

Van idee tot uitvoering: Zo bouw je een ecosysteem



Whitepaper
Mei 2020

 Kirkman Company
transformeert organisaties

Inhoudsopgave

Uitgangspunten van een publiek-privaat
ecosysteem

4

Onze aanpak voor het bouwen van een publiek-
privaat ecosysteem

6

Succesfactoren voor het bouwen van een publiek-
privaat ecosysteem

13

Van idee tot uitvoering: zo bouw je een ecosysteem

Of het nu gaat om klimaatverandering, armoede of de coronacrisis, maatschappelijke problemen hebben grote impact op onze samenleving. Zowel publieke als private organisaties zoeken naar oplossingen. Dat is niet eenvoudig; er zijn nu eenmaal geen pasklare oplossingen voor deze complexe problematiek. Het vraagt namelijk om een transformatie die veel verschillende stakeholders betreft. De sleutel voor succes ligt in nieuwe samenwerkingsvormen.

Één van deze vormen is een publiek-privaat ecosysteem: een langetermijn en doelgerichte samenwerking waarin partners bijdragen aan een gedeeld en organisatie overstijgend belang. Een publiek-privaat ecosysteem benut de kracht van alle partners: de wendbaarheid van startups, de commerciële en financiële slagkracht van corporates, de kennis van kennisinstellingen en de maatschappelijke blik van overheden. Door andere organisaties te betrekken, ontstaat er een completere kijk op het probleem, zie je meer samenhang en bereik je sneller echte oplossingen die relevant zijn voor alle stakeholders.

In deze whitepaper beschrijven we hoe we vanuit Kirkman Company publiek-private ecosystemen bouwen. De structuur van de whitepaper is als volgt:

1. Uitgangspunten van een publiek-privaat ecosysteem
2. Onze aanpak voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem
3. Succesfactoren voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem



“Je terugtrekken achter je grenzen is niet de oplossing voor mondiale problemen. Samenwerken en verbinden wel.”

Feike Sijbesma
Voormalig CEO bij Koninklijke DSM

Wanneer een publiek-privaat ecosysteem?

Een publiek-privaat ecosysteem is niet de meest eenvoudige samenwerkingsvorm om te implementeren. Voordat je hiermee aan de slag gaat is het raadzaam om te onderzoeken in hoeverre het de juiste vorm is voor jouw vraagstuk.

In de wetenschappelijke literatuur worden vraagstukken opgedeeld in ‘wicked problems’ en ‘tame problems’¹. Tame problems zijn helder te formuleren, routinematig op te lossen en hebben een beperkt aantal mogelijke oplossingen². Een wicked problem is een moeilijk definieerbaar probleem dat geen eenduidige oplossing heeft. Veel maatschappelijke problemen vallen in deze categorie.

Publiek-private ecosystemen zijn vaak niet de best passende samenwerkingsvorm voor tame problems. Hoewel tame problems ook complex van aard kunnen zijn, heeft het probleem zich vaak al eerder voorgedaan en bestaat er een rationeel en logisch proces om het aan te pakken. Antwoorden op vragen als ‘welke leverancier moeten we kiezen?’, ‘hoe lanceren we ons nieuwe product?’ of ‘hoe geven we een nieuwe invulling aan ons HR-beleid?’ kunnen vaak worden opgelost door gebruik te maken van traditionele processen en samenwerkingsvormen.

Voor wicked problems kan een publiek-privaat ecosysteem wel een oplossing bieden. Een wicked problem heeft een aantal kenmerken:

- Het probleem komt voort uit veel verschillende oorzaken.
- Het is onduidelijk wanneer het probleem (definitief) opgelost is.
- Er zijn veel verschillende oplossingsrichtingen mogelijk en het is onduidelijk welke (combinatie) het meest effectief is.
- Er zijn vele (mogelijke) probleemeigenaren.
- De veroorzakers van de problemen ervaren geen (directe/financiële) impact.
- Het probleem heeft veel afhankelijkheden, waardoor een oplossing zich mogelijk vertaalt in een nieuw probleem.
- De oplossing vraagt om de verandering van attitude en gedrag van een groot aantal mensen (en/of organisaties).

Voldoet jouw vraagstuk aan tenminste 4 van de 7 bovenstaande kenmerken, dan is een publiek-privaat ecosysteem een relevante samenwerkingsvorm om verder te verkennen.

Stof tot nadenken

Wat zijn op dit moment **de grootste uitdagingen voor jouw organisatie**? Met wie kun je samenwerken om dit op te lossen?

Aan welke maatschappelijke uitdagingen kan jouw organisatie **een positieve bijdrage** leveren? Met wie kun je krachten bundelen om je impact te vergroten?

Welke **(directe of indirecte) negatieve impact** heeft jouw organisatie momenteel op mens, maatschappij en/of milieu? Met wie kun je samenwerken om de negatieve impact te minimaliseren en relevant te worden voor al je stakeholders?

Uitgangspunten van een publiek-privaat ecosysteem

Publiek-private ecosystemen (hierna ook aangeduid als 'ecosystemen') onderscheiden zich op een aantal vlakken van meer traditionele samenwerkingen. Deelnemende organisaties hebben een gedeeld belang en werken samen, net als organismen in de natuur, op basis van evenwicht en wederkerigheid. Een ecosysteem kenmerkt zich door een diversiteit aan partners en is sector-, keten- en soms zelfs landsgrenzen overstijgend.

We bouwen elk publiek-privaat ecosysteem aan de hand van deze uitgangspunten.



Gedeeld belang



Gelijkwaardigheid



Wederzijds vertrouwen



Als collectief een prestatie leveren



Diversiteit aan partners



Open en inclusief

Gedeeld belang

Het gedeeld belang is het hogere doel en het bestaansrecht van een ecosysteem, namelijk het oplossen van een uitdaging die verder reikt dan de uitdagingen van elk individueel lid van het ecosysteem. Dit is anders dan de meeste traditionele samenwerkingen, die meestal transactioneel van aard zijn: ik heb iets dat jij wilt, jij hebt iets dat ik wil en dat wisselen we uit. Organisaties handelen daarbij vanuit hun eigen belang. Regelmatig gaat dit over het zoveel mogelijk vergroten van hun eigen (financiële) waarde.

Ecosystemen daarentegen zijn gebaseerd op een gemeenschappelijk hoger doel. Voorbeelden hiervan zijn 'het versnellen van de energietransitie' of 'het tegengaan van schuldenproblematiek onder jongeren'. De vraag 'wat willen en kunnen wij gezamenlijk oplossen?' staat centraal. Doordat partners het hogere doel gezamenlijk onderschrijven, hebben ze een gedeeld belang bij de uitkomst van de samenwerking.



"Some problems are so complex that you have to be highly intelligent and well informed just to be undecided about them."

Laurence J. Peter
Pedagoog

Geïnspireerd op de natuur

Het concept van een natuurlijk ecosysteem wordt gebruikt als analogie voor verregaande samenwerkingen in de wereld van publieke en private organisaties.

