

Co-creatie

Lessons learned uit de ervaringen met de innovatie- en valorisatietrajecten die werden ontplooid in het kader van Smart Services Bridge (2019-2022)



Frank Peeters & Ageeth van Maldegem

HZ Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren

15 december 2022 (versie 1.1)

.....



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
LIJST MET FIGUREN	3
LIJST MET TABELLEN	4
1. INLEIDING	5
2. ONDERZOEKSOPZET	6
2.1. ONDERZOEKSVRAAG	6
2.2. ONDERZOEKSOPZET	6
2.3. CASES VOOR DE INTERVIEWS	6
2.4. GESPREKSPARTNERS VOOR DE INTERVIEWS	7
2.5. AFNAME INTERVIEWS	8
2.6. ANALYSE INTERVIEWS	8
2.7. DEELNEMERS VALIDATIEWORKSHOP	8
2.8. ANALYSE WORKSHOP	9
3. LESSONS LEARNED	10
3.1. KENNISMAKING	10
3.2. VRAAGARTICULATIE	12
3.3. VERWACHTINGSMANAGEMENT	13
3.4. PLANNING	14
3.5. FEEDBACK	15
3.6. STUDENTEN	16
3.7. KENNISDELING EN OPVOLGING	17
3.8. SAMENWERKEN KOMT NIET VANZELF	18
3.9. INTENSITEIT VAN SAMENWERKEN	19
3.10. LIVING LABS	20
4. GERAADPLEEGDE BRONNEN	22
5. BIJLAGEN	23
5.1. INTERVIEW-QUOTES	23
5.2. WORKSHOP-QUOTES VAN 7 OKTOBER 2022	49

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: YouTube Brouwerij De Leite.....	10
Figuur 2: YouTube Fraises de Guillaume	11
Figuur 3: Intensiteit van samenwerken (in Cropper, et al., 2008)	19
Figuur 4: Verdeling opinies stelling 1	50
Figuur 5: Argumenten stelling 1	51
Figuur 6: Verdeling opinies stelling 2	52
Figuur 7: Argumenten stelling 2	52
Figuur 8: Verdeling opinies stelling 3	53
Figuur 9: Argumenten stelling 3	54
Figuur 10: Verdeling opinies stelling 4	55
Figuur 11: Argumenten stelling 4	56
Figuur 12: Verdeling opinies stelling 5	57
Figuur 13: Argumenten stelling 5	57
Figuur 14: Verdeling opinies stelling 6	58
Figuur 15: Argumenten stelling 6	58
Figuur 16: Verdeling opinies stelling 7	59
Figuur 17: Argumenten stelling 7	60
Figuur 18: Verdeling opinies stelling 8	61
Figuur 19: Argumenten stelling 8	62
Figuur 20: Verdeling opinies stelling 9	63
Figuur 21: Argumenten stelling 9	63
Figuur 22: Aanbevelingen samenwerking met bedrijven	65
Figuur 23: Aanbevelingen samenwerking SSB-partners onderling	65
Figuur 24: Evaluatie workshop	66

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Geselecteerde cases voor de interviews	7
Tabel 2: Gesprekspartners voor de interviews	8
Tabel 3: Deelnemer validatieworkshop	9
Tabel 4: Quotes SSB-Project	24
Tabel 5: Quotes Leads	26
Tabel 6: Quotes Co-creatie met bedrijven	29
Tabel 7: Quotes Innowiz	30
Tabel 8: Quotes Samenwerking met partners	33
Tabel 9: Quotes Expertise	34
Tabel 10: Quotes Online	35
Tabel 11: Quotes Software	35
Tabel 12: Quotes Communicatie	37
Tabel 13: Quotes Impact	38
Tabel 14: Quotes Output	40
Tabel 15: Quotes Opvolging	41
Tabel 16: Quotes Waardebeleving door de ondernemer	42
Tabel 17: Quotes Stakeholders	42
Tabel 18: Quotes Betrokkenheid studenten	43
Tabel 19: Quotes Leermomenten	44
Tabel 20: Quotes Succesfactoren	45
Tabel 21: Quotes Aanbevelingen en punten van kritiek	46
Tabel 22: Quotes Living Labs	46
Tabel 23: Quotes Grensoverschrijdend samenwerken	47
Tabel 24: Quotes Multi-, Inter- en Transdisciplinair	47
Tabel 25: Quotes Living Lab Schouwen-Duiveland	48
Tabel 26: Quotes Lerende Gemeenschap Veere	49

1. INLEIDING

Als sluitstuk van activiteit 3.2 uit werkpakket 3 maakt dit document deel uit van het Smart Service Bridge (SSB) Interreg-project dat startte in september 2019 en eindigt in december 2022.

In de oorspronkelijke projectomschrijving van het SSB-project werd de ambitie uitgesproken om, voorafgaand aan de innovatie- en valorisatietrajecten met kleine en middelgrote ondernemingen uit West-Vlaanderen en Zeeland, meerdere co-creatiemethodieken te ontwikkelen, die vervolgens zouden worden geëvalueerd binnen meerdere van deze trajecten.

Corona maakte echter dat er tussen maart 2020 en juni 2022 voortdurend moest worden bijgestuurd om ervoor te zorgen dat het beoogde aantal innovatie- en valorisatietrajecten vóór de voorziene einddatum kon worden afgerond. In die context zijn tientallen onderzoekers en business coaches de voorbije jaren met West-Vlaamse en Zeeuwse ondernemers aan de slag gegaan, zonder hierbij beroep te kunnen doen op de beoogde co-creatietechnieken.

Bij het partneroverleg van 13 mei 2022 is dan ook besloten om de invulling van activiteit 3.2 uit werkpakket 3 te beschouwen als een onderzoek naar de wijze waarop er vanuit de SSB-projectpartners is samengewerkt en welke co-creatietechnieken door hen werden aangewend in de innovatie- en valorisatietrajecten met diverse ondernemers uit Nederland en Vlaanderen.

Voorliggend rapport is een neerslag van zeventien online interviews die bij diverse stakeholders zijn afgenomen om een beeld te schetsen van hoe er tijdens de SSB-trajecten is samengewerkt tussen onderzoekers, business coaches en ondernemers enerzijds, en tussen de verschillende projectpartners onderling anderzijds.

Omdat ook de idee van innoveren in Living Labs meermaals de revue passeerde, zonder dat er evenwel trajecten binnen Living Labs zijn ontplooid, werden twee extra online interviews gehouden met een HZ-docent-onderzoeker en een HZ-lector, die beide hun sporen hebben verdiend als coördinator van respectievelijk *Living Lab Schouwen-Duiveland* en *Lerende Gemeenschap Veere*.

Na een eerste analyse van die interviews werden de voorlopige conclusies ter validatie voorgelegd in een workshop waarin opnieuw alle stakeholders waren vertegenwoordigd. In die zin zou men dit onderzoek als een voorbeeldcasus kunnen zien van co-creatie in de schoot van het SSB-project.

De eindconclusies en verzamelde inzichten worden samengevat in tien lessons learned.

2. ONDERZOEKSOPZET

2.1. ONDERZOEKSVRAAG

In het SSB-partneroverleg van 13 mei 2022 (Houzet, 2022, p. 2) is beslist om via onderzoek naar onderstaande onderzoeksvraag invulling te geven aan activiteit 3.2 van werkpakket 3:

“Hoe is er vanuit de SSB-projectpartners samengewerkt en welke co-creatietechnieken werden aangewend in de innovatie- en valorisatie trajecten met diverse ondernemers uit Nederland en Vlaanderen?”

Eerder dan een beschrijving van de wijze waarop er tussen hogeschoolonderzoekers en kleine en middelgrote ondernemingen werd samengewerkt, belicht dit rapport in eerste instantie de lessen die hieruit kunnen worden getrokken. Voor een ruimer inzicht in de specifieke wijze waarop die samenwerking verliep, kan de lezer de quotes raadplegen die in bijlagen 5.1 en 5.2 zijn opgenomen.

2.2. ONDERZOEKSOPZET

Zoals toegelicht in hogervermeld partneroverleg en beschreven in de pdf-bijlage die het verslag vergezelde (Peeters, 2022) is besloten tot volgende vier stappen:

1. Interviewen key stakeholders van een selectie van afgeronde projecten.
2. Analyseren interviews met specifieke aandacht voor grensoverschrijdende samenwerking, inter- en transdisciplinariteit en de (potentiële) rol van living labs.
3. Validatie-workshop met vertegenwoordigers van de SSB-projectpartners en met onderzoekers die niet in het kader van stap 1 werden geïnterviewd.
4. Publiceren eindrapport met uitvoerige beschrijving van de lessons learned en de best practices uit de SSB-trajecten.

2.3. CASES VOOR DE INTERVIEWS

Voor de interviews werden op 29 april 2022 drie trajecten geselecteerd die op dat ogenblik volledig waren afgerond.

Samen vertegenwoordigen zij drie innovatietrajecten en twee valorisatietrajecten.

Verder is de selectie zodanig gemaakt dat zowel alle drie de onderwijsinstellingen (HZ, Howest en Vives), als de twee valorisatiepartners (Dockwize en OC West), bij minstens een van de drie geselecteerde trajecten betrokken was.

Onderneming	Expertisedomein	Innovatietraject	Valorisatietraject	Grensoverschrijdend	Partners
Brouwerij De Leite	Water	ja	neen	ja	HZ Vives
Fraises de Guillaume	Voeding	ja	ja	ja	Vives (innovatie) --- Dockwize & OC West (valorisatie)
Experta Testing	M&M	ja	ja	ja	Howest (innovatie) --- Dockwize & OC West (valorisatie)

Tabel 1: Geselecteerde cases voor de interviews

2.4. GESPRESKPARTNERS VOOR DE INTERVIEWS

Rekening houdend met de hogervermelde cases zijn negentien stakeholders geïnterviewd in de periode van 4 mei tot en met 24 juni 2022.

Naast de drie ondernemers, zes onderzoekers en drie valorisatiecoaches, werden ook vijf procesbegeleiders en projectcoördinatoren geïnterviewd.

Omdat het SSB-project initieel de ambitie had om onderzoek te verrichten binnen Living Labs zijn ook een HZ-docent-onderzoeker en een HZ-lector geïnterviewd over hun ervaringen met het opzetten en beheren van een Living Lab.

Stakeholder	Organisatie	Titel	Rol	Interview
Johan Diepeveen	HZ Water Technology	student	onderzoeker	4 mei 2022
Emmelie Houzet	TUA West	stafmedewerker	projectcoördinator	5 mei 2022
Willem Dewaele	Fraises de Guillaume	zaakvoerder	ondernemer	9 mei 2022
Niels Groot	HZ Water Technology	professor	onderzoeker	10 mei 2022
Annelies Depaepe	Howest	Innowiz expert / account manager	onderzoeker	10 mei 2022
Yves De Bleecker	Vives	coördinator Expertisecentrum Agro- en Biotechnologie	onderzoeker	11 mei 2022
Marlon Baarends- Schroevers	Dockwize	directeur	procesbegeleider	12 mei 2022
Sophie Vanwijnsberghe	Howest	stafmedewerker	procesbegeleider	16 mei 2022
Imro Wong	Dockwize	programmamanager	valorisatiecoach	16 mei 2022
Kim Diependael	Howest Devine	lecturer	onderzoeker (UX-expert)	17 mei 2022
Pieter-Bart Visscher	HZ Nexus	manager	procesbegeleider	17 mei 2022
Mireille Martens	HZ Water Technology	docent-onderzoeker	onderzoeker	18 mei 2022

Stakeholder	Organisatie	Titel	Rol	Interview
Dorine Gevaert	OC West	senior stafmedewerker	valorisatiecoach	23 mei 2022
Johan Gheeraert	OC West	business coach	valorisatiecoach	30 mei 2022
Wim Pinnoo	Experta Testing	zaakvoerder	ondernemer	31 mei 2022
Jesse Vrielynck	Vives	business developer	procesbegeleider	31 mei 2022
Luc Vermeersch	Brouwerij De Leite	zaakvoerder	ondernemer	9 juni 2022
Jouke Heringa	Living Lab Schouwen-Duiveland	docent-onderzoeker	Living Lab expert	23 juni 2022
Hans de Bruin	Lerende Gemeenschap Veere	lector	Living Lab expert	24 juni 2022

Tabel 2: Gesprekspartners voor de interviews

2.5. AFNAME INTERVIEWS

Met uitzondering van interviews 18 en 19 over living labs werd voor alle semigestructureerde interviews eenzelfde stramien aangehouden, ongeacht de rol van de geïnterviewde stakeholder.

Dit stramien is gebaseerd op het SIAMPI-interviewprotocol (Doorwerking hbo onderzoek, 2022).

Bij alle interviews werd expliciet gepeild naar ervaringen met grensoverschrijdende samenwerking, inter- en transdisciplinariteit en de (potentiële) rol van living labs binnen SSB-trajecten (zoals aangegeven in stap 2 uit paragraaf 2.2).

2.6. ANALYSE INTERVIEWS

De analyse van de interviews heeft plaatsgevonden op basis van de transcripts die MS Teams automatisch heeft gegenereerd van de audio-opnames. Spellingcorrecties voor deze transcripts zijn alleen doorgevoerd voor de quotes die werden weerhouden voor verdere analyse.

Voor de kwalitatieve data-analyse is gebruik gemaakt van [Quirkos](#). Binnen deze applicatie werden in totaal 23 labels, of zogenaamde *quirks*, gecreëerd op basis waarvan de weerhouden quotes werden gecategoriseerd.

Weerhouden *quirks* en bijhorende quotes zijn integraal opgenomen in bijlage 5.1.

2.7. DEELNEMERS VALIDATIEWORKSHOP

Om een zo breed mogelijk gamma aan meningen aan bod te laten komen, werden (zoals aangegeven in stap 3 uit paragraaf 2.2) voor de validatieworkshop in de eerste plaats onderzoekers uitgenodigd die niet waren geïnterviewd.

Naast de zes onderzoekers van de onderwijsinstellingen HZ, Howest en Vives, namen verder twee procesbegeleiders (HZ Nexus en TUA West), een business coach (Dockwize) en de zaakvoerder van [Fysisoft](#) deel aan de validatieworkshop.

Stakeholder	Organisatie	Titel	Rol	Workshop
Ageeth van Maldegem	HZ KCOI	directeur	onderzoeker	7 oktober 2022
Arne Hulstein	Dockwize	programmamanager	valorisatiecoach	7 oktober 2022
Bart Grimonprez	Howest	expert Prototyping & Additive Manufacturing	onderzoeker	7 oktober 2022
Emmelie Houzet	TUA West	stafmedewerker	projectcoördinator	7 oktober 2022
Geert Furnière	Vives	research engineer	onderzoeker	7 oktober 2022
Ine Vanherpe	Vives	voedingsexpert	onderzoeker	7 oktober 2022
Jeroen Vreecke	HZ Nexus	accountmanager	procesbegeleider	7 oktober 2022
Jelle Demanet	Howest	lab manager	onderzoeker	7 oktober 2022
Nathan Traas	Fysisoft	zaakvoerder	ondernemer	7 oktober 2022
Stef Bleyenbergh	HZ KCOI	KCOI-medewerker	onderzoeker	7 oktober 2022

Tabel 3: Deelnemer validatieworkshop

2.8. ANALYSE WORKSHOP

Op basis van de eerste conclusies uit de quotes, die via [Quirkos](#) werden gecodeerd, zijn negen stellingen ontwikkeld die tijdens de workshop aan de deelnemers ter validatie werden voorgelegd.

Vijf van die stellingen betroffen de samenwerking tussen onderzoekers en business coaches enerzijds, en Vlaamse en Nederlandse kleine en middelgrote ondernemingen anderzijds.

De vier overige stellingen betroffen de samenwerking tussen de SSB-partners onderling.

Net als bij de interviews werd in het bijzonder aandacht besteed aan grensoverschrijdende samenwerking en aan voorbeelden van multi-, inter- of transdisciplinaire samenwerkingsvormen.

De stellingen, de bijhorende feedback die workshopdeelnemers erop verstrekten, en de belangrijkste quotes, die uit de audio-opname werden gedestilleerd, zijn integraal opgenomen in bijlage 5.2.

3. LESSONS LEARNED

De tien lessons learned, zoals onderstaand toegelicht, zijn zeker niet de enige die op basis van de verzamelde informatie kunnen worden getrokken. Een diepere analyse of een benadering met andere ogen brengt ongetwijfeld nog meer lessons learned naar het oppervlak. Om dit laatste mogelijk te maken is de ruwe data die via interviews en workshop werd ingewonnen maximaal opgenomen in bijlagen 5.1 en 5.2.

3.1. KENNISMAKING

Kennismaken begint met het zich aan elkaar voorstellen, maar elkaar beter leren kennen houdt nooit op en is vooral gebaat door dingen samen te doen. Een betere kennis van elkaar en de context waarbinnen eenieder werkt, leidt tot een rijker perspectief op het onderzoeks- of valorisatietraject. Dingen samendoen stimuleert bovendien de saamhorigheid en het enthousiasme.

“De connectie tussen mij en Wim was bijzonder bepalend voor het slagen van dit project.”

Interview 10

Het is opvallend vast te stellen met hoeveel plezier zowel ondernemers als onderzoekers terugblikken op de YouTube-video's die werden gemaakt in het kader van de innovatietrajecten bij “Brouwerij De Leite” en “Fraises de Guillaume”.



Figuur 1: YouTube Brouwerij De Leite



Figuur 2: YouTube Fraises de Guillaume

“Wij hebben daar ook een video over gemaakt, over die proeven bij Vives. Dat was tof, want dat voelde als een bevestiging dat je met een tof product bezig bent.”

Interview 3

Tot slot is het van uitermate groot belang voor het succes van de verdere samenwerking om elkaars werkcultuur te leren kennen. Onderstaande quote illustreert dit met verve.

“Binnen de gesubsidieerde omgeving waarbinnen wij werken ontbreekt het soms aan 'sense of urgency' die wel bij de ondernemer leeft. Vijftien minuten van onze tijd staat niet gelijk aan 15 minuten van de tijd van een ondernemer die tijd in kostprijs rekent”

Interview 13

3.2. VRAAGARTICULATIE

Hoezeer de drang ook aanwezig is om erin te vliegen, neem ruim voldoende tijd om het probleem of de uitdaging in kaart te brengen. Doe dit in samenwerking met alle stakeholders, zodat alle ambities, belangen en perspectieven gehoord worden.

Verspreid de vraagarticulatie over meerdere sessies, zodat de geesten de tijd krijgen om uitgewisselde informatie te verwerken en onbekende perspectieven te laten doordringen.

“Tijdens de eerste overleggen met Brouwerij De Leite heb ik stevig geduwd op het helder krijgen van de vraagarticulatie. Na de eerste vergadering voelde ik dat het niet automatisch goed zou komen. Vandaar dat ik aan boord ben gebleven tot ik erop kon vertrouwen dat het voor alle partijen helder was wat er zou worden onderzocht en hoe wij dat zouden aanpakken.”

Interview 11

Stel altijd beter twee vragen te veel dan een te weinig. Doorvragen, antwoorden double checken op basis van andere bronnen en zich verdiepen in de context van waaruit je projectpartner opereert zijn essentieel om de uitdaging helder te schetsen en tot een zorgvuldig geformuleerde onderzoeksvraag te komen.

“Vanuit je expertise moet je blijven vragen stellen tot de ondernemer zelf helder kan formuleren wat het ideale einddoel van het onderzoek zou zijn.”

Workshop Stelling 7

Brainstormen over de probleemstelling en daarbij aansluitende vragen en uitdagingen is vooral effectief als dat gebeurt op basis van een beproefde methodiek.

“Het eerste deel van de Innowiz-brainstorm bestond uit een ideeëngeneratie-fase, waarbij er vooral gedivergeerd werd. Vervolgens was er een reflectiemoment waarbinnen de ondernemer kon aangeven wat hij wel of niet interessant vond. Aan het eind van de brainstorm waren er vier boards die ieder een onderzoeksonderwerp vertegenwoordigden. Via post-its werd tot slot een selectie gemaakt van het onderwerp dat voor de ondernemer het belangrijkste was.”

Interview 10

3.3. VERWACHTINGSMANAGEMENT

Erken dat iedereen met verschillende verwachtingen in een onderzoeks- of valorisatietraject stapt. Spreek daarom goed met elkaar door welke outputs eenieder verwacht, wanneer het traject een succes mag worden genoemd, welke tijdshorizon ieder voor ogen heeft en welke bijdragen deelnemers zelf willen en kunnen leveren en welk engagement van anderen worden verwacht.

“Vanuit het onderwijs is men vertrouwd met het verschil tussen inspanningsverplichting en resultaatsverbintenis, maar dat moet je bij aanvang van het traject wel helder toelichten aan de MKB-ondernemers. Verwachtingsmanagement is hier met andere woorden uitermate belangrijk. Niet alleen wat de kwaliteit van de oplevering betreft, maar ook wat het onderwijsritme betreft. Met studenten werken is dus echt iets anders dan een consultant inschakelen of samenwerken met een kenniscentrum.”

Interview 11

Besteed in het bijzonder aandacht aan het op elkaar afstemmen van de bedrijfsagenda van de ondernemer en de academische kalender van kennisinstellingen. De praktijk wijst immers uit dat die laatste de facto leidend is in situaties waarbij studenten worden ingeschakeld bij het voeren van onderzoek.

Bespreek het verschil tussen inspanningsverplichting en resultaatsverbintenis met de ondernemer alvorens hij met studenten in zee gaat.

Schroom je niet om uit te spreken welke afspraken de ondernemer zelf moet nakomen om van het innovatie- of valorisatietraject een succes te maken.

“Hogescholen zijn georganiseerd op basis van de academische kalender. Daar zijn ook alle administratieve processen op ingericht. Of studenten bij een SSB-traject kunnen worden ingeschakeld hangt af van de mate waarin de tijdslijn van het SSB-traject past binnen die academische kalender.”

Workshop Stelling 4

Maak tot slot vóór aanvang van een innovatietraject afspraken over de rechten die iedere partij heeft met betrekking tot de ontwikkelde kennis of technologieën en bijhorende outputs. Bespreek ook vooraf in welke mate bepaalde informatiebronnen als vertrouwelijk dienen behandeld te worden.

“Dat auteursrechten bij de onderzoeksinstelling blijven liggen, vinden bedrijven soms een brug te ver. Naast de resultaten en de exploitatierechten willen bedrijven soms niet dat de betrokken onderzoeksinstelling achteraf voortbouwt op de verworven kennis.”

Workshop Stelling 8

3.4. PLANNING

Teken een heldere tijdslijn uit met een concrete begin- en einddatum, aangevuld met mijlpalen voor tussentijdse opleveringen. Weersta de verleiding om dit niet te doen vanuit de wetenschap dat nooit alles perfect zal lopen zoals voorzien. Pas desgevallend de planning aan en stem de mijlpalen opnieuw af met alle betrokkenen.

“Ik miste wel de algemene planning en coördinatie van wat ik wanneer waar ging doen en waarom.”

Interview 15

Schakel je studenten in bij het innovatie- of valorisatietraject, besteed dan dubbel zoveel aandacht aan een gedetailleerde planning omwille van de weerbarstige eigenheid van een academische kalender (zie ook paragraaf 3.3).

Investeer in tijd om de ondernemer mee te nemen doorheen de verschillende onderzoeksfases. Voor onderzoekers lijkt het vanzelfsprekend dat Rome niet op een dag is gebouwd, maar ondernemers hebben daar vaak een ander beeld bij. Binnen hun leefwereld is het immers gewenst dat iedere actie meteen tot een tastbaar resultaat leidt.

“Bij coaching van bedrijven is het belangrijk dat je helder maakt binnen welke ontwikkelingsfase welke problematieken worden behandeld. Wij hebben het dan over de haalbaarheidsfase, valorisatiefase en groeifase of spin-off fase. Daarnaast is het belangrijk dat je helder aangeeft hoeveel tijd er nodig is om een fase te doorlopen en aan welke noden van de ondernemer invulling zal worden gegeven.”

Interview 13

3.5. FEEDBACK

Voorzie voldoende momenten om elkaar van feedback te voorzien en reserveer voldoende tijd om die feedback daadwerkelijk te absorberen, om vervolgens in te schatten welke impact nieuwe informatie kan hebben op de vooropgestelde doelen, op de timing en op het budget.

“Dat de valorisatiecoaches heel makkelijk bereikbaar bleken en altijd bereid waren om telefonisch feedback te verstrekken vond ik heel motiverend. Zoals ook die avond waarop (geslaagde) ondernemers kwamen vertellen over hun mislukkingen. Dan merk je dat iedereen toch wel een hobbelig parcours moet lopen om ergens te geraken.”

Interview 3

Houd hierbij scherp voor ogen dat ieder project balanceert op een driehoek met kwaliteit, tijd en budget als steunpunten. Als feedback uitmondt in wijzigingen aan een van deze hoekpunten zal dat altijd repercussies hebben op de overige twee, tenzij resources gratis, onbeperkt voorradig en onmiddellijk inzetbaar zijn.

Feedback stroomt best in twee richtingen. Regelmatige feedback houdt de ondernemer betrokken bij het onderzoek en zorgt ervoor dat de onderzoeker zijn visie op de bedrijfscontext voortdurend kan aftoetsen aan de bedrijfsrealiteit.

Klankbordsessies zijn een voortreffelijk instrument om onderzoekers en ondernemers nog vóór de start van het onderzoekstraject te laten kennismaken met elkaars werkomgeving en -cultuur.

“Bij de klankbordsessies kom je op een forum terecht waarbij je de ondernemer een pitch laat geven, waarop alle deelnemende onderzoekers vervolgens feedback kunnen leveren. Op die manier probeer ik ook de onderzoekers uit hun cocon los te weken en bij de discussie te betrekken. Op die manier maakt een onderzoeker ook kennis met alle andere issues waarmee een ondernemer worstelt, los van zijn vragen met betrekking tot innovatie. Dan leert die onderzoeker ook dat een onderneming iets anders is dan een onderzoeksgroep.”

Interview 13

3.6. STUDENTEN

Studenten horen bij een onderwijsinstelling als water bij de zee. Alleen al omwille van de enorme kansen die er liggen om te leren vanuit een authentieke samenwerking tussen hogescholen en bedrijven lijkt inschakeling van studenten haast een morele plicht.

“Zoveel ondernemers loop je als student niet tegen het lijf. Het was dan ook leuk om samen te werken met een echte ondernemer als Luc Vermeersch, die overloopt van ambitie en motivatie. Dat heeft flink indruk op mij gemaakt.”

Interview 1



Zet studenten niet alleen in als uitvoerders van routinetaken, maar laat hen voluit participeren, zodat zij zich mede-eigenaar van het onderzoeksproject voelen, waardoor zij zich niet inhouden om kritische vragen te stellen en eigen oplossingen aan te dragen.

