



INNOVEREN OVER GRENZEN HEEN



DIGICAMPUS

Innoveren over grenzen heen


De wereld om ons heen is continu in beweging, mede door snelle technologische ontwikkelingen, sociale media en internationale verbondenheid. Er ontstaan steeds vaker opgaven die te groot zijn voor één partij om beet te pakken. Denk aan het klimaatvraagstuk en de klimaatdoelstellingen van Parijs, of de schuldenproblematiek. Deze vraagstukken raken alle domeinen: ministeries, overheidslagen, publiek en privaat. Samenwerking met de markt, overheid en wetenschap (triple helix) en zelfs met de samenleving (quadruple helix) vindt vaker plaats om deze vraagstukken op te lossen en samen waarde te creëren. Op zowel maatschappelijke vraagstukken als technologische ontwikkelingen. **Wij noemen dit 'collaboratieve innovatie'. Voor ons gaat dit over structurele innovaties en innovaties vanuit de maatschappelijke behoefte, daar waar je het niet alleen kunt.**

In de publicatie *Innoveren over grenzen heen* besteden we aandacht aan deze vorm van innovatie: wat is essentieel in een innovatieve samenwerking? Hoe bouw je vertrouwen? Waar moet je vanuit juridisch perspectief rekening mee houden? Welke governance werkt? Twaalf succesvolle initiatieven delen hun ervaring. We lichten in deze sneak preview alvast vier inspirerende voorbeelden uit: Cumulus Park, Modal Shift, SchuldenlabNL en The Green Valley. Deze initiatieven zijn voorbeelden van het opzetten van een collaboratieve innovatie.

De publicatie *Innoveren over grenzen heen* sluiten we af met een canvas waarin alle tips en stappen verwerkt zijn. Houd onze website en LinkedIn in de gaten half juli, dan verschijnt de gehele publicatie.

Veel leesplezier,

Danja von Salisch & Giulietta Marani



Ruimte bieden aan collaboratieve innovatie

Irene Duyn
Cumulus Park



Samenwerking en innovatie faciliteren, dat is wat Cumulus Park doet. Het splinternieuwe innovatiedistrict in Amsterdam-Zuidoost wordt gezamenlijk ontwikkeld door ING, de Hogeschool van Amsterdam, het ROC van Amsterdam en de Gemeente Amsterdam. Irene Duyn, programmamanager, vertelt over de innovatie-infrastructuur die ze daar samen met allerlei innovatiepartners aan het opzetten zijn.

“Collaboratieve innovatie is innovatie die je niet alleen kunt doen, waar je anderen voor nodig hebt. Door digitalisering en technologisering is de wereld zo veel complexer geworden en meer verweven geraakt met elkaar, dat partijen sterker afhankelijk van elkaar worden. Ook voor innovatie. Bij technologieën als blockchain of *distributed ledgers* is het zelfs noodzaak dat alle partijen in de keten participeren als je oplossingen wilt bouwen. Maar het organiseren daarvan is nog niet zo makkelijk, daarom ontstond de wens om een plek op te richten waar alle kennis en faciliteiten worden geboden om ‘ecosysteem-innovatie’ te vergemakkelijken: Cumulus Park.

“We zien dat veel samenwerkingen op het gebied van innovatie stroef functioneren en uiteindelijk niet tot de vooruitgang leiden die gewenst is omdat er te weinig aandacht is voor de onderliggende groepsdynamieken en belangen. Of omdat er tussen de partijen verschillende niveaus van kennis en ervaring zijn op het gebied van innovatie. Innoveren is al een flinke uitdaging als je dat binnen je eigen organisatie doet. Als je het in samenwerking doet met één andere partij wordt het al ingewikkelder, maar wat als er meerdere stakeholders zijn? En je bijvoorbeeld met drie of vier partijen aan de slag gaat? Dan kan het pas echt complex worden, tenminste als je het op dezelfde manier doet zoals je in je eigen organisatie gewend bent.

Ruimte voor evenwicht

“Om succesvol te kunnen zijn in ‘multi-stakeholder-innovatie’ moet er ruimte zijn voor alle belangen, ongeacht bijvoorbeeld de grootte van de financiële bijdrage van de partij. Zo kan er evenwichtig vertrouwen tussen alle partijen worden opgebouwd en aan win-win-win oplossingen gewerkt worden. Want dat blijken belangrijke factoren te zijn voor succes en veerkracht in een innovatieproject.

“Er moet ruimte zijn voor alle belangen, ongeacht de grootte van de financiële bijdrage van de partij.”

“Maar hoe doe je dat dan? Wie organiseert de samenwerking? Hoe werkt het hele proces? We zien bijvoorbeeld vaak dat de grootste partij graag een dominante rol aanneemt en daarmee vooral vanuit het eigen perspectief de agenda bepaalt van het hele traject. Eén van de lessen is dat het bij multi-stakeholder-samenwerkingen van belang is dat alle deelnemers gelijkwaardige deelnemers zijn en dat het helpt als de plek en de procesbegeleiding worden georganiseerd door een partij die geen belang heeft in het project. Daarvoor bieden we in Cumulus Park een neutraal terrein, dat openstaat voor iedereen die anderen nodig heeft om samen te kunnen innoveren. We zijn nu een onafhankelijke stichting aan het oprichten, Cumulus Park Studio, die hier de innovatie-infrastructuur aanbiedt.

