

# INNOVEREN OVER GRENZEN HEEN



DIGICAMPUS

## COLOFON

**Auteurs:** Danja von Salisch en Giulietta Marani

**Gast-auteur:** Alfredo Molina

**Audio-verslaglegging:** Inge Lamers

**Vormgeving:** Carola Straatman

**Redactie:** Kuvi Tekstproducties

**Redactie voorwoord:** Haitske van de Linde

### Met dank aan:

Irene Duyn, Cumulus Park Studio

Sadik Harchaoui, Society Impact

Kees van der Klauw, Nederlandse AI Coalitie

Saskia Noordewier, The Hague Security Delta

Dirk-Jan de Bruijn, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Sanne Borger, Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap

Diederik van Leeuwen en Lex Leoné, UBR en New Trust Foundation

Arinda van der Meer, Start-up in Residence gemeente Den Haag

Marjan Kreijns, The Green Village van TU Delft

Rutger Zuidam, Odyssey

Wouter Welling, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Peter Verkoulen, Dutch Blockchain Coalition

Sandra van Heukelom, Pels Rijcken

Roger Demkes en Paul van Hal, Verkeersonderneming

juli 2020

## INHOUD

|   |     |
|---|-----|
| <b>Voorwoord</b>  | 6   |
| <b>Inleiding: innoveren over grenzen heen</b>                                     | 8   |
| Waarom een collaboratieve innovatie starten en hoe?                               | 9   |
| Welke randvoorwaarden voor succes?  | 11  |
| <b>Bouwen aan vertrouwen</b>  | 12  |
| Investeren in common ground   | 14  |
| Investeren in juiste partners met draagvlak                                       | 16  |
| Investeren in informele en formele samenwerking                                   | 18  |
| Investeren in solidariteit en eerlijkheid   | 19  |
| Investeren in onafhankelijkheid   | 20  |
| En als het een succes is?   | 20  |
| <b>Tips over collaboratieve innovatie</b>   | 22  |
| <b>Collaboratieve innovaties bekeken vanuit aanbestedingsrecht en staatssteun</b> | 24  |
| <b>Verhalen van collaboratieve innovatie</b>                                      | 32  |
| Ruimte bieden aan collaboratieve innovatie  | 34  |
| Samenwerken op basis van vertrouwen   | 42  |
| Samenwerken is niet vrijblijvend  | 48  |
| Alles begint bij energie  | 54  |
| Samen innoveren met oog voor de gebruiker   | 58  |
| IT-onderwijs innoveren met vraagstukken uit de echte wereld                       | 62  |
| Ecosysteem voor vertrouwen  | 66  |
| Een kwestie van geven en nemen: startups en de overheid                           | 72  |
| Met partners experimenteren in een fysieke proeftuin                              | 78  |
| Op neutraal terrein oplossingen ontdekken door samen te bouwen                    | 84  |
| Samen het meeste uit blockchain halen   | 90  |
| Het blijft mensenwerk   | 96  |
| <b>Canvas collaboratieve innovatie</b>  | 102 |
| <b>Persoonlijke noten van de auteurs</b>  | 106 |

## Voorwoord



**“Aan de rand van het ravijn bloeien de mooiste bloemen,” zegt men wel eens. Vaak is dit bedoeld als aansporing om vooral kansen te grijpen, ondanks dat daar ook risico’s aan kleven. Aan dit spreekwoord moet ik denken bij ‘Innoveren over grenzen heen’.**

Sturen op innovatie – aan de rand van het ravijn – is wat mij betreft een topprioriteit voor de Rijksoverheid. Daaronder valt ook technologische innovatie. Technologische ontwikkelingen bieden ons belangrijke kansen, én stellen ons dikwijls voor uitdagende ethische vragen. Wanneer wij op zulke vragen geen goed antwoord hebben als overheid, kunnen risico’s werkelijkheid worden. Wij moeten ons dus zo goed mogelijk verhouden tot technologische ontwikkelingen. Daarvoor is van belang dat we onszelf uit weten te dagen tot een hoger tempo en durf om te experimenteren met vernieuwing, zonder dat we inboeten op de zorgvuldigheid die je van de overheid mag, en zelfs moet verwachten.

Voor werkelijke innovatie zijn delen en samenwerken van levensbelang. Er zijn tal van onderwerpen waar je echt niet zonder anderen kunt innoveren. Als ik naar mijn eigen departement kijk, dan zijn dat bijvoorbeeld onderwerpen als armoede en schulden, inburgering, een leven lang leren. Er is bijna geen thema te verzinnen dat je als ministerie nog effectief in je eentje kunt behandelen. Vandaar dat we als SG’s van de ministeries samen ook investeren in grenzeloos samenwerken.

Als Rijksoverheid lukt het ons nog niet altijd voldoende om (technologische) ontwikkelingen en inzichten consequent én tijdig met elkaar uit te wisselen, waardoor we te vaak dezelfde les opnieuw leren. Ook moeten we sneller en eerder stilstaan bij ethische en normatieve vraagstukken en maatschappelijke consequenties, zodat we niet achteraf weeffouten constateren die we voor hadden kunnen zijn. Dat zijn we nu interdepartementaal samen met onze uitvoeringsorganisaties aan het verbeteren – waarbij we als departementen ook veel van de uitvoering kunnen leren.

Een open mindset waarin je elkaar kunt versterken en opzoeken helpt ons daarbij. We moeten niet alleen binnen de Rijksoverheid verbinden, maar ook onze medeoverheden, kennisinstellingen, bedrijven en burgers opzoeken. Er zit zo ontzettend veel kennis in onze samenleving, die moeten we aanboren en benutten. Innovatie en de gebruiker centraal stellen kán echt hand in hand gaan met de betrouwbare uitvoering van onze publieke taken, daar ben ik van overtuigd.

Daarom word ik enthousiast van Digicampus en van ‘innoveren over grenzen heen’. Zij maken innovatie, inclusief de ethische vraagstukken, gewoon lekker praktisch. In deze publicatie gaat u kennismaken met verschillende initiatieven en partijen die samen aan de slag zijn met innovatie, over de grenzen van hun organisaties (en onderwerpen) heen. Ook vindt u verhalen over belangrijke succesfactoren en randvoorwaarden als vertrouwen.

Ik hoop vooral dat deze publicatie u inspireert om zélf een stap te zetten en uw hand uit te steken, én om andere uitgestoken handen te grijpen (zodra dat weer mag). Als we elkaar vasthouden, is het reiken naar de bloemen aan de rand van het ravijn vanzelf minder spannend en minder risicovol. Als we aan de goede kant hangen, dan. Daar kan Digicampus bij helpen.

Loes Mulder,  
Secretaris-Generaal Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

# 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.**

Daarom is het nodig dat de overheid blijft innoveren en dit doet in samenwerking met anderen. Andere afdelingen, andere ministeries, andere overheidslagen, maar ook kennisinstellingen, maatschappelijk middenveld, bedrijven, ondernemers en burgers. Samenwerking met markt, overheid en wetenschap (triple helix) en zelfs samen met de samenleving (quadruple helix) vindt steeds vaker plaats om deze vraagstukken op te lossen en samen waarde te creëren. Op zowel maatschappelijke vraagstukken als technologische ontwikkelingen. Digicampus biedt markt, overheid, wetenschap en samenleving daarvoor een ontmoetingsplek waar ze samen kunnen innoveren over grenzen heen. We begeleiden 'collaboratieve innovatie': structurele innovatie of innovatie vanuit de maatschappelijke behoefte, daar waar je het niet alleen kunt. Een aantal partijen zijn daar al heel succesvol in. Wij gingen langs twaalf collaboratieve innovaties en lieten ons inspireren. We vroegen ons af wanneer partijen collaboratieve innovatie aangaan, welke samenwerkingsvormen er daarvoor zijn en welke randvoorwaarden er zijn voor succes.

## **Waarom een collaboratieve innovatie starten en hoe?**

Grofweg zien we een onderscheid tussen drie redenen voor organisaties om een collaboratieve innovatie te starten:

### **1. Samenwerken aan maatschappelijke opgave vanuit medeverantwoordelijkheid**

Organisaties werken samen als ze onderdeel zijn van een maatschappelijk probleem of gevolgen ondervinden van de oplossing van dat probleem en afhankelijk van elkaar zijn om te innoveren. Vaak gaat dit om organisaties die onderdeel zijn van een keten. SchuldenlabNL is hier een voorbeeld van. Hulpverleners en schuldeisers van iemand met schulden, dat kunnen diverse overheidsorganisaties zijn, vaste lasten-organisaties zoals verzekeraars, energieleverancier, telecommatenschappen en woningbouwcorporatie, maar

ook banken en diensten op afbetaling. Er is meestal geen opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding tussen de overheid en de private partij. Vaak komt de meeste financiering vanuit de overheid. Dat kan *in kind* door mensen te faciliteren, maar ook in cash met programmabudget of subsidie. Bedrijven financieren ook mee als ze er voordeel aan ondervinden, cash of *in kind* door kennis en netwerk in te zetten.

## 2. Samen leren, kennis en expertise delen

Vanuit de gedachte dat bedrijven én overheid specifieke kennis en expertise hebben die bij de ander niet voorhanden is, kan het aantrekkelijk zijn om samen te werken op technologische en maatschappelijke vernieuwing. Er zal niet altijd een concreet eindproduct geleverd worden. Het gaat om kennis ontwikkelen en opdoen op het toepassen van zo'n nieuw fenomeen. Het onderwerp Self Sovereign Identity is bijvoorbeeld nog heel nieuw en er moet nog veel ontdekt en ontwikkeld worden om te kunnen bepalen wat de mogelijkheden zijn en hoe je het wil inzetten. Om dit te ontdekken en uit te zoeken werkt een diversiteit aan organisaties samen in Odyssey: overheidsorganisaties zoals ministeries, gemeenten en politie, ICT-leveranciers en bedrijven zoals KLM. Dutch Blockchain Coalition en de Nederlandse AI Coalitie doen dit voor blockchain en artificial intelligence.

Dit soort samenwerkingen kunnen (deels) op inhuurbasis gebeuren. Tenzij de andere private partijen er ook belang bij hebben om samen te werken omdat zij daarmee hun kennis kunnen uitbreiden. Dan wordt er vaak met gesloten beurzen samengewerkt of betalen ze een lidmaatschap om bij de samenwerking aan te mogen sluiten.

## 3. Risico's delen en efficiënter innoveren

De eerste publiek-private samenwerkingen starten al in de jaren '80 en werden gedreven door de gedachte dat door samenwerking de overheid minder risico hoeft te dragen en de markt de uitvoering efficiënter kan doen. De publieke en private partners werkten voor een langdurige periode volgens een afgesproken risicoverdeling samen. Bijvoorbeeld voor de bouw van een brug of een nieuwe snelweg. Deze manier van samenwerken zie je ook steeds meer op andere onderwerpen, bijvoorbeeld wanneer specialistische kennis op diverse thema's tegelijk nodig is. In deze samenwerking is de overheid opdrachtgever en koopt eigenlijk een eindproduct in bij een of meerdere marktpartijen. Een voorbeeld hiervan is de raamwerkovereenkomst die de Verkeersonderneming gesloten heeft.

Maar samenwerking op deze manier kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Niet alleen enkel in de rol van de overheid als opdrachtgever en de markt als opdrachtnemer. De overheid kan ook bepaalde activiteiten van de markt financieren in de vorm van subsidies, leningen of garanties. De overheid kan bepaalde activiteiten van de markt stimuleren door belastingen te verlagen of bepaalde activiteiten vrij van vergunningen te maken. Zo heeft het terrein van The Green Village een regelluwe status. Daarvoor heeft de gemeente Delft het bouwbesluit uitgezet via de crisis- en herstelwet.

## Welke randvoorwaarden voor succes?

Wat we hebben geleerd is dat elke samenwerking uniek is en veel maatwerk en mensenwerk vereist. De juridische vormen volgen de inhoud. Desondanks denken we dat er algemene lessen te trekken zijn uit deze twaalf collaboratieve innovaties. Deze lessen geven het palet aan mogelijkheden en afwegingen weer. We zien verschillende randvoorwaarden voor succes, zoals investeren in common ground, in formele en informele structuren, in solidariteit en eerlijkheid, in onafhankelijkheid. We hebben geprobeerd de belangrijkste lessen onder elkaar te zetten. Laat je inspireren door de twaalf collaboratieve innovatie-verhalen en start zelf! De publicatie sluiten we af met een canvas waarin alle tips en stappen verwerkt zijn.

Je bent altijd welkom bij Digicampus om samen te innoveren op onze kennis- en innovatieagenda. Digicampus onderzoekt welke samenwerkingsvormen en methoden geschikt zijn voor deze collaboratieve innovaties. We leren door te doen en delen onze lessen en inspiratie.

