

Centre of Expertise
Perspectief in Gezondheid
Een initiatief van avans

Eindrapport

Innovatielabs in de Gezondheid: Wat Werkt Regionaal?

perspectiefingezondheid.nl

Centre of Expertise
Perspectief in Gezondheid
Een initiatief van avans

Colofon

11-09-2026

Hanneke Bierbooms
Ingrid van den Berg
Katie Verschueren
Inge Bastiaanssen
Karen Mogendorff

REGIO DEAL WEST-BRABANT

Dit project is mede mogelijk gemaakt door de samenwerking tussen Rijk en Regio in de Regio Deal West-Brabant.

© 2026

Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid
Academie voor Welzijn, Educatie & Gezondheid
Avans Hogeschool

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

1 Samenvatting 6

2 Inleiding 8

2.1 Betekenisvolle Participatie van Inwoners 8
2.2 Samen Leren en Innoveren 8
2.3 Onderzoekscontext en Consortium 9

3 Innovatielabs: Innovatieve Proeftuinen voor Gezondheid en Samenleving 10

3.1 Kenmerken van Innovatielabs 10
3.2 Essentiële Elementen voor een Succesvol Innovatielab 12
3.3 Conclusie: naar Veerkrachtige Gemeenschappen 13

4 Innovatielabs in de Praktijk 14

5 Doelstelling 18

5.1 Onderzoeksvraag 18

6 Onderzoeksopzet: Verkennende Gesprekken met Innovatielabs 19

6.1 Methodologie 19

7 Resultaten 22

7.1 Doelstellingen & Verwachtingen 22
7.2 Setting, Oriëntatie & Positionering 23
7.3 Stakeholders & Gebruikersbetrokkenheid 24
7.4 Organisatie, Governance & Businessmodel 25
7.5 Methoden, Tools, Middelen & Infrastructuur 27
7.6 Borging, Opschaling & Risico's 28
7.7 Communicatie, Data & Kennismanagement 30
7.8 Resultaten, Impact & Innovatie 31
7.9 Ethiek & Inclusiviteit 32
7.10 Geleerde Lessen, Tips & Tops 33

8. Conclusies 35

8.1 Innovatielabs zijn hybride netwerkorganisaties in ontwikkeling 35
8.2 Verschuiving naar maatschappelijke vraagstukken 36
8.3 Doelstellingen zijn breed en dynamisch 36
8.4 Stakeholderbetrokkenheid niet altijd structureel 37
8.5 Businessmodellen afhankelijk van financiering 37

8.6 Innovatielabs worden ervaren als waardevol, maar impact is niet altijd aantoonbaar 37
8.7 Opschaling en borging vormen de grootste uitdaging 38
8.8 Communicatie en kennismanagement 38
8.9 Eindconclusie 39

9. Aanbevelingen 40

9.1 Versterk structurele samenwerking en gebruikersparticipatie 40
9.2 Borg innovatielabs binnen alle betrokken organisaties 40
9.3 Werk vanuit maatschappelijke opgaven en co-creatie 40
9.4 Ontwikkel duurzamere businessmodellen 41
9.5 Maak de maatschappelijke meerwaarde zichtbaarder 41
9.6 Investeer in zichtbaarheid en communicatie 41
9.7 Versterk kennisdeling binnen en buiten de regio 42
9.8 Overkoepelende aanbeveling 42

10 Literatuurlijst 44

1 Samenvatting

In West-Brabant bestaan verschillende innovatielabs waarin onder andere zorg-, welzijns-, onderwijs- en kennispartners samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken rondom gezondheid, zorg en welzijn. Deze labs fungeren als praktijkgerichte leer- en innovatieomgevingen waarin nieuwe ideeën, werkwijzen en technologieën worden ontwikkeld, getest en geïmplementeerd in samenwerking met professionals, studenten, inwoners en andere stakeholders.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het GETNEXTlab-project van de Regio Deal West-Brabant en had als doel inzicht te verkrijgen in de organisatie, werkwijze, positionering en ontwikkelbehoeften van innovatielabs in de regionale gezondheidszorg. Op basis van een verkennende literatuurstudie en vijftien kwalitatieve interviews met vertegenwoordigers van innovatielabs is onderzocht welke factoren bijdragen aan het functioneren en de duurzaamheid van deze initiatieven.

De literatuur beschrijft innovatielabs als open innovatie-ecosystemen waarin co-creatie, praktijkgericht experimenteren, multidisciplinaire samenwerking en actieve betrokkenheid van eindgebruikers centraal staan. Daarnaast worden voorwaarden genoemd zoals een duidelijke maatschappelijke opgave, passende governance, duurzame financiering, kennisdeling en verbinding met onderwijs en onderzoek.

De resultaten laten zien dat innovatielabs een belangrijke bijdrage leveren aan innovatie in zorg en welzijn. Zij brengen verschillende partijen samen, stimuleren kennisontwikkeling, ondersteunen implementatie van innovaties en bieden ruimte voor experimenteren in de praktijk. Daarbij realiseren zij zowel tastbare opbrengsten, zoals nieuwe technologieën, methodieken en projecten, als procesmatige opbrengsten zoals netwerkvorming, bewustwording, samenwerking en leren.

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat veel innovatielabs zich nog in een ontwikkelfase bevinden. Structurele gebruikersparticipatie is vaak beperkt, financiering is regelmatig afhankelijk van tijdelijke subsidies, rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk vastgelegd en kennisdeling vindt veelal projectmatig plaats. Ook blijken borging en opschaling van innovaties belangrijke uitdagingen. Veel innovaties en innovatielabs zijn sterk afhankelijk van individuele kartrekkers, waardoor continuïteit kwetsbaar kan zijn.

Een centrale bevinding is dat veel van de gesignaleerde uitdagingen, zoals financiering, governance, communicatie, kennisdeling, gebruikersparticipatie en opschaling, voortkomen uit dezelfde onderliggende ontwikkeling: de overgang van projectmatige initiatieven naar duurzaam ingebedde innovatie-ecosystemen. Innovatielabs functioneren al als waardevolle verbindende en lerende netwerken, maar hebben verdere organisatorische en financiële versterking nodig om hun maatschappelijke impact op langere termijn te vergroten.

Op basis van de resultaten worden aanbevelingen gedaan om structurele samenwerking, gebruikersparticipatie, kennisdeling en duurzame financiering verder te versterken. Daarnaast wordt aanbevolen om innovatielabs beter met elkaar te verbinden en nadrukkelijker te investeren in het regionale innovatie-ecosysteem als geheel. De onderzoekers zullen hierover het gesprek aangaan met de betrokken innovatielabs om gezamenlijk te verkennen welke vormen van samenwerking, kennisuitwisseling en onderlinge ondersteuning kunnen bijdragen aan hun verdere ontwikkeling.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat de meerwaarde van innovatielabs niet uitsluitend ligt in het ontwikkelen van afzonderlijke innovaties, maar vooral in hun vermogen om

partijen te verbinden, gezamenlijk te leren en maatschappelijke vraagstukken in een realistische praktijkomgeving aan te pakken. Om deze meerwaarde op langere termijn te behouden en te vergroten, is een belangrijke aanbeveling om innovatielabs sterker met elkaar te verbinden binnen een regionaal innovatie-ecosysteem, zodat kennis, expertise, voorzieningen en ervaringen beter kunnen worden gedeeld en benut. Daarmee vormen innovatielabs een belangrijke bouwsteen voor een toekomstbestendig zorg- en welzijnslandschap en voor het vergroten van gelijke kansen op gezondheid, zorg en welzijn in West-Brabant.

2 Inleiding

In West-Brabant bestaan en ervaren inwoners aanzienlijke verschillen in gezondheid en welzijn. Deze ongelijkheden worden beïnvloed door sociaaleconomische omstandigheden, leefomgeving, gedrag en toegang tot passende zorg en ondersteuning. Om deze kloof te verkleinen en gelijke kansen te vergroten is een gezamenlijke aanpak nodig waarin inwoners, onderzoekers en praktijkpartners op gelijkwaardige wijze samenwerken aan duurzame oplossingen.

Een belangrijk uitgangspunt binnen het GETNEXTlab-project is het versterken van de eigen regie van inwoners over hun gezondheid en welzijn. Binnen dit project staat daarom actieve betrokkenheid van inwoners bij het vormgeven van beleid, onderzoek en praktijk centraal. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan inwoners die momenteel weinig inspraak ervaren of moeilijk worden bereikt via traditionele vormen van participatie.

Om dit te realiseren wordt in West-Brabant ingezet op het opzetten en benutten van fieldlabs: praktijkgerichte leeromgevingen waar gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, bewonersinitiatieven en andere relevante partners samen experimenteren, leren en innoveren binnen de lokale context. In deze fieldlabs worden concrete vraagstukken in de leefomgeving aangepakt waarbij samenwerken en co-creatie met inwoners centraal staat.

Om inzicht te krijgen in hoe dergelijke samenwerkingen in de praktijk vorm krijgen en welke factoren bijdragen aan succesvolle co-creatie, wordt binnen GETNEXTlab specifiek aandacht besteed aan de organisatie, uitvoering en evaluatie van deze samenwerkingsprocessen.

2.1 Betekenisvolle Participatie van Inwoners

Een centraal onderdeel van de aanpak is het bewust en structureel organiseren van betekenisvolle samenwerkingen tussen onderzoekers, zorgprofessionals en inwoners met specifieke aandacht voor die groepen die doorgaans minder vertegenwoordigd zijn in onderzoek of beleid. Dit betekent onder meer:

- Het actief opzoeken en betrekken van ondervertegenwoordigde groepen in het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van activiteiten.
- Het opzetten van werkvormen die toegankelijk en laagdrempelig zijn en die ruimte bieden voor diverse vormen van kennis en ervaring, zoals ervaringskennis van inwoners.
- Het continu monitoren en evalueren van deze samenwerkingen op aspecten als gelijkwaardigheid, wederkerigheid en effectiviteit, zodat er geleerd kan worden wat echt werkt in het versterken van participatie en inclusie.

2.2 Samen Leren en Innoveren

Het vraagstuk rondom gelijke kansen op gezondheid en welzijn is complex en sterk contextafhankelijk. Er is geen uniforme oplossing die overal werkt; wat nodig is, verschilt per wijk, doelgroep en samenwerkingsverband. Juist om die reden zijn fieldlabs een krachtige en passende aanpak die binnen dit project wordt ingezet. Fieldlabs maken het mogelijk om in de praktijk, mét de mensen om wie het gaat, te werken aan vernieuwende en passende oplossingen. Dit betekent onder meer:

- Het verkennen en ontwikkelen van werkwijzen die de eigen regie en veerkracht van inwoners versterken.
- Het organiseren van betekenisvolle samenwerking tussen publieke en private partijen op lokaal en regionaal niveau.

- Het systematisch evalueren van wat werkt, voor wie, en onder welke omstandigheden, met oog voor opschaalbaarheid en duurzaam effect.

Deze aanpak stelt West-Brabant in staat om structureel te werken aan het verbeteren van gezondheid en welzijn, met oog voor gelijkheid, inclusie en duurzame verandering. Door het bundelen van krachten en het leren van en met elkaar, wordt er gebouwd aan een regio waarin iedere inwoner, ongeacht achtergrond of wijk, de kans krijgt om gezond en betekenisvol te leven.

2.3 Onderzoekscontext en Consortium

Het onderzoek beschreven in dit rapport is onderdeel van het GETNEXTlab binnen het cluster Gezond van de Regiodeal West-Brabant en wordt vanuit die hoedanigheid mede gefinancierd. Binnen West-Brabant zijn de afgelopen jaren diverse innovatielabs, fieldlabs en living labs ontstaan die bijdragen aan innovatie in zorg en welzijn. Hoewel in de literatuur veel bekend is over de kenmerken en succesfactoren van dergelijke labs, ontbreekt inzicht in hoe deze initiatieven binnen de regionale context, met name West-Brabant, zijn georganiseerd, welke rol zij vervullen binnen het innovatielandschap en welke uitdagingen zij ervaren bij het realiseren van duurzame impact. Vanuit deze behoefte is het voorliggende onderzoek opgezet.

Het onderzoek is geïnitieerd en uitgevoerd door Avans Hogeschool. Daarnaast sluit het project aan bij het Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid, waarin praktijkgericht onderzoek wordt uitgevoerd in co-creatie met partners in gezondheid, zorg en welzijn. Daarbij staat het perspectief van inwoners, patiënten, cliënten, naasten en professionals centraal, evenals de invloed van de leefomgeving op gezondheid en welzijn. Het Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid werkt vanuit de overtuiging dat duurzame oplossingen ontstaan wanneer onderzoek niet alleen óver mensen, maar vooral mét mensen wordt uitgevoerd. De focus van dit onderzoek op innovatielabs als plekken voor samenwerking, co-creatie, leren en experimenteren sluit nauw aan bij deze missie en draagt bij aan het ontwikkelen van kennis over hoe regionale partners gezamenlijk kunnen werken aan gezondheid, welzijn en gelijke kansen voor inwoners van West-Brabant.

Het onderzoek wordt volledig uitgevoerd onder regie van Avans Hogeschool. Er zijn geen externe partners betrokken die invloed uitoefenen op de vraagstelling, uitvoering of interpretatie van de resultaten. Daarmee wordt de onafhankelijkheid en wetenschappelijke integriteit van het onderzoek geborgd. De gehanteerde methodiek, onderzoekskeuzes en rapportage zijn uitsluitend gebaseerd op de expertise en verantwoordelijkheid van het onderzoeksteam.

3 Innovatielabs: Innovatieve Proeftuinen voor Gezondheid en Samenleving

Dit hoofdstuk is gebaseerd op een verkennende literatuurstudie. Er is geen systematische review uitgevoerd. De geraadpleegde literatuur bestaat uit een combinatie van wetenschappelijke publicaties, praktijkgerichte rapporten en documenten van relevante kennis- en netwerkorganisaties op het gebied van living labs, fieldlabs en innovatie in zorg en welzijn. De literatuur is gebruikt om inzicht te verkrijgen in de kenmerken, succesfactoren en randvoorwaarden van innovatielabs en vormt het theoretisch analysekader voor dit onderzoek.

Volgens het European Network of Living Labs (ENoLL), het grootste internationale netwerk en certificeringsorgaan voor living labs, zijn living labs:

> *"User-centred open innovation ecosystems based on a systematic user co-creation approach, integrating research and innovation processes in real-life communities and settings" (openlivinglabs.eu/aboutus)*

Zowel fieldlabs als living labs kunnen worden beschouwd als open innovatie-ecosystemen in een levensechte omgeving, waarin inwoners, overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties gezamenlijk werken aan het ontwikkelen, testen, implementeren en opschalen van innovatieve oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

De termen fieldlab en living lab worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt. Beide draaien om co-creatie, praktijkgericht experimenteren en het centraal stellen van eindgebruikers [1]. Fieldlabs leggen vaak iets meer nadruk op technologische innovatie, terwijl living labs zich vaker richten op sociale en maatschappelijke innovatie [1]. Ondanks deze verschillen hebben beide gemeen dat zij samenwerking stimuleren tussen uiteenlopende maatschappelijke partijen. Daarmee sluiten zij nauw aan bij het Quadruple Helix-model [2], waarin burgers, overheden, bedrijven en onderwijs- en onderzoeksinstellingen gezamenlijk werken aan innovatie en maatschappelijke vraagstukken.

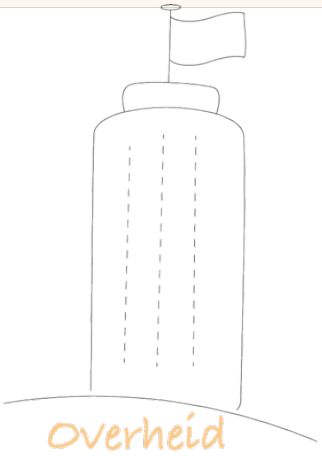
In dit rapport wordt de verzamelterm innovatielabs gebruikt voor fieldlabs, living labs en vergelijkbare praktijkgerichte innovatieomgevingen. Hoewel deze initiatieven verschillen in vorm en focus, delen zij belangrijke kenmerken op het gebied van co-creatie, praktijkgericht experimenteren en samenwerking tussen diverse stakeholders. De volgende paragrafen beschrijven de kenmerken en voorwaarden die volgens de literatuur bijdragen aan het succes van deze innovatielabs.