Houd er wel rekening mee dat de meeste studenten nog niet over de ervaring van een professional beschikken, waardoor meer sturing, overleg en regelmatige feedback nodig is om hun inzet en bijdrage maximaal te laten renderen.

“In mijn traject zijn er wel studenten betrokken geweest, en met goede begeleiding en controle denk ik juist dat dit soms nieuwe wegen kan openen. Soms zijn studenten juist degenen die al vooroplopen in de nieuwste ontwikkelingen.”

Workshop Stelling 3

Verlies niet uit het oog dat studenten in de eerste plaats een succesvolle studieloopbaan nastreven en dat taken of verwachtingen die dat doorkruisen een lagere prioriteit krijgen.

“Een student heeft een software-applicatie geschreven die op basis van onze Outlook-agenda monitort welke activiteiten plaatsvonden op de momenten dat er het meest energie wordt verbruikt. Jammer genoeg werkt het nog niet helemaal, en omdat wij nu in een examenperiode zitten, moet ik langer wachten alvorens hij daar weer mee aan de slag kan.”

Interview 17

3.7. KENNISDELING EN OPVOLGING

Maak af en toe een pas op de plaats om je eigen projectvoortgang ruimer te verspreiden dan binnen de kleine groep van collega's waar je dagelijks mee werkt. Te vaak wordt het wiel opnieuw uitgevonden omdat men niet op de hoogte is van de kennis en kunde die binnen andere afdelingen of bij projectpartners aanwezig is.

“Ik heb geen zicht op documentatie die binnen onderzoeksprojecten wordt opgebouwd en al helemaal niet over de mate waarin verslagen of ervaringen in samenwerking met ondernemers worden uitgewisseld. Ik heb ook het gevoel dat het schrijven van een eindverslag na de afronding van een onderzoekstraject niet meteen prioritair is voor de onderzoekers.”

Workshop Stelling 12

Laat het project niet helemaal los eens de eerste resultaten opgeleverd zijn. Houd ook na afloop een vinger aan de pols, zodat je uit eerste hand verneemt welke impact jouw onderzoek heeft op de bedrijfsvoering van de ondernemer.

“Wij hebben niet opgevolgd in welke mate onze aanbevelingen uit het adviesrapport zijn geïmplementeerd. En eenmaal je dat lost laat, verlies je het en komen er andere prioriteiten in de plaats.”

Workshop Stelling 12

“Wij hebben de Innowiz-rapportage opgeleverd, maar ik moet eerlijk bekennen dat ik geen zicht heb op wat Kim Diependael vervolgens nog heeft opgeleverd in het kader van het Experta Testing traject.”

Interview 5

“Aan het eind hebben wij een adviesrapport opgeleverd aan Luc Vermeersch, dat ook gepresenteerd is. Ik heb ook een Engelstalig handboek geschreven over hoe de metingen te verrichten, maar dat is vooral bedoeld voor mijn opvolger.”

Interview 1

3.8. SAMENWERKEN KOMT NIET VANZELF

Naast de nood aan een 'sense of urgency' bij alle partners vaart samenwerking wel bij een gedeelde methodische aanpak en samenwerkingsreferentiemodellen die kunnen dienen als ankerpunten en betekenis kunnen verlenen aan het gezamenlijke samenwerkingsproces (Goedee, 2015).

Multidisciplinair samenwerken klinkt in beginsel mooi, maar zeker bij korte projecten met beperkte budgetten is het raadzaam om kosten en baten van multidisciplinariteit bij de start van het project af te wegen.

"Multidisciplinair samenwerken creëert ook veel overhead, en als het dan een kort project is, dan verlies je daar al te veel tijd aan. Meestal kies je toch de weg van de minste weerstand."

Workshop Stelling 7

In het kader van brede projecten waarbinnen meerdere onderzoeks- en innovatietrajecten zich bij verschillende deelnemende partners ontrollen is het ten zeerste aanbevolen om onderzoekers en business coaches actief te betrekken bij het nastreven van de bredere projectdoelen.

Plan bredere projecten integraal door alle onderzoeksafdelingen en organisaties van bij de start erbij te betrekken, zodat iedereen eenzelfde tijdslijn voor ogen heeft en duidelijk ziet wanneer en op welke punten verschillende onderzoeksresultaten elkaar kunnen aanvullen en versterken.

"Samenwerken wordt ook bepaald door de snelheid waarmee een onderzoekstraject binnen verschillende organisaties wordt doorlopen. Zo is er bijvoorbeeld een casus waarbij de ene hogeschool onderzoek deed naar de charcuterie met zeewier, terwijl een andere hogeschool nog moest beginnen aan het onderzoek naar het gebruik van zeewier in verpakkingen voor voedingsproducten."

Interview 2

Ondernemers waarderen de toegevoegde waarde van grensoverschrijdend samenwerken doorgaans alleen als de benodigde kennis of vaardigheden effectief ver van huis moeten worden gezocht.

"Een ondernemer wil zo dichtbij mogelijk geholpen worden. Wij kunnen wel de wens hebben om grensoverschrijdend te werken, maar het heeft geen zin om dat te doen als de benodigde expertise dicht bij huis aanwezig is."

Interview 7

3.9. INTENSITEIT VAN SAMENWERKEN

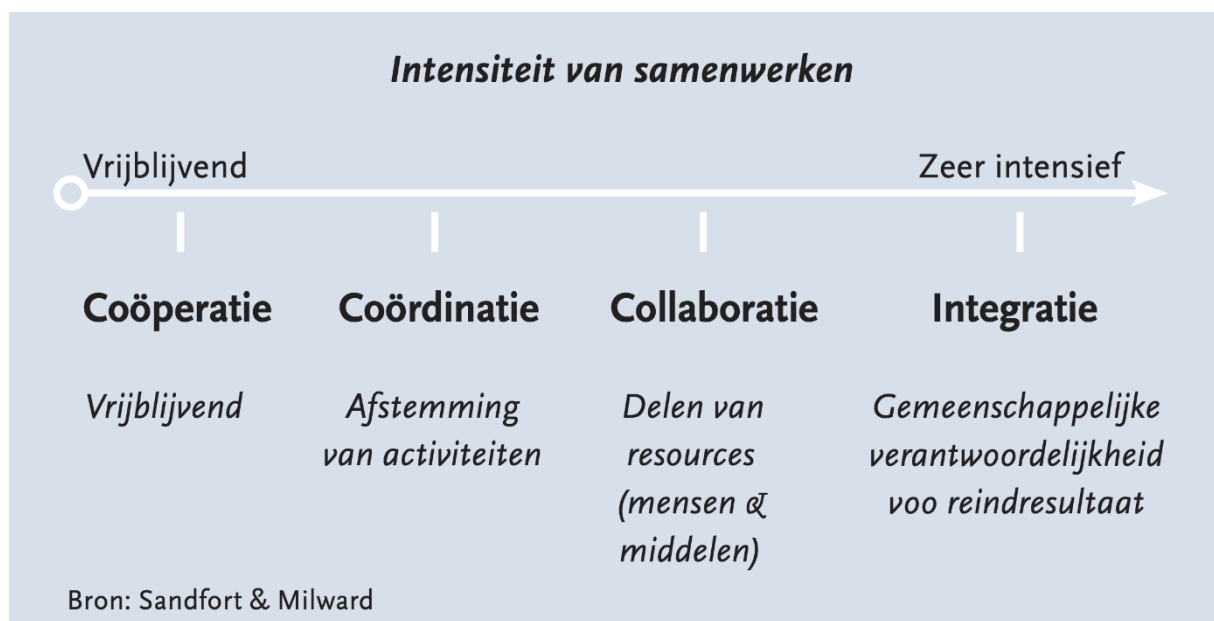
Als je geïntegreerde samenwerking over de grenzen van verschillende organisaties heen nastreeft, stel je dan niet tevreden met regelmatige afstemmingsmomenten en nauwgezette notulen. In dat geval worden werkzaamheden in het beste geval goed gecoördineerd, maar blijven alle deelnemers binnen hun eigen organisatie aan de slag.

Geïntegreerde samenwerking bereik je alleen als alle partners het commitment aangaan om resources te delen en zich oprecht gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat.

Bovendien vereist geïntegreerd samenwerken een snelle doorstroom van informatie. Dit vraagt op zijn beurt om een projectmanager die over voldoende inhoudelijke expertise beschikt, en een uitgebreid intern netwerk aan sterke communicatievaardigheden weet te koppelen.

“Ik vind samenwerking niet per definitie inter- of multidisciplinair. Wij hebben wel afgestemd en gecoördineerd, maar dat is nog niet multidisciplinair samenwerken. Wij hebben elkaar geïnformeerd en van input voorzien, maar wij hebben uitdagingen niet gezamenlijk aangevlogen. Bij DCI hebben wij in een aantal geval een casus wel gezamenlijk besproken, maar het is niet zo dat wij dat holistisch hebben aangevlogen. Het was vaker gewoon een doorgeefstokje.”

Workshop Stelling 7



Figuur 3: Intensiteit van samenwerken (in Cropper, et al., 2008)

“Het kan best zijn dat medewerkers samenwerking binnen de eigen organisatie zoeken, omdat het beschikbare budget anders met een extra partij moet worden gedeeld.”

Workshop, stelling 8

“Om informatie snel te doen doorstromen moet er binnen iedere organisatie iemand beschikbaar zijn die zowel nauw bij het project is betrokken, als goed op de hoogte van de expertise die in de eigen organisatie aanwezig is.”

Workshop, stelling 9

3.10. LIVING LABS

Kleinschalige, kortlopende en eenvoudige onderzoeks- of valorisatietrajecten lenen zich niet tot integratie binnen bestaande Living Labs.

In het rapport “Living labs in Nederland” uit 2017 van het Rathenau Instituut (Maas, et al., 2017) leest men immers dat Living Labs zich richten op de aanpak van een welbepaalde, grote, maatschappelijke opgave. De meest actieve Living Labs kenmerken zich daarbij door samenwerkingsvormen die een ruime diversiteit aan stakeholders (overheid, onderwijs, ondernemingen en burgers) samenbrengen om in co-creatie oplossingen uit te werken voor deze maatschappelijke uitdagingen.

Voor kortlopende onderzoeksprojecten met een beperkte scope is het daarom overkill om die binnen de structuur van een bestaand Living Lab te integreren. En gezien de aard van Living Labs en de tijd die het kost om een nieuw Living Lab uit de grond te stampen vertegenwoordigen Living Labs niet de meest aangewezen aanpak voor kleine onderzoeks- of valoratietrajecten.

“Bij Living Labs heb je geen klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer-organisatie, maar een samenwerking waarin iedereen zich engageert om een complex, maatschappelijk probleem aan te pakken, met respect voor ieders rol. In die setting kunnen de deelnemers dan participeren in allerlei projecten. Bijvoorbeeld: “Hoe kan Schuiven-Duiveland het zoute water gebruiken voor voedselvoorziening, en hoe kunnen wij verstandig omgaan met de beperkte beschikbaar van zoet water?”

Workshop, stelling 18

“Lerende gemeenschappen en sociale innovatie is gebaseerd op cultuur en identiteit, op de basiswaarden die iedereen onderschrijft. In die zin zijn lerende gemeenschappen niet gebaat bij al te veel personeelwisselingen, zoals nu in Veere gebeurt, of het te veel inhuren van mensen van buitenaf. Het is belangrijk dat de cultuurdragers, zoals het managementteam bij de gemeente Veere, niet om de haverklap wordt vervangen.”

Workshop, stelling 19

4. GERAADPLEEGDE BRONNEN

Berg, van den N., Teurlings, C. (2019). Van praktijkvraag naar onderzoeksvraag. Den Haag. NRO.

Geraadpleegd op 2 november 2022, van <https://edu.nl/e39qr>.

Cropper, S., Ebers, M. Huxam, Ch., Smith Ring, P. (2008). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. Oxford. Oxford University Press.

Doorwerking hbo onderzoek. (2022). SIAMPI Interviewprotocol. Geraadpleegd op 2 november 2022, van <https://edu.nl/qqb69>.

Goedee, J. (2015, 24 april). *Samenwerken, wat betekent dat?* [Rede, in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Complexe Samenwerkingsprocessen aan Tilburg University]. Optimale Samenwerking. Geraadpleegd op 2 november 2022, van <https://edu.nl/8texd>.

Houzet, E. (2022). *SSB_PO_20220513_verslag.docx*. Geraadpleegd op 2 november 2022.

Maas, T., J. van den Broek & J. Deuten, *Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab*. Den Haag, Rathenau Instituut, 2017

Peeters, F. (2022). *Smart Services Bridge (Interregio) - in process Frank.pdf*. Geraadpleegd op 2 november 2022.

Slot, E. (z.d.). Multi-, inter- en transdisciplinariteit; wat is wat? *Universiteit Utrecht*. Geraadpleegd op 2 november 2022, van <https://edu.nl/4bcjj>.

West, T. (2020, 7 september). *Smart Services Bridge (SSB) | Case Fraises de Guillaume*. YouTube. <https://edu.nl/ngxyt>

West, T. (2021, 24 maart). *Smart Services Bridge (SSB) | Case Brouwerij De Leite*. YouTube. <https://edu.nl/gnxkd>

5. BIJLAGEN

5.1. INTERVIEW-QUOTES

In de periode van 4 mei tot en met 9 juni 2022 werden zeventien mensen geïnterviewd die van dichtbij betrokken waren bij afgeronde SSB-trajecten. Samen vertegenwoordigen zij alle SSB-projectpartners en drie ondernemingen: Brouwerij De Leite, Experta Testing en Fraises de Guillaume. Bij ieder van de drie geselecteerde ondernemingen is er in meer of mindere mate sprake van grensoverschrijdende samenwerking tussen een of meerdere projectpartners en de betreffende onderneming, of tussen verschillende projectpartners onderling.

Bij het coderen van de audio-opnames van de interviews zijn quotes van de geïnterviewden gelinkt aan een of meer labels. Quotes die aan meer dan een label werden gelinkt, worden in onderstaand overzicht bij ieder van die labels vermeld.

Label: SSB-project

Quote	Bron
Ik dacht dat het SSB-project bedoeld was samen met de HZ University of Applied Sciences en de Hogeschool Vives aan een duurzaam innovatieproject voor bedrijven samen te werken.	SSB-WP3 - Interview 01
Bij het schrijven van de vooraanmelding van het SSB-dossier in 2018 heb ik vanuit TUA West samengewerkt met Marlon Baarends-Schroevers van Dockwize, Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus en de toenmalige onderzoeksdirecteuren of -coördinatoren van Howest en Vives. Na groen licht voor die vooraanmelding hebben wij dan de eigenlijke aanvraag ingediend, waarna wij op 1 september 2019 van start konden gaan.	SSB-WP3 - Interview 02
Tijdens de eerste zes maanden van het SSB-project, dat op 1 september 2019 van start ging, hebben Dorine van OC West en ik het voortouw genomen om bij Howest en Vives te horen hoe zij tewerk gaan in hun dienstverlening naar bedrijven toe. Voor de HZ University of Applied Sciences hebben wij die informatie ingewonnen via Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus. Vervolgens hebben wij een intern reglement opgesteld, een sjabloon voor het verzamelen van gegevens opgesteld en samen met een jurist een contractdocument voor die samenwerking tussen deelnemende bedrijven en de betreffende kennisinstelling.	SSB-WP3 - Interview 02
Binnen het intern reglement hebben wij erover gewaakt dat deelname aan de innovatietrajecten zo laagdrempelig mogelijk zou zijn. De belangrijkste doelstelling valt het SSB-project was immers een brug te slaan tussen de ondernemingen en de kennisinstellingen, zodat die ondernemingen beter zouden weten dat zij met innovatievraagstukken bij kennisinstellingen terecht kunnen. Ook ondernemingen uit de zorgsector of de non-profit komen hiervoor in aanmerking.	SSB-WP3 - Interview 02
SSB staat voor Smart Services Bridge. Die proberen toch de koppeling te maken tussen ondernemers en onderwijsinstellingen, niet? En dan is het ook nog grensoverschrijdend, niet?	SSB-WP3 - Interview 03
Van Pieter-Bart Visscher (HZ Nexus) heb ik begrepen dat hij het project van Brouwerij De Leite aan het verkennen was. En verder dat het de bedoeling was om over de grens heen samen te werken tussen bedrijven en kennisinstelling uit Vlaanderen en Nederland. Om op die manier kennisuitwisseling te stimuleren en meer voeling te krijgen met elkaar.	SSB-WP3 - Interview 04
Ik zie SSB als een kans voor kleine KMO's om innovatietraject op te zetten.	SSB-WP3 - Interview 05
Ik ken de afkorting: Smart Services Bridge. Voor mij staat het voor het ontsluiten van kennis richting het werkveld. Voor mijn tak bestaat het werkveld uit bedrijven en vzw's (Verenigingen Zonder Winstoogmerk) die bezig zijn met voeding. Vanuit SSB helpen wij die organisaties bij innovaties die zij op het oog hebben.	SSB-WP3 - Interview 06
Ondernemers helpen een volgende stap te maken is precies wat Dockwize probeert te doen. Dat kan door die ondernemers te laten samenwerken met hogescholen, al wordt die ingang niet altijd gevonden.	SSB-WP3 - Interview 07

Quote	Bron
Binnen SSB hebben ze dat nu valorisatietrajecten genoemd, zeg maar het moment waarop ondernemingen de kennis die zij eventueel via hogescholen hebben verworven in de praktijk gaan implementeren.	SSB-WP3 - Interview 07
Onder SSB hebben wij twee soorten bedrijven begeleid. Enerzijds zijn er de bedrijven die aan ons zijn toegewezen geweest, zoals bijvoorbeeld Experta Testing van Wim Pinnoo en Fraises de Guillaume, en anderzijds zijn er bedrijven die bij ons al een traject doorliepen maar ook een onderzoeksvraag hadden. De uren die wij hebben besteed aan het zoeken naar een oplossing voor die onderzoeksvraag zijn dan vergoed vanuit de SSB-subsidies. Bedrijven als Experta Testing en Fraises de Guillaume zijn via Marlon bij mij terechtgekomen, ik vermoed via een contact tussen OC West en Marlon.	SSB-WP3 - Interview 08
Ik ben toevallig in SSB gerold, omdat ik na de opstart de rol ben gaan invullen van de Howest-persoon die mee heeft geschreven aan de projectaanvraag. SSB wil de link leggen tussen de bedrijven en de hogescholen en biedt Howest de gelegenheid om zich in de kijker te plaatsen.	SSB-WP3 - Interview 09
Waar SSB voor staat weet ik niet. Eigenlijk ben ik helemaal niet mee met het SSB-verhaal. In het geval van Experta Testing ben ik gewoon als UX-expert op dit project gezet.	SSB-WP3 - Interview 10
Binnen HZ Nexus is het SSB-project enige Interreg-project. Voor mij is het SSB-project een prettige manier van samenwerken met MKB'ers en Vlaamse hogescholen. En toch past het SSB-project niet onder de primaire activiteiten waar HZ Nexus op focust. Sinds de omslag van Smart Services Bridge naar HZ Nexus is de aandacht bij HZ Nexus immers veel meer komen te liggen op het relatiemanagement met grotere partijen als Dow Chemicals. Partijen die trouwens niet in aanmerking kwamen voor een SSB-traject.	SSB-WP3 - Interview 11
Wat SSB is, is eigenlijk nog altijd niet duidelijk voor mij. Ik denk dat het de bedoeling is om kenniscentra, zoals hogescholen te combineren met ondernemers, die niet de middelen hebben om onderzoek te financieren. En als dat over de grens kan, des te beter.	SSB-WP3 - Interview 12
SSB is een type project waarmee wij binnen OC West al enige ervaring hebben, wat betreft het uitbreiding van onze kennis en onze relaties. Het is voor OC West VZW (Vereniging Zonder Winstoogmerk) van levensbelang om hierin te groeien, omdat je anders niet relevant kunt blijven ten aanzien van bedrijven.	SSB-WP3 - Interview 13
Bij SSB is het nu voldoende dat je een bedrijfsfiche invult, zelfs de de-minimisverklaring is niet langer nodig, waardoor het voor bedrijven nog laagdrempeliger is geworden om in zo'n SSB-traject te stappen.	SSB-WP3 - Interview 13
Bij SSB moet er altijd een innovatietraject aanwezig zijn, alvorens ondernemers deelnemen aan een valorisatietraject. Maar nogmaals, in de realiteit kun je die twee niet los van elkaar zien, ook al kunnen er ondernemers zijn die op een bepaald moment alleen nood hebben aan valorisatie. Maar dat laatste was dus niet toegestaan binnen de context van de SSB-trajecten.	SSB-WP3 - Interview 13
De SSB-begeleidingstrajecten zijn voor mij zeer diverse trajecten waar ik nu eens belangrijke inhoudelijke kennis kon aanbrengen, dan weer als klankbord fungeren. Daarbij aansluitend stelden de trajecten mij in de gelegenheid om zelf bij te leren, niet in het minst van de ondersteunende partners en kennisinstellingen.	SSB-WP3 - Interview 14
SSB was voor mij een subsidietraject waar ik gratis kon beroep doen op begeleiding. Ik begrijp dat SSB-ondernemers en experts inschakelt om ondernemers te helpen bij het uitzoeken van bepaalde ideeën.	SSB-WP3 - Interview 15
SSB is een goed werkend, gesubsidieerd innovatietraject waarmee wij dienstverlening aan bedrijven beter in de verf kunnen zetten en afbakenen. Voor deelnemende bedrijven heel interessant, omdat het traject betaald wordt en omdat zij via de valorisatietrajecten ook achterhalen waar wel en waar niet op in te zetten.	SSB-WP3 - Interview 16
Ik weet niet goed wat de oorsprong van SSB is. Hier in West-Vlaanderen wordt dat behartigd door TUA West, waarvan ik ook niet goed weet wat die organisatie precies doet.	SSB-WP3 - Interview 17
Het fijne aan het SSB-traject is de eenvoud. Je hoeft zelf geen engagement te garanderen en de administratieve verplichtingen zijn tot een minimum beperkt.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 4: Quotes SSB-Project

Label: Leads

Quote	Bron
Ik wilde mijn stage doen bij de onderzoeksgroep Watertechnologie, waarna de opleidingscoördinator mij dit project toewees en Mireille Martens werd aangeduid als ment stagebegeleider.	SSB-WP3 - Interview 01
De deelnemende partners hebben ondernemingen aangedragen, alsook POM West-Vlaanderen. Dat zijn er nog wat ondernemingen die via via aansloten. Wij hebben ook flyers gemaakt en wilden participeren in bestaande beurzen, maar dat laatste is door corona niet kunnen doorgaan. Ondanks corona zijn de aanvragen wel blijven binnenkomen, toch voornamelijk via ondernemingscentra als OC West of POM, en de deelnemende kennisinstellingen.	SSB-WP3 - Interview 02

Quote	Bron
<p>Ook al kwamen best veel aanvragen binnen via bestaande relaties van de kennisinstellingen, dat wil daarom niet zeggen dat het projectdoel om een brug te slaan tussen kleine ondernemingen enerzijds, en onderzoekers aan hogescholen anderzijds, voorbij werd geschoten. Want ook al lag er via afstudeerstage-opdrachten bijvoorbeeld al een lijntje naar een onderneming, dan hadden die vaak nog geen ervaring in het samenwerken met een onderzoeker of onderzoeksgroep van die kennisinstelling.</p>	SSB-WP3 - Interview 02
<p>Wij hebben een paar jaar voor het SSB-project al een onderzoek bij Vives laten doen met betrekking tot de mogelijkheid om de houdbaarheid in fles te verlengen via pasteurisatie. Op die manier ben ik dan opnieuw bij de EC-coördinator van Agro & Bio, Yves De Bleecker, terechtgekomen die mij het SSB-traject heeft voorgesteld. Via dat traject heeft Vives dan niet alleen onderzoek gedaan, maar heb ik ook een marketingtraject kunnen volgen bij Dockwize.</p>	SSB-WP3 - Interview 03
<p>Van Pieter-Bart Visscher (HZ Nexus) heb ik begrepen dat hij het project van Brouwerij De Leite aan het verkennen was. En verder dat het de bedoeling was om over de grens heen samen te werken tussen bedrijven en kennisinstelling uit Vlaanderen en Nederland. Om op die manier kennisuitwisseling te stimuleren en meer voeling te krijgen met elkaar.</p>	SSB-WP3 - Interview 04
<p>Experta Testing is via Bart Grimonprez bij mij terechtgekomen. Voor de rest heb ik geen zicht op hoe SSB-trajecten bij Howest terechtgekomen.</p>	SSB-WP3 - Interview 05
<p>Ongeveer de helft van de SSB-trajecten zal via OC West of TUA West bij ons zijn terechtgekomen, de andere helft hebben wij zelf aangebracht vanuit het Expertisecentrum Agro & Biotechnologie.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Ik heb op regelmatige basis bij ondernemingen uit een SSB-innovatietraject aangegeven dat zij misschien ook eens in gesprek zouden kunnen gaan met OC West om de mogelijkheden van een valorisatietraject te bespreken.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Wij hebben binnen ons netwerk wel een aantal ondernemingen die bij SSB hebben aangesloten, maar voor hen moeten wij dan zoeken waar hun innovatievraag ligt. Want binnen SSB is het wel toegestaan om als onderneming alleen een innovatietraject te volgen, maar alleen een valorisatietraject, dat kan niet. Merkwaardig, niet? Precies omdat wij niet alleen valorisatietrajecten mogen aanbieden, komen de meeste SSB-trajecten toch binnen via de hogescholen.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Het lijkt mij logisch dat ondernemers niet rechtstreeks naar hogescholen stappen. Dat kan precies veel makkelijker via ontmoetingen die zij met een partij als Dockwize hebben. Dat ontmoeten is belangrijk, dat hebben wij wel bij corona gemerkt. Elkaar even tegen is superbelangrijk om verbindingen te leggen, bijvoorbeeld tussen de ondernemer en een hogeschool.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Er zijn aanvragen voor SSB-trajecten binnengekomen, zowel via TUA West, OC West als netwerken van de onderzoekers zelf.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Voor bedrijven liepen de aanvragen voor SSB-trajecten vlotter en minder omslachtig dan wanneer zij bijvoorbeeld bij VLAOI in Brussel subsidies willen aanvragen. Vandaar zijn er toch heel wat bedrijven bij ons terechtgekomen.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Bij Howest doen onderzoeksgroepen ook aan betalende dienstverlening. IDC (Industrial Design Center) doet dat al verschillende jaren. Bedoeling is om dat in de toekomst uit te bouwen, zonder marktverstoring te zijn. Wij willen niet concurreren met onze afgestudeerden. Wij zijn wat dat betreft nog op zoek naar een businessmodel, op basis waarvan wij kunnen beslissen om een dienst wel of niet te verlenen en aan welke prijs.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Vanuit IPO (Opleiding Industrieel Product Ontwerp) is de oproep gelanceerd naar verschillende partners en docenten met de vraag wie zou kunnen deelnemen aan een workshop voor Experta Testing om te achterhalen waar de uitdaging precies ligt en of zij een bijdrage kunnen leveren aan de ondernemersvraag.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Via de Project Management courses die HZ Nexus van oudsher aanbiedt heeft HZ Nexus een aantal MKB'ers, zoals Off Road Solutions, in contact kunnen brengen met Howest en/of Vives.</p>	SSB-WP3 - Interview 11
<p>Mogelijke innovatietrajecten voor MKB'ers werden doorgaans besproken tijdens de partneroverleggen, al kon het ook gebeuren dat er buiten die overleggen een klankbordgroep werd samengesteld om met een specifieke onderneming in gesprek te gaan. Naast Off Road Solutions was dat bijvoorbeeld het geval met Skills & Control, The Holy Spiritus, Hydropure en Fraises de Guillaume.</p>	SSB-WP3 - Interview 11
<p>In de regel wat bij ieder traject een West-Vlaamse of Zeeuwse kennisinstelling betrokken, maar de ondernemers die wij hebben begeleid kwamen nagenoeg allemaal uit ons eigen netwerk, dat van OC West dus.</p>	SSB-WP3 - Interview 14
<p>Via Start&Go van POM West-Vlaanderen ben ik in contact gekomen met Dorine Gevaert van OC West. Het is Dorine die mij vervolgens heeft uitgelegd dat ik mijn vraag kon neerleggen binnen het SSB-project. Ik heb dan een traject gevolgd bij Dockwize, en nog een ander bij de Hogeschool West-Vlaanderen, vooral dan de mensen van Innowiz en Devine. En ook bij OC West heb ik nog begeleiding gekregen, maar dat betrof dan voor financiële aspecten die belangrijk zijn voor het uitbouwen van een business.</p>	SSB-WP3 - Interview 15
<p>De SSB-trajecten die bij Vives zijn opgestart zijn meestal via het partneroverleg en meer bepaald via TUA West bij Vives terechtgekomen. TUA West kent de Vlaamse hogescholen, zoals Vives en Howest, ondertussen erg goed en kan wel inschatten welke vragen waar kunnen worden neergelegd. Vervolgens hoor ik bij onze coördinatoren van de Expertisecentra en bij de lab-coördinatoren of er effectief onderzoekers beschikbaar zijn om met de voorgelegde uitdaging aan de slag te gaan.</p>	SSB-WP3 - Interview 16