Veel leesplezier!

Danja von Salisch en Giulietta Marani

# Bouwen aan vertrouwen

**Waardecreatie door samen te werken met de markt, overheid en wetenschap (*triple helix*) en zelfs samen met de samenleving (*quadruple helix*) vindt steeds vaker plaats. Vooral bij opgaven die te groot zijn voor één partij om beet te pakken. Of het nu een maatschappelijk vraagstuk of een technologische ontwikkeling is. Rutger Zuidam zegt hierover: “We zien bij veel partijen een zoektocht. Hoe gaan we om met de vraagstukken die ons wel raken, maar waarbij we niet de enige eigenaar zijn? En waarbij de oplossing niet per se van ons moet zijn? Het gaat echt over vraagstukken waar een organisatie nooit in zijn eentje de oplossing voor kan produceren of kan inkopen en uitrollen. Vraagstukken waarbij de oplossing betekent dat zoveel mogelijk stakeholders die relevant zijn in het complexe systeem van het vraagstuk mee moeten gaan doen.”**

Ontwikkelen van vertrouwen is de sleutel voor een goede triple of quadruple helix, dat wordt duidelijk uit alle twaalf de samenwerkingen. Vertrouwen in elkaar als mens, organisatie en ieders competenties. Vertrouwen dat iedereen zowel in goede als in slechte tijden voor de samenwerking gaat, dat je elkaar niet loslaat. Dat lukt alleen als het collectieve belang écht gevoeld wordt en voorop staat. Kees van der Klauw verwoordde dat zo: “Wat voor mij telt, is integriteit. Op het moment dat je meedoet aan de AI Coalitie, dan zit je daar niet meer voor jezelf, dan zit je voor het collectief belang. En je eigenbelang moet je dus kunnen afmeten aan het collectief belang.” Waarmee niet gezegd wordt dat er geen eigenbelang is of mag zijn. Er moet voldoende meerwaarde voor iedereen zijn. En iedereen moet elkaar die eigen meerwaarde ook gunnen, wil een samenwerking goed van de grond komen. Maar de basis is gemeenschappelijkheid. Van der Klauw zegt: “De basis van onze samenwerking is dat we gemeenschappelijke problemen gemeenschappelijk aanpakken.”

Wat legt een basis voor vertrouwen?

- Een basisset aan omgangsregels
- Intrinsieke motivatie om een gedeeld probleem of een gedeelde opgave aan te pakken
- Een gedragen punt op de horizon bij die opgave
- Elkaar nodig hebben om een stap verder te komen op die horizon en dat ook uitspreken
- Eerlijkheid over eigenbelang en meerwaarde om in te stappen
- Snel naar kleine gezamenlijke resultaten om de meerwaarde te ervaren

Aan dat vertrouwen moet je samen bouwen. Door in eerste instantie meer te geven en te gunnen dan te nemen. Door realistische verwachtingen te creëren. Door elkaar goed te leren kennen en een “community” te bouwen. Informeel en formeel. Dit kan bijvoorbeeld via de governance, zoals bij de Dutch Blockchain Coalition (DBC) is gedaan. “Wat ik de kracht van onze coalitie vind, is dat er in het begin een governance is ontwikkeld die ziet op cohesie en communitygevoel. Dat communitygevoel werd en wordt – nu nog steeds, maar vooral in het begin – gewaardeerd. Als je erin slaagt in het begin het wij-gevoel te creëren in je formele governance, door partijen een belangrijke stem te geven over waar je met elkaar naartoe gaat, dan helpt dat enorm. Belangrijk is dat je iemand hebt die daarin kan investeren en dat kan sturen, en achter de schermen ook veel tijd besteedt om fricties weg te nemen,” licht Sandra van Heukelom toe in het interview.

Dat gevoel van community maar vooral gelijkheid vraagt vaak om een neutrale plek of een onafhankelijke intermediair die dit aanjaagt en bewaakt. Een plek of iemand die kan helpen van eigen organisaties los te komen. Irene Duyn van Cumulus Park Studio herkent dit: “We zien vaak dat de grootste partij 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.” Die belangeloze facilitator probeert Cumulus Park Studio te zijn: “Als we Cumulus Park echt willen laten bloeien en uitnodigend willen maken voor iedereen, zal initiator 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.”

Het leggen van een basis van vertrouwen vraagt om investering in het vinden van *common ground*, in de juiste partners met draagvlak aan de samenwerking verbinden, in een proces van solidariteit en eerlijkheid, in een structuur voor informele en formele samenwerkingsregels en in onafhankelijkheid van eigen organisaties.

### Investeren in *common ground*

Focus op gezamenlijk opgave, de *common ground*, en ga van daaruit samenwerken. Rutger Zuidam zegt hierover: “Natuurlijk hebben de partijen in een samenwerking ook hun eigen belangen, maar er zit neutraal terrein tussen. Daar komen de gemeenschappelijke belangen samen. Je zou kunnen

zeggen dat het een andere vorm van polderen is, niet om consensus te bereiken of om de taart te verdelen, maar om tot iets nieuws te komen door het met elkaar te doen.” Ga in eerste instantie dan ook niet samenwerken vanuit eventueel winstoogmerk maar investeer in *common ground*. Zorg daarbij voor een lange-termijn focus.

### Hulpstructuren

Enkel vanuit winstoogmerk samenwerken gaat vaak uit van een kortetermijn-impuls. Voor financiering zijn er andere hulpstructuren zoals subsidies en fondsen, maar ook het Start-up in Residence-programma, Odyssey Momentum, Cumulus Park Studio en innovatiebudgetten zoals dat van het ministerie van BZK. Organisaties die op zoek zijn naar financiering kunnen beter gebruik maken van die hulpstructuren. Start de samenwerking met *in kind* bijdragen en gesloten beurzen. Op deze manier blijft de verhouding tussen de partner-organisaties evenwichtiger en hoeft er nog geen financieringsstructuur opgetuigd te worden.

Werk vervolgens vanuit een *value case* of waar mogelijk een maatschappelijke kosten- en batenanalyse, laat zien wat het de maatschappij oplevert. Dirk-Jan de Bruin van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zegt daarover: “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. We zijn begonnen met het creëren van urgentie. 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.”

Creëer urgentiebesef. Maak het echt door ook inwoners en ondernemers te betrekken. Denk groot maar begin klein. Bij Modal Shift deden ze dat door middel van een 24-uurs co-creatiesessie, vertelde De Bruin. “Daarbij hebben we met overheden en zo'n vijftig vervoerders en verladers gekeken of ze ook willen instappen. Waarbij niet het instituut of het koninkrijk centraal stond, maar het maatschappelijk vraagstuk. 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.”

## Investeren in juiste partners met draagvlak

Motivatie, energie en eigenaarschap zijn essentieel als je met organisaties gaat samenwerken voor een langere periode. Een stap verder komen op een gezamenlijke opgave valt of staat met de juiste partners. Start daar waar energie zit. Beter met een kleine betrokken groep starten en later uitbouwen, dan trekken aan partijen waar geen energie zit. Als de samenwerking de eerste resultaten oplevert, sluiten vanzelf anderen graag aan. Saskia Noordewier van The Hague Security Delta (HSD) adviseert: “Werk hard waar de energie zit of waar je in gelooft. Innovatie is niet altijd een makkelijk proces en vraagt doorzettingskracht. Ga niet trekken aan wat er niet is, er moet energie in de samenwerking zitten.” Verken wie de probleemeigenaren zijn en breng deze samen. Duyn onderstreept dit vanuit Cumulus Park Studio: “De eerste fase van samenwerken gaat over scopen, samenbrengen en dat ook doen met partijen die probleemeigenaar zijn. Dus nog niet met partijen die oplossingen hebben.”

Zorg dat deze partijen vervolgens inhoudelijk bijdragen. Dat creëert gevoel van eigenaarschap. Van Heukelom van DBC zegt daarover: “De mate waarin je in staat bent om vrijwilligheid los te koppelen van vrijblijvendheid, is denk ik de kracht van een coalitie.” Dit vraagt om commitment én draagvlak bij de betrokken partners, hun interne organisaties én hun achterban. Werk hier gericht aan op drie niveaus: het bestuurlijke niveau, managementniveau en de mensen die er in de uitvoering mee te maken krijgen. Verschillende van de gesproken initiatieven zetten daar anderen voor in. SchuldenlabNL heeft een bestuur met mensen van buiten de betrokken organisaties, vertelt Sadik Harchaoui: “Daar zitten geen partijen in, maar mensen. Gerrit Zalm, Ingrid Thijssen, Ine Voorham en Ton Heerts. Zij zitten op persoonlijke titel in het bestuur.” En die focus op individuen werkt ook bij de Verkeersonderneming, zeggen Roger Demkes en Paul van Hal: “We blijven lobbyen bij de organisaties op de ingangen die we hebben. Het blijft mensenwerk. Je moet de juiste personen bespelen die dan uiteindelijk zeggen: we wachten niet op landelijk, we gaan het gewoon doen. Zo'n sfeer moet er ontstaan, dan gebeurt er weer iets.”

Voor een langetermijnsamenwerking werkt het om de uiteindelijke opbrengsten voor de partnerorganisaties zelf helder te maken. Die eerste opbrengsten moeten alleen niet in winst of betaalde opdrachten zitten. Harchaoui van SchuldenlabNL zegt daarover: “De partijen hebben een welbegrepen eigenbelang om te participeren. Wij zeggen altijd: het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gedeelde problemen.” Maak die gedeelde problemen en de opbrengsten helder.

Wat zijn de tips van de collaboratieve innovaties voor eigenaarschap en draagvlak?

- Start met de probleemeigenaren, niet met de partijen die oplossingen hebben
- Investeer in een gezamenlijke visie op de opgave
- Bedenk een slogan en maak samen een pitch
- Herhaal de pitch continu, zowel binnen als buiten
- Zet bestuurlijke sponsors in om draagvlak binnen en buiten vast te houden
- Maak bij interne organisatie en achterban duidelijk maken wat de samenwerking oplevert

## Wat kan het een organisatie opleveren om in een collaboratieve innovatie te stappen?

- **Maatschappelijke gedrevenheid:** er zijn veel bedrijven die vanuit maatschappelijk oogpunt graag willen bijdragen omdat ze hier gemotiveerd voor zijn of omdat het bij de organisatie doelstelling past. Vaak wordt de inzet dan geschaard onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).
- **Kostenbesparing:** wanneer de partijen aan een gedeeld probleem samenwerken draagt de oplossing vaak bij aan organisatiedoelstellingen en door werkverdeling kan dit financiële voordelen opleveren. Collectief Schuldregelen (een van de projecten van SchuldenlabNL) levert de deelnemende organisaties bijvoorbeeld jaarlijks een flinke besparing op personeelskosten.
- **Risicodeling:** het kan aantrekkelijk zijn om samen te werken omdat je de investering kan delen die nodig is om iets nieuws te onderzoeken en uit te proberen. Dat zie je bijvoorbeeld bij de AI Coalitie. De samenwerkende partijen doen gezamenlijk onderzoek en experimenten. Een innovatie kan falen, en de kosten van dit risico deel je door samen te werken.
- **Goed werkgeverschap:** blijde medewerkers zijn betere medewerkers. Door medewerkers een deel van hun tijd samen te laten werken op maatschappelijk relevante projecten, blijven ze betrokken en geïnspireerd. Maar ook het zichtbaar zijn voor nieuw talent is een belangrijk element. Voor bedrijven is het een laagdrempelige manier om bijvoorbeeld via de Werkplaats Digitaal Vakmanschap kennis te maken met IT-studenten die bijna afstuderen.





- **Kennisopbouw:** door werknemers in de projecten mee te laten draaien doen ze kennis op die ook op andere plekken in de organisatie of in andere projecten toegepast kan worden. De partners van de AI Coalitie en de Dutch Blockchain Coalitie bouwen gezamenlijk kennis op over de mogelijkheden van AI en Blockchain.
- **Netwerkverbreding:** als veel partijen bij de samenwerking betrokken zijn, is een samenwerking een uitgelezen plek om een nieuw netwerk op te doen rondom een bepaald thema. Maar ook om zichtbaar te zijn in dit netwerk.
- **Versterken van imago:** het kan voor een organisatie het imago versterken als ze gekend willen worden op het onderwerp van de samenwerking. Samenwerking met bekende kopstukken helpt ook hierbij. Daarom wordt de bijdrage ook weleens vanuit communicatie-oogpunt gedaan.