3.1 Kenmerken van Innovatielabs

Op basis van de literatuur kunnen innovatielabs worden gekarakteriseerd aan de hand van een aantal onderscheidende kenmerken. Deze kenmerken maken innovatielabs geschikt voor het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken waarin leren, experimenteren en samenwerken centraal staan. Innovatielabs onderscheiden zich van meer traditionele vormen van samenwerking door hun nadruk op co-creatie, praktijkgericht werken en continue kennisontwikkeling [3].

Verbinding tussen beleid, praktijk en leefwereld

Innovatielabs slaan een brug tussen de systeemwereld van beleid, onderzoek en organisaties, en de leefwereld van inwoners en professionals. Ze vormen gedeelde leeromgevingen waar oplossingen ontstaan die aansluiten bij lokale behoeften [4].



Gebruiker centraal en co-creatie als norm

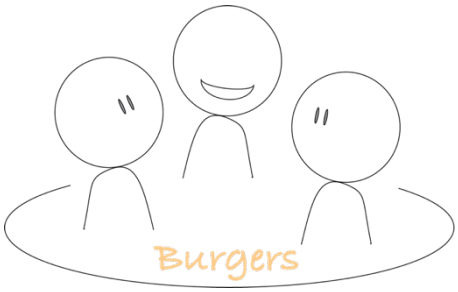
Inwoners, cliënten en andere eindgebruikers worden actief betrokken als medeontwerpers. Hierdoor ontstaan interventies die beter aansluiten, meer eigenaarschap creëren en effectiever zijn, vooral voor groepen die normaal minder gehoord worden [5], [6].

Ruimte voor maatwerk en innovatie

Innovatielabs bieden een real-life omgeving waarin sociale en technologische innovaties laagdrempelig getest en bijgesteld kunnen worden. Dit maakt context specifieke oplossingen mogelijk, essentieel bij complexe opgaven zoals gezondheidsongelijkheid [4], [7]. Hierbij gaat het om verschillen in gezondheid en levensverwachting tussen bevolkingsgroepen, die samenhangen met factoren als inkomen, opleidingsniveau, leefomgeving en toegang tot zorg

Cyclisch leren en duurzame verbetering

Innovatieve leeromgevingen werken iteratief: monitoren, evalueren, leren en verbeteren. Door oplossingen stapsgewijs te testen en aan te passen op basis van praktijkervaringen, ontstaat inzicht in wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Dit vergroot niet alleen de effectiviteit van interventies, maar maakt het ook gemakkelijker om succesvolle werkwijzen op te schalen en duurzaam te verankeren in de praktijk [3], [8].



Multidisciplinair en transdisciplinair samenwerken

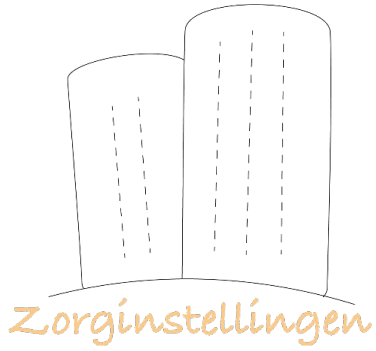
Door samenwerking tussen zorg, sociaal domein, technologie, onderwijs en onderzoek ontstaat gedeelde kennis en innovatiekracht. Het zijn sterke leeromgevingen waarin studenten, professionals, beleidsmakers en inwoners betekenisvol samenwerken [4], [5], [7].

Effect op kwaliteit van leven

Verschillende studies laten zien dat deelname aan innovatielabs geassocieerd kan zijn met positieve effecten op fysieke en sociale gezondheid, cognitief functioneren en ervaren kwaliteit van leven, met name binnen initiatieven gericht op gezond ouder worden [6]. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat de causale bijdrage van het innovatielab als organisatie- en samenwerkingsvorm moeilijk te onderscheiden is van de effecten van de concrete interventies die binnen deze context worden ontwikkeld. De gevonden effecten lijken daarom het resultaat van een samenspel tussen de gehanteerde werkwijze en de inhoud van de geïmplementeerde innovaties.

Cultuurverschuiving naar gedeeld eigenaarschap

Innovatielabs vragen om een verschuiving van top-down werken naar meer horizontale vormen van samenwerking, waarin verschillende partijen gezamenlijk vormgeven aan het innovatieproces. Co-creatie is daarbij niet alleen een methode, maar ook een houding die uitgaat van wederzijds vertrouwen, openheid en het waarderen van verschillende perspectieven. Dit vraagt van betrokkenen dat zij vaste rolpatronen loslaten en ruimte creëren voor actieve betrokkenheid van burgers, professionals en andere stakeholders [4].



Linking Pins als verbindende schakel

Linking pins verbinden strategie en praktijk én partners met eindgebruikers. Ze vertalen doelen naar experimenten, faciliteren co-creatie en zorgen dat de lerende structuur blijft draaien [9].

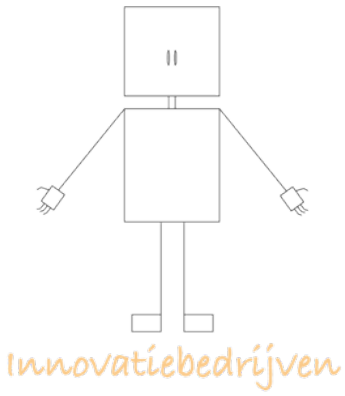
Hoewel deze kenmerken innovatielabs onderscheiden van meer traditionele samenwerkingsvormen, blijkt uit de literatuur [10] dat hun succes niet vanzelfsprekend is. Het realiseren van duurzame maatschappelijke impact vraagt om specifieke organisatorische en procesmatige randvoorwaarden, die in de volgende paragraaf worden besproken.

3.2 Essentiële Elementen voor een Succesvol Innovatielab

Naast de kenmerken van innovatielabs beschrijft de literatuur verschillende randvoorwaarden die van invloed zijn op hun functioneren en succes. Wanneer deze voorwaarden aanwezig zijn, neemt de kans toe dat innovatielabs duurzaam kunnen samenwerken, innoveren en maatschappelijke impact realiseren.

Een duidelijke maatschappelijke opgave en daarmee doelstelling

Innovatielabs functioneren het best wanneer het werkt vanuit een helder omschreven maatschappelijke uitdaging. Dit biedt richting, focus en gezamenlijke motivatie voor alle betrokkenen [5].



Diversiteit in partnerschap

Succesvolle innovatielabs brengen publieke, private en maatschappelijke partners samen (Quadruple Helix). Deze diversiteit vergroot de innovatiekracht en verbetert de kans op duurzame oplossingen [3], [11]. Daarbij gaat het niet alleen om diversiteit in organisatorische rollen, maar ook om diversiteit in perspectieven, kennis, ervaringen en belangen. Het betrekken van actoren met verschillende posities en achtergronden maakt het mogelijk om vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen en oplossingen beter aan te laten sluiten bij de behoeften van diverse groepen [12].

Actieve participatie van inwoners en eindgebruikers

Inwoners worden actief en structureel betrokken als mede-ontwerpers van oplossingen, niet als passieve doelgroep. Vooral mensen die normaal weinig stem hebben in beleid of onderzoek krijgen een centrale rol, wat leidt tot meer eigenaarschap en effectievere interventies [6].

Een realistische fysieke of organisatorische plek

Innovatielabs bevinden zich in een real-life setting waar gebruikers, professionals en partners direct kunnen ervaren, testen en leren. Dit verhoogt relevantie en toepasbaarheid van innovaties [4], [11].

Duidelijke organisatie en governance-structuur en leiderschap

Succesvolle innovatielabs vragen om duidelijk leiderschap, een gedeelde visie, organisatorische ondersteuning en een passende governance-structuur. Deze elementen zijn essentieel om samenwerking te coördineren, besluitvorming te ondersteunen en effectief in te spelen op veranderende omstandigheden in de praktijk [3], [6], [13].

Tijd, ruimte en flexibiliteit voor experiment en iteratie

Innovatielabs bieden tijd, ruimte en flexibiliteit om experimenten uit te voeren en interventies iteratief te verbeteren. Dit bevordert het succes van innovaties [10].

Duurzame financiering en commitment

Langdurige samenwerking vraagt financiële zekerheid en actieve betrokkenheid van alle partners. Dit maakt continu leren en structurele innovatie mogelijk [3], [13].

Effectieve communicatie en zichtbaarheid

Duidelijke communicatie en zichtbaarheid vergroten de impact. Het stimuleert kennisdeling, maakt resultaten toegankelijk en versterkt de verbinding met de omgeving [3], [11].



Verbinding met onderzoek en onderwijs

Door structurele samenwerking met onderwijs en onderzoek ontstaat een continue wisselwerking tussen theorie en praktijk. Dit versnelt innovatie en verbetert zowel de kwaliteit van zorg als van opleidingen [5].

3.3 Conclusie: naar Veerkrachtige Gemeenschappen

Binnen dit project hanteren we de verzamelterm innovatielabs voor initiatieven zoals living labs, fieldlabs en vergelijkbare praktijkgerichte innovatieomgevingen. Hoewel deze initiatieven verschillen in vorm en focus, delen zij belangrijke kenmerken zoals co-creatie, praktijkgericht experimenteren en intensieve samenwerking tussen inwoners, zorgprofessionals, bedrijven, overheden en kennisinstellingen.

De literatuur laat zien dat succesvolle innovatielabs worden gekenmerkt door een duidelijke maatschappelijke opgave, actieve betrokkenheid van eindgebruikers, multidisciplinaire samenwerking, een passende governance-structuur en duurzame financiering. Door deze elementen te combineren ontstaan leeromgevingen waarin innovatie, kennisontwikkeling en maatschappelijke impact elkaar versterken.

Voor de regio West-Brabant bieden innovatielabs een kansrijke structuur om complexe gezondheidsvraagstukken gezamenlijk aan te pakken. Door technologische en sociale innovatie te verbinden en aan te sluiten bij de uitgangspunten van het Quadruple Helix-model kunnen zij bijdragen aan sterkere netwerken, meer gelijke kansen op gezondheid en een toekomstbestendige zorg- en welzijnssector.

De in dit hoofdstuk beschreven kenmerken, succesfactoren en randvoorwaarden vormen het theoretische analysekader voor dit onderzoek. Zij bieden een referentiekader voor het beoordelen van de wijze waarop innovatielabs in West-Brabant zijn georganiseerd en functioneren. De beschreven kenmerken en succesfactoren zijn daarom gebruikt bij het opstellen van de gespreksthema's voor de verkennende interviews.

4 Innovatielabs in de Praktijk

Binnen Nederland, en ook zeker in de regio West-Brabant, zijn tal van initiatieven, fieldlabs en living labs ontstaan die zich richten op maatschappelijke vraagstukken binnen de zorg. Elk lab heeft een eigen identiteit, werkwijze en focus, maar ze delen een gemeenschappelijke missie: het versterken van de zorgsector door middel van innovatie, co-creatie en praktijkgericht leren. Deze labs vormen dynamische leer- en ontwikkelomgevingen waarin studenten, zorgprofessionals, onderzoekers en technologische partners samenwerken aan oplossingen voor de zorg van morgen. Hieronder is een overzicht van een aantal van dit soort innovatielabs.

De onderstaande selectie van fieldlabs en living labs is samengesteld op basis van een eerste online verkenning. De opgenomen initiatieven vertonen sterke inhoudelijke raakvlakken met de thema's die centraal staan in dit onderzoek, maar vormen geen volledig overzicht van de fieldlabs en andere initiatieven die tijdens het onderzoek zijn betrokken of geraadpleegd.

Fieldlab Bravis Ziekenhuis

Het Bravis Ziekenhuis heeft een fieldlab ingericht waarin wordt samengewerkt met onderwijsinstellingen, bedrijven en zorgprofessionals om innovaties in een realistische zorgomgeving te ontwikkelen en te testen. Binnen dit Living Lab, dat is gevestigd op een voormalige verpleegafdeling, worden onder andere VR-brillen voor kinderen en slimme pleisters voor monitoring uitgeprobeerd en geëvalueerd. Aanvullend ondersteunt het innovatieteam BravE medewerkers bij het ontwikkelen van innovatieve ideeën en biedt de Bravis Innovatie School een gestructureerd traject om deze verder te brengen (https://www.bravis.nl/brave)

Fieldlab Huis van Morgen

Het Huis van Morgen van Thuiszorg West-Brabant (TWB) is een living lab waar diverse slimme zorgproducten en -diensten worden getoond die zelfstandig thuis wonen ondersteunen. Bezoekers, zoals zorgprofessionals, mantelzorgers, studenten en mensen met een ondersteuningsbehoefte, kunnen innovaties bekijken, testen en beoordelen. Daarnaast biedt het Huis van Morgen stageplekken en projecten aan waarbij studenten actief betrokken worden bij het evalueren en bevorderen van nieuwe technologieën in de zorg (https://twb.nl/zelfstandig-thuis/).

Gezondheid Innovatie Atelier

Het Gezondheid Innovatie Atelier is een praktijkgerichte leeromgeving van Avans Hogeschool waar studenten, zorgprofessionals, onderzoekers en maatschappelijke partners samenwerken aan complexe gezondheidsvraagstukken. De focus ligt op ontwerp- en makerskracht met technologische en sociale innovatie als middel om maatschappelijke impact te maken. Binnen het atelier wordt gewerkt met de Design Thinking-methode: een mensgerichte, creatieve en iteratieve aanpak waarbij de behoeften van gebruikers centraal staan. Onderzoek wordt niet over mensen gedaan, maar met mensen, zoals patiënten, cliënten en zorgverleners. Door te prototypen en te experimenteren in een fysieke setting ontstaat ruimte voor empathie, co-creatie en out-of-the-box denken. Het atelier is ontstaan uit het voormalige Gezondheid en Technologie lab (GET-lab) van Avans in Breda en sluit aan bij de veranderende behoeften in het zorg-, welzijn- en onderwijsdomein. Het biedt een plek waar leren, onderzoeken en ontwerpen samenkomen, en waar studenten worden opgeleid tot toekomstgerichte zorgprofessionals die zorg op maat kunnen leveren. (https://www.perspectiefingezondheid.nl/nieuws/design-thinking-voor-innovatie-en-onderzoek/)

Care Innovation Center

Het Care Innovation Center (CIC) West-Brabant is een regionaal netwerk in West-Brabant dat zorgprofessionals, ondernemers en studenten samenbrengt om slimme innovaties te

ontwikkelen en te implementeren. Het centrum richt zich op het verbeteren van gezondheid, zelfredzaamheid en het toekomstbestendig maken van de zorg. Het CIC biedt een platform voor projecten, kennisdeling en samenwerking tussen onderwijs, zorginstellingen en bedrijven. (https://www.cic-westbrabant.nl/)

GGD Innovatielab – Breda

Het Innovatielab van GGD West-Brabant is een broedplaats voor vernieuwing. Hier worden nieuwe diensten, producten en werkwijzen ontwikkeld via methodieken zoals Design Thinking en VOORT-methode (Vertrek-, Ontdek-, Ontwikkel-, Reflectie- en Terugkeerfase). Deze innovatiemethode ondersteunt het stapsgewijs ontwikkelen van nieuwe ideeën, van het verkennen van vraagstukken en behoeften tot het uitwerken, testen en implementeren van kansrijke oplossingen. Studenten en professionals werken samen aan oplossingen voor complexe gezondheidsvraagstukken in een veilige en inspirerende omgeving. (https://www.ggdwb.nl/over-de-ggd/innovatie/)

Surplus Breda

Welzijnsorganisatie Surplus zet in op digitale en sociale innovatie om de zorg toekomstbestendig te maken. Het Digitale Innovatie-team ontwikkelt en test samen met cliënten, zorgprofessionals, gemeenten, Avans Hogeschool en andere regionale partners innovatieve oplossingen voor vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Door deze samenwerking worden technologische en sociale innovaties beter afgestemd op de behoeften van gebruikers en de praktijk van zorg en welzijn. Surplus is daarnaast actief binnen het platform Anders Werken in de Zorg (AWIZ), waarin zorgorganisaties kennis, ervaringen en innovaties delen om vernieuwing in de zorg te versnellen, en organiseert inspiratiedagen voor medewerkers.