Quote	Bron
TUA West heeft mij spontaan aangeboden om een onderzoekstraject in te gaan met Howest en HZ University of Applied Sciences.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 5: Quotes Leads

Label: Co-creatie met bedrijven

Quote	Bron
Ik heb geen zicht op documentatie die binnen onderzoeksprojecten wordt opgebouwd en al helemaal niet over de mate waarin verslagen of ervaringen in samenwerking met ondernemers worden uitgewisseld. Ik heb ook het gevoel dat het schrijven van een eindverslag na de afronding van een onderzoekstraject niet meteen prioritair is voor de onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb die succesverhalen wel nodig om vooruit te kunnen. Dat is de reden waarom ik nu ook wat bij Dockwize blijf hangen, omdat dat mij het nodige vertrouwen geeft. Je hoort daar dat alle ondernemers ooit op dezelfde problemen botsen, en je hoort dan hoe zij die hordes hebben genomen.	SSB-WP3 - Interview 03
Bij aanvang bij Dockwize heb ik mij echt moeten motiveren om door te zetten. Ik was die manier van aanpakken niet gewoon. Wat ik wilde mijn product verkopen, terwijl zij stelden dat ik eerst moest nadenken over de doelgroep aan wie ik het wilde verkopen. Eens die klik gemaakt, ging het veel beter. Daarnaast heb ik bij Dockwize geleerd om vanuit een vogelperspectief naar mijn eigen bedrijf te kijken. En dan zijn er de gelijkgestemde, andere ondernemers die ook kritisch naar jouw product en bedrijf kijken. Dat heeft mij geholpen om mijn oogkleppen kwijt te raken. Die hele ondernemerswereld, dat was nieuw voor mij, ik kende dat eigenlijk helemaal niet.	SSB-WP3 - Interview 03
De onderzoekers van Vives hebben nooit samen met mij aan tafel gezeten met de coaches van Dockwize, maar ik heb hun bedenkingen wel meegenomen, zodat ik mijn product verder kon verfijnen.	SSB-WP3 - Interview 03
De lessen waren altijd opgebouwd rondom een oefening, zoals interviews afnemen bij potentiële klanten, waarna wij bij aanvang van volgende les daarover gingen debatteren, samen met de coaches en de andere ondernemers. Daarnaast werd er ook aandacht besteed aan je persoonlijkheid en de impact daarvan op de wijze waarop je je bedrijf voert.	SSB-WP3 - Interview 03
Je moet veel tijd en energie in die lessenreeks van Dockwize investeren. Want het zijn niet alleen die lessen, je moet aardig wat voorbereiden. Bovendien moet je niet alleen nadenken over je eigen bedrijf, maar ook over dat van je co-ondernemers. Die intensiteit is echt wel stevig, waardoor ik het vooral in het begin moeilijk vond om door te zetten.	SSB-WP3 - Interview 03
Dat Jeroen en Arne van Dockwize heel makkelijk bereikbaar bleken en altijd bereid waren om telefonisch feedback te verstrekken vond ik heel motiverend. Zoals ook die avond waarop (geslaagde) ondernemers kwamen vertellen over hun mislukkingen. Dan merk je dat iedereen toch wel een hobbelig parcours moet lopen om ergens te geraken.	SSB-WP3 - Interview 03
Bij Dockwize kregen wij voor iedere les sjablonen aangereikt, zodat je niet alleen wist wat je moest doen, maar ook in welke volgorde je de dingen best aanpakte. Het gaat dan over fiches over de levensvatbaarheid van je product, verdienmodellen, customer journeys, pitches schrijven. Alles stapsgewijs, mooi afgelijnd en heel concreet.	SSB-WP3 - Interview 03
Bij de eerste lessen bij Dockwize ging het niet meteen over je eigen product, maar over waardebeoordeling e.d. Dat omgekeerd denken, waarbij je eerst gaat bestuderen of er een markt is voor je product, heb ik bij Dockwize geleerd. Waarom het in de eerste lessen niet meteen over je eigen product gaat, kan misschien beter worden toegelicht.	SSB-WP3 - Interview 03
Wij hebben daar ook een video over gemaakt, over die proeven bij Vives. Dat was tof, want voelde als een bevestiging dat je met een tof product bezig bent.	SSB-WP3 - Interview 03
Bij aanvang heeft Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus ons team vervoegd in de rol van procesbegeleider. In die rol zat hij onze tweewekelijkse vergaderingen voor, peilde hij of alles liep en of er bepaalde zaken waren die hij moest faciliteren. Pieter-Bart had ook bijzonder veel aandacht voor het verwachtingsmanagement, over wat er verwacht werd vanuit Brouwerij De Leite, en wat wij vanuit onze onderzoeksgroep Water Technology konden leveren.	SSB-WP3 - Interview 04
Bij Innowiz werk ik heel nauw samen met Lisa Vromman. In de voorbereiding van een Innowiz-sessie zamelen wij samen informatie in. Wij bespreken die informatie dan om af te toetsen of wij er niet ieder een andere interpretatie aan geven. En bij de brainstormsessie zelf zijn wij ook met z'n twee aanwezig. Een iemand kan dan het verloop van de workshop coördineren, terwijl de ander vooral oog en oor heeft voor wat er vanuit de deelnemers wordt aangebracht.	SSB-WP3 - Interview 05
Om uit de geopperde ideeën een selectie te maken wordt er door de deelnemers gestemd. In het geval van Experta Testing hebben wij meer stemmen aan de zaakvoerder gegeven, zodat wij erover konden waken dat de ideeën met de hoogste stemmen zijn goedkeuring	SSB-WP3 - Interview 05

Quote	Bron
zouden wegdragen en of die manier ook realiseerbaar zijn. Toch is het niet zo dat wij standaard een ongelijk aantal stemmen toekennen aan de Innowiz-deelnemers.	
Bij Otto Waffel heeft men eerste een valorisatietraject opgestart en is er nu voor gekozen om toch nog een innovatietraject op te starten. Een beetje omgekeerd dus. In het geval van Fraises de Guillaume heb ik bij de bedrijfsleider zelf aangegeven dat het verstandig zou zijn om ook een valorisatietraject (bij Dockwize) te doen.	SSB-WP3 - Interview 06
Een helder probleemstelling en goed verwachtingsmanagement zijn voor mij de sleutelementen om tot een goede samenwerking te komen. Ik kan ook bijzonder diep in een intake-gesprek. Ik heb geen vaste methodologie, maar het komt erop neer dat je heel goed moet luisteren en blijven doorvragen als iets nog niet heel duidelijk is. En het bedrijf challengen op basis van je eigen expertise: "Heb je daaraan gedacht, of daar ...?"	SSB-WP3 - Interview 06
Op gestelde tijden wordt er feedback geleverd. Ik houd er ook aan om de mensen uit te nodigen om naar de resultaten te komen kijken en erover in gesprek te gaan. Toch wil ik ook niet krampachtig vasthouden aan een tijds kader, omdat er altijd wel bijstellingen nodig kunnen zijn. Mensen kunnen mij ook altijd bellen of een e-mail sturen als zij op een bepaald moment willen weten hoever wij al gekomen zijn. Vast terugkoppelmomenten boeken wij niet in. Op basis van de vorderingen van het onderzoek beslissen wij zelf wanneer het moment gekomen is om terug te koppelen.	SSB-WP3 - Interview 06
Om helder te krijgen wat er moet worden onderzocht hebben wij nu Blikopener. Dat is een project van VLAOI (Vlaams Agentschap Ondernemen en Innoveren) en VLHORA (Vlaamse Hogescholenraad). Met Blikopener willen zij de aanwezig kennis ontsluiten ten behoeve van KMO's en socialprofitorganisaties. Intakegesprekken en het scherp krijgen van een probleemstelling kan dan eventueel kosteloos plaatsvinden. https://www.blikopener.vlaanderen	SSB-WP3 - Interview 06
Innovatie, valorisatie, dat hoeft niet noodzakelijk volgordelijk te zijn, al wordt het vaak zo aangevoeld dat de innovatie eerst moet komen, waardoor ondernemers pas bij ons willen komen op het moment dat alles al is uitgezocht. Dan lopen zij het risico dat zij na heel veel inspanning plots merken dat er helemaal geen markt is voor hun product, of dat zij beter een andere doelgroep hadden aangesproken. Dus niet eerst de markt te bestuderen verspilt je vaak onnodig veel geld en energie	SSB-WP3 - Interview 07
Het lijkt mij logisch dat ondernemers niet rechtstreeks naar hogescholen stappen. Dat kan precies veel makkelijker via ontmoetingen die zij met een partij als Dockwize hebben. Dat ontmoeten is belangrijk, dat hebben wij wel bij corona gemerkt. Elkaar even tegen is superbelangrijk om verbindingen te leggen, bijvoorbeeld tussen de ondernemer en een hogeschool.	SSB-WP3 - Interview 07
Een aantal SSB-ondernemers zijn ingestroomd in een van onze programma's, zoals Willem van Fraises de Guillaume in ons Kickstart-programma, of Wim Pinnoo van Experta Testing in ons Accelerator-programma. Lekkerder bij de Boer is dan weer geholpen via ons peergroup-instrument. Voor andere ondernemers is er gewerkt aan een oplossing op maat.	SSB-WP3 - Interview 07
Er zijn SSB-trajecten geweest waarbij business coaches van Dockwize en OC West bij dezelfde casus waren betrokken, maar echt samengewerkt hebben onze coaches niet. Zij vulden elkaar eerder aan, deden ieder hun deel van het werk. Bijvoorbeeld, het resultaat van een scan die OC West voor een ondernemer uitvoert, kan door ons in het vervoltraject met die ondernemer worden gebruikt.	SSB-WP3 - Interview 07
Bij het Accelerator-programma waar Wim Pinnoo bij aansloot komen verschillende ondernemers samen. Een typische dag begint dan met een uitwisseling van de ervaringen met betrekking tot de opdracht waar iedereen afgelopen week aan gewerkt had, aangevuld met de feedback en beoordeling van de coaches op basis van wat de ondernemers via het online leerplatform hadden geüpload. Om 11.00u. maakten wij even een pas op de plaats en was er tijd om wat video's te bekijken. Na de lunch ging iedereen vanaf 13.00u. met individuele opdrachten aan de slag, waarbij iedere ondernemer in de loop van de namiddag de gelegenheid had om persoonlijk feedback te krijgen van de drie coaches. Voor zeer specialistische zaken als cashflow werd vaak 1-op-1 coaching voorzien. Afsluiting om 16.00u. gebeurde plenair.	SSB-WP3 - Interview 08
Wij zijn met een zestal mensen aan die workshop begonnen, een soort brainstorming. Wim, de zaakvoerder van Experta Testing, nam daar ook aan deel. Die workshop had als doel om te achterhalen waar de meest prangende vraag van de zaakvoerder precies lag.	SSB-WP3 - Interview 10
Het viel mij op dat er tijdens die workshop snel erg probleemoplossend werd gedacht, terwijl het voor Experta Testing nog niet helder was wie hun doelgroep eigenlijk was.	SSB-WP3 - Interview 10
Ter voorbereiding van de brainstorm moest ik een video bekijken waarin Wim, zaakvoerder van Experta Testing, zich voorstelde en toelichtte wat Experta Testing deed. Aansluitend daarop moest ik dan twee vragen voorbereiden die ik graag aan Wim wilde stellen.	SSB-WP3 - Interview 10
Zoals ik gewend ben bestond het eerste deel van de brainstorm uit een ideeëngeneratie-fase, waarbij er vooral gedivergeerd werd. Vervolgens was er een reflectiemoment waarbinnen Wim kon aangeven wat hij wel of niet interessant vond. Aan het eind van de brainstorm waren er vier boards die iedere een onderzoeksonderwerp vertegenwoordigden. Via post-its werd en tot slot een selectie gemaakt van het onderwerp dat voor Experta Testing het belangrijkste was.	SSB-WP3 - Interview 10

Quote	Bron
Wim heeft vooral historische data uit zijn CRM-systeem en uit marketing reviews aangeleverd. Hij is niet ingegaan op mijn suggestie om ook nieuwe data te verzamelen door middel van interviews of surveys. Tijdens het verzamelen van die data heeft Wim mij af en toe een e-mail om af te toetsen of hij bezig was zoals ik bedoelde.	SSB-WP3 - Interview 10
Op basis van de templates en de reflectiedocumenten die Wim had ingevuld, heb ik een usability study van zijn website gedaan en vergeleken hoe dat zich verhoudt tot de aanpak van de gekende concurrenten.	SSB-WP3 - Interview 10
Ik wilde vooral de WHY achterhalen. Op basis van de beschikbare informatie heb ik hierop een antwoord trachten te formuleren, vanuit mijn achtergrond en mijn assumpties. Vervolgens hebben wij mijn perceptie op Expertia Testing doet vergeleken met wat Wims intenties zijn.	SSB-WP3 - Interview 10
Eens Wim en ik "aligned" waren, en ik wist wat hij doet, hoe hij dat doet, en waarom dat hij het zo doet, konden we naar de volgende stap.	SSB-WP3 - Interview 10
Wij hebben ook een value analysis gedaan. Op basis van de templates die Wim had ingevuld heb ik dat zelf gedaan, waarna wij de values die ik ontwaarde aftoetsten aan de waarde die Expertia Testing volgens Wim moest weerspiegelen.	SSB-WP3 - Interview 10
Het is belangrijk dat de ondernemer beseft dat woorden kracht hebben en dat de waarde die in dat woord ligt in alles moet uitstralen. Niet alleen in de website, maar ook in de manier van rapporteren of de wijze waarop met de klant wordt gecommuniceerd. In het geval van Expertia Testing bleek SIMPLICITY de kernwaarde te zijn die Wim wilde uitdragen.	SSB-WP3 - Interview 10
Wij hebben ook samen een competitors analysis gedaan, waarbij Wim heeft aangegeven op welke assen zijn concurrenten zich bevinden. Een as van groot naar klein, en een as van gebruikelijke labo-analyses tot gespecialiseerde analyses.	SSB-WP3 - Interview 10
Tot slot hebben wij de persona fiches gemaakt, waarin eigenlijk alles samenvalt dat wij in eerdere fasen bespraken.	SSB-WP3 - Interview 10
Nexus betekent schakel of verbinding. HZ Nexus wil dus 'matchen' en kiest er bewust voor om niet vastgeklonken te blijven eens een project na een warme overdracht naar de docent-onderzoekers, of eventueel Dockwise, is overgedragen. Het traject van Brouwerij De Leite vormt daarop een uitzondering, omdat ik daar in de beginfase wel een poosje de coördinatie ter harte heb genomen.	SSB-WP3 - Interview 11
Tijdens de eerste overleggen met Brouwerij De Leite heb ik stevig gedruwd op het helder krijgen van de vraagarticulatie. Na de eerste vergadering voelde ik dat het niet automatisch goed zou komen. Vandaar dat ik aan boord ben gebleven tot ik erop kon vertrouwen dat het voor alle partijen helder was wat er zou worden onderzocht en hoe wij dat zouden aanpakken.	SSB-WP3 - Interview 11
Ik had geen strak plan of een methodologie die ik volgde om de vraagarticulatie bij Brouwerij De Leite scherp te krijgen. Eigenlijk komt het erop neer dat je heel veel vragen stel zoals: "Hoe ga je monsters nemen, hoe groot is je dakoppervlak, hoeveel bier ga je brouwen enz."	SSB-WP3 - Interview 11
Vanuit het onderwijs is men vertrouwd met het verschil tussen inspanningsverplichting en resultaatsverbintenis, maar dat moet je bij aanvang van het traject wel helder toelichten aan de MKB-ondernemers. Verwachtingsmanagement is hier met andere woorden uitermate belangrijk. Niet alleen wat de kwaliteit van de oplevering betreft, maar wat het onderwijsritme betreft. Met studenten werken is dus echt iets anders dan een consultant inschakelen of samenwerken met een kenniscentrum.	SSB-WP3 - Interview 11
Bij coaching van bedrijven is het belangrijk dat je helder maakt binnen welke ontwikkelingsfase welke problematieken worden behandeld. Wij hebben het dan over de haalbaarheidsfase, valorisatiefase en groeifase of spin-off fase. Daarnaast is het belangrijk dat je helder aangeeft hoeveel tijd er nodig is om een fase te doorlopen en aan welke noden van de ondernemer invulling zal worden gegeven.	SSB-WP3 - Interview 13
Wij hebben verschillende soorten manieren om ondernemers te begeleiden. Er zijn bijvoorbeeld de collectieve sessies, waarbij ondernemers elkaar kunnen ontmoeten. Wij hebben ook heel informele sessies, waarbij ondernemers gewoon kunnen binnenlopen. En dan zijn er ook zogenaamde werkpanels, locaties waar wij visueel aanwezig zijn. Bij die eerstelijns contacten is het wel belangrijk dat de mensen die daarvoor instaan over voldoende kennis beschikken om te weten naar wie zijn ondernemers kunnen doorverwijzen. En na doorverwijzing is het belangrijk om snel de telefoon op te nemen en de ondernemer te bellen en uit te nodigen voor een bilateraal overleg, of soms zelfs voor een eerste klankbordsessie waar ik meerdere experts bij uitnodig.	SSB-WP3 - Interview 13
Binnen de gesubsidieerde omgeving waarbinnen wij werken ontbreekt het soms aan 'sense of urgency' die wel bij de ondernemer leeft. Vijftien minuten van onze tijd staan niet gelijk aan 15 minuten van de tijd van een ondernemer die tijd in kostprijs rekent. Het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat een ondernemer snel met de juiste coaches in contact wordt gebracht, zodat hij zijn verhaal niet meermaals moet toelichten.	SSB-WP3 - Interview 13
Bij OC West is er nooit een scherpe opsplitsing gemaakt tussen innovatie- en valorisatietrajecten. Zou ook niet mogen, want je kunt ze niet zomaar opsplitsen. De facto horen zij ook beide thuis in het businessplan. Binnen het SSB-project is die opsplitsing wel gebeurd, maar dat heeft waarschijnlijk te maken met de wijze waarop er aan de subsidieverstrekker moet worden gerapporteerd.	SSB-WP3 - Interview 13

Quote	Bron
<p>Bij SSB moet er altijd een innovatietraject aanwezig zijn, alvorens ondernemers deelnemen aan een valorisatietraject. Maar nogmaals, in de realiteit kun je die twee niet los van elkaar zien, ook al kunnen er ondernemers zijn die op een bepaald moment alleen nood hebben aan valorisatie. Maar dat laatste was dus niet toegestaan binnen de context van de SSB-trajecten.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>*OC West heeft binnen SSB met iedere ondernemer altijd een samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin de eigendomsrechten worden vastgelegd, alsook de tijd die wij zullen investeren voor het vervullen van de opgenomen taken. Wij willen hierin een voorbeeld stellen, omdat wij willen tonen hoe je engagement en confidentialiteit juridisch kunt vastleggen.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>*Wat de ontwikkeling van de co-creatietechnieken betreft, denk ik dat het vooral de bedoeling was dat die binnen de kennisinstellingen zouden worden ontwikkeld in het kader van de SSB-innovatietrajecten. Covid heeft daar heel veel roet in het eten gegooid, waarnaar dat allemaal niet gebeurd is. Ik heb dan die klankbordsessies geïntroduceerd, waar dan zowel kennisinstellingen als valorisatiepartners aanwezig zouden zijn. Dat is aardig gelukt. Maar initieel was het de bedoeling dat de kennisinstellingen samen met Living Labs co-creatietechnieken zouden ontwikkelen.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Bij die klankbordsessies kom je op een forum terecht waarbij je die ondernemer een pitch laat geven, waarop alle deelnemers vervolgens feedback kunnen leveren. Op die manier probeer ik dan ook de onderzoekers uit hun cocon los te weken en bij de discussie te betrekken. Op die manier maakt een onderzoeker ook kennis met alle andere issues waarmee een ondernemer worstelt, los van zijn vragen met betrekking tot innovatie. Dan leert die onderzoeker ook dat een onderneming iets anders is dan een onderzoeksgroep.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Tijdens klankbordsessie bevragen wij de ondernemer op basis van de vier kwadranten analysemethodiek. Informatie daarover wordt de deelnemers vooraf toegestuurd. Op die manier leren de onderzoekers niet alleen iets over de innovatievraag, maar over de context waarbinnen zo'n ondernemer werkt. Eenmaal er vanuit die klankbordsessie is afgelijnd wat er moet gebeuren, en welke kennisinstelling daarvoor verantwoordelijk is, doe ik verder geen opvolging van nabij. Om de drie maanden een stand van zaken communiceren verwacht ik wel. Voor sommige SSB-trajecten heb ik zogenaamde strategiesessies ingepland.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Een van mijn evergreens voor starters luidt: "Vermijd vaste kosten en heb geen schrik dat je variabele kosten te hoog zijn. Op die manier bepekt je het financieel risico en weet je dat je bij een succesvolle verkoop je productiekost alsnog kunt verlagen door de nodige investeringen te doen".</p>	SSB-WP3 - Interview 14
<p>Niets zomaar geloven en alles cross-checken is van primordiaal belang om een waarheidsgetrouw beeld te krijgen van het bedrijf. En tegelijk moet je begrip opbrengen voor de praktische problemen waarmee een ondernemer wordt geconfronteerd.</p>	SSB-WP3 - Interview 14
<p>Bij Dockwise heb ik samen met Imro afgetoetst of ik beter een Kick-Startter dan Accelerator-programma zou volgen. De manier van aanpakken vond ik goed, omdat er een gesprek aan vooraf ging waarin werd geluisterd naar wat mijn verwachtingen waren en welke probleem ik wilde tackelen. Uiteindelijk is het een Accelerator-programma geworden.</p>	SSB-WP3 - Interview 15
<p>In de voormiddag waren er twee sessies samen met vier andere ondernemers. We bekeken dan ook video's waarover vervolgens in gesprek werd gegaan met de andere ondernemers. 's Middags kreeg je dan een opdracht die je tegen 14.00u. moest maken, waarna je hierover een individueel gesprek van een half uurtje had met de drie coaches. Tegen 16.00u. werd er gezamenlijk afgesloten.</p>	SSB-WP3 - Interview 15
<p>Bij de individuele sessies kreeg je altijd begeleiding van drie coaches die ieder een andere rol invulden. Imro was eerder coördinerend, terwijl Arne de pure business developer is en Jeroen de bedrijfsorganisatie. Die rolverdeling vond ik een sterk punt.</p>	SSB-WP3 - Interview 15
<p>In de samenwerking met bedrijven is er niet zoiets als een standaard Vives-aanpak, omdat ieder Expertisecentrum op zijn manier werkt. Er is overall een structurele aanpak, maar dat is niet vastgelegd in een welbepaalde methodiek. Vives kiest ervoor dat ieder Expertisecentrum of Lab vanuit zijn eigen eigenheid kan werken, omdat realiteit van een EC Sociale Innovatie bijvoorbeeld totaal anders is dan die van het ECA Agro & Bio van Yves De Bleecker.</p>	SSB-WP3 - Interview 16
<p>Co-creatie heb ik niet echt ontwaard, wel veel engagement vanwege Howest. Het was duidelijk dat zij hier niet wilden vertrekken alvorens wij de nodige maatregelen hadden getroffen om het energieverbruik te verminderen en de weg zouden inslaan van geen fossiele brandstoffen. Dat duurde allemaal lang, maar het engagement was ongelooflijk. En die zeiden ons: "Als er geen SSB-middelen meer zijn, dan zetten wij er studenten op, maar wij zullen het tot een goed eind brengen. Dat engagement mistte ik bij de HZ University of Applied Sciences. Mireille deed daar fantastisch werk, maar van Pieter-Bart had ik het gevoel dat hij vooral erover waakte dat de HZ er geen euro op verliezen zou. Toen het geld op was, heeft hij de samenwerking dan ook afgebroken, ook al waren er nog enkele zaken niet afgerond. Dat gebrek aan inlevingsvermogen heeft een nare herinnering bij nagelaten. Met dank aan Mireille is het uiteindelijk wel nog in goede banen geleid.</p>	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 6: Quotes Co-creatie met bedrijven

