

Samenwerking en innovatie in het MKB in Europa en Nederland

Een exploratie op basis van het European Company Survey

ICOON Paper #1

Ferry Koster
December 2015

Inleiding

Dit rapport geeft inzicht in de relatie tussen samenwerking en innovatie van kleine partijen (organisaties van minder dan 250 werknemers). Aan innovatieve samenwerking zitten de volgende twee kanten. Ten eerste is het de vraag of samenwerkingsverbanden invloed hebben op de mate waarin deze organisaties vernieuwingen doorvoeren. Hier gaat het vooral om de vraag of MKB'ers innoveren (in de zin van het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, het verbeteren en vernieuwen van productieprocessen en het vernieuwen en verbeteren van hun marketing) door samen te werken met andere partijen. De tweede vraag is of MKB'ers gebruikmaken van innovatieve vormen van samenwerking. Bij deze tweede vraag gaat het er vooral om te achterhalen hoe MKB'ers hun samenwerkingsverbanden vormgeven en of daarbij sprake is van formele of informele verbanden. Met andere woorden, terwijl vraag 1 ingaat op innovatie *door* samenwerking, draait het bij vraag 2 om innovatie *van* die samenwerking. En, als we dat combineren komen we uit bij de vraag of MKB'ers innoveren door innovatie van hun samenwerkingsverbanden.

Data

Dataset

In dit rapport wordt ingegaan op de eerste vraag, namelijk: "Is er een verband tussen innovaties van MKB-organisaties en de samenwerkingsverbanden die zij hebben?". Deze vraag wordt beantwoord met gegevens uit het European Company Survey (ECS). Het ECS bevat data die zijn verzameld in verschillende Europese en sinds 2004 is dit survey drie keer afgenomen (in 2004, 2009 en 2013). Voor de huidige analyse maken we gebruik van de meest recente ronde van het ECS waarin gegevens zijn verzameld in verschillende Europese landen (in een later stadium wordt nagegaan of de analyses uitgebreid kunnen worden naar de eerdere meetmomenten, zodat trends in kaart gebracht kunnen worden). Naast informatie over organisaties in Nederland zijn er gegevens afkomstig van organisaties in België, Denemarken, Duitsland, Estland, Griekenland, Spanje, Frankrijk, Ierland, Hongarije, België, Oostenrijk, Polen, Portugal, Slovenië, Slowakije, Finland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk. In het volgende worden analyses weergegeven voor alle landen en voor Nederland afzonderlijk.

Dit levert twee vergelijkingen op, namelijk (1) hoe Nederland zich verhoudt tot de ons omringende landen en (2) het biedt de mogelijkheid kleine en grote organisaties met elkaar te vergelijken. Het betreft hier een exploratieve analyse, waarbij in kaart wordt gebracht welke gegevens precies in de ECS-dataset zitten en hoe de centrale variabelen aan elkaar gerelateerd zijn. Een meer diepgaande toetsing volgt later.

Metingen

De centrale variabelen in de dataset zijn als volgt gemeten in het ECS.

Innovatie

Voor het vaststellen van de mate waarin organisaties innovaties hebben doorgevoerd, is een aantal vragen gesteld.

Ten eerste bevat de dataset een algemene vraag of de organisaties zich bezighoudt met het ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten of diensten (ja/nee).

Daarnaast is gevraagd of de vestiging sinds 2010 het volgende heeft (ja/nee) (noot: er is ook gevraagd naar nieuwe methoden voor externe communicatie, maar die heeft te veel missende waarden en wordt daarom niet meegenomen in het huidige onderzoek):

- (1) Nieuwe of significant verbeterde marketingmethoden;
- (2) Nieuwe of significant veranderde producten of diensten (intern of extern);
- (3) Nieuwe of significant veranderde processen, ofwel voor het produceren van goederen ofwel voor het leveren van diensten;
- (4) Een organisatorische verandering ("organisatorische verandering" kan een van de volgende mogelijkheden zijn: nieuwe manieren procedures in te voeren, nieuwe methoden om verantwoordelijkheden te verdelen of beslissingen te nemen; Nieuwe manieren om externe relaties met andere bedrijven of publieke instituten vorm te geven).



In dit rapport ligt de nadruk op de tweede set vragen. Daarmee wordt in kaart gebracht of zich daadwerkelijk vernieuwingen hebben voorgedaan. Deze variabelen worden afgekort naar *marketing, producten, processen* en *organisatieverandering*.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerking met anderen is gemeten door te vragen of de vestiging samenwerken met een andere vestiging of organisatie bij het uitvoeren van een van de volgende activiteiten (ja/nee):

- (1) Ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten of diensten
- (2) Productie van goederen of diensten
- (3) Verkoop of marketing van goederen of diensten

Deze variabelen worden afgekort naar *ontwerp/ontwikkeling, productie* en *verkoop/marketing*.

Organisatiegrootte

De omvang van de organisatie is gemeten aan de hand van het aantal werknemers, in 3 categorieën:

- (1) 10-49
- (2) 50-249
- (3) 250+

Beschrijving van de data

De voor dit rapport gebruikte versie van het ECS bevat gegevens van 19 Europese landen. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal respondenten per vraag.

Tabel 1. Aantal respondenten (= organisaties) per vraag

Innovaties	
Ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten of diensten	18159
Marketing : Nieuwe of significant verbeterde marketingmethoden	17442
Producten: Nieuwe of significant veranderde producten of diensten (intern of extern);	18020
Processen: Nieuwe of significant veranderde processen	17950
Organisatieverandering: Een organisatorische verandering	18102
Samenwerking	
Ontwerp/ontwikkeling: Ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten of diensten	9727
Productie: Productie van goederen of diensten	11249
Verkoop/marketing: Verkoop of marketing van goederen of diensten	13609
Omvang	
Organisatiegrootte	18264

Tabel 1 laat zien dat de vragen over innovatie en organisatieomvang grotendeels door alle organisaties zijn ingevuld. Dat geldt niet voor de vragen over samenwerking. Zo is de vraag of organisaties samenwerken bij de verkoop of ontwikkeling van nieuwe producten en diensten door 9727 organisaties, tegenover 18264 organisaties waarvan de omvang bekend is.

Tabel 2 geeft een overzicht van het percentage van de organisaties dat heeft aangegeven te innoveren, uitgesplitst naar type innovatie en naar land.

Tabel 2. Innovatie naar type en land

	Ontwerpen/ Ontwikkeling	Nieuwe marketing	Nieuwe producten	Nieuwe processen	Organisatie- verandering
België	50	35	45	40	46
Denemarken	65	50	58	60	70
Duitsland	58	33	37	37	26
Estland	56	24	41	38	34
Griekenland	61	38	56	54	48
Spanje	51	41	51	51	47
Frankrijk	47	38	47	37	43
Ierland	45	39	44	39	43
Hongarije	45	17	37	33	29
Nederland	58	38	46	41	49
Oostenrijk	60	41	51	51	55
Polen	56	34	47	45	45
Portugal	47	44	54	54	42
Slovenië	59	35	51	42	47
Slowakije	39	27	35	33	25
Finland	75	36	41	56	62
Zweden	62	37	44	42	65
Verenigd Koninkrijk	47	40	42	37	35
Totaal	55	37	46	44	45

Wat hierbij opvalt is dat er een verschil is tussen het gericht zijn op vernieuwing (ontwerpen/ontwikkeling) en het daadwerkelijk doorvoeren van vernieuwingen. Terwijl over de gehele dataset 55% van de organisaties aangeeft zich daarop te richten, blijkt bij ongeveer 40% (afhankelijk van de vernieuwing 37% of 46%) van de organisaties een vernieuwing te zijn doorgevoerd. Daarnaast laat tabel 2 zien dat organisaties zich meer richten op het vernieuwen van productie, processen en de organisatie dan op nieuwe vormen van marketing.

In Denemarken zijn de meeste organisaties te vinden die aangeven vernieuwingen te hebben doorgevoerd. Op alle vier de vernieuwingsindicatoren scoort dit land het hoogst. Als het gaat om organisatieverandering, geeft 70% van de organisaties in Denemarken aan dat te hebben doorgevoerd. De vernieuwingskracht van organisaties blijkt het laagst te zijn van de landen in het ECS. In dit land werd, afhankelijk van het type vernieuwing, door 17 tot en met 37 procent van de organisaties een vernieuwing doorgevoerd.

Nederland neemt in deze vergelijking een middenpositie in. Het blijkt dat iets minder dan de helft van de organisaties in Nederland een vernieuwing heeft doorgevoerd. 38% van de organisaties heeft nieuwe marketingtechnieken doorgevoerd, 49% heeft een organisatievernieuwing doorgevoerd.

Tabel 3 geeft een vergelijkbaar overzicht voor de drie samenwerkingsindicatoren.

Tabel 3. Samenwerking naar type en land

	Ontwerp	Productie	Verkoop/ marketing
België	66	59	55
Denemarken	71	70	60
Duitsland	51	45	43
Estland	66	72	68
Griekenland	56	54	56
Spanje	60	55	53
Frankrijk	62	59	55
Ierland	64	50	54
Hongarije	61	59	62
Nederland	68	66	62
Oostenrijk	69	61	60
Polen	63	60	64
Portugal	59	57	48
Slovenië	68	60	61
Slowakije	69	71	70
Finland	91	86	84
Zweden	73	69	64
Verenigd Koninkrijk	61	51	51
Totaal	65	60	59

Zoals uit tabel 3 naar voren komt, vindt samenwerking met andere organisaties op grote schaal plaats. Daarbij scoort samenwerking bij ontwerp (65%) net iets hoger dan productie (60%) en verkoop en marketing (59%).