TINT – Technohub Inclusieve Technologie – Oosterhout (Brabant)

TINT is een hybride leeromgeving waarin technologie wordt ingezet om mensen met een ondersteuningsvraag duurzaam inzetbaar te maken. Bedrijven, onderwijsinstellingen en sociale organisaties werken samen aan inclusieve oplossingen die werk toegankelijker maken. TINT West-Brabant richt zich op regionale samenwerking en impact. (https://inclusievetechnologie.nl/kit/programmas/technohub-inclusie-en-technologie/)

Amphia Innovatiehub – Breda

De Innovatie Hub van het Amphia ziekenhuis is een intern platform dat medewerkers stimuleert om ideeën aan te dragen die de zorg verbeteren én het werk leuker en makkelijker maken. Sinds de oprichting in 2021 biedt de hub ondersteuning bij het ontwikkelen van kleinschalige experimenten, inclusief (gedeeltelijke) financiering vanuit de reguliere begroting. De hub legt actief verbindingen tussen artsen, verpleegkundigen en andere collega's, en brengt hen in contact met de juiste interne functionarissen om samen verder te ontwikkelen. Extern is Amphia via de Innovatie Hub verbonden met regionale en landelijke netwerken. Ook is er intensieve samenwerking met Avans Hogeschool. Zo ontstaat een dynamisch ecosysteem waarin zorginnovatie vanuit de werkvloer wordt gestimuleerd en gerealiseerd. (https://www.amphia.nl/stz-visitatie/innovatie)

Watsnjoe

Fieldlab Watsnjoe is een innovatieve werkplaats in Tilburg. Dit samenwerkingsverband van de zorgorganisaties Thebe, De Wever en Mijzo biedt een fysieke omgeving waar zorgmedewerkers samenkomen met studenten, docenten en bedrijven om sociale, technologische en procesinnovaties in de zorg te ontwikkelen, te testen en te implementeren. Het initiatief is nadrukkelijk 'van, voor en door medewerkers' en stimuleert innovatie vanuit de praktijk. Door middel van workshops, experimenten en praktijkgerichte projecten worden zorgprofessionals ondersteund bij het verkennen en toepassen van nieuwe werkwijzen en technologieën. De

activiteiten richten zich met name op de ouderenzorg en langdurige zorg, waardoor Watsnjoe een belangrijke bijdrage levert aan innovatie voor een groeiende doelgroep in de regio. Daarmee vervult Watsnjoe een verbindende rol tussen zorgorganisaties, onderwijs en bedrijfsleven en draagt het bij aan toekomstbestendige zorg in de regio. (https://www.watsnjoe.nl/)

Fieldlab Yonder

Het Fieldlab Yonder Zorg en Welzijn van Yonder (MBO-onderwijsinstelling in Midden-Brabant) biedt een praktijkgerichte leeromgeving waar mbo-studenten en zorgprofessionals kunnen oefenen met zorgtechnologie in een realistische setting. Hier kunnen ze technologieën zoals robots, sensoren en e-health-toepassingen testen in interactieve scenario's. Dit fieldlab speelt een sleutelrol in het verbinden van onderwijs en praktijk, waarbij samenwerking tussen onderwijs, zorginstellingen en technologische partners centraal staat. (https://www.miec-zorg.nl/).

Fieldlab T-Huiz

Het Fieldlab T-Huiz, een initiatief van BrabantWonen en BrabantZorg in samenwerking met het Koning Willem I College, is opgezet als een experimentele thuisomgeving waarbij bewoners, studenten, zorgverleners en technologische partners samen verkennen hoe slimme zorgoplossingen het zelfstandig wonen kunnen ondersteunen. T-Huiz biedt een plek om technische hulpmiddelen te ervaren, met voorbeelden zoals beeldzorg en sensortechniek. Dit initiatief draagt bij aan zowel professionele training als inclusieve innovatie in de zorgsector (https://www.t-huiz.nl/over-t-huiz/).

Fieldlab Summa

Het Summa Experience Lab, gelegen in Eindhoven, is een fieldlab van Summa College gericht op zorgtechnologie. Studenten en professionals kunnen hier innovatieve technologieën in de praktijk ervaren en op een laagdrempelige manier ontdekken hoe deze toepassingen in de zorgpraktijk ingezet kunnen worden. Het lab wordt ook gebruikt voor het delen van resultaten vanuit practoraat Samen Slim Zorgen, waardoor het een verbindende rol speelt tussen onderwijs, onderzoek en praktijk (https://www.miec-zorg.nl/).

Innovatie Kwartier Den Bosch (IKDB) – 's-Hertogenbosch

Het Innovatie Kwartier Den Bosch (IKDB) is een innovatief ecosysteem waar onderwijs, onderzoek, overheid en bedrijfsleven samenwerken aan maatschappelijke en technologische vraagstukken. Binnen dit innovatiegebied staat kennisontwikkeling centraal op thema's zoals gezondheid, data, technologie en duurzaamheid. Studenten, onderzoekers, ondernemers en publieke partners werken samen aan nieuwe oplossingen, waarbij experimenteren, kennisdeling en talentontwikkeling worden gestimuleerd. Door de combinatie van werken, leren en innoveren vervult het IKDB een verbindende rol tussen onderwijs, onderzoek en praktijk en draagt het bij aan een toekomstbestendige regio (https://www.ik-db.nl/innovatie-kwartier/).

Wijklab IJpelaar – Breda

Wijklab IJpelaar is een praktijkgerichte leer- en ontwikkelomgeving van Urban Living Lab Breda waarin bewoners, studenten, maatschappelijke organisaties en beleidsmakers samenwerken aan vraagstukken rondom gezondheid, leefbaarheid en sociale samenhang. Binnen het wijklab worden behoeften uit de wijk onderzocht en vertaald naar concrete initiatieven en experimenten. De fysieke ontmoetingsplek, de Huiskamer, biedt ruimte voor co-creatie, kennisuitwisseling en praktijkgericht onderzoek. Hiermee vervult Wijklab IJpelaar een verbindende rol tussen onderwijs, onderzoek, beleid en samenleving en draagt het bij aan de ontwikkeling van een inclusieve en gezonde wijk (https://urbanlivinglabbreda.nl/ijpelaar).

Thebe – Innovatie en Zorgtechnologie

Thebe stimuleert innovatie in de ouderenzorg door de ontwikkeling, toepassing en evaluatie van technologische en sociale vernieuwingen. Vanuit de visie Zelf, Thuis en Technologie werkt de organisatie samen met cliënten, medewerkers, onderwijsinstellingen en technologiepartners aan oplossingen die zelfstandigheid, kwaliteit van leven en werkplezier bevorderen. Binnen Thebe worden diverse innovaties getest en toegepast, zoals zorgtechnologie, sensortechnologie, medicatieondersteuning en sociale innovaties gericht op zelfredzaamheid. Daarnaast worden medewerkers actief betrokken bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe werkwijzen. Hiermee vervult Thebe een belangrijke rol in het stimuleren en opschalen van zorginnovaties binnen West- en Midden-Brabant (https://www.thebe.nl/slimme-oplossingen-in-de-zorg/)

Op basis van deze eerste verkenning valt op dat veel innovatielabs zich richten op vraagstukken rondom ouder worden, langer zelfstandig wonen, zorgtechnologie en het ondersteunen van zorgprofessionals. Ook spelen onderwijs en het opleiden van toekomstige professionals binnen veel initiatieven een belangrijke rol. Andere thema's, zoals arbeidsparticipatie, inclusie en wijkgerichte gezondheidsbevordering, komen binnen de geïnventariseerde initiatieven minder vaak naar voren. Deze spreiding laat zien dat er een breed spectrum aan maatschappelijke vraagstukken wordt geadresseerd. Tegelijkertijd suggereert de verkenning dat sommige doelgroepen en thema's binnen zorg en welzijn momenteel minder zichtbaar zijn binnen het regionale innovatielandschap.

5 Doelstelling

In de regio West-Brabant, maar ook daarbuiten, zijn diverse innovatielabs actief die op verschillende manieren bijdragen aan innovatie in de gezondheidszorg. Deze labs fungeren als omgevingen waarin nieuwe ideeën, technologieën en werkwijzen worden ontwikkeld, getest en geïmplementeerd. Daarbij brengen zij uiteenlopende stakeholders samen, waaronder zorgprofessionals, onderzoekers, studenten, bedrijven en burgers.

Hoewel in de literatuur veel aandacht is voor de principes en succesfactoren van living labs en fieldlabs, ontbreekt inzicht in hoe deze innovatielabs binnen de regio West-Brabant daadwerkelijk zijn georganiseerd, gepositioneerd en met elkaar verbonden. Ook is onvoldoende bekend welke regionale behoeften zij adresseren, tegen welke uitdagingen zij aanlopen en welke ondersteuning nodig is om hun rol binnen het zorginnovatie-ecosysteem verder te versterken.

Het doel van dit onderzoek is om verdiepend inzicht te verkrijgen in de werking, positionering en ontwikkelbehoeften van innovatielabs binnen de regionale gezondheidszorg van West-Brabant. Door middel van open en verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van deze labs wordt onderzocht hoe innovatielabs zijn georganiseerd, welke doelen zij nastreven, welke samenwerkingsverbanden zij aangaan en welke maatschappelijke en organisatorische waarde zij beogen te creëren.

Deze kwalitatieve verkenning draagt bij aan:

- Het in kaart brengen van de diversiteit en dynamiek van innovatielabs in de regio;
- Het identificeren van succesfactoren, knelpunten en ontwikkelkansen;
- Het formuleren van aanbevelingen voor beleid, ondersteuning en samenwerking op regionaal niveau.

De verkregen inzichten dragen bij aan een beter begrip van de rol die innovatielabs vervullen binnen het regionale innovatielandschap en bieden handvatten voor de verdere versterking van de innovatie-infrastructuur in zorg en welzijn.

5.1 Onderzoeksvraag

De vragen die dan ook gesteld worden binnen dit onderzoek zijn: Hoe zijn innovatielabs binnen de regionale gezondheidszorg georganiseerd? Welke doelen en businessmodellen hanteren ze? En welke behoeften en uitdagingen ervaren zij in het realiseren van duurzame zorginnovatie?

6 Onderzoeksopzet: Verkennende Gesprekken met Innovatielabs

Binnen de regio zijn diverse innovatielabs actief die zich richten op het ontwikkelen, testen en implementeren van innovaties in zorg en welzijn. Hoewel deze labs een gemeenschappelijke ambitie delen om de zorg toekomstbestendig, efficiënt en mensgericht te maken, verschillen zij in doelstellingen, organisatievormen, werkwijzen en samenwerkingsverbanden.

Om inzicht te verkrijgen in deze overeenkomsten en verschillen is een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van gesprekken met vertegenwoordigers van innovatielabs, met name uit West-Brabant, is onderzocht hoe de labs zijn georganiseerd, welke rol zij vervullen binnen het regionale innovatielandschap en welke factoren bijdragen aan hun succes en duurzaamheid. Daarnaast is aandacht besteed aan kansen voor samenwerking en aan belemmeringen die innovatielabs ervaren bij het realiseren van hun doelstellingen.

De onderwerpen die in de gesprekken centraal stonden, zijn gebaseerd op de literatuurverkenning uit hoofdstuk 2. Deze verkenning had niet als doel een volledig theoretisch overzicht te bieden, maar diende als basis voor het empirische onderzoek. Uit de literatuur blijkt dat factoren zoals governance, financiering, samenwerking, eindgebruikersparticipatie, netwerkvorming en duurzaamheid van invloed zijn op het functioneren en de impact van innovatielabs. Deze inzichten zijn daarom gebruikt als uitgangspunt voor de ontwikkeling van de gesprekstheme's.

Het onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in de volgende aspecten:

- Doelstellingen en missie
- Organisatorische structuur en governance
- Financieringsmodel en businessplan
- Samenwerkingspartners en netwerk
- Impact op de regionale gezondheidszorg
- Behoeften, uitdagingen en toekomstvisie
- Kansen en belemmeringen voor het opzetten van nieuwe innovatielabs
- Bestaande samenwerkingen en mogelijkheden om regionale samenwerking te versterken

De verkregen inzichten vormen input voor een bredere evaluatie van de rol en effectiviteit van innovatielabs binnen de regio. Daarbij staat niet het ontwikkelen van nieuwe initiatieven centraal, maar het versterken van bestaande netwerken, kennisuitwisseling en samenwerkingsverbanden.

6.1 Methodologie

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de doelstellingen van het project te realiseren, is er gekozen voor een kwalitatieve en verkennende aanpak. Centraal staat het voeren van open gesprekken met vertegenwoordigers van innovatielabs in de regionale gezondheidszorg. Deze gesprekken bieden ruimte voor verdieping en context, en maken het mogelijk om de unieke kenmerken en dynamiek van elk lab goed in beeld te brengen.

Zoals eerder al genoemd zijn de thema's die tijdens de gesprekken centraal stonden gebaseerd op inzichten uit de literatuur over innovatielabs. Op basis hiervan is een gespreksleidraad ontwikkeld met aandacht voor onderwerpen zoals missie en doelstellingen, organisatorische structuur en governance, businessmodel en financiering, samenwerkingsverbanden, impact op de gezondheidszorg en toekomstige ontwikkelbehoeften. De leidraad diende als houvast voor de

gesprekken, waarbij voldoende ruimte werd gelaten voor de eigen ervaringen en inzichten van de deelnemers.

Selectie van innovatielabs en deelnemers

De selectie van innovatielabs vond plaats op basis van relevante kenmerken, waarbij werd gestreefd naar variatie in focusgebied, schaalgrootte, samenwerkingsvormen en ontwikkelingsfase. Voorafgaand aan de gesprekken werd beschikbare documentatie verzameld en geanalyseerd, zoals websites en projectbeschrijvingen. Dit diende ter voorbereiding en hielp om de gesprekken doelgericht en efficiënt te voeren.

Voor dit onderzoek zijn deelnemers geworven uit bestaande innovatielabs, voornamelijk gevestigd in West-Brabant en werkzaam binnen de gezondheids- en welzijnssector. De werving richtte zich op sleutelpersonen zoals projectleiders, programmamanagers, innovatiemanagers, zorgprofessionals en betrokken beleidsmakers. Potentiële deelnemers werden benaderd via bestaande netwerken, samenwerkingsverbanden en gerichte uitnodigingen. De focus lag op innovatielabs en initiatieven die zich richten op innovatie in zorg en welzijn en werken met doelgroepen binnen deze sectoren. Daarbij werd gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van verschillende typen labs om een zo compleet mogelijk beeld van het regionale innovatieveld te verkrijgen.

Hoewel de functietitels van respondenten verschilden, vervulden zij allen een vergelijkbare rol binnen hun innovatielab. De geïnterviewden waren direct betrokken bij de coördinatie, ontwikkeling, aansturing of strategische positionering van het lab en beschikten daardoor over een overkoepelend inzicht in de organisatie, werkwijze, resultaten en ontwikkeluitdagingen van het innovatielab.

Op basis van een eerste verkenning van het regionale innovatielandschap zijn circa achttien innovatielabs geïdentificeerd die inhoudelijk aansloten bij de focus van dit onderzoek. Hoewel niet kan worden uitgesloten dat er meer relevante innovatielabs in de regio actief zijn, bood deze inventarisatie een voldoende breed uitgangspunt voor de selectie van deelnemers. Hiervan zijn zeventien labs benaderd en hebben vertegenwoordigers van vijftien innovatielabs deelgenomen aan het onderzoek.

De deelnemende innovatielabs zijn geselecteerd op basis van een gelegenheidssteekproef, waarbij gebruik is gemaakt van bestaande netwerken en toegankelijke contacten binnen het onderzoeksveld. Hoewel er geen sprake is van statistische representativiteit en mogelijk niet alle relevante innovatielabs in de regio zijn geïdentificeerd, omvat de steekproef een breed palet aan innovatielabs wat betreft schaal, organisatietype, doelgroep en focusgebied. Hierdoor is een divers beeld van het regionale innovatielandschap verkregen.