Label: Innowiz

Quote	Bron
Bij een Innowiz-brainstorm werken wij in vier stappen. Eerst proberen wij samen met de klant om het probleem scherp te stellen. De grenzen worden vastgesteld en de uitdaging geherdefinieerd totdat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Bij stap twee gaan wij divergeren en zoveel mogelijk ideeën produceren, zonder kritische vragen te stellen. Vaak leiden de zotste ideeën het makkelijkst tot nieuwe inzichten. In stap 3 gaan wij de geformuleerde ideeën kritisch beoordelen, af te toetsen aan de beperkingen die in fase in waren vastgelegd, om er uiteindelijk een selectie uit te maken. Bij de vierde en laatste stap ligt de focus op het creëren van een sterk, uniek verhaal waarmee je anderen kunt overtuigen en enthousiasmeren.	SSB-WP3 - Interview 05

Tabel 7: Quotes Innowiz

Label: Samenwerking met partners

Quote	Bron
In principe haalden Mireille of ik de watermonsters een maal per maand op bij Brouwerij De Leite in Ruddervoorde (West-Vlaanderen). Mogelijk zijn zij ook wel eens per post verstuurd. Maar doorgaans werden de monsters door Mireille of ik zelf genomen.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik heb geen idee van andere trajecten die binnen het SSB-project hebben plaatsgevonden. Ik weet alleen dat Hogeschool Vives voor Brouwerij De Leite onderzoek heeft verricht naar energiebesparing en dergelijke.	SSB-WP3 - Interview 01
Bij het schrijven van de vooraanmelding van het SSB-dossier in 2018 heb ik vanuit TUA West samengewerkt met Marlon Baarends-Schroevens van Dockwize, Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus en de toenmalige onderzoeksdirecteuren of -coördinatoren van Howest en Vives. Na groen licht voor die vooraanmelding hebben wij dan de eigenlijke aanvraag ingediend, waarna wij op 1 september 2019 van start konden gaan.	SSB-WP3 - Interview 02
Tijdens de eerste zes maanden van het SSB-project, dat op 1 september 2019 van start ging, hebben Dorine van OC West en ik het voortouw genomen om bij Howest en Vives te horen hoe zij tewerk gaan in hun dienstverlening naar bedrijven toe. Voor de HZ University of Applied Sciences hebben wij die informatie ingewonnen via Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus. Vervolgens hebben wij een intern reglement opgesteld, een sjabloon voor het verzamelen van gegevens opgesteld en samen met een jurist een contractdocument voor die samenwerking tussen deelnemende bedrijven en de betreffende kennisinstelling.	SSB-WP3 - Interview 02
Omdat de samenwerkingsovereenkomst geen verplichting is voor Interreg heb ik niet van iedere kennisinstelling geëist dat het contractsjabloon voor de samenwerkingsovereenkomst zou worden gebruikt. Vives heeft daar bijvoorbeeld wel van gebruik gemaakt, terwijl Howest dat niet heeft gedaan. Voor Interreg was alleen de de-minimisovereenkomst eerst verplicht.	SSB-WP3 - Interview 02
Mijn rol bestaat vooral uit het samenbrengen van de partners en linken zoeken om onderzoekers -liefst grensoverschrijdend- te laten samenwerken. Voorts houd ik vooral een vinger aan de pols bij de lopende trajecten. In welke fase bevinden die trajecten zich? Ik probeer dat voornamelijk te doen via het gedeelde Excel-overzicht dat ik heb gedeeld. Dat loopt moeilijk, omdat er veel onderzoekers zijn, en omdat ik meestal geen rechtstreeks contact heb met de onderzoekers. Dat contact loopt meestal via de coördinatoren bij de kennisinstellingen. Veel hangt ook af van de mate waarin de onderzoeker vertrouwd is bij het SSB-project. Het makkelijkst loopt dat bij trajecten waarbij onderzoekers betrokken zijn die al in meerdere trajecten hebben geparticipeerd en soms zelfs aansluiten bij een partneroverleg.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb vooral bijgeleerd welke aspecten er spelen als je verschillende partners wil samenbrengen en laten samenwerken. Ik heb gemerkt dat timing binnen de SSB-trajecten heel belangrijk is, omdat ondernemingen en hogescholen volgens een andere kalender werken.	SSB-WP3 - Interview 02
Dat er dingen anders of niet lopen zoals omschreven in de projectaanvraag is een vast gegeven. Dat zien wij ook bij andere projecten. Tijdig aan de alarmbel trekken is belangrijk, en eventueel bijsturen, is belangrijk, maar je kunt niet alles afdwingen. Bovendien is het belangrijk om te zien dat er ook dingen beter lopen dan omschreven.	SSB-WP3 - Interview 02
Samenwerken wordt ook bepaald door de snelheid waarmee het traject binnen verschillende organisaties wordt doorlopen. Zo is er bijvoorbeeld de casus van De Schildere, waarbij Vives onderzoek deed naar de charcuterie met zeewier, terwijl de HZ University of Applied Sciences nog moest beginnen aan het onderzoek naar het gebruik van zeewier in verpakkingen voor voedingsproducten.	SSB-WP3 - Interview 02
De onderzoekers van Vives hebben nooit samen met mij aan tafel gezeten met de coaches van Dockwize, maar ik heb hun bedenkingen wel meegenomen, zodat ik mijn product verder kon verfijnen.	SSB-WP3 - Interview 03
Omdat Mireille ook een Vlaamse is, zat zij meteen op dezelfde golflengte als Luc. Dat hielp wel om het ijs te breken, al is Luc Vermeersch sowieso een heel vlotte man om mee samen te werken.	SSB-WP3 - Interview 04

Quote	Bron
<p>Wij doen aan toegepast wetenschappelijk onderzoek en aan dienstverlening. Wekelijks zit ik met mijn collega's van het Foodlab samen om binnenkomende vragen te bespreken. Tijdens die overleggen bespreken wij dan of een vraag binnen SSB valt of dat het betalende dienstverlening betreft. Naast SSB kan een bedrijf ook beroep op subsidies via de zogenaamde KMO-portefeuille, maar dan moet de onderneming zelf nog 60% van de kosten zelf moeten dragen. In het geval van een SSB-traject is het onderzoek volledig gratis voor de onderneming.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Bij Otto Waffel heeft men eerste een valorisatietraject opgestart en is er nu voor gekozen om toch nog een innovatietraject op te starten. Een beetje omgekeerd dus. In het geval van Fraises de Guillaume heb ik bij de bedrijfsleider zelf aangegeven dat het verstandig zou zijn om ook een valorisatietraject (bij Dockwize) te doen.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Ondernemers en onderzoekers zijn eigenlijk niet op de hoogte van die zogenaamde valorisatietrajecten. Wat de onderzoekers betreft, weten zij dat op den duur wel, als zij aan meerdere SSB-trajecten hebben meegewerkt. Voor het Expertisecentrum Agro & Biotechnologie heb ik doorgaans twee vaste onderzoekers aan SSB gekoppeld.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>In het geval van Brouwerij De Leite zijn wij eigenlijk louter uitvoerend betrokken geweest in verband met een microbiologische analyse van waterstalen. Er zijn veel e-mails tussen mij en Pieter-Bart Visscher over en weer gaan om louter praktische afspraken rond te krijgen. Bijzonder inefficiënt. Er was een mogelijkheid een brug te slaan tussen Vives en HZ University of Applied Sciences, maar wij zijn louter ingeschakeld voor onze analytische expertise ter zake. Vanuit de Vives-onderzoekers was er geen betrokkenheid bij het traject van Brouwerij De Leite, omdat wij nooit zijn uitgenodigd om het hele plaatje te overzien.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Vanuit budgetair standpunt moet ik erover waken dat ik mijn onderzoekers regelmatig erop attent maak hoeveel uren wij ter beschikking hebben. Omdat het PR-matig interessant was zijn wij daar soepeler in geweest in het geval van Fraises de Guillaume. Wij hebben daar ook medewerking verleend aan een professioneel ogend filmpje. Iets dat iedereen trouwens leuk vond om aan mee te werken.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Binnen SSB hebben ze dat nu valorisatietrajecten genoemd, zeg maar het moment waarop ondernemingen de kennis die zij eventueel via hogescholen hebben verworven in de praktijk gaan implementeren.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Innovatie, valorisatie, dat hoeft niet noodzakelijk volgordelijk te zijn, al wordt het vaak zo aangevoeld dat de innovatie eerst moet komen, waardoor ondernemers pas bij ons willen komen op het moment dat alles al is uitgezocht. Dan lopen zij het risico dat zij na heel veel inspanning plots merken dat er helemaal geen markt is voor hun product, of dat zij beter een andere doelgroep hadden aangesproken. Dus niet eerst de markt te bestuderen verspil je vaak onnodig veel geld en energie.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Het is niet zo dat wij (Dockwize) samenwerken met de techneuten (onderzoekers) van de kennisinstellingen. Eerder is het zo dat de betreffende ondernemer ook een lijntje heeft lopen naar die kennisinstelling. In het geval van Fraises de Guillaume hebben wij niet samengezeten met de onderzoekers (van Vives), maar hebben wij van de ondernemer gehoord wat daar werd onderzocht. Dat is ook niet nodig, want de ondernemer komt dan tot bij ons, waarna wij hem vragen: "En hoe ga je nu naar de markt, wat is precies jouw markt.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Binnen het partneroverleg of in klankbordsessies werd samen met de SSB-partners overlegd of er bij een ondernemer een valorisatievraag ligt, en of dat door Dockwize kan worden opgenomen.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Er zijn SSB-trajecten geweest waarbij business coaches van Dockwize en OC West bij dezelfde casus waren betrokken, maar echt samengewerkt hebben onze coaches niet. Zij vulden elkaar eerder aan, bijvoorbeeld via een scan die OC West voor ondernemers kan doen. Het resultaat daarvan kan dan wel voor ons van belang zijn in het vervolgtraject met die ondernemer.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Er zijn SSB-trajecten geweest waarbij business coaches van Dockwize en OC West bij dezelfde casus waren betrokken, maar echt samengewerkt hebben onze coaches niet. Zij vulden elkaar eerder aan, deden ieder hun deel van het werk. Bijvoorbeeld, het resultaat van een scan die OC West voor een ondernemer uitvoert, kan door ons in het vervolgtraject met die ondernemer worden gebruikt.</p>	SSB-WP3 - Interview 07
<p>Bij het begeleiden van de bedrijven heeft er binnen het SSB-verhaal geen samenwerking plaatsgevonden tussen coaches van Dockwize en OC West of andere Vlaamse SSB-partners. Van zodra bedrijven als Wim Pinnoo waren doorverwezen naar Dockwize, werd daar een Dockwize-traject opgestart zonder verder input van SSB-partners of Howest.</p>	SSB-WP3 - Interview 08
<p>Buiten de Hogeschool Zeeland ken ik de andere SSB-partners eigenlijk niet. Ik heb op de websites van die Vlaamse hogescholen wel eens opgezocht wat zij aanbieden aan reguliere studenten en dan heb ik mij verbaasd over het enorm brede pakket aan opleidingen, maar ik heb er geen idee van wat zij als begeleiding aan bedrijven aanbieden. Via de SSB-ondernemers die bij ons een programma doorlopen hoor ik dan wel eens iets over een haalbaarheidsonderzoek of een marketingonderzoek. Op basis van die geluiden ben ik er zeker van dat er flink wat frictie zit tussen de Dockwize-visie en wat ik uit die gesprekken opvang. Het zou zeker goed zijn om daarover eens een discussie te voeren met elkaar.</p>	SSB-WP3 - Interview 08
<p>Het is mij onbekend dat er binnen het SSB-project een onderscheid werd gemaakt tussen valorisatietrajecten en innovatietrajecten. Valorisatietrajecten klinkt bovendien heel erg academisch en ouderwets, ver van de praktijk. Wij spreken van validatietrajecten waarbij</p>	SSB-WP3 - Interview 08

Quote	Bron
<p>wij in eerste instantie onderzoeker of er iemand op de aangereikte oplossing zit te wachten, en vervolgens of technische, commerciële, economische en organisatorische haalbaarheid met elkaar in de pas lopen.</p>	
<p>Bij integrale begeleiding door meerdere partijen spreekt het voor zich dat die projectpartners eerst moeten samenzitten om met elkaar kennis te maken, om elkaars sterktes en zwaktes te kennen en om samen een plan en visie uit te zetten ten overstaan van de klant. Dat is op geen enkel moment gebeurd bij de SSB-trajecten.</p>	SSB-WP3 - Interview 08
<p>Bij aanvang overleg ik met de onderzoeksteams welke expertise nodig is en wie een project zal trekken. Vanaf dan beslissen zij zelf met wie er verder wordt samengewerkt. Ik draag vanaf dan vooral zorg voor de financiële administratie en de rapportage richting de subsidieverstrekker. De communicatie met de onderneming verloopt dan ook rechtstreeks tussen onderzoekers en ondernemers.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Het is Emmelie Houzet van TUA West die ervoor zorgt dat de online enquêtes en de evaluatieformulieren van de afgeronde trajecten centraal worden opgeslagen. Voor Howest vraag ik herhaaldelijk aan de onderzoekers om ervoor te zorgen dat die documenten worden ingevuld. Meer documentatie wordt er niet verzameld over de afgeronde projecten, omdat dat ook niet de vraag of de vereiste was van de subsidieverstrekker.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Samenwerkingen komen niet volgens een bepaald plan tot stand.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>Er zijn projecten opgesplitst in een innovatie en een valorisatietraject, dat vervolgens bij Dorine van OC West terecht kwam. Maar eenmaal opgesplitst heb ik niet verder opgevolgd wat er bij OC West gebeurde.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>De communicatie over het resultaat van de brainstorm ontving ik per e-mail, alsook het verzoek om het resterende budget in te zetten op coaching op klantgerichtheid. Zodoende is het Experta Testing project bij Devine, bij mij dus, terecht gekomen.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Voorop in mijn projectplan met Experta Testing stond het verzamelen van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Dat was een eyeopener voor Wim, het besef dat hij moest vertrekken van iets dat is vastgesteld, niet op wat hij aanvoelde. Ter ondersteuning heb ik Wim een reeks templates en reflectiedocumenten aangeleverd, waarop hij kon beschrijven hoe interacties met klanten in het verleden verliepen en hoeveel tijd iedere klant hem kostte.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Ondanks de herstructurering bij Howest, waarbij clustering tot meer samenwerking zouden moeten leiden, is dat door tijdsgebrek er nog niet van gekomen. Van zodra het Experta Testing project van Innowiz mijn richting is uitgekomen heb ik het er verder niet meer over gehad met mijn Innowiz-collega's.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Mogelijke innovatietrajecten voor MKB'ers werden doorgaans besproken tijdens de partneroverleggen, al kon het ook gebeuren dat er buiten die overleggen een klankbordgroep werd samengesteld om met een specifieke onderneming in gesprek te gaan. Naast Off Road Solutions was dat bijvoorbeeld het geval met Skills & Control, The Holy Spiritus, Hydropure en Fraises de Guillaume.</p>	SSB-WP3 - Interview 11
<p>Ik wil graag een culturele gevoeligheid aansnijden. Er zaten in ons project duidelijk vier doeners aan de tafel. Iedere vergadering duurde nooit langer dan 30 minuten. Luc Vermeersch was daar laaiend enthousiast over. Maar toen op het einde van het project nog een kleinigheid moest gedaan worden, heeft Pieter-Bart aan Luc laten weten dat daar geen budget meer voor was en voorgesteld dat Luc onze student Johan dan zou vergoeden met een bak bier. Dat is heel slecht gevallen bij Luc, want hij kon niet begrijpen dat de HZ University of Applied Sciences vijf meter voor de streep zou stoppen. De laatste werkzaamheden zijn dan toch uitgevoerd en betaald door de HZ University of Applied Sciences, maar het kwaad was toen al geschied. Je moet begrijpen dat de ontvangst bij Luc altijd heel gul is, maar dat hij dan ook niet kan begrijpen dat je vlak voor de eindmeet gaat zeuren over €50,00.</p>	SSB-WP3 - Interview 12
<p>Bij OC West proberen wij onder andere aan kennisberging te doen door een aantal functies te ontdebelen. Het bergen van onze resultaten op een wetenschappelijke manier probeer ik stap voor stap binnen de organisatie binnen te brengen. Daar is bij sommige medewerkers ook een mind-shift voor nodig met betrekking tot het vrijwillig delen van kennis. Trainingen waarin collega's heel laagdrempelig kunnen ontmoeten is hierin erg belangrijk.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Data-opslag en documentatie is vastgelegd in een van bovenaf opgelegde policy die beschrijft hoe wij onze data op een digitaal platform moeten opslaan. Voor data die niet verplicht via die platforms moet worden opgeslagen, maar voortvloeit uit lopende projecten hebben wij binnen OC West flowcharts die hierin ondersteuning bieden.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Wat vrijwillig data delen betreft, is het belangrijk dat je daar bij de screening van je medewerkers al oog voor hebt. Dat gebeurt zeker niet altijd. Soms merk je na een jaar dat iemand wel over de nodige expertise beschikt, maar niet over de spontane bereidheid om informatie met collega's te delen. Na diagnose een opleiding ter zake voorzien kan hierin wel soelaas bieden. Het is echt iets waar de algemeen coördinator permanent oog voor moet hebben.</p>	SSB-WP3 - Interview 13
<p>Ik vermoed dat de Holy Spiritus van Dockwize naar OC West is gekomen, omdat Dockwize de ondernemers wilden laten inschuiven in een van hun programma's, terwijl de twee ondernemers van de Holy Spiritus maatwerk wensten, omdat zij niet bereid waren om informatie over hun product te delen met andere ondernemers uit de programma's van Dockwize. Johan Gheeraert en ik binnen OC West dan coaching op maat verstrekt.</p>	SSB-WP3 - Interview 13

Quote	Bron
Co&Co heb ik van OC West overgedragen aan Dockwize, omdat de ondernemers van Co&Co wel openstonden voor collectieve sessies samen met andere ondernemers, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de ondernemers van de Holy Spiritus die dat helemaal niet wilden. Dat leek mij een mooi voorbeeld van interregionale uitwisseling op het vlak van valorisatie.	SSB-WP3 - Interview 13
*Wat de ontwikkeling van de co-creatietechnieken betreft, denk ik dat het vooral de bedoeling was dat die binnen de kennisinstellingen zouden worden ontwikkeld in het kader van de SSB-innovatietrajecten. Covid heeft daar heel veel roet in het eten gegooid, waarnaar dat allemaal niet gebeurd is. Ik heb dan die klankbordsessies geïntroduceerd, waar dan zowel kennisinstellingen als valorisatiepartners aanwezig zouden zijn. Dat is aardig gelukt. Maar initieel was het de bedoeling dat de kennisinstellingen samen met Living Labs co-creatietechnieken zouden ontwikkelen.	SSB-WP3 - Interview 13
Bij die klankbordsessies kom je op een forum terecht waarbij je die ondernemer een pitch laat geven, waarop alle deelnemers vervolgens feedback kunnen leveren. Op die manier probeer ik dan ook de onderzoekers uit hun cocoon los te weken en bij de discussie te betrekken. Op die manier maakt een onderzoeker ook kennis met alle andere issues waarmee een ondernemer worstelt, los van zijn vragen met betrekking tot innovatie. Dan leert die onderzoeker ook dat een onderneming iets anders is dan een onderzoeksgroep.	SSB-WP3 - Interview 13
Tijdens klankbordsessie bevragen wij de ondernemer op basis van de vier kwadranten analysemethodiek. Informatie daarover wordt de deelnemers vooraf toegestuurd. Op die manier leren de onderzoekers niet alleen iets over de innovatievraag, maar over de context waarbinnen zo'n ondernemer werkt. Eenmaal er vanuit die klankbordsessie is afgelijnd wat er moet gebeuren, en welke kennisinstelling daarvoor verantwoordelijk is, doe ik verder geen opvolging van nabij. Om de drie maanden een stand van zaken communiceren verwacht ik wel. Voor sommige SSB-trajecten heb ik zogenaamde strategiesessies ingepland.	SSB-WP3 - Interview 13
Om binnen OC West ons werk te kunnen doen, hadden wij binnen SSB eerst en vooral groen licht nodig van de kennisinstelling die het innovatietraject voor zijn rekening zou nemen. Daarnaast is kennisdeling tussen kennisinstelling en OC West van groot belang, want ik heb die innovatie- en valorisatietrajecten altijd als een geheel beschouwt.	SSB-WP3 - Interview 13
Ik heb mij nooit bezighouden met het innovatieluid. In principe kwam dat dossier na de innovatie dan terug bij ons (OC West) om te kijken welke valorisatie eraan kon worden gegeven.	SSB-WP3 - Interview 14
Je kunt ons niet vergelijken met Dockwize. Wij hebben een ongelooflijk lichte structuur, waarbinnen ik mij enkel inhoudelijk met dossiers moet bezighouden. Dat biedt mij de mogelijkheid om binnen iedere traject tailor-made te werken. Bij Dockwize heb ik de indruk dat de betrokken ondernemers zich mee moeten in passen in de beschikbare programma's.	SSB-WP3 - Interview 14
De trajecten (valorisatie: Dockwize / innovatie: Howest) stonden redelijk los van elkaar. Ik heb het wel als prettig ervaren dat Dorine van OC West aan projectcoördinatie deed, zodat de voortgang voor mij duidelijk was.	SSB-WP3 - Interview 15
Ik ben gestart met het opleidingstraject bij Dockwize en na de vierde sessie is daar Innowitz bijgekomen. Die trajecten bij Howest en Dockwize liepen vervolgens parallel, met tussendoor af en toe iets bij OC West. Dat vond ik op zich niet erg, maar ik miste wel de algemene planning en coördinatie van wat ik wanneer waar ging doen en waarom.	SSB-WP3 - Interview 15
Intern is SSB niet altijd makkelijk, omdat wij een grote organisatie zijn, met 1.600 personeelsleden, zes studiegebieden met parallel daaraan zes Expertisecentra, met daarbij zes EC-coördinatoren en in totaal een 160-tal onderzoekers. Daardoor kan het zoeken naar de juiste expertise voor een bepaalde uitdaging best veel tijd vergen. Daar komt nog bij dat wij geen mooi overzicht hebben van welke expertise bij Vives aanwezig is, omdat daar voortdurend beweging in zit.	SSB-WP3 - Interview 16
Voor het scherp stellen van de vraag, nog vóór het SSB-traject start, wordt er vaak via het partneroverleg samengewerkt met de HZ University of Applied Sciences en Howest, en de andere partners (TUA West, OC West en Dockwize). Of in aparte sessies buiten de partneroverleggen.	SSB-WP3 - Interview 16
De docent-onderzoekers van Howest en HZ University of Applied Sciences hebben nooit samen rond de tafel gezeten, maar dat was ook niet hun opdracht, denk ik.	SSB-WP3 - Interview 17
Een projectmanager was er niet, maar Pieter-Bart was duidelijk bij pinken om helder te maken wat er precies was afgesproken en wat niet.	SSB-WP3 - Interview 17
Bij de Howest gaat het misschien allemaal wat trager, maar ik merk daar wel meer een win-win-spirit, in tegenstelling tot de HZ University of Applied Sciences. Ik heb het gevoel dat die gasten van Howest nog een hele tijd aan onze zijde gaan staan, zonder dat zij daar plots met een factuur staan te zwaaien.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 8: Quotes Samenwerking met partners

Label: Expertise

Quote	Bron
De experts met wie ik het meest contact had waren eigenlijk collega's van Watertechnologie: Hans Capon, Bart Letterie en Niels Groot. Daarnaast heb ik ook wel een paar keer vergaderingen bijgewoond met Kevin van PureBlue.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik was een bruggetje tussen de experts, Niels Groot en Mireille Martens enerzijds, en de data anderzijds. Naast het schrijven van het adviesrapport, samen met Mireille Martens, bestond mijn belangrijkste bijdrage wellicht uit de tijd die ik in het labo heb doorgebracht. Het waren immers acht stalen per maand en omdat het water zo troebel was kostte het extra veel tijd om de concentraties van verschillende stoffen te meten.	SSB-WP3 - Interview 01
Bedoeling van de expertdagen was om een soort kaart samen te stellen waaruit zou blijken welke expertise bij welke partner aanwezig is. Maar ook daar heeft corona roet in het eten gegooid. Het is niet gelukt om die expertdagen via een digitaal kanaal leven in te blazen.	SSB-WP3 - Interview 02
Helemaal in het begin hebben een viertal HZ-studenten in kaart gebracht welke waterstromen er binnen Brouwerij De Leite waren, en via proeven in het lab hebben zij die nader gekarakteriseerd. Een aantal van die laboproeven is trouwens uitgevoerd door SSB-partner Vives, maar verder hebben wij geen contact gehad met Vives-onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 04
De expertise die wij voor Expertia Testing nodig hadden hebben wij in huis, bij de Howest dus gevonden: UX-design, Toegepaste Informatica en Project Management. Daarbij komt natuurlijk ook de expertise die de zaakvoerder zelf aandraagt. In andere situaties betrekken wij ook klanten van onze klant bij de brainstorm, maar daar stond Wim Pinnoo, zaakvoerder van Expertia Testing, niet voor open.	SSB-WP3 - Interview 05
Voor SSB-traject over brouwwater bij Brouwerij De Leite is er in beperkte mate samengewerkt met de HZ University of Applied Sciences, maar doorgaans wordt de benodigde expertise bij andere expertisecentra binnen Vives gezocht (en gevonden).	SSB-WP3 - Interview 06
In het geval van Brouwerij De Leite zijn wij eigenlijk louter uitvoerend betrokken geweest in verband met een microbiologische analyse van waterstalen. Er zijn veel e-mails tussen mij en Pieter-Bart Visscher over en weer gaan om louter praktische afspraken rond te krijgen. Bijzonder inefficiënt. Er was een mogelijkheid een brug te slaan tussen Vives en HZ University of Applied Sciences, maar wij zijn louter ingeschakeld voor onze analytische expertise ter zake. Vanuit de Vives-onderzoekers was er geen betrokkenheid bij het traject van Brouwerij De Leite, omdat wij nooit zijn uitgenodigd om het hele plaatje te overzien.	SSB-WP3 - Interview 06
Bij aanvang overleg ik met de onderzoeksteams welke expertise nodig is en wie een project zal trekken. Vanaf dan beslissen zij zelf met wie er verder wordt samengewerkt. Ik draag vanaf dan vooral zorg voor de financiële administratie en de rapportage richting de subsidieverstrekker. De communicatie met de onderneming verloopt dan ook rechtstreeks tussen onderzoekers en ondernemers.	SSB-WP3 - Interview 09
Vives is zijdelings bij het traject van Brouwerij De Leite terechtgekomen, omdat er vanuit de HZ-onderzoekers het signaal werd gegeven dat zij in hun labo's niet alle analyseparameters konden meten. Dan kun je naar een commerciële partner, maar na inbreng op het partneroverleg is dan besloten dat Vives een aantal testen voor haar rekening zou nemen.	SSB-WP3 - Interview 11
Omdat mijn collega in zwangerschapsverlof was, heb ik eerst een aantal dingen in het lab gedaan. Omdat ik bij gebrek aan expertise echter niet in staat was om alle analyses te doen, zijn een aantal testen geoutsourcet naar Vives in Roeselare. Tijdelijk echter, want van zodra mijn collega terugkeerde uit zwangerschapsverlof zijn alle analyses in Vlissingen uitgevoerd. Bovendien is Johan Diepeveen er bij de doorstart bijgekomen en heeft hij het leeuwendeel van het labowerk voor zijn rekening genomen.	SSB-WP3 - Interview 12
Je kunt ons niet vergelijken met Dockwize. Wij hebben een ongelooflijk lichte structuur, waarbinnen ik mij enkel inhoudelijk met dossiers moet bezighouden. Dat biedt mij de mogelijkheid om binnen iedere traject tailor-made te werken. Bij Dockwize heb ik de indruk dat de betrokken ondernemers zich mee moeten inpassen in de beschikbare programma's.	SSB-WP3 - Interview 14
Veel van de SSB-trajecten waarin Vives participeert zijn bij het Expertisecentrum "Agro- en Biotechnologie" van Yves De Bleecker terechtgekomen, omdat wij een heel grote kennis hebben opgebouwd met betrekking tot alles dat met voeding en voedingsverpakkingen te maken heeft.	SSB-WP3 - Interview 16