Uit het overzicht blijkt verder dat in Finland de meeste organisaties samenwerken met anderen. Bij de productie van goederen en diensten geeft 91 procent van de organisaties aan dat te doen en bij productie en verkoop/marketing ligt dit op 86 en 84 procent. Duitsland scoort wat samenwerking betreft het laagst. Ongeveer de helft van de organisaties (tussen de 43 en 51 procent) geeft aan samen te werken met anderen.

Nederland ligt wederom dichtbij het gemiddelde. Zo'n twee derde van de organisaties werkt samen met andere organisaties.



Analyse

Het voorgaande geeft een beeld van de organisaties in het ECS, naar omvang, innovatie en samenwerking. De volgende vraag is of hierin ook verbanden te ontdekken zijn. Zo is het de vraag of innovatie en samenwerking verschillen naar organisatiegrootte.

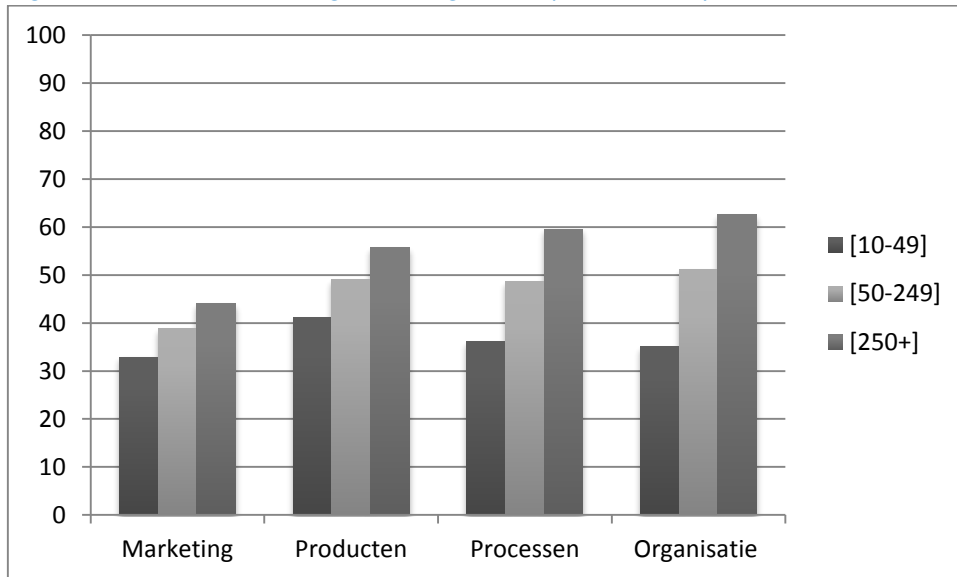
Tabel 4 geeft een overzicht van het verband tussen organisatiegrootte en innovatie (uitgesplitst naar land).

Tabel 4. Innovatie en organisatiegrootte per land

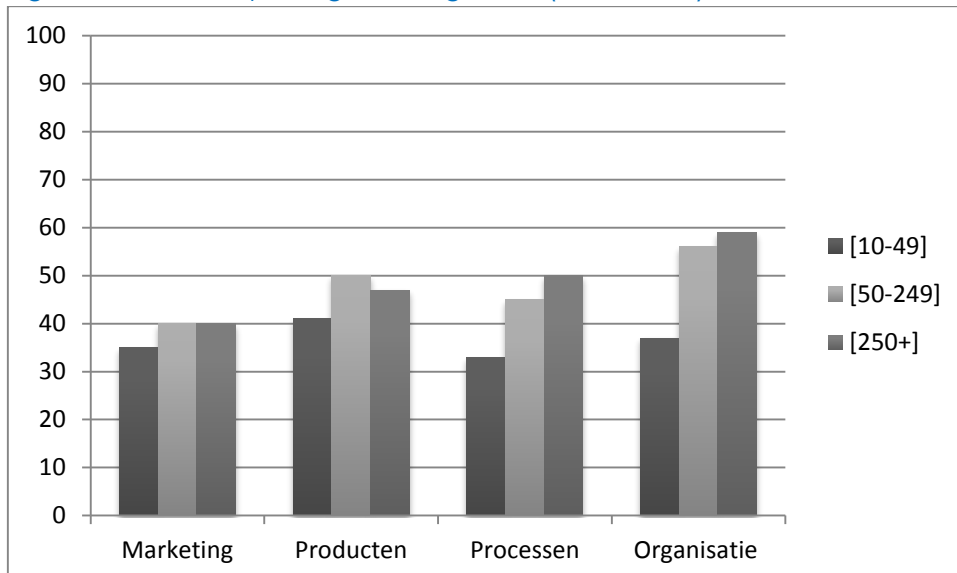
	Marketing			Producten			Processen			Organisatieverandering		
	[10-49]	[50-249]	[>250]	[10-49]	[50-249]	[>250]	[10-49]	[50-249]	[>250]	[10-49]	[50-249]	[>250]
België	30	38	45	37	51	58	28	44	61	35	52	66
Denemarken	48	51	54	53	61	69	50	66	76	57	77	90
Duitsland	26	35	45	30	44	47	28	46	49	19	30	38
Estland	22	23	43	37	41	66	31	41	65	22	42	63
Griekenland	38	36	55	55	59	64	51	61	65	46	53	49
Spanje	37	43	48	44	56	62	41	57	64	35	52	65
Frankrijk	32	42	54	39	52	61	30	39	58	37	47	54
Ierland	38	40	39	42	40	58	31	41	58	33	54	54
Hongarije	17	19	15	33	40	45	27	33	53	19	34	55
Nederland	35	40	40	41	50	47	33	45	50	37	56	59
Oostenrijk	32	49	51	45	50	66	39	58	67	44	59	72
Polen	33	34	36	43	50	53	37	49	60	36	47	69
Portugal	41	46	55	51	56	65	46	58	75	37	43	56
Slovenië	34	35	39	46	49	69	32	47	63	34	53	74
Slowakije	26	25	35	33	36	40	30	32	46	17	31	36
Finland	35	37	38	37	41	49	48	59	72	50	70	84
Zweden	34	39	41	41	43	51	33	46	56	53	71	82
Ver. Koninkrijk	35	44	53	37	45	54	30	40	53	24	42	59
Totaal	33	39	44	41	49	56	36	49	60	35	51	63

Op basis van tabel 4 kan worden gesteld dat vernieuwing over het algemeen plaatsvindt in grote organisaties. Voor elk van de indicatoren geldt dat in die groep het grootste aantal organisaties te vinden is dat aangeeft te vernieuwen. En, omgekeerd geldt dat de kleinste organisatie (10-49 werknemers) consistent het laagst scoren op vernieuwing. Nederland lijkt hier iets van af te wijken: het verschil in vernieuwing is minder groot tussen de kleine en de grote organisaties. Met andere woorden: organisatiegrootte lijkt in Nederland minder belangrijk te zijn waar het gaat om vernieuwing dan in andere landen (zie ook figuur 1 en 2).

Figuur 1. Innovatie per organisatiegrootte (alle landen)



Figuur 2. Innovatie per organisatiegrootte (Nederland)



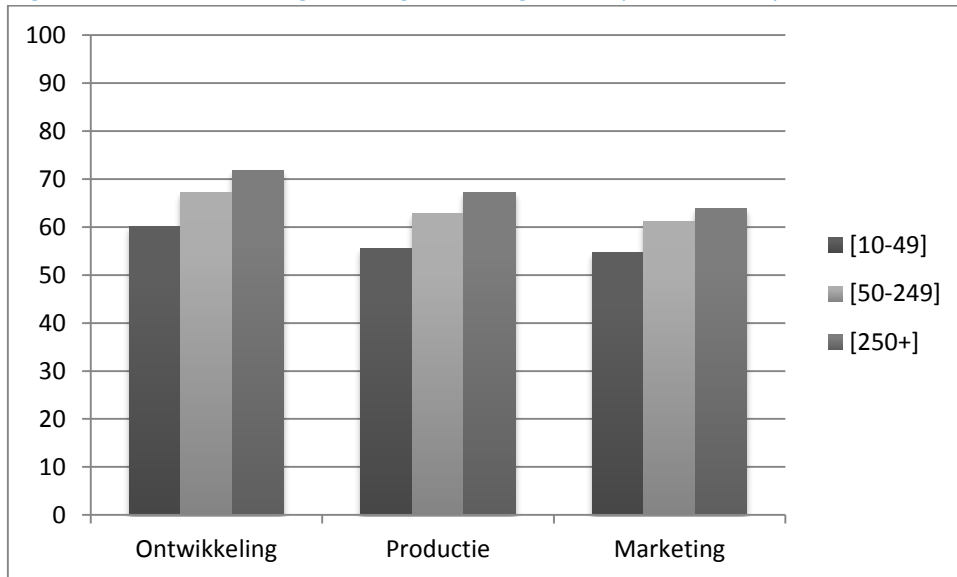
Tabel 5 geeft de verdeling van de drie terreinen waarop organisaties samenwerken weer, uitgesplitst naar organisatiegrootte en land.