### Investeren in informele en formele samenwerking

Veranker dat eigenaarschap en draagvlak vervolgens ook in de informele en formele samenwerkingsstructuren. Zorg dat het van iedereen is en blijft. Als je wilt dat alle organisaties een gelijke rol hebben, zorg dan dat niet een paar grote organisaties te dominant zijn en alles beslissen of bij zich houden. De Dutch Blockchain Coalition doet dit zo: “Door bijvoorbeeld het coalitieberaad – en dus de leden – de belangrijke beslissingen te laten nemen, creëren we een soort directe democratie, waarin iedereen kan meepraten. Solidariteit, vertrouwen en openheid worden zo – hopelijk – onderdeel van de cultuur.”

Denk na over eigendom, aansprakelijkheid, financieringsstromen, juridische basis en organisatievorm en leg deze vast. Doe dit pas als de basis voor vertrouwen en voor de relatie is gelegd. Harchaoui adviseert: “Je begint 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 al latere knelpunten veel makkelijker oplost.”

Zorg ook dat de governance past bij wat je wilt bereiken en welke drempels je moet wegnemen. Bekijk welke partijen je nu en in de toekomst nodig hebt.

Veel van de samenwerkingen die we spraken hebben daarom de Raad van Advies of de stuurgroep uitgebreid en de founding partners aangevuld met belangrijke stakeholders. The Green Valley heeft een Green Deal: “Een soort *advisory board* dat op inhoud stuurt. Daarin zitten de grote stakeholders. 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.” Een goede vertegenwoordiging van alle probleemeigenaren en actoren is cruciaal. Dit kan drempels wegnemen en innovatie versnellen.

Let daarbij op een zuivere relatie met geldschietters. Soms is voor hen een verantwoordingslijn over financiën beter dan een rol in het bestuur of raad van toezicht. Bij The Hague Security Delta leerden ze precies dat tijdens een Gateway review: “Uit een gateway review kwam naar voren dat we een duidelijkere scheiding moesten aanbrengen in onze governancestructuur. We hebben nu een kleine van Raad van Toezicht en een Raad van Advies die echt breed is opgezet. Zo is HSD meer van iedereen, omdat er meer mensen betrokken zijn, maar hou je wel een duidelijke scheiding.” Voor overheidspartijen is het belangrijk goed te kijken welke rol ze hebben in de samenwerking (financier, facilitator) en welke rol ze in de governance daadwerkelijk kunnen innemen, zo dat ze de samenwerking versterken en niet vertragen. Zie ook hoofdstuk over juridische basis.

### Investeren in solidariteit en eerlijkheid

Bij alle samenwerkingen is duidelijk dat openheid, solidariteit en eerlijkheid cruciaal zijn voor het slagen van een langetermijnsamenwerking. Investeer daarom in een cultuur waarin belangen, zorgen en kansen openlijk besproken kunnen worden. “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.” vertelt Irene Duyn van Cumulus Park. “Maar voor collaboratieve innovatie is dat killing, je moet je kaarten op tafel durven leggen en transparant zijn over je intenties, belangen en waar je spanningen voorziet. Als partijen aan het begin niet het achterste van hun tong laten zien, neem dan meerdere bijeenkomsten de tijd. Aandacht voor het proces van solidariteit en eerlijkheid is nodig en kost tijd. Investeer die tijd in elkaar, om elkaar te leren kennen, als mens en als samenwerkingspartner.

## Investeren in onafhankelijkheid

Soms kan het helpen om neutrale grond of een neutrale intermediair te hebben. Een plek om los te komen van de eigen organisatie of een partij die innovatie en samenwerking faciliteert. Wouter Welling van het ministerie van BZK erkent dit: "Als de overheid iets zelf organiseert, zit er altijd een zweem over van politieke belangen of een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie. Daarom helpt het om een organisatie te hebben die eigenlijk de opdracht heeft om het allemaal zo puur en inhoudelijk mogelijk te laten en kwaliteit boven te laten komen. Als overheid is dat moeilijk neer te zetten, omdat je altijd bepaalde machtsstructuren houdt."

De helft van de samenwerkingen die we spraken kozen voor onafhankelijkheid te vervullen via een intermediair als ECP, Odyssey, Cumulus Park Studio, Society Impact of een ander extern bureau. De rol van intermediair is verschillend van aard bij de samenwerkingen; financieel en administratief of gericht op het faciliteren van de innovatiereis. Vaak zijn het partijen die ervaring hebben met het bespreekbaar maken van onderliggende groepsdynamieken en belangen. Duyn legt uit: "Dit is eigenlijk een soort neutraal terrein, wat openstaat voor iedereen die anderen nodig heeft om te kunnen innoveren, waarbij Cumulus Park Studio dus een onafhankelijke stichting is."

Onafhankelijkheid van de eigen organisatie kun je ook creëren door de financiering elders te beleggen of te verdelen over de partners. Welke vormen zijn we tegengekomen? Waar staat het geld?

1. Bij een stichting of bv, een aparte entiteit opgericht voor de samenwerking
2. Bij één van de samenwerkingspartners, niet zijnde de overheid
3. Bij een intermediair zoals ECP
4. Verdeeld over de verschillende partners

## En als het een succes is?

De twaalf samenwerkingen zijn allen op hun geheel eigen manier erin geslaagd om collaboratieve innovatie te doen slagen. De samenwerkingen houden vanaf het begin rekening met opschaling. Opschalen kun je op veel verschillende manieren doen: in niveau, in regio, in doelgroepen, in aantal stakeholders, in activiteiten, in het structureel maken. Denk goed na welke opschaling gewenst is en neem de betrokken partijen op tijd mee. Marjan Kreijns van The Green Valley gebruikt de hink-stap-sprong methode: "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."

Is een aanpak succesvol en kan het voor anderen ook relevant zijn? Stel de kennis en aanpak dan open source beschikbaar. Help anderen met formats en handreikingen. Bedenk ook hierbij dat het mensenwerk blijft. Een handreiking rolt zichzelf niet uit. Iemand moet de rol innemen om de opschaling aan te jagen en organisaties te helpen om de formats en handreikingen toe te passen. Een van de betrokken partijen of een intermediair kan dit doen.

Opschaling van een testfase naar een structurele aanpak vraagt vaak verandering in de eigen organisatie. Arinda van der Meer van Start-up in Residence vertelt: "De interne organisatie moet er gereed voor zijn. Als je die niet meekrijgt, een beetje op hoog niveau commitment, dat je weet dat er geen mensen voor vrijgemaakt kunnen worden. En die heb je nodig." Vergeet ook het startpunt van de collaboratieve innovatie niet. Leg uit waarom de partner nodig is voor welk maatschappelijk probleem en wat het de organisatie gaat opleveren.

## Tips van ervaringsexperts uit 12 succesvolle collaboratieve innovaties

“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.”  
Dirk Jan de Bruijn, Ministerie I&W

“Probeer met alle partijen te komen tot een **project waar echt iedereen iets aan heeft**, anders heeft het geen meerwaarde.”  
Sanne Borger, Werkplaats Digitaal Vakmanschap

“**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.”  
Marjan Kreijns, The Green Village

“De belangrijkste randvoorwaarde voor een geslaagde samenwerking is of de partijen met elkaar **willen samenwerken**. Vervolgens kun je zeggen: wat is dan een praktische manier om het te regelen?”  
Roger Demkes, Verkeersonderneming

“Je moet intrinsiek willen samenwerken en je moet ook bereid zijn om elkaar te **vertellen** waar dat wel eens mis zou kunnen gaan, of **waar de conflicterende belangen zijn**. Dat moet je in een vroeg stadium doen, en dan heb je naar mijn mening een goede basis.”  
Kees van der Klauw, Nederlandse AI Coalitie

“Zorg dat je je beweegredenen scherpstelt: **waarom wil ik dit, waarom zit ik hierin?** Een helder antwoord op die vraag voorkomt teleurstellingen en frustraties, en zorgt er bovendien voor dat de betrokken personen intern – dus binnen hun bedrijf, kennisinstelling of departement/organisatie – de toegevoegde waarde van het lidmaatschap goed kunnen verwoorden.”  
Peter Verkoulen, Dutch Blockchain Coalition

“Het draait vooral om het communitygevoel: dat je graag ergens aan meewerkt en het gevoel hebt: **we gaan samen ergens naartoe**.”  
Sandra van Heukelom, Dutch Blockchain Coalition

“We moeten de 21e-eeuwse versie van de polder ontsluiten. Kijk bij een probleem niet alleen wie het kan oplossen, maar wie er in gezamenlijkheid **betrokken kan worden bij de oplossing**. De ander is cruciaal voor het oplossen van jouw deel van het probleem.”  
Rutger Zuidam, Odyssey

“Mijn tip aan ambtenaren: als je die **onverwachte ontmoetingen** durft op te zoeken, ontstaan er veel spannendere dingen dan wanneer je met mensen zoals jijzelf gaat nadenken over een probleem.”  
Wouter Welling, Ministerie BZK

“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.”  
Sadik Harchaoui, SchuldenlabNL

“Check of ergens energie is, dat is belangrijk, maar je moet zelf ook echt doorzettingsvermogen hebben. Innovatie is niet altijd een makkelijk proces, dat is soms **gewoon heel hard werken**. Als je ergens in geloofd, dan moet je ervoor gaan.”  
Saskia Noordewier, The Hague Security Delta

“Uiteindelijk moet je ook niet onderschatten hoeveel invloed de interne organisatie op het geheel heeft. De startups moeten hard werken en een goed idee hebben, maar de **interne organisatie moet er ook klaar voor zijn**. Je hebt op hoog niveau commitment nodig, er moeten mensen worden vrijgemaakt.”  
Arinda van der Meer, Start-up in Residence gemeente Den Haag

“Als je een PPS-constructie start zou ik vooral iedereen willen aanbevelen om een sponsor te zoeken. **Een sponsor op hoog niveau**. Het is net als een branchevereniging in het algemeen: je doet er nooit zaken mee, maar je wil ze niet tegen je in het harnas jagen. Dat geldt ook voor bestuurders. Zij hebben uiteindelijk ook gewoon de expertise in huis. Dus zoek die op, en vraag om advies. Doe je rondes. Je moet niet over één nacht ijs willen gaan.”  
Diederik van Leeuwen, New Trust Foundation

“Uiteindelijk blijkt dat vertrouwen de allergegrootste bepaler van succes is van het team dat samen innoveert. Al helemaal bij teams die vanuit meerdere organisaties aan innovatie werken. De **mensen, hun mindset en hun gedrag**: dat is hoe het verschil wordt gemaakt.”  
Irene van Duyn, Cumulus Park

# Collaboratieve innovaties bekeken vanuit aanbestedingsrecht en staatssteun

*Gastauteur:*

**Alfredo Molina**

buitenpromovendus aan de  
Rijksuniversiteit Groningen

**Innovatie is niet een doel op zich en er is geen blauwdruk te geven van hoe een partnership tussen organisaties vormgegeven moet worden. Voordat partijen een partnership willen aangaan, moeten ze eerst bedenken waarom ze in een partnership willen en wat ze ermee willen bereiken (what's in it for me?) en daarnaast moeten ze bedenken wat voor rol zij in het partnership aannemen.**

Een partnership waarin de overheid participeert krijgt een extra dimensie. In een democratische rechtsstaat verwachten we dat de overheid zich richting haar burgers kan verantwoorden, en daarmee naar haar burgers kan motiveren waarom bepaalde beslissingen zijn genomen. We verwachten van de overheid dat zij doelmatig onze belastingcenten uitgeeft. Ook verwachten we dat de overheid dat zij niet discrimineert en onpartijdig is. Iedereen met hetzelfde goede idee zou net zoveel kans moeten maken op steun van de overheid. Willekeur en vriendjespolitiek is uit den boze.

Europa heeft ook dezelfde verwachting van de overheid. Daarnaast hebben de verschrikkingen uit de Eerste- en Tweede Wereldoorlog de Europese landen doen beseffen dat zij een nieuwe oorlog moeten zien te voorkomen. Om de vrede te bewaren is in de jaren '50 van de twintigste eeuw het Europees project van Monet en Schumann opgezet, wat na ruim 70 jaar tot de huidige Europese Unie heeft geleid. Het primaire doel van Monet en Schumann is dus het bewaren van de vrede door de economieën van de landen wederzijds afhankelijk van elkaar te maken. Onder het adagium "landen die handel met elkaar drijven hebben belang bij vrede", zorgt handel in een gemeenschappelijke markt voor blijvende vrede. Het integreren van economieën leidt tot verbetering van welvaart van de Europese volkeren, wat weer de kans op een nieuwe oorlog op het Europese continent verkleint. Welvaart wordt verhoogd door de bevordering van werkgelegenheid, de waarborging van een adequate sociale bescherming, de bestrijding van sociale uitsluiting alsmede een hoog niveau van onderwijs, opleiding en bescherming van de menselijke gezondheid. Essentieel voor de verhoging van de welvaart en het voorkomen van een nieuwe oorlog is de bestrijding van iedere vorm van discriminatie op grond van nationaliteit.

