

# SUCCESS BOEK(EN) MET PUBLIKK-PRIVATE ECOSYSTEMEN

## INSPIRATIEBOEK





# WELKOM, IN DIT BOEK VIND JE INSPIRATIE OVER PUBLIEK-PRIVATE ECOSYSTEMEN

---

Complexe, maatschappelijke uitdagingen vragen om nieuwe antwoorden. Nu 'ouderwets' ketendenken steeds vaker tekortschiet, groeit de vraag naar alternatieve oplossingen. Zoals publiek-private ecosystemen: samenwerkingsverbanden van overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen, start-ups en unusual suspects waarbij een overstijgend, collectief belang centraal staat.

Met dit boek willen we je inspireren om na te denken over de uitdagingen en maatschappelijke vraagstukken waar jouw organisatie mee worstelt en hoe je die, samen met anderen, ombuigt naar kansen.

Antwoorden op vragen als 'wat is een publiek-privaat ecosysteem', 'wanneer is een ecosysteem de geschikte samenwerkingsvorm' en 'wat zijn succesfactoren' komen aan bod. Daarnaast dagen we je uit om zelf aan de slag te gaan met het organiseren van nieuwe samenwerkingen.

Wij helpen je daar graag in verder.

Voor nu veel leesplezier!

Wouter van Twillert  
*Practice lead Public-Private Ecosystems*

---



foto: Shutterstock



**'COMING  
TOGETHER IS  
A BEGINNING.  
KEEPING  
TOGETHER  
IS PROGRESS.  
WORKING  
TOGETHER  
IS SUCCESS.'**

Henry Ford  
*Uitvinder*

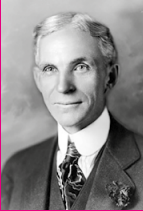


foto: historiek.net



## WAT WIJ GELOVEN

De wereld verandert in hoog tempo met grote impact op maatschappij en milieu. Organisaties zijn op zoek naar hun maatschappelijke rol en hebben in toenemende mate te maken met complexe sectoroverstijgende vraagstukken.

Organisaties kunnen deze vraagstukken niet alleen oplossen. De gewenste transformatie vraagt om innovatie, ondernemerschap en nieuwe vormen van samenwerking.

Wij geloven in publiek-private ecosystemen om gezamenlijk waarde te creëren voor de vraagstukken van de toekomst met financieel en maatschappelijk rendement in evenwicht.

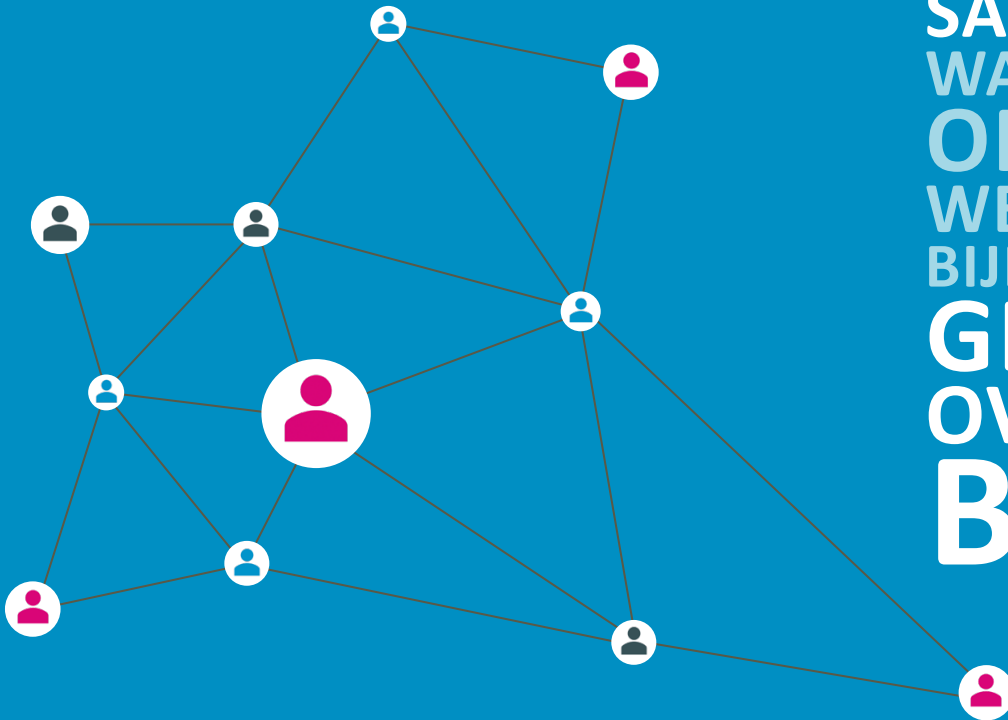
---



---

## ECOSYSTEMEN

Iedereen heeft het erover.  
Maar wat zijn het precies?