Tabel 5. Samenwerking en organisatiegrootte per land

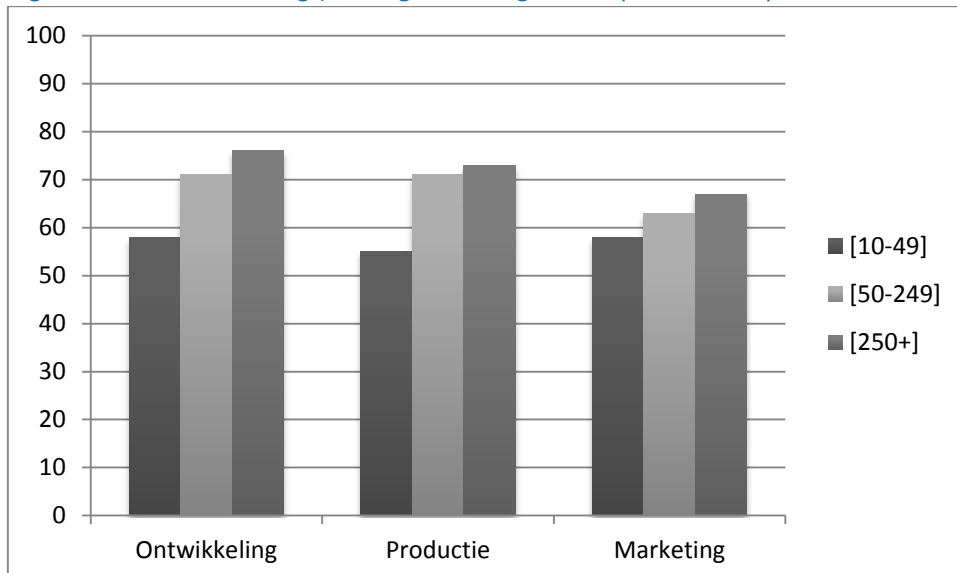
	Ontwerp			Productie			Verkoop/ Marketing		
	[10-49]	[50-249]	[>250]	[10-49]	[50-249]	[>250]	[10-49]	[50-249]	[>250]
België	55	74	72	48	65	72	47	60	64
Denemarken	69	71	77	64	73	77	58	60	62
Duitsland	48	54	51	45	44	48	39	50	43
Estland	62	66	82	68	72	83	65	65	91
Griekenland	56	54	63	54	53	62	57	53	67
Spanje	50	61	72	46	60	62	46	55	65
Frankrijk	54	67	69	52	64	65	48	61	64
Ierland	60	65	71	45	45	68	54	49	61
Hongarije	60	58	69	60	55	62	62	60	64
Nederland	58	71	76	55	71	73	58	63	67
Oostenrijk	63	71	76	55	61	68	57	65	58
Polen	63	60	69	60	58	65	64	62	69
Portugal	51	62	76	52	59	71	43	52	58
Slovenië	65	72	68	55	63	63	54	65	69
Slowakije	62	74	70	66	75	72	69	75	65
Finland	86	93	97	81	89	92	79	87	94
Zweden	71	72	75	69	68	70	64	65	62
Verenigd Koninkrijk	50	68	71	41	56	68	42	59	65
Totaal	60	67	72	56	63	67	55	61	64

Zoals uit tabel 5 naar voren komt, blijkt dat grote organisaties meer samenwerken met andere organisaties dan kleine. Voor alle landen en vormen van samenwerking geldt: hoe kleiner de organisatie, hoe minder er wordt samengewerkt met anderen. Figuur 3 en 4 geven dit verband weer in een grafiek, voor het gemiddelde over de 19 landen en voor Nederland afzonderlijk.

Figuur 3. Samenwerking per organisatiegrootte (alle landen)



Figuur 4. Samenwerking per organisatiegrootte (Nederland)



Innovatie, samenwerking en organisatiegrootte

Uit de hier gepresenteerde verbanden tussen organisatiegrootte enerzijds en innovatie en samenwerking anderzijds, rijst het beeld dat organisatiegrootte er inderdaad toedoet: innovatie en samenwerking concentreren zich vooral in grote organisaties.

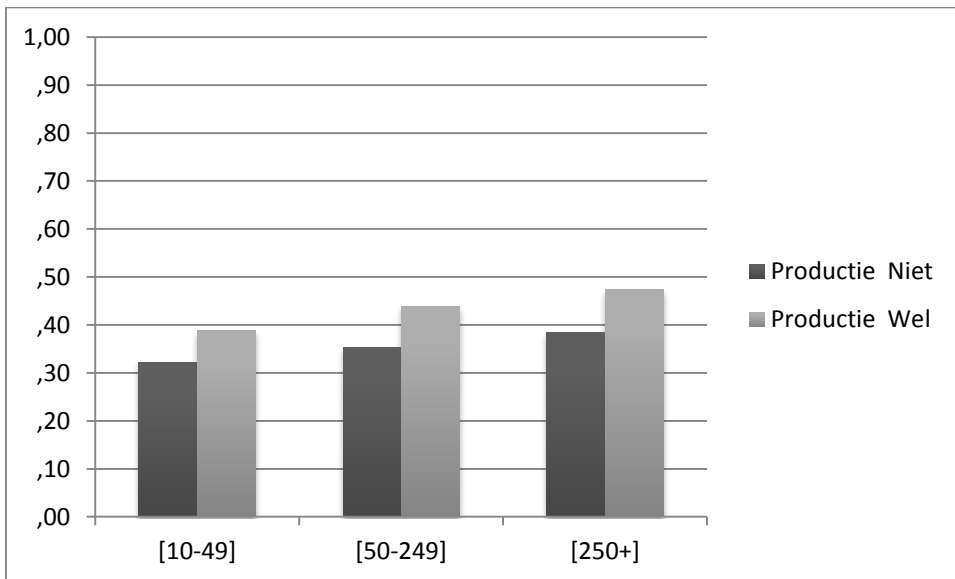
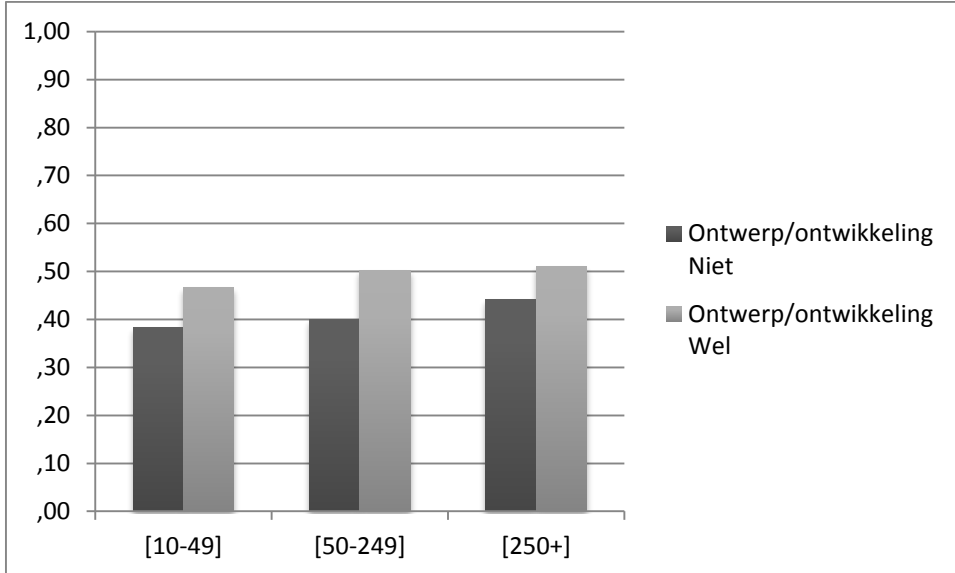
De volgende vraag is hoe samenwerking en innovatie zich tot elkaar verhouden (is het zo dat organisaties die samenwerken ook meer vernieuwingen doorvoeren?) en of het verband tussen samenwerking en innovatie verschillend uitpakt voor kleine en grote organisaties (is het zo dat kleine organisaties meer gebaat zijn bij samenwerking met anderen dan grote organisaties?).

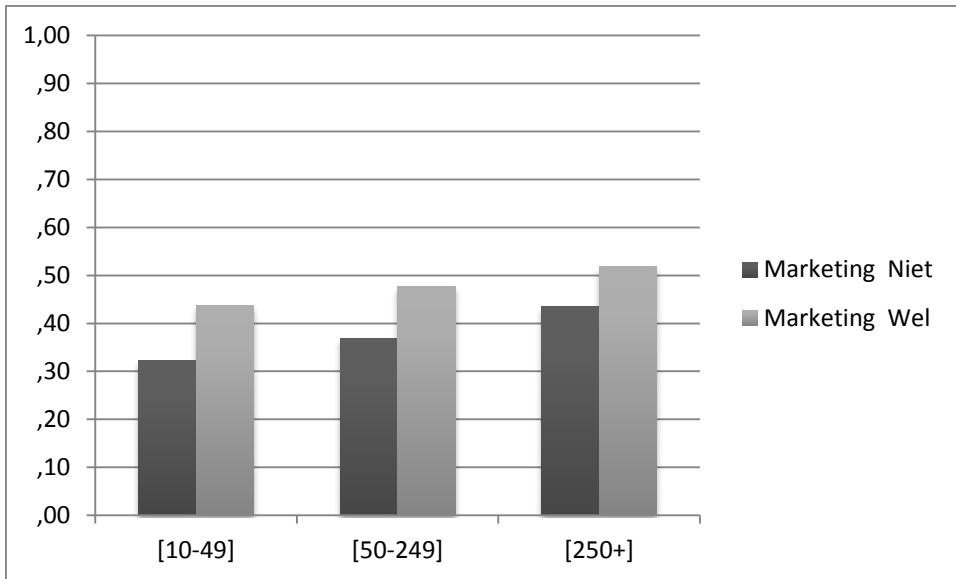
Hieronder worden deze verbanden weergegeven. Eerst voor alle landen (figuur 5 tot en met 8) en daarna voor Nederland alleen (figuur 9 tot en met 12). Per vorm van innovatie (marketing, productie, processen en organisatieverandering) wordt inzichtelijk gemaakt hoe het samenhangt met de drie vormen van samenwerking (ontwerp/productie, productie en verkoop/marketing).