Tabel 9: Quotes Expertise

Label: Online

Quote	Bron
Met uitzondering toen ik met Mireille de eerste stalen ging nemen hebben wij Luc Vermeersch persoonlijk ontmoet, maar wegens corona vonden nadien alle meetings online plaats.	SSB-WP3 - Interview 01
Door Corona moesten wij de Innowiz-brainstorm met Expertia Testing online organiseren. Het was niet evident om de offline dynamiek ook online te creëren als je met vier of vijf voortdurend tegen een scherm aankijkt. Wij dan dankbaar gebruik gemaakt van de break-out	SSB-WP3 - Interview 05

Quote	Bron
room die eerst Zoom, later ook MS Teams, bood. Dan kun je deelnemers duo-opdrachten geven en als facilitator in en uit die break-out rooms gaan.	
Miro werd als tool gebruikt voor de online brainstorm, maar het was duidelijk dat vooral de design georiënteerde mensen er hun weg vlotter in vonden dan anderen.	SSB-WP3 - Interview 10
Online sessies vond ik een goede keuze, omdat ik niet wekelijks naar Zeeland had willen rijden, en omdat het je de mogelijkheid biedt om tussendoor nog even iets anders te doen. Maar al bij al is het heftig om een hele dag voor MS Teams te zitten.	SSB-WP3 - Interview 15

Tabel 10: Quotes Online

Label: Software

Quote	Bron
Door Corona moesten wij de Innowiz-brainstorm met Experta Testing online organiseren. Het was niet evident om de offline dynamiek ook online te creëren als je met vier of vijf voortdurend tegen een scherm aankijkt. Wij dan dankbaar gebruik gemaakt van de break-out room die eerst Zoom, later ook MS Teams, bood. Dan kun je deelnemers duo-opdrachten geven en als facilitator in en uit die break-out rooms gaan.	SSB-WP3 - Interview 05

Tabel 11: Quotes Software

Label: Communicatie

Quote	Bron
De meetings met Niels Groot waren structureel om de paar weken ingepland. Met de andere collega's verliep het contact dagelijks en heel informeel.	SSB-WP3 - Interview 01
Misschien dat Mireille de voortgang van het onderzoek formeel heeft opgevolgd. Ik heb dat in ieder geval niet gedaan. Ik was ook maar de student daar.	SSB-WP3 - Interview 01
De planning voor de staalnamen werd rechtstreeks met Luc Vermeersch afgestemd. Meestal wisten wij ruim van tevoren op welke dagen hij zou brouwen en wanneer de ketels vervolgens zouden worden gespoeld.	SSB-WP3 - Interview 01
Mijn rol bestaat vooral uit het samenbrengen van de partners en linken zoeken om onderzoekers -liefst grensoverschrijdend- te laten samenwerken. Voorts houd ik vooral een vinger aan de pols bij de lopende trajecten. In welke fase bevinden die trajecten zich? Ik probeer dat voornamelijk te doen via het gedeelde Excel-overzicht dat ik heb gedeeld. Dat loopt moeilijk, omdat er veel onderzoekers zijn, en omdat ik meestal geen rechtstreeks contact heb met de onderzoekers. Dat contact loopt meestal via de coördinatoren bij de kennisinstellingen. Veel hangt ook af van de mate waarin de onderzoeker vertrouwd is bij het SSB-project. Het makkelijkst loopt dat bij trajecten waarbij onderzoekers betrokken zijn die al in meerdere trajecten hebben geparticipeerd en soms zelfs aansluiten bij een partneroverleg.	SSB-WP3 - Interview 02
Wat communicatie betreft, krijg ik doorgaans het snelst antwoord op vragen die Howest-trajecten betreffen. Dat heeft voornamelijk te maken met de structuur en de verantwoordelijkheden van de deelnemende onderzoekers. De Howest-onderzoekers hebben doorgaans minder lesgevende verantwoordelijkheden in vergelijking met de docent-onderzoekers van Vives of HZ University of Applied Sciences.	SSB-WP3 - Interview 02
Met OC West verloopt de communicatie heel vlot, met Dockwize iets minder. Dat komt wellicht omdat Marlon Baarends-Schroevens in de loopt van het traject directeur is geworden en daardoor ook aandacht moet besteden aan heel wat andere zaken. Het was de bedoeling, dacht ik, dat SSB binnen Dockwize zou worden overgedragen, maar tot dusver is Marlon Baarends-Schroevens nog steeds mijn belangrijkste contact bij Dockwize.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb geen zicht op documentatie die binnen onderzoeksprojecten wordt opgebouwd en al helemaal niet over de mate waarin verslagen of ervaringen in samenwerking met ondernemers worden uitgewisseld. Ik heb ook het gevoel dat het schrijven van een eindverslag na de afronding van een onderzoekstraject niet meteen prioritair is voor de onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb weinig zicht op wat er met de onderzoeksresultaten gebeurt. Sommige ondernemers vullen wel een evaluatieformulier in, maar of die ondernemers maanden na afronding nog contact hebben met de onderzoeksinstellingen, en in welke mate het innovatie-onderzoek tot implementatie heeft geleid, weet ik niet altijd. Er vallen zeker wel een aantal dingen te tonen zoals de gemberdrank, de charcuterie met zeewier en de cocktail met aardbeien. Maar eigenlijk zouden de scholen zelf er belang bij hebben om het contact warm te houden, meer dan TUA West. Voor bedrijfsbezoeken of gastcolleges bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 02

Quote	Bron
<p>Onze student, Johan Diepeveen, deed eigenlijk het meeste werk. Op basis van zijn bevindingen toetste hij regelmatig met mij af welke technologieën zouden kunnen worden aangewend om bepaalde zuiveringen door te voeren. Daarnaast was er natuurlijk Mireille Martens, die het contact met Luc Vermeersch onderhield en erover waakte dat wij onze beloftes nakwamen. Ook heeft Mireille enige publiciteit gemaakt rondom het project door middel van de foto's en filmpjes die zij heeft gemaakt.</p>	SSB-WP3 - Interview 04
<p>Wij doen aan toegepast wetenschappelijk onderzoek en aan dienstverlening. Wekelijks zit ik met mijn collega's van het Foodlab samen om binnenkomende vragen te bespreken. Tijdens die overleggen bespreken wij dan of een vraag binnen SSB valt of dat het betalende dienstverlening betreft. Naast SSB kan een bedrijf ook beroep op subsidies via de zogenaamde KMO-portefeuille, maar dan moet de onderneming zelf nog 60% van de kosten zelf moeten dragen. In het geval van een SSB-traject is het onderzoek volledig gratis voor de onderneming.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Op gestelde tijden wordt er feedback geleverd. Ik houd er ook aan om de mensen uit te nodigen om naar de resultaten te komen kijken en erover in gesprek te gaan. Toch wil ik ook niet krampachtig vasthouden aan een tijds kader, omdat er altijd wel bijstellingen nodig kunnen zijn. Mensen kunnen mij ook altijd bellen of een e-mail sturen als zij op een bepaald moment willen weten hoever wij al gekomen zijn. Vast terugkoppelmomenten boeken wij niet in. Op basis van de vorderingen van het onderzoek beslissen wij zelf wanneer het moment gekomen is om terug te koppelen.</p>	SSB-WP3 - Interview 06
<p>Buiten de Hogeschool Zeeland ken ik de andere SSB-partners eigenlijk niet. Ik heb op de websites van die Vlaamse hogescholen wel eens opgezocht wat zij aanbieden aan reguliere studenten en dan heb ik mij verbaasd over het enorm brede pakket aan opleidingen, maar ik heb er geen idee van wat zij als begeleiding aan bedrijven aanbieden. Via de SSB-ondernemers die bij ons een programma doorlopen hoor ik dan wel eens iets over een haalbaarheidsonderzoek of een marketingonderzoek. Op basis van die geluiden ben ik er zeker van dat er flink wat frictie zit tussen de Dockwise-visie en wat ik uit die gesprekken opvang. Het zou zeker goed zijn om daarover eens een discussie te voeren met elkaar.</p>	SSB-WP3 - Interview 08
<p>Het is Emmelie Houzet van TUA West die ervoor zorgt dat de online enquêtes en de evaluatieformulieren van de afgeronde trajecten centraal worden opgeslagen. Voor Howest vraag ik herhaaldelijk aan de onderzoekers om ervoor te zorgen dat die documenten worden ingevuld. Meer documentatie wordt er niet verzameld over de afgeronde projecten, omdat dat ook niet de vraag of de vereiste was van de subsidieverstrekker.</p>	SSB-WP3 - Interview 09
<p>De communicatie over het resultaat van de brainstorm ontving ik per e-mail, alsook het verzoek om het resterende budget in te zetten op coaching op klantgerichtheid. Zodoende is het Experta Testing project bij Devine, bij mij dus, terecht gekomen.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Tijdens het verzamelen van die data heeft Wim mij af en toe een e-mail om af te toetsen of hij bezig was zoals ik bedoelde.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Eens het project was afgerond, was de deur dicht. Dat was een struikelblok voor Wim. Want ook als hij alsnog interviews zou doen, dan zou hij hier geen feedback mee op ontvangen. Ik denk dat hij dat als een groot struikelblok heeft ervaren.</p>	SSB-WP3 - Interview 10
<p>Mogelijke innovatietrajecten voor MKB'ers werden doorgaans besproken tijdens de partneroverleggen, al kon het ook gebeuren dat er buiten die overleggen een klankbordgroep werd samengesteld om met een specifieke onderneming in gesprek te gaan. Naast Off Road Solutions was dat bijvoorbeeld het geval met Skills & Control, The Holy Spiritus, Hydropure en Fraises de Guillaume.</p>	SSB-WP3 - Interview 11
<p>Wij hebben in het begin wekelijks overleg gehad, heel vroeg, om 8.00u. Door corona is dat eerste half niet goed gelopen, vanwege reisbeperkingen. Daardoor is er het eerste half jaar niets onderzocht, waarna het project met zes maanden is verlengd, zodat wij een doorstart konden maken.</p>	SSB-WP3 - Interview 12
<p>Omdat ik ook zomaar aan het project was toegevoegd en van weinig op de hoogte vond ik het goed dat Pieter-Bart Visscher in de beginfase de touwtjes strak in de hand hield. Hij zorgde ervoor dat er wekelijks werd overlegd, maakte notulen en heeft de communicatie tussen mij en Luc Vermeersch op het spoor gezet. Die acties van Pieter-Bart waren echt wel nodig, want zeker in het begin verliep de communicatie met SSB erg stroef.</p>	SSB-WP3 - Interview 12
<p>Ik wil graag een culturele gevoeligheid aansnijden. Er zaten in ons project duidelijk vier doeners aan de tafel. Iedere vergadering duurde nooit langer dan 30 minuten. Luc Vermeersch was daar laaiend enthousiast over. Maar toen op het einde van het project nog een kleinigheid moest gedaan worden, heeft Pieter-Bart aan Luc laten weten dat daar geen budget meer voor was en voorgesteld dat Luc onze student Johan dan zou vergoeden met een bak bier. Dat is heel slecht gevallen bij Luc, want hij kon niet begrijpen dat de HZ University of Applied Sciences vijf meter voor de streep zou stoppen. De laatste werkzaamheden zijn dan toch uitgevoerd en betaald door de HZ University of Applied Sciences, maar het kwaad was toen al geschied. Je moet begrijpen dat de ontvangst bij Luc altijd heel gul is, maar dat hij dan ook niet kan begrijpen dat je vlak voor de eindmeet gaat zeuren over €50,00.</p>	SSB-WP3 - Interview 12
<p>Data-opslag en documentatie is vastgelegd in een van bovenaf opgelegde policy die beschrijft hoe wij onze data op een digitaal platform moeten opslaan. Voor data die niet verplicht via die platforms moet worden opgeslagen, maar voortvloeit uit lopende projecten hebben wij binnen OC West flowcharts die hierin ondersteuning bieden.</p>	SSB-WP3 - Interview 13

Quote	Bron
Ik heb mij nooit bezighouden met het innovatieluid. In principe kwam dat dossier na de innovatie dan terug bij ons (OC West) om te kijken welke valorisatie eraan kon worden gegeven.	SSB-WP3 - Interview 14
Voor de financiële analyse en ondersteuning reik ik de ondernemers wel rekenbladen aan die zij vervolgens moeten invullen, maar ik maak alleen notulen aan voor mijzelf, niet voor bredere verspreiding. Ik geloof trouwens niet in het overdragen van begeleidingsprojecten.	SSB-WP3 - Interview 14
De trajecten (valorisatie: Dockwize / innovatie: Howest) stonden redelijk los van elkaar. Ik heb het wel als prettig ervaren dat Dorine van OC West aan projectcoördinatie deed, zodat de voortgang voor mij duidelijk was.	SSB-WP3 - Interview 15
Ik ben gestart met het opleidingstraject bij Dockwize en na de vierde sessie is daar Innowiz bijgekomen. Die trajecten bij Howest en Dockwize liepen vervolgens parallel, met tussendoor af en toe iets bij OC West. Dat vond ik op zich niet erg, maar ik miste wel de algemene planning en coördinatie van wat ik wanneer waar ging doen en waarom.	SSB-WP3 - Interview 15
Binnen Vives zijn er wel multidisciplinaire contacten waarbij onderzoekers per e-mail of telefoon bij elkaar aftoetsen of een bepaalde vraag toch niet beter bij een ander Expertisecentrum zou worden neergelegd. Extern hebben wij ook samengewerkt met zowel Howest als de HZ University of Applied Sciences.	SSB-WP3 - Interview 16
Ieder Expertisecentrum beheert zijn eigen administratie en beslist zelfstandig wat er dienst gearchiveerd en gedistribueerd te worden met betrekking tot het gevoerde onderzoek. Documenten als contracten of de-minimisverklaringen.	SSB-WP3 - Interview 16
Echte notulen zijn er bij mijn weten nooit gemaakt, maar wel actieplannen op basis van de gesprekken die wij voerden.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 12: Quotes Communicatie

Label: Impact

Quote	Bron
Wij hebben binnen de opleiding Watertechnologie vaak projecten waar externe bedrijven bij betrokken zijn, maar nooit eerder was dat voor mij zo intensief als voor dit onderzoeksproject met Brouwerij De Leite.	SSB-WP3 - Interview 01
Zoveel ondernemers loop je als student niet tegen het lijf. Het was dan ook leuk om samen te werken met een echte ondernemer als Luc Vermeersch, die overloopt van ambitie en motivatie. Dat heeft flink indruk op mij gemaakt.	SSB-WP3 - Interview 01
Wat samenwerking betreft, hebben wij van meet af aan gezien dat de samenwerking tussen OC West en Dockwize moeilijk liep, maar daarbuiten zijn er dan toch samenwerkingsverbanden gesmeed die het SSB-project overstijgen. Bijvoorbeeld de hechte samenwerking tussen Dorine Gevaert van OC West en het KCOI-team van Ageeth van Maldegem.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb dan ook een cursus gevolgd bij Dockwize over het vaststellen van doelgroepen en hoe je daarop in moet inzetten. Zodanig interessant dat ik nu nog regelmatig een netwerksessie bijwoon.	SSB-WP3 - Interview 03
Sinds wij vorig jaar naar Vives zijn gestapt is alles in een stroomversnelling terechtgekomen, is alles in een stroomversnelling gekomen. Wij hebben nu een product met een goede houdbaarheid dat bovendien goed verkoopt in de zomerbars. Wij hebben nu echt een rendabel product.	SSB-WP3 - Interview 03
Het meest tastbare resultaat van het valorisatietraject bij Dockwize was de beslissing dat onze voorlopig belangrijkste doelgroep zomerbars en strandbars worden. Van het innovatietraject is dat de geruststelling dat wij met een gerust gemoed flessen bij de klant kunnen afleveren, zonder het risico dat er iemand een voedselvergiftiging oploopt.	SSB-WP3 - Interview 03
Door Corona heeft de casus van Experta Testing de ontwikkeling van digitale brainstormsessies in een stroomversnelling gebracht. Met studenten werkten wij voorheen offline vaak met zogenaamde 'customer journeys', maar wij hadden dat concept niet eerder gecombineerd met een brainstorm, laat staan via digitale tools.	SSB-WP3 - Interview 05
Mocht ik overal het SSB-verhaal altijd aan iedereen hebben verteld, dan zouden wij geen eigen dienstverlening meer kunnen aanbieden. Aangezien Vives zelf co-financiert in SSB-trajecten komt het erop neer dat Vives de dienstverlening die via die trajecten wordt aangeboden deels zelf betaalt. Je kunt dus stellen dat wij binnen het SSB-verhaal in concurrentie staan met onszelf. Vanuit louter financieel oogpunt is het voor Vives voordeliger dat wij de onderzoeken via het klassieke dienstverleningspad uitvoeren.	SSB-WP3 - Interview 06
Ik merk dat men ons gevonden heeft en dat ondernemers met nieuwe vragen bij ons komen aankloppen. Dat geldt bijvoorbeeld voor het onderzoek van een niet-alcoholische variant van Aardbeien Daiquiri van Fraises de Guillaume. Vraag is natuurlijk of zij bij betalende dienstverlening het nodige budget beschikbaar hebben.	SSB-WP3 - Interview 06

Quote	Bron
Via SSB heb ik nieuwe contacten gelegd, maar ook kennis gemaakt met nieuwe, zeer uitdagende vragen. Zoals bijvoorbeeld bij Den Ouden Advocaat, waarbij de vraag was om ei te vervangen door een niet-dierlijk product dat houdbaar zou blijven op kamertemperatuur en de smaak zou behouden.	SSB-WP3 - Interview 06
Willem Dewaele (Fraises de Guillaume) is nu nog steeds aangesloten bij onze community en neemt deel aan diverse events. Dat heeft duidelijk toegevoegde waarde voor hem: peer-coaching, zeg maar.	SSB-WP3 - Interview 07
Voor Dockwize was het bijzonder interessant om te zien welke expertise er bij die Vlaamse partners zit, zodat wij ondernemers daar later weer aan kunnen linken. Wij hebben ook gekeken naar de methodieken van OC West, in welke mate die aanvullend kunnen zijn op wat wij doen.	SSB-WP3 - Interview 07
Het SSB-verhaal is voor ondernemers zo'n typische subsidieregeling. Het gaat voor velen vooral om het benutten van die regeling en minder om op meerdere fronten het potentieel eruit te halen dat wordt aangeboden.	SSB-WP3 - Interview 08
SSB heeft mij de gelegenheid geboden om mijn netwerk zowel intern als extern te verrijken. En om een beter zicht te verwerven op de aanwezige expertise.	SSB-WP3 - Interview 09
De opbrengst van SSB voor HZ Nexus ligt vooral in de bijvangst. Inzicht in de complexiteit die zo'n project met zich meebrengt, en een drempelverlaging richting Vlaamse partners als Howest en Vives. Niettemin was SSB voor mij ook de bevestiging dat HZ Nexus niet de meest logische partij is om als projectpartner te participeren in Interreg-projecten. HZ Nexus is goed geëquipeerd voor 'match making', minder voor het structureel begeleiden van innovatietrajecten.	SSB-WP3 - Interview 11
MM: Ik vond het een erg interessant project, maar bovenal vond ik een geweldige opportuniteit voor de student die eraan deel kon nemen. Dat komt helemaal tot uiting in de video die Johan en Luc samen hebben gemaakt. Zoiets schept echt een band.	SSB-WP3 - Interview 12
Via DCI (Deep Customers Insights), de marketinginnovatie-methodiek van Ageeth van Maldegem van het HZ Kenniscentrum voor Ondernemen & Innoveren, kon ik beroep doen op een innovatieve component om in mijn marketing-analyse in te pluggen. Dat was ideaal voor mij.	SSB-WP3 - Interview 13
Vanuit OC West waarderen wij de samenwerking met Ageeth van Maldegem in het bijzonder. Wij kijken ernaar uit om daar in de toekomst een vervolg aan te breien. Daarnaast zijn ook de contacten met Zeeuwse bedrijven als de Holy Spiritus en Offroad Solutions erg fijn, omdat hun DNA erg gelijkaardig is aan dat van de bedrijven bij ons. Misschien kunnen wij samen met KCOI een white paper schrijven over onze gezamenlijke aanpak. En voor de ondernemingen in West-Vlaanderen denk ik dat KCOI een leemte kan opvullen waarvoor ondernemers in West-Vlaanderen niet terecht kunnen. In het verleden konden ondernemers met marketingvragen alleen terecht bij commerciële partijen die dan toch niet de juiste voeling met hen hadden.	SSB-WP3 - Interview 13
Ik heb vooral veel bijgeleerd in interactie met de andere begeleiders.	SSB-WP3 - Interview 14
De SSB-trajecten hebben zeker een boost gegeven aan de waardering van het OC (ondernemerscentrum) binnen de ondernemerswereld van deze provincie (West-Vlaanderen).	SSB-WP3 - Interview 14
Als je de 12-daagse opleiding bij Dockwize bekijkt, dan ben ik daar 20 dagen mee bezig geweest. Als ik dat ga uitrekenen naar een gewoon, basisuurtarief, dan denk ik dat dat de volgende jaren niet zal opbrengen. Ik kan nu niet stellen dat ik een order extra heb binnengehaald omdat ik dit of dat daar specifiek heb geleerd.	SSB-WP3 - Interview 15
Kleine dingetjes die ik heb geleerd of die ik nu gestructureerder toepas zijn bijvoorbeeld Hubspot en de Customer Journey. Hubspot heb ik nu beter geautomatiseerd en van het belang van de Customer Journey ben ik mij nu nog meer bewust dan voorheen. Zo heb ik bijvoorbeeld de procedure voor het opmaken en versturen van offertes aangepast.	SSB-WP3 - Interview 15
Zeker voor het Expertisecentrum Agro & Bio heeft SSB bijgedragen tot een ruimere bekendheid bij de bedrijven waaraan zij diensten kunnen verlenen. Dat geldt wellicht ook voor het Expertisecentrum Zorginnovatie. Daarnaast heeft SSB ook de kans geboden om andere dienstverleningen op te zetten.	SSB-WP3 - Interview 16
Voor de Expertisecentra en Labs die bij SSB-trajecten betrokken waren leidt iedere case tot uitbreiding van de aanwezige expertise, en vooral tot een verdieping van de reeds aanwezige expertise, omdat iedere casus toch anders is.	SSB-WP3 - Interview 16

Tabel 13: Quotes Impact

Label: Output

Quote	Bron
Aan het eind hebben wij een adviesrapport opgeleverd aan Luc Vermeersch, dat ook gepresenteerd is. Ik heb ook een Engelstalig handboek geschreven over hoe de metingen te verrichten, maar dat is vooral bedoeld voor mijn opvolger.	SSB-WP3 - Interview 01