Natuurlijke ecosystemen zijn complexe systemen van interacties tussen verschillende soorten organismen. Ecosystemen hebben geen vaste grenzen; ze zijn dynamisch en vernieuwen continu. Een ecosysteem is alleen stabiel wanneer het divers is, zodat het adequaat kan reageren en meebewegen wanneer de situatie verandert³.

Deze kenmerken komen ook terug in ecosystemen van organisaties.

Diversiteit aan partners

Bij het bouwen van publiek-private ecosystemen zijn diverse perspectieven onmisbaar voor een integrale oplossing. Succesvolle ecosystemen kenmerken zich dan ook door een diversiteit aan partners. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een mix van overheidsinstellingen, corporates, startups, kennisinstellingen en non-gouvernementele organisaties (ngo's). Iedere partner heeft zijn eigen unieke waarde en bijdrage aan het ecosysteem. Ook kleinere lokale partijen en (potentiële) klanten kunnen zorgen voor nieuwe invalshoeken. Door niet enkel de usual suspects te betrekken, ontstaat er een completere kijk op de uitdaging en oplossing.

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid manifesteert zich in verschillende vormen:

- Iedere partner heeft in beginsel een gelijkwaardige stem aan tafel.
- Alle partners profiteren naar rato van hun bijdrage.
- Er is gedeeld (financieel) risico.

Dit zorgt voor gedeeld eigenaarschap en motivatie van alle partners om bij te dragen. Voor bestuurders die gewend zijn om top-down aan te sturen en te opereren in een wereld van harde concurrentie, kan met name het eerste punt een compleet andere mindset vragen.

Partners kunnen op meerdere manieren een bijdrage leveren aan het ecosysteem. Zo kan hun bijdrage tastbaar zijn, zoals een financiële bijdrage of het ter beschikking stellen van een locatie of productiefaciliteit. Partners kunnen echter ook een immateriële bijdrage leveren. Hierbij valt te denken aan de beschikbaarheid van mensen, kennis, netwerk of een goed imago.

Gelijkwaardigheid betekent echter niet hetzelfde als gelijk: soms kan het voorkomen dat één partner een groter belang heeft bij het slagen van een ecosysteem dan de andere partner. Dan is het wellicht logisch dat die partij een grotere bijdrage levert. In dit soort situaties is transparantie de sleutel. Door te zorgen dat alle partners transparant zijn over hun belang en bijdrage aan het collectief, kunnen er eerlijke afwegingen en heldere afspraken worden gemaakt

Wederzijds vertrouwen

Vertrouwen is één van de belangrijkste randvoorwaarden voor het slagen van elk ecosysteem^{4,5}. Samenwerken in een ecosysteem

vraagt om openheid en bereidheid om kennis en informatie met elkaar te delen. Alleen door kennis te delen en te bundelen, kun je tot een baanbrekende oplossing komen. Dat betekent dat het soms nodig is als partner om je individuele belang tijdelijk opzij te zetten ten behoeve van het collectieve belang. Hiervoor is vertrouwen noodzakelijk.

Tegelijkertijd kost vertrouwen ontwikkelen tijd en is het vaak persoonsgebonden. Bovendien kan samenwerken in een ecosysteem betekenen dat je aan tafel zit met concurrenten; een setting waarin vertrouwen niet vanzelfsprekend is.

Het helpt als de mensen in het ecosysteem zich bewust zijn van hun eigen rol in het ontwikkelen van vertrouwen. Zo kunnen zij de intentie uitspreken om het aantal wisselingen van de wacht te beperken. Anderzijds helpt de juiste instelling om te focussen op win-win oplossingen.

Ecosysteem logistiek: gelijkwaardig, maar niet gelijk

In maart 2019 initieerde het Ministerie van Defensie een verkenning van het Ecosysteem Logistiek. Het doel is om gezamenlijk toegang te hebben tot een pool aan logistieke capaciteiten. In elf sessies is samen met tien logistieke dienstverleners verkend hoe een samenwerking in een publiek-privaat ecosysteem vorm kan krijgen.

Hoewel Defensie als gelijkwaardig partner aan tafel zit tijdens de verkenning, heeft Defensie wel een bijzonder belang, namelijk garanties op capaciteit bij een veiligheids crisis ('de rode knop'). Dit bijzondere belang is vanaf de start van de verkenning helder gecommuniceerd. Alle partners zijn akkoord gegaan dat dit bijzondere belang van Defensie vooropgesteld moet worden en een randvoorwaarde is voor het ecosysteem.

Ondanks de gelijkwaardigheid in de verkenning en gesprekken, heeft Defensie op dit vlak dus een individueel belang dat zwaarder meeweegt dan andere individuele belangen.

Open en inclusief

We leren van de natuur dat een ecosysteem niet gesloten is. Nieuwe 'organismen' kunnen toetreden en uittreden en zorgen voor een nieuwe balans. Echter kan deze balans verstoord worden. Dit geldt ook voor ecosystemen in de context van organisaties. Er kunnen zich bijvoorbeeld maatschappelijke, politieke en technologische

ontwikkelingen voordoen die van invloed zijn op het ecosysteem én de oplossing. Daar moet het ecosysteem zich op kunnen aanpassen, ook qua samenstelling. Dit betekent dat er bij publiek-private ecosystemen in beginsel de mogelijkheid bestaat om als organisatie toe- of uit te treden. Om verstoring van de balans in een goed functionerend ecosysteem te voorkomen, dient er goed te worden nagedacht over wie er toetreedt. Zo is het van belang dat toetreders bijdragen aan het hogere doel en dat er een evenwicht bestaat tussen wat zij bijdragen aan het ecosysteem en wat zij eruit halen.

Als collectief een prestatie leveren

Partners van een ecosysteem hebben niet alleen een gedeeld belang, ze leveren ook als collectief een prestatie. Door van praten naar doen te gaan, worden de aannames voor de werking van het ecosysteem getoetst.

De collectieve prestatie kan op diverse manieren tot uiting komen, bijvoorbeeld in de vorm van een pilot, een programma, een evenement of een platform voor producten en/of diensten.

Soms wordt er ten behoeve van het borgen van het gedeeld belang een nieuwe organisatie opgericht. Alle partners dragen - elk op hun eigen manier - bij aan de collectieve prestatie.

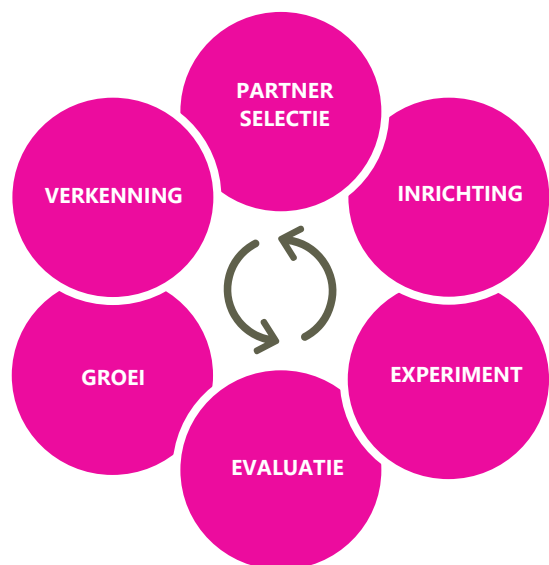


“Als we op slimme manieren gebruikmaken van de technologie, de natuur en onze vindingrijkheid, ligt er een eindeloze stroom aan nieuwe oplossingen voor het bedrijfsleven en voor Nederland.”