Tijdens de dataverzameling bleek dat nieuwe interviews steeds minder aanvullende inzichten opleverden. Na vijftien interviews werd daarom aangenomen dat voldoende datasaturatie was bereikt, aangezien de verzamelde gegevens een consistent beeld lieten zien en er nauwelijks nieuwe thema's naar voren kwamen.

Dataverzameling

Voorafgaand aan de gesprekken werd beschikbare documentatie verzameld en geanalyseerd, zoals websites en projectbeschrijvingen. Dit diende ter voorbereiding en hielp om de gesprekken doelgericht en efficiënt te voeren.

De gesprekken werden bij voorkeur op locatie gevoerd, zodat naast de inhoud van de gesprekken ook de fysieke context en werkomgeving konden worden meegenomen in de observaties. Van de vijftien interviews vonden veertien gesprekken plaats op locatie en één online via Teams.

Hierdoor kon bij een groot deel van de innovatielabs niet alleen de inhoud van het gesprek, maar ook de fysieke context van het lab worden geobserveerd.

Alle gesprekken zijn met toestemming van de deelnemers opgenomen door middel van audio-opnamen. Vervolgens zijn de opnamen getranscribeerd met behulp van MacWhisper en geanonimiseerd voordat zij werden meegenomen in de analyse.

De transcripties zijn geanonimiseerd door namen van personen en organisaties te verwijderen of te vervangen door codes. Voor de onderzoekers bleef de koppeling tussen code en innovatielab beschikbaar tijdens de analyse, zodat observaties van de fysieke context konden worden meegenomen in de interpretatie van de gegevens.

Data-analyse

De transcripten vormden de basis voor de data-analyse. De data zijn thematisch geanalyseerd met behulp van Atlas.ti. Hierbij werd systematisch gezocht naar terugkerende patronen, overeenkomsten, verschillen en opvallende bevindingen binnen en tussen de interviews.

Als uitgangspunt voor de codering zijn de gespreksthema's gebruikt die op basis van de literatuurverkenning waren opgesteld, waaronder governance, financiering, samenwerking, netwerkvorming, impact en duurzaamheid van innovatielabs. Gedurende het analyseproces was er daarnaast ruimte om nieuwe codes en inzichten die uit de interviews naar voren kwamen toe te voegen. Door middel van een iteratief coderingsproces werden codes vervolgens gegroepeerd en samengevoegd tot overkoepelende thema's die aansloten bij de onderzoeksvragen.

Betrouwbaarheid en reflexiviteit

Om de betrouwbaarheid en consistentie van de analyse te waarborgen zijn de interviewtranscripten verdeeld over twee onderzoekers, waarbij iedere onderzoeker zelfstandig ongeveer de helft van de interviews heeft gecodeerd. Na deze initiële coderingsfase is de volledige codering gezamenlijk beoordeeld door beide onderzoekers, aangevuld met een derde onderzoeker. Tijdens deze gezamenlijke sessies zijn de toegepaste codes, interpretaties en voorlopige thema's besproken en waar nodig aangescherpt. Eventuele verschillen in interpretatie zijn geëvalueerd totdat consensus werd bereikt over de definitieve codering en thema-indeling. Deze werkwijze droeg bij aan een zorgvuldige, transparante en consistente interpretatie van de onderzoeksgegevens.

Omdat de onderzoekers vanuit hun professionele context bekend waren met een deel van het regionale innovatienetwerk, is er aandacht besteed aan reflexiviteit en het beperken van mogelijke beïnvloeding van de analyse. Eén van de onderzochte innovatielabs, het Gezondheid Innovatie Atelier, is organisatorisch verbonden aan Avans Hogeschool, waar de onderzoekers werkzaam zijn. De hoofdonderzoeker maakte ten tijde van het onderzoek geen deel uit van dit innovatielab; twee andere onderzoekers waren dat vanuit hun professionele werkzaamheden wel. Om mogelijke beïnvloeding van de analyse te beperken, zijn dezelfde onderzoeks- en analyseprocedures toegepast als bij de overige innovatielabs en zijn de bevindingen door meerdere onderzoekers kritisch besproken en getoetst.

Ethische overwegingen

Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. Alle deelnemers werden vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de wijze waarop hun gegevens vertrouwelijk zouden worden verwerkt. Gegevens zijn geanonimiseerd voordat zij werden meegenomen in de analyse.

Het onderzoeksprotocol is voorgelegd aan de Ethische Toetsingscommissie van Avans Hogeschool en goedgekeurd onder dossiernummer 25.023.

7 Resultaten

De thematische analyse van de interviews met de verschillende innovatielabs resulteert in tien overkoepelende thema's. Deze thema's weerspiegelen de belangrijkste overeenkomsten, verschillen en aandachtspunten die tijdens de gesprekken naar voren kwamen en bieden inzicht in de wijze waarop innovatielabs zijn ingericht, georganiseerd en functioneren. In de volgende paragrafen worden de resultaten per thema beschreven en geïllustreerd met bevindingen uit de interviews.

De geïdentificeerde thema's zijn:

- Doelstellingen & Verwachtingen
- Setting, Oriëntatie & Positionering
- Stakeholders & Gebruikersbetrokkenheid
- Organisatie, Governance & Businessmodel
- Methoden, Tools, Middelen & Infrastructuur
- Borging, Opschaling & Risico's
- Communicatie, Data & Kennismanagement
- Resultaten, Impact & Innovatie
- Ethiek & Inclusiviteit,
- Geleerde Lessen, Tips & Tops

7.1 Doelstellingen & Verwachtingen

De innovatielabs binnen dit onderzoek waren geselecteerd vanuit doelstellingen die zich richten op het adresseren van maatschappelijke vraagstukken binnen domeinen zoals zorg, welzijn en arbeidsparticipatie. Daarbij kwam uit de interviews naar voren dat deze doelen niet altijd strak en eenduidig geformuleerd zijn, maar zich soms gaandeweg in de praktijk ontwikkelen. In sommige gevallen zijn innovatielabs nog zoekende naar hun precieze focus, waarbij doelstellingen kunnen variëren per project of per samenwerking.

> *Ik denk dat het later, als het echt staat, (...) wat verder uitbreiden naar een uitleenachtig iets (...) maar het staat voor mijn gevoel nog erg in de kinderschoenen.*
> *(respondent 14)*

Een belangrijk terugkerend doel is het creëren van bewustwording en het stimuleren van een andere manier van denken en werken. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in het inspireren van studenten en professionals, het laten ervaren van situaties (zoals via simulaties of VR) en het vergroten van kennis over innovaties. Deze bewustwording wordt door respondenten vaak gezien als een belangrijke opbrengst van projecten, ook als concrete implementatie nog niet direct plaatsvindt.

> *Inspireren van studenten, laten ervaren van producten, het ervaren van hoe het is om dementie te hebben, dan wel met de VR-bril, de escape room of met de simulatiematerialen om tremors na te bootsen of tinnitus.*
> *(respondent 14)*

Daarnaast ligt de nadruk op het verbeteren van maatschappelijke uitkomsten, zoals het langer zelfstandig thuis kunnen wonen, het vergroten van participatie of het verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie van zorg. Deze doelen zijn vaak gedeeld door meerdere partijen en vragen om samenwerking tussen onderwijs, praktijk en andere stakeholders. Tegelijkertijd kan de brede en abstracte aard van deze doelen het soms lastig maken om concreet te bepalen wanneer doelbereiking daadwerkelijk is gerealiseerd.

Dus we zeggen ook vanuit de zorg: die vergrijzing, die dubbele vergrijzing en alle uitdagingen, dat is geen zorgprobleem, dat is gewoon een maatschappelijke uitdaging. Dus je hebt ook alle partijen nodig om daar een antwoord op te vormen.
(respondent 8)

Wat betreft doelbereiking komt naar voren dat dit niet uitsluitend wordt gemeten in tastbare eindproducten, maar ook in procesmatige opbrengsten, zoals lessons learned, netwerkvorming en het vergroten van kennis bij betrokken partijen. Tegelijkertijd laten de interviews zien dat doelstellingen in de loop van projecten kunnen worden bijgesteld. Dit hangt samen met veranderende contexten of voortschrijdend inzicht in wat wel en niet werkt.

Dat dat bewustzijn voornamelijk een van de grootste winst was eigenlijk van dat project. En dan creëer je een soort bodem waarbij een volgend project in ieder geval weer een stuk verder is.
(respondent 12)

7.2 Setting, Oriëntatie & Positionering

De interviews laten zien dat de setting en context van innovatielabs in de regionale gezondheidszorg hybride en flexibel zijn ingericht, waarbij fysieke locaties worden gecombineerd met activiteiten op locatie bij partners en in de praktijk.

De workshops vinden die vooral hier dan plaats of ga je dan toch wel naar de locaties? Allebei. Dat is dus wel ook op locatie van die organisaties.
(respondent 5)

De ruimtes kwamen pas in 2017, dus dat was later. Dus voorheen deden we het altijd op leuke locaties (...) Dus inderdaad het hele traject doen we dan hier zoveel mogelijk.
(respondent 3)

Respondenten gaven aan dat een fysieke ruimte een belangrijke functie heeft binnen innovatielabs als centrale ontmoetings- en leeromgeving. Hier komen stakeholders samen voor kennisuitwisseling, bewustwording, co-creatie en innovatieactiviteiten, zoals workshops, creatieve sessies en het ervaren van technologische toepassingen in een praktijkgerichte setting. Deze ruimtes zijn vaak bewust anders ingericht dan traditionele vergaderomgevingen, met als doel interactie, samenwerking en experimenteren te stimuleren. Daarnaast fungeren zij als inspiratie- en demonstratieomgeving, waarin innovaties op een laagdrempelige manier kunnen worden verkend en ervaren.

En in een andere omgeving dan een grote tafel met een kan koffie en we zitten tegenover elkaar, zit je hier op de bank en geef je een presentatie op de televisie. En is de sfeer heel anders. Je gaat veel meer de kansen zien.
(respondent 8)

Dus wij hebben daarvoor het eerst een ruimte gemaakt. (...) Er is een schommel, omdat mensen hier zeiden creativiteit is voor mij beweging.
(respondent 3)

De werkplaats wordt ook benut voor meer innovatie-gerelateerde sessies. En ook de organisaties zelf kunnen de werkplaats altijd boeken als ze een innovatieve workshop willen en een fijne plek daarvoor zoeken.
(respondent 7)

Tegelijkertijd vindt een aanzienlijk deel van de activiteiten plaats buiten de fysieke labomgeving, bijvoorbeeld binnen afdelingen van zorgorganisaties, in de wijk of in andere praktijkcontexten. Deze decentrale werkwijze verlaagt de drempel voor deelname en zorgt ervoor dat innovaties beter aansluiten bij de dagelijkse praktijk van professionals, cliënten en bewoners. De keuze voor

een specifieke locatie hangt daarbij vaak samen met de fase van het innovatieproces, waarbij activiteiten zoals kennisdeling en co-creatie vaker centraal plaatsvinden en testen, implementatie en gebruikersonderzoek juist in de praktijkcontext worden uitgevoerd.

> *Het hangt per fase af. Maar de creatieve sessies, die vind ik altijd leuk op een leuke locatie te doen. En inderdaad het hele traject doen we dan hier zoveel mogelijk. (...) "Dus bijvoorbeeld klantentoetsen vind ik ideaal dat het ook online kan.*
> *(respondent 3)*

De interviews laten ook zien dat veel innovatielabs zich nog in een ontwikkelende en zoekende fase bevinden. Waar sommige labs oorspronkelijk sterk gericht waren op het aanbieden en demonstreren van zorgtechnologie, verschuift de focus steeds vaker naar een vraaggestuurde en procesgerichte aanpak. Niet de beschikbare technologie vormt het vertrekpunt, maar concrete vraagstukken uit de praktijk.

> *Het is wel verbreden in sociale innovatie en echt starten vanuit het vraagstuk.*
> *(respondent 5)*

Daarnaast is sprake van een duidelijke verbreding richting sociale innovatie. Waar innovatielabs zich voorheen vooral richtten op het informeren van professionals en het demonstreren van nieuwe technologieën en werkwijzen, richten zij zich tegenwoordig steeds vaker op gedragsverandering, samenwerking in teams, community building en het versterken van netwerken in de wijk. Hierbij wordt gewerkt vanuit transdisciplinaire learning communities waarin onderwijs, praktijk, bewoners en andere stakeholders gezamenlijk leren, experimenteren en ontwikkelen.

> *De huiskamer is een eerst echt gezamenlijk project. Er kunnen misschien meerdere projecten dadelijk uit gaan komen. Samen leren, dat is meer, het is niet dat alleen de studenten hier leren, maar ook alle stakeholders, ook de bewoners, iedereen leert eigenlijk. Dus daar zit eigenlijk de koppeling, hoe leer je nou eigenlijk.*
> *(respondent 10)*

7.3 Stakeholders & Gebruikersbetrokkenheid

De interviews laten zien dat innovatielabs opereren binnen een breed en divers stakeholderveld, waarin onderwijs, zorgorganisaties, overheden, bedrijven en burgers samenkomen. Stakeholders worden vaak geïdentificeerd via bestaande netwerken, samenwerkingsverbanden en praktijkvragen.

> *Wij zijn actief in regio West-Brabant voornamelijk. En wij hebben 19 partners. Dat zijn zorg- en welzijnsinstellingen.*
> *(respondent 12)*

Onderwijs- en kennisinstellingen spelen hier een rol in. Studenten worden actief betrokken bij projecten, stages en onderzoeksopdrachten. Innovatielabs fungeren daarbij als leeromgevingen waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen. Vooral binnen innovatielabs die zijn gepositioneerd binnen het onderwijs zijn studenten frequent betrokken via onderwijsopdrachten en praktijkgerichte activiteiten. Ook burgers, cliënten en mantelzorgers worden betrokken bij innovatieprocessen, al gebeurt dit vaak indirect via zorgprofessionals of binnen specifieke projectactiviteiten.

> *Studenten hebben bijvoorbeeld vanuit fysiotherapie een opdracht van: breng een innovatie in op je stage. En dan komen ze vaak hier sparren van: dit is een vraagstuk waar ze tegenaan lopen, wat zou ik kunnen inzetten.*
> *(respondent 5)*

Dus die hebben wij ingericht met hulpmiddelen en technologie. Studenten van Avans Social Work en studenten van Koning Willem I Social Work zijn de gesprekken aangegaan met burgers op straat.
(respondent 8)

Veel innovatielabs werken met kleine kernteams of coördinatoren die een verbindende en faciliterende rol vervullen. Stakeholders zoals zorgprofessionals, beleidsmakers, leveranciers en cliënten worden vaak per project betrokken. In sommige gevallen zijn formele structuren ingericht, maar vaak blijft samenwerking informeel en maatwerkgericht.

Stakeholders binnen intramurale zorg zijn heel anders dan je stakeholders binnen sociaal werk. We werken heel erg op maat.
(respondent 1)

De samenwerking wordt enerzijds ervaren als waardevol doordat verschillende perspectieven samenkomen, maar blijkt anderzijds complex door verschillen in belangen, prioriteiten en tempo tussen betrokken partijen.

Allemaal hebben ze de ambitie om samen te werken, maar iedereen heeft toch nog zijn eigen belangen. Dat maakt het vaak lastiger. (...) Er zit heel veel politiek omheen. (...) Het bedrijfsleven is gewend om morgen aan de slag te gaan en niet over een half jaar.
(respondent 2)

Gebruikersbetrokkenheid wordt op uiteenlopende manieren vormgegeven. Cliënten, bewoners, studenten en professionals worden vaak betrokken tijdens specifieke projecten of trajecten, maar zelden structureel. In meerdere interviews wordt aangegeven dat gebruikers meestal per project participeren, bijvoorbeeld tijdens testfases of bij het ophalen van feedback.