---

EEN ECOSYSTEEM IS  
EEN LANGE TERMIJN EN  
**DOELGERICHTE**  
**SAMENWERKING,**  
WAARIN PARTNERS  
OP BASIS VAN  
WEDERKERIGHEID  
BIJDAGEN AAN EEN  
**GEDEELD EN**  
**OVERSTIJGEND**  
**BELANG**

---

---

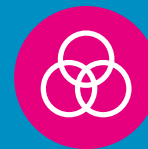
# EEN ECOSYSTEEM WERKT VANUIT 6 UITGANGSPUNTEN

Ecosystemen onderscheiden zich op een aantal punten van meer traditionele samenwerkingen. Participerende organisaties hebben een gedeeld belang en werken samen op basis van evenwicht en wederkerigheid, net als organismen in de natuur.

Het ecosysteem kenmerkt zich door een diversiteit aan partners en is sector-, keten- en soms ook landsgrenzen overstijgend. Dit leidt tot innovatie en nieuwe, gedeelde oplossingen.



Gedeeld belang



Gelijkwaardigheid



Wederzijds  
vertrouwen



Als collectief een  
prestatie leveren



Diversiteit  
aan partners



Open en inclusief





---

**DE TERM  
'ECOSYSTEEM'  
IS GEÏNSPIREERD  
OP DE NATUUR.  
DE NATUUR  
KENMERKT  
ZICH DOOR  
EEN DYNAMISCH  
NETWERK VAN  
RELATIES TUSSEN  
VERSCHILLENDE  
SOORTEN  
ORGANISMEN.**

---



foto: Shutterstock



# 'ZONDER SAMEN- WERKING MET ALLE BETROKKENEN IS VERANDERING EEN ILLUSIE.'



Louise Vet

*Hoogleraar ecologie en initiatiefnemer  
Deltaplan Biodiversiteit*

foto: gebouwanhetjaar.nl

# RICHTING EEN CIRCULAIRE BOUWECONOMIE DOOR C-CREATORS

## UITDAGING

Ga er maar aan staan: invulling geven aan een gigantische bouwopgave in één van de meest dichtbevolkte gebieden van Nederland, Metropool Regio Amsterdam (MRA). Een opgave die bestaat uit het plaatsen van 220.000 nieuwbouwwoningen tussen nu en 2040, het bouwen van een nieuwe pier op Schiphol en het drastisch verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. En dat moet allemaal circulair, duurzaam en energieneutraal.

## CENTRALE VRAAG

Hoe zorg je ervoor dat alle betrokken partijen van elkaar leren en binnen dezelfde kaders blijven opereren?  
Hoe creëer je schaal voor circulaire ondernemers en inspireer en activeer je de opdrachtgevende organisaties?  
Hoe maken we alle kennis collectief beschikbaar?

## RESULTAAT

C-creators heeft met meer dan 40 publieke, private en kennispartners een community gecreëerd, allen actief in de infra-, bouw- of vastgoedsector. Deze community realiseert concrete projecten, helpt bij de ontwikkeling van nieuw gereedschap en heeft toegang tot een academie van geleerde lessen uit de circulaire bouwpraktijk.



**‘HET BOUWEN VAN EEN  
PUBLIEK-PRIVAAT ECOSYSTEEM  
IS EEN VAK APART. DAAR HEB JE  
AANDACHT, LEF, VERTROUWEN  
EN FOCUS VOOR NODIG,  
IEMAND MET EEN CENTRALE  
POSITIE EN (COMMERCIELE)  
ONAFHANKELIJKHEID TUSSEN  
DE VERSCHILLENDE PARTIJEN.  
EEN SUCCESVOL ECOSYSTEEM  
OPZETTEN KOST DAARDOOR  
VEEL TIJD EN TOEWIJDING.’**