Anne-Marie Rakhorst
Oprichter van Duurzaamheid.nl

Onze aanpak voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem

Het opzetten van een publiek-privaat ecosysteem verloopt niet volgens een vastomlijnd stappenplan. Het is een dynamisch en iteratief proces. Wel zijn er bepaalde elementen die altijd in meerdere of mindere mate aan bod komen, zie figuur 1. Deze verschillende elementen zijn niet altijd opeenvolgend en kunnen (deels) gelijktijdig plaatsvinden. Dit is dus geen handleiding die je er stap voor stap doorheen loodst. Wel biedt het handvatten en een kader om succesvol een ecosysteem te bouwen.



Figuur 1. De elementen voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem.

De leer- en zoekstrategie als basis voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem

Onderliggend aan de aanpak liggen de veranderstrategieën van Jaap Boonstra, hoogleraar Organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en aan Vienna University for Economics and Business⁶, zie figuur 2. Deze veranderstrategieën worden gebruikt om veranderingen binnen of tussen organisaties te realiseren. De ene strategie is niet per definitie beter dan de andere. Afhankelijk van de aard van het probleem, de actoren en de situatie kies je de meest passende strategie.

Voor het opzetten van een ecosysteem dienen de zoek- en leerstrategieën als basis. De zoek- en leerstrategieën die door Boonstra beschreven worden, lenen zich voor complexe situaties met een onduidelijke uitkomst en dynamische omstandigheden. Deze strategieën kenmerken zich door een dynamisch proces waarin je gezamenlijk onderzoekt wat de beste oplossing is en hoe het ecosysteem vorm krijgt. Je evalueert continu met elkaar of je op het juiste pad bent, leert van experimenten en herhaalt processtappen waar nodig op basis van de uitkomsten.

Machtsstrategie	Planmatige strategie	Onderhandelstrategie
Doordrukken	Doorzetten	Doorgronden
<ul style="list-style-type: none"> • Doelgericht • Lineair proces • Gestuurd door top • Macht dwang • Commanderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht • Lineair proces • Initiatief door top • Overreden • Overtuigend 	<ul style="list-style-type: none"> • Oplossingsgericht • Iteratief proces • Meerdere actoren • Onderhandelen • Uitwisselen
Procesmatige strategie	Leerstrategie	Zoekstrategie
Ontwikkelen	Ondervinden	Ontdekken
<ul style="list-style-type: none"> • Probleemgericht • Iteratief proces • Transformatief • Participatief • Begeleiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Transitiegericht • Circulair proces • Actief & reflectief • Actiegericht leren • Faciliteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstgericht • Cyclisch proces • Interactief • Gezamenlijk leren • Dialoog

Figuur 2. De 6 veranderstrategieën ontwikkeld door Jaap Boonstra.

Verkenning

Succesvolle ecosystemen starten vaak met een wenkend perspectief van een persoon of een organisatie. Deze persoon of organisatie noemen we een 'baken' en is vaak degene die het ecosysteem initieert. Het baken heeft belang bij de ontwikkeling van het ecosysteem en bij het betrekken van partners.

Tijdens de verkenning wordt er niet alleen extern draagvlak georganiseerd voor het ecosysteem, maar ook in de interne organisatie van het baken. Hoewel de nadruk ligt op het aanhaken van de eerste partners, is intern draagvlak noodzakelijk om het ecosysteem van de grond te krijgen. De interne en externe verkenning kunnen tegelijkertijd plaatsvinden of na elkaar worden gedaan. De volgorde hangt af van de behoefte. Die kan zijn om eerst intern te inventariseren of juist om door middel van een externe verkenning een beter beeld te krijgen van het vraagstuk en van de potentiële partners.

Interne verkenning

Aangezien het bouwen van een ecosysteem tijd kost en het even kan duren voor er concreet resultaat geboekt wordt, is een lange adem nodig van de organisatie van het baken. Hierbij is het van groot belang om interne stakeholders voldoende mee te nemen in het proces.⁷ Daarnaast is er vaak onbegrip en weerstand over de nieuwe manier van samenwerken. Om dit weg te nemen kan het helpen om interne stakeholders te inspireren en informeren over het waarom en waartoe van het samenwerken in een ecosysteem.

Een ander onderdeel van de interne verkenning is met elkaar bepalen wat de belangen, bijdragen, ambities en randvoorwaarden zijn voor de organisatie om deel te nemen aan het ecosysteem.

Externe verkenning

Kenmerkend voor de externe verkenning is het in kaart brengen van het stakeholderveld. Welke partijen hebben direct of indirect te maken met het vraagstuk? En welke assets (geld, kennis, menskracht, patenten, imago, etc.) zijn noodzakelijk om het ecosysteem van de grond te krijgen?

In verkennende gesprekken wordt met een aantal belanghebbenden gekeken hoe het ecosysteem eruit kan gaan zien, wat het gedeelde belang is, wat ieders bijdrage kan zijn en wat mogelijke gezamenlijke oplossingsrichtingen kunnen zijn. Hierdoor wordt de haalbaarheid van het ecosysteem getoetst. Met een aantal enthousiaste partijen wordt vervolgens een *coalition of the willing* gevormd. Deze groep hoeft niet groot te zijn. Een kleine groep helpt om snelheid erin te houden en voorkomt dat je blijft hangen in het voeren van gesprekken. In volgende fase(n), wanneer het ecosysteem vorm krijgt, is het mogelijk en meestal noodzakelijk om meer partners aan te haken. Hoewel het baken in het begin vaak een prominentere rol heeft, is het in de loop van het proces van belang om een gelijkwaardige rol aan te nemen ten opzichte van de andere partners.

Partnersselectie

Nadat de ambities, scope, het stakeholderveld en de eerste oplossingsrichtingen van het ecosysteem in kaart zijn gebracht, vindt er een selectie plaats van de eerste partners die deelnemen aan het ecosysteem. Deze partners kunnen dezelfde partijen zijn die eerder de *coalition of the willing* vormden, maar de groep kan ook worden uitgebreid met nieuwe partners of kleiner worden. Zo kunnen partners besluiten om uit te treden, omdat er bijvoorbeeld een gebrek aan draagvlak is bij hun interne organisatie.

Ook kunnen de partners gezamenlijk besluiten hoe de nieuwe samenstelling er uit komt te zien. Net als in de verkenning, dient er tijdens de partnerselectie rekening te worden gehouden met de balans tussen ieders belang bij het ecosysteem aan de ene kant en ieders bijdrage aan het collectieve belang aan de andere kant.