Doelgroepen laten interacteren

“Naast de innovatieprogramma’s wordt er ook hard gewerkt aan de ontwikkeling van het fysieke gebied in Amsterdam Zuidoost. De gemeente is bereid mee te investeren in dit gebied om het te verduurzamen. Het was bovendien jarenlang een vrij grauwe plek met vooral heel veel beton en gebouwen. Jaren geleden was het ook niet altijd even veilig en voor veel mensen is dat nog steeds de perceptie van dit gebied, maar er is ontzettend veel gebeurd. We werken er hard aan om het groen maken: dat beton eruit en de menselijke maat erin. Zorgen dat het een prettige en fijne omgeving is, maar ook zorgen dat al die doelgroepen die hier elke dag rondlopen, elkaar ook tegenkomen, weten te vinden en gaan interacteren.

“Er komen hier twintigduizend mensen per dag: studenten, (young) professionals uit het bedrijfsleven, ondernemers, lokale bewoners, mensen die voor het winkelcentrum komen. Heel divers. De gewenste ontwikkeling vraagt om nauwe medewerking en support van de gemeente. Zij investeren heel concreet mee in het gebied, op voorwaarde dat wij zorgen voor samenwerking met alle betrokken stakeholders en de innovatie-infrastructuur ontwikkelen. We trekken gezamenlijk bedrijvigheid naar het gebied, zorgen dat er geïnvesteerd wordt in samenwerkingen tussen bedrijven en studenten van zowel het ROC als de hogeschool, en dat we de verbinding leggen met andere delen van Amsterdam.

Onderwerpen van samenwerking

“Om tot samenwerking te komen tussen partijen is het belangrijk dat je inhoudelijk relevant voor elkaar bent en daarom ook dat je expliciet maakt welke thema’s belangrijke focusgebieden zijn voor het ecosysteem.

“We hebben alle grote thema’s die de komende tien, twintig jaar boven de samenleving hangen onderzocht, dus onderwerpen die veel impact gaan hebben op de samenleving en daarmee dus vanzelfsprekend ook op organisaties en bedrijven die daar oplossingen voor moeten gaan vinden. Of je nu naar de Sustainable Development Goals van de VN kijkt, naar rapporten van het World Economic Forum of van de EU – de grote issues komen overeen. Wij hebben onderwerpen gekozen die de komende jaren relevant zijn voor Europa, Nederland en ook voor de regio Amsterdam. Vervolgens keken we: wat ligt voor de hand om hier in dit specifieke district te doen? Een nieuwe high tech campus bouwen terwijl er in Eindhoven al een bestaat, voegt weinig toe. En misschien wel het belangrijkste criterium: voor welke onderwerpen is samenwerking op het gebied van innovatie een vereiste?

“Uiteindelijk kwamen we zo tot drie thema’s: ‘digital identity’, ‘urbanisatie’ en ‘future of work’, waarvan we de komende periode vooral op de eerste twee focussen. We zijn nu doorlopend met organisaties en bedrijven in gesprek om te leren wat de meest urgente zaken zijn en waar ze anderen voor nodig hebben. Zo werken we vraggedreven.

Transitie door samen te werken

“Cumulus Park Studio is geïnitieerd door ING, omdat die bank merkte dat voor sommige uitdagingen de bestaande manieren van werken niet toereikend zijn. Grote trends als platformisering en technologisering betekende nieuwe vraagstukken die om andere oplossingen vragen. Hoe trek je bijvoorbeeld als bank talenten aan die geïnteresseerd zijn in tech, data en creatieve vakgebieden maar niet per se getriggerd worden door de financiële sector? En hoe ga je om met fundamentele fintech-ontwikkelingen? Eerst waren dat kleine startups die een stuk van de taart gingen opeten, nu zijn het ook grote partijen als Apple en Google die de markt betreden.

“Om tot samenwerking te komen tussen partijen is het belangrijk dat je inhoudelijk relevant voor elkaar bent.”

“De grenzen tussen sectoren vervagen, terwijl technologie je in staat stelt om businessmodellen te ontwikkelen die voorbij je eigen industrie gaan.”

“Daar kun je heel defensief op reageren, maar eigenlijk bleek er een andere ontwikkeling aan ten grondslag te liggen: de grenzen tussen sectoren vervagen, terwijl technologie je in staat stelt om businessmodellen te ontwikkelen die voorbij je eigen industrie gaan.

ING zegt al zes jaar: we zijn een techbedrijf met een banklicentie, in plaats van een bank die technologie gebruikt. Maar om die transitie echt te kunnen maken, heb je hele nauwe samenwerking nodig met andere sectoren en industrieën. Vervolgens ontdekte

ING dat dit een universeel gegeven aan het worden is en heel veel sectoren raakt. Daarom heeft ING twee jaar geleden het initiatief genomen om een open ecosysteem voor innovatie te starten dat voor iedereen toegankelijk is. De bank vertrouwt erop dat het er, net als de andere deelnemende partijen, op de lange termijn profijt van zal hebben om onderdeel van dat ecosysteem uit te maken.

“Als we Cumulus Park echt willen laten bloeien en uitnodigend willen maken voor iedereen, zal ING het wel moeten 'loslaten'. Daarom is er nu een aparte entiteit in oprichting, een stichting die de belangen van alle deelnemers behartigt en niet alleen die van ING. De langetermijnvisie voor een florerend ecosysteem is hier leidend. Daarnaast kijken we wat er nodig is om de fysieke barrières in de districtsomgeving te slechten. Denk hierbij letterlijk aan het wegbreken van hekken, verleggen van paden en het plaatsen van bewegwijzering in één visuele beeldtaal zodat alle gebouwen onderdeel uitmaken van hetzelfde gebied en naar elkaar verwijzen.