Marjolein Brasz  
*Manager Strategische Partnerships  
Amsterdam Economic Board*

---

# EEN ECOSYSTEEM ZORGT VOOR:



INNOVATIE



LEREND VERMOGEN



BETERE BESLUITVORMING



SLAGKRACHT



FINANCIERING



NIEUWE BUSINESSMODELLEN



POSITIEVE IMPACT

---

---

# ZODAT:



1

**EEN ORGANISATIE RELEVANT  
BLIJFT IN EEN COMPLEXE EN  
VERANDERLIJKE MARKT**



2

**MAATSCHAPPELIJKE  
VRAAGSTUKKEN WORDEN  
OPGELOST**



3

**NIEUWE, GEDEELDE  
WAARDECREATIE ONTSTAAT**

---

# DE COLLECTIEVE WHY VORMT HET UITGANGSPUNT VOOR HET ECOSYSTEEM

Een wereld zonder extreme armoede, onrecht, ongelijkheid en klimaatverandering. Dat is waar de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) in de kern naar streven. De zeventien doelen zijn vastgesteld door de 193 lidstaten van de Verenigde Naties, maar gelden in alle landen en voor alle mensen.

SDG's zijn een taal voor maatschappelijke vraagstukken en kunnen het hogere doel zijn voor het bouwen van een ecosysteem.

Bron: [sdgnederland.nl](http://sdgnederland.nl)



# WELK DOEL SPREEKT JOU HET MEEST AAN?

Selecteer en scoor SDG's op een schaal van **1** tot **5**.  
Begin met het identificeren van de SDG die het  
meest bij de missie van jouw organisatie past.

## SCORE 1

Werkzaamheden of projecten van onze organisatie creëren  
zelden waarde op deze SDG.

## SCORE 2

Onze organisatie creëert indirect waarde op deze SDG,  
zoals met leveranciers in de keten.

## SCORE 3

Af en toe dragen werkzaamheden of projecten van onze  
organisatie bij aan waardecreatie op deze SDG.

## SCORE 4

De SDG is belangrijk in organisatie onderdelen, waardoor  
we echt waarde creëren op deze SDG.

## SCORE 5

De missie van onze organisatie is erop gericht om waarde te  
creëren op deze SDG.



Wat is een uitdaging voor jouw organisatie?



---

# WAT VOOR KANSEN BIEDT EEN PUBLIEK- PRIVAAT ECOSYSTEEM VOOR JOUW ORGANISATIE?

Hoe kan een ecosysteem dit ombuigen tot een kans?

---



**'HET GAAT NIET  
OVER IK EN NU,  
MAAR OVER  
WIJ EN LATER.  
VOOR BEDRIJVEN  
GAAT HET OM DE  
VRAAG HOE JE  
RENDEMENT KUNT  
VERBINDEN MET  
DE GROTE MAAT-  
SCHAPPELIJKE  
OPGAVEN VAN NU.'**



Jan Peter Balkenende  
*Voormalig minister-president*

---

# EEN ECOSYSTEEM LOGISTIEK VOOR HET MINISTERIE VAN DEFENSIE

## UITDAGING

Het transformeren naar een Adaptieve Krijgsmacht gaat Defensie helpen om beter in te spelen op snel veranderende veiligheidssituaties, technologische- en demografische ontwikkelingen en een aantrekkelijke arbeidsmarkt. Op logistiek gebied wil Defensie een vernieuwende en vergaande vorm van samenwerking met marktpartijen: het Ecosysteem Logistiek. Defensie heeft hierin een bijzonder belang, namelijk garanties (een 'rode knop') op logistieke capaciteiten bij veiligheids crises. Daarnaast moet rekening worden gehouden met verschillende aspecten: een balans tussen eenieders belang en bijdrage, verrekenmodellen en de personele- en juridische aspecten.

## CENTRALE VRAAG

Hoe kunnen de logistieke markt en Defensie samenwerken in een ecosysteem?

## RESULTAAT

Een ontwerp van het Ecosysteem Logistiek, in overeenstemming met alle betrokken partijen.