Niet structureel, eigenlijk per traject, nemen we ze op.
(respondent 6)

Daarnaast blijkt dat betrokkenheid niet in alle fasen van innovatie even sterk aanwezig is. Gebruikers worden relatief vaak betrokken bij het testen van oplossingen, terwijl hun rol bij probleemverkenning en ideevorming beperkter blijft. Hoewel co-creatie steeds vaker wordt toegepast, lijkt dit nog niet overal standaardpraktijk.

(...) zit bij het verkennen en bij het testen en minder bij oplossing bedenken.
(respondent 3)

De interviews laten daarnaast zien dat de onderzochte innovatielabs zich richten op verschillende doelgroepen binnen zorg en welzijn. Veel aandacht gaat uit naar ouderen, zorgprofessionals, studenten, wijkbewoners, cliënten in zorg- en welzijnssettings en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij de nadruk binnen veel innovatielabs ligt op vraagstukken rondom ouder worden, zelfstandig wonen en zorginnovatie. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat niet alle doelgroepen en maatschappelijke vraagstukken binnen zorg en welzijn in gelijke mate vertegenwoordigd zijn binnen het huidige innovatielandschap.

7.4 Organisatie, Governance & Businessmodel

Innovatielabs zijn doorgaans georganiseerd als kleinschalige, hybride netwerkorganisaties met een kernteam en daaromheen flexibele, projectmatige betrokkenheid van partners uit onderwijs, zorg en beleid. Rollen zijn hier doorgaans nog in ontwikkeling en daardoor lang niet altijd scherp afgebakend, waarbij verbindende functies (‘linking pins’) tussen onderwijs, onderzoek en praktijk cruciaal maar ook diffuus kunnen zijn. Eigenaarschap en positionering vormen daarbij terugkerende vraagstukken, mede door complexe financieringsconstructies en de afhankelijkheid van individuele trekkers. Tegelijk verschuift de oriëntatie van technologie

gedreven naar meer vraagstuk- en procesgericht werken, wat andere rollen en competenties vraagt.

> *Maar dan ben je eigenlijk een soort linking pin. In de zin van, je zit er vanuit het onderwijs in, maar je zit er ook vanuit het onderzoek in.*
> *(respondent 5)*

Besluitvorming verloopt meestal via een combinatie van informele afstemming en meer gestructureerde processen, zoals innovatiefunnels, beoordelingscriteria en multidisciplinaire panels. Een innovatiefunnel is een proces waarbij ideeën stapsgewijs worden beoordeeld en geselecteerd, zodat alleen de meest kansrijke initiatieven verder worden ontwikkeld en getest. Hierin komen zowel bottom-up ideeën als top-down opdrachten samen. Feedback en bijsturing vinden plaats via iteratieve processen met overleggen, evaluaties en testfasen, maar zijn nog niet overal systematisch ingericht.

> *... andere belangrijke versterker die we vorm hebben gegeven is de funnel. We kennen de innovatiefunnel. Go-no-go-momenten, business case (...)*
> *(respondent 13)*

Het businessmodel van innovatielabs bestaat veelal uit een combinatie van verschillende financierings- en waardestromen. Een aanzienlijk deel van de initiatieven wordt intern gefinancierd vanuit organisatiebudgetten, innovatieteams of onderwijsinstellingen. Daarnaast spelen subsidies van gemeenten, provincies en landelijke regelingen ook een rol.

> *We hebben natuurlijk interne begroting. Je maakt je begroting als team innovatie (...) Voor de rest kijken we ook altijd naar subsidies en dergelijke, dus vullen we dat ook aan.*
> *(respondent 1)*

Hoewel de waarde van een innovatielab voor verschillende partijen duidelijk aanwezig is, wordt deze meerwaarde niet altijd vertaald naar een financiële bijdrage. Voor onderwijsinstellingen ligt de meerwaarde bijvoorbeeld in leerervaringen, terwijl zorgorganisaties profiteren van innovatie en nieuwe oplossingsrichtingen.

> *Zorginstellingen bijvoorbeeld ook nog deel afdragen naar jullie toe? (...) Ja, die hebben een kleine bijdrage, maar volgens mij is dat nog niet eens 10% van de omzet die we hebben.*
> *(respondent 12)*

Daarnaast blijkt het ontwikkelen van een sluitende businesscase lastig doordat opbrengsten vooraf onzeker zijn. Innovaties bevinden zich bovendien regelmatig op het grensvlak van zorg, welzijn en participatie, waardoor niet altijd duidelijk is welke partij verantwoordelijk is voor financiering.

> *Werkgevers vinden het heel vaak lastig om vooruit investeringen te vragen als de uitkomst nog niet heel duidelijk is en er nog niet een hele businesscase te maken is aan de voorkant.*
> *(respondent 9)*

Tot slot laten de interviews zien dat het businessmodel niet alleen draait om financiering, maar ook om de manier waarop samenwerking en waardecreatie zijn ingericht. Het combineren van structurele financiering (bijvoorbeeld via partners of organisaties) met flexibele middelen (zoals subsidies) en het expliciet maken van de meerwaarde voor alle betrokken partijen lijkt een belangrijke stap richting een duurzamer en meer extern georiënteerd model.

> *Financieel zijn we nog een beetje aan het kijken hoe we dit gaan doen. Naar de toekomst zou ik willen dat de gemeente bijdraagt. (...) Brabant Wonen stelt de woningen beschikbaar. Brabant Zorg heeft de techniek beschikbaar gesteld, de mensen. Het is eigenlijk gewoon een dichte portemonnee;*

iedereen doet een bijdrage in een stuk. En dat werkt zolang het goed gaat, maar zodra het gaat schuren, mis je daar goede afspraken over.
(respondent 8)

7.5 Methoden, Tools, Middelen & Infrastructuur

Bij twaalf van de vijftien geïnterviewde innovatielabs wordt een breed scala aan methoden en tools ingezet, waarbij design thinking en iteratief werken de kern vormen. Deze worden toegepast via workshops, pressure cookers en innovatiesprints, waarbij deelnemers in korte tijd gezamenlijk werken aan het ontwikkelen, testen en verbeteren van oplossingen voor praktijkvraagstukken, aangevuld met actieonderzoek en co-creatieprocessen.

We doen design thinking workshops. (...) In de eerste workshop gaan we ons inleven in het probleem. En gaan we kijken: is het probleem wat zij beschrijven ook wel echt het probleem? Of zit daar misschien nog een laag dieper?
(respondent 5)

Kenmerkend is de sterke nadruk op vraagverheldering, co-creatie en praktijktesten. Ook leer- en uitwisselvormen, zoals inspiratiemarkten en multidisciplinaire samenwerking met studenten, worden veelvuldig ingezet. Daarnaast bieden een aantal innovatielabs ook de mogelijkheid tot lenen van hulpmiddelen. Praktijkgerichte experimenten spelen een belangrijke rol. Evaluatie vindt plaats via zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden, hoewel dit vaak projectmatig gebeurt.

Dus we hebben nog wel eens een inspiratiemarkt hier georganiseerd (...). Dat leidde ertoe dat collega's aanvragen hebben ingediend.
(respondent 6)

Iedereen kan hier ook allerlei technologieën lenen. En mag het ook inzetten met mantelzorg. (...) Dat sluit ook naadloos aan bij de ZieMij-methodiek (...). We meten veel. Dat doen we soms door kwalitatieve interviews, soms door enquêtes, soms door bepaalde metingen in kwantiteit.
(respondent 1)

Tegelijkertijd blijkt dat methodisch werken niet overal consistent wordt toegepast. De aanpak varieert per lab en is vaak afhankelijk van het vraagstuk. In sommige gevallen ligt de nadruk meer op bestaande technologische oplossingen dan op een diepgaande vraaganalyse.

... omdat het allemaal verschillende soorten aanvragen zijn, is er niet daarna een eenduidige methode die we gebruiken om ze daarin te begeleiden.
(respondent 6)

Wat betreft middelen beschikken veel labs over zorg- en leertechnologieën zoals VR, simulatiemiddelen, AI-toepassingen, technologische en niet technologische hulpmiddelen voor de zorgpraktijk. Leveranciers kunnen daar aan bijdragen door middelen tijdelijk beschikbaar te stellen of met een gereduceerd tarief aan te bieden maar dit gebeurt lang niet altijd.

Veel technologieën die hier ook liggen worden ook gebruikt in het onderwijs. (...) VR-brillen, robotkat, robothond, heupairbag, Medido.
(respondent 4)

De Wolk [een heupairbag die de heup beschermt bij een val] heb ik hier niet liggen. Die kon ik niet gratis krijgen. Dat is mijn beperking.
(respondent 11)

Ondanks het relatief brede aanbod wordt de toereikendheid regelmatig als beperkt ervaren. Het integreren van technologie in onderwijs en praktijk vraagt tijd, kennis en didactische

vaardigheden. Daarnaast blijken toepassingen niet altijd optimaal benut te worden en verouderen technologieën relatief snel.

> *De hulpmiddelen die hier zijn (...) zijn al vaak verouderd. Want inderdaad, ik had hier liever een Paro op tafel gehad.*
> *(respondent 4)*

Een aantal respondenten gaf aan dat de prioriteit volgens hen niet ligt bij het uitbreiden van het aanbod van innovaties, maar bij het beter implementeren en benutten van bestaande technologieën en werkwijzen. Volgens deze respondenten beschikken organisaties vaak al over een breed arsenaal aan hulpmiddelen en technologieën, terwijl de daadwerkelijke toepassing, implementatie en borging in de praktijk achterblijven. Innovatielabs worden daarom gezien als een middel om kennisdeling, adoptie en implementatie van bestaande innovaties te ondersteunen.

> *En dan hoor ik ook echt heel veel meer signaal: we hebben genoeg, we moeten stoppen met aanschaffen, we moeten vooral meer gaan denken in hoe we dingen gaan implementeren.*
> *(respondent 4)*

7.6 Borging, Opschaling & Risico's

Uit de interviews komt naar voren dat de borging van innovatielabs nog in ontwikkeling is. Veel initiatieven hebben een projectmatig karakter en zijn afhankelijk van tijdelijke financiering, waardoor continuïteit niet vanzelfsprekend is.

> *Maar ook dat is geëindigd. Ja, precies, want dat is een heel klein project. En op het moment dat het budget op is, het project klaar is, dan is de vraag of je het dan door gaat organiseren.*
> *(respondent 2)*

Daarnaast lijkt de inbedding van innovaties en voortbouwen op eerdere projecten in het onderwijs en organisaties nog beperkt. De inzet van innovaties zijn meestal afhankelijk van individuele docenten of kartrekkers en vormen nog niet overal een vast onderdeel van curricula of werkprocessen. Tegelijkertijd zijn er voorbeelden waarin projecten wel op elkaar voortbouwen. Met name de verbinding tussen bottom-up initiatieven en grotere strategische programma's lijkt een belangrijke voorwaarde voor duurzame borging.

> *Want nu is het nog een beetje vrijblijvend aan degenen die interesse hebben, de docenten, die het leuk vinden, die er affiniteit mee hebben, die komen wel.*
> *(respondent 14)*

Uit de interviews blijkt dat vijf innovatielabs mogelijkheden zien om hun activiteiten of innovaties op te schalen. Bij de overige labs lijken deze mogelijkheden vooralsnog beperkt. De labs die kansen voor opschaling signaleren, ontwikkelen onder meer prototypes, nieuwe methodieken en technologische toepassingen, zoals AI- en VR-oplossingen, die in principe breder inzetbaar zijn. Daarnaast beschikken zij over netwerken die kunnen worden benut om innovaties verder te verspreiden en activiteiten op grotere schaal of op meerdere locaties uit te voeren. Tegelijkertijd blijkt dat opschaling vaak pas op gang komt wanneer concrete en tastbare voorbeelden beschikbaar zijn die de meerwaarde voor de praktijk zichtbaar maken.

> *In juni hebben we die eerste verkenning echt opgeleverd na praktijktesten, et cetera. Dat hebben we in de zomer weer gebruikt om even weer voor te bereiden en nu loopt dus weer die tweede verkenning. En uiteindelijk is dit wel een model wat schaalbaar is. We merken dat het super goed werkt.*
> *(respondent 7)*

In de praktijk worden deze kansen echter sterk geremd door verschillende structurele barrières. Een belangrijk knelpunt is het draagvlak onder zorgprofessionals. Innovaties worden regelmatig als complex of spannend ervaren, waardoor adoptie achterblijft. Dit wordt versterkt door de hoge werkdruk in de zorg: professionals hebben weinig tijd en ruimte om deel te nemen aan innovatie-activiteiten, zoals workshops of projectgroepen. Hierdoor is het moeilijk om voldoende betrokkenheid en continuïteit te organiseren, wat essentieel is voor opschaling.

> *Er komen nu zes concepten eigenlijk uit deze fase. We kiezen er één en dan wordt er getest. ... maar in de conceptfase proberen we nog drie teams aan een concept verder te laten werken. Dus daarmee zou je nog iets meer power erop kunnen zetten. Maar op zich, dat merk ik ook wel in deze sector, is het tempo... Ja, hoeft het niet heel veel sneller dan dit.*
> *(respondent 7)*

Daarnaast speelt het ontbreken van een duidelijke businesscase een rol. Veel innovaties bevinden zich nog in een experimentele fase, waardoor vooraf moeilijk aan te tonen is wat de concrete opbrengsten zijn. Dit maakt het lastig om partners en werkgevers te overtuigen om tijd en middelen te investeren. De afhankelijkheid van subsidies en beperkte financiële middelen vergroot deze kwetsbaarheid, en bemoeilijkt het realiseren van structurele opschaling.

> *We zitten nu in de fase dat we bepaalde afspraken met financiers hebben waarin we heel veel ruimte krijgen om te innoveren, maar we moeten wel gaan aantonen wat alles dan doet, wat we inzetten. Dat hebben we nu nog heel erg op onze eigen manier gedaan, maar ik voel wel dat daar wat meer stevigheid in mag zonder dat ik daar hele lange trajecten aan moet.*
> *(respondent 8)*

Ook organisatorische factoren vormen een barrière. Innovatielabs hebben vaak geen eenduidige plaats binnen de organisaties waarvan zij deel uitmaken. Hierdoor ontstaan vragen over eigenaarschap, besluitvorming, financiering en verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn innovatielabs voor de uitvoering van projecten vaak afhankelijk van andere afdelingen, zoals ICT, inkoop, juridische zaken of managementlagen. Deze afhankelijkheden kunnen het experimentele en wendbare karakter van innovatielabs beperken en de implementatie van innovaties vertragen.

> *We willen altijd vanuit behoefte of een probleemstelling werken. Meer dan vanuit: hier heb je een leuke technologie, kun je er iets mee. ... Omdat je soms ook wel gewoon wil inspireren.*
> *(respondent 6)*

> *Onze kwetsbaarheid is bezetting. Hoe gaan we nou continu die rondleidingen doen? ... Als je kijkt naar de exploitatie is personeel natuurlijk het duurste van het hele project.*
> *(respondent 8)*

Een belangrijk risico voor het voortbestaan van innovatielabs en doorzetten van projecten ligt in de afhankelijkheid van subsidies en tijdelijke projectfinanciering. Daarnaast wordt opschaling bemoeilijkt door organisatorische complexiteit, versnipperd eigenaarschap, beperkte personele capaciteit en onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden.

> *Het zijn tot nu toe vaak dusdanig kleine, het zijn super kleinschalige projectjes. En dat maakt ook dat het eigenaarschap vrijwel altijd binnen één individuele afdeling ligt. En dat als vervolgens een andere afdeling daarmee aan de slag wil, moeten ook zij een eigen projectleider daarop zetten.*
> *(respondent 6)*

7.7 Communicatie, Data & Kennismanagement

Uit de interviews blijkt dat communicatie een belangrijke, maar nog relatief onderontwikkelde rol speelt binnen innovatielabs. Zowel intern als extern wordt er op verschillende manieren gecommuniceerd, zoals via sociale media, nieuwsbrieven, websites, bijeenkomsten en informele netwerken. Tegelijkertijd lijkt communicatie vaak niet structureel ingebed, maar eerder ad hoc of afhankelijk van beschikbare tijd en capaciteit. In meerdere gevallen wordt aangegeven dat kennisdeling en zichtbaarheid wel belangrijk worden gevonden, maar dat hier in de praktijk nog niet altijd actief of consistent op wordt gestuurd.