Open ecosysteem

“We onderzoeken nog hoe we de organisatie het beste kunnen inrichten. We willen echt een open innovatiesysteem zijn, en dus voorkomen dat bijvoorbeeld vanuit een bestuur alleen de belangen van de grootste investeerders behartigd worden of dat concurrenten van betrokken organisaties geweerd zouden kunnen worden. Dat zou de openheid en effectiviteit van het ecosysteem kunnen aantasten”.

“Er zijn verschillende vormen denkbaar, je kunt met een aantal bedrijven en investeerders starten, of je kunt een groep goede bestuurders zoeken die juist inhoudelijk vanuit netwerk en expertise iets toevoegen. Een ander scenario is fondsen en subsidies aantrekken waarmee de opstart deels wordt gefinancierd

en de stichting na de ontwikkelingsfase zelf voldoende inkomsten laten genereren om kostendekkend te kunnen voortbestaan. ING is hier een belangrijke speler in, maar je hebt meerdere partners nodig om neutraliteit en onafhankelijkheid te borgen. Het is een behoorlijke puzzel om het allemaal uit te vinden.

Co-creatie: samenwerking in drie fases

“Naast het faciliteren van reeds bestaande innovatie en samenwerkingsmodellen, zoals acceleratorprogramma's gericht op startups en scale-ups, ontwikkelen we ook nieuwe programma's: van het gezamenlijk exploreren van nieuwe technologieën en trends, tot het versneld omscholen van medewerkers naar data- en techprofielen, en één van de belangrijkste: een blauwdruk voor multi-stakeholder-samenwerkingen. Dit innovatieproces bestond vaak al in de context van overheid en onderzoek, maar begint nu een steeds belangrijkere innovatievorm te worden in het bedrijfsleven en bij publiek-private samenwerkingen. Grofweg bestaat dit proces uit drie fases:

1. De eerste fase is het scopen van het probleem en het bij elkaar brengen van partijen die een soortgelijk probleem ervaren of willen oplossen. In deze stap wordt vanzelf duidelijk of organisaties echt hetzelfde probleem hebben en samenwerking relevant is of dat ze dezelfde woorden gebruiken maar het onderliggende issue wezenlijk anders is. Hier verfijn je het vraagstuk en scout je mogelijke samenwerkingspartners die van belang zijn voor het onderzoeken van oplossingsrichtingen. Dit gebeurt via rondetafels waarin inhoudelijk meer de diepte wordt gezocht. Soms komt hierbij ook naar boven dat er nog een type partner aan tafel ontbreekt en dat die er nog bij gezocht moet worden.
2. De tweede fase is het *partnership assessment*: in drie korte sessies erachter komen of je nu het juiste team bij elkaar hebt en waar dit team precies aan gaat werken. Hierin werk je aan een gedeeld toekomstbeeld waar je naartoe wilt. Vaak hebben partijen al wel een idee in hun hoofd waar ze een beetje aan verknocht zijn geraakt. Daarom is het goed om dat opnieuw met het hele team te doen, daar komen soms heel andere opties uit. In deze fase zorg je dat de belangrijkste onderwerpen zijn behandeld zodat elke partij kan bepalen of ze hier nu wel of niet in moeten stappen en tegen welke investering.

3. De partijen die instappen vervolgen met de derde fase: incubatie van het partnership. In die fase gaan ze het toekomstbeeld ontwikkelen waaraan ze zich in fase twee gecommitteerd hebben. Inclusief het testen van prototypes, maar het kan ook betekenen dat de lessen in het proces het team een andere kant opsturen dan ze initieel hadden bedacht. In deze fase kan het helpen om een neutrale werkplek te hebben, dus niet bij één van de deelnemers op kantoor maar op een gezamenlijke plek waar iedereen tijdelijk aan dit project werkt. Daar kan Cumulus Park ook bij helpen.

Vertrouwen

“Uiteindelijk blijkt dat vertrouwen de allergrootste bepaler van succes is van het team dat samen innoveert. Dat gold al binnen een organisatie, maar het is van nog veel groter belang bij teams die vanuit meerdere organisaties aan innovatie werken. De mensen, hun mindset en hun gedrag: dat is hoe het verschil wordt gemaakt. Andere zaken helpen echt wel: het hebben van voldoende budget, de juiste technologie, de faciliteiten – maar die zijn ten opzichte van de teamdynamiek randvoorwaardelijk. De grote drijver van ons co-creatieproces is het opbouwen van vertrouwen. In een grote corporate heb je wellicht tijdens je carrière geleerd dat je succes behaalt door je kaarten tegen de borst te houden bij onderhandelingen. Maar voor ‘collaborative innovatie’ is dat killing, je moet je kaarten op tafel durven leggen en transparant zijn over je intenties, belangen en waar je spanningen voorziet. Dat voelt soms contra-intuïtief en daarom zullen de meeste teams dit niet uit zichzelf doen. Daarom is het proces van groot belang, alsmede de facilitator: is die in staat om het team hierin te coachen en op het juiste moment de belangrijke zaken bloot te leggen? Op een manier die constructief is? Dat is de hamvraag in multi-stakeholder samenwerking en innovatie.”