Ministerie van Defensie

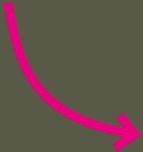


**'KIRKMAN COMPANY HEEFT  
ONS OP PROFESSIONELE WIJZE  
MEEGENOMEN OP EEN WARE  
ONTDEKKINGSREIS. ZE HEBBEN  
IN DE DIALOOG MET ALLE  
BETROKKEN PARTIJEN EENIEDER  
IN HUN KRACHT WETEN  
TE ZETTEN EN DE DIVERSE  
BELANGEN EFFECTIEF SAMEN-  
GEBRACHT IN HET ONTWERP  
VAN EEN ECOSYSTEEM,  
WAARMEE WE ÉCHT VERSCHIL  
KUNNEN MAKEN VOOR EEN  
VEILIGERE WERELD.'**

Henny Bouman  
*Brigadegeneraal, Souschef Logistiek  
Ministerie van Defensie*

---

# WANNEER IS EEN ECOSYSTEEM EEN GESCHIKTE SAMENWERKINGSVORM?



1

## ALS JE AAN DE SLAG WILT MET EEN **MAATSCHAPPELIJK VRAAGSTUK**

Maatschappelijke vraagstukken zijn complex en organisatieoverstijgend. Ze vragen om nieuwe manieren van samenwerken.

2

## ALS JE OP ZOEK BENT NAAR EEN TOEKOMSTPERSPECTIEF IN EEN VERANDERENDE MARKT

Om relevant te blijven in een snel veranderende markt met komst van disruptieve spelers zijn innovatiekracht en wendbaarheid essentieel.

3

## ALS JE **BESTAANDE SAMENWERKINGEN** WIL VERBETEREN

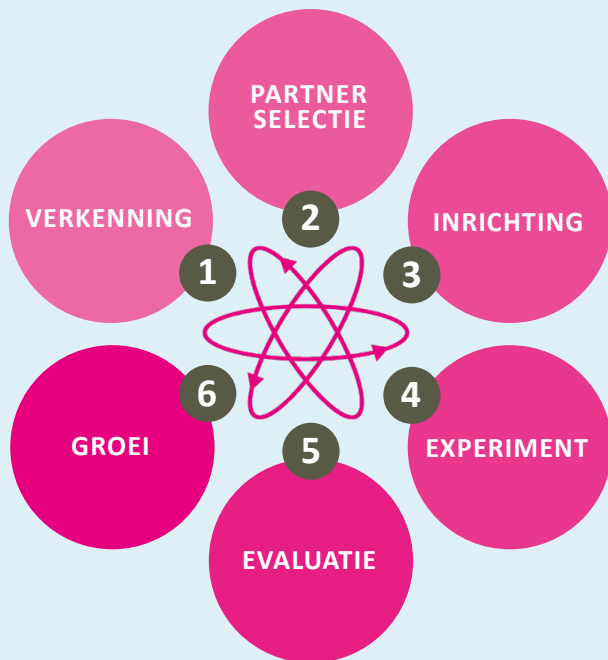
Door een gedeeld belang te creëren, afspraken beter vast te leggen of een grotere variëteit aan partners te betrekken, kunnen de resultaten van bestaande samenwerkingsverbanden worden versterkt.

---

**HET OPZETTEN VAN  
EEN ECOSYSTEEM IS  
EEN ITERATIEF PROCES  
VAN KORTCYCLISCH  
INNOVEREN EN  
BIJSTUREN, ZODAT  
JE CONTINU LEERT  
EN VERBETERT.**



# ONZE AANPAK VOOR HET BOUWEN VAN EEN ECOSYSTEEM



- 1 De start is het vaststellen van het doel, de ambities, de scope, de uitgangspunten en het verkennen van de vorm van samenwerking.
- 2 Het stakeholderveld in kaart brengen, een selectie maken van mogelijke partners en gezamenlijke validatie van het doel en de uitgangspunten.
- 3 De gezamenlijke toegevoegde waarde bepalen en het inrichten van de samenwerking met afspraken en een passende besturing.
- 4 Nu de samenwerking is opgezet, starten we met projecten, waarbij veel ruimte is voor kortcyclisch innoveren en bijsturen.
- 5 Een evaluatie vindt plaats om de voortgang te meten en om te bepalen of de samenwerking succesvol is.
- 6 Vanuit de resultaten onderzoeken we de gewenste volgende stap in de samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld continuering, opschaling of bestendiging zijn.