Quote	Bron
Het doel was een adviesrapport uit te breiden dat in theorie beschreef welk soort installaties nodig waren om de kwaliteit van het spoelwater zodanig op te waarderen dat het als brouwwater zou kunnen worden gebruikt.	SSB-WP3 - Interview 01
Het onderzoeksplan bij Vives was strak uitgeschreven door Yves De Bleecker. Wij zijn daar toegekomen met al onze ingrediënten en vervolgens is het team van Yves aan de slag gegaan. En een paar weken later kreeg ik van Yves een mooi rapport opgeleverd, dat wij dan hebben besproken.	SSB-WP3 - Interview 03
Wij hebben daar ook een video over gemaakt, over die proeven bij Vives. Dat was tof, want voelde als een bevestiging dat je met een tof product bezig bent.	SSB-WP3 - Interview 03
Het analyserapport is vooral op basis van voortschrijdend inzicht terecht gekomen. Omdat Luc Vermeersch, zaakvoerder van Brouwerij De Leite, aandrang op snelle antwoorden hebben wij dat opgesplitst. Eerst hebben wij antwoorden geboden op de vragen die hij had met betrekking tot het gebruik van regenwater. Nadien hebben wij dan op basis van onze labo-experimenten onderzocht hoe het spoelwater in het brouwproces zou kunnen worden hergebruikt. Mireille en Johan hebben tot slot alles samengebracht in het eindrapport.	SSB-WP3 - Interview 04
Bij Innowiz maken wij altijd een volledige rapportage op basis van de brainstorm versie, ongeacht of die offline of online heeft plaatsgevonden. Digitale sessies bieden wel het voordeel dat je via Miro informatie meteen digitaal ter beschikking hebt.	SSB-WP3 - Interview 05
Wij hebben de Innowiz-rapportage opgeleverd, maar ik moet eerlijk bekennen dat ik geen zicht heb op wat Kim Diependael vervolgens nog heeft opgeleverd in het kader van het Experta Testing traject.	SSB-WP3 - Interview 05
Op de momenten van terugkoppeling kan er, afhankelijk van de collega-onderzoeker, wel een presentatie of tussentijds verslag worden gedeeld, maar dat gebeurt niet altijd. Wel is het zo dat er op het einde altijd een eindverslag wordt opgeleverd.	SSB-WP3 - Interview 06
Er worden geen verslagen opgesteld, maar iedere ondernemer heeft via de digitale leeromgeving wel toegang tot alle versies van de verschillende onderdelen die hij heeft geüpload. Bij die onderdelen hebben de coaches hun feedback aangevuld in de voorziene commentaar-velden, zodat de ondernemer dat later, zelfs geruime tijd na afronding van het programma, naar terug kan grijpen.	SSB-WP3 - Interview 08
Het is Emmelie Houzet van TUA West die ervoor zorgt dat de online enquêtes en de evaluatieformulieren van de afgeronde trajecten centraal worden opgeslagen. Voor Howest vraag ik herhaaldelijk aan de onderzoekers om ervoor te zorgen dat die documenten worden ingevuld. Meer documentatie wordt er niet verzameld over de afgeronde projecten, omdat dat ook niet de vraag of de vereiste was van de subsidieverstrekker.	SSB-WP3 - Interview 09
Tot slot hebben wij de persona fiches gemaakt, waarin eigenlijk alles samenvalt dat wij in eerdere fasen bespraken.	SSB-WP3 - Interview 10
In totaal duurde de workshop vier uren, waarbij dus zowel werd ingezoomd op de waarom, hoe en wat, als op de value analysis vanuit het klantenperspectief, en de competitors analysis. Met de persona als samenvattend eindresultaat. Dat dit allemaal mogelijk was binnen een tijdsbestek van vier uren was vooral aan de gedegen voorbereiding van beide partijen te danken.	SSB-WP3 - Interview 10
Wat wij voor Brouwerij De Leite hebben gedaan is eigenlijk niet iets dat wij typisch doen bij HZ Water Technology. Dit was gewoon een adviesrapport schrijven met referenties naar de toepassing van bestaande technologieën. Eigenlijk willen wij vooral onderzoek doen naar de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoals wij momenteel doen voor een Belgisch bedrijf: Hydropure.	SSB-WP3 - Interview 12
Voor de financiële analyse en ondersteuning reik ik de ondernemers wel rekenbladen aan die zij vervolgens moeten invullen, maar ik maak alleen notulen aan voor mijzelf, niet voor bredere verspreiding. Ik geloof trouwens niet in het overdragen van begeleidingsprojecten.	SSB-WP3 - Interview 14
Ik heb niet echt een eindrapport van het valorisatietraject dat ik bij Dockwize heb doorlopen. Ik had dat wel verwacht na zo'n lange lessenreeks. Nu heb ik die lessen doorlopen en dat was het dan. Ik heb blijkbaar geleerd wat ik moest leren, maar ik heb geen helder overzicht op waarin ik nu precies ben gegroeid. Om dat te weten zou ik al die verschillende puzzelstukjes van de Canvas terug bij elkaar moeten leggen. Ik vermoed nochtans dat dergelijke samenvatting niet moeilijk maken is voor Dockwize.	SSB-WP3 - Interview 15
Van Devine heb ik wel een analyse van welke persona's gaan nu de website van Experta Testing bezoeken en waarop moet ik we mij richten in mijn marketing. Het rapport van Devine telt ongeveer twintig pagina's en bevat aanbevelingen met betrekking tot aanpassingen aan lay-out en structuur van de website. Het schetst goed hoe de website van mijn bedrijf er zou moeten uitzien. Maar ik ben nog niet begonnen aan de bouw van een nieuwe website.	SSB-WP3 - Interview 15
Vanuit de HZ University of Applied Sciences heeft Mireille een rapport opgeleverd, maar daar wordt op dit moment niets mee gedaan, omdat er eerst nog een aantal werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Eigenlijk is de studie ondertussen ingehaald door de realiteit, waardoor een re-evaluatie van die studie zich opdringt.	SSB-WP3 - Interview 17
Aan het eind hebben wij een adviesrapport opgeleverd aan Luc Vermeersch, dat ook gepresenteerd is. Ik heb ook een Engelstalig handboek geschreven over hoe de metingen te verrichten, maar dat is vooral bedoeld voor mijn opvolger.	SSB-WP3 - Interview 01

Quote	Bron
Het doel was een adviesrapport uit te breiden dat in theorie beschreef welk soort installaties nodig waren om de kwaliteit van het spoelwater zodanig op te waarderen dat het als brouwwater zou kunnen worden gebruikt.	SSB-WP3 - Interview 01
Het onderzoeksplan bij Vives was strak uitgeschreven door Yves De Bleecker. Wij zijn daar toegekomen met al onze ingrediënten en vervolgens is het team van Yves aan de slag gegaan. En een paar weken later kreeg ik van Yves een mooi rapport opgeleverd, dat wij dan hebben besproken.	SSB-WP3 - Interview 03
Wij hebben daar ook een video over gemaakt, over die proeven bij Vives. Dat was tof, want voelde als een bevestiging dat je met een tof product bezig bent.	SSB-WP3 - Interview 03
Het analyserapport is vooral op basis van voortschrijdend inzicht terecht gekomen. Omdat Luc Vermeersch, zaakvoerder van Brouwerij De Leite, aandrang op snelle antwoorden hebben wij dat opgesplitst. Eerst hebben wij antwoorden geboden op de vragen die hij had met betrekking tot het gebruik van regenwater. Nadien hebben wij dan op basis van onze labo-experimenten onderzocht hoe het spoelwater in het brouwproces zou kunnen worden hergebruikt. Mireille en Johan hebben tot slot alles samengebracht in het eindrapport.	SSB-WP3 - Interview 04
Bij Innowiz maken wij altijd een volledige rapportage op basis van de brainstorm versie, ongeacht of die offline of online heeft plaatsgevonden. Digitale sessies bieden wel het voordeel dat je via Miro informatie meteen digitaal ter beschikking hebt.	SSB-WP3 - Interview 05
Wij hebben de Innowiz-rapportage opgeleverd, maar ik moet eerlijk bekennen dat ik geen zicht heb op wat Kim Diependael vervolgens nog heeft opgeleverd in het kader van het Experta Testing traject.	SSB-WP3 - Interview 05
Op de momenten van terugkoppeling kan er, afhankelijk van de collega-onderzoeker, wel een presentatie of tussentijds verslag worden gedeeld, maar dat gebeurt niet altijd. Wel is het zo dat er op het einde altijd een eindverslag wordt opgeleverd.	SSB-WP3 - Interview 06
Er worden geen verslagen opgesteld, maar iedere ondernemer heeft via de digitale leeromgeving wel toegang tot alle versies van de verschillende onderdelen die hij heeft geüpload. Bij die onderdelen hebben de coaches hun feedback aangevuld in de voorziene commentaar-velden, zodat de ondernemer dat later, zelfs geruime tijd na afronding van het programma, naar terug kan grijpen.	SSB-WP3 - Interview 08
Het is Emmelie Houzet van TUA West die ervoor zorgt dat de online enquêtes en de evaluatieformulieren van de afgeronde trajecten centraal worden opgeslagen. Voor Howest vraag ik herhaaldelijk aan de onderzoekers om ervoor te zorgen dat die documenten worden ingevuld. Meer documentatie wordt er niet verzameld over de afgeronde projecten, omdat dat ook niet de vraag of de vereiste was van de subsidieverstrekker.	SSB-WP3 - Interview 09

Tabel 14: Quotes Output

Label: Opvolging

Quote	Bron
Af en toe hoor ik nog wel iets voorbijkomen, maar eigenlijk ben ik nu vooral bezig met mijn eigen afstuderen. Ons rapport zou voor Luc moeten volstaan om leveranciers te benaderen die de aanbevolen technologieën kunnen leveren.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik heb geen zicht op documentatie die binnen onderzoeksprojecten wordt opgebouwd en al helemaal niet over de mate waarin verslagen of ervaringen in samenwerking met ondernemers worden uitgewisseld. Ik heb ook het gevoel dat het schrijven van een eindverslag na de afronding van een onderzoekstraject niet meteen prioritair is voor de onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik heb weinig zicht op wat er met de onderzoeksresultaten gebeurt. Sommige ondernemers vullen wel een evaluatieformulier in, maar of die ondernemers maanden na afronding nog contact hebben met de onderzoeksinstellingen, en in welke mate het innovatie-onderzoek tot implementatie heeft geleid, weet ik niet altijd. Er vallen zeker wel een aantal dingen te tonen zoals de gemberdrank, de charcuterie met zeewier en de cocktail met aardbeien. Maar eigenlijk zouden de scholen zelf er belang bij hebben om het contact warm te houden, meer dan TUA West. Voor bedrijfsbezoeken of gastcolleges bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 02
Ik start volgende week een nieuw onderzoek bij Vives om te onderzoeken hoe wij een alcoholvrije versie zouden kunnen aanbieden. Daar is veel vraag naar, maar omdat de factor alcohol ontbreekt, heeft dat een grote impact op de houdbaarheid. Maar tegelijk is de marge heel interessant, omdat de productiekost maar de helft zou bedragen.	SSB-WP3 - Interview 03
Wij hebben de Innowiz-rapportage opgeleverd, maar ik moet eerlijk bekennen dat ik geen zicht heb op wat Kim Diependael vervolgens nog heeft opgeleverd in het kader van het Experta Testing traject. Ik heb evenmin zicht op hoe het valorisatietraject dat Wim Pinnoo, zaakvoerder van Experta Testing, bij Dockwize heeft gevolgd.	SSB-WP3 - Interview 05
Fraises de Guillaume en Den Ouden Advocaat zijn twee cases die ik zelf van dichterbij heb opgevolgd, omdat ik daar in het verleden al contacten mee had opgebouwd.	SSB-WP3 - Interview 06

Quote	Bron
Met de SSB-ondernemers heb ik verder geen contact meer, in tegenstelling tot de andere ondernemers uit het Acceleratie-programma, maar dat komt natuurlijk omdat wij daar al een relatie mee hadden opgebouwd.	SSB-WP3 - Interview 08
Opvolging eindigt eigenlijk bij het invullen van de evaluatieformulieren. Bij Howest is er niets voorzien om via business developers op te volgen wat er bij de ondernemingen gebeurt met de resultaten van het gevoerde onderzoek.	SSB-WP3 - Interview 09
Eens het project was afgerond, was de deur dicht. Dat was een struikelblok voor Wim. Want ook als hij alsnog interviews zou doen, dan zou hij hier geen feedback mee op ontvangen. Ik denk dat hij dat als een groot struikelblok heeft ervaren.	SSB-WP3 - Interview 10
Ik heb Wim gevraagd om mij op de hoogte te houden van de voortgang van zijn website, maar sinds december 2021 heb ik niets meer van hem vernomen. Ik heb ook geen zicht op wat Wim verder nog heeft gedaan bij het valorisatietraject.	SSB-WP3 - Interview 10
Wij hebben totaal geen opvolging gedaan. Wij hebben niet opgevolgd in welke mate onze aanbevelingen uit het adviesrapport zijn geïmplementeerd. Eenmaal je dat lost laat, verlies je het en komen er andere prioriteiten in de plaats.	SSB-WP3 - Interview 12
Tijdens klankbordsessie bevragen wij de ondernemer op basis van de vier kwadranten analysemethodiek. Informatie daarover wordt de deelnemers vooraf toegestuurd. Op die manier leren de onderzoekers niet alleen iets over de innovatievraag, maar over de context waarbinnen zo'n ondernemer werkt. Eenmaal er vanuit die klankbordsessie is afgelijnd wat er moet gebeuren, en welke kennisinstelling daarvoor verantwoordelijk is, doe ik verder geen opvolging van nabij. Om de drie maanden een stand van zaken communiceren verwacht ik wel. Voor sommige SSB-trajecten heb ik zogenaamde strategiesessies ingepland.	SSB-WP3 - Interview 13
Informeel heb ik nog af en toe contact met ondernemers. Zij zijn altijd welkom. Tachtig procent van die ondernemers worden eigenlijk vaste contactpunten.	SSB-WP3 - Interview 13
Omdat ik via mijn job actief ben binnen een community met veel start-ups kom ik mensen die een SSB-traject volgden sowieso nog tegen, ook al zijn er binnen SSB ook ondernemingen begeleid die je niet meer als start-up kon beschouwen.	SSB-WP3 - Interview 14
Buiten af en toe een like-je op LinkedIn heb ik geen contact meer met de mensen die ik in de loop van de SSB-trajecten heb ontmoet.	SSB-WP3 - Interview 15

Tabel 15: Quotes Opvolging

Label: Waardebeleving door de ondernemer

Quote	Bron
Ik heb dan ook een cursus gevolgd bij Dockwize over het vaststellen van doelgroepen en hoe je daarop in moet inzetten. Zodanig interessant dat ik nu nog regelmatig een netwerksessie bijwoon.	SSB-WP3 - Interview 03
Mocht ik overal het SSB-verhaal altijd aan iedereen hebben verteld, dan zouden wij geen eigen dienstverlening meer kunnen aanbieden. Aangezien Vives zelf co-financiert in SSB-trajecten komt het erop neer dat Vives de dienstverlening die via die trajecten wordt aangeboden deels zelf betaalt. Je kunt dus stellen dat wij binnen het SSB-verhaal in concurrentie staan met onszelf. Vanuit louter financieel oogpunt is het voor Vives voordeliger dat wij de onderzoeken via het klassieke dienstverleningspad uitvoeren.	SSB-WP3 - Interview 06
Wim was oprecht verrast om te vernemen dat de website van Experta Testing op heel wat vlakken niet duidelijk was ten aanzien van zijn klanten. Dat die klanten bepaalde zaken anders ervaren dan hij dacht. Ik heb hem toen begeleid in het ontrafelen van de details en uitgelegd waarom klanten het niet altijd zo zagen als hij had bedoeld.	SSB-WP3 - Interview 10
Bij Dockwize krijg je een opleiding aangeboden. Je volgt een vast stramien dat je een business development methode bijbrengt. Bij Innowiz (Howest) was alles veel vrijer en vertrok men van de onderneming en ging men de customer journey in kaart brengen. Eigenlijk was dat een soort online brainstormsessie. Was vooral interessant omdat er meer mensen bij betrokken waren, zoals een IT'er bijvoorbeeld. Bij OC West ging het met Johan Gheeraert vooral over de financiële uitbouw van je bedrijf, met een sterke aandacht voor cashflow prognoses. Dat kwam ook aan bod bij Dockwize, maar het was goed om dat vanuit verschillende invalshoeken te bestuderen. Mijn eindconclusie is wel dat het hele pakket voor de ondernemer heel veel tijd kost om hele kleine stapjes vooruit te zetten, want de meeste dingen doe je eigenlijk al.	SSB-WP3 - Interview 15
Van Devine heb ik wel een analyse van welke persona's gaan nu de website van Experta Testing bezoeken en waarop moet ik we mij richten in mijn marketing. Het rapport van Devine telt ongeveer twintig pagina's en bevat aanbevelingen met betrekking tot aanpassingen aan lay-out en structuur van de website. Het schetst goed hoe de website van mijn bedrijf er zou moeten uitzien. Maar ik ben nog niet begonnen aan de bouw van een nieuwe website.	SSB-WP3 - Interview 15
Het fijne aan het SSB-traject is de eenvoud. Je hoeft zelf geen engagement te garanderen en de administratieve verplichtingen zijn tot een minimum beperkt.	SSB-WP3 - Interview 17

Quote	Bron
Ik beoordeel het SSB-traject als zeer positief, niettegenstaande de manier waarop het onderzoek is afgerond bij de HZ University of Applied Sciences.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 16: Quotes Waardebeleving door de ondernemer

Label: Stakeholders

Quote	Bron
Buiten mijn collega's die op hetzelfde project zaten heb ik alleen Luc Vermeersch, eigenaar van Brouwerij De Leite, gesproken. IK heb verder geen contact gehad met externe partijen.	SSB-WP3 - Interview 04
Helemaal in het begin hebben een viertal HZ-studenten in kaart gebracht welke waterstromen er binnen Brouwerij De Leite waren, en via proeven in het lab hebben zij die nader gekarakteriseerd. Een aantal van die labproeven is trouwens uitgevoerd door SSB-partner Vives, maar verder hebben wij geen contact gehad met Vives-onderzoekers	SSB-WP3 - Interview 04
Vanuit budgettair standpunt moet ik erover waken dat ik mijn onderzoekers regelmatig erop attent maak hoeveel uren wij ter beschikking hebben. Omdat het PR-matig interessant was zijn wij daar soepeler in geweest in het geval van Fraises de Guillaume. Wij hebben daar ook medewerking verleend aan een professioneel ogend filmpje. Iets dat iedereen trouwens leuk vond om aan mee te werken.	SSB-WP3 - Interview 06
Ik ben absoluut niet op de hoogte van wat jij valorisatietrajecten noemt. Ook de partijen die jij vermeldt (Dockwise en OC West) doen bij mij geen belletje rinkelen.	SSB-WP3 - Interview 12
Via Start&Go van POM West-Vlaanderen ben ik in contact gekomen met Dorine Gevaert van OC West. Het is Dorine die mij vervolgens heeft uitgelegd dat ik mijn vraag kon neerleggen binnen het SSB-project. Ik heb dan een traject gevolgd bij Dockwise, en nog een ander bij de Hogeschool West-Vlaanderen, vooral dan de mensen van Innowiz en Devine. En ook bij OC West heb ik nog begeleiding gekregen, maar dat betrof dan voor financiële aspecten die belangrijk zijn voor het uitbouwen van een business.	SSB-WP3 - Interview 15

Tabel 17: Quotes Stakeholders

Label: Betrokkenheid studenten

Quote	Bron
Misschien dat Mireille de voortgang van het onderzoek formeel heeft opgevolgd. Ik heb dat in ieder geval niet gedaan. Ik was ook maar de student daar.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik was een bruggetje tussen de experts, Niels Groot en Mireille Martens enerzijds, en de data anderzijds. Naast het schrijven van het adviesrapport, samen met Mireille Martens, bestond mijn belangrijkste bijdrage wellicht uit de tijd die ik in het labo heb doorgebracht. Het waren immers acht stalen per maand en omdat het water zo troebel was kostte het extra veel tijd om de concentraties van verschillende stoffen te meten.	SSB-WP3 - Interview 01
Als student heb ik kunnen zien hoe Mireille, vooral in de communicatie met de opdrachtgever, Luc Vermeersch, een aantal praktische zaken regelde. Dat krijg je als student doorgaans niet mee.	SSB-WP3 - Interview 01
Wij hebben binnen de opleiding Watertechnologie vaak projecten waar externe bedrijven bij betrokken zijn, maar nooit eerder was dat voor mij zo intensief als voor dit onderzoeksproject met Brouwerij De Leite.	SSB-WP3 - Interview 01
Zoveel ondernemers loop je als student niet tegen het lijf. Het was dan ook leuk om samen te werken met een echte ondernemer als Luc Vermeersch, die overloopt van ambitie en motivatie. Dat heeft flink indruk op mij gemaakt.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik heb geen rechtstreeks contact gehad met studenten, maar ik denk dat Yves De Bleecker mijn project in de les heeft gebruikt als voorbeeld. Daarnaast weet ik dat Tine Rysman ook studenten in de gelegenheid heeft gesteld om proeven uit te voeren in het lab	SSB-WP3 - Interview 03
Vanuit Water Technology waren vooral Mireille Martens en Johan Diepeveen bij het traject van Brouwerij De Leite betrokken. In de eerste fase hebben ook wel een aantal studenten in groepjes van vier wat labo-onderzoek gedaan, maar het is toch vooral Johan die bij de doorstart de handjes heeft geleverd die je bij zo'n project nodig hebt om data te verzamelen en in kaart te brengen.	SSB-WP3 - Interview 04
Helemaal in het begin hebben een viertal HZ-studenten in kaart gebracht welke waterstromen er binnen Brouwerij De Leite waren, en via proeven in het lab hebben zij die nader gekarakteriseerd. Een aantal van die labproeven is trouwens uitgevoerd door SSB-partner Vives, maar verder hebben wij geen contact gehad met Vives-onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 04

Quote	Bron
Onze student, Johan Diepeveen, deed eigenlijk het meeste werk. Op basis van zijn bevindingen toetste hij regelmatig met mij af welke technologieën zouden kunnen worden aangewend om bepaalde zuiveringen door te voeren. Daarnaast was er natuurlijk Mireille Martens, die het contact met Luc Vermeersch onderhield en erover waakte dat wij onze beloftes nakwamen. Ook heeft Mireille enige publiciteit gemaakt rondom het project door middel van de foto's en filmpjes die zij heeft gemaakt.	SSB-WP3 - Interview 04
Ik onthoud vooral hoe belangrijk het is om de verwachtingen te managen. Dat je niet te veel belooft bij aanvang van het project. Niet dat dat niet goed is gelopen, want Pieter-Bart Visscher zat er goed bovenop om dat te coördineren. Het was gewoon de bevestiging van het belang van het verwachtingsmanagement. Daarnaast is het van groot belang om studenten die je inschakelt uitermate goed voor te bereiden. Zonder gedegen kennis van de achtergrond van het project is het voor hen moeilijk om dat taken die zij krijgen toegewezen goed uit te voeren.	SSB-WP3 - Interview 04
Het is niet zo dat er in de labs die bij SSB-trajecten zijn betrokken systematisch studenten worden ingeschakeld. Het kan voorkomen, maar dan eerder in het kader van een stage of bachelor proof.	SSB-WP3 - Interview 06
Het is heel gebruikelijk om bij een onderzoeksproject studenten via hun bachelorproof aan een onderzoeksproject te koppelen. Ik heb geen weet van studenten die bij SSB-projecten betrokken waren, wellicht ook omdat die trajecten iets te kort te zijn.	SSB-WP3 - Interview 09
Er was geen budget om studenten bij dit project te betrekken, maar binnen mijn opleiding UX-Research zou dat zeker kunnen passen.	SSB-WP3 - Interview 10
Vanuit het onderwijs is men vertrouwd met het verschil tussen inspanningsverplichting en resultaatsverbintenis, maar dat moet je bij aanvang van het traject wel helder toelichten aan de MKB-ondernemers. Verwachtingsmanagement is hier met andere woorden uitermate belangrijk. Niet alleen wat de kwaliteit van de oplevering betreft, maar wat het onderwijsritme betreft. Met studenten werken is dus echt iets anders dan een consultant inschakelen of samenwerken met een kenniscentrum.	SSB-WP3 - Interview 11
MM: Ik vond het een erg interessant project, maar bovenal vond ik een geweldige opportuniteit voor de student die eraan deel kon nemen. Dat komt helemaal tot uiting in de video die Johan en Luc samen hebben gemaakt. Zoiets schept echt een band.	SSB-WP3 - Interview 12
Bij Vives gaan wij nooit met SSB-vragen met studenten aan de slag, omdat het ook een professionele dienstverlening is.	SSB-WP3 - Interview 16
Een student van de Howest heeft een software-applicatie geschreven die op basis van onze Outlook-agenda monitors welke activiteiten plaatsvonden op de momenten dat er het meest energie wordt verbruikt. Jammer genoeg werkt het nog niet helemaal, en omdat wij nu in een examenperiode zitten, moet ik langer wachten alvorens hij daar weer mee aan de slag kan.	SSB-WP3 - Interview 17
Bij de Howest wordt bijna uitsluitend met studenten gewerkt aan het SSB-energie-project bij Brouwerij de Leite. Bij HZ University of Applied Sciences was Johan de enige student die bij dit SSB-traject was betrokken.	SSB-WP3 - Interview 17

Tabel 18: Quotes Betrokkenheid studenten

Label: Leermomenten

Quote	Bron
Misschien dat Mireille de voortgang van het onderzoek formeel heeft opgevolgd. Ik heb dat in ieder geval niet gedaan. Ik was ook maar de student daar.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik was een bruggetje tussen de experts, Niels Groot en Mireille Martens enerzijds, en de data anderzijds. Naast het schrijven van het adviesrapport, samen met Mireille Martens, bestond mijn belangrijkste bijdrage wellicht uit de tijd die ik in het labo heb doorgebracht. Het waren immers acht stalen per maand en omdat het water zo troebel was kostte het extra veel tijd om de concentraties van verschillende stoffen te meten.	SSB-WP3 - Interview 01
Als student heb ik kunnen zien hoe Mireille, vooral in de communicatie met de opdrachtgever, Luc Vermeersch, een aantal praktische zaken regelde. Dat krijg je als student doorgaans niet mee.	SSB-WP3 - Interview 01
Wij hebben binnen de opleiding Watertechnologie vaak projecten waar externe bedrijven bij betrokken zijn, maar nooit eerder was dat voor mij zo intensief als voor dit onderzoeksproject met Brouwerij De Leite.	SSB-WP3 - Interview 01
Zoveel ondernemers loop je als student niet tegen het lijf. Het was dan ook leuk om samen te werken met een echte ondernemer als Luc Vermeersch, die overloopt van ambitie en motivatie. Dat heeft flink indruk op mij gemaakt.	SSB-WP3 - Interview 01
Ik heb geen rechtstreeks contact gehad met studenten, maar ik denk dat Yves De Bleecker mijn project in de les heeft gebruikt als voorbeeld. Daarnaast weet ik dat Tine Rysman ook studenten in de gelegenheid heeft gesteld om proeven uit te voeren in het lab.	SSB-WP3 - Interview 03

Quote	Bron
Vanuit Water Technology waren vooral Mireille Martens en Johan Diepeveen bij het traject van Brouwerij De Leite betrokken. In de eerste fase hebben ook wel een aantal studenten in groepjes van vier wat labo-onderzoek gedaan, maar het is toch vooral Johan die bij de doorstart de handjes heeft geleverd die je bij zo'n project nodig hebt om data te verzamelen en in kaart te brengen.	SSB-WP3 - Interview 04
Helemaal in het begin hebben een viertal HZ-studenten in kaart gebracht welke waterstromen er binnen Brouwerij De Leite waren, en via proeven in het lab hebben zij die nader gekarakteriseerd. Een aantal van die laboproeven is trouwens uitgevoerd door SSB-partner Vives, maar verder hebben wij geen contact gehad met Vives-onderzoekers.	SSB-WP3 - Interview 04
Onze student, Johan Diepeveen, deed eigenlijk het meeste werk. Op basis van zijn bevindingen toetste hij regelmatig met mij af welke technologieën zouden kunnen worden aangewend om bepaalde zuiveringen door te voeren. Daarnaast was er natuurlijk Mireille Martens, die het contact met Luc Vermeersch onderhield en erover waakte dat wij onze beloftes nakwamen. Ook heeft Mireille enige publiciteit gemaakt rondom het project door middel van de foto's en filmpjes die zij heeft gemaakt.	SSB-WP3 - Interview 04
Ik onthoud vooral hoe belangrijk het is om de verwachtingen te managen. Dat je niet te veel belooft bij aanvang van het project. Niet dat dat niet goed is gelopen, want Pieter-Bart Visscher zat er goed bovenop om dat te coördineren. Het was gewoon de bevestiging van het belang van het verwachtingsmanagement. Daarnaast is het van groot belang om studenten die je inschakelt uitermate goed voor te bereiden. Zonder gedegen kennis van de achtergrond van het project is het voor hen moeilijk om dat taken die zij krijgen toegewezen goed uit te voeren.	SSB-WP3 - Interview 04
Het is niet zo dat er in de labs die bij SSB-trajecten zijn betrokken systematisch studenten worden ingeschakeld. Het kan voorkomen, maar dan eerder in het kader van een stage of bachelor proof.	SSB-WP3 - Interview 06

