open en één besloten bijeenkomst organiseren. Op een besloten bijeenkomst kan je meer kritiekvol zijn naar elkaar en op de open bijeenkomst ga je misschien meer PR-achtige dingen doen. Dus dit moet zijn "minstens één interne bijeenkomst per jaar".	6.30	Misschien allebei, de open bijeenkomst als PR? Minstens 1 intern en minstens 1 extern.
6.31	"Minstens één externe bijeenkomst per jaar".	6.31	Misschien allebei, de open bijeenkomst als PR?

			Minstens 1 intern en minstens 1 extern.
6.31	Hier is het thema ineens “de gezonde leefomgeving” en niet meer “duurzaam wonen”, waarom is dat? Ik vind het allebei belangrijk, maar de gezonde leefomgeving is iets anders dan duurzaam wonen. Je kunt heel gezond leven en toch heel veel energie gebruiken waardoor het absoluut niet duurzaam is. Dus je moet een keuze maken wat er staat, als het maar éénduidig is.	6.31	Weer gezonde leefomgeving vs. duurzaam wonen => ?
6.32	Ik vraag me af of je nieuwsbrieven moet sturen aan tien mensen, projectverslagen natuurlijk wel. Met al deze dingen die hier staan heb je toch meestal wel minstens 50 mensen als doelgroep. En als je met zijn twaalven bent, zijn dit allemaal nogal zware dingen. Dus dat doe je als de Builderberg Groep zelf groter is.	6.32	Niet makkelijk om alle punten te realiseren.
6.Alg.	Ik vond het met Builderberg altijd heel leuk om dingen te bespreken die afhankelijk van hoe je het bekijkt verschillend zijn. Bijvoorbeeld geen lift maar wel een trap is heel oncomfortabel, maar is wel gezond. Dus comfort op korte termijn is vaak tegen gezondheid op lange termijn. Dingen die voor jou en mij interessant zijn, zijn vaak voor de hele wereld schadelijk. Dat soort tegenstellingen zijn interessant. Daar zou je met Builderberg een mooi gemiddelde voor kunnen vinden, evenwicht tussen comfort en gezondheid. Ook de vanzelfsprekendheid waarmee je gezonde dingen doet. In veel wijken is het makkelijker om een auto te hebben dan een fiets. Dat soort dingen in de gebouwde omgeving spelen een rol. Je zou heel veel ontwerpen zo kunnen maken dat het gezonde alternatief ook nog leuk is en haast vanzelfsprekend.	6.Alg.	Interessant aan BB is om verschillende visies te hebben die kunnen conflicteren, bijvoorbeeld over gezondheid.
6.Alg.	Ik ben wel een slechte Builderberg bezoeker, maar het is op zich een goed ontwerp. Er zit wel een gevaar in dat het te vrijblijvend is, iedereen vindt het belangrijk maar het is voor heel veel mensen een soort zijtoestand.	6.Alg.	Vrijblijvendheid is een gevaar.

De tweede tabel laat de opmerkingen zien die niet door beide codeurs genoemd zijn. Deze staan dan ook niet in paren naast elkaar, maar het gaat om losse ‘extra’ opmerkingen die door de ene codeur wel genoemd zijn en door de andere niet. Met de nummers voor de opmerkingen wordt weer aangegeven om welk interview en om welke aanbeveling het gaat.

Tabel 9: Door codeur 1 en 2 verschillend gecodeerde opmerkingen van interviews 1 en 6

<i>Codeur 1</i>		<i>Codeur 2</i>	
<i>Interview + aanbeveling</i>	<i>Opmerking</i>	<i>Interview + aanbeveling</i>	<i>Opmerking</i>
1.2	Uniek is dat we zelf ook projecten op gaan pakken.	1.5	Een probleem met zelfsturend zijn is dat er vaak gebrek aan sturing is en het chaotisch wordt.
1.5	Technisch verhaal, je hebt verschillende organisatiestructuren.	1.5	Duidelijk.
1.6	Het is waar dat “verschillende leden werken in kleine groepen samen aan projecten om tot nieuwe inzichten te komen”.	1.6	Term “vraaggestuurd” voor meerdere interpretaties vatbaar.
1.14	Het bestuur moet vooral meedraaien in de	1.12	Vooraf waarschijnlijk bij groei.

