

## Kennisnetwerken: instrumenten en milestones

De praktijk leert dat verschillende categorieën instrumenten en milestones essentieel zijn om succesvolle kennisnetwerken te ontwikkelen:

### 1. Een community met ambitie

- *Ambitie* waarmee richting, enthousiasme, uitdagende onderzoeks- en businesskansen kunnen worden geformuleerd en uitgedragen;
- Een helder *concept*, dat de kerndoelen en aanpak van de interactie in het netwerk formuleert. Een netwerkconcept geeft aan hoe ambities en resultaat worden gerealiseerd door focus, kritische massa, en rollen van stakeholders zichtbaar te maken.
- *Community en commitment!* Structureren van het netwerk, niet alleen gericht op “passief draagvlak” maar op actief commitment van een gefocuste groep stakeholders die alle vereiste competenties voluit willen inbrengen en bereid zijn een deel van de risico’s en investeringen te dragen. Dit is zelden vanaf het begin gerealiseerd, maar vormt een voortdurende maatstaf voor ontwikkeling en verdieping van het netwerk.
- Een voldoende *krachtige katalysator*, een probleemeigenaar met voldoende basis-draagvlak, uithoudingsvermogen en middelen om te starten met iets nieuws of een bestaande kern uit te bouwen. Bijvoorbeeld een overheidsprogramma, een “regie initiatief”, een vanuit intermediaire organisaties voortkomend programma, een initiatief van een aantal universiteiten of bedrijven etc.

### 2. Samenwerken in een programma

- Formulering van een *programma*, waarin ambitie, doelstelling, concept, en de zoekrichting van focus, schaal, targets en activiteiten, potentiële opbrengsten, *compact* worden geformuleerd. Essentieel is analyse en inrichting van de complete keten en de wijze waarop alle schakels betrokken zijn en voordelen realiseren;
- Inrichting van *neutraal proces- en consortiummanagement*, dat werkt vanuit het belang van het netwerk als samenstelling van de verwachtingen en restraints van participanten. Versterking van de community door voortdurend concrete voordelen van samenwerking te formuleren en flexibel aan te passen. Combinatie van “regie” en mobilisatie van participanten in de richting die het programma aangeeft;
- Opbrengsten ontstaan door interactie van *inhoudelijke expertises*. Essentieel is de balans tussen inhoudelijk en operationeel procesmanagement. Operationeel management is verantwoordelijk voor de mobilisering en facilitering van vaak zeer gespecialiseerd inhoudelijk management;
- Verankering van het netwerk als entiteit, bijvoorbeeld door middel van een eigen rechtsvorm, waarbij samenhang en samenwerking voorop staan en de flexibiliteit en de tijdelijkheid van het netwerk tot uiting komen een in zo eenvoudig mogelijke *organisatiestructuur*.
- Excellente *communicatieve vaardigheden* om inhoud, structuur en proces, doel en activiteiten uit te dragen om participanten én de omgeving te informeren en te enthousiasmeren;
- Inrichting van *kennismanagement en technology transfer* activiteiten. Transfer activiteiten vormen een kernactiviteit *binnen* het netwerk, geen eindpunt. Het gaat om facilitering van tweerichtingsverkeer tussen vraag naar en aanbod van kennis binnen het netwerk.
- Aanpassingsvermogen en flexibiliteit om *interne hindernissen* - “legacy management” – en *externe hindernissen* zo mogelijk duurzaam weg te nemen dan wel de effecten te verminderen;
- *Risicomangement*: inzet van sterke/zwakte instrumenten om tijdig en door het netwerk als geheel gedragen te kunnen sturen.

- Degelijke *financiering* en organisatorische *ondersteuning*. Beschikbaarheid van diverse competenties die vanuit het procesmanagement moeten kunnen worden aangesproken;

### 3. Concrete activiteiten en resultaten

- Formulering vanuit het programma van één of meer *businessplannen*, die concrete targets en focus geven aan activiteiten die projectmatig kunnen worden begeleid naar concrete opbrengsten.
- Formulering en uitvoering van *concrete opbrengstgerichte activiteiten* vindt veelal plaats in een complex matrix- of ketenmodel waarin een groot aantal variabelen en “decomposities” een rol spelen. Het overdragen van inzicht in samenhang en “flow” is essentieel.
- De kwaliteit van “matrix- en ketenmanagement”, begeleiding en facilitering van projecten, en borging van resultaten vormt een essentieel raamwerk. Dit kan echter niet zonder een scherp inzicht in en selectie van de echt belangrijke “content”, mobilisatie van creativiteit en de stimulering van “trekkers”: de enthousiaste mensen en “champions” die inhoudelijke kennis en inspiratie combineren. De afstand tussen werkvloer, netwerkbegeleiding, bestuurders en financiers bepaalt veelal of *enthousiasme en bureaucratie* elkaar kunnen verdragen.
- Effectieve *inzet en dosering van ondersteuning* in een faciliterend geheel op terreinen als secretariaat, financiering, administratie, communicatie, transfer, juridische zaken, IPR-management, contractbeheer, inkoopmanagement etc. Inzicht in en management van de inzet van informatietechnologie om processen te ondersteunen is essentieel.
- Inzicht in de reikwijdte en *tijdshorizon van activiteiten* gericht op tijdige realisering van resultaten en effectieve overdracht en ondersteuning bij implementatie buiten het netwerk.
- *Voorkom micromanagement!* Voor de kosten van procesmanagement, nadat een netwerk is opgestart, is een bandbreedte van 3% tot 5% van de programmakosten een goed handvat. Kosten voor ondersteuning van interactie binnen het netwerk dienen zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de activiteiten in het netwerk zelf. In principe is hier geen verschil tussen grotere en kleinere programma’s.

### 4. Evaluatie en herijking

- Een kennisnetwerk is geen nieuw instituut, maar alleen een “*facilitator*” en “*motivator*”. Scherp zicht houden op de grenzen van het netwerk zodat resultaten kunnen worden overgedragen is de essentie.
- Inzet gericht op resultaten op een “mesohorizon” en effectieve afstemming van activiteiten op deze horizon, zodat binnen een afzienbare termijn evaluatie van succes concreet kan plaatsvinden met drie mogelijke uitkomsten:
  - Opbrengsten zijn positief. “Loslaten” van resultaten en inbedding bij stakeholder organisaties is effectief. Actief procesmanagement van het netwerk kan zich op een nieuwe generatie issues en kansen richten of stoppen.
  - Opbrengsten zijn positief, maar het vergt nog een nieuwe periode waarin actief procesmanagement gewenst is – waarschijnlijk – in bijgestuurde vorm;
  - Opbrengsten zijn niet voldoende: ook dit is een reden het netwerk anders te richten of te stoppen;

Deze indeling gaat uit van een groter netwerk met een stevig programma. De kwaliteit van het procesmanagement van een dergelijk netwerk blijkt ook uit de juiste mix en schaal van instrumenten!