Uit het bovenstaande zijn beginselen zoals het motiveringsbeginsel, het zorgvuldigheidsbeginsel, non-discriminatie, objectiviteitsbeginsel en het transparantiebeginsel geboren. Beginselen waarvan wij als samenleving vinden dat de overheid zich eraan te houden heeft. De kaders, of ze vanuit Europa komen of vanuit onze nationale overheid, zijn ingegeven vanuit deze beginselen.

Dit hoofdstuk laat zien dat Europese wet- en regelgeving, zoals het aanbestedingsrecht en het staatssteunrecht, niet als last beschouwd moet worden. De inhoudelijke keuzes en afwegingen waarom bepaalde doelstellingen gehaald moet worden of waarom er geïnvesteerd moet worden in een bepaald project of waarom de overheid in een bepaald partnership moet deelnemen, zijn gegrond in regelgevingen van de nationale, centrale of decentrale overheid. Deze wet- en regelgeving legt alleen de verplichting aan overheden op om hun keuzes en afwegingen transparant, objectief onderbouwd en inzichtelijk te maken. Onze democratische rechtsstaat eist van onze overheid dat zij transparant is over de keuzes en afwegingen die geleid hebben tot een bepaalde beslissing, zoals het besluit om deel te nemen aan een partnership of het besluit om geld te spenderen aan een project. Alleen dan kunnen burgers de overheid controleren en ter verantwoording roepen en kan voorkomen dat de overheid besluiten neemt op basis van willekeur en discriminatie.

### Rol van overheid is leidend

Vooraf is het goed om te stil te staan wat voor partnership tot stand moet komen tussen een overheidsorgaan, een semi-overheidsorgaan en een private partij, of dit nu een gemeente, een universiteit, een stichting of een software-leverancier is. Wat is de rol die de overheid zichzelf toe-eigent binnen deze samenwerking? Wat uit de interviews duidelijk wordt is dat een partnership tussen overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere partijen, niet altijd leidt tot een rol van opdrachtgever voor de overheid. Sterker nog: vaak wordt van de overheid niet een leidende rol verwacht, maar dient de overheid een faciliterende rol op zich te nemen. In de partnerships zie ik verschillende kenmerken waarin de schaal varieert:

1. Aantallen: van een selecte groep aan partners tot een breed netwerk van deelnemers.
2. Mate van binding: van lichtvoetige afspraken tot instituties.
3. Dynamiek: van een open netwerk tot een besloten groep van intimi.

De rol die de overheid zichzelf toe-eigent is het vertrekpunt voor hoe je de partnership juridisch vormgeeft en welke juridische instrumenten je gaat

gebruiken. Een overheid die zichzelf meer als stimulator ziet, zal andere instrumenten kiezen om haar rol vorm te geven dan een overheid die zichzelf meer als opdrachtgever ziet. Een overheid die zichzelf meer als stimulator ziet, zal bijvoorbeeld meer gebruik maken van subsidies, of zal eerder leningen of garanties verstrekken aan een private partij, waarbij het initiatief bij deze private partij blijft. Een overheid die zichzelf meer dominant achter het stuur ziet, zal wellicht als opdrachtgever een private partij als opdrachtnemer contracteren. Die voert dan een product of dienst namens de overheid uit onder specifieke voorwaarden, opgesteld door de overheid.

De rol die de overheid zichzelf toe-eigent bepaalt uiteindelijk welk rechtsgebied van toepassing is. Een overheid die producten en diensten inkoopt, of als opdrachtgever een contract met een opdrachtnemer tekent, zal rekening moeten houden met het aanbestedingsrecht. In alle andere gevallen zal de overheid rekening moeten houden met het staatssteunrecht.

## Aanbestedingsrecht vs. Staatssteunrecht

### Aanbestedingsrecht

De scheidslijn wordt getrokken met het begrip 'van een bezwarende titel' binnen het aanbestedingsrecht. In een partnership waarin de overheid als opdrachtgever optreedt tegenover een ondernemer onder bezwarende titel zal het aanbestedingsrecht van toepassing zijn. Een bezwarende titel is een tegenprestatie die over en weer gaat tussen overheid en ondernemer. Een verplichting van de overheid om "iets te doen" (vaak in de vorm van een betaling, maar ook het verstrekken van een exclusief recht) in ruil voor dat de onderneming ook "iets terug doet" in de vorm van het leveren van een specifieke prestatie. Bij het niet nakomen van deze verplichting zullen partijen nakoming vorderen. Anders gezegd een van de partijen zal de ander dwingen om alsnog deze specifieke prestatie uit te laten voeren.

De bezwarende titel is de kern van het aanbestedingsrecht. Zonder dit element is het aanbestedingsrecht niet van toepassing. Dit is ook de reden waarom op partnerships waarbij de overheid op een andere manier samenwerkt het aanbestedingsrecht niet van toepassing is. Bijvoorbeeld als de overheid kennis deelt, garant staat, subsidie verleent of een lening verstrekt. Bij deze vormen staat niet de nakoming – het leveren van de prestatie door de andere samenwerkende partij – centraal. Bij deze vormen kunnen partijen uit elkaar gaan zonder dat een van de partijen gedwongen kan worden om

het product te leveren. Subsidie kan ingetrokken worden, je kan stoppen met kennisdelen, de lening kan gestopt worden, de vergunning kan worden ingetrokken of de garantstelling kan eindigen.



Check of je iets inkoop en als opdrachtgever een contract sluit met een opdrachtnemer, óf dat je iets wil stimuleren bijvoorbeeld via een subsidieregeling.

### Staatssteunrecht

Het staatssteunrecht kent op zijn beurt weer andere voorwaarden dan het aanbestedingsrecht. Het is verboden voor de overheid om staatssteun te verlenen aan een marktpartij, tenzij er sprake is van een uitzondering.

Om te kunnen beoordelen of er sprake is van staatssteun, zal de overheid moeten kijken naar de volgende aspecten:

1. De steun wordt door de staat verleend of is met staatsmiddelen bekostigd.  
*Bij het delen van kennis is er bijvoorbeeld geen sprake van een activiteit die door staatsmiddelen bekostigd wordt.*
- 2a. De begunstigde is een onderneming.
- 2b. Door de steunmaatregel worden bepaalde ondernemingen of producties begunstigd (criterium van selectiviteit). *Bij veel van de initiatieven die in deze publicatie aan bod komen zie je dat een bepaalde onderneming niet selectief begunstigd wordt. Te allen tijde kunnen nieuwe partijen namelijk bij het initiatief aansluiten.*
3. Er is sprake van begunstiging in de vorm van een economisch voordeel dat een onderneming bij de gewone bedrijfsvoering niet zou hebben gehad.
4. Steun moet leiden tot een (dreigende) vervalsing van de mededinging op de gemeenschappelijke markt.
5. De tussenstaatse handel moet op een ongunstige wijze worden beïnvloed.<sup>1</sup>



Check de maatregelen aan de bovengenoemde aspecten. Voldoet het niet aan alle aspecten, dan is het geen staatssteun en is de maatregel dus toegestaan.

De Europese Commissie heeft meerdere Mededelingen<sup>2</sup> geschreven over de bovengenoemde aspecten. De Mededelingen bieden de praktijk informatie over hoe ze in het licht van de bovengenoemde aspecten hun projecten kunnen inrichten. Dit om te voorkomen dat de maatregel gekwalificeerd wordt als verboden staatssteun.



Check of je iets inkoop en als opdrachtgever een contract sluit met een opdrachtnemer, óf dat je iets wil stimuleren bijvoorbeeld via een subsidieregeling.

Als er toch sprake is van staatssteun, dan hoeft dit nog niet te betekenen dat de maatregelen verboden zijn. Bepaalde staatssteun is toegestaan op basis van de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGV)<sup>3</sup> en als de AGV het niet toestaat dan kan er nog altijd om goedkeuring worden gevraagd bij de Europese Commissie.

### Valt het onder de Algemene Groepsvrijstellingsverordening?

De AGV geeft met name voor innovatie voldoende mogelijkheden om steun te verstrekken. De AGV is vooral gericht op steun aan het midden- en kleinbedrijf (mkb); bijvoorbeeld steun om opleidingen aan mkb-personeel te kunnen aanbieden en steun om de werkgelegenheid te bevorderen. Steun kan ook verleend worden aan grote ondernemingen, maar slechts in bepaalde gevallen en onder bepaalde voorwaarden. Bijgevoegd is een lijst van activiteiten waar staatssteun verstrekt mag worden.

Hou bij het verstrekken van staatssteun die onder de AGV valt, rekening met de twee geldende steunplafonds: de steunintensiteit en het steunmaximum. Als de steun de plafonds overschrijdt moet de steunmaatregel alsnog bij de Europese Commissie aangemeld worden. De steunintensiteit is een percentage dat in verhouding staat tot een reeks in aanmerking komende kosten. Het steunmaximum is het maximale bedrag wat per activiteit aan steun verstrekt mag worden.

De hoogte van de plafonds worden bepaald aan de hand van de grootte van de onderneming en de activiteit. Bij een middelgrote onderneming die wil investeren in infrastructuur voor duurzame energie is de steunintensiteit 100% en het steunmaximum 20 miljoen. Terwijl bij een middelgrote onderneming die wil investeren in werkgelegenheid de steunintensiteit 10% is en het steunmaximum 7,5 miljoen euro.

De rechtspersoonlijkheid van een onderneming is dus irrelevant voor de maximale hoogte van de steunmaatregel. Voor een stichting of een bv is dit hetzelfde. Wel wordt er onderscheid gemaakt tussen kleine, middelgrote en grote ondernemingen. De inhoudelijke activiteit waaraan de steunmaatregel bijdraagt heeft wel invloed op de maximale steunplafonds.

### Belemmeringen

Ondanks dat het staatssteunrecht redelijk veel mogelijkheden biedt voor innovatie in partnerships, worden vaak belemmeringen ervaren bij de toepassing van het staatssteunrecht.

1. Het staatssteunrecht is vrij statisch en gaat ervan uit dat overheden van tevoren goed weten wat ze willen en kunnen anticiperen op wat er komen gaat. Juist bij innovatie kunnen ontwikkelingen snel gaan. Door veel tijd in de afwegingen te stoppen, kan men door de snelheid van de innovatie achterop raken.
2. De motivering wordt ervaren als een administratieve last. Bovendien is niet duidelijk hoe gedetailleerd en hoe ver de motivering dient te reiken.
3. Voor een goede sluitende motivering is samenwerking tussen de beleidsmedewerker en de jurist vereist. Er zal interdisciplinaire samenwerking moeten worden georganiseerd, waarop de jurist de kaders kan aangeven en de beleidsmedewerker inhoudelijk zal moeten motiveren waarom een beroep op een bepaalde uitzondering geoorloofd is. Dit is een tijdrovend proces, wat bij snelle innovatie voor achterstand kan zorgen.

### Samenvatting

Samenwerken met de overheid betekent dat partijen moet erkennen dat die overheid zich te houden heeft aan de beginselen. Deze beginselen verzekeren ons een overheid die de democratische waarde van onze rechtsstaat respecteert.

Maar uiteindelijk kiezen de partijen (dus ook de overheid) zelf voor met wie zij een partnership willen aangaan en hoe zij dit partnership vormgeven. Het gekozen soort partnership zal bepalen welk rechtsgebied van toepassing is: staatssteunrecht of aanbestedingsrecht.

#### TIP 1

Ga na wat voor rol je van de overheid verwacht. Wil je een product geleverd krijgen dat contractueel afdwingbaar is? Dan is de overheid dus opdrachtgever. Anders wordt van de overheid een andere rol verwacht.

#### TIP 2

Ga na als overheid of je aan de aspecten voldoet. Dit voorkomt staatssteun. In verschillende Mededelingen van de Europese Commissie is meer informatie te vinden over deze aspecten.

#### TIP 3

Als er toch sprake is van staatssteun en de Mededelingen van de Europese Commissie geen soelaas bieden, volg dan de voorwaarden van de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGV). De AGV stelt namelijk bepaalde vormen van staatssteun vrij van voorafgaande melding bij de Europese Commissie. Die kunnen dus direct uitgevoerd worden.

#### TIP 4

Schakel op tijd een jurist in. Dit voorkomt dat pas laat in het traject motiveringen opgetuigd moeten worden die er mogelijk toe leiden dat een bepaalde maatregel als verboden staatssteun wordt bestempeld, terwijl deze prima onder de AGV uitgezonderd had kunnen worden.

Alfredo Molina promoveert vanuit de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) bij Digicampus op het onderwerp 'innovatief aanbesteden'. Dit gaat over de vraag of er voor overheden voldoende ruimte is om innovatieve producten en diensten te kunnen inkopen binnen het bestaande aanbestedingsrecht.