# PUBLIJK-PRIVATE SAMENWERKING ALS SLEUTEL TOT TOEKOMSTBESTENDIG PAMPUS

## UITDAGING

Ruim een eeuw geleden werd het forteiland Pampus opgeleverd, als onderdeel van de Stelling van Amsterdam. Een autarkisch eiland, dat de hoofdstad moest kunnen verdedigen. Met het project Pampus Duurzaam Zelfvoorzienend gaat het eiland zijn verleden gebruiken als inspiratiebron voor de toekomst en met grootse vernieuwingen een energietransitie realiseren. Het wordt weer een zelfregulerend eiland op het gebied van water en energie en gaat gebruik maken van moderne innovaties. Zo wordt 'aanbod bepaalt vraag' weer het leidend principe in plaats van ons huidige economische systeem dat gebaseerd is op 'vraag bepaalt aanbod'.

## CENTRALE VRAAG

Hoe transformeren we Pampus tot een duurzaam zelfvoorzienend eiland dat zijn historische karakter versterkt? Hoe betrekken we de juiste stakeholders met kennis, kunde en/of kapitaal, om dit project te laten slagen?

## RESULTAAT

Een multi-stakeholderveld en een vernieuwingsplan inclusief businesscase en fundingstrategie dat Pampus voortvarend op weg helpt naar een duurzaam en zelfvoorzienend eiland.



**'MET DIT VERNIEUWINGSPLAN KAN PAMPUS DUURZAAM VOORUIT MET ZIJN HISTORIE. NIET ALLEEN HET FORTEILAND ZELF MAAR VOORAL OOK ALLE RELEVANTE STAKEHOLDERS. DE ONDERSTEUNING VAN KIRKMAN COMPANY IN DIT TRAJECT IS ONMISBAAR, GELET OP EXPERTISE, ONDERNEMINGSGEEST EN NETWERK. HET IS IN DIE ZIN VOOR ONS DE SLEUTEL TOT EEN SUCCESVOLLE REALISATIE VAN EEN VOLLEDIG DUURZAAM ZELFVOORZIENEND WERELDERFGOED.'**

Tom van Nouhuys  
*Directeur*  
*Stichting Forteiland Pampus*



# NOTITIES



# REALISATIE BIBLIOTHEEK NEUDE DANKZIJ FUNDING EN PARTNERSHIPS

## UITDAGING

De bibliotheek van de toekomst: een knooppunt voor kennis, contact en cultuur. Dat is de stip op de horizon voor de Bibliotheek Utrecht. Een bibliotheek die bestand is tegen vergaande digitalisering van de samenleving, snelle maatschappelijke en economische veranderingen en een terugtrekkende overheid. Een grote maatschappelijke ambitie met tegelijkertijd een forse financieringsbehoefte.

## CENTRALE VRAAG

Hoe zorgen we voor een sluitende begroting voor het realiseren van de ambities van de nieuwe Bibliotheek Neude?

## RESULTAAT

Ruim €750.000 aan opgehaalde donaties bij fondsen heeft geleid tot een sluitende begroting. Bovenal resulteerden de partnerships in meer positieve impact op de maatschappij.



de Bibliotheek  
Utrecht



**‘VOOR ONS NIEUWE PAND MET ANDERE POSITIONERING EN FONDSENWERVING, WAS EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN NODIG. KIRKMAN COMPANY WIST TE INSPIREREN, OMDAT ZE EEN VERFRISSENDE EN OUT-OF-THE-BOX DENKENDE CLUB ZIJN. PIONIEREN, NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN EN EEN OUTSIDE-IN BENADERING HEBBEN UITEINDELIJK GELEID TOT SUCCESVOLLE FONDSENWERVING.’**

Ton van Vlimmeren  
*Directeur*  
*Bibliotheek Utrecht*



**'JE TERUG-  
TREKKEN  
ACHTER JE  
GRENZEN IS  
NIET DE  
OPLOSSING  
VOOR MONDIALE  
PROBLEMEN.  
SAMENWERKEN EN  
VERBINDEN WEL.'**