Alle ECS-landen

Marketing

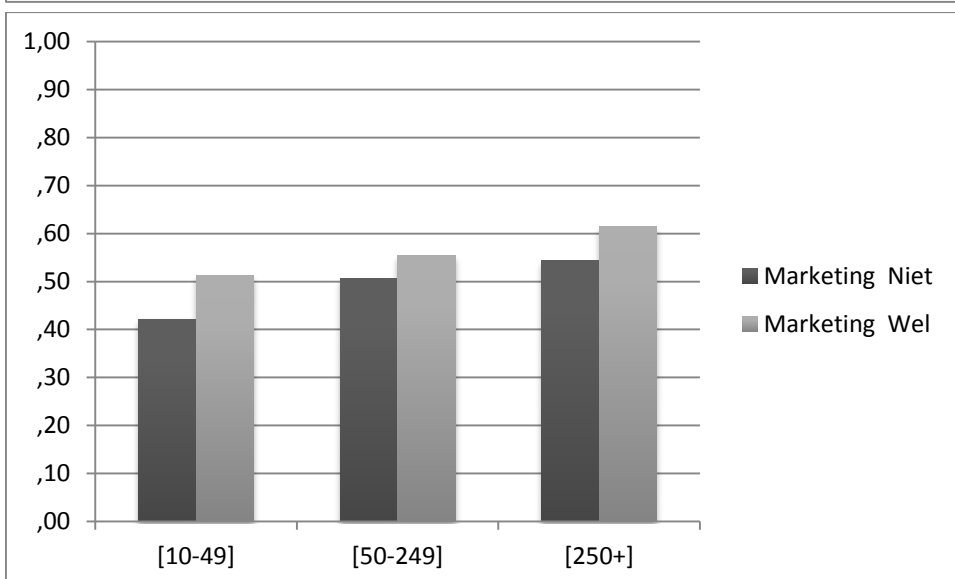
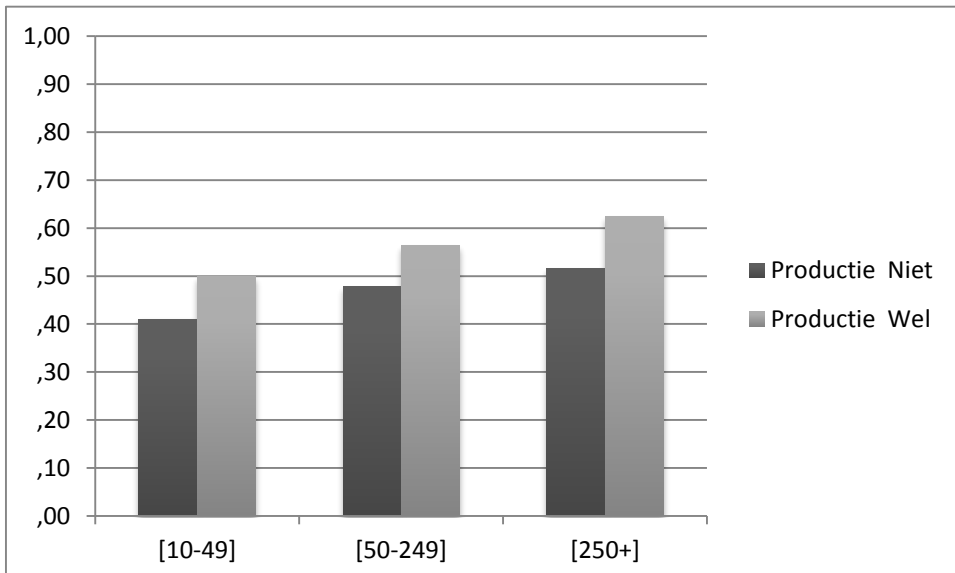
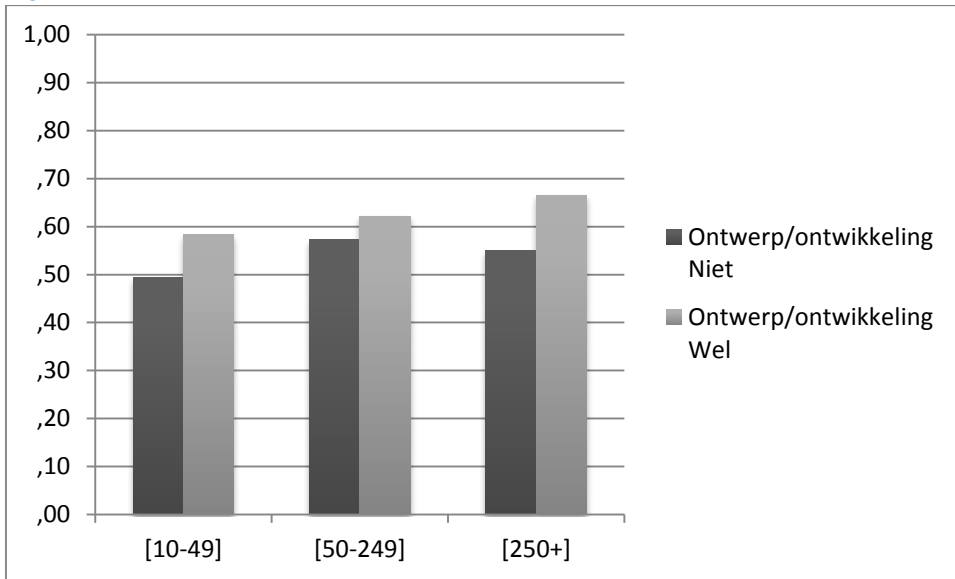
Figuur 5a-c.





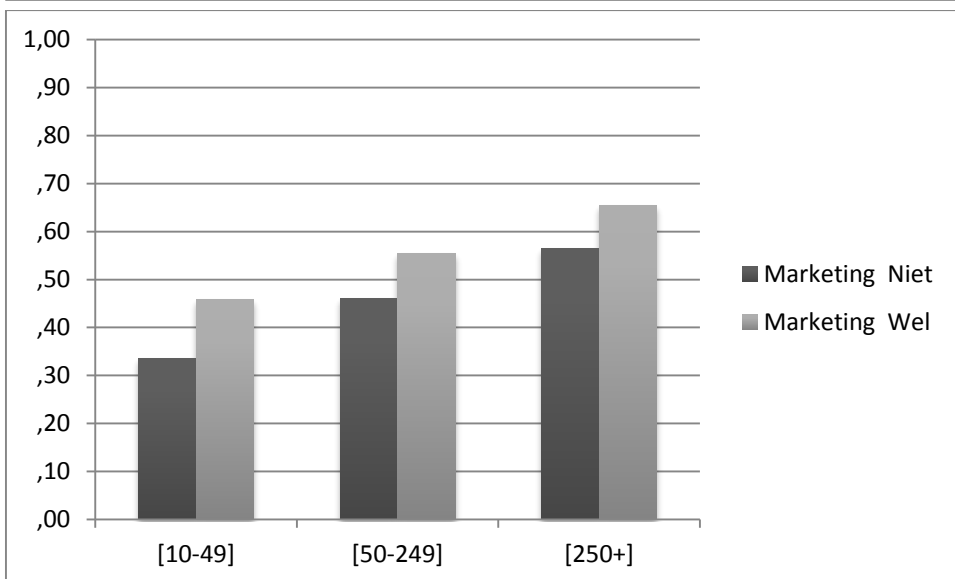
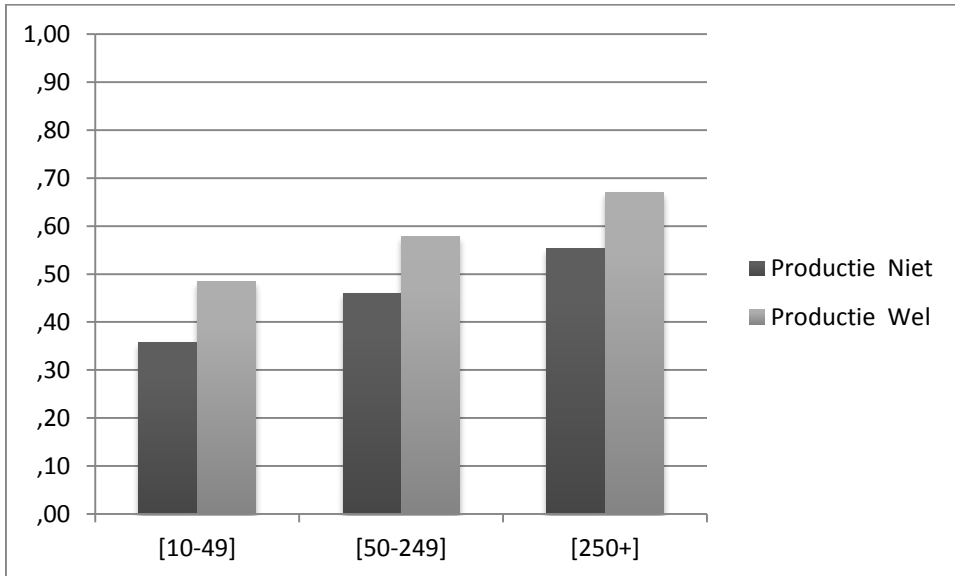
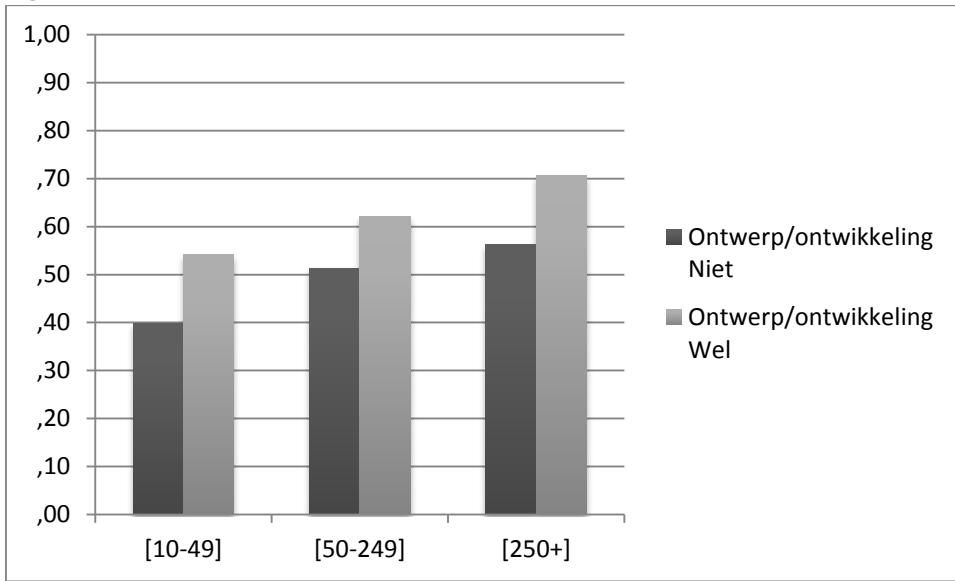
Producten