1. Art. 106 VWEU Altmark-arrest, zaak C-280/00, Spanje/Commissie, gevoegde zaken C-278/92 en C-280/92, I-4103
2. Mededeling Staatssteun C262/1
3. Verordening (EG) nr. 800/2008 van de Europese Commissie van 6 augustus 2008 waarbij bepaalde categorieën steun op grond van de artikelen 87 en 88 van het Verdrag met de gemeenschappelijke markt verenigbaar wordt verklaard ("de algemene groeps-vrijstellingsverordening")

Verhalen van  
collaboratieve  
innovatie







## 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.”





# 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."





# Samenwerken is niet vrijblijvend

**Kees van der Klauw**  
Nederlandse AI Coalitie

**AI gaat invloed hebben op alle sectoren, voor zover dat nog niet het geval is. Veel partijen lopen daarbij tegen dezelfde problemen op, en die kun je het beste gemeenschappelijk aanpakken, zegt Kees van der Klauw, coalitiemanager bij de Nederlandse AI Coalitie NL AIC. Dan kunnen bedrijven daarna concurreren op hun beste proposities.**

“We zijn van mening dat je veel meer integraal moet denken. Dus zowel vanuit de wetenschap als de toepassingen. Dat proberen we nu bij de NL AIC. Er is veel animo om daaraan mee te doen omdat men beseft dat dit van enorm belang is voor de Nederlandse economie en samenleving. Je ziet steeds meer businessmodellen verschuiven naar datagedreven businessmodellen. De concurrenten van veel bedrijven komen helemaal niet meer uit hun eigen sector, maar uit de ICT- en datasector. Kijk maar naar Booking.com of Thuisbezorgd, die hebben enorme effecten op de economie. Wil je het verdienvermogen van sectoren blijvend ondersteunen, dan moeten ze zelf aan de slag met nieuwe technologieën. Het uitgangspunt van de coalitie is om de sectoren te motiveren dit te doen. We worden daarbij ondersteund door de ECP, platform voor de Informatiesamenleving. Zij hosten voor ons de administratie en de vastlegging van de contracten met de deelnemers.

“De coalitie is begonnen bij een taskforce van mensen van de overheid, uit de wetenschap en het bedrijfsleven. Vanuit het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), VNO-NCW, dutch digital delta, een hoogleraar in Delft, Philips, Ahold Delhaize, IBM, Seedlink en TNO. Die hebben de koppen bij elkaar gestoken en gezegd: we moeten iets gaan organiseren voor Nederland want AI is dermate belangrijk dat je het niet zijn beloop moet laten gaan. En al die versnipperde activiteiten, dat schiet niet op.

## **Van triple helix naar quadruple helix**

“Het was dus al triple helix, bedrijfsleven, overheid en onderwijs en onderzoek. We hebben toen gezegd: dit moet quadruple helix worden. Ook de maatschappij, de eindgebruikers, de burgers moeten betrokken worden.

*“Het uitgangspunt van de coalitie is om de sectoren te motiveren om zelf aan de slag met nieuwe technologieën.”*



Want dit soort technologieën kun je niet aanbieden als het klaar is, je moet de maatschappelijk vertegenwoordigers en eindgebruikers al in de ontwerpfase betrekken. Dat zie je nu bijvoorbeeld in de discussies over privacy en security.

“We hebben position papers uitgebracht om de stappen af te bakenen en om de urgentie te duiden. Die zijn aangeboden aan de overheid. Daarna is er een actieagenda opgesteld met wat we precies moeten doen.”

### Bestuursmodel

“Ons governancemodel bestaat uit drie lagen maar werkt heel eenvoudig. De kern van de NL AIC wordt gevormd door de werkgroepen in bouwstenen en toepassingsgebieden van AI. In die werkgroepen en tussen werkgroepen vinden de activiteiten plaats. De werkgroepen komen samen in het Programma-team waar we sterk van elkaar leren.

Vanuit de taskforce is het strategieteam ontstaan. Het strategieteam heeft een beleidsvormende en toezichhoudende rol. Laagfrequent, ze komen een paar keer per jaar samen. En dan hebben we nog de administratieve ondersteuning, dat is de Coalitiedesk.

“We hebben dus een governancemodel, maar nog geen middelen. EZK heeft subsidie gegeven om het proces te organiseren, maar op dit moment zijn we geen partij die geld verdeelt. We organiseren het gezamenlijk opbouwen van kennis en zorgen dat er in de toekomst middelen beschikbaar komen. *(Op 25 juni heeft het ministerie van EZK een kickstartsubsidie aangekondigd voor de NL AIC, red.)* We willen dan op basis van strategie een programma-afspraken maken en in een zorgvuldig proces de beste voorstellen uitkiezen voor financiering. En dan onderweg in projecten kunnen bijsturen.

“We weten dat deze technologie een enorme *first mover advantage* heeft. Degenen die het eerst beginnen met het trainen van AI-algoritmes, bouwen qua competentie een gigantische voorsprong die door de latere instappers niet meer in te halen is. Dit is een zelfversterkende technologie waar de eerste spelers de grootste voordelen plukken, dat maakt het echt onderscheidend van andere technologieën. Wij vinden dan ook dat er echt structureel een nieuwe investering moet komen om AI op de kaart te zetten in Nederland.

### Niet vrijblijvend

“De coalitie is echt een commitment voor alle partijen, het is niet vrijblijvend. We hebben samenwerkingsovereenkomsten en een *code of conduct* voor de partijen die meedoen aan de coalitie. Ze moeten zich aan een paar regels houden: inzet tonen en gemeenschappelijke belangen vertegenwoordigen. Iedereen is aan de slag gegaan op basis van de gemeenschappelijke interesse en belangen. Van de overheid verwachten we ook een investering, nieuw geld dat niet ook al voor andere digitale vraagstukken bedoeld is. Bedrijven leveren hun inzet, ze moeten natuurlijk wel transparant kunnen aantonen dat ze mensen in dienst nemen voor AI en dat ze AI-projecten opstarten met deze financiering.

“De coalitie is echt een commitment voor alle partijen, het is niet vrijblijvend.”

### Samenwerken aan gemeenschappelijke problemen

“De basis van onze samenwerking is dat we gemeenschappelijke problemen gemeenschappelijk aanpakken. Als iedereen op de vierkante meter problemen gaat zitten oplossen terwijl ze daar een paar kilometer verder ook mee bezig zijn of het zelfs al opgelost hebben – dan valt daar een enorme winst te behalen.

“Deze gemeenschappelijke vraagstukken hebben we in vijf werkgroepen georganiseerd, horizontale bouwstenen. De samenwerkingen zijn bijna altijd publiek-privaat, waarbij de overheid er een belangrijke rol in speelt. Je ziet vaak dat overheden een eerste stap kunnen maken waardoor het bedrijfsleven mee gaat doen. De werkgroepen gaan over het ontwikkelen en behouden van tech-talent, kennisopbouw en het behouden van een goede Europese positie, datadelen en hoe dat praktisch ondersteund kan worden en ten slotte de betrokkenheid van burgers.

### Concurreren met proposities

“Er moet natuurlijk gewoon concurrentie mogelijk blijven tussen bedrijven in de coalitie. Maar als iedereen op eigen houtje dezelfde gemeenschappelijke problemen zou oplossen, leidt dat tot enorme kostenverhogingen. Heel veel bedrijven worstelen bijvoorbeeld met hoe ze de privacyregels van de AVG in hun bedrijf moeten toepassen. Dan kun je dat beter als gemeenschappelijk

project oppakken zodat de bedrijven zich verder kunnen richten op het maken van het allerbeste algoritme – daar moeten ze in concurreren. We willen zorgen dat Nederland als geheel zo efficiënt mogelijk omgaat met de kennis, kunde en middelen op gemeenschappelijke terreinen, zodat die bedrijven daarna kunnen concurreren met hun beste proposities.

“We zeggen duidelijk in de overeenkomst: als je dingen hebt die je niet wilt delen, dan moet je ze niet noemen. We willen in de coalitie geen complexe regelingen voor intellectueel eigendom. Als er straks echt projecten gaan lopen, zullen daar natuurlijk wel afspraken over gemaakt worden. Maar in de coalitie niet, daar is de regel: breng je gemeenschappelijke probleem en bespreek dat open met je collega's of je concullega's of partners in de keten. Het is de verantwoordelijkheid van de bedrijven dat ze geen dingen melden die vertrouwelijk zijn.

“Je moet intrinsiek willen samenwerken en je moet ook bereid zijn om elkaar te vertellen waar dat weleens mis zou kunnen gaan, of waar de conflicterende belangen zijn. Dat moet je in een vroeg stadium doen, en dan heb je naar mijn mening een goede basis.”

*“Er moet natuurlijk gewoon concurrentie mogelijk blijven tussen bedrijven in de coalitie.”*





# Alles begint bij energie

**Saskia Noordewier**  
The Hague Security Delta

Zorgen dat Nederland veiliger wordt, en tegelijkertijd meer economische groei en banen creëren. Dat is de missie van het nationale veiligheidscluster The Hague Security Delta. In samenwerking met overheden, het bedrijfsleven en kennisinstellingen vergroten ze als belangrijke schakel de toegang tot (lokaal) talent, kennis, kapitaal, de markt en innovatie. Saskia Noordewier, manager van het Innovation Team bij The Hague Security Delta, vertelt hoe ze dat klaarspelen.

“The Hague Security Delta is een netwerk van ondernemingen, overheden en kennisinstututen met een gemeenschappelijk doel: samenwerken aan een veiligere wereld, met als spin-off meer economische activiteit en banen. In ons netwerk delen partijen hun kennis en veiligheidsvraagstukken om te komen tot innovatieve oplossingen op het gebied van cybersecurity, de nationale veiligheid of de veiligheid van steden en gemeenschappen. Op onze campus in Den Haag komt dit allemaal bij elkaar.

“Alles begint voor ons bij energie. Dat is voor ons een voorwaarde om een rol te kunnen spelen in het innovatietraject, want als er geen energie is, heeft het geen zin dat wij gaan lopen. Wij kunnen wel het idee hebben: dit leidt tot iets, maar als niemand met ons meeloopt, heeft het geen zin. Andere voorwaarden zijn voor ons een kloppende businesscase, een probleemeigenaar en een groot veiligheidsaspect. Daarom is een verkenning ook zo belangrijk, want dan kun je daarnaar op zoek. Vervolgens kunnen we verschillende rollen vervullen in projecten: facilitator, verbinder, netwerkregisseur, aanjager of communicator.

“In zo'n verkenning zijn geen spelregels van wie er wel of niet mee kan doen. We noemen het pre-competitieve marktverkenning; we zetten mensen in een consortium bij elkaar en brengen ze in contact met een opdrachtgever of vragende partij. Het is vervolgens aan de uiteindelijke opdrachteigenaar om te beslissen wie de opdracht wel of niet krijgt, die keuze maken wij niet.

## Kennis delen

“Onze primaire drive is het delen van kennis. Tussen overheden, het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Want zonder kennis is er geen innovatie. Je begint bij een vraagstuk met een veiligheidsaspect en inventariseert bij verschillende organisaties, vanuit verschillende sectoren, waar ze allemaal

tegenaan lopen. We doen duidingsstudies om een onderwerp uit te diepen. Vervolgens organiseren we een rondetafel om met een beperkte groep betrokkenen te bekijken wat ze van de studie vinden en of ze mogelijkheden tot innovatie zien. Daarna pakken we door met een HSD-café, waarbij je zo'n onderwerp verkent. We komen samen met een groter gezelschap. Daar gaan we onderzoeken of we innovatie kunnen laten plaatsvinden. Kan het niet, dan sluiten we het na de verkenning af. Maar als het lukt, dan komt er een volwaardig programma uit voort. Dit alles onder de noemer van het 'HSD innovatiemodel'.

### Concrete vraag of juist het herkennen van een behoefte

"De vraagstukken waar wij ons mee bezighouden hebben vaak een wisselende oorsprong. Dat kan een hele concrete vraag zijn, zoals we bijvoorbeeld hadden in onze samenwerking met Defensie. Die zeggen dan: 'We zouden graag een open source data diode willen die goedkoper is, zodat meer bedrijven en mensen thuis hem kunnen gebruiken. Waarmee we een bijdrage kunnen leveren aan de digitale veiligheid van Nederland.' Wij zetten dan eerst partijen bij elkaar, en proberen daarin echt te zoeken naar organisaties die Defensie normaal gesproken niet aan tafel zou krijgen. We hebben ze ook gestimuleerd om één op één met partijen te gaan praten, omdat het toch concurrenten van elkaar zijn. Die laten niet het achterste van hun tong zien waar de ander bij zit. We begeleiden het proces, maar Defensie beslist zelf met wie ze samenwerken. Wij zijn daarin neutraal. Met dit proces kunnen we echt een nieuwe markt creëren – Rijkswaterstaat kijkt nu ook naar diodes.