Afhankelijk van de aard van het ecosysteem kun je deelname aan het ecosysteem formaliseren door middel van een intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst. Met name wanneer er gezamenlijk aan oplossingen wordt gewerkt of wanneer er sprake is van veel omzetstromen is het verstandig om (juridische) afspraken vast te leggen in een contract. Wanneer het ecosysteem draait om het creëren van een beweging, kan een contract potentiële partners juist afschrikken. In dat geval kan deelname (en commitment) aan het ecosysteem beter worden bestendigd door partners te vragen actief bij te dragen.

Het is raadzaam om goed na te denken over welke stakeholder je op welk moment betreft. Als een invloedrijke stakeholder te laat wordt betrokken, bestaat de kans dat die het initiatief gaat tegenwerken⁸. Ook is het belangrijk om te letten op de diversiteit van het ecosysteem. Door dit te borgen, zorg je voor verschillende invalshoeken en capaciteiten. Om deze diversiteit te realiseren kan het helpen om te werken met gestaffelde toetredingsmodellen, waarbij startups minder betalen dan mkb'ers of grote corporates. Het overhalen van de juiste stakeholder kan flink wat tijd en overredingskracht vergen, maar vergroot op de lange termijn de kans van slagen van het ecosysteem.

Tot slot, zorg ervoor dat je de tijd neemt om elkaar te leren kennen. Zowel formeel, door elkaars uitdagingen en belangen te begrijpen, als informeel, door sociale- en teambuilding activiteiten met elkaar te ondernemen. Het draagt bij aan het vertrouwen in elkaar en het begrijpen van de verschillen. Het klinkt tijdrovend en inefficiënt, maar juist aandacht voor het persoonlijke en menselijke aspect, zorgt voor een sterk fundament waarop gebouwd kan worden.

Inrichting

In de inrichtingsfase wordt het ontwerp van het ecosysteem bepaald. Aan dit ontwerp liggen allerlei overwegingen ten grondslag die te ver voeren om in deze whitepaper te beschrijven. Wel lichten we een aantal aspecten toe die in het ontwerp in elk geval aan bod komen. Ten eerste worden het hogere doel, de bijbehorende activiteiten en het verdienmodel aangescherpt en

vastgesteld. Daarnaast wordt invulling gegeven aan de werkprocessen en systemen die ten grondslag liggen aan het dagelijks functioneren van het ecosysteem. Ten derde bepalen de deelnemende partners hoe ze met elkaar willen samenwerken.

Hierbij valt te denken aan de gemeenschappelijke waarden en normen, toe- en uittreedprocedures en afspraken met betrekking tot conflicthantering. Op organisatorisch en juridisch vlak wordt de meest geschikte (juridische) vorm voor het ecosysteem en de bijbehorende passende besturing gekozen. Hieronder valt ook het vaststellen van de rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen. Vaak wordt bij het inrichten van de besturing onderscheid aangebracht in aanspreekpunten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op deze manier vindt er niet alleen verankering op bestuurlijk niveau plaats, maar worden plannen ook doorvertaald naar uitvoering.

Tot slot maken de partners afspraken over wie de verschillende rollen gaan vervullen. Wat vraagt de samenwerking van de kennis en ervaring van medewerkers?

Afhankelijk van de vorm van het ecosysteem zijn de medewerkers afgevaardigden van de partnerorganisaties, mensen die van buitenaf worden gerekruteerd of een combinatie van beiden. Rekrutering van buitenaf kan met name interessant zijn wanneer er voor het ecosysteem een nieuwe (onafhankelijke) entiteit wordt opgericht. Randvoorwaardelijk voor rekrutering is wel dat het ecosysteem een stabiele omzetstroom genereert.

Hoe zit het met wet- en regelgeving?

Als (semi-)publieke organisatie kun je niet zomaar een samenwerking met de markt aangaan. Wet- en regelgeving worden vaak als een grote barrière ervaren. Er is echter meer mogelijk dan je in eerste instantie denkt. De kaders op het gebied van aanbestedings- en mededingingsrecht bieden veel ruimte, maar je moet wel de weg weten. Er bestaat bijvoorbeeld een aantal aanbestedingsprocedures dat meer ruimte overlaat voor innovatie en ondernemerschap. De concurrentiegerichte dialoog of het innovatiepartnerschap zijn voorbeelden hiervan.

Daarnaast zijn er andere vormen mogelijk waar geen aanbestedingsprocedures aan te pas komen. Denk bijvoorbeeld aan het gezamenlijk oprichten van een onafhankelijke stichting met het collectieve belang als missie. Als (semi-)publieke partij kun je hieraan bijdragen in de

rol van founding partner, door het verstrekken van een subsidie en/of door als launching customer te zorgen voor een kickstart.

Wanneer je begint met het denken vanuit de (juridische) kaders en belemmeringen, zal je nooit tot een innovatieve oplossing komen. Ga daarom open de verkenning in en start met het denken vanuit mogelijkheden. Schets de ideale situatie, los van de juridische werkelijkheid om de creativiteit niet te belemmeren.

De aanbestedingswetgeving is van toepassing op het moment dat er (financiële of materiële) waarde wordt uitgewisseld tussen partijen. In de verkenningfase is dit nog niet het geval. Een externe verkenning met (markt)partijen is daarom mogelijk zonder aan te besteden, wanneer je de volgende principes hanteert:

1. Iedereen krijgt de kans om 'in te schrijven' voor de verkenning.
2. Indien een vorm van selectie plaatsvindt, gebeurt dit op transparante wijze en op basis van op voorhand vastgestelde en gecommuniceerde selectiecriteria.
3. De partijen die deelnemen aan de verkenning zijn niet automatisch partijen om in het ecosysteem te participeren. En partijen die niet deelnemen aan de verkenning zijn niet automatisch uitgesloten om in het ecosysteem te participeren.
4. Alle kennis die gedurende de verkenning opgedaan wordt, wordt openbaar gemaakt. Zo wordt voorkomen dat partijen die hebben deelgenomen aan de verkenning een kennisvoordeel hebben op het moment dat een aanbesteding plaatsvindt. Kijk vervolgens, wanneer je in de inrichtingsfase bent beland, samen met een team van juristen en inkopers met expertise en een 'can-do-mentaliteit' naar hoe het wél kan. Want als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.

De optimale vorm hangt af van de uitkomsten van de verkenning en partnerselectie, dus leg dit niet op voorhand vast en bepaal dit pas tijdens de inrichting.

Experiment

Het testen en verbeteren van verschillende oplossingsrichtingen vraagt om kleinschalig en kort-cyclisch experimenteren, gebaseerd op helder overeengekomen leerdoelen. Pijnpunten in de samenwerking worden hier blootgelegd, zoals weerstand in de organisaties, informatiestromen

die niet goed op elkaar aansluiten en mogelijke cultuurverschillen. Deze pijnpunten kunnen vervolgens worden aangepakt en verbeterd en in een nieuw experiment opnieuw worden getest. Het kleinschalige en kort-cyclische karakter van de experimenten zorgt voor een gedegen geteste en verbeterde oplossing.