Figuur 6a-c.



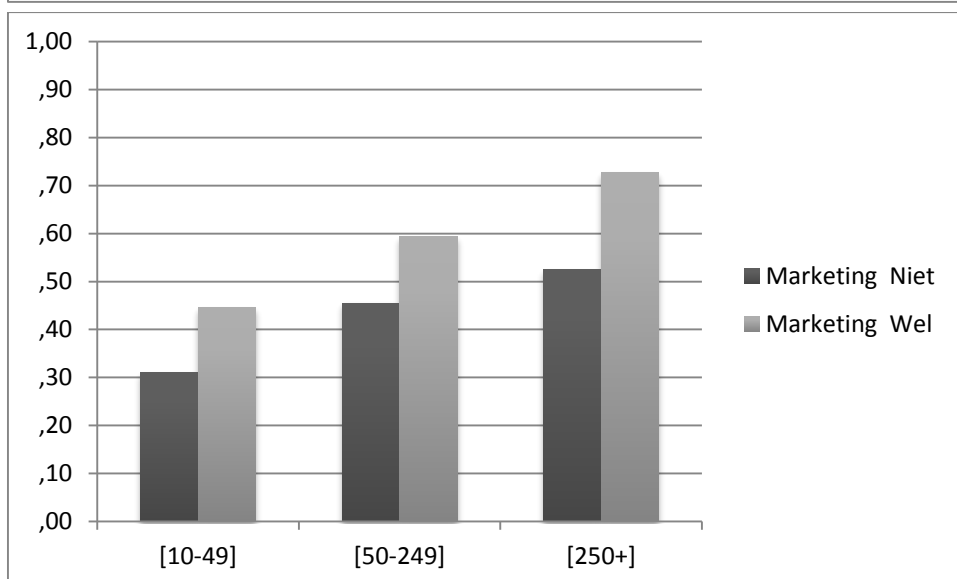
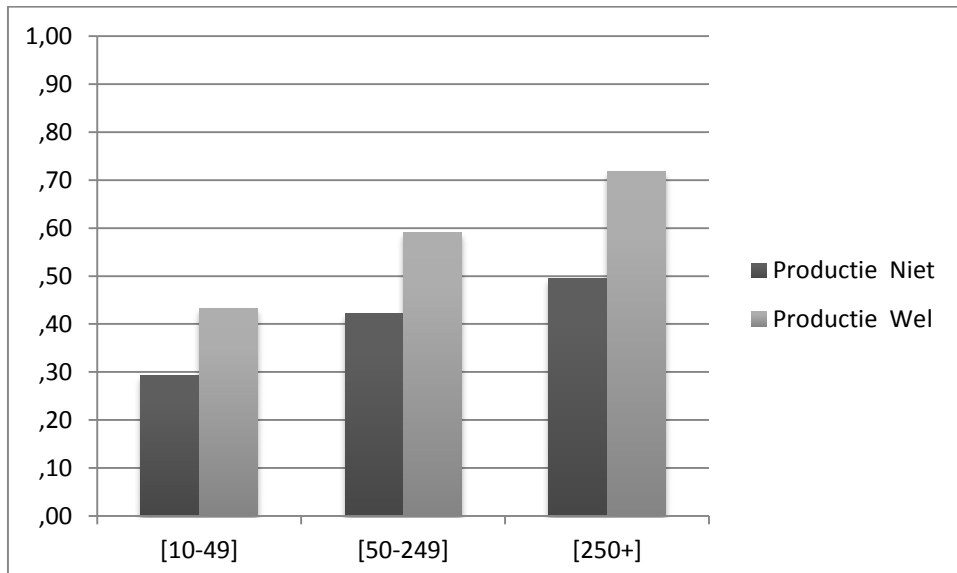
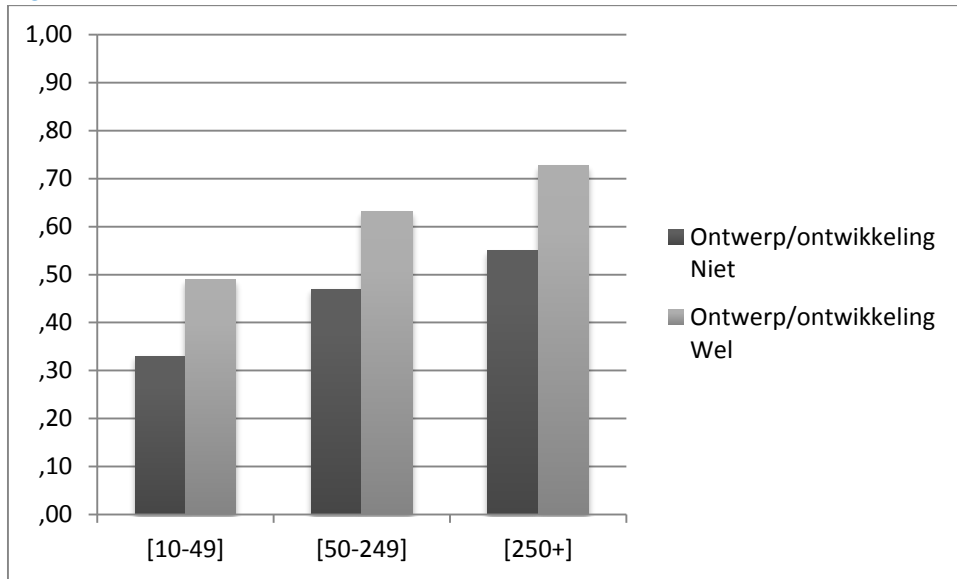
Processen

Figuur 7a-c.



Organisatieverandering

Figuur 8a-c.



Uit figuren 5 tot en met 8 blijkt consequent het volgende. Ten eerste is er een positief verband tussen samenwerking en innovatie: organisaties die meer samenwerken hebben ook meer vernieuwingen doorgevoerd. Het is daarbij belangrijk te constateren dat het type innovatie en het terrein waarop wordt samengewerkt er niet toe doen. Om een voorbeeld te noemen, vernieuwing in marketing is niet alleen positief gerelateerd aan samenwerking op het gebied van marketing, maar ook aan de andere vormen van marketing.