"Maar het kan ook zo zijn dat we zelf een probleem signaleren, bijvoorbeeld in het geval van Smart Cities. We zagen veel initiatieven, maar dat ze niet opschalen en dat gemeenten worstelen met de aanpak. Dus dan besluiten wij een rapport te schrijven op het thema, om het aan te zwengelen. Vervolgens halen we de partijen bij elkaar –overheden, bedrijven en kennisinstellingen. Dan handel je dus niet vanuit een specifieke vraag, maar vanuit een behoefte."

### Investeren loont – maar niet altijd direct

"Het financieren van ons werk is niet bepaald rechttoe rechtaan. De financiering komt uit verschillende bronnen – een deel komt van onze partners, een deel van de gemeente Den Haag, een deel van de provincie Zuid-Holland. Daarnaast doen we mee aan subsidieprojecten, waar we subsidie mee binnenhalen. Dat hoeft niet te betekenen dat wij het project leiden, maar we kunnen soms ook omdat wij onze partners goed kennen een subsidieproject

koppelen aan partners, en ze matchen met een organisatie. En soms ben je lang aan het investeren in een programma waar nog geen geld is, maar waar je wel in gelooft. Dan moet je daar ook voor gaan.

"Naast innovatieprogramma's leveren we ook toegevoegde waarde doordat we onze partners toegang geven tot 'kennis' via onder andere onze cross-sectorale CISO intervisiebijeenkomsten, HSD Cafés, studies en website. Toegang tot 'talent' via onze Security Talent portal en Cyber Security Summer School. Toegang tot 'markt' via netwerkbijeenkomsten, onze bijdragen aan handelsmissies en Partners for International Business. Toegang tot 'kapitaal en financiering', met de HSD financieringswijzer en onze bijdrage aan de totstandkoming van het Dutch Security TechFund. Onze netwerk en premium partners betalen hier een jaarlijkse bijdrage voor, waarbij we Premium Partners ook echt in het vizier houden en proactief faciliteren."

### Governance

"De gemeente Den Haag heeft meegewerkt aan de oprichting, en meegefinancierd, samen met bedrijven en kennisinstellingen. Ze zaten eerst dan ook in het bestuur, maar dat is met onze nieuwe governance aangepast. Nu voeren we in plaats daarvan regelmatig voortgangsgesprekken met ze. Uit een gateway review kwam naar voren dat we een duidelijkere scheiding moesten aanbrengen in onze governancestructuur. We hebben nu een kleine van Raad van Toezicht en een Raad van Advies die echt breed is opgezet. Zo is HSD meer van iedereen, omdat er meer mensen betrokken zijn, maar hou je wel een duidelijke scheiding.

### Doorzettingsvermogen

"Als je met veel mensen werkt is het in de eerste plaats belangrijk om bureaucratische processen zo klein mogelijk te maken, dat houd je wendbaar. We zijn natuurlijk toch een innovatieteam. Maar wat we ook hebben gemerkt: zet mensen al snel bij elkaar, zonder dat je eerst programma's helemaal uitwerkt en mensen daarna met die uitwerking confronteert.

"En wat ik eerder zei: checken of ergens energie is, dat is belangrijk, maar je moet zelf ook echt doorzettingsvermogen hebben. Innovatie is niet altijd een makkelijk proces, dat is soms gewoon heel hard werken. Als je ergens in gelooft, dan moet je ervoor gaan."

*"Het financieren van ons werk is niet rechttoe rechtaan. De financiering komt uit verschillende bronnen."*

# 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 aanbiedende 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."

# IT-onderwijs innoveren met vraagstukken uit de echte wereld



**Sanne Borger**

Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap

**Bij mbo-instelling Noorderpoort willen ze het IT-onderwijs innoveren en beter laten aansluiten op de vraag in de beroepspraktijk. Daarom werken ze samen met het bedrijfsleven door studenten te laten werken aan een echte opdracht gebaseerd op een vraagstuk van een partner, vertelt community manager Sanne Borger.**

“Bij Noorderpoort werken we in de Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap samen met bedrijven om het IT-onderwijs te innoveren. Studenten werken met een docent en een bedrijf samen aan een praktijkopdracht gebaseerd op een vraagstuk uit het bedrijfsleven. Dat biedt mogelijkheden om in het curriculum te innoveren. Samen met de docenten overleggen we welke onderwerpen nog missen in ons curriculum. Vervolgens toetsen we dat bij onze bedrijfspartners: zijn dit inderdaad de onderwerpen die relevant zijn?”

“We wilden bijvoorbeeld al een tijdje iets met hosting, maar hadden nog geen hostingpartij in de werkplaats. Dan gaan we op zoek om er een als partner toe te voegen en zo dat onderwerp een plek te geven in ons practoraat. En we hebben op het thema *ethical hacking* samengewerkt met een marktpartij, waarna de docent vier nieuwe modules kon schrijven voor zijn eigen lessen. Het brengt dus echt heel concreet nieuw onderwijsmateriaal. Zowel de docent als de studenten doen nieuwe kennis op.

“Ons hoofddoel is het professionaliseren van de docenten, dat is de opbrengst. Iedereen doet dat op zijn eigen manier, bij de een is het wat meer procesmatig, bij de ander verandert het curriculum. Ook organiseren we masterclasses en events voor studenten, collega's en onze partnerbedrijven. Daarnaast begeleiden we studenten die net zijn begonnen met ondernemen door hen te koppelen met ondernemers uit de regio en gebruik te laten maken van onze faciliteiten.

## **Publiek-private samenwerking**

“De werkplaats is een publiek-private samenwerking met een looptijd van vier jaar. Geen bv of stichting of iets dergelijks, we zijn een project binnen Noorderpoort. Onze begroting bestaat uit drie gelijke delen. Eén derde bestaat uit de uren die bedrijven inbrengen. Daarnaast brengt de school een hoop uren in en ontvangen we bijdragen van Noorderpoort, de provincie,

gemeente en de bedrijvenverenigingen. Dat is ook weer één derde van onze inkomsten. De rest komt van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), dat wil graag dat wij het onderwijs samen met bedrijven innoveren. Daarover doen we voortgangsrapportages, over hoe de bedrijven in uren een bijdrage leveren aan het project en over wat de meerwaarde van de samenleving is voor het onderwijs, de studenten, de partnerbedrijven en de overheid. Op basis daarvan krijgen we achteraf een subsidie van het regionaal investeringsfonds van OCW.

“IT-bedrijven mikken vooral op hbo’ers en wo’ers. Het is onze uitdaging om te laten zien wat mbo’ers al kunnen. Doordat bedrijven in opdrachten samenwerken met onze studenten, hoop ik dat ze gaan denken: hé, wat als ik mijn werk op een andere manier ga organiseren? Zeker ook gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Je kunt functies ook op een andere manier inrichten zodat het werk door een mbo’er kan worden gedaan. Daarom bespreek ik ook met de partnerbedrijven wat ze van het niveau van onze studenten hebben. Op die manier ontdek je of bepaalde dingen beter in de opleiding verweven zouden kunnen worden.

“Bedrijven kunnen een partner worden op het moment dat ze toezeggen een aantal uren bij te dragen in de werkplaats, tussen de 80 en 240 uur op jaarbasis. Dat regelen we in een samenwerkingsovereenkomst, waar we ook in zetten van wat voor apparatuur er gebruik gemaakt kan worden ter waarde van hoeveel euro.

“Ik denk dat het soms zou helpen als we een tegemoetkoming voor onze partnerbedrijven zouden kunnen bieden, al is het maar voor de kostprijs. Want we vragen echt inhoudelijke expertise van bedrijven en het is een hele grote investering om zo veel uren vanuit zo'n bedrijf te krijgen. Dat mag ook helder worden in de markt, dat je niet altijd maar kan verwachten dat bedrijven die uren om niet ter beschikking stellen. Subsidieverstrekkingen moeten zich dat ook gewoon realiseren. En doe geen project om het project, maar doe dingen die echt leven. Dat is juist de meerwaarde van met echte opdrachten werken in plaats van opdrachten in de klas. Laat studenten in aanraking komen met vraagstukken uit de echte wereld.

*“Je kan niet altijd maar verwachten dat bedrijven die uren om niet ter beschikking stellen.”*

## Intellectueel eigendom

“Op een gegeven moment was een bedrijf geïnteresseerd in een project rond een videoplatform van een paar studenten. We hebben ze toen wel gezegd: we begrijpen dat je je nu heel erg gevleid voelt, maar blijf wel nadenken. Kijk wat je opties zijn, wil je nu al alles laten zien of niet? We hebben ons beleid over intellectueel eigendom nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Daarom hebben we een advocatenkantoor als partner aan de werkplaats toegevoegd om kennis over intellectueel eigendomsrecht met de studenten te delen. Ik verwacht dat we daar wel snel op gaan komen.

“We maken verbinding met andere onderwijsinstellingen in de regio. Onze werkplaats is mbo-niveau, de Hanzehogeschool heeft de Digital Society Hub en de Rijksuniversiteit Groningen heeft het Groningen Digital Business Center. We overleggen over hoe we samen kunnen optrekken. Dan hebben we bijvoorbeeld een project over de filters van waterstofbussen waaraan ook studenten van de Hanzehogeschool meedoen. Of we doen een opdracht voor de gemeente over datagedreven handhaving, wanneer ga je op welke dingen handhaven. Onze studenten zijn daar nu mee bezig en de Rijksuniversiteit stapt dan wat later in voor de data-analyse.

## Flexibele sturing

“Onze sturing is een representatie van waar we mee bezig zijn. In de stuurgroep zit iemand van het college van bestuur, een directeur van een IT-opleiding, maar ook een aantal partnerbedrijven, iemand van de Hanzehogeschool en een onafhankelijke persoon. Daar zijn we flexibel in, als een partner er niet genoeg tijd in kan steken, vervangen we hem door een andere partner.

“We zijn nu ongeveer een jaar bezig. Inmiddels hebben twee studenten een bijbaan gekregen bij een van onze partnerbedrijven. Ook zijn er stages geregeld. Bijvoorbeeld voor een student die samen met mbo verpleegkunde-studenten apparatuur voor de thuiszorg testte. Hij ontdekte een fout in een pillenverdeelmachine. Dat is toen teruggekoppeld aan de producent en die jongen heeft naast een stageplek ook een vergoeding gekregen. Ze dachten, oh, dat echt wel een goeie! Zo zie je dat we met heel echte dingen bezig zijn in de werkplaats.”





# Ecosysteem voor vertrouwen

Diederik van Leeuwen en Lex Leoné  
New Trust Foundation / Ministerie van  
BZK UBR

Met de New Trust Foundation bouwen Diederik van Leeuwen en Lex Leoné samen met collega's, het bedrijfsleven en de wetenschap aan een platform om veilig te kunnen werken met data en digitale technologie. Zowel binnen overheden als tussen de overheid, wetenschap en de markt. Data krijgt steeds meer een leidende functie in onze maatschappij. Hoe zorg je ervoor dat die data te vertrouwen is – en voorkom je tegelijkertijd dat je informatie eindeloos blijft dubbelchecken? Volgens de New Trust Foundation is samenwerking de sleutel tot succes. Door de verificatie van data niet bij één partij te leggen, maar een verbidingsnetwerk aan te leggen waarin meerdere organisaties attributen leveren die de betrouwbaarheid bevestigen. Van Leeuwen en Leoné vertellen over hun ervaringen.

“De digitalisering van de samenleving brengt een hoop voordelen, maar ook risico's met zich mee. Met een registratie, certificaat of keurmerk dekken we dat niet meer af. Ook apparaten en zelfs werkprocessen moeten een eigen 'identiteit' krijgen die onbreekbaar is. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin een hart-longmachine gehackt wordt, of een insulinepompje – als ik iedere dag een paar druppeltjes insuline te veel geef, dan kan ik die persoon op afstand doden. Een luguber voorbeeld, maar het schetst wel het belang van de vraagstukken waar we bij de New Trust Foundation te maken krijgen.

“Het idee voor de oprichting van dit platform vindt zijn oorsprong bij de Brexit. Toen we bijna drie jaar geleden werden uitgenodigd voor een netwerkbijeenkomst door een lid van het Britse parlement waren ze niet alleen geïnteresseerd in een mogelijke Britse versie van I-interim Rijk, waar wij collega's bij het Rijk helpen met het realiseren van hun I-ambities. De Brexit kwam er natuurlijk aan en de regering daar had al een vergaande visie ontwikkeld op de toepassing van zogeheten *distributed digital ecosystems*. Zij hebben als gevolg van de Brexit een nieuwe vorm van new trust nodig met de EU. Een eenvoudige uit te voeren vorm van vertrouwen in transacties. In Engeland zien ze dat data die al een keer door een instantie is gecontroleerd en door anderen nogmaals wordt gecheckt een kostenpost van ca. 1 miljard pond per jaar oplevert. Dat geeft je te denken. En vraagt – ook los van een Brexit – om een andere aanpak.