Daarnaast helpt het uitvoeren van pilotprojecten om concrete successen te boeken. Enerzijds creëert en vergroot dit het vertrouwen tussen de partners. Anderzijds heeft communicatie over deze successen mogelijk een aanzuigende werking van andere partners. Bovendien zorgen successen voor hernieuwde drive en intern draagvlak bij de huidige partners.

Evaluatie

Evalueren en gezamenlijk leren zijn cruciale aspecten van de zoek- en leerstrategie. Daarom vindt evaluatie continu plaats tijdens de ontwikkeling van een ecosysteem.

Het zwaartepunt ligt bij het evalueren van de pilotprojecten. Leveren de gekozen vorm en activiteiten het gewenste resultaat op? Wat zijn de pijnpunten in de samenwerking en (hoe) kunnen we bijsturen?

Maar evaluatie vindt ook plaats tijdens andere fasen. Zo wordt in de verkennende fase de haalbaarheid van het ecosysteem geëvalueerd en wordt er getoetst of er voldoende draagvlak en enthousiasme is onder belanghebbenden. Ook het regelmatig evalueren van de partnersamenstelling en de dynamiek van de samenwerking is van belang. Zijn alle benodigde capaciteiten aan boord en is er een balans tussen het collectieve belang en de individuele belangen? Wordt de samenwerking voldoende gefaciliteerd door de huidige inrichting en besturing van het ecosysteem?

Belangrijk is om in de evaluatie te waarborgen dat alle gemaakte keuzes bijdragen aan het collectieve belang. De belangrijkste vraag is dus ook of de gekozen vorm en activiteiten niet alleen de gewenste resultaten opleveren, maar in hoeverre en op welke wijze die resultaten ook impact maken op het vraagstuk. Het meten van maatschappelijke impact is een uitdaging, maar er bestaan verschillende tools en modellen om dit op gestructureerde wijze vorm te geven, zoals de Theory of Change (ToC), een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) en de B Impact assessment van B-corp. De keuze voor een tool hangt af van de context,

wensen van de partners en het thema. De ToC heeft een aantal kenmerken die goed aansluiten bij de dynamiek van een ecosysteem.

Theory of change

Het expliciteren en meetbaar maken van maatschappelijke impact is een uitdaging. Het grote aantal stakeholders, de complexiteit, de onderlinge relaties en onzekere omgevingsfactoren maken het een ingewikkelde taak. Veel methodes kiezen voor het zoveel mogelijk monetariseren van de maatschappelijke waarde. Een ToC onderbouwt de potentiële meervoudige waarde van een ecosysteem zonder dat het de impact op milieu en maatschappij terug tracht te brengen naar financiële waarde.

Het opstellen van een ToC is een proces waarin je gezamenlijk onderzoekt welke impact het ecosysteem nastreeft en welke activiteiten daarbij passen. Het maakt inzichtelijk in welke mate de uitkomsten van de gekozen activiteiten ook daadwerkelijk directe en/of indirecte impact maken op het vraagstuk. Maatschappelijke verandering is vaak gebaseerd op impliciete overtuigingen. Een ToC helpt deze te expliciteren, zodat duidelijk wordt op basis waarvan het ecosysteem verandering denkt te bewerkstelligen en welke aannames daaraan ten grondslag liggen.

Er zijn verschillende visies op het gebruik en de toepassing van ToC. Er zijn zowel simpele als hele uitgebreide varianten, maar het bestaat in ieder geval uit een aantal onderdelen, zoals weergegeven in figuur 3.

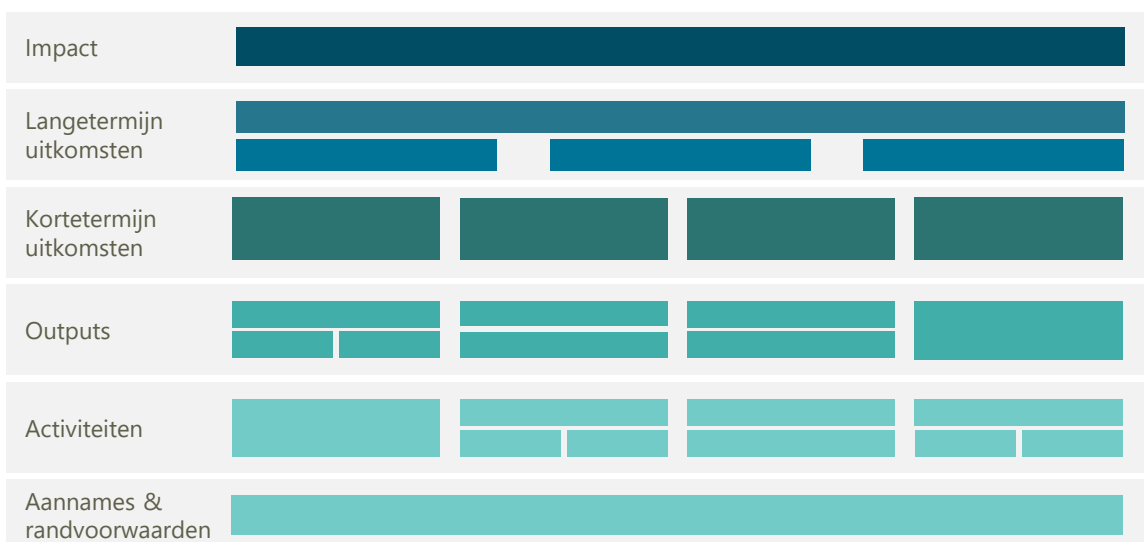
Een ToC is een levende tool die wordt aangepast op basis van de inzichten die worden opgedaan tijdens het bouwen van een

ecosysteem. Daarnaast geeft het richting in de keuzes gedurende de bouw en het bestaan van het ecosysteem met betrekking tot projecten en activiteiten. Een ToC wordt in de verschillende fasen op verschillende manieren ingezet.

In het begin wordt de ToC gebruikt als strategische tool voor het ontwerp van het ecosysteem. Er wordt terug geredeneerd vanuit de gewenste impact. Aannames worden geëxpliciteerd, waardoor afhankelijkheden in de context duidelijk worden. Op basis hiervan worden de activiteiten ontworpen en wordt duidelijk welke partners betrokken moeten worden.

Input wordt bij meerdere stakeholders opgehaald voor een holistisch beeld van de uitdaging en de impact van de activiteiten. Zo helpt het opstellen van een ToC bij het formuleren van een heldere, gedeelde visie op de gewenste impact en het vergroten van het draagvlak en de betrokkenheid van partners en andere belanghebbenden. Dit geldt ook voor eventuele impact financiers, die vaak een gedegen verandertheorie en impactmeting eisen.