—
“Uiteindelijk blijkt dat
vertrouwen de allergrootste
bepaler van succes is
van het team dat samen innoveert.”



Samen innoveren met oog voor de gebruiker

Dirk-Jan de Bruijn

ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) wil de knelpunten in de transportsector oplossen op het vlak van doorstroming, veiligheid, duurzaamheid en de enorme transportbehoefte. Die problemen kunnen alleen samen met partnerpartijen worden opgelost, zegt programmadirecteur Dirk-Jan de Bruijn. Daarbij moet de gebruiker centraal staan.

“Als overheid willen we een verbindende factor zijn om problemen met partners op te lossen. Ik geloof heel erg in over de grenzen heen innoveren, 90 procent van de innovaties komt tot stand tussen organisaties en niet in organisaties.

“Met Modal Shift willen we op grote schaal containers van de weg naar de binnenvaart halen. Dat is nodig voor de duurzaamheid en omdat de capaciteit van de corridors waarover die containers worden vervoerd de komende jaren wordt teruggedrongen. De partijen waar we mee samenwerken zijn in eerste instantie aanbieders. Echt een mêlée aan spelers: koepels als TLN, Evofenedex, het havenbedrijf van Rotterdam, ministeries en water- en wegbeheerders zoals Rijkswaterstaat en de provincies. We zijn er trots op dat we die spelers op één rij hebben gekregen en daar een gemeenschappelijke ambitie en aanpak hebben neergezet. Dit vraagstuk is zo complex dat je dat niet in je eentje kan. Je moet bijvoorbeeld realiseren dat bij grootschalige toepassing van Modal Shift een lijndienst geoperationaliseerd moet worden. Varen volgens het spoorboekje, waarbij niet eens in de week een schip langskomt, maar twee keer per dag.

“Naast het stimuleren en faciliteren van de aanbiederende kant, hebben we natuurlijk ook de vragende kant. Dat zijn vooral vervoerders en verladers. We moeten grote partijen met enorme transportbehoeften als Heineken, CCT, Kloosterboer en McCain – maar ook veel kleinere partijen – zien te verleiden om hun spullenboel niet via de weg maar via de binnenvaart te transporteren. Het ingewikkelde is dat je dan samenwerkingsverbanden moet creëren waarbij concurrenten met elkaar moeten samenwerken.

“90 procent van de innovaties komt tot stand tussen organisaties en niet in organisaties.”

Doorbraken forceren

“We zijn begonnen met het creëren van urgentie: de vervangings- en renovatieopgave van Rijkswaterstaat, waarmee de capaciteit van de corridors aanzienlijk wordt ‘geknepen’, en de klimaatuitdagingen. Met dat in de hand hebben we de aanbieders op een rij gekregen en gezegd: dit is hét momentum, we gaan nú die doorbraak forceren. Als we echt patronen willen doorbreken, moeten we nu met elkaar gaan samenwerken. Daarvoor hebben we goed naar cijfers en definities gekeken, om te voorkomen dat je daar discussies over krijgt. Daarna hebben we een 24-uurs co-creatiesessie georganiseerd waarbij we met overheden en zo’n vijftig vervoerders en verladers hebben gekeken of ze ook willen instappen. Het gaat zeker niet vanzelf het maatschappelijk vraagstuk centraal te stellen en niet het instituut of koninkrijk. Rug aan rug zorg je ervoor dat je die samenwerking op alle niveaus realiseert. Er waren dan ook vooral professionals bij die sessie die een zodanige positie hebben dat ze in eigen huis wel een doorbraak kunnen forceren.

“Met het programma willen we allerlei projecten gaan stimuleren die laten zien dat het ook echt kan. Niet alleen praten, maar vooral ook doen en daar weer van leren. Er lawaai over maken en zorgen dat we beweging creëren. Niet te veel zaniken en zeuren over de governance, dat leidt heel erg af. Hoe makkelijker het uitlegbaar is, hoe beter het functioneert.

Financiering

“Om dit mogelijk te maken zijn er publieke middelen beschikbaar. Tegelijkertijd is het de bedoeling dat er *in kind* door de private partijen wordt geïnvesteerd. Zodanig dat er sprake is van wederzijds commitment. Er moeten substantiële hobbels genomen worden en dat betekent dat die partijen ook echt moeten investeren. De middelen die wij erin stoppen hebben het karakter van een soort *multiplier*-effect, met een tijdelijke impuls een permanente transitie gerealiseerd krijgen. Het gaat echt om stimulering, subsidie klinkt alsof je permanent aan de tiet van de overheid blijft hangen.

“We willen natuurlijk voorkomen dat we met goudzoekers te maken krijgen die er voor hun eigen gewin zijn. Tegelijkertijd willen we ook vaart kunnen

maken. Daarom hebben we veel geïnvesteerd in een driemanschap tussen lenW, de topsector Logistiek en de Logistieke Alliantie. In een funnel besluiten zij samen hoe de funding wordt ingezet, gericht op maximale waardecreatie. Ze kijken: is dit een project dat ons helpt om deze barrière te nemen en wat kunnen we ervan leren? Zo willen we voorkomen dat we een heleboel van hetzelfde type projecten krijgen. Vervolgens kun je in de funnel zien in welk stadium een project zich bevindt en welk commitment erachter zit.