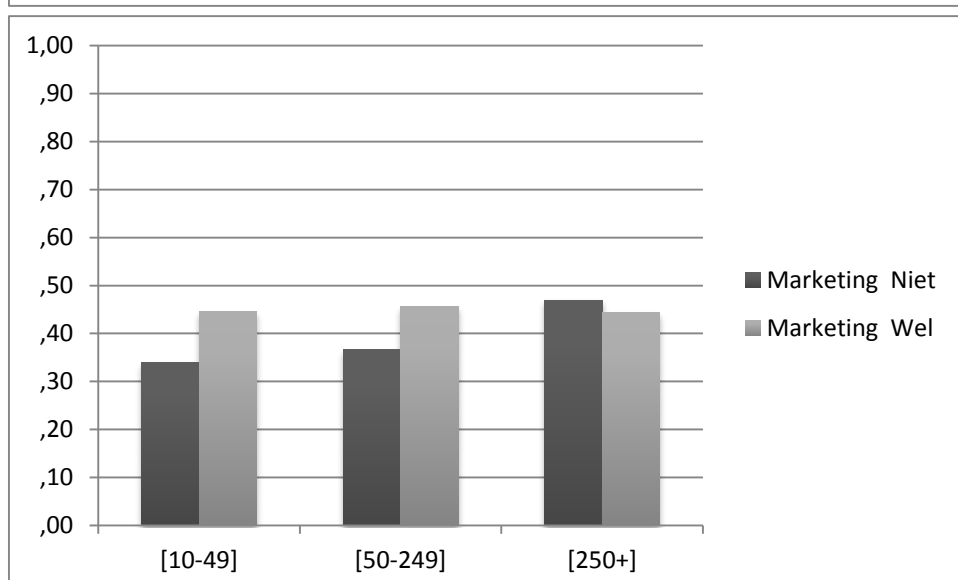
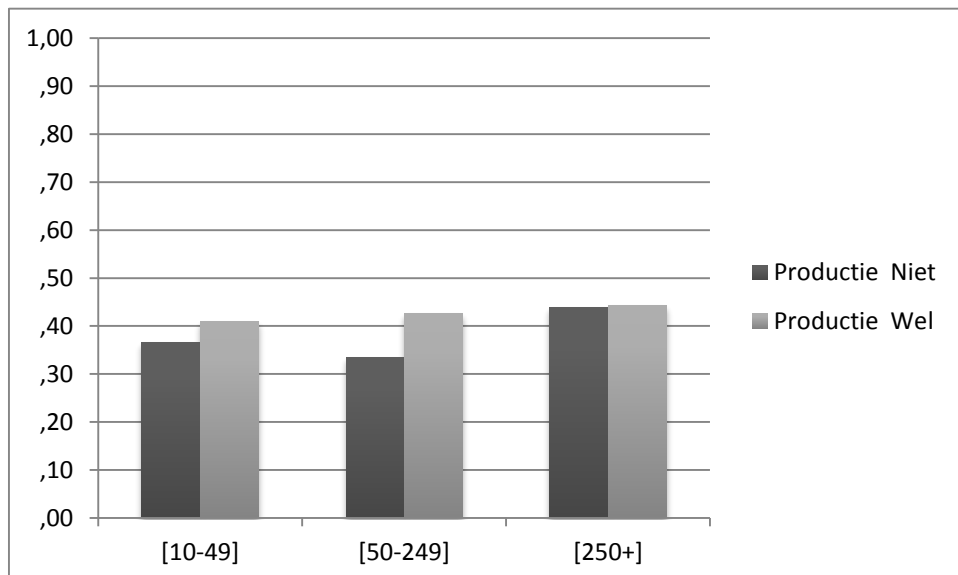
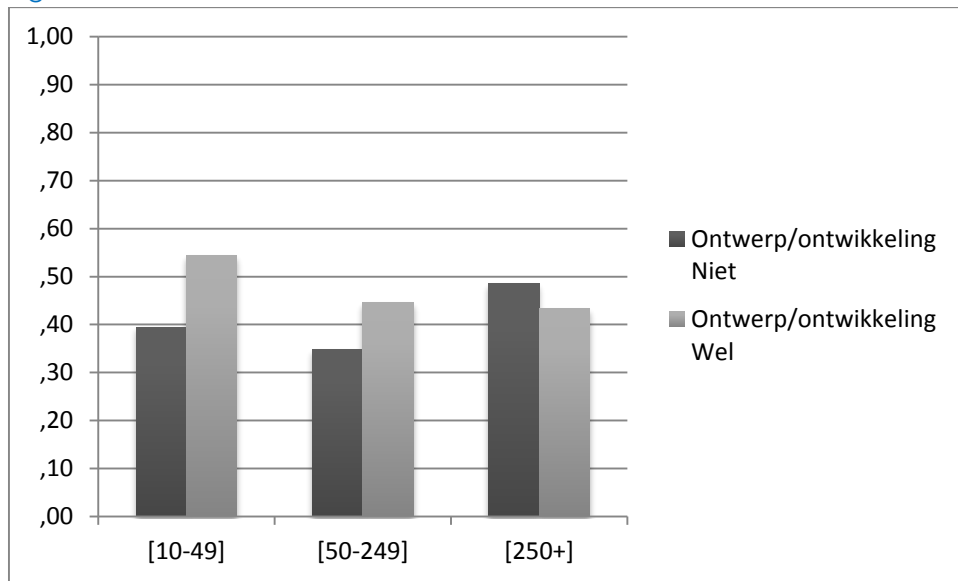
Een tweede conclusie die getrokken kan worden uit die hier gepresenteerde figuren is dat het verband tussen samenwerking en innovatie niet wezenlijk verschilt voor kleine en grote organisaties.

[Samenwerking en innovatie in Nederland](#)

In figuur 9 tot en met 12 zijn dezelfde analyses uitgevoerd, maar dan alleen voor organisaties in Nederland.

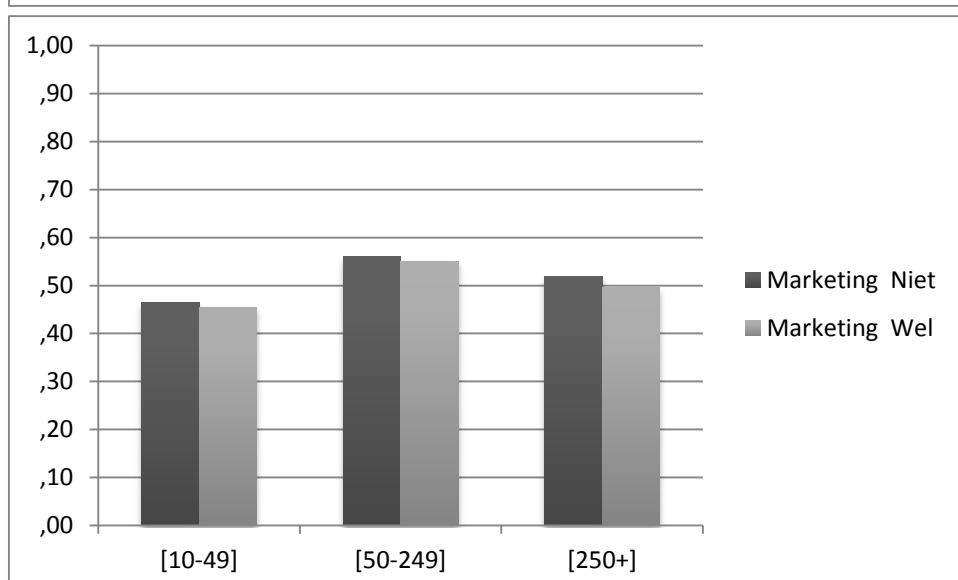
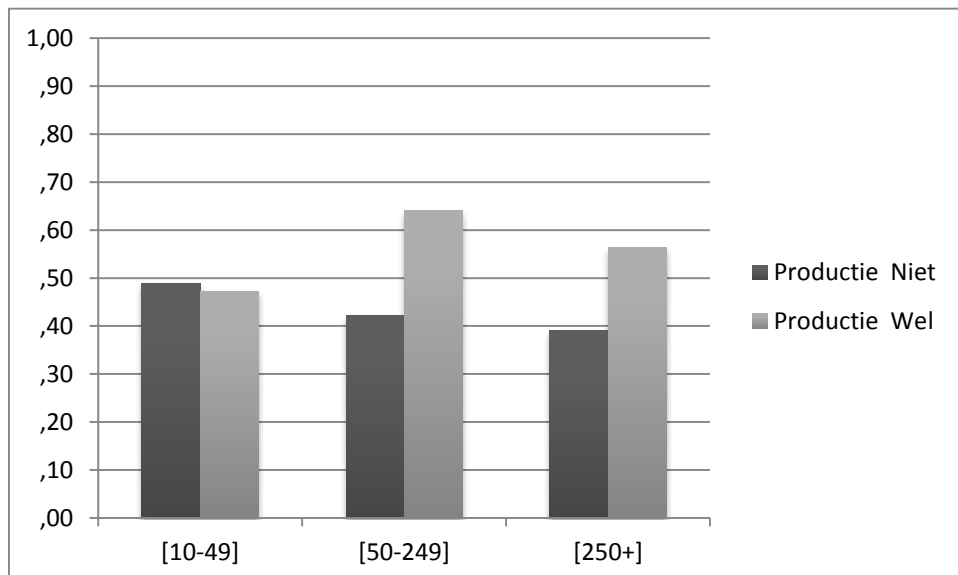
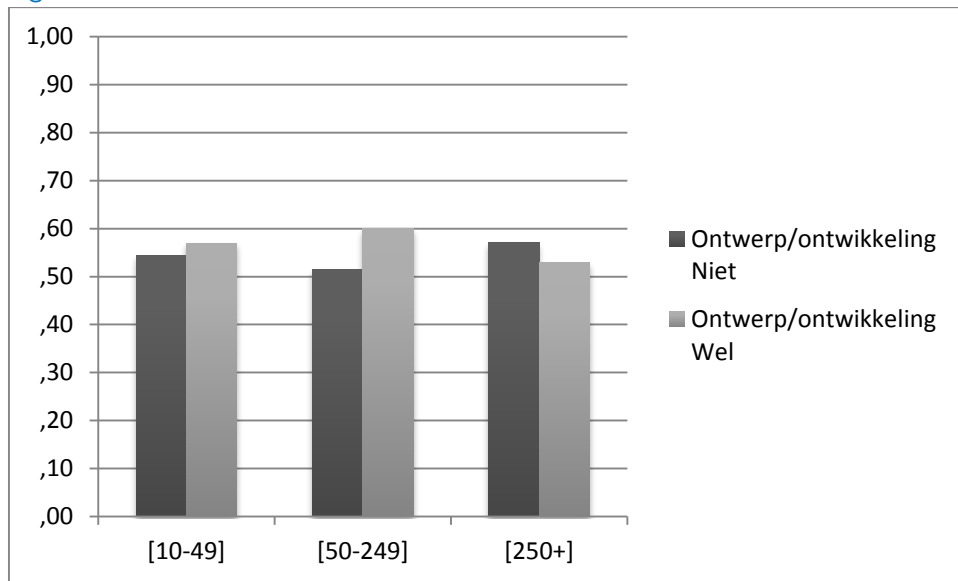
Marketing

Figuur 9a-c.