Bijlage 2: Resultaten intercodeurbetrouwbaarheid

	organisatie.		
1.15	Het is heel belangrijk dat je met projecten de goede dingen doet en niet zomaar wat.	1.12	Een secretariaat is afhankelijk van aanlevering.
1.17	Wat betekent het precies voor de Builderberg Groep dat ze als stichting opereren?	1.13	Kan ook voor een andere interpretatie vatbaar zijn.
1.18	Twijfel over contributie, de leden dragen bij door mee te werken.	1.18	De afweging van contributie is een lastige, maar uiteindelijk waarschijnlijk niet onderuit te komen.
1.26	Er moet een trekker zijn, die kan ook anders genoemd worden dan "eindverantwoordelijke".	1.27	Toekomstmogelijkheid: nieuwsbrief.
1.30	Niet iedereen werkt aan alle projecten mee, dus belangrijk om iedereen weer eens te zien.	1.27	Niet een onderwerp waar meteen over wordt gedacht.
1.31	Niet helemaal duidelijk dat het om dezelfde bijeenkomsten gaan die twee doelen hebben.	1.29	Impliceert ook dat de coördinator over websitevaardigheden moet beschikken.
6.1	Er staat ook "leefomgeving", dus het gaat zowel om binnen de gebouwen als buiten de gebouwen? Dat staat nergens, maar het is handig om dat te bepalen. Over welke schaal heb je het (misschien wel van allergenen, dus microschaal, tot 100 meter en met de nadruk op 1 tot 10 meter bijvoorbeeld) en met welke thema's bemoeien we ons (bijvoorbeeld kiezen uit de onderdelen van de vier thema's van BOOM). Dat is niet afperkend, maar geeft wel een richting aan, anders is het te vaag.	6.14	Ook verantwoordelijk voor ondersteunen coördinator.
6.8	Ook formeel zal de notaris vragen als je je als stichting inschrijft: 'wie is het bestuur?' en niet 'wie is de coördinator?'. Dan heb je bijvoorbeeld een secretaris/coördinator, een voorzitter en een penningmeester. En de secretaris/coördinator doet het meeste werk en de anderen zijn vooral op afstand.	6.14	Kan ook meer RvT-achtig zijn.
6.13	Dus als er een bestuur komt (zie structuur), dan bestaat het uit wat hier staat? Dat is een beetje een open deur.	6.20	Dus andermaal: afbakening (dus ook schaal, doen we ook aan ruimtelijke ordening, etc.)
6.15	Hier zeg je wel "de coördinator en in een latere fase het bestuur".	6.28	Misschien anders zeggen: 1x meewerken als proef, daarna lid worden (want ook geld).
6.20	Met die opmerking erbij ben ik het er wel mee eens.	6.29	Lijkt niet openbaar gezien plaatsing bij intern.
6.28	Binnen een klein clubje hoeft dat niet eerst door het bestuur besproken te worden. Maar het moet wel een vriendenkring blijven, anders valt het uit elkaar. Als het een grote groep is kan je elkaar ontwijken, maar een team moet wel met elkaar op kunnen schieten.	6.29	Dit kan aansluiten bij onder de aandacht brengen.
6.29	"Anderen informeren" houdt dus in dat de website openbaar is, niet duidelijk dat er andere leden bedoeld wordt.		
6.32	Open deur.		