Vertrouwen

“Uiteindelijk draait het om vertrouwen: werk je met elkaar aan hetzelfde hogere doel? Zit iedereen er nog op dezelfde manier in? Voor ons is dat tweeduizend containers per dag van de weg naar de binnenvaart brengen. Over de route erheen kun je best discussiëren, maar zakendoen met mensen die het eindpunt niet leuk vinden, heeft geen zin.

“Een belangrijke eis voor onze projecten is dat de tools of opbrengst ook voor de gemeenschap beschikbaar komen als ze met collectieve middelen zijn gefinancierd. Dat helpt de community ook om scherp te zijn in wat collectief is en wat individueel. Volgens mij is eigenbelang de beste drijver voor samenwerking. Maar wel vanuit een gemeenschappelijk perspectief. Natuurlijk doe je mee omdat je er ook zelf wijzer van wilt worden, maar je moet ook bijdragen aan het gemeenschappelijke deel.

Waardecreatie door toepassing

“Wat we bij innovaties heel vaak vergeten is de toepassing. Techniek is natuurlijk leuk, maar het moet er vaker over gaan wat voor waarde je er samen mee kunt creëren. Dat moet je in eerste instantie bedenken. Je moet een *value case* hebben, eigenlijk een soort business case op ecosysteem-niveau waarin je duidelijk maakt wat het voordeel is van samenwerken. Door het voeren van gesprekken met partijen ontstaat een eerste *coalition of the willing*.

“Ik denk dat we onderschatten wat de verbindende rol van de overheid kan zijn om partijen bij elkaar te brengen en om gemeenschappelijk te werken aan een visie. Zeker in een versnipperd landschap met een mêlee aan verschillende partijen. Er wordt vaak met veel dedain over elkaar gedacht en gesproken, overheid versus bedrijfsleven, maar je hebt elkaar gewoon keihard nodig. Innoveren betekent samen patronen doorbreken.”

“Rug aan rug zorg je ervoor dat je die samenwerking op alle niveaus realiseert.”



Samenwerken op basis van vertrouwen

Sadik Harchaoui
SchuldenlabNL

Er zou in het sociaal domein minder aanbesteed moeten worden met complexe regelgeving, vindt Sadik Harchaoui van SchuldenLabNL. In plaats daarvan moet meer samengewerkt worden op basis van vertrouwen.

“Begin vanuit het vraagstuk, een ideaal of ambitie, stip op de horizon of hoe je het ook wilt noemen. In ons geval is het grote doel een schuldenzorgvrij Den Haag (met SchuldenLab070) of heel Nederland schuldenzorgvrij.

“Vervolgens maak je met elkaar een verhaal, op basis van een aantal randvoorwaarden: wat je samen gaat doen moet sociale impact maken, je wil dat de projecten financieel duurzaam worden, de samenwerking moet in het belang zijn van de deelnemende publieke en private partijen, maar het moet ook een bijdrage leveren aan het algemeen belang. En het moet ertoe doen vanuit het perspectief van burgers.

“Een schuldenzorgvrij Nederland is bijvoorbeeld in het belang van burgers, de deelnemende partijen, maar ook in het algemeen belang. Het leidt tot impact omdat het mensen een beter perspectief geeft. Tegelijkertijd worden ook onnodige kosten bespaard voor de samenleving als geheel. Het mooiste is dan dat er projecten zijn die vervolgens opgeschaald kunnen worden. Projecten die gamechangers zijn. Daarmee breng je de ambitie of het ideaal weer een stukje dichterbij.

Stakeholders charmeren en overtuigen

“In fase één loop je de stakeholders af, om ze mee te krijgen en te inspireren. Dat het anders kan. Dat er goede voorbeelden zijn. Maar ook om ze te overtuigen te participeren in de beweging op weg naar de stip op de horizon. Met charme en overtuigingskracht, en vooral heel goed naar hun belangen luisteren. Het is altijd maatwerk en vergt noeste arbeid. Dat geldt ook voor SchuldenlabNL. Hoe we dat allemaal gaan doen is nog niet helemaal duidelijk. Het is een zoektocht. Niet op basis van kaders of checklists. Een samenwerking tussen veel partijen stimuleren, hen verbinden aan een algemeen

“Begin vanuit het vraagstuk, een ideaal of ambitie, stip op de horizon.”

belang brengt veel variatie met zich mee. Als je wil innoveren heb je al die verschillende perspectieven nodig en het kost tijd om die in een complex sociaal domein te verankeren.

“Er zijn een paar essentiële zaken die aanwezig moeten zijn in een goede samenwerking. Allereerst moeten stakeholders een intrinsieke motivatie hebben om het samen te doen. Je moet elkaar in de ogen kijken en zeggen: we gaan dit kunstje samen klaren, we lossen gaandeweg praktische problemen op. Daarnaast moet je vertrouwen hebben in elkaar, in iemands intentie en motivatie, maar ook vertrouwen in de kwaliteiten en competenties van de organisatie. En een basaal vertrouwen dat je elkaar niet loslaat als het even tegenzit. Tot slot moet er ook een wil zijn om daadwerkelijk input te leveren: geld, kennis of expertise. Ik vind persoonlijk niet dat je moet beginnen met ellenlange overleggen over convenanten, intentieovereenkomsten en wat je van elkaar verwacht. Dan begin je al op basis van wantrouwen. Laat het tot stand komen, gun elkaar ruimte en het juiste moment om in te stappen.