Tabel 19: Quotes Leermomenten

Label: Succesfactoren

Quote	Bron
Ik heb die succesverhalen wel nodig om vooruit te kunnen. Dat is de reden waarom ik nu ook wat bij Dockwize blijf hangen, omdat dat mij het nodige vertrouwen geeft. Je hoort daar dat alle ondernemers ooit op dezelfde problemen botsen, en je hoort dan hoe zij die hordes hebben genomen.	SSB-WP3 - Interview 03
Dat Jeroen en Arne van Dockwize heel makkelijk bereikbaar bleken en altijd bereid waren om telefonisch feedback te verstrekken vond ik heel motiverend. Zoals ook die avond waarop (geslaagde) ondernemers kwamen vertellen over hun mislukkingen. Dan merk je dat iedereen toch wel een hobbelig parcours moet lopen om ergens te geraken.	SSB-WP3 - Interview 03
Bij aanvang heeft Pieter-Bart Visscher van HZ Nexus ons team vervoegd in de rol van procesbegeleider. In die rol zat hij onze tweewekelijkse vergaderingen voor, peilde hij of alles liep en of er bepaalde zaken waren die hij moest faciliteren. Pieter-Bart had ook bijzonder veel aandacht voor het verwachtingsmanagement, over wat er verwacht werd vanuit Brouwerij De Leite, en wat wij vanuit onze onderzoeksgroep Water Technology konden leveren.	SSB-WP3 - Interview 04
Bij Innowiz werk ik heel nauw samen met Lisa Vromman. In de voorbereiding van een Innowiz-sessie zamelen wij samen informatie in. Wij bespreken die informatie dan om af te toetsen of wij er niet ieder een andere interpretatie aan geven. En bij de brainstormsessie zelf zijn wij ook met z'n twee aanwezig. Een iemand kan dan het verloop van de workshop coördineren, terwijl de ander vooral oog en oor heeft voor wat er vanuit de deelnemers wordt aangebracht.	SSB-WP3 - Interview 05
Om uit de geopperde ideeën een selectie te maken wordt er door de deelnemers gestemd. In het geval van Experta Testing hebben wij meer stemmen aan de zaakvoerder gegeven, zodat wij erover konden waken dat de ideeën met de hoogste stemmen zijn goedkeuring zouden wegdragen en of die manier ook realiseerbaar zijn. Toch is het niet zo dat wij standaard een ongelijk aantal stemmen toekennen aan de Innowiz-deelnemers.	SSB-WP3 - Interview 05
Fraises de Guillaume en Den Ouden Advocaat zijn twee cases die ik zelf van dichtbij heb opgevolgd, omdat ik daar in het verleden al contacten mee had opgebouwd.	SSB-WP3 - Interview 06
Een helder probleemstelling en goed verwachtingsmanagement zijn voor mij de sleutelementen om tot een goede samenwerking te komen.	SSB-WP3 - Interview 06
Ik ben ervan overtuigd dat Willem Dewaele van Fraises de Guillaume zonder SSB-steun de stappen tot innovatie niet zou hebben genomen, of slechts gedeeltelijk. Idem dito voor Den Ouden Advocaat.	SSB-WP3 - Interview 06
Er was een groot verschil in commitment tussen bedrijven die vanuit SSB waren doorverwezen naar een Dockwize-programma en deelnemers die rechtstreeks bij ons hadden aangeklopt. In tegenstelling tot de SSB-bedrijven betaalden die laatste wel een fee voor hun opleidingsprogramma en dat was duidelijk merkbaar in de inzet.	SSB-WP3 - Interview 08

Quote	Bron
De connectie tussen mij en Wim was bijzonder bepalend voor het slagen van dit project.	SSB-WP3 - Interview 10
Tijdens de eerste overleggen met Brouwerij De Leite heb ik stevig geduwd op het helder krijgen van de vraagarticulatie. Na de eerste vergadering voelde ik dat het niet automatisch goed zou komen. Vandaar dat ik aan boord ben gebleven tot ik erop kon vertrouwen dat het voor alle partijen helder was wat er zou worden onderzocht en hoe wij dat zouden aanpakken.	SSB-WP3 - Interview 11
Bij SSB is het nu voldoende dat je een bedrijfsfiche invult, zelfs de de-minimisverklaring is niet langer nodig, waardoor het voor bedrijven nog laagdrempeliger is geworden om in zo'n SSB-traject te stappen.	SSB-WP3 - Interview 13
Niets zomaar geloven en alles cross-checken is van primordiaal belang om een waarheidsgetrouw beeld te krijgen van het bedrijf. En tegelijk moet je begrip opbrengen voor de praktische problemen waarmee een ondernemer wordt geconfronteerd.	SSB-WP3 - Interview 14
De trajecten (valorisatie: Dockwize / innovatie: Howest) stonden redelijk los van elkaar. Ik heb het wel als prettig ervaren dat Dorine van OC West aan projectcoördinatie deed, zodat de voortgang voor mij duidelijk was.	SSB-WP3 - Interview 15
Bij de individuele sessies kreeg je altijd begeleiding van drie coaches die ieder een andere rol invulden. Imro was eerder coördinerend, terwijl Arne de pure business developer is en Jeroen de bedrijfsorganisatie. Die rolverdeling vond ik een sterk punt.	SSB-WP3 - Interview 15

Tabel 20: Quotes Succesfactoren

Label: Aanbevelingen en punten van kritiek

Quote	Bron
Ik heb weinig zicht op wat er met de onderzoeksresultaten gebeurt. Sommige ondernemers vullen wel een evaluatieformulier in, maar of die ondernemers maanden na afronding nog contact hebben met de onderzoeksinstellingen, en in welke mate het innovatie-onderzoek tot implementatie heeft geleid, weet ik niet altijd. Er vallen zeker wel een aantal dingen te tonen zoals de gemberdrank, de charcuterie met zeewier en de cocktail met aardbeien. Maar eigenlijk zouden de scholen zelf er belang bij hebben om het contact warm te houden, meer dan TUA West. Voor bedrijfsbezoeken of gastcolleges bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 02
Bij de eerste lessen bij Dockwize ging het niet meteen over je eigen product, maar over waardebepaling e.d. Dat omgekeerd denken, waarbij je eerst gaat bestuderen of er een markt is voor je product, heb ik bij Dockwize geleerd. Waarom het in de eerste lessen niet meteen over je eigen product gaat, kan misschien beter worden toegelicht.	SSB-WP3 - Interview 03
Ik vond het administratieve luik dat eigen is aan SSB vrij omslachtig en zwaar. Ook bedrijven vonden dat zwaar. Gelukkig is onze eigen dienstverlening van Vives een pak eenvoudiger.	SSB-WP3 - Interview 06
Ik vind de combi van innovatie- en valorisatietrajecten op zich goed doordacht. Die valorisatie is misschien wel belangrijker dan de innovatie. Op dat vlak kunnen bedrijven best wel sturing gebruiken. Toch stelde ik mij soms de vraag of de manier waarop invulling werd gegeven aan de valorisatietrajecten tot een grote meerwaarde leidde voor ondernemers als Fraises de Guillaume.	SSB-WP3 - Interview 06
Bij integrale begeleiding door meerdere partijen spreekt het voor zich dat die projectpartners eerst moeten samenzitten om met elkaar kennis te maken, om elkaars sterktes en zwaktes te kennen en om samen een plan en visie uit te zetten ten overstaan van de klant. Dat is op geen enkel moment gebeurd bij de SSB-trajecten.	SSB-WP3 - Interview 08
Individuele docenten zitten niet te wachten om hun onderwijsuren in te ruilen voor projecturen, omdat zij het gevoel hebben dat zij nu al moeten rennen om alles voor elkaar te krijgen. Dat heeft als rechtstreeks gevolg dat zij niet geneigd zijn om onderzoeksopdrachten binnen hun onderwijsactiviteiten te integreren. En dat heeft dan weer meteen tot gevolg dat weinig studenten de gelegenheid krijgen aangeboden om te participeren in authentieke onderzoeksprojecten. Dus schuiven onderzoeksprojecten al snel op in de richting van onderzoeksgroepen als Water Technology, die wel aandacht hebben voor de resultaatsverplichting, maar die verder nauwelijks met studenten werken, een enkele afstudeerstudent buiten beschouwing gelaten. Om onderwijs is onderzoek waar te maken moet er dus nog heel wat gebeuren.	SSB-WP3 - Interview 11
Op basis van de vormgeving had je wel de indruk dat je één traject doorliep, maar eigenlijk bleken de verschillende projectpartners toch hun eigen winkeltje te runnen. Dorine van OC West had wel enigszins een beeld van wat er bij die projectpartners gebeurde, maar het was duidelijk dat ook zij niet precies wist wat iedere projectpartner precies bijdroeg in de begeleiding. Ook was het duidelijk dat de projectpartners niet van elkaar wisten waar zij mee bezig waren (i.e. Howest en Dockwize).	SSB-WP3 - Interview 15
De intensiteit van het Accelerator-programma vond ik te hoog. Ik zou ervoor pleiten om die 12 weken over een jaar te spreiden, zodat je niet wekelijks 20% van je beschikbare tijd kwijt bent om de lessen bij te wonen en de opdrachten te maken.	SSB-WP3 - Interview 15

Quote	Bron
De Dockwize-aanpak is goed op zich: stapje voor stapje. Maar er komen ook wel zaken aan bod die niet voor alle bedrijven relevant zijn. Die Canvas bijvoorbeeld, die werkt misschien wel voor 90% van de ondernemingen, maar niet voor kenniswerkende eenmansbedrijven die uit netwerken bestaan.	SSB-WP3 - Interview 15
Misschien is er bij SSB wel een rol weggelegd om een eindrapport samen te stellen van alle trajecten die je als ondernemer hebt doorlopen. Nu heb je van alles geleerd, maar blijft met de vraag zitten: "Waar moet ik nu beginnen om dat allemaal toe te passen in de praktijk. Een eindrapport met een actiepunten- en prioriteitenlijst zou wel handig zijn.	SSB-WP3 - Interview 15
Ik ben gestart met het opleidingstraject bij Dockwize en na de vierde sessie is daar Innowiz bijgekomen. Die trajecten bij Howest en Dockwize liepen vervolgens parallel, met tussendoor af en toe iets bij OC West. Dat vond ik op zich niet erg, maar ik miste wel de algemene planning en coördinatie van wat ik wanneer waar ging doen en waarom.	SSB-WP3 - Interview 15

Tabel 21: Quotes Aanbevelingen en punten van kritiek

Label: Living Labs

Quote	Bron
Ik heb weinig zicht op wat er met de onderzoeksresultaten gebeurt. Sommige ondernemers vullen wel een evaluatieformulier in, maar of die ondernemers maanden na afronding nog contact hebben met de onderzoeksinstituten, en in welke mate het innovatie-onderzoek tot implementatie heeft geleid, weet ik niet altijd. Er vallen zeker wel een aantal dingen te tonen zoals de gemberdrank, de charcuterie met zeewier en de cocktail met aardbeien. Maar eigenlijk zouden de scholen zelf er belang bij hebben om het contact warm te houden, meer dan TUA West. Voor bedrijfsbezoeken of gastcolleges bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 02
Bij de eerste lessen bij Dockwize ging het niet meteen over je eigen product, maar over waardebeoordeling e.d. Dat omgekeerd denken, waarbij je eerst gaat bestuderen of er een markt is voor je product, heb ik bij Dockwize geleerd. Waarom het in de eerste lessen niet meteen over je eigen product gaat, kan misschien beter worden toegelicht.	SSB-WP3 - Interview 03
Ik vond het administratieve luik dat eigen is aan SSB vrij omslachtig en zwaar. Ook bedrijven vonden dat zwaar. Gelukkig is onze eigen dienstverlening van Vives een pak eenvoudiger.	SSB-WP3 - Interview 06
Ik vind de combi van innovatie- en valorisatietrajecten op zich goed doordacht. Die valorisatie is misschien wel belangrijker dan de innovatie. Op dat vlak kunnen bedrijven best wel sturing gebruiken. Toch stelde ik mij soms de vraag of de manier waarop invulling werd gegeven aan de valorisatietrajecten tot een grote meerwaarde leidde voor ondernemers als Fraises de Guillaume.	SSB-WP3 - Interview 06

Tabel 22: Quotes Living Labs

Label: Grensoverschrijdend samenwerken

Quote	Bron
Dat grensoverschrijdend samenwerken blijft de moeilijkste uitdaging. Zelfs de samenwerking tussen Howest en Vives is niet vanzelfsprekend, omdat zij in zekere mate elkaars concurrenten zijn. Ik vermoed wel dat HZ University of Applied Sciences de weg heeft gevonden op het vlak van digitale expertise.	SSB-WP3 - Interview 02
De ambitie is uitgesproken om een aantal cases tijdens de projectduur uit werken in Living Labs naar Zeeuws model, maar dat is niet uitgevoerd, zoals omschreven. De wens leefde om die transdisciplinariteit te ontwikkelen via dergelijke samenwerking in Living Labs	SSB-WP3 - Interview 02
Wat samenwerking betreft, hebben wij van meet af aan gezien dat de samenwerking tussen OC West en Dockwize moeilijk liep, maar daarbuiten zijn er dan toch samenwerkingsverbanden gesmeed die het SSB-project overstijgen. Bijvoorbeeld de hechte samenwerking tussen Dorine Gevaert van OC West en het KCOI-team van Ageeth van Maldegem.	SSB-WP3 - Interview 02
Een ondernemer wil zo dichtbij mogelijk geholpen worden. Wij kunnen wel de wens hebben om grensoverschrijdend te werken, maar het heeft geen zin om dat te doen als de benodigde expertise dicht bij huis aanwezig is. Is die expertise niet beschikbaar en kennen wij hogescholen waar die wel beschikbaar is, dan zullen wij die natuurlijk die verbinding leggen, zoals in het geval van het drone lab van Vives, bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 07
Tijdens de partneroverleggen wordt afgetoetst of een onderzoeksproject grensoverschrijdend kan zijn. Via bezoeken, aan de HZ University of Applied Sciences bijvoorbeeld, hebben wij wel wat meer mensen kunnen ontmoeten dan de mensen die wij spreken tijdens de partneroverleggen.	SSB-WP3 - Interview 09

Quote	Bron
Brouwerij De Leite en Alubrand zijn twee cases waarbij Bart Grimonprez heeft samengewerkt met de HZ University of Applied Sciences. Ik denk dat er vanuit TUA West, in hoofde van Emmelie Houzet, veel moeite is gedaan om mensen over instellingen en grenzen heen dichter bij elkaar te brengen. Corona maakte dat niet makkelijk. Ik weet niet hoe Emmelie Houzet het nog beter had kunnen doen.	SSB-WP3 - Interview 09

Tabel 23: Quotes Grensoverschrijdend samenwerken

Label: Multi-, Inter- en Transdisciplinair

Quote	Bron
Dat grensoverschrijdend samenwerken blijft de moeilijkste uitdaging. Zelfs de samenwerking tussen Howest en Vives is niet vanzelfsprekend, omdat zij in zekere mate elkaars concurrenten zijn. Ik vermoed wel dat HZ University of Applied Sciences de weg heeft gevonden op het vlak van digitale expertise.	SSB-WP3 - Interview 02
De ambitie is uitgesproken om een aantal cases tijdens de projectduur uit werken in Living Labs naar Zeeuws model, maar dat is niet uitgevoerd, zoals omschreven. De wens leefde om die transdisciplinariteit te ontwikkelen via dergelijke samenwerking in Living Labs.	SSB-WP3 - Interview 02
Wat samenwerking betreft, hebben wij van meet af aan gezien dat de samenwerking tussen OC West en Dockwize moeilijk liep, maar daarbuiten zijn er dan toch samenwerkingsverbanden gesmeed die het SSB-project overstijgen. Bijvoorbeeld de hechte samenwerking tussen Dorine Gevaert van OC West en het KCOI-team van Ageeth van Maldegem.	SSB-WP3 - Interview 02

Tabel 24: Quotes Multi-, Inter- en Transdisciplinair

Label: Living Lab Schouwen-Duiveland

Quote	Bron
Wat Schouwen-Duiveland betreft, heeft Living Lab niets met locatie te maken. Wij hanteren in elk geval de Rathenau-definitie: " Er zitten vier elementen in, een quadruple helix dus: Ondernemers, Overheid, Onderwijs en Burgers. Verder ligt de focus altijd op een complex probleem dat is afgebakend tot een geografisch gebied.	SSB-WP3 - Interview 18
Bij Living Labs heb je geen klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer-organisatie, maar een samenwerking waarin iedereen zich engageert om een complex, maatschappelijk probleem aan te pakken, met respect voor ieders rol. In die setting kunnen de deelnemers dan participeren in allerlei projecten. "Hoe kan Schouwen-Duiveland het zoute water gebruiken voor voedselvoorziening, en hoe kunnen wij verstandig omgaan met de beperkte beschikbaar van zoet water?" De gemeente neemt hierin het voortouw, maar hier zijn ook ondernemers, vooral boeren, en milieu-organisaties bij betrokken, net als waterschappen, de provincie en kennisinstellingen. De Erasmusuniversiteit, Waterschap, de Provincie Zeeland, de HZ University of Applied Sciences, Agrarische Hogeschool Den Bosch (HAS), Rijkswaterstaat en vertegenwoordigers van de agrariërs op Schouwen-Duiveland vormen samen met de gemeente het kernteam dat regelmatig overlegt en projecten initieert. Eerst was er geen financiering, maar gaandeweg kun je dan toch externe financiering losweten, naast de co-financiering door de deelnemende partners.	SSB-WP3 - Interview 18
Wij hebben interviews gehouden bij Living Labs in Noord-Friesland, Oost-Nederland en Rotterdam om te achterhalen wat de succesfactoren zijn bij het werken in Living Labs.	SSB-WP3 - Interview 18
Binnen Living Labs kun je niet alleen werken op basis van een inspanningsverplichting, want er moeten ook resultaten worden geboekt. Het eerste betreft vaak verkennende onderzoeken, waar wel studenten op kunnen worden ingeschakeld. Waar resultaatverplichting geldt, worden altijd docent-onderzoekers ingezet. Bij dat laatste kan wel eens een student betrokken zijn, maar dat is dan toch eerder meelopen in het kader van een stage. En dan zijn er nog de grote commerciële onderzoeksinstituten als Deltares en KBR, die via subsidies worden ingeschakeld, en waarbij een student kan aanschuiven omdat hij daar stageloopt.	SSB-WP3 - Interview 18
Binnen het Living Lab Schouwen-Duiveland wordt op basis van de onderzoeksvraag bestudeerd welke partijen er best bij betrokken worden. Niet iedere partij hoeft altijd overal bij betrokken te zijn. Wel is het zo dat van iedere partij wordt verwacht dat de opgedane kennis wordt gedeeld. Dat geldt ook voor eventuele commerciële partijen, die met subsidiegelden worden betaald. Met hen wordt bij aanvang een overeenkomst gesloten met betrekking tot de Intellectual Property Rights.	SSB-WP3 - Interview 18
Het Living Lab Schouwen-Duiveland is geen juridische entiteit, ook al hebben de deelnemende partijen een intentieverklaring getekend. Toch is het belangrijk dat er iemand is die de trekkersrol opneemt, het proces monitort en verbindingen legt tussen de verschillende partijen onderling en met de buitenwereld. De gemeente heeft een ambtenaar aangesteld om permanent invulling te geven aan die rol.	SSB-WP3 - Interview 18

Quote	Bron
Het Living Lab Schouwen-Duiveland is geen juridische entiteit, ook al hebben de deelnemende partijen een intentieverklaring getekend. Toch is het belangrijk dat er iemand is die de trekkersrol opneemt, het proces monitort en verbindingen legt tussen de verschillende partijen onderling en met de buitenwereld. De gemeente heeft een ambtenaar aangesteld om permanent invulling te geven aan die rol. Bovendien is het Living Lab een soort levend orgaan, waar soms deelnemers afvallen, en nieuwe deelnemers aansluiten. Of sommige deelnemers nemen nu een meer passieve houding aan omdat de actuele thema's minder bij hun expertise aansluiten, maar kunnen later weer op de voorgrond treden, zoals de HAS-hogeschool uit Den Bosch bijvoorbeeld.	SSB-WP3 - Interview 18
Via de website (https://livinglabschouwen-duiveland.nl/) stellen wij de verworven kennis ter beschikking van de betrokkenen en de buitenwereld, maar daarbuiten organiseren wij ook webinars. Daar haken dan partijen uit Friesland en Groningen bij aan, waardoor je weer heel wat dwarsverbanden ontdekt.	SSB-WP3 - Interview 18
Vanuit het Living Lab Schouwen-Duiveland hanteren wij een echte bottom-up aanpak, waarbij er echt naar de boeren wordt geluisterd. Daarmee kun je dan ook een partij als Waterschap wakker schudden, want wij reiken wel oplossingen aan, maar die botsen dan weer met geldende regelgeving. Om water vast te houden voor de boeren kunnen er wel bassins aangelegd worden, maar omdat daarbij folie wordt gebruikt kan dat volgens de geldende regels niet.	SSB-WP3 - Interview 18
Met uitzondering van Waterschap blijven de mensen die bij het Living Lab Schouwen-Duiveland zijn betrokken haast allemaal dezelfde. Dat zegt wel iets voor de betrokkenheid die zij bij het Living Lab ervaren. Bij Waterschap zijn er wat dat betreft meer personeelwissels, omdat zij met een gigantisch capaciteitsprobleem kampen.	SSB-WP3 - Interview 18
Ook de HZ University of Applied Sciences moest zich aanpassen, want daar zijn onderzoek en onderwijs op een wijze georganiseerd die niet is afgestemd op de noden van het Living Lab Schouwen-Duiveland. Studenten kunnen niet op ieder willekeurig probleem worden ingezet. Tegelijk moet er vanuit het Living Lab over worden gewaakt dat het een veilige omgeving is waarbinnen studenten al lerende fouten mogen maken. Bij urgente problemen zijn de hogeschool en haar studenten dan ook niet altijd de meest aangewezen partij.	SSB-WP3 - Interview 18
Studenten zijn zo vluchtig als wat. Bij Living Labs ligt de bestendinging van de kennis en de uitbouw van de relaties bij de onderzoekers. Dat kan niet bij studenten worden ondergebracht.	SSB-WP3 - Interview 18
In Noordoost-Friesland worden de thema's en kennisvragen onder leiding van lectoren besproken bij zogenaamde kennistafels. Zij hebben een aparte subsidie ontvangen om dat op die manier te organiseren, want om een Living Lab aan de gang te houden moet je budget voorzien. Anders dan bij Schouwen-Duiveland ligt de trekkende rol daar dus niet bij de gemeente.	SSB-WP3 - Interview 18

Tabel 25: Quotes Living Lab Schouwen-Duiveland

Label: Leergemeenschap Veere

Quote	Bron
Eigenlijk wil ik het woord "Living Lab" al niet meer gebruiken. Ik gebruik liever de term "Lerende Gemeenschap". En bij ons staat altijd de maatschappelijke opgave centraal, waarbij mensen hun expertise gaan inbrengen om samen de goede dingen te doen, samen te leren.	SSB-WP3 - Interview 19
Bij de creatie van een duurzaamheidsplan voor de jaren 2030, 2050, heeft de gemeente Veere intensief samengewerkt met de HZ, waarbij meerdere studenten aan allerlei projecten hebben meegewerkt. Dat plan is goed bevallen, maar gaandeweg werd duidelijk dat het bij de gemeente Veere aan kennis en vaardigheden ontbrak om dat plan ook daadwerkelijk uit te voeren. En dan moeten de Ondernemingen en de Burgers nog bij het hele verhaal worden betrokken. Als oplossing daarvoor zijn wij de minor 'Becoming Fit for the Future' gaan uitrollen bij de gemeente Veere. Voor iedereen, van ambtenaren tot wethouder. De vaardigheden om tot sociale innovaties te komen ontbreken eigenlijk bij haast iedereen: ambtenaren, burgers, ondernemers, studenten, tot en met docenten.	SSB-WP3 - Interview 19
De werkwijze die je twintig jaar geleden had kunnen aanwenden om maatschappelijke problemen aan te pakken werkt nu niet meer. De complexiteit van de maatschappelijke problemen is zodanig toegenomen dat je het ook niet meer redt met de vaardigheden van gisteren. Hoe om te gaan met participatie binnen sociale innovatie bijvoorbeeld, of hoe vastgelopen, grootschalige projecten die hopeloos dreigen vast te lopen weer vlot te trekken. In antwoord daarop rollen wij de minor 'Becoming Fit for the Future' voor de ambtenaren, medewerkers, projectleiders en managementteam van de gemeente Veere.	SSB-WP3 - Interview 19
Lerende gemeenschappen en sociale innovatie is gebaseerd op cultuur en identiteit, op de basiswaarden die iedereen onderschrijft. In die zin zijn lerende gemeenschappen niet gebaat met te veel personeelwisselingen, zoals nu bij Veere gebeurt, of teveel inhuren van mensen van buitenaf. Het is belangrijk dat de cultuurdragers, zoals het managementteam bij de gemeente Veere, niet om de haverklap wordt vervangen.	SSB-WP3 - Interview 19

Quote	Bron
Een lerende gemeenschap is een samenspel van iedereen. Vandaar dat bij de gemeente Veere niet alleen ambtenaren en managementteam tellen, maar net zo goed de raadsleden en de wethouders.	SSB-WP3 - Interview 19
De kern van sociale innovatie binnen lerende gemeenschappen berust op het zich openstellen naar de noden van de ander toe. Dat je ervoor zorgt dat je niet alleen je eigen zaken op orde hebt, maar ook de ander helpt om zijn zaken op orde te kunnen brengen. Dergelijke morele verplichting vereist een cultuuromslag, waarbij je verder gaat dan je eigen grens.	SSB-WP3 - Interview 19
Alvorens überhaupt met co-creatiesessies van start te gaan, doen wij 'Conversations', vaak 1-op-1 waarbij je tracht te achterhalen vanuit welk wereldbeeld iemand naar een probleem kijkt. Vervolgens kun je mensen dat bij elkaar zetten waarbij het voor iedereen duidelijk is wat voor wie belangrijk is. En dan kun je samen gaan zoeken naar de geitenpaadjes waarover je elkaar mogelijk tegemoet kunt komen.	SSB-WP3 - Interview 19
Alvorens überhaupt met co-creatiesessies van start te gaan, doen wij 'Guided Conversations' (https://guidedconversations.org/), vaak 1-op-1, waarbij je tracht te achterhalen vanuit welk wereldbeeld iemand naar een probleem kijkt. Vervolgens kun je mensen dan bij elkaar zetten, waarbij het voor iedereen duidelijk is wat voor wie belangrijk is. En dan kun je samen gaan zoeken naar de geitenpaadjes waarover je elkaar mogelijk tegemoet kunt komen. Ter ondersteuning daarvan organiseren wij dan co-creatiesessies, waar wij veelvuldig gebruik maken van Rich Pictures (https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures).	SSB-WP3 - Interview 19

Tabel 26: Quotes Lerende Gemeenschap Veere

5.2. WORKSHOP-QUOTES VAN 7 OKTOBER 2022

Op 7 oktober 2022 namen een ondernemer, een business coach, twee procesbegeleiders en zes onderzoekers deel aan de validatieworkshop. Door middel van een discussie over negen stellingen vulden zij de eerste conclusies aan, die op basis van de interviews waren getrokken.