> *... de laatste jaren hebben we daar zo ons handen aan vol gehad. Dat we het stukje promoten, daar helemaal niet per se goed over na hebben gedacht. ... We hebben gewoon best wel wat leuke kanalen waarin we dingen kunnen delen.*
> *(respondent 6)*

Intern richt communicatie zich vooral op het betrekken van collega's. Dit gebeurt bijvoorbeeld via studiedagen, intranetgroepen of door collega's uit te nodigen om het lab te bezoeken. Extern ligt de focus op kennisdeling, partnerontwikkeling en het aantrekken van nieuwe vraagstukken. Dit gebeurt onder andere via netwerken, evenementen, presentaties en online kanalen zoals LinkedIn. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat het moeilijk kan zijn om de waarde van initiatieven duidelijk over te brengen, zeker wanneer resultaten nog niet concreet zichtbaar zijn.

> *Ik denk dat het heel erg belangrijk is. Die samenwerking met de docenten. (...) Dus ik doe samen met mijn collega regelmatig studiedagen, of een dagdeel van de studiedag, hier organiseren.*
> *(respondent 14)*

Daarnaast komt naar voren dat communicatie vaak sterk leunt op bestaande netwerken en persoonlijke contacten. Mond-op-mondreclame en enthousiasme van betrokkenen spelen hierin een belangrijke rol en kunnen zorgen voor een olievlekwerking. Tegelijkertijd maakt dit de zichtbaarheid afhankelijk van individuen en minder van structurele strategieën.

> *Wat eigenlijk eerst wel heel erg werkte was mond op mond. En onze LinkedIn was eerst ook echt wel veel actiever. Dus ik denk dat we vanuit dat netwerk gewoon heel veel connecties al hadden.*
> *(respondent 5)*

Er wordt ook benadrukt dat effectieve communicatie vraagt om aansluiting bij de doelgroep. Niet alleen het kanaal, maar ook de vorm en inhoud van de boodschap zijn bepalend voor het bereik en effect. Het vinden van passende manieren om verschillende doelgroepen, zoals docenten, professionals, burgers en partners, te bereiken en te betrekken, wordt dan ook gezien als een blijvende uitdaging.

> *En dat is best wel interessant om dat juist op maat te doen. Want wij dachten, we doen een infographic, die hangen we ergens weg ... Toen zei de cliënt: dat vind ik eigenlijk best confronterend.*
> *(respondent 1)*

Data en kennisdeling spelen eveneens een belangrijke rol, maar de inrichting hiervan is vaak nog in ontwikkeling. Kennis wordt vastgelegd via factsheets, rapportages, casussen en leerproducten, maar een aanzienlijk deel blijft impliciet aanwezig in de ervaringen van deelnemers.

> *Dit zijn die factsheets (...). En als we een student laten afstuderen, vragen we ook elke keer om een soort factsheet te doen.*
> *(respondent 9)*

Een terugkerend punt is dat kennis en data vaak binnen projecten of organisaties blijven. Onderzoeksresultaten worden niet altijd structureel gedeeld, terwijl er wel behoefte bestaat aan

bredere verspreiding van kennis. Daarnaast bestaan er onduidelijkheden rondom data-eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor beheer, gebruik en verspreiding van kennis. Hierdoor blijft kennisdeling soms afhankelijk van informele netwerken of incidentele bijeenkomsten.

> *Wat ik jammer vind is dat die onderzoeksresultaten altijd binnen een organisatie zelf blijven. Waar we nu met de gemeente zo, maar ook van denken, hoe kun je nou die kennis met elkaar delen? (respondent 8)*

Een andere bevinding is dat de meeste kennis niet ontstaat in de uiteindelijke innovatie, maar tijdens het proces van experimenteren, samenwerken en leren. Hoewel innovatielabs veel aandacht besteden aan het ontwikkelen van concrete producten en oplossingen, wordt de kennis die tijdens dit proces wordt opgebouwd slechts beperkt vastgelegd en gedeeld. Daardoor dreigen waardevolle inzichten over implementatie, samenwerking en veranderaanpakken verloren te gaan.

> *In zo'n verkenning doe je zoveel interessante insights op. (...) Dat is eigenlijk nog een grotere waarde denk ik, dan uiteindelijk het eindproductje van zo'n verkenning. (respondent 7)*

7.8 Resultaten, Impact & Innovatie

De interviews laten zien dat innovatielabs zowel procesmatige als tastbare resultaten opleveren, waarbij samenwerking, kennisdeling en netwerkvorming centraal staan.

Op procesmatig niveau wordt sterk ingezet op verbinding tussen opleidingen, organisaties en disciplines. Studenten uit verschillende richtingen leren bijvoorbeeld van elkaar door gezamenlijke projecten. Daarnaast kan een innovatielab een leeromgeving faciliteren waarin studenten en/ of professionals experimenteren met technologie in de praktijk, bijvoorbeeld door producten tijdelijk te testen in stage/werk situaties. Een innovatielab fungeert daarnaast als een plek voor kennisuitwisseling, advies en agendering van vraagstukken, variërend van informele consultaties tot structurele innovatieprocessen met duidelijke selectiecriteria en governance.

Op het gebied van tastbare resultaten ontstaan concrete toepassingen en nieuwe initiatieven, zoals het testen van zorgtechnologieën in de praktijk, leefpatroonmonitoring of ideeën voor de koppeling van technologieën zoals Tessa (een spraakgestuurde ondersteuningsrobot) en Sensara (een systeem voor leefstijl- en bewegingsmonitoring). Daarnaast leiden innovatielabs tot nieuwe organisatorische opbrengsten, waaronder nieuwe opleidingsinitiatieven, netwerkvorming en samenwerkingsstructuren.

> *Ga je dus leefpatroonmonitoring doen, dat is voor de VPT voor ons belangrijk, want dan moeten we 24-7 toezicht hebben, dus dat doen we dan met technologie. Maar we gaan ook testen met de Tessa, die je koppelt aan de Sensara. En als de Sensara gekke patronen ziet, dat Tessa dan iets gaat zeggen. Dus als iemand bijvoorbeeld om drie uur 's nachts door de woonkamer wandelt, dat de Sensara dat ziet. (respondent 8)*

Respondenten benadrukken echter dat de waarde van innovatielabs niet uitsluitend ligt in concrete implementaties of producten. Ook leeropbrengsten, zoals kennisdeling, bewustwording, learning-on-the-job en het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen, worden gezien als belangrijke resultaten. In verschillende gevallen wordt zelfs aangegeven dat de inzichten die tijdens een verkenning ontstaan waardevoller kunnen zijn dan het uiteindelijke product of prototype.

> *Ja, en soms is het ook op een hele laagdrempelige manier. Een partner wilde, dat was een tijdje terug, graag met een vraagstuk aan de slag vanuit het innovatieteam. En dan bellen ze van: kan je even*

meedenken in hoe we dit het beste kunnen gaan aanpakken. Uiteindelijk waren we aan het bellen en zei ze: 'Ja, je hebt ons eigenlijk nu al heel erg geholpen. Eigenlijk is er ook niet meer nodig dan dit. (respondent 5)

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat het realiseren van impact niet vanzelfsprekend is. Respondenten geven aan dat de toegankelijkheid en adoptie van innovaties vaak actieve begeleiding vraagt, bijvoorbeeld bij ouderen of bewoners die niet zelfstandig deelnemen. Daarnaast wijzen zij erop dat technische innovaties alleen kunnen worden opgeschaald wanneer ook de achterliggende processen en organisatorische randvoorwaarden goed zijn ingericht. Ook wordt in meerdere interviews gesproken over vragen rond eigenaarschap en financiering van innovaties, vooral wanneer deze zich bevinden op het grensvlak van verschillende domeinen.

Dus je ziet wel een beweging nu gaan van: wie moet nou eigenaar worden van dit initiatief? (respondent 8)

De impact van deze activiteiten manifesteert zich op verschillende niveaus. Directe impact ontstaat wanneer technologie daadwerkelijk wordt toegepast in de praktijk. Daarnaast wordt impact zichtbaar in bewustwording, kennisverspreiding en het versterken van participatie en inclusie. In enkele interviews wordt benadrukt dat technologie kan bijdragen aan het verkleinen van belemmeringen voor deelname aan werk of samenleving, bijvoorbeeld door ondersteuning op maat te bieden of preventief in te zetten om uitval te voorkomen. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze impact afhankelijk is van meerdere factoren, zoals kennis en bereidheid binnen organisaties, en dat technologie in veel gevallen slechts een onderdeel vormt van een bredere oplossing.

Dus puur om elke keer te denken, oké, welke technologie kan ons helpen om ook te voorkomen dat mensen bijvoorbeeld ziek uitvallen van werk, dus het is ook preventief. (respondent 9)

Veel impact is echter indirect en zichtbaar op langere termijn, bijvoorbeeld wanneer professionals nieuwe kennis opdoen en deze meenemen in hun dagelijkse praktijk. Respondenten beschouwen veel van deze opbrengsten niet als eindresultaat, maar als onderdeel van een continu innovatieproces. Innovatie wordt door respondenten gezien als een continu proces van vernieuwing. Naast technologische ontwikkelingen zoals AI en datagedreven werken gaat innovatie steeds vaker over nieuwe vormen van samenwerken, organiseren en leren. De ontwikkeling richting ecosystemen waarin onderwijs, praktijk, overheid en bedrijfsleven gezamenlijk optrekken vormt daarbij een belangrijke trend.

Zo hebben we een keer een student gehad (...) die een product wilde testen bij een bepaalde cliënt. En met succes. (respondent 14)

7.9 Ethiek & Inclusiviteit

Ethiek en inclusiviteit spelen binnen een deel van de innovatielabs een rol, met name wanneer innovaties dicht bij doelgroepen in kwetsbare posities staan. Bij toepassingen van sensoren, camera's en AI worden vraagstukken rondom privacy, autonomie en veiligheid regelmatig besproken. Maar dit thema kwam niet in alle gevallen even expliciet naar voren komt.

Kijk in de thuiszorg is anders dan in het verpleeghuis. In de thuiszorg mag er niks gefilmd worden, mag er niks worden opgenomen voor niemand niet. ... Wij toetsen alles op privacy en wet zorg en dwang. Dus alles wordt ook onderzocht. Mag dit, kan dit. En als dat niet mag, wat moeten we dan regelen dat het wel mag. (respondent 8)

Inclusiviteit wordt benoemd in relatie tot arbeidsparticipatie, zorg en ondersteuning van kwetsbare groepen. Co-creatie met gebruikers wordt gezien als een belangrijke manier om draagvlak te creëren en beter aan te sluiten bij behoeften uit de praktijk.

> *Dus dan halen we meteen diegene, betrekken we die als stakeholder ... En we willen het graag samen met jullie doen. En dan gaan we het gewoon samen doen.*
> *(respondent 1)*

Een specifiek aandachtspunt binnen dit thema betreft informed consent. Uit de interviews blijkt dat innovatielabs verschillende werkwijzen hanteren om deelnemers te informeren en toestemming te verkrijgen voor deelname aan activiteiten. Waar bij projecten met persoonsgegevens of formele besluitvorming vaak duidelijke procedures worden gevolgd, is dit in verkennende en co-creatieve trajecten minder eenduidig geregeld. Hierdoor ontstaat variatie in de manier waarop toestemming wordt gevraagd, vastgelegd en geborgd. Dit wijst niet zozeer op verschillen in het gebruik van formulieren, maar vooral op verschillen in de mate waarin procedures rondom informed consent expliciet zijn uitgewerkt.

> *We hebben geen informed consent, tenzij het moet van jullie [Onderzoekers Avans]. ...*
> *Dan laten we niet mensen tekenen dat hun informatie gebruikt wordt. ... En dan gaan we gewoon zeggen: joh, we zijn bezig in vakontwikkeling, doorontwikkeling. En we willen het graag samen met jullie doen. ... Maar ga niet een handtekening vragen. Maar het is ook niet dat we persoonsgegevens gebruiken.*
> *(respondent 1)*

7.10 Geleerde Lessen, Tips & Tops

Uit de interviews komen daarnaast verschillende geleerde lessen naar voren. Een belangrijke les betreft het belang van structurele inbedding en voldoende capaciteit. Zo wordt aangegeven dat een constructie waarbij docenten het lab “erbij doen” niet altijd goed van de grond komt, terwijl een vaste bezetting en duidelijke aanwezigheid bijdragen aan toegankelijkheid en continuïteit. Dit wijst op het belang van specifieke rollen in plaats van een bijrol naast andere werkzaamheden. Ook blijkt het moeilijk om innovaties duurzaam vorm te geven wanneer deze afhankelijk blijft van incidentele inzet of vrijwilligers.

> *Ze hebben eerst geprobeerd om het lab draaiend te houden met docenten. Die werken dan drie dagen en zijn één dag hier in het lab. Maar op de een of andere manier wilde dat dus toch niet zo goed van de grond komen. Of dan wel door die samenwerking, omdat je dus als een bijrol het erbij hebt. Dat is misschien wel een belangrijke les eigenlijk. Dat wij hier echt als vast personeel opstaan.*
> *(respondent 14)*

Daarnaast wordt benadrukt dat het vermijden van een zogenoemde ‘technology push’ cruciaal is. In plaats van te starten vanuit beschikbare technologie, wordt het belangrijk gevonden om eerst het onderliggende probleem te begrijpen en pas daarna te kijken of en hoe technologie een oplossing kan bieden. Dit vraagt om een procesmatige benadering, waarin aandacht is voor implementatie, timing en het meten van effecten, in plaats van uitsluitend voor het introduceren van nieuwe producten.

> *Wat is dan dus het belangrijkste? Dat ze weten wat ze waar kunnen vinden, als ze dus een probleem hebben op het werk, er doet zich een casus voor, een situatie, en hoe pak je dat dan aan? Wel of niet met zorgtechnologie, dat hoeft natuurlijk niet.*
> (respondent 14)

Een andere terugkerende les betreft de noodzaak tot professionalisering en groei in fasen. Respondenten beschrijven dat initiatieven vaak beginnen met beperkte capaciteit en middelen, waardoor het lastig is om tegelijkertijd zichtbaar te zijn, te groeien en structureel impact te

realiseren. Het ontwikkelen richting een meer professioneel en duurzaam ingericht lab wordt dan ook gezien als een volgende stap.

> *We kunnen nu weer wat meer gaan dromen over dat structureel neerzetten. En meer genereren. En dat dus ook professionaliseren.*
> *(respondent 6)*

De door respondenten genoemde succesfactoren en aandachtspunten sluiten nauw aan bij deze geleerde lessen. Succesfactoren zijn onder meer het verbinden van partijen, het benutten van bestaande netwerken, het actief inzetten van studenten en het creëren van draagvlak binnen kleine betrokken groepen.

> Maar ook wel met bepaalde type mensen. Het moeten echt ondernemende mensen zijn of doeners. Want anders gaat het gewoon niet gebeuren.
> (respondent 10)

Aandachtspunten liggen vooral op het gebied van structurele kennisborging, stakeholderbetrokkenheid, onderwijsintegratie en het ontwikkelen van een vraaggerichte aanpak. Klein beginnen, iteratief werken en voortdurend leren worden daarbij gezien als belangrijke voorwaarden voor duurzame innovatie en verdere ontwikkeling van innovatielabs.

> Omdat we ook heel erg toe willen naar een lerend innovatieklimaat. Hoe ga je die geleerde lessen nou goed borgen, maar ook goed verspreiden binnen de organisatie?
> (respondent 1)

8. Conclusies

Dit onderzoek richtte zich op de vraag hoe innovatielabs binnen de regionale gezondheidszorg, met name in West-Brabant, zijn georganiseerd, welke doelstellingen en businessmodellen zij hanteren, en welke behoeften en uitdagingen zij ervaren bij het realiseren van duurzame zorginnovatie. Aanleiding voor dit onderzoek was de constatering dat er, ondanks de groeiende rol van innovatielabs als broedplaatsen voor experimenten, samenwerking en kennisontwikkeling, nog beperkt inzicht bestaat in hun functioneren, de toegevoegde waarde en de ontwikkelbehoeften.