Afspraken passend maken voor de stakeholder

“Je begint dus met mensen overtuigen, proberen weerstand en eigenbelang te begrijpen. Er ontstaat een gevoel van, dit is leuk, dit gaan we doen! Dan komt fase twee: wat gaan we eigenlijk precies doen, en hoe, en welke afspraken moeten we dan precies maken? Wat hebben we nodig? Maar dat gaat allemaal veel makkelijker wanneer er sprake is van een gunfactor en geen obsessieve competitiestructuur. Ik ben ervan overtuigd dat als het gevoel, de wil om samen te werken en de gunfactor in fase één goed geregeld zijn, je latere knelpunten veel makkelijker oplost. Competitie en concurrentie tussen belangen en organisaties kan ook goed zijn, maar op het moment dat het te dominant wordt, gun je elkaar niks meer en wordt samenwerken veel moeilijker. Elke communicatieafdeling gaat dan dan voor zijn eigen stukje in de krant. Daarom is het beter om in fase twee de afspraken te maken.

“Persoonlijk vind ik dat het niet in een mal hoeft. Je moet kijken: wat heeft een bepaalde stakeholder nodig? Hoe stel je iemand in staat om door het organisationele, bestuurlijke of financiële hoepeltje te springen? We hebben partners die financiële bijdragen of capaciteit leveren met en zonder overeenkomst. Er zijn partners die geen financiële bijdragen leveren met wie we wel een overeenkomst hebben. Niet alle partners kunnen dezelfde inbreng hebben. Denk aan de Belastingdienst of een woningbouwcorporatie. Maar zij stellen dan kennis en expertise ter beschikking, of capaciteit of stellen hun

locatie beschikbaar voor bijeenkomsten. Variatie is dus dat niet elke partner hetzelfde hoeft te doen en dat er toch een gelijkwaardig partnerschap ontstaat vanuit toegevoegde waarde.

De verhouding tussen van publiek en privaat

“Bij de meeste publieke innovaties staat de (semi-)overheid vrijwel altijd aan de wieg. Ook SchuldenLabNL komt voort uit een publiek-private samenwerking. Weet je, een private partij gaat niet zorgen dat een gezin met meerdere problemen integraal wordt geholpen. Een private partij gaat niet zorgen voor woonruimte voor dak- en thuislozen. Dat is hun rol niet. Maar ze hebben wel een medeverantwoordelijkheid, omdat het uiteindelijk ook in hun belang is. Als dak- en thuislozen een bankrekening hebben en gaan werken en een fatsoenlijk dak boven hun hoofd krijgen, dan is dat ook in het voordeel van de banken en de woningbouwcorporaties. Daarom zeggen we: het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gedeelde problemen. In eerste instantie lijkt dat misschien niet zo, maar als je zorgvuldiger kijkt naar de effecten van problemen in het sociaal domein, is dat bijna altijd het geval.

“Private bedrijven krijgen er ook iets voor terug als ze in zo'n samenwerking te gaan. Wij werken bijvoorbeeld samen met Deloitte. Zij hebben een heel team beschikbaar gesteld om de impactmeting van de samenwerking en de op te schalen projecten te doen. Als je die inzet in geld uitdrukt, gaat het al gauw over tonnen. Maar daar staat ook tegenover dat ze bij een geweldig thema betrokken zijn. Eindelijk eens echte social return die zichtbaar kan worden gemaakt. Daarnaast zie je dat hun eigen mensen, met name de young professionals, steeds meer voor bedrijven willen werken die iets doen wat positieve impact heeft op het leven van mensen. Er echt toe doet. Hun medewerkers blijven daardoor misschien langer bij Deloitte omdat ze de ruimte krijgen ook op een andere manier hun geweldige kennis en expertise in te zetten. Tot slot is SchuldenlabNL een heel sterk merk. Koningin Máxima spoort ons en de deelnemende partners aan tot intensievere samenwerking, versnelling en opschaling van de beste projecten. Dat geeft energie. De free publicity voor deelnemende partners is ook geld waard.

“Het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gedeelde problemen.”

Aanbestedingen in het sociaal domein kunnen een perverse prikkel zijn

"Bij publiek-private samenwerking gericht op innovatie en samenwerking is aanbesteding een heel onhandig instrument. Het is mijn ervaring dat de beste partijen die je in het sociaal domein wilt hebben, de partijen die kunnen innoveren en tot resultaten komen, negen van de tien keer niet meedoen aan aanbestedingstrajecten. Dat vinden ze te veel energie kosten, daar is hun organisatie niet op ingericht. De meeste innovatoren zijn geen geoliede aanbestedingsmachines, hun concepten passen nooit direct. Vanuit de gezamenlijke zoektocht worden ideeën, voorstellen, businesscases gedeeld om tot het gedeelde belang te komen. Dat betekent vaak dat innovatoren vaak maanden aan iets werken en vervolgens aan het eind van de rit te horen krijgen dat ze op hun eigen projecten moeten meedoen met aanbestedingstrajecten. Vaak worden die projecten aan andere organisaties die part noch deel hebben gehad aan het 'voorwerk' gegund, omdat die organisaties de spelregels juist wel heel goed beheersen. Hiermee wordt aanbesteden 'survival of the fitting' in plaats van 'survival of the fittest'. Je zou willen dat de partij die het echt anders doet in het sociaal domein ook gewoon in staat wordt gesteld het te doen.