*“We zijn gestart met de overtuiging dat dit - naast samenwerking met betrouwbare partners buiten de overheid - ook om een internationale aanpak vraagt.”*

“We hebben ons licht daar opgestoken en zijn aanvankelijk vanuit het innovatie-programma van de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) informeel gestart als een breed samengestelde werkgroep met vertegenwoordigers vanuit diverse departementen, de markt en universiteiten. Los van het Engelse initiatief, maar wel met de overtuiging dat dit naast samenwerking met betrouwbare partners buiten de overheid ook om een internationale aanpak vraagt. Inmiddels hebben we de New Trust Foundation opgericht als een stichting waarin deze opzet is geformaliseerd. Het is een private stichting waarin zowel ambtenaren als – op dit moment – een ondernemer zitting hebben in het bestuur. Dat gebeurt op persoonlijke titel, omdat het nu eenmaal geen overheidsstichting is en kan zijn, vanwege de doelstelling hierin gelijkwaardig op te trekken met marktpartijen. Ook al is er geen formele relatie, je kunt natuurlijk wel als overheid binnen zo'n netwerk passende voorwaarden stellen. En dat geldt ook voor de ambtenaren die de stichting medebesturen. Dat hebben we binnen UBR dan ook binnen de daarvoor geldende kaders ingericht.

### 24/7 verbonden

“Als je kijkt waar we naartoe gaan, dan is dat een dynamische wereld die 24/7 digitaal verbonden is. In zo'n wereld moet je een op attributen gebaseerde trust gaan creëren. In een digitale samenleving is vertrouwen nodig. Je moet bij een apparaat, technologie of een digitaal persoon weten met wie of wat je te maken hebt. Daar zijn nu methodes voor, zoals een digitale handtekening. Maar in de dynamische en steeds complexere digitale maatschappij zullen de verificatie- en toegangsmogelijkheden moeten meegroeien. Daarbij: dat een verificatiemethode wettelijk voldoet, zoals een DigiD, eIDAS of E-herkenning, wil niet altijd zeggen dat het voldoende betrouwbaar is. Fraude komt veelvuldig voor en wordt een steeds groter en geavanceerder probleem. Wij werken er hard aan om dat te verbeteren door innovatie. En daar horen ook innovatieve manieren van samenwerken bij.

### Single point of failure

“Wat je in de eerste plaats wil voorkomen is een single point of failure. Dat alle informatie over een 'waarheid' – zoals bijvoorbeeld een identiteit - op één plaats geconcentreerd is. Dat is een breed maatschappelijk probleem voor

zowel het bedrijfsleven als de overheid. In plaats daarvan wil je een netwerk creëren waarin je de attributen op verschillende punten met elkaar kunt verbinden, van zowel overheden als ngo's, als wetenschappelijke instituten en uiteindelijk ook – onder bepaalde voorwaarden – van private bedrijven. Zodat je op basis van die diverse controlepunten kunt zeggen: we hebben hier met de juiste persoon te maken die beschikt over de rechten of kwalificaties een bepaalde handeling of transactie te mogen doen. De overheid is al lang niet meer de enige partij die identiteiten uitgeeft. Banken, telecom- en energiebedrijven maar ook partijen als Google, Microsoft en Facebook doen dat. Maar hoe weet je of zo'n identiteit klopt? En wat wordt daarvan opgeslagen en gebruikt voor andere zaken? Daarvoor gebruik je dus attributen. Die kunnen van alles zijn: het feit dat jij met jouw ov-chipkaart inderdaad hierheen bent gereisd, berichten die op de betreffende locatie met jouw telefoon zijn ontvangen en verstuurd, een beweging om aan te tonen dat je menselijk bent, ga zo maar door. Als je al die attributen met elkaar kunt verbinden hoeft je niet eens meer te bewijzen dat een bankpasje van jou is als je ergens wil afrekenen. Die data wordt namelijk niet alleen door één bedrijf geleverd, maar worden ook door vier, vijf tot op een gegeven moment tientallen andere leveranciers met hun attributen bevestigd. Hiermee krijg je een soort zelfreinigend effect van minder betrouwbare, verouderde of soms zelf corrupte data. Het wordt een verifieerbare symbiose van *people, process, technology*, en attributen.

### Bananen uit Brazilië

“Om een voorbeeld te noemen: er komt een container met bananen uit Brazilië. Die kun je volhangen met sensoren. Je ziet dat hij de hele weg niet warmer dan 7 graden is geweest, dus je weet dat de deur niet is opengegaan en de bananen niet verrot zijn door verval in temperatuur. Er is bovendien geen doos met verboden middelen naar binnen gesmokkeld. Dit kun je volledig monitoren, de data kun je uitlezen in Rotterdam. Of als je de data niet kunt, mag of wilt delen geeft een geavanceerd systeem - bijvoorbeeld door het vaststellen van het voor dat geval juiste niveau van vertrouwen met behulp van *zero knowledge proof* – alleen een groen vlaggetje in jouw systeem. Dan hoeft dus niemand meer daar ter plekke nóg een keer die container te checken.

“Je maakt dan niet alleen een enorme slag in efficiëntie, maar dit is ook gewoon waar we met z'n allen naartoe gaan met data die *Internet of Things* in grote aantallen gaat genereren. Het probleem is dat er nog weinig kennis wordt gedeeld over dit onderwerp en er nog geen ecosysteem is waar we het vertrouwen in dit soort transacties kunnen bouwen en interoperabel kunnen houden. Ook niet internationaal. En daar houden wij ons dus nu mee bezig.

## PPS-constructie

"Het verhaal begint nu wel te landen, qua concept en paradigma, maar dan heb je het nog niet gebouwd met elkaar. Een PPS-constructie kan hier echt een bijdrage leveren. Onder andere doordat je met meerdere partijen een zandbak creëert waar je samen met kennispartners kunt experimenteren zonder elkaar direct te factureren of andere ingewikkelde constructies. We worden op heel veel fronten momenteel links en rechts ingehaald door kwaadwilligen – we hebben dus snelheid van handelen en kennis nodig. Bovendien wil je dit niet alleen binnen de overheid doen, hier wil je het bedrijfsleven ook in betrekken. Anders mis je direct de eerste slag. Daarbij moet ik zeggen: je begint wel bij de stichtingen, de ngo's, de wetenschappelijke instituten. De *corporates* van onze wereld leveren niet in de eerste plaats het meeste vertrouwen op. Maar ze kunnen zeker bijdragen. Je kunt het ook als een overheidstaak zien om bedrijven te begeleiden in hoe ze omgaan met de attributen, bijvoorbeeld door ze langs de bekende checklists te halen. Vervolgens kun je het aan de markt laten hoe ze vervolgens de dan betrouwbare attributen gebruiken, combineren en gaan samenwerken met anderen. Wat ze ermee ontwikkelen en opleveren is dan vervolgens aan hen.

"Met de New Trust Foundation willen we twee dingen doen: enerzijds dit kennisnetwerk in de wereld te zetten ter ondersteuning van het denken over nieuwe vormen van vertrouwen als paradigmashift. Vervolgens willen wij als een soort brancheorganisatie in de stichting kijken wat betrouwbare organisaties zijn en wat voor attributen zij kunnen leveren. Dit om het proces op gang te brengen, want de stichting zelf moet natuurlijk ook geen register – of in termen van trust: *single point of failure* – worden.

"Creëer een zandbank waarin je met kennispartners kunt experimenteren zonder elkaar direct te factureren of andere ingewikkelde constructies."

"Dat deze constructie nodig is en ook werkt, bleek wel de afgelopen periode. Toen iedereen massaal moest gaan thuiswerken vanwege de corona-uitbraak kwam al snel de roep op een onafhankelijk en hoog betrouwbaar platform op ons af voor video conferences. In een paar weken tijd hebben we een volledig in Nederland ontwikkeld en beheerde oplossing met toepassing van *privacy by design* ontwikkeld. Hierbij was UBR opdrachtgever in

samenspraak met andere Rijksorganisaties en hebben we samen met een hoofdaannemer en andere bedrijven in no time en tegen relatief lage kosten dat gerealiseerd. Bedrijven waren vanwege de noodzaak dit gezamenlijk op te pakken bereid tegen gunstige voorwaarden deze opdracht uit te voeren. En brachten ook extra's in zonder daarvoor een rekening te sturen. Zo zagen we dus direct in de praktijk de voordelen van een PPS terug.

"De oplossing is als *minimal viable* product nu beschikbaar voor de overheid en derden. En dat levert direct een mooi voorbeeld op van wat de New Trust Foundation kan betekenen. Nu we dit hebben gerealiseerd gaan we ook weer verder met het opzetten van expert groups en andere dienstverleningsconcepten. Want kennisdeling is nuttig, maar het 'laten zien' is toch het meest krachtig."





# Een kwestie van geven en nemen: startups en de overheid

**Arinda van der Meer**

Start-up in Residence gemeente Den Haag

**Start-up in Residence brengt startups en de overheid samen door ze te laten samenwerken aan belangrijke maatschappelijke uitdagingen. Vanuit de gemeente Den Haag bieden ze kansen aan jonge ondernemers – en zorgt de aanwas van innovatieve, jonge bedrijven op hun beurt voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat in de stad. Arinda van der Meer vertelt hoe ze flexibele startups verbindt met een meer rigide, gewortelde overheid.**

“Bij Start-up in Residence organiseren we challenges waarin startups ideeën kunnen insturen rondom een bepaald thema. Die worden vervolgens beoordeeld via een bepaalde beoordelingssystematiek, dus zoals het innovatieve vermogen, sociale en economische waarde en schaalbaarheid. We nodigen vervolgens drie startups nodig om te komen pitchen.

“Na de pitchrondes sturen de startups een definitief voorstel op met een specificatie van het prototype en het benodigde bedrag. Op basis hiervan wordt een winnaar geselecteerd. Dan volgt er nog een sessie om te kijken hoe groot de oplossing wordt en bepalen we samen wanneer we wat opgeleverd moet worden. Dat specificeren we heel duidelijk, met elke maand een mijlpaal en een kleine uitbetaling. Aan het eind willen we dan een concreet prototype zien. Dat is echt een in-residenceperiode. Vervolgens kijken we of er een vervolg mogelijk is, en dan heeft co-creatie onze prioriteit.

## **Contracten**

“Voor de eerste fase, waar ze dat prototypegeld krijgen, gaat er een eerste contract uit. Dit geldt dus alleen voor de duur van het ontwikkelen van het prototype. Dan komt er eventueel nog een tweede contract voor het project daarna. Als een gemeente met een challenge komt die ze uit willen zetten ga ik naar de directie toe en vertel ik welke challenges ik heb, en vraag ik of het akkoord is dat ik minimaal 20.000 euro uitzet voor de prototypefase, en of er geld beschikbaar is voor een vervolgfase. Ook vraag ik de challenge eigenaren of zij hun management meenemen in het besluit. De ambtenaren formuleren de challenges. Vervolgens deel ik met hen een overeenkomst waarin staat dat ze meedoen aan Start-up in Residence, wat hun rol is, hoeveel tijd ze eraan besteden en dat ze een bepaald bedrag in hun jaarplan hebben gereserveerd. Dat werkt goed, op deze manier creëer je duidelijk commitment.

“Onder elke challenge zit een losse aanbesteding, en voorheen hadden we daarvoor de Europese aanbesteding. We hebben meerdere aanbestedingsvormen uitgetest, gelukkig bestaat er wel enige ruimte in het aanbestedingsrecht. Echter nu het programma steeds serieuzer en groter wordt, is de ruimte om creatief om te gaan met het aanbestedingsrecht wat kleiner geworden. Gelukkig mogen we als gemeente meervoudig onderhands aanbesteden tot ongeveer 214.000 euro. Als je primair wil experimenteren kun je met zo'n bedrag nog best ver komen. Verder in het proces is het voor de startup ook goed om zelf op zoek te gaan naar andere klanten, want je wil ze niet te afhankelijk maken van de gemeente.”

“En BZK is natuurlijk begonnen met innovatiepartnerschap, daar hebben we nu ook voor het eerst iets mee gedaan. Tegelijkertijd zit je dan weer in een Europees aanbestedingstraject en dat gaat veel minder snel, met een meervoudige aanbesteding kun je die snelheid veel beter vasthouden.”