In de experimentfase worden de aannames die zijn gemaakt getest. Op basis van de inzichten die worden opgedaan tijdens de experimentfase, worden keuzes gemaakt, bijgestuurd en de ToC aangescherpt. Ook dient een ToC als framework voor het daadwerkelijk meten en monitoren van de impact. Outputs, outcomes en impact worden meetbaar gemaakt in een impact raamwerk met onder andere (objectieve en subjectieve) indicatoren. Vervolgens wordt er bepaald hoe data collectie, analyse en rapportage plaatsvinden en wordt er op basis van de resultaten bijgestuurd om de impact te maximaliseren.



Figuur 3. De verschillende onderdelen van de Theory of Change.

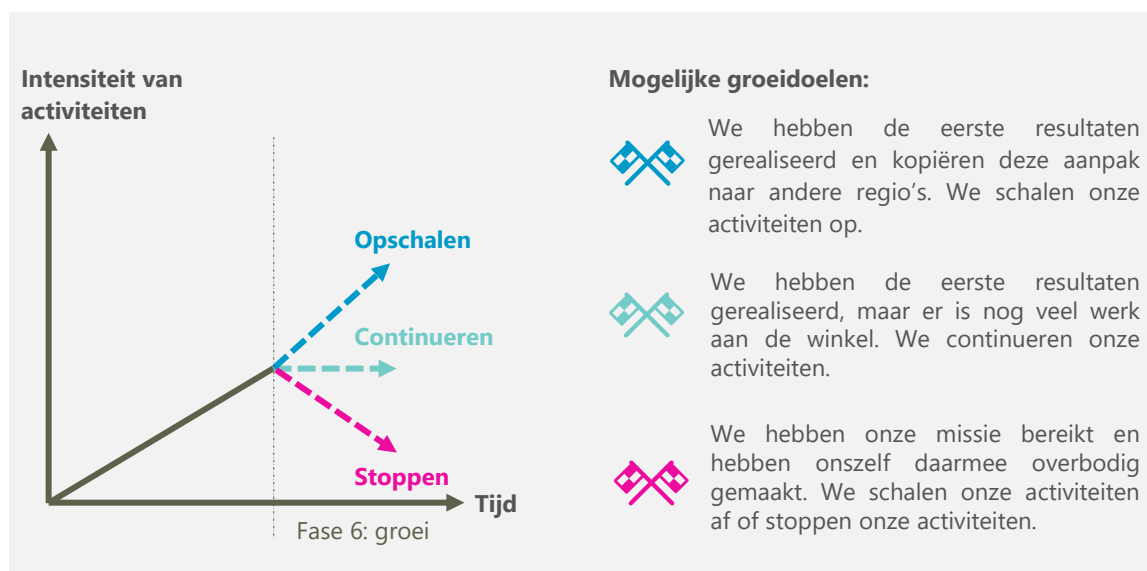
Groei

Wanneer de vorm van samenwerking en de projecten de gewenste resultaten opleveren, kun je bepalen wat de volgende stap is. Dit kan bijvoorbeeld continuering of opschaling zijn.

Groei van een ecosysteem is geen doel op zich en verschillende ecosystemen hebben dan ook verschillende doelen in deze fase. Figuur 4 illustreert verschillende groeidoelen. Sommige ecosystemen bestaan om zichzelf overbodig te maken - immers, het doel is om een maatschappelijk probleem op te lossen en wanneer dit is opgelost, is het ecosysteem niet meer nodig. Andere ecosystemen willen opschalen om de impact te vergroten.

Daarnaast zijn er ecosystemen, vaak met een lokale component, die hun ecosysteem kopieerbaar willen maken, zodat hun impact op die manier exponentieel kan groeien.

Afhankelijk van het gekozen groeiscenario zullen de activiteiten van het ecosysteem worden opgeschaald, gecontinueerd of afgeschaald. In het geval van opschaling valt te denken aan het aantrekken van nieuwe partners, het uitbreiden van de product- en dienstverlening, het verbreden van de doelgroep en het versterken van het (operationele) team.



Figuur 4. Drie mogelijke groeidoelen voor een ecosysteem grafisch weergegeven, waarbij de intensiteit van de activiteiten van een ecosysteem zich verhoudt tot de tijd.

	Activiteiten	Resultaat
Verkenning	<p>Interne verkenning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schetsen van de contouren van de visie en uitgangspunten • Interne stakeholders meenemen in het proces, het waarom en het waartoe van het ecosysteem • Bepalen wat de belangen, bijdragen, ambities en randvoorwaarden zijn voor de interne organisatie van het baken <p>Externe verkenning</p> <ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van het stakeholderveld • In gesprek met belanghebbenden over het gedeelde belang, ieders mogelijke bijdrage aan het ecosysteem en gezamenlijke oplossingsrichtingen • Verkennen van samenwerkingsvormen en financieringsmogelijkheden • Maken van een analyse van de noodzakelijk in te brengen assets (geld, kennis, menskracht, patenten, imago, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen van het doel van het ecosysteem • Inzicht in de haalbaarheid van het ecosysteem • Besluit over het vervolg
Partnerselectie	<ul style="list-style-type: none"> • Selecteren van partners • Valideren van ambitie, doelen en uitgangspunten met de partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Een gecommitteerde groep deelnemende partners
Inrichting	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen van het ontwerp van het ecosysteem, waaronder de strategie (hogere doel, bijbehorende activiteiten en mogelijk verdienmodel), werkprocessen en systemen, samenwerkingsafspraken, structuur en mensen en middelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosysteem staat in de startblokken
Experiment	<ul style="list-style-type: none"> • Starten met- en uitvoeren van projecten • Kort-cyclisch innoveren en bijsturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Proof of value creëren
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Meten van de voortgang en de resultaten (outputs) • Evalueren of de activiteiten leiden tot de gewenste impact (outcome) • Bepalen of de samenwerking succesvol is 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in verbeterpotentieel
Groei	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen van groeiscenario (opschalen, continueren of stoppen van activiteiten) • Activiteiten zijn afhankelijk van de keuze van het groeiscenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Groeiscenario geoperationaliseerd

Tabel 1. Overzicht van de activiteiten en het gewenste resultaat in onze aanpak

Succesfactoren voor het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem

1. Start met een coalition of the willing

Het bouwen van een ecosysteem is een innovatief en ondernemend proces. Daarom is het essentieel om te starten met een groep betrokken en enthousiaste mensen. Dit worden de mensen die barrières gaan doorbreken, die als ambassadeur optreden richting hun eigen organisatie en andere stakeholders en die met veel energie en lef bijdragen aan een doel waarin zij geloven. Deze groep beperkt zich niet tot het maken van plannen, maar gaat ook over tot actie. Om te voorkomen dat de *coalition of the willing* een *coalition of the talking* wordt, is het raadzaam om de groep in eerste instantie klein te houden. Later in het proces, nadat de contouren van het ecosysteem staan, kunnen andere partners worden betrokken volgens het uitgangspunt van inclusiviteit.

Het is zaak om van tevoren goed na te denken over wie deel gaan uitmaken van de *coalition of the willing*. Deze personen dienen namelijk te beschikken over een breed scala aan kwaliteiten: ze zijn verbinders die een brug slaan tussen het ecosysteem en hun eigen organisatie en zorgen ervoor dat de innovatie en kennis uit het ecosysteem beklijft in de rest van de organisatie. Daarnaast moeten ze kunnen gedijen in verschillende omgevingen. Waar ecosystemen vaak vergelijkbaar zijn met innovatieve start-up omgevingen, zijn de partnerorganisaties vaak loger van aard.