Slechts een de workshopdeelnemers was eerder ook geïnterviewd. Om zoveel mogelijk stemmen te horen is ervoor gekozen om verder geen andere geïnterviewden voor de validatieworkshop uit te nodigen.

Met uitzondering van OC West waren alle SSB-partners tijdens de validatieworkshop vertegenwoordigd.

STELLING 1: Eenvoudige, snelle en permanente bereikbaarheid van de business coaches is essentieel voor de motivatie van de ondernemer

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 4: Verdeling opinies stelling 1





Figuur 5: Argumenten stelling 1

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-1.mp3

WD08: “Het is maar een onderdeel is van je bedrijfsvoering en daarom mag er gerust even tijd tussen het antwoord en de vraag kan zitten. Als je maar weet wanneer je antwoord mag verwachten.”

WD10: “Enerzijds geven ondernemers op evaluatieformulieren aan dat zij meer tussentijdse feedback wensen, maar anderzijds zijn er ook ondernemers die zich niet aan de afgesproken planning houden en soms zelfs van de aardbodem verdwenen lijken.”

WD02: “Je kunt niemand aanwerven op SSB-trajecten, en dus kun je ook niet altijd meteen reageren als er vanuit de ondernemer iets wordt gevraagd.”

WD03: “Bij interreg-projecten wordt de deadline eigenlijk alleen bepaald door het budget. Als het geld op is, stopt het project.”

WD07: “Anders dan bij de planning van de onderwijsactiviteiten is de planning van SSB erg onvoorspelbaar. Ik sta bijvoorbeeld voor 10% ingepland om op SSB te werken, maar als er dan niets binnenkomt dat met voeding te maken heeft, dan haal ik die 10% niet. Omgekeerd kan het ook dat er twee projecten gelijktijdig binnenkomen, waardoor ik het werk niet kan realiseren binnen de geplande 10% SSB-inzetbaarheid.”

WD02: “Als hogescholen meer aan dienstverlening willen doen, dan zullen zij zich anders moeten organiseren.”

WD04: “Hogescholen zijn georganiseerd op basis van de academische kalender. Daar zijn ook alle administratieve processen op ingericht. Of studenten bij een SSB-traject kunnen worden ingeschakeld hangt af van de mate waarin de tijdslijn van het SSB-traject past binnen die academische kalender.”

STELLING 2: Succesvolle vraagarticulatie berust op luisteren, doorvragen en cross-checken

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 6: Verdeling opinies stelling 2



Figuur 7: Argumenten stelling 2

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-2.mp3

WD01: “Als onderzoeker is het belangrijk dat je je, al dan niet vooraf, verdiept in de context waarbinnen de ondernemer werkt en waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden.”

WD07: “Vanuit je expertise moet je blijven vragen stellen tot de ondernemer zelf helder kan formuleren wat het ideale einddoel van het onderzoek zou zijn.”

WD02: “Zeker bij nieuwe technologieën als VR is het belangrijk dat je de ondernemer ook toelicht wat de mogelijkheden zijn. Dat kan bijvoorbeeld door een aantal cases te tonen.”

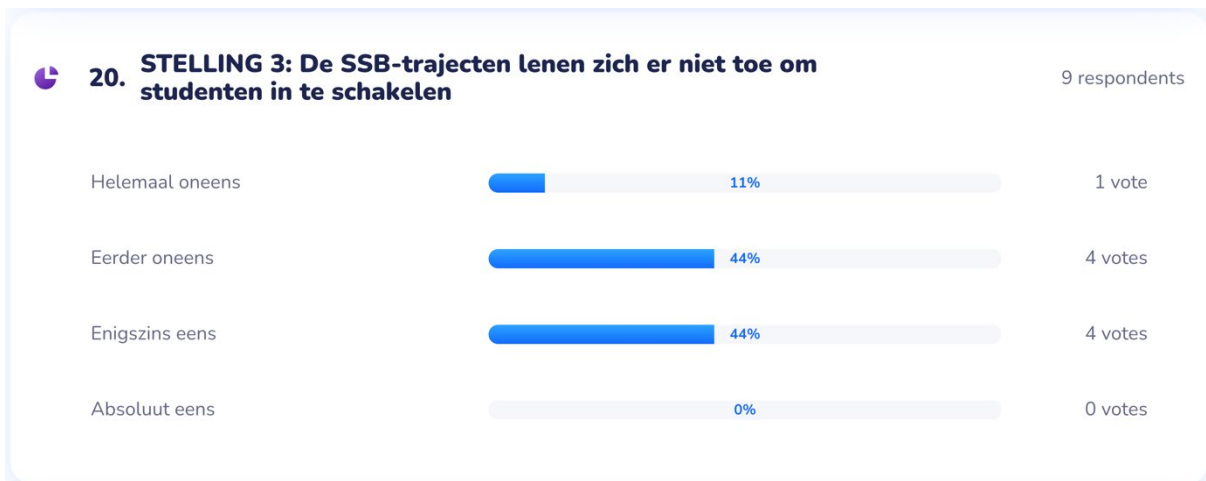
WD03: “Je kunt de innovatie soms verder drijven door voorstellen te formuleren die niet helemaal tegemoetkomen aan de initiële vraag van de ondernemer, maar waarvan je weet dat zij er op langere termijn meer baat bij zullen hebben.”

WD08: “Als ondernemer wil je aan het eind van het traject wel iets waarmee je vervolgens aan de slag kunt.”

WD03: “Veel trajecten worden voorgesteld als een rechtlijnig traject, maar meestal is dat natuurlijk niet zo. Je kunt ook wegen inslaan die uiteindelijk dood blijken te lopen. Dan heeft de ondernemer geen product waarmee hij meteen aan de slag kan, maar dan weet hij wel dat hij dat pad in de toekomst niet meer moet bewandelen.”

STELLING 3: De SSB-trajecten lenen zich er niet toe om studenten in te schakelen

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 8: Verdeling opinies stelling 3



Figuur 9: Argumenten stelling 3

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-3.mp3

WD03: “Binnen onze onderwijsinstelling werken wij altijd met studenten. Eigenlijk zijn er maar vijf of zes manieren waarop studenten met een bedrijf kunnen samenwerken: dienstverlening (zoals SSB, stage, afstudeeropdracht etc.). Op die manier heb je vanuit de studenten ook verschillende levels van engagement die je kunt verwachten.”

WD04: “Er zijn een aantal factoren waarmee je rekening moet houden, zoals de academische kalender en de match met het curriculum, maar als daar geen probleem rijst, is er geen enkele reden om geen studenten in te zetten.”

WD10: “Als studenten worden ingeschakeld bij het voeren van het onderzoek is het belangrijk dat de ondernemer vooraf weet dat dit een ernstige impact kan hebben op de timing.”

WD01: “Je moet er rekening mee houden dat studenten ook niet altijd beschikbaar zijn en dat je als begeleidend onderzoeker de verantwoordelijkheid opneemt voor het eindresultaat.”

WD03: “Bij onze onderwijsinstelling kunnen bedrijven expliciet akkoord gaan met een studentenopdracht, wat inhoudt dat er geen resultaatsverbintenis is.”

WD06: “Een ondernemer gaat ervan uit dat hij iets terugkrijgt dat de waarde van zijn voucher vertegenwoordigt. Op het moment dat er een afbreukrisico is, zal die ondernemer elders gaan kijken.”

WD04: “Bij afstudeeropdrachten is er geen enkele resultaatsverbintenis. Bovendien is dergelijk onderzoek ook helemaal vanuit het onderwijs gefinancierd.”

STELLING 4: Grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden leiden niet per definitie tot een meerwaarde voor de betrokken ondernemers

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 10: Verdeling opinies stelling 4



Figuur 11: Argumenten stelling 4

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-4.mp3

WD06: "Grensoverschrijdend samenwerken draagt niet per definitie iets bij voor de ondernemer. De waarde daarvan hangt af van de uitdaging die hij wenst aan te pakken en de expertise die daarvoor nodig is. Als een Vlaamse ondernemer echter naar Nederland wenst te exporteren, dan biedt grensoverschrijdende samenwerking absoluut een meerwaarde."

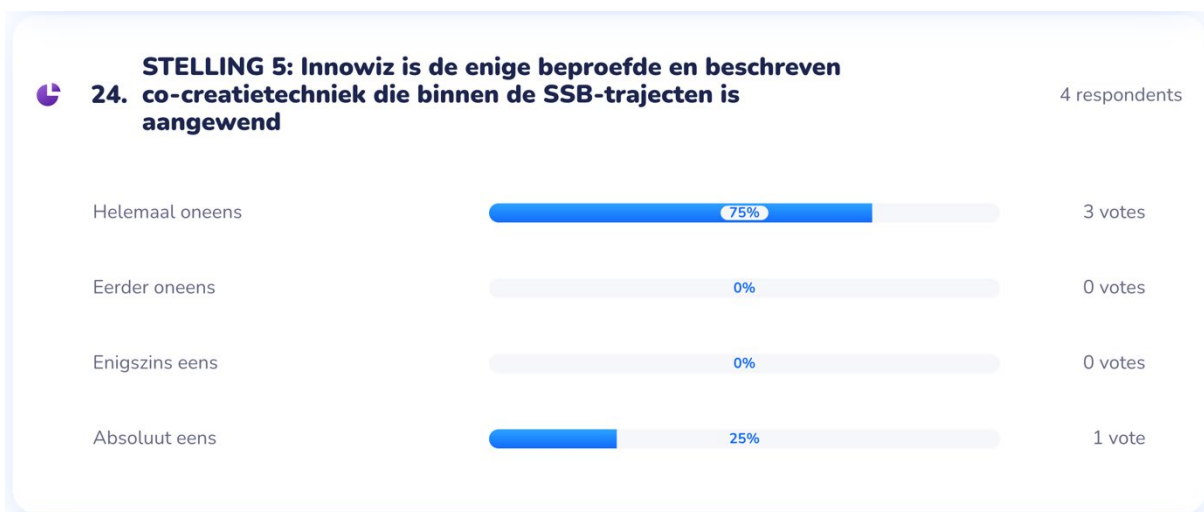
WD10: "De horizon verruimen is ook voor ondernemers heel zinvol. Dat is gebleken bij ondernemers uit West-Vlaanderen die met business coaches en/of onderzoekers uit Zeeland hebben samengewerkt."

WD03: “Ik denk niet dat het per definitie zin heeft voor een Vlaamse ondernemer om met Dockwize samen te werken, omdat hij naar Nederland wenst te exporteren.”

WD08: “Grensoverschrijdende verschillende tussen Vlaanderen en Nederland zijn er wel degelijk, want al spreken wij dezelfde taal, een Vlaamse ondernemer zal zijn probleem anders omschrijven dan een Nederlandse. Dat is belangrijk om te beseffen als Vlaamse ondernemers met Nederlandse onderzoekers of business coaches gaan samenwerken, of omgekeerd.”

STELLING 5: Innowiz is de enige beproefde en beschreven co-creatietechniek die binnen de SSB-trajecten is aangewend

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 12: Verdeling opinies stelling 5



Figuur 13: Argumenten stelling 5

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-5.mp3

WD03: “Innowiz is een handige tool die al jaren bij Howest wordt gebruikt om een complexe vraagstelling helder te krijgen, maar ik geloof niet dat een beproefde en beschreven co-creatietechniek een absolute voorwaarde is om daartoe te komen.”

STELLING 6: Onderzoekers die bij innovatietrajecten zijn betrokken volgen niet op wat er na voltooiing van het traject met hun oplevering gebeurt

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 14: Verdeling opinies stelling 6



Figuur 15: Argumenten stelling 6

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-6.mp3

WD02: "Onderzoekers die een business-rol opnemen en verder kijken dan het einde van het traject zullen dat wél doen."

WD07: "Wij vragen ondernemers met wie wij samen een product hebben ontwikkeld wel eens of zij op gezette tijden hun showcase nog eens willen toelichten."

WD07: “Dat wij niet weten wat er binnen onze expertise bij andere onderwijsinstellingen gebeurt, is helemaal correct.”

WD03: “Eens een onderzoeksproject is afgerond, kondigt het volgende zich weer aan, waardoor je als onderzoeker niet actief gaat opvolgen. Wij geven altijd aan dat de ondernemers welkom zijn als zij ergens op stuiten, maar wij gaan niet meteen initiatief nemen om daarnaar te peilen.”

WD06: “Als het onderzoekstraject geen directe relatie heeft tot het doelgroepenonderzoek is het niet nodig dat business coaches enerzijds en onderzoekers anderzijds rechtstreeks met elkaar overleggen. Wat er aan de andere kant gebeurt, horen wij wel via de ondernemer die een coachingsprogramma volgt.”

STELLING 7: De complexiteit van de projecten was niet van dien aard dat er een grensoverschrijdende, multi- of interdisciplinaire aanpak nodig was

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 16: Verdeling opinies stelling 7



Figuur 17: Argumenten stelling 7

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-7.mp3

WD06: “Alleen al omdat bij veel onderzoeken zowel een technische als een zakelijke component aanwezig is, ben je per definitie interdisciplinair aan het (samen)werken.”

WD01: “Ik vind samenwerking niet per definitie inter- of multidisciplinair. Wij hebben wel afgestemd en gecoördineerd, maar dat is nog niet multidisciplinair samenwerken. Wij hebben elkaar geïnformeerd en van input voorzien, maar wij hebben uitdagingen niet gezamenlijk aangevlogen. Bij DCI hebben wij in een aantal geval een casus wel gezamenlijk besproken, maar het is niet zo dat wij dat holistisch hebben aangevlogen. Het was vaker gewoon een doorgeefstokje.

WD07: “Wij hebben het geluk dat wij een grote groep met meer dan tien mensen zijn, waardoor je al snel heel wat achtergronden hebt.”

WD07: “Wij hebben voor een welbepaalde ondernemer inderdaad vanuit twee verschillende hogescholen twee verschillende onderzoekstrajecten opgezet, maar ik wist niet eens dat dat andere

project ook binnen SSB viel. En eigenlijk wist ik ook niet in welke mate daar nu wel of niet rond gewerkt werd.”

WD10: “Vanuit budgettair oogpunt was het soms beter om een ruimere ondernemersvraag te splitsen in twee deeltrajecten, maar daardoor vallen die wel uit elkaar.”

WD10: “Bedoeling was dat de lopende projecten tijdens het partneroverleg werden besproken, waarbij de coördinatoren vanuit hun helikopteroverzicht onderzoekstrajecten zouden kunnen linken.

WD04: “De complexiteit van de onderwijsorganisaties staat hier ook in de weg. Iemand moet actie ondernemen om die lijntjes naar andere partijen te leggen, maar dat is veelal vrijblijvend, en meestal duurt het erg lang eer een vraag, bijvoorbeeld via e-mail, bij de juiste persoon is terechtgekomen.”

WD10: “Afhankelijk van de organisatie zit een mailtje binnen het half uur wel of niet bij de juiste persoon.”

WD02: “Multidisciplinair samenwerken creëert ook veel overhead, en als het dan een kort project is, dan verlies je daar al te veel tijd aan. Meestal kies je toch de weg van de minste weerstand.”

WD10: “De onderwijsinstellingen zijn onvoldoende flexibel georganiseerd om samenwerking te zoeken. Mensen doen het soms niet, omdat zij de tijd die zij daarvoor nodig hebben niet kunnen

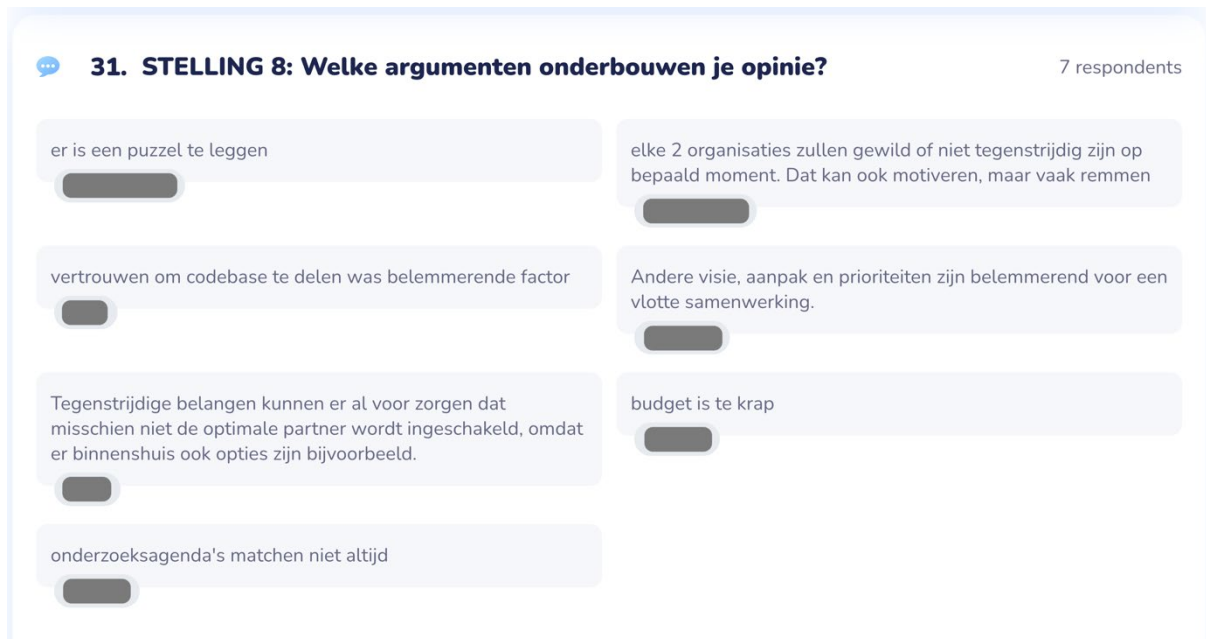
WD02: “Inhoudelijk zou multidisciplinaire samenwerking kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de oplossing, maar dat kost tijd, waardoor je de scope van het onderzoek moet verkleinen.”

STELLING 8: Tegenstrijdige belangen en visies zijn een remmende factor in de uitbouw van organisatie-overschrijdende samenwerking

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 18: Verdeling opinies stelling 8



Figuur 19: Argumenten stelling 8

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-8.mp3

WD02: "Vertrouwen of het gebrek eraan op hogere echelons kan een belemmerende factor zijn."

WD07: "Geheimhouding van de bedrijfskennis, zoals bijvoorbeeld recepten, ligt vaak gevoelig en kan een project enorm vertragen."

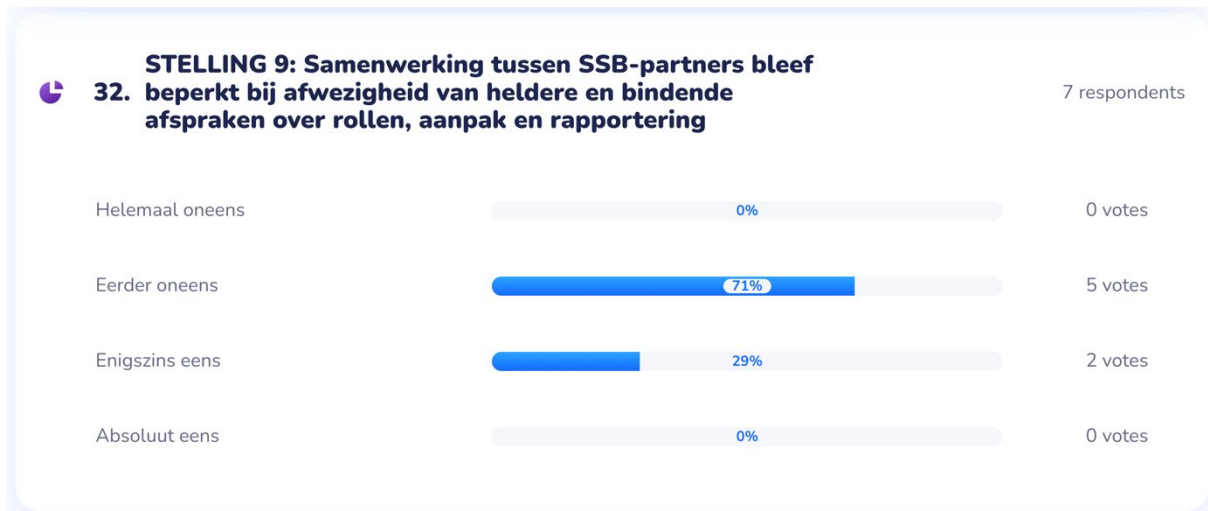
WD02: "Dat auteursrechten bij de onderzoeksinstelling blijven liggen, vinden bedrijven soms een brug te ver. Naast de resultaten en de exploitatierechten willen bedrijven soms niet dat de betrokken onderzoeksinstelling achteraf voortbouwt op de verworven kennis."

WD06: "Het kan best zijn dat medewerkers samenwerking binnen de eigen organisatie zoeken, omdat het beschikbare budget anders met een extra partij moet worden gedeeld."

WD02: "Bij ons was de onderzoeksagenda zeker bepalend om te beslissen of wij onze medewerking zouden verlenen aan een SSB-traject."

STELLING 9: Samenwerking tussen SSB-partners bleef beperkt bij afwezigheid van aanpak en rapportering

Workshop-discussie: SSB-Validatieworkshop_Wooclap-Report-20221007



Figuur 20: Verdeling opinies stelling 9



Figuur 21: Argumenten stelling 9

Audio-opname: SSB-Validatieworkshop-20221007_Stelling-9.mp3

WD10: "Vanuit de subsidieverstrekker worden ook een aantal indicatoren opgelegd, waaraan wij dan moeten voldoen, maar het is moeilijk om mensen er voortdurend op te wijzen dat zij daaraan moeten voldoen."

WD10: "Om informatie snel te doen doorstromen moet er binnen iedere organisatie iemand beschikbaar zijn die zowel nauw bij het project is betrokken, als goed op de hoogte van de expertise die in de eigen organisatie aanwezig is."

WD10: “Ik kan wel opleggen dat een Vlaamse partner nu móet samenwerken met een Nederlandse ondernemer, maar dat wil niet zeggen dat dat gaat werken.”

WD03: “Kunstmatig opgewekte netwerken zijn meestal geen lang leven beschoren.”

WD02: “Mocht het project zich uitsluitend op één expertise of thema hebben toegespitst, bijvoorbeeld voeding, dan was het wellicht makkelijker en vanzelfsprekender geweest om linken over de organisaties heen te leggen.”

WD10: “Mede door corona zijn de kennismakingssessies niet doorgedaan en dat heeft een negatieve impact gehad tijdens het verdere verloop van het project.”

WD06: “Ondernemers blijven in een netwerk participeren als er binnen dat netwerk ook dingen samen worden gedaan. Maar als niemand de verantwoordelijkheid opneemt om de organisatie van die netwerkbijeenkomsten te plannen en te organiseren, dan verwatert het bijzonder vlug.”

WD07: “Als onderzoeker rol je in een onderzoekstraject en vaak duurt het even eer je weet dat het onderzoek deel uitmaakt van een SSB-traject en wie en welke organisaties er nog bij betrokken zijn. Mensen die nu bij SSB-trajecten zijn betrokken zijn vaak niet meer dezelfde als degenen die er bij aanvang bij betrokken waren.”

WD07: “De wederzijdse bezoeken in het kader van de creatie van een expertenkaart waren thematische bezoeken.”

WD01: “Wij waren als KCOI ook niet van in het begin betrokken, en corona heeft dat nog moeilijker gemaakt, maar eens wij elkaar gevonden hadden, zoals bijvoorbeeld de mensen van Innowiz, was het prettig samenwerken. In het begin was het vooral moeilijk om een overzicht krijgen van het hele project.”

WD09: “Er zitten zowel voor- als nadelen aan het opleggen van procedures met betrekking tot samenwerkingsvormen. Doordat die minimaal waren heb je als onderzoeker heel wat vrijheid om het onderzoekstraject vorm te geven, maar anderzijds kunnen procedures wel helpen om elkaar te vinden.

Aanbevelingen

34. Welke aanbevelingen ten aanzien van co-creëren wilt u ter afsluiting graag benadrukken?

21 respondents

1 Met bedrijven

Uitleg over achtergrond van traject, doorlichten van proces en verwachtingen afstemmen zijn belangr. <input type="checkbox"/>	Project beter communiceren in bedrijven netwerk <input type="checkbox"/>	MEer insteken op experimenten doen (zoals Bart deed) <input type="checkbox"/>
engagement aan bedrijven vragen/toekennen <input type="checkbox"/>	Meer tijd in elkaar echt leren kennen in het begin <input type="checkbox"/>	tijdspad opstellen <input type="checkbox"/>
Flexibiliteit om mee te bewegen met urgentie van de ondernemer <input type="checkbox"/>	duidelijke vraagarticulatie, veel feedback <input type="checkbox"/>	Meer tijd stoppen in vraagarticulatie, soort vraagstellingen <input type="checkbox"/>
heldere communicatie en voldoende tussentijdse feedback <input type="checkbox"/>	Een eigen inleg van bedrijf vragen <input type="checkbox"/>	Heldere feedback over resterend 'krediet' <input type="checkbox"/>
duidelijke afspraken maken duidelijke verwachtingen scheppen <input type="checkbox"/>		

Figuur 22: Aanbevelingen samenwerking met bedrijven

2 Projectpartners onderling

moeilijke keuze: keuze tussen instappen als hogeschool met overlap of complementaire thema's <input type="checkbox"/>	Terugkoppeling naar elkaar over de voortgang in het traject. Dat helpt samenwerking. <input type="checkbox"/>	methodieken, do's and don'ts delen met elkaar <input type="checkbox"/>
start van project duidelijk stellen wie wat kan, welke partners zijn er, met wie kan er samengewerkt <input type="checkbox"/>	meer tijd nemen om elkaars expertise te leren kennen <input type="checkbox"/>	kiezen voor juiste vertegenwoordiging in partnerschap <input type="checkbox"/>
wederzijds engagement iets meer uitpuren <input type="checkbox"/>	Beter aan het begin duidelijk maken wie wat kan (niet op heel erg detailniveau, maar voor gevoel) <input type="checkbox"/>	

Figuur 23: Aanbevelingen samenwerking SSB-partners onderling

Evaluatie workshop



Figuur 24: Evaluatie workshop