"Menselijke relaties kun je niet aanbesteden."

"Mijn tip aan opdrachtgevers zou zijn: besef dat samenwerken – zeker in het sociaal domein – in essentie gaat over menselijke relaties. Menselijke relaties kun je niet aanbesteden. Dat is een principiële denkfout. Neem de kinderopvang: dat is niet alleen een gebouw met wat medewerkers. Het gaat daar ten diepste over de zorg- en pedagogische relatie die ontstaat tussen de begeleiders en het kind, een menselijke relatie. Hetzelfde geldt voor de ouderenzorg: je kunt de relatie tussen oudere en verpleger niet aanbesteden. Het gaat om liefde, geborgenheid, respect. En zo kunnen we wel even doorgaan. Het geldt dus ook voor de schuldhulpverlening. Mensen in de schulden hebben niet alleen schulden, maar stress, onzekerheden, andere problemen. Deze mensen op een goede manier helpen is niet alleen kwestie van de beste instrumenten of een juiste toepassing van regels. Het gaat om vertrouwen tussen hulpverlener en cliënt, omgaan met kwetsbaarheid en het verlangen naar een beter perspectief. Als je dat beseft, word je veel creatiever en lukt het je wel om argumenten te bedenken

waarom je wel of niet met een partij in zee gaat, waarom je wel of niet een bepaald traject wil aanbesteden. De aanbesteding is nu teveel een systeem geworden, van een middel is het een doel geworden. Gelukkig zijn er steeds meer partijen die bekijken hoe het anders kan."





Met partners experimenteren in een fysieke proeftuin

Marjan Kreijns
The Green Village

Een fysieke plek waar partijen duurzame innovaties voor de stedelijke omgeving kunnen bouwen, onderzoeken, testen en demonstreren. Dat kan bij proeftuin The Green Village op de campus van TU Delft. Bedrijfsleven, wetenschap, overheden en het publiek werken in een living lab samen om knelpunten weg te nemen. Directeur Marjan Kreijns vertelt hoe die veilige tussenstap ervoor zorgt dat je uiteindelijk verder komt.

The Green Village is een fysieke proeftuin. Het is een paar voetbalvelden groot en wat het onder andere zo bijzonder maakt, is dat het een regelluwe status heeft. Het bouwbesluit is door de gemeente Delft uitgezet via de crisis- en herstelwet. Dat betekent dat we, zolang het veilig kan, op het terrein met dingen mogen experimenteren die in de echte wereld nog niet mogen, terwijl we zo wel al een beetje de echte wereld nabootsen. We moeten ons natuurlijk wel aan milieu- en veiligheidsregels houden, maar voor innovatieve zaken mogen we losgaan.

“Het heet niet voor niets *village*, het is echt een minidorp met inwoners. Sinds juni 2019 staan er drie typische jaren ‘70-rijtjeshuizen met verschillende energielabels op het terrein. Inclusief bewoning. En dat is niet zomaar. Nederland staat momenteel voor de grootste opgave op de woningmarkt: hoe realiseer je betaalbare verduurzaming van deze bestaande bouw? Toen een woningcorporatie met het verzoek kwam om deze woningen te plaatsen, mensen erin te laten wonen en duurzame innovaties uit te testen, hebben wij daar gelijk ja tegen gezegd. Ontzettend relevant en passend binnen ons programma ‘de verduurzaamde wijk’.

“We kunnen op het terrein met dingen experimenteren die in de echte wereld nog niet mogen.”

“Vier puzzelstukjes zijn essentieel voor opschaling: technologie, business model, wet- en regelgeving en het brede publiek.”

“Zo onderzoeken we wat er allemaal past qua technologie. Maar nog veel belangrijker: wat vinden de bewoners ervan? Daarom worden ze bewoond door doorsnee huurders die normaal gesproken ook in zo'n huis zouden zitten, geen types die al een passie voor duurzaamheid hebben. Dat wilden we juist niet. Die mensen zijn integraal onderdeel van het innovatietraject, naast hun huurcontract hebben ze ook een 'proefkonijnencontract' getekend. Daarin is geregeld dat er steeds nieuwe dingen in hun huis komen, maar we vragen vervolgens ook hoe dat bevalt.

Passende samenwerkingen

“We kijken altijd of een stakeholder die die op ons terrein wil testen, wel bij onze doelen en programma's past. We horen bij TU Delft, dus het moet gaan over de grote uitdagingen voor de toekomst en altijd in de duurzame hoek. We zeggen dus niet: je hebt een leuk innovatief huis, zet hier maar neer. Nee, we gaan het gesprek aan: wat wil je nog testen? Waarom wil je dat hier testen? Wat weet je nog niet? Welke vragen heb je nog en welke partijen heb je nodig om dat vraagstuk op te lossen? Als het puur een demonstratie is, kan dat ook op je eigen parkeerterrein. Als je het bij ons komt doen, ben je ook geïnteresseerd in ons ecosysteem.