De coalition of the willing van de Social Impact Factory

Met de heldere ambitie van het College van Burgemeester en Wethouders om in 2018 de regio en stad met de laagste werkloosheid van Nederland te zijn, stond Gemeente Utrecht in 2014 voor een grote uitdaging om deze ambitie te verwezenlijken.

Zij zagen in dat zij dit niet zouden kunnen bereiken zonder samen te werken met lokale partners. Sociaal ondernemerschap bood mogelijkheden en Kirkman Company werd gevraagd een vooronderzoek te starten naar de ontwikkelmogelijkheden van sociaal ondernemerschap in de driehoek van werk & inkomen, dagbesteding en zorg en hoe de gemeente zich daartoe verhoudt.

Tijdens de verkenning zijn inzichten uit interviews, stakeholderdialogen, best practices en documentanalyse bij elkaar gebracht. Centraal stond het doorbreken van lineaire denkpatronen en 'standaard' rolverdelingen tussen de verschillende partners. De uitkomst: creëer een platform waar de gemeente, sociaal ondernemers en partners elkaar kunnen vinden voor samenwerking en dat een 'podium' biedt om sociaal ondernemers meer bekendheid te geven.

Binnen de gemeente werd een groep ondernemende en gedreven ambtenaren aangesteld als een soort *coalition of the willing*. Zij werden deels 'gedetacheerd' bij het ecosysteem naast hun reguliere werk bij de gemeente. Zo zorgden zij ervoor dat er muren werden doorgebroken en dat de ambitie realiteit werd. Ook andere partijen droegen in-kind bij aan het opzetten van het ecosysteem, zodat de werknemers van de nieuwe in te richten stichting afgevaardigden waren van alle partners. Daardoor konden de belangen van alle partners worden gediend.

Deze stichting werd de Social Impact Factory. Sinds de vliegende start in 2015 hebben zich inmiddels ruim zestig organisaties aangesloten. Inmiddels is de Social Impact Factory landelijk actief en heeft het met sociaal inkoopplatform Buy Social, de fysieke hotspot nabij Utrecht Centraal, diverse incubatie- en acceleratieprogramma's voor (jonge) sociaal ondernemers en projecten voor publieke en private organisaties verspreid door het land sterk bijgedragen aan de groeiende bekendheid van sociaal ondernemerschap in Nederland.



2. Er is minimaal één partij bereid te investeren

In de verkennende fase is ten minste één persoon nodig die bereid is haar nek uit te steken en haar organisatie kan mobiliseren voor een beduidende investering. Dit kan financieel zijn, maar kan ook met andere middelen, zoals kennis, technologie, inzet van mensen of het beschikbaar stellen van een fysieke locatie.

Partijen die (financieel) investeren in het ecosysteem zijn toegewijd om actief bij te dragen aan het succes van het ecosysteem. Daarnaast tonen ze aan dat ze echt geloven in het samenwerkingsverband. Ook bevestigt een eerste serieuze investeerder een zekere haalbaarheid en levensvatbaarheid van het ecosysteem, vergelijkbaar met risicovolle investeringen in start- of scale-ups of financiering van fondsen in maatschappelijke projecten. Bij voorkeur zijn er meerdere partijen die investeren. Zo stimuleer je dat er naast een gedeeld belang ook een gedeeld financieel belang is en waarborg je de betrokkenheid.

3. Zorg voor een aansprekende en gedeelde visie

In een ecosysteem pakken verschillende stakeholders gezamenlijk een uitdaging aan. Een heldere en aansprekende visie helpt om bestaande en nieuwe partners te inspireren en te verbinden aan het ecosysteem.

De gezamenlijke visie dient als ijkpunt tijdens het bouwen en bestaan van het ecosysteem. De manier waarop de visie tot uiting komt staat niet vast en is niet vooraf bepaald, maar wordt in een gezamenlijk proces vormgegeven. Het is daarom essentieel dat iedereen achter de gedeelde visie staat. En zolang de visie hetzelfde blijft zullen partners niet afhaken op het moment dat de initiële oplossingsrichting of de scope van de activiteiten verandert.

Herenboerderijen als 'working model' voor de voedseltransitie

Toen Geert van der Veer in 2012 begon met Herenboeren had hij een lijstje met uitdagingen: minder vervuiling, meer biodiversiteit, beter grondgebruik, zo min mogelijk gebruik van externe inputs, het verkleinen van het gat tussen boer en burger en het verkleinen van de financiële afhankelijkheid van boeren van de bank en landbouwsubsidies.

Hij ontwikkelde een oplossing die antwoord geeft op al die uitdagingen: de Herenboeren.

Herenboerderijen zijn kleinschalige gemengde boerderijen op gepachte grond, die in eigendom zijn van ruim 200 huishoudens; de Herenboeren. Samen hebben zij een boer in loondienst die hen zo duurzaam mogelijk van voedsel voorziet. Na een eenmalige investering van 2000 euro per huishouden om de boerderij op te zetten, betalen de Herenboeren gemiddeld een tientje per persoon per week

voor hun groente, fruit en vlees. Zo voedt één Herenboerderij op duurzame wijze 200 huishoudens en biedt het de boer een goed en stabiel inkomen. Naast de productie van voedsel, landschapsherstel en grotere biodiversiteit, vergroten Herenboerderijen ook de betrokkenheid en relatie van de mens tot de natuur, voedsel en de boer.

In 2012 opende de eerste herenboerderij in Boxtel. Daarna groeide de beweging explosief. In het voorjaar van 2020 zijn zeven herenboerderijen operationeel en meer dan tien herenboerderijen staan op de planning om te worden opgezet als lokale coöperatie.

Maar de herenboerenbeweging is veel breder dan het opzetten van herenboerderijen alleen. De visie wordt weergegeven in figuur 5: een natuurgedreven, sociaal verbonden en economisch gedragen voedselsysteem⁹. Met die visie is Herenboeren uitgegroeid naar een landelijk ecosysteem met een grote diversiteit aan partners. Allemaal geïnspireerd en verbonden door de visie van een natuurgedreven, sociaal verbonden en economisch gedragen voedselsysteem. Naast het opzetten van herenboerderijen, werken zij aan alle facetten die nodig zijn voor de voedseltransitie, zoals onderzoek, kennisontwikkeling, educatie en wet- en regelgeving.



Figuur 5. De visie van Herenboeren: een natuurgedreven, sociaal verbonden en economisch gedragen voedselsysteem.