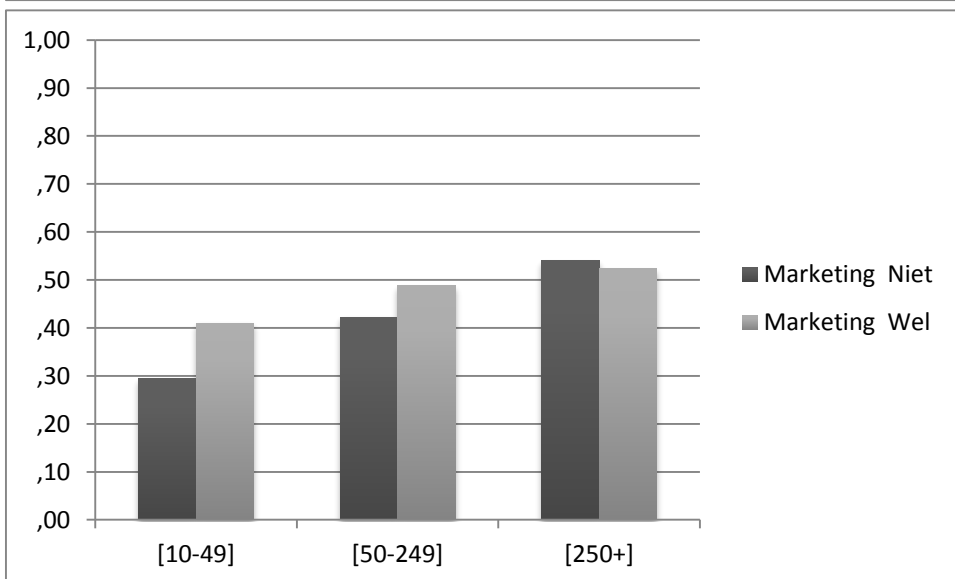
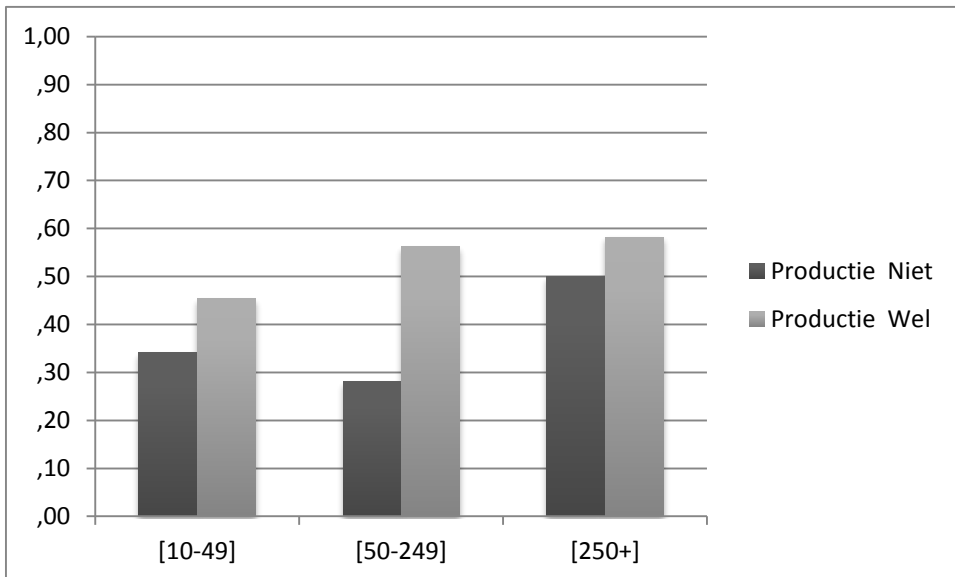
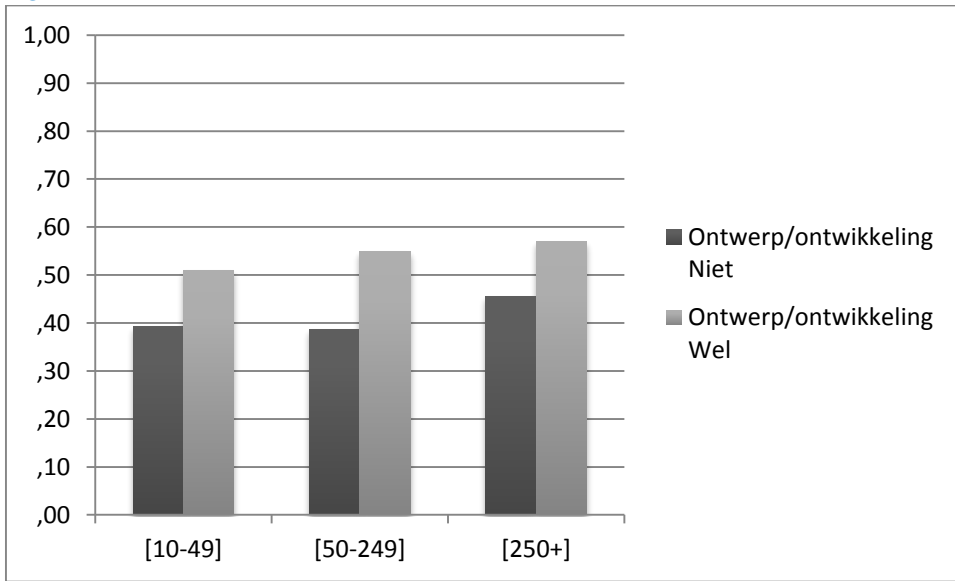
Producten

Figuur 10a-c



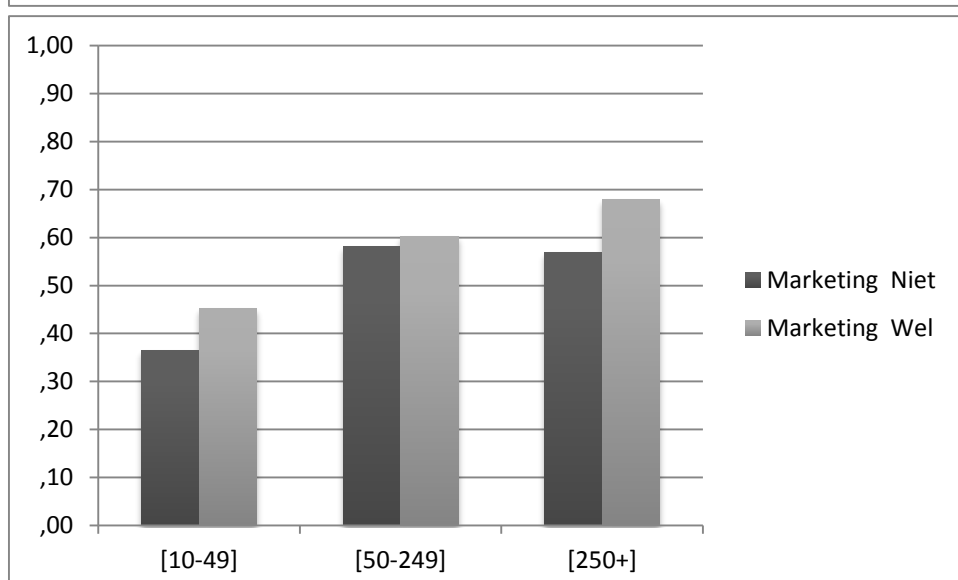
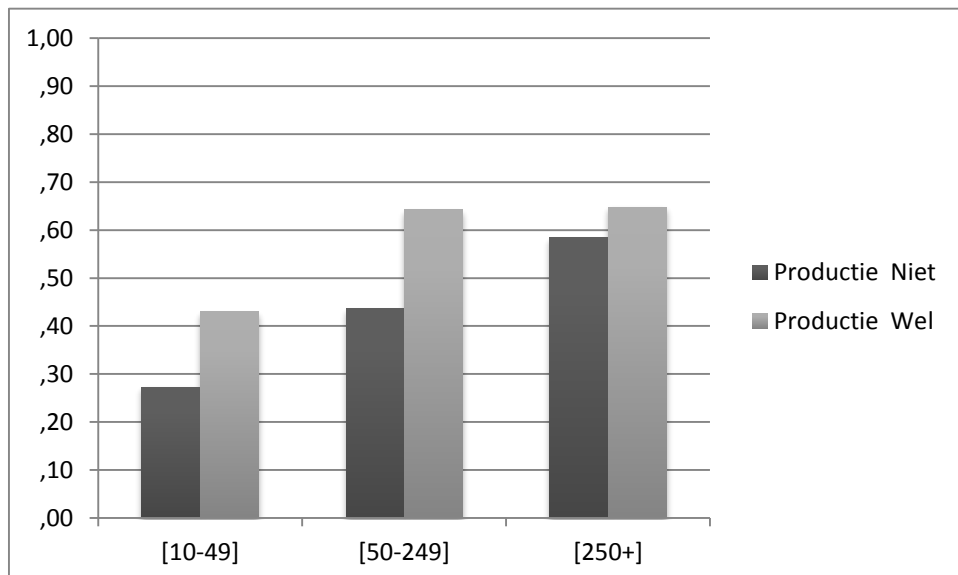
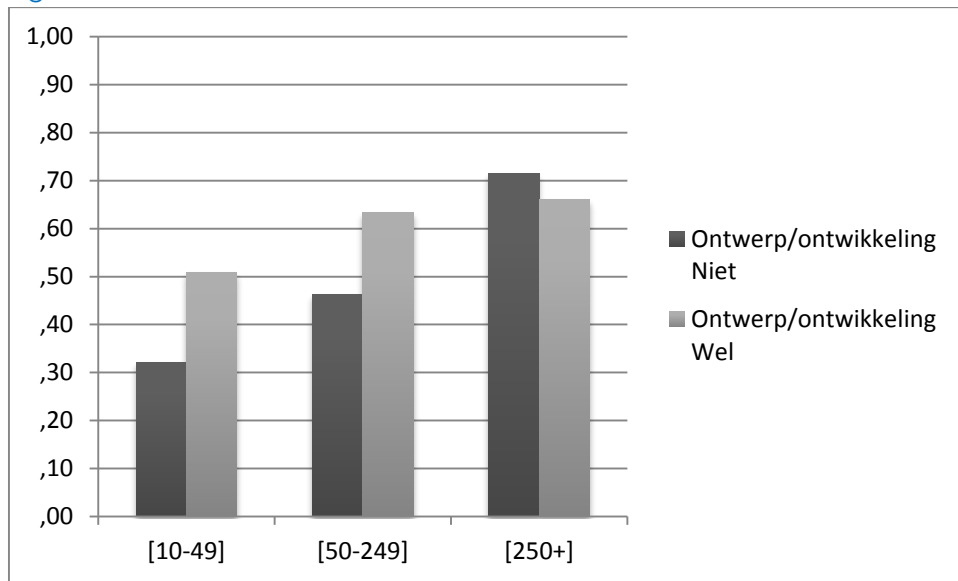
Processen