Literatuur

- Baalen, P. van, Bloemhof-Ruwaard, J. & Heck, E. van (2005). Knowledge sharing in an emerging network of practice: The role of a knowledge portal. *ERIM Report Series, Research in Management*. Report Series reference number ERS-2005-003-LIS, Erasmus Universiteit Rotterdam, januari 2005.
- Dankbaar, M. & Dungen, M. van den (2005). *Van platform naar kenniskring: Een methodiek voor de versterking van het leervermogen*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Geerling-Eiff, F.A., Hubeek, F.B. & Baalen, P.J. van (2005). *Naar nieuwe kennisarrangementen: Aanbevelingen voor de inrichting van kennisnetwerken*. Den Haag: LEI.
- Glind, I. van de (2005). *Inzet voor innovatie: hoe dragen innovatiecentra bij aan innovaties in het publieke domein?* Afstudeeronderzoek Bestuur en Beleid, Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999, 106-116.
- Ketting, E. (2002). *Kenniscentra in Nederland: een inventariserend onderzoek naar kenmerken en groei van het aantal kenniscentra*. Werkdocument 88, Sociaal Cultureel Plan Bureau, Den Haag.
- Kraats, B. van de (2002). Relatiemanagement in het kenniscentrum. *Informatie Professional*, 6(12), 18-21.
- Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lesser, E.L. & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2004). *Van hersenkraker VROM naar Building Society: Transitie duurzaam ondernemen in de sector bouwen en wonen*. Den Haag.
- Mittendorff, K. (2004). *Collectief leren in communities of practice*. Wageningen: Stoas Onderzoek.
- Moult, D. Le (2002). *How to make a CoP fly?* Verkregen op 10 oktober 2006, via KnowledgeBoard: <http://www.knowledgeboard.com/item/378/2010/5/2008>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *De kenniscreërende onderneming: Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Rowley, J. (2001). Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle. *Journal of Information Science*, 27 (4), 227-237.
- Schoonen, P., Boonstra, J. & Sluis, R. van (1995). *Relatiemanagement: Een stappenplan voor de praktijk*. Rapport Vakgroep Commerciële Beleidsvorming, Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Weggeman, M. & Boekhoff, T. (1995). Kenniswerkers en kennismanagement. *Holland Management Review*, 42, 80-89.
- Wenger, E.C. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Wenger, E.C. & Snyder, W.M. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, jan/febr, 139-145.
- Woerkum, C. van & Meegeren, P. van (1999). *Basisboek communicatie en verandering*. Amsterdam, Uitgeverij Boom.
- X-S2 Marktonderzoek 2006 (z.d.) Verkregen op 10 oktober 2006, van <http://www.x-s2.nl>.

Documenten van kenniscentra

- InnovatieNetwerk, *Jaarverslag 2005*. Rapportnr. 06.3.054 (serie basisdocumenten), Utrecht.
- InnovatieNetwerk, *Werkprogramma 2006*. Rapportnr. 06.3.055 (serie basisdocumenten), Utrecht.
- KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2006). *De noodzaak van stedelijke vernieuwing: Jarenverslag 2000-2005*. Rotterdam.
- KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Werkplan 2006*. Rotterdam.
- Levende Stad (2005). *Procesboek kennisnetwerk management openbare ruimte: voor een Levende Stad! Processen en producten van het kennisnetwerk management openbare ruimte 2005-2006*. Den Haag.
- Maatschappelijk Topinstituut NICIS (2006). *NICIS, Waarde creëren voor steden: Het beleid voor 2007*. Den Haag.
- X-S2 (2005). *Verankeren en veranderen: .X-S2 programma 2005*. Utrecht.
- X-S2 (2006). *100% Magenta: Een Learning History van X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid*. Utrecht.

Websites

- Builderberg Groep: www.builderberg.nl
- Habiforum: www.habiforum.nl
- InnovatieNetwerk: www.innovatienetwerk.org
- KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing: www.kei-centrum.nl
- Kenniscentrum Grote Steden: www.hetkenniscentrum.nl
- Levende Stad (kennisnetwerk management openbare ruimte): www.levende-stad.nl
- SenterNovem: www.senternovem.nl
- X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid: www.x-s2.nl