“Bij de intake kijken we of het binnen een van onze vier thema's past: verduurzaamde wijk, *smart multi commodity grid*, toekomstige mobiliteit en energie, of klimaatadaptieve steden. Vervolgens kijken we naar vier aspecten: technologie, business model, wet- en regelgeving en het brede publiek. Deze vier puzzelstukjes zijn essentieel, als een van hen ontbreekt dan is het opschalen van de innovatie niet mogelijk. Wat voor technische vragen heeft een partij nog? Valt er op termijn een duurzame business van te maken? Kan wat je wil in regelgeving worden gevangen? The Green Village is een regelluw terrein, dus hoe gaan we zorgen dat je idee ook in de echte wereld kan? En wat vindt het brede publiek of de bewoners ervan, onder welke voorwaarden omarmen zij de innovatie? Als die vragen interessant genoeg zijn, gaan we verder kijken. Wat heb je allemaal nodig? Wat voor infrastructuur? Waar hebben we een plekje?”

Een veilige tussenstap

“We werken met de hink-stap-sprong. Het begint met een klein ideeetje in een lab of achter de computer, en uiteindelijk wil je naar grootschalige uitrol. Dat ga je vaak doen in een pilot in de openbare omgeving. Maar in onze beleving wordt de opschaling veel makkelijker als je het eerst in een veilige omgeving kunt testen. Hier kun je proberen, falen, terug naar de tekentafel en weer verder. Wij zijn die veilige tussenstap, uiteindelijk kom je daarmee veel verder dan als je in één keer naar een pilot springt.

“Op The Green Village hebben we alle infrastructuur: warmtenet, waterstofnet, gelijkstroom-wisselstroom en een digitaal platform om data op te slaan en te bekijken. Alles wat je nodig hebt om innovaties te testen. Je kunt er zo op aantakken, zonder een zware investering te doen. Maar dat wil niet zeggen dat je het in de echte wereld straks ook zo goed voor elkaar hebt. We bereiden mensen daar op voor. Daarom moet je ook niet te lang bij ons blijven, het is tijdelijk, daarna moet je gaan piloten in de echte wereld. En dan ben je pas klaar voor grootschalige uitrol.

“Vervolgens stellen we een samenwerkingsovereenkomst op waarin we de taken en verwachtingen vastleggen. Wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe de verzekeringen zitten. Maar ook dat je je bouwwerk weer verwijderd als je klaar bent, zodat een ander van die plek gebruik kan maken. Als we echt samen iets nieuws gaan ontwikkelen, maken we natuurlijk afspraken over het intellectueel eigendom. Maar over het algemeen blijft dat bij de partijen die iets komen testen.

Financiering op maat

“Ook de financiering bespreken we met de stakeholder. Voor grote bedrijven is de financiering geen probleem, omdat zij een ruim budget hebben. Voor kleine partijen en startups daarentegen zijn de financiën soms een uitdaging, daarom helpen wij hen met het schrijven van subsidieaanvragen waarin een stukje van die financiering wordt meegenomen. Bovendien vragen we bedragen op maat aan kleine, innovatieve ondernemers met een eerste idee. Naast die inkomsten ontvangen we een bijdrage van de universiteit en mogen we het terrein gratis gebruiken, net als een heleboel faciliteiten eromheen. De provincie Zuid-Holland levert ook een bijdrage.

“We schrijven onszelf steeds vaker mee als partner in projecten. Op dit moment staat er bijvoorbeeld een heel grote tender uit van de topsector Energie. Grote partijen zijn daarin leidend, zoals universiteiten, TNO, of een groot bedrijf. Wij zijn een kleine partner om een deel van het experiment te faciliteren. Zo doen we dat ook bij NWO- en Horizon 2020-projecten.

“Van wetenschapper tot eindgebruiker, vanaf het begin moet je iedereen meenemen.”

Juridische structuur

“The Green Village is een stichting. Op die manier staan we een beetje buiten de universiteit en kunnen we sneller schakelen. Onze projecten hebben allemaal verschillende stakeholders, maar dat wordt aangestuurd door het bestuur van de stichting, bijna allemaal TU'ers. Daarnaast hebben we een *green deal*, een soort *advisory board* dat op inhoud stuurt. Daarin zitten de grote stakeholders: de gemeente Delft, provincie Zuid-Holland, de ministeries van Infrastructuur en Milieu, Binnenlandse Zaken en Economische Zaken en Klimaat, Stedin, Alliander, Engie, NEN, TU Delft, en het Hoogheemraadschap van Delfland. Dit zijn belangrijke partners die in een vroeg stadium bij innovaties aanhaken en zo kunnen meehelpen om knelpunten op te lossen. Dit zijn partijen die nieuwsgierig zijn naar wat er bij ons gebeurt en moeten zorgen dat de wet- en regelgeving uiteindelijk zo is dat het ook allemaal kan. Denk bijvoorbeeld aan circulair beton: daar is nu geen normering voor, dus het wordt in de echte wereld niet toegepast. Dat proberen we nu wel op de agenda te krijgen.

“Betrek alle partijen vanaf het begin, dat is wat er bij ons gebeurt. Van wetenschapper tot eindgebruiker, vanaf het begin moet je iedereen meenemen. Dan kunnen ze hun ei kwijt, worden ze mede-eigenaar van een experiment, helpen ze gaandeweg mee om knelpunten op te lossen. Zo kunnen er veel meer duurzame innovaties worden opgeschaald.”



Met dank aan:

Irene Duyn, Cumulus Park
Dirk-Jan de Bruijn, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Marjan Kreijns, The Green Village, TU Delft
Sadik Harchaoui, SchuldenlabNL

Redactie:

Timo Nijssen en Simoon Hermus

Ontwerp:

Carola Straatman

Publicatiedatum:

3 juli 2020



E-mail

info@digicampus.tech

www.digicampus.tech