Figuur 11a-c.



Organisatieverandering

Figuur 12a-c.



De resultaten voor Nederland wijken af van die voor alle organisaties die zijn onderzocht in de ECS. Waar het gaat om vernieuwing op verschillende terreinen, blijkt dat in Nederland wel een verschil te zien is tussen kleine en grote organisaties. Terwijl in de meeste gevallen geldt dat kleine organisaties die samenwerken meer vernieuwingen doorvoeren, blijkt dit voor grote organisaties hier en daar anders te liggen. In bepaalde gevallen maakt samenwerking geen verschil en in een aantal gevallen is de innovatie onder grotere organisaties die samenwerken is lager dan onder grote organisaties die niet samenwerken.

Onderlinge samenhang innovatie- en samenwerkingsindicatoren



Tot dusverre zijn de verschillende indicatoren voor innovatie en samenwerking afzonderlijk behandeld. Een belangrijke eerste vraag is of de indicatoren voor innovatie en samenwerking onderling met elkaar samenhangen, oftewel, is het zo dat organisaties die een bepaalde innovatie doorvoeren ook de neiging hebben andere

vormen door te voeren (of is het juist zo dat organisaties zich richten op 1 specifieke vorm van innovatie)? En, dezelfde vraag geldt voor samenwerking: hebben organisaties de neiging samen te werken op meerdere vlakken of beperken zij zich tot 1 vorm van samenwerking?

Tabel 6 geeft inzicht in deze vragen. Met behulp van een factoranalyse is berekend of de indicatoren voor innovatie en samenwerking onderling samenhangen (en of zij onderdeel uitmaken van een gezamenlijke factor). Tabel 6 laat zien dat er een samenwerkings- en een innovatiedimensie te onderscheiden zijn. Dit geeft aan dat de neiging tot innoveren en samenwerken algemeen opgaan. Dus, een organisatie die samenwerkt op het gebied van ontwerp zal dat ook op de andere twee terreinen doen en omgekeerd. Zo is ook een onderscheid te maken tussen meer en minder innovatieve organisaties. En, als organisaties vernieuwingen doorvoeren, doen zij dat op meerdere vlakken, dus zowel de marketing, als de productie, de processen en de organisatie worden veranderd in die organisaties.

Tabel 6. Factoranalyse van samenwerking en innovatie

	Factor 1	Factor 2
Samenwerking		
Ontwerp/ontwikkeling	0,839	0,079
Productie	0,844	0,076
Verkoop/marketing	0,794	0,046
Innovatie		
Marketing	0,027	0,687
Producten	-0,026	0,772
Processen	0,054	0,787
Organisatieverandering	0,183	0,567
Eigenwaarde	2,107	2,059
Verklaarde variantie	30,106	29,412
Cronbach's alfa	0,893	0,718

Noot: Varimax-rotatie

Conclusies

Aan de hand van het European Company Survey is een verkennende analyses uitgevoerd naar de vraag hoe innovatie en samenwerking aan elkaar gerelateerd zijn en of dit verschilt voor kleine en grote organisaties. Daarbij is ten eerste inzichtelijk gemaakt is hoeveel organisaties vernieuwingen doorvoeren en hoeveel zij samenwerken en vervolgens ingegaan op de vraag hoe de relatie tussen innovatie en samenwerking uitpakt voor kleine en grote organisaties.

Het volgende valt op:

- De mate van innovatie en samenwerking varieert sterk tussen de landen. Nederland neemt hierbij een middenpositie in.
- Hoe groter de organisatie, hoe meer er vernieuwd en samengewerkt wordt. Dit verband geldt in het algemeen en ook voor Nederland, al is het hier iets minder sterk.
- Er is een positief verband tussen samenwerking en innovatie. Organisaties die meer innovaties doorvoeren werken ook vaker samen.
- Over het geheel geldt dat het verband tussen samenwerking en innovatie niet verschilt voor kleine en grote organisatie, maar in Nederland blijkt dit verband hier en daar af te wijken. Kleine organisaties lijken in Nederland af en toe meer voordeel te hebben van samenwerking, vergeleken met grotere organisaties.

Verdere vragen:

- Op basis van het voorgaande kan nog niets worden gezegd over de causaliteit van het verband tussen samenwerking en innovatie. De vraag of samenwerking tot innovatie leidt is in dit rapport niet beantwoord. Daarvoor is aanvullend onderzoek nodig (bijvoorbeeld op basis van experimentele methoden of longitudinaal onderzoek waarin organisaties door de tijd worden gevolgd).
- In het voorgaande is nog geen rekening gehouden met andere factoren. De vraag is daarmee of de gevonden relaties standhouden als we controleren voor andere variabelen (sector, type organisatie, leeftijdsopbouw, et cetera)?
- De analyses laten zien dat er landenverschillen zijn in de relatie tussen samenwerking en innovatie. Dit suggereert dat er contextfactoren zijn die invloed uitoefenen op die relatie (zoals overheidsbeleid, economische, sociale of politieke kenmerken, sectorkenmerken, organisatiekenmerken, enzovoorts). Hoe zijn de landenverschillen te verklaren? En meer specifiek: waar komen de afwijkende resultaten voor Nederland vandaan?
- De analyses laten zien dat er zo iets als een samenwerkingsvoordeel is. Omdat de data op 1 punt in de tijd zijn verzameld is niet vast te stellen of dat voordeel toe- of afneemt. Door eerdere versies van de ECS te analyseren is antwoord te geven op de vraag of de relatie tussen samenwerking en innovatie verandert.

- Het rapport richt zich op innovatie door samenwerking. Of er sprake is van innovatie van samenwerking is op basis van de gebruikte data niet te beantwoorden. In vervolganalyses wordt daarom ingegaan op de vraag: Vindt innovatie van samenwerking plaats (en welke vorm heeft dat dan)?

De hier gepresenteerde analyses vormen een eerste aanzet in de analyse van de vraag hoe kleine partijen door samenwerking tot innovatie komen. In toekomstig onderzoek wordt aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden (surveys, diepte-interviews, en vignettenstudies) in verschillende sectoren (zorg, dienstverlening en de maakindustrie) gericht op verschillende vormen van innovaties (product-, proces- en marketinginnovatie) dieper ingegaan op deze vraag.

Over Kenniscentrum ICOON

Kenniscentrum ICOON (Innoveren Coöpereren en Ondernemen) richt zich op het verzamelen, initiëren, ontwikkelen en verspreiden van kennis over samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, branches en beroepen, waarbij de nadruk wordt gelegd op nieuwe samenwerkingsverbanden en waarbij de gegenereerde kennis inzicht biedt in het functioneren, de waarde en de toekomst van die samenwerkingsverbanden.

Kenniscentrum ICOON wordt mogelijk gemaakt door Van Spaendonck.