Feike Sijbesma  
*Voormalig CEO bij Koninklijke DSM*

# DE SUCCESFACTOREN IN HET BOUWEN VAN EEN ECOSYSTEEM

1

START MET EEN  
*COALITION OF  
THE WILLING*

2

ER IS MINIMAAL  
**1 PARTIJ**  
NODIG DIE BEREID  
IS ALS EERSTE TE  
INVESTEREN



ZORG VOOR EEN  
*AANSPREKENDE EN  
GEDEELDE VISIE*

3

DE ROL VAN AANJAGER  
IN EEN ECOSYSTEEM  
IS ESSENTIEEL

4

5

ZORG VOOR EEN  
*BALANS TUSSEN  
COLLECTIEF EN  
INDIVIDUEEL BELANG*

6

KOM IN ACTIE EN *VIER SUCCES*

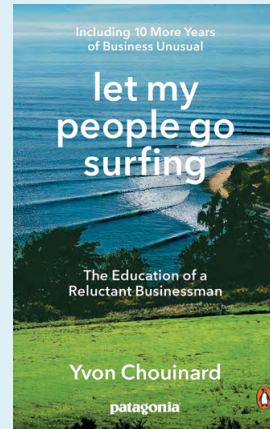
# MEER INSPIRATIE? DUIK MET JE NEUS IN DE BOEKEN:



**Donuteconomie**  
Kate Raworth  
Nieuw Amsterdam  
ISBN: 9781847941398



**Pioniers van de  
nieuwe welvaart**  
Kees Klomp, Nadine Maarhuis  
Business Contact  
ISBN: 9789047011651



**Let my people go surfing**  
Yvon Chouinard  
Penguin US  
ISBN: 9780143109679



**Route Circulair**  
Dionne Ewen, Lieke Ossenblok,  
Helen Toxopeus, Guido Braam,  
Karen Maas  
Koninklijke van Gorcum  
ISBN: 9789023255857

# KENNISMAKEN MET PUBLIEK-PRIVATE ECOSYSTEMEN?

## STAKEHOLDERSPEL IN GESPREK MET STAKEHOLDERS



'Alleen ga je sneller, samen kom je verder.' Dit geldt voor veel vraagstukken. We verbinden de belangrijkste (un)usual stakeholders aan jouw vraag en verkennen in spelvorm de belangrijkste uitdagingen.

## IDEATION VAN VRAAGSTUK NAAR OPLOSSING



In drie bijeenkomsten van ieder een dagdeel verkennen we gezamenlijk jouw vraagstuk en werken we mogelijke oplossingen, inclusief vervolgstappen, voor dit vraagstuk uit.

## INSPIRATIETOUR LEER VAN SUCCESVOLLE PPE'S



Een middag vol inspiratie! We gaan op bezoek bij succesvolle publiek-private ecosystemen, luisteren naar hun verhaal en hebben alle ruimte voor vragen.

Een selectie van werkvormen om kennis te maken met wat een publiek-privaat ecosysteem voor jouw organisatie kan betekenen. Welke kies jij?

## PITCH MAAK KENNIS MET OPLOSSINGEN



In de markt houden veel partijen zich vaak al bezig met jouw vraag of thema. We organiseren een pitch-event met deze partijen om jou kennis te laten maken met het thema en een eerste indruk te geven van mogelijke oplossingsrichtingen op jouw vraag.

## PURPOSE DAY INTERN AAN DE SLAG



Een dag met inspirerende workshops en sprekers over de wijze waarop jouw organisatie kan bijdragen aan milieu en maatschappij. De perfecte manier om je collega's te betrekken en te activeren op maatschappelijke thema's.

## QUICKSCAN ONTDEK DE POTENTIE IN EEN BESTAANDE SAMENWERKING



We verkennen de kansen en uitdagingen van bestaande samenwerkingsverbanden en onderzoeken of ze levensvatbaar zouden zijn als zelfstandig ecosysteem.



# NOTITIES



---

# HOE NU VERDER?

Hopelijk heeft dit boek je inspiratie gegeven en ben je enthousiast geworden om aan de slag te gaan met publiek-private ecosystemen. We gaan graag met jou in gesprek over de maatschappelijke uitdagingen van jouw organisatie.

Op naar succesvolle samenwerkingen voor jouw organisatie!



**Han Hendriks**

+31 6 -28 26 22 94

[h.hendriks@kirkmancompany.com](mailto:h.hendriks@kirkmancompany.com)



**Wouter van Twillert**

+31 6 -14 18 44 71

[w.van.twillert@kirkmancompany.com](mailto:w.van.twillert@kirkmancompany.com)



**René Dijkstra**

+31 6 -22 49 51 70

[r.dijkstra@kirkmancompany.com](mailto:r.dijkstra@kirkmancompany.com)

foto's: Hermien Lam

---

+31 88 40 40 400

info@kirkmancompany.com

www.kirkmancompany.com

Amsterdamsestraatweg 40  
3743 DT Baarn



 Kirkman Company  
transformeert organisaties