4. De rol van aanjager in een ecosysteem is essentieel

Om een succesvol ecosysteem op te zetten, heb je een partij nodig die door alle partners vertrouwd wordt, de verschillende werelden kent en optreedt als procesbegeleider en aanjager. Om vertrouwd te worden door alle partners, helpt het als deze aanjager geen specifiek belang heeft bij het hogere doel van het ecosysteem en onafhankelijk opereert. Gedurende de ontwikkeling van het ecosysteem

behartigt de aanjager niet alleen het collectieve belang, maar ook de individuele belangen van alle partners. Bovendien is het de rol van de aanjager om conflicterende belangen bespreekbaar te maken.

Naast dat je in een ecosysteem te maken hebt met verschillende belangen, gaat samenwerking tussen partners ook gepaard met verschillende culturen. Partners uit verschillende sectoren werken volgens waarden die inherent zijn aan de cultuur in die specifieke sector¹⁰. Bovendien spreken ze een andere taal. De taak van de aanjager is dan ook om te faciliteren dat die cultuurverschillen worden overbrugd. Kortom: de taak van een aanjager is om te verbinden, vertalen en versnellen, zie figuur 6.



Figuur 6. De verschillende rollen van de aanjager in een ecosysteem.

5. Zorg voor balans tussen gedeeld en individueel belang

Deelnemen aan een ecosysteem waarin een gedeeld belang centraal staat, betekent niet dat je je individuele belangen overboord moet gooien. Sterker nog, voor een succesvolle samenwerking is het randvoorwaardelijk dat alle partners voordeel uit de samenwerking halen⁴. Vaak begint men enthousiast, maar verliezen de deelnemende partners interesse en energie als de resultaten niet meteen zichtbaar zijn⁷. Dan moeten de individuele belangen van de partners groot genoeg zijn om op te wegen tegen de tijd en de energie die het bouwen van een ecosysteem kost.

Kort gezegd: een gedeeld belang en een gedeelde visie helpen om partners aan boord te krijgen, individuele belangen helpen om partners aan boord te houden.

6. Schep realistische verwachtingen over de doorlooptijd

Veel publiek-private ecosystemen boeken minder snel voortgang dan oorspronkelijk gepland was. Dit kan allerlei oorzaken hebben, zoals bureaucratische processen, gebrek aan



“Het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem is een vak apart. Daar heb je aandacht, lef, vertrouwen en focus voor nodig en iemand met een centrale positie en (commerciële) onafhankelijkheid tussen de verschillende partijen. Een succesvol ecosysteem opzetten kost daardoor veel tijd en toewijding. In de opbouw, maar ook in de experimentfase, is het belangrijk om allereerst het ecosysteem vorm te geven, focus aan te brengen en te behouden en partnerships en financiering te regelen. Vervolgens is het essentieel om partijen aan elkaar te blijven verbinden en draagvlak te behouden.”

Marjolein Brasz
Amsterdam Economic Board

intern draagvlak of het niet aan boord kunnen krijgen van de juiste organisaties¹¹. Daarbij komt dat private partijen in de regel sneller opereren dan publieke partijen. Hoewel het verleidelijk kan zijn om optimistische tijdslijnen te schetsen richting de andere partners, kan dit ook leiden tot frustratie en verlies aan geloofwaardigheid op het moment dat deze tijdslijnen niet kunnen worden waargemaakt. Het scheppen van realistische verwachtingen over de doorlooptijd helpt om alle partners aangehaakt te houden. Blijf communiceren over de voortgang en creëer begrip door transparant te zijn over de problemen in het proces die vertragend werken.

7. Kom in actie en vier succes!

Hoewel het bouwen van een ecosysteem vraagt om een proces van zorgvuldige afstemming, kun je alleen succes creëren door over te gaan tot actie. Ga dus van praten naar doen! Vier je successen en gebruik ze om tastbaar te maken welke impact je als ecosysteem hebt en welke vooruitgang je boekt, naar zowel je interne als externe stakeholders. Het vergroot het enthousiasme bij de leden van het ecosysteem en het vergroot je geloofwaardigheid.

Hoe nu verder?

Ben je enthousiast geraakt en wil je meer weten over hoe jij aan de slag kunt met het bouwen van een publiek-privaat ecosysteem? In een vrijblijvend kennismakingsgesprek onderzoeken we graag samen met jou of een ecosysteem de juiste vorm is voor jouw vraagstuk. Ook organiseren we regelmatig webinars en events over het opzetten van ecosystemen. Neem contact op met Wouter van Twillert voor meer informatie.



Wouter van Twillert
06-14184471
w.van.twillert@kirkmancompany.com

Auteurs

Rachelle Meijers en Lotte Loeber zijn werkzaam als consultant bij Kirkman Company. Vanuit deze rol zijn zij betrokken (geweest) bij het opzetten van diverse publiek-private ecosystemen.



Rachelle Meijers
Consultant



Lotte Loeber
Consultant

Ben je na het lezen van deze whitepaper op zoek naar meer inspiratie over ecosystemen? Ontdek meer via onderstaande artikelen, video en inspiratieboek.

- [Succes boek\(en\) met publiek-private ecosystemen](#)
- [Film over Ecosysteem Logistiek](#)
- [FD artikel: Ecosystemen als hét middel voor 'wicked problems'](#)
- [FD artikel: Autofinanciers op ontdekkingsreis naar duurzaam fietslease-product](#)
- [Van Financieel naar Maatschappelijk rendement; Over de rol van Kirkman Company in deze Transformatie](#)
- [Boeren, Burgers en Biodiversiteit: de weg vooruit met Herenboeren als kraamkamer](#)

Over Kirkman Company

Kirkman Company transformeert organisaties

Wij zorgen voor succesvolle transformaties van publieke en private organisaties. Op weg naar 100% relevantie voor alle stakeholders: klanten, medewerkers, partners, milieu, maatschappij en aandeelhouders. Of het nu gaat om de uitdagingen van vandaag of de kansen van morgen, binnen een afdeling of voor de organisatie als geheel. Omdat het altijd beter kan of omdat het soms écht anders moet.

Bronnen

1. Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy sciences*, 4(2), 155-169. <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf> .
2. Conklin, J. (2010), *Wicked problems & Social Complexity*, in: *Dialogue Mapping: Building*
3. *Shared Understanding of Wicked Problems*, Conklin, J., Wiley, 2005.
4. Peltoniemi & Vuori, 2004 - *Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptive Business Environments*.
5. Vangen, S., & Huxham, C. (2003). *Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39 No. 1, March 2003 5-31
6. Nidumolu, R., Eilison, J., Whaien, J., & Biliman, E. *The collaboration Imperative. New partnership models can protect the environment and create value for everyone*.
7. Boonstra, J. (2005). *Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën, iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief*. *Management en Consulting* nr 5, 2005.
8. Gray, Barbara & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. 10.1093/oso/9780198782841.001.0001.
9. Gray (2007). *The process of partnership construction: Anticipating obstacles and enhancing the likelihood of successful partnerships for sustainable development*. Zie het manifest op farmingcommunities.nl
10. Mandell, M. P., & Steelman, T.A. (2003). *Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies*. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.
11. Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

Kirkman Company
Amsterdamse Straatweg 40
3743 DT Baarn
+3188 4040 400

 Kirkman Company
transformeert organisaties