Door middel van kwalitatieve interviews met vertegenwoordigers van een vijftiental verschillende innovatielabs in West-Brabant en daarbuiten is inzicht verkregen in de wijze waarop deze labs zijn ingericht, hoe zij samenwerken met stakeholders, welke resultaten zij realiseren en welke factoren hun succes of juist hun verdere ontwikkeling beïnvloeden. De bevindingen worden in de volgende paragrafen besproken in relatie tot de inzichten uit de literatuur over fieldlabs, living labs en innovatie-ecosystemen.

De resultaten laten zien dat innovatielabs een belangrijke bijdrage leveren aan innovatie binnen zorg en welzijn door partijen met elkaar te verbinden, kennisontwikkeling te stimuleren en ruimte te bieden voor experimenteren in de praktijk. Zij realiseren hun impact met zowel tastbare als procesmatige opbrengsten. Tegelijkertijd worden verschillende uitdagingen zichtbaar op het gebied van governance, financiering, borging, opschaling en structurele betrokkenheid van eindgebruikers.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek beschreven aan de hand van de verschillende thema's die uit de interviews en literatuur naar voren zijn gekomen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en wordt inzicht geboden in de huidige positie en toekomstige ontwikkelrichting van innovatielabs binnen de regionale gezondheidszorg. Een overkoepelende bevinding is dat veel van de gesignaleerde uitdagingen, zoals borging, opschaling, financiering, communicatie, gebruikersparticipatie en governance, terug te voeren zijn op hetzelfde onderliggende vraagstuk. Innovatielabs bevinden zich veelal in een transitiefase waarin zij zich ontwikkelen van projectmatige en tijdelijk gefinancierde initiatieven naar duurzaam ingebedde organisatiestructuren. De verschillende thema's kunnen dan ook worden gezien als uitingen van deze bredere ontwikkelopgave.

8.1 Innovatielabs zijn hybride netwerkorganisaties in ontwikkeling

De onderzochte innovatielabs sluiten aan bij de literatuur die innovatielabs beschrijft als open innovatie-ecosystemen waarin verschillende partijen samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken in een real-life context [11]. De resultaten laten zien dat onderwijsinstellingen, zorgorganisaties, onderzoekers en in mindere mate overheden, bedrijven en burgers gezamenlijk betrokken zijn bij innovatieprocessen. Daarmee vertonen de labs kenmerken van het Quadruple Helix-model [2], al blijkt uit de resultaten dat de betrokkenheid van burgers en eindgebruikers in veel gevallen nog beperkt blijft tot specifieke projecten en nog niet structureel is ingebed binnen de innovatielabs.

Tegelijkertijd blijkt dat deze samenwerking niet altijd volledig is uitgewerkt in stabiele organisatorische structuren. Dit hoeft in een vroege ontwikkelfase niet noodzakelijk problematisch te zijn, omdat innovatielabs vaak experimenterend tot stand komen en organisatorische vormen zich deels ontwikkelen tijdens het innovatieproces. Naarmate labs groeien en innovaties verder richting implementatie en opschaling bewegen, neemt echter de behoefte toe aan heldere governance, duidelijke rolverdelingen en expliciete

besluitvormingsstructuren. Duidelijke governance-structuren, gedeelde visies en organisatorische ondersteuning zijn echter belangrijke voorwaarden voor succesvolle innovatielabs, zoals benadrukt door Haug en Mergel [13] en Radulescu et al. [3].

Opvallend is de belangrijke rol van coördinatoren, kartrekkers en verbindende personen. Deze bevinding sluit aan bij het concept het gebruik van linking pins [9], waarbij specifieke personen fungeren als verbinding tussen strategie, praktijk, partners en eindgebruikers. Naast deze verbindende rol van personen blijkt ook de fysieke inrichting van innovatielabs een belangrijke factor in het stimuleren van samenwerking en kennisuitwisseling.

Hoewel een fysieke ontmoetingsplek voor veel innovatielabs een belangrijk organisatiekenmerk vormt, laten de interviews zien dat de daadwerkelijke innovatieactiviteiten zich niet beperken tot deze locatie. De meerwaarde van de fysieke ruimte ligt vooral in het faciliteren van ontmoeting, kennisuitwisseling en co-creatie, terwijl het testen en implementeren van innovaties meestal plaatsvindt in de dagelijkse praktijk van gebruikers. Dit sluit aan bij de literatuur, waarin fysieke innovatiehubs worden gecombineerd met experimenteren in real-life contexten [6], [14].

8.2 Verschuiving naar maatschappelijke vraagstukken

De resultaten laten zien dat innovatielabs zich steeds minder richten op technologie als doel op zich en steeds meer op maatschappelijke uitdagingen zoals langer zelfstandig wonen, arbeidsparticipatie, inclusie en preventie. Technologie wordt daarbij vooral beschouwd als middel om maatschappelijke waarde te creëren.

Deze bevinding sluit nauw aan bij de literatuur over living labs, waarin niet de technologie maar de maatschappelijke opgave centraal staat [4]. De gevonden verschuiving illustreert ook de beweging van een technologie-gedreven innovatiebenadering naar een vraagstuk-gestuurde benadering waarin eerst het probleem wordt verkend en daarna pas mogelijke oplossingen worden onderzocht.

Daarmee lijken de onderzochte innovatielabs steeds meer te functioneren als omgevingen waarin sociale en technologische innovatie met elkaar worden verbonden.

8.3 Doelstellingen zijn breed en dynamisch

De onderzochte innovatielabs hanteren veelal brede maatschappelijke doelstellingen, variërend van het verbeteren van gezondheid en welzijn tot het versterken van participatie, innovatiekracht en samenwerking. Deze brede doeloriëntatie sluit aan bij de literatuur, waarin innovatielabs worden gezien als instrumenten voor complexe maatschappelijke opgaven die geen eenduidige oplossingen kennen [5].

Tegelijkertijd blijkt dat doelstellingen gedurende innovatieprocessen regelmatig veranderen of verder worden aangescherpt. Dit bevestigt de iteratieve en lerende aard van innovatielabs zoals beschreven door Schuurman et al. [10] en Radulescu et al. [3]. Doelstellingen hoeven dan ook niet helemaal vast te staan, maar geven wel richting gedurende het proces en worden dan ook geëvalueerd en waar nodig aangepast. Literatuur over doelgericht samenwerken benadrukt dat vooral een gedeeld begrip van de doelen en regelmatige afstemming tussen betrokkenen van belang zijn voor succesvolle samenwerking, zeker in complexe en dynamische omgevingen [15], [16].

Hierdoor wordt succes niet uitsluitend gemeten aan concrete eindresultaten, maar ook aan procesmatige opbrengsten zoals nieuwe samenwerkingen, kennisontwikkeling, bewustwording en netwerkgroei. Deze procesmatige opbrengsten kunnen worden gezien als belangrijke indicatoren voor voortgang en maatschappelijke waardecreatie binnen innovatielabs.

8.4 Stakeholderbetrokkenheid niet altijd structureel

De bevindingen bevestigen dat innovatielabs functioneren als multi-stakeholderomgevingen waarin uiteenlopende partijen betrokken worden. Vooral onderwijsinstellingen en zorgorganisaties vormen een stabiele basis binnen de onderzochte labs. Technologiebedrijven en leveranciers zijn betrokken, bijvoorbeeld als aanbieder van technologieën of samenwerkingspartner bij specifieke projecten, maar maken doorgaans geen structureel onderdeel uit van de kernorganisatie van de labs. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de literatuur, waarin diversiteit in partnerschap wordt benoemd als een belangrijke succesfactor voor innovatiekracht [3], [11]. Hoewel verschillende typen organisaties betrokken zijn, laat dit onderzoek zien dat niet alle stakeholdergroepen in gelijke mate structureel vertegenwoordigd zijn. Met name technologiebedrijven, leveranciers en eindgebruikers nemen vaak deel aan afzonderlijke projecten, terwijl onderwijsinstellingen en zorgorganisaties veelal de kern van het innovatielab vormen.

Tegelijkertijd blijkt dat burgers, cliënten en mantelzorgers vaak projectmatig worden betrokken en minder structureel deelnemen aan alle fasen van het innovatieproces. Hoewel co-creatie in veel labs wordt toegepast, blijft de betrokkenheid van eindgebruikers in veel gevallen beperkt tot specifieke projecten of fasen. Daarmee wijken de onderzochte labs gedeeltelijk af van het living lab-concept zoals beschreven in de literatuur, waarin gebruikers gedurende het gehele innovatieproces als medeontwerpers participeren [5], [6].

Daarnaast laat het onderzoek zien dat de bestaande innovatielabs zich richten op uiteenlopende doelgroepen binnen zorg en welzijn, waaronder ouderen, cliënten in zorg- en welzijnssettings, zorgprofessionals, studenten, wijkbewoners en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd suggereren de resultaten dat niet alle doelgroepen en maatschappelijke vraagstukken binnen zorg en welzijn in gelijke mate vertegenwoordigd zijn. Dit suggereert dat er binnen het regionale innovatielandschap mogelijk nog ruimte bestaat voor verdere verbreding naar andere doelgroepen en maatschappelijke vraagstukken binnen zorg en welzijn. Welke doelgroepen of opgaven dit precies betreft, valt buiten de scope van dit onderzoek, maar vormt een interessant aandachtspunt voor vervolgonderzoek en regionale samenwerking.

8.5 Businessmodellen afhankelijk van financiering

De onderzochte innovatielabs werken vaak met hybride financieringsconstructies waarin subsidies, organisatiebudgetten en incidentele partnerbijdragen worden gecombineerd. Deze bevinding komt overeen met de literatuur waarin duurzame financiering wordt benoemd als een cruciale voorwaarde voor succesvolle innovatielabs [3], [13].

De resultaten laten zien dat veel labs moeite hebben om hun maatschappelijke meerwaarde te vertalen naar structurele financiële bijdragen van stakeholders. Hierdoor ontstaat een afhankelijkheid van tijdelijke subsidies en projectfinanciering, wat onzekerheid veroorzaakt rondom continuïteit, doorontwikkeling en opschaling. De bevindingen suggereren dat duurzame innovatie niet alleen vraagt om innovatieve projecten, maar ook om duurzame institutionele en financiële verankering.

8.6 Innovatielabs worden ervaren als waardevol, maar impact is niet altijd aantoonbaar

De resultaten bevestigen verschillende voordelen die ook in eerdere studies worden beschreven. Innovatielabs leveren niet alleen concrete innovaties op, zoals technologieën, hulpmiddelen, methodieken en implementaties, maar genereren ook belangrijke procesmatige opbrengsten.

Concrete opbrengsten zijn onder meer:

- Nieuwe technologieën, innovaties en hulpmiddelen
- VR- en AI-toepassingen
- Pilots en praktijkimplementaties
- Nieuwe diensten en methodieken

Procesmatige opbrengsten bestaan uit kennisuitwisseling, multidisciplinair leren, netwerkvorming en bewustwording rondom innovatie. Hiermee vervullen innovatielabs een belangrijke functie als gedeelde leeromgevingen waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen [4], [7].

De bevinding dat impact vaak ook bestaat uit veranderingen in denken, samenwerken en handelen sluit aan bij het idee dat innovatielabs bijdragen aan cultuurverandering, gedeeld eigenaarschap en innovatievermogen binnen organisaties [4].

Tegelijkertijd blijkt dat de maatschappelijke impact van innovatielabs niet altijd systematisch wordt gemonitord of geëvalueerd. Veel opbrengsten zijn procesmatig van aard en worden door respondenten beschreven in termen van samenwerking, bewustwording en kennisontwikkeling. Hierdoor kan op basis van dit onderzoek vooral worden geconcludeerd dat innovatielabs als waardevol worden ervaren, terwijl de daadwerkelijke maatschappelijke effecten niet altijd meetbaar of aantoonbaar zijn gemaakt.

8.7 Opschaling en borging vormen de grootste uitdaging

Uit het onderzoek blijkt dat het begrip opschaling door veel respondenten primair wordt verbonden met de verdere implementatie en verspreiding van innovaties die binnen het innovatielab zijn ontwikkeld. Tegelijkertijd laten de bevindingen zien dat ook de innovatielabs zelf zich nog in een ontwikkelfase bevinden. Vraagstukken rondom financiering, governance, zichtbaarheid en borging wijzen erop dat veel labs nog bezig zijn met de overgang van een projectmatig initiatief naar een duurzaam ingebedde organisatie. Deze twee vormen van opschaling blijken nauw met elkaar samen te hangen: een sterke organisatorische basis vergroot de mogelijkheden om innovaties succesvol op te schalen, terwijl succesvolle opschaling van innovaties kan bijdragen aan de legitimiteit en bestendiging van het lab.

Factoren zoals werkdruk, beperkte capaciteit, organisatorische complexiteit en ontbrekende businesscases bemoeilijken de overgang van experiment naar reguliere praktijk. Dit sluit aan bij de literatuur die benadrukt dat innovatielabs tijd, flexibiliteit en organisatorische steun nodig hebben om innovaties duurzaam te kunnen implementeren [3], [10].

Daarnaast blijkt dat innovaties vaak afhankelijk blijven van individuele kartrekkers. Uit de interviews komt naar voren dat veel innovatielabs zijn ontstaan vanuit één initiatief nemende organisatie, zoals een onderwijsinstelling, zorgorganisatie of netwerkpartner. Hoewel de labs samenwerken met meerdere stakeholders, blijft deze oorspronkelijke partij vaak een belangrijke drijvende kracht achter de organisatie en verdere ontwikkeling van het lab. Hierdoor kan afhankelijkheid ontstaan van een beperkte groep organisaties of personen, wat de continuïteit kwetsbaar maakt. Respondenten geven aan dat het borgen van innovaties en samenwerkingsstructuren blijvende aandacht vraagt. Daarbij blijkt dat succesvolle experimenten niet vanzelfsprekend leiden tot duurzame inbedding, maar vragen om expliciete investeringen in eigenaarschap, financiering, implementatie en organisatorische verankering.

8.8 Communicatie en kennismanagement

De literatuur benadrukt het belang van zichtbaarheid, communicatie en kennisdeling voor het succes van innovatielabs [3], [11]. De resultaten laten zien dat dit in de praktijk nog een ontwikkelpunt vormt. Hoewel veel labs actief gebruikmaken van bijeenkomsten, sociale media,

websites en netwerken, blijkt communicatie vaak afhankelijk van individuele initiatieven en informele contacten. Hierdoor wordt kennis niet altijd systematisch vastgelegd, gedeeld of hergebruikt.

De bevindingen suggereren dat verdere professionalisering van communicatie, kennismanagement en data-eigenaarschap belangrijke voorwaarden zijn voor het vergroten van impact, zichtbaarheid en opschaalbaarheid.

8.9 Eindconclusie

De conclusies hebben betrekking op de onderzochte innovatielabs binnen West-Brabant en een beperkt aantal vergelijkbare innovatielabs buiten de regio. Hoewel de bevindingen herkenbaar kunnen zijn voor andere innovatielabs, kunnen de resultaten niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar alle innovatielabs in Nederland. Wel bieden zij waardevolle inzichten voor vergelijkbare regionale innovatie-ecosystemen.

De resultaten bevestigen in belangrijke mate de kenmerken van innovatielabs zoals beschreven in de literatuur. De onderzochte labs functioneren als hybride innovatie-ecosystemen waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenwerken aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Zij vervullen daarbij een belangrijke rol als leeromgeving, experimenteeromgeving en netwerkplatform.

Tegelijkertijd laten de bevindingen zien dat de praktijk nog niet volledig aansluit bij het ideaalbeeld uit de literatuur. Met name structurele gebruikersparticipatie, duurzame financiering, borging, governance en kennisdeling vragen verdere ontwikkeling. Hierdoor bevinden veel innovatielabs zich nog in een transitiefase van projectmatige experimenten naar duurzaam ingebedde innovatie-ecosystemen.

Ondanks deze uitdagingen laten de resultaten zien dat innovatielabs reeds een belangrijke functie vervullen binnen regionale innovatie-ecosystemen. De studie suggereert dat de meerwaarde van innovatielabs niet primair ligt in de ontwikkeling van afzonderlijke innovaties, maar in hun vermogen om partijen te verbinden, gezamenlijk te leren en complexe maatschappelijke vraagstukken in een real-life context te adresseren. Door deze verbindende en lerende infrastructuur ondersteunen innovatielabs niet alleen de ontwikkeling van innovaties, maar ook de veranderings- en transformatieprocessen die nodig zijn om deze innovaties daadwerkelijk te implementeren. Innovaties krijgen immers pas maatschappelijke waarde wanneer zij worden geadopteerd, ingebed en geborgd binnen bestaande systemen en werkwijzen.

9. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen worden geformuleerd voor innovatielabs, onderwijsinstellingen, zorgorganisaties, overheden en andere betrokken partners binnen West-Brabant. De aanbevelingen sluiten aan bij de belangrijkste conclusies van het onderzoek en richten zich op het versterken van de duurzaamheid, impact en meerwaarde van innovatielabs binnen de regionale gezondheidszorg.

9.1 Versterk structurele samenwerking en gebruikersparticipatie

Hoewel innovatielabs die deelgenomen hebben aan dit onderzoek samenwerken met een breed scala aan stakeholders, blijkt de betrokkenheid van burgers, cliënten en mantelzorgers veelal projectmatig van aard. Om beter aan te sluiten bij de principes van innovatielabs wordt aanbevolen om eindgebruikers niet alleen te betrekken tijdens test- en evaluatiefasen, maar gedurende het gehele innovatieproces. Daarbij verdient ook de ethische dimensie van samenwerken aandacht. Gelijkwaardige participatie vraagt om transparantie over rollen, verwachtingen, besluitvorming en eigenaarschap van resultaten. Daarnaast is het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met informed consent en de positie van burgers, cliënten en professionals die actief deelnemen aan innovatieprocessen.

Dit kan bijvoorbeeld door:

- Het inrichten van vaste burger- of cliëntenpanels
- Structurele deelname van inwoners in advies- of stuurgroepen
- Het actief betrekken van gebruikers bij probleemverkenning, prioritering en besluitvorming
- Het organiseren van terugkerende co-creatiesessies met inwoners en professionals
- Het expliciet maken van afspraken over rollen, besluitvorming, eigenaarschap van resultaten en informed consent

Hierdoor ontstaat meer eigenaarschap, draagvlak en aansluiting bij de behoeften van de doelgroep.

9.2 Borg innovatielabs binnen alle betrokken organisaties

Uit het onderzoek blijkt dat veel van de geïnterviewde innovatielabs afhankelijk zijn van individuele kartrekkers en tijdelijke projecten. Hierdoor ontstaat het risico dat kennis, netwerken en innovaties verdwijnen wanneer sleutelfiguren vertrekken of financiering afloopt.

Aanbevolen wordt om:

- Innovatie expliciet op te nemen in de strategie van deelnemende organisaties
- Innovatielabs bestuurlijk te verankeren
- Verantwoordelijkheden voor innovatie structureel te beleggen
- Innovaties beter te koppelen aan bestaande werkprocessen, curricula en strategische programma's

Op deze manier wordt niet alleen het innovatielab zelf, maar ook de achterliggende visie op innovatie duurzamer ingebed binnen organisaties.

9.3 Werk vanuit maatschappelijke opgaven en co-creatie

De resultaten laten zien dat innovatielabs in net name West-Brabant succesvol zijn wanneer maatschappelijke vraagstukken centraal staan en innovatie wordt ingezet als middel in plaats van als doel.

Daarom wordt aanbevolen om:

- Maatschappelijke uitdagingen als vertrekpunt te nemen voor innovatieactiviteiten
- Meer tijd te investeren in vraagverheldering en probleemverkenning
- Co-creatie structureel in te zetten als werkwijze
- Samenwerking tussen onderwijs, zorg, welzijn, overheid en burgers verder te versterken

Hierdoor kunnen innovaties beter aansluiten bij actuele maatschappelijke behoeften en neemt de kans op succesvolle implementatie toe.

9.4 Ontwikkel duurzamere businessmodellen

De financiële basis van geïnterviewde innovatielabs verschilt sterk. Waar sommige labs kunnen terugvallen op structurele financiering vanuit de eigen organisatie, zijn andere in belangrijke mate afhankelijk van tijdelijke subsidies en projectfinanciering. Deze afhankelijkheid maakt innovatielabs kwetsbaar, vooral wanneer innovaties de stap moeten maken van experiment naar structurele implementatie. Het realiseren van continuïteit, opschaling en langetermijnontwikkeling blijkt daardoor regelmatig een uitdaging.

Om de financiële continuïteit en schaalbaarheid van innovatielabs te versterken, zouden verschillende strategieën kunnen worden ingezet, zoals:

- Meerjarige financieringsafspraken te maken
- Financiering vanuit verschillende stakeholders te combineren
- Gezamenlijke investeringsmodellen te ontwikkelen
- Structurele bijdragen van partners te verkennen
- Opbrengsten van innovatieprojecten systematisch te monitoren en vast te leggen, inclusief geleerde lessen uit experimenten die niet tot een succesvolle implementatie leiden

De bevindingen suggereren dat duurzame ontwikkeling van innovatielabs gebaat is bij financieringsmodellen die minder afhankelijk zijn van tijdelijke subsidierondes en waarin meerdere partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.

9.5 Maak de maatschappelijke meerwaarde zichtbaarder

Zowel de literatuur als de interviews laten zien dat innovatielabs waarde creëren die niet altijd direct zichtbaar of meetbaar is. Met name procesmatige opbrengsten, zoals netwerkvorming, kennisontwikkeling en bewustwording, blijven vaak onderbelicht. De volgende aandachtspunten kunnen bijdragen aan het beter zichtbaar maken en benutten van deze opbrengsten:

- Maatschappelijke en organisatorische opbrengsten systematisch te monitoren
- Impactverhalen en praktijkvoorbeelden te verzamelen
- Zowel harde als zachte resultaten zichtbaar te maken
- Partners actief te informeren over gerealiseerde resultaten

Een betere onderbouwing van de meerwaarde kan bijdragen aan meer draagvlak, sterkere samenwerking en duurzamere financiering.

9.6 Investeer in zichtbaarheid en communicatie

De interviews laten zien dat communicatie binnen innovatielabs op verschillende manieren wordt vormgegeven. Tegelijkertijd blijkt dat activiteiten, resultaten en samenwerkingsmogelijkheden niet altijd zichtbaar zijn voor alle relevante stakeholders. Zowel de literatuur als de interviews suggereren dat een meer strategische benadering van communicatie kan bijdragen aan de zichtbaarheid, betrokkenheid en impact van innovatielabs.

Daarbij lijken de volgende aandachtspunten relevant:

- Een duidelijke communicatiestrategie te ontwikkelen, met een bijbehorend communicatieplan waarin doelgroepen, kernboodschappen, verantwoordelijkheden, communicatiemiddelen en planning zijn uitgewerkt
- Structureel gebruik te maken van websites, sociale media, nieuwsbrieven en evenementen
- Successen en leerervaringen actief te delen
- Verschillende doelgroepen gericht te benaderen

Een grotere zichtbaarheid kan bijdragen aan nieuwe samenwerkingen, meer vraagstukken vanuit de praktijk en een sterkere positionering van innovatielabs binnen de regio.

9.7 Versterk kennisdeling binnen en buiten de regio

Zowel de literatuur als de interviews benadrukken het belang van kennisuitwisseling als centrale functie van innovatielabs. Tegelijkertijd laten de bevindingen zien dat kennis en ervaringen regelmatig verbonden blijven aan specifieke projecten, personen of organisaties. De volgende aandachtspunten kunnen bijdragen aan een bredere verspreiding en duurzame borging van kennis:

- Opgedane kennis systematisch vast te leggen in handreikingen, factsheets, casussen en kennisbanken
- Regionale kennisnetwerken verder te ontwikkelen
- Vaker publieke bijeenkomsten en kennissessies te organiseren
- Succesvolle en minder succesvolle innovaties actief te delen

Door kennisdeling structureel te organiseren kunnen organisaties sneller van elkaar leren en hoeven innovaties niet telkens opnieuw ontwikkeld te worden.

9.8 Overkoepelende aanbeveling

De belangrijkste aanbeveling uit dit onderzoek is om innovatielabs binnen het regionale zorg- en welzijnslandschap van West-Brabant verder te ontwikkelen van projectmatige experimenteeromgevingen naar duurzame innovatie-ecosystemen. Veel van de gesignaleerde uitdagingen, zoals financiering, borging, opschaling, communicatie, gebruikersparticipatie en governance, hangen samen met de overgang van tijdelijke, projectmatige initiatieven naar structureel ingebedde samenwerkingsverbanden.

Om deze ontwikkeling te ondersteunen is het belangrijk om bestaande innovatielabs niet alleen afzonderlijk te versterken, maar ook beter met elkaar te verbinden. Dit vraagt om structurele samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, overheden, inwoners en andere regionale partners. Daarnaast zijn duurzame financiering, passende governance-structuren, actieve betrokkenheid van eindgebruikers en systematische kennisdeling belangrijke voorwaarden voor verdere ontwikkeling.

Voor de Regio Deal West-Brabant bieden de resultaten aanknopingspunten om het regionale innovatie-ecosysteem verder te versterken. Daarbij lijkt met name winst te behalen in het versterken van verbindingen tussen bestaande innovatielabs, het bevorderen van kennisuitwisseling en het gezamenlijk agenderen van regionale ontwikkelvraagstukken. Door ervaringen, methodieken en geleerde lessen beter te delen, kunnen innovatielabs elkaar versterken en kan beschikbare kennis effectiever worden benut.

Daarnaast wordt aanbevolen om gezamenlijk te verkennen welke doelgroepen en maatschappelijke vraagstukken momenteel nog beperkt vertegenwoordigd zijn binnen het

regionale innovatielandschap. Niet met als doel om vanzelfsprekend nieuwe innovatielabs te ontwikkelen, maar om te onderzoeken waar bestaande labs kunnen worden versterkt en waar nieuwe samenwerkingsvormen of fieldlabs een aanvulling kunnen vormen. Een grotere diversiteit aan doelgroepen en maatschappelijke opgaven kan bijdragen aan een sterker en completer regionaal innovatie-ecosysteem.

Naar aanleiding van dit onderzoek zullen de onderzoekers van Avans Hogeschool het gesprek aangaan met de betrokken innovatielabs om de bevindingen te bespreken en gezamenlijk te verkennen welke vormen van samenwerking, kennisdeling en onderlinge ondersteuning voor de verschillende initiatieven van meerwaarde kunnen zijn. Daarbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de uiteenlopende doelstellingen, ontwikkelfasen en organisatorische contexten van de innovatielabs. Het vertrekpunt is niet om een uniforme aanpak na te streven, maar juist om te onderzoeken waar gezamenlijke ambities liggen en waar verbindingen kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het regionale innovatie-ecosysteem.

Door niet primair te investeren in nieuwe initiatieven, maar vooral in het versterken van bestaande netwerken, kennisuitwisseling en samenwerking, kunnen innovatielabs hun rol als verbindende, lerende en vernieuwende infrastructuur binnen West-Brabant verder uitbouwen. Daarmee leveren zij een belangrijke bijdrage aan een toekomstbestendig zorg- en welzijnslandschap en aan het realiseren van gelijke kansen op zorg en welzijn in de regio.

10 Literatuurlijst

[1] A. Overdiek and E. van der Laan, "Living Labs and Other Experi mental Environments: Dynamics and Directions," *Applied Design Research in Living Labs and Other Experimental Learning and Innovation Environments*, pp. 20–41, Jan. 2024, doi: 10.1201/9781003491484-2/LIVING-LABS-EXPERIMENTAL-ENVIRONMENTS-ANJA-OVERDIEK-ELISE-VAN-DER-LAAN.

[2] D. Schuurman, M. I. De Los Ríos White, and M. Desole, "Living Lab origins, developments, and future perspectives," 2025. doi: 10.5281/ZENODO.14764597.

[3] M. A. Radulescu, W. Leendertse, and J. Arts, "Living labs: A creative and collaborative planning approach," *Co-Creativity and Engaged Scholarship: Transformative Methods in Social Sustainability Research*, pp. 457–491, Dec. 2021, doi: 10.1007/978-3-030-84248-2_15/FIGURES/2.

[4] L. Fuglsang, A. V. Hansen, I. Mergel, and M. T. Røhnebæk, "Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review," *Administrative Sciences 2021, Vol. 11, Page 58*, vol. 11, no. 2, p. 58, Jun. 2021, doi: 10.3390/ADMSCI11020058.

[5] T. Maas, J. Broek van den, and J. Deuten, "Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab Rapport," Den Haag, 2017.

[6] N. Zipfel, B. Horreh, C. T. J. Hulshof, A. G. E. M. De Boer, and S. J. Van Der Burg-Vermeulen, "The relationship between the living lab approach and successful implementation of healthcare innovations: an integrative review," *BMJ Open*, vol. 12, no. 6, p. e058630, Jun. 2022, doi: 10.1136/BMJOPEN-2021-058630.

[7] J. Kim *et al.*, "Living labs for health: an integrative literature review," *Eur. J. Public Health*, vol. 30, no. 1, pp. 55–63, Feb. 2020, doi: 10.1093/EURPUB/CKZ105.

[8] R. Dekker, K. Geuijen, and C. Oliver, "Tensions of evaluating innovation in a living lab: Moving beyond actionable knowledge production," *Evaluation*, vol. 27, no. 3, pp. 347–363, Jul. 2021, doi: 10.1177/1356389021997848.

[9] H. Verbeek, S. M. G. Zwakhalen, J. M. G. A. Schols, G. I. J. M. Kempen, and J. P. H. Hamers, "The Living Lab in Ageing and Long-Term Care: A Sustainable Model for Translational Research Improving Quality of Life, Quality of Care and Quality of Work," *J. Nutr. Health Aging*, vol. 24, no. 1, pp. 43–47, Jan. 2020, doi: 10.1007/S12603-019-1288-5.

[10] D. Schuurman, L. De Marez, and P. Ballon, "The Impact of Living Lab Methodology on Open Innovation Contributions and Outcomes," 2016. [Online]. Available: www.timreview.ca

[11] M. Hossain, S. Leminen, and M. Westerlund, "A systematic review of living lab literature," *J. Clean. Prod.*, vol. 213, pp. 976–988, Mar. 2019, doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.12.257.

[12] K. Paskaleva, J. Evans, and K. Watson, "Co-producing smart cities: A Quadruple Helix approach to assessment," *Eur. Urban Reg. Stud.*, vol. 28, no. 4, pp. 395–412, Oct. 2021, doi: 10.1177/09697764211016037.

[13] N. Haug and I. Mergel, "Public Value Co-Creation in Living Labs—Results from Three Case Studies," *Administrative Sciences 2021, Vol. 11, Page 74*, vol. 11, no. 3, p. 74, Jul. 2021, doi: 10.3390/ADMSCI11030074.

[14] H. S. Alavi, D. Lalanne, and Y. Rogers, "The five strands of living lab," *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, vol. 27, no. 2, Mar. 2020, doi: 10.1145/3380958.

[15] M. Van Der Hoek, S. Groeneveld, and B. Kuipers, "Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector," *Rev. Public Pers. Adm.*, vol. 38, no. 4, pp. 472–493, 2018, doi: 10.1177/0734371X16682815.

[16] M. Theobald, M. Lin, M. Sakaki, K. Murayama, and G. Brod, "Educational Psychologist How (much) do people revise their goals after success and failure? The Triple-A model of goal revision," 2025, doi: 10.1080/00461520.2025.2533232.



Centre of Expertise
Perspectief in Gezondheid
Een initiatief van avans

Hanneke Bierbooms
Ingrid van den Berg
Katie Verschueren
Inge Bastiaanssen
Karen Mogendroff

NEEM CONTACT MET ONS OP
perspectiefingezondheid@avans.nl