### Co-creatie

“In de samenwerking proberen we er echt een co-creatieproces van te maken tussen de startup en de gemeente Den Haag, waarbij wij wel in eerste instantie het vraagstuk formuleren. Vervolgens gaan wij nog samen met de startup onderzoeken of die vraagstelling verder in het proces aangescherpt moet worden. Zij stellen vaak ook vragen waardoor een ambtenaar kan denken: ‘Goh, daar moeten we toch nog eens naar kijken!’ De relatie ambtenaar-startup is uiteindelijk waar het allemaal om gaat. De partij die ons nu begeleidt gedurende de “in residence periode” heeft een soort Collaboration Canvas ontwikkeld. Een mooie manier om beide perspectieven binnen de challenge uit te werken en gezamenlijk te bespreken.”

“Het is een droom van mij om in het proces de ambtenaar en de startup drie maanden met elkaar in een ruimte te kunnen zetten zodat ze echt kunnen co-creëren, prototypes bouwen –

*“Verder in het proces is het voor de startup ook goed om zelf op zoek te gaan naar andere klanten, want je wil ze niet te afhankelijk maken van de gemeente.”*

*“De relatie ambtenaar-startup is uiteindelijk waar het allemaal om gaat.”*

helemaal samen het proces doormaken. Daar streef ik naar, maar dat is op het moment nog niet haalbaar, omdat de meeste ambtenaren hier geen tijd voor hebben. In de praktijk doet de startup meestal het grootste deel van het werk. Dat is ook goed, want zij krijgen ervoor betaald, maar het zou mooi zijn als de overheid er wel echt een onderdeel van wordt en dat het niet te veel neigt naar opdrachtgeverschap. Je wil die hiërarchie er tussenuit halen.

### Dezelfde taal

“We zijn dan ook heel veel bezig om te zorgen dat de ambtenaar en de startup elkaar goed leren kennen, dat ze dezelfde taal gaan spreken. Dus willen we dit jaar meer aandacht besteden aan wat een startup precies is, hoe ze bewegen, hoe ze werken. Aan de andere kant krijgt de startup meer inzicht in hoe een overheid werkt, hoe de beslissingsprocessen daar gaan en hoe ze met budgetten omspringen. Er wordt vaak gedacht dat een overheid heel veel geld heeft, maar dan zien ze niet dat dat voor jaren al gebudgetteerd is. Beide werelden moeten elkaar beter begrijpen.”

“Om die gezamenlijkheid door te trekken zijn we echt een ecosysteem aan het bouwen waar zo'n startup gebruik van kan maken, dus denk aan strippenkaarten, mentoren, hulp bij het businessmodel of een finance strategie. Ze mogen voor ongeveer tien uur experts inhuren en volgen daarnaast ook nog een verplicht traject. Dat is vooral ook bedoeld voor de early stage startup die meer begeleiding nodig heeft.”

### Intellectueel eigendom

“Als een samenwerking tot een vruchtbare oplossing leidt blijft het intellectueel eigendom bij de startup. Zoiets leg je vast in een contract natuurlijk, maar in principe mag de startup het ook weer doorverkopen – bijvoorbeeld naar andere gemeenten, dat is juist onze drijfveer. Ik kan me voorstellen dat een gemeente exclusiviteit wil als ze er echt tonnen in stoppen, maar zover is het tot nu toe nog niet gekomen. In dat geval zouden wij ook eerder aansturen op een samenwerking van gemeenten.”

### Doorpakken

“Ik zou graag zien dat we wat meer doorpakken. Nu blijft het vaak nog bij experimenteren. De startups die we binnenhalen hebben vaak nog geen product of hooguit een MVP. Als je dan met de overheid wil gaan samenwerken heb

je veel tijd nodig tot je echt een opschaalbaar product neer kunt zetten. We hebben nu een startup die zich bezighoudt met afval, en die heeft nu na vier jaar eindelijk een heel duidelijk zicht op een goede business case. In dit geval hadden we bijvoorbeeld bepaalde IT-systemen die niet werken met hun product, en dan moet er op een gegeven moment iemand intern de knoop doorhakken om iets heel nieuws te bouwen. Dat kost tijd, want dan zit je weer met een aanbesteding.

### Kans van slagen

“Het is ook echt onze verantwoordelijkheid om een startup goed te begeleiden als ze aankomen, en het is heel belangrijk dat er iets uitkomt. Maar ik zeg wel altijd duidelijk dat er een mogelijkheid is dat er niks uitkomt, dat het doodloopt. Door goed te evalueren kun je er dan vaak alsnog wel iets waardevols uithalen.

“Uiteindelijk moet je ook niet onderschatten hoeveel invloed de interne organisatie op het geheel heeft. De startups moeten hard werken en een goed idee hebben, maar de interne organisatie moet er ook klaar voor zijn. Je hebt op hoog niveau commitment nodig, er moeten mensen worden vrijgemaakt. Vaak is er onderling tussen afdelingen ook concurrentie, omdat je rondom hetzelfde thema werkt, dus je moet heel precies weten wat voor type innovaties je binnen wil halen. En tot slot: blijf flexibel. Je moet continu blijven aanpassen aan de hand van de feedback die je krijgt, zoals startups dat zelf ook doen. Als overheid moet je daar niet te rigide instaan. Het is nooit af.”





# 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 ideetje 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 pilotten 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.”





# Op neutraal terrein oplossingen ontdekken door samen te bouwen

**Rutger van Zuidam**, Odyssey  
**Wouter Welling**, ministerie van  
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**Odyssey biedt overheden, bedrijven en non-profits een neutrale ruimte inclusief proces om aan oplossingen voor gezamenlijke problemen te werken. Een duogesprek met oprichter Rutger van Zuidam en met Wouter Welling, die namens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan Odyssey deelneemt.**

“We zien bij veel partijen een zoektocht,” zegt Van Zuidam. “Hoe gaan we om met de vraagstukken die ons wel raken, maar waarbij we niet de enige eigenaar zijn? En waarbij de oplossing niet per se van ons moet zijn? Het gaat echt over vraagstukken waar een organisatie nooit in zijn eentje de oplossing voor kan produceren of kan inkopen en uitrollen. Vraagstukken waarbij de oplossing betekent dat iedereen mee moet gaan doen, zoveel mogelijk stakeholders die relevant zijn in het complexe systeem van het vraagstuk.

“Natuurlijk hebben de partijen in een samenwerking ook hun eigen belangen, maar er zit neutraal terrein tussen. Daar komen de gemeenschappelijke belangen samen. Je zou kunnen zeggen dat het een andere vorm van polderen is, niet om consensus te bereiken of om de taart te verdelen, maar om tot iets nieuws te komen en te ontdekken door het met elkaar te bouwen.”

“Aan de overheidskant hebben we vaak niet genoeg kennis van wat er allemaal mogelijk is en hoe we dat zouden kunnen ontwikkelen,” vult Welling aan. “We denken vaak te veel in één spoor. Daarom waren we op zoek naar een manier om een open dialoog te hebben om naar verschillende technologische mogelijkheden te kijken zonder direct een formele relatie aan te gaan. Zo zijn we uitgekomen bij een open innovatieprogramma, waar je een probleem neerlegt. Verschillende partijen werken vervolgens in zowel competitie als samenwerking aan een concept met de input van experts uit de overheid, private sector en academische sector. Dan ben je open innovatie aan het doen, in plaats van dat je het vooraf al dicht timmert met verantwoordelijkheden.

“Het gaat erom dat je zo goed mogelijk met een ecosysteem van denkers, doeners en adviseurs aan de slag kunt met een technologisch vraagstuk. Zonder de padafhankelijkheid die een aanbesteding met zich meebrengt.”

## Waarde in maatschappelijke relevantie

“Veel mensen raken geïnspireerd door nieuwe technologie, zien de mogelijkheden en kansen ervan maar ook de bedreigingen,” zegt Van Zuidam.

“Mensen gaan kijken: hoe kan ik die technologie inzetten voor zaken die de maatschappij en samenleving verder helpen? Ook commerciële partijen die bij ons betrokken zijn in challenges kijken naar maatschappelijk relevante vraagstukken. Voor hen zit daar waarde in, het stelt die ondernemingen in staat onderdeel te worden van de toekomst die relevant is voor de samenleving.

“Odyssey is een samenwerking van allerlei partijen, publiek en privaat. Dit seizoen hebben we 21 challenges verzameld in 14 tracks. De organisaties die aan een challenge werken, zijn horizontaal en verticaal georganiseerd. Er zijn organisaties die per challenge samenkomen om in het ecosysteem van dat vraagstuk samen te werken. En er zijn partijen die zeggen, we kunnen van toegevoegde waarde zijn voor alle challenges. Denk bijvoorbeeld aan leveranciers van technologie of kennisinstellingen zoals universiteiten. En ook toezichthouders zitten op meerdere challenges.

“Odyssey is een faciliteit om de toekomst te ontdekken door hem te bouwen vanuit samenwerkingsverbanden. Dat betekent ook dat je bij voorbaat moet accepteren dat er iets uit kan komen wat je van tevoren niet kon voorspellen. Als je een gebouw wilt bestellen waarvan je al weet wat het precies moet worden, dan zou ik dat niet via Odyssey doen.

### Flexibele uitkomsten

“Er zijn verschillen tussen de challenges en ecosystemen in hoe ze omgaan met de faciliteiten die Odyssey biedt. Het gaat er echt om wat de partijen er zelf van maken. Je gaat op reis met elkaar en doet dat volgens bepaalde afspraken, waardoor je flexibel bent met elkaar in de uitkomsten van de reis. Tegelijkertijd spreek je wel af om er samen alles aan te doen om de uitkomsten zo goed mogelijk te maken.”

Welling licht toe hoe dat vanuit de overheid geregeld is. “Het is best lastig om een challenge binnen de methodieken van de overheid te brengen. Iets is een aanbesteding, of een inhuur, of een subsidie of bijdrage.

*“Het is nog een zoektocht naar hoe je als overheid een actieve deelnemer kunt zijn op een zo gelijkwaardig mogelijke basis.”*

Maar wat Odyssey doet is niet een vastomlijnd product dat aan de overheid geleverd wordt. Daarom verstrekken we nu subsidie en doen daar een brief bij hoe over hoe die subsidie in zijn werk gaat. Daarnaast moet je goede afspraken maken over wat je van elkaar verwacht. Het is nog een zoektocht naar hoe je als overheid een actieve deelnemer kunt zijn op een zo gelijkwaardig mogelijke basis.”

## Partnershipcontract

“We hebben verschillende vormen van partnerships om duidelijkheid te verschaffen over de posities die partijen in een ecosysteem hebben, zegt Van Zuidam. “Het laat de rol van de partijen zien en ook wat wij voor de partijen doen om tijdens het programma succesvol te zijn. Daar ligt een partnershipcontract aan ten grondslag. Odyssey is een bv die gericht is op impact-maximalisatie. Daarbij staat het maatschappelijk belang voorop, zonder dat het ten koste gaat van de onderneming. Met daarin de belangen van de partners behartigd.

Welling benadrukt: “Als de overheid iets zelf organiseert, zit er altijd een zweem over van politieke belangen of een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie. Daarom helpt het om een organisatie te hebben die eigenlijk de opdracht heeft om het zo inhoudelijk mogelijk te laten zijn. Dat is de rol die Odyssey vervult in het ecosysteem, om het allemaal zo puur en inhoudelijk mogelijk te laten en kwaliteit boven te laten komen. Als overheid is dat moeilijk neer te zetten, omdat je altijd bepaalde machtsstructuren houdt.”

“We zijn in feite een neutrale plek,” vult Van Zuidam aan. “Stakeholders kunnen hier gelijkwaardig aan elkaar met elkaar in co-creatie gaan.”

## Intellectueel eigendom

“Als het intellectueel eigendom bij een leverancier of bij Odyssey komt te liggen, heeft dat geen positieve effecten op een langdurige samenwerking,” vindt Welling. “Je kunt het als overheid niet uitleggen dat een idee van iemand anders is als je capaciteit ter beschikking stelt om het idee beter te maken. Het is terecht dat mensen betaald krijgen voor de uren die ze ergens insteken, maar het idee moet niet een vorm van eigendom zijn. Dat idee is in gezamenlijkheid in een ecosysteem ontwikkeld. Ik geloof dat je op een zo open mogelijke manier moet werken, omdat je anders wantrouwen naar binnen lokt.”

“Alle vraagstukken en oplossingen bij Odyssey zijn *digital commons* en daarom open-source,” benadrukt Van Zuidam. “Odyssey heeft geen enkele betrokkenheid bij het ontwikkelde intellectuele eigendom en heeft een veilige omgeving gecreëerd voor zowel de teams als de challenge-stakeholders om gezamenlijk tot intellectueel eigendom te komen.”

### Gezamenlijkheid

“Ambtenaren moeten veel meer open naar buiten gaan en zich durven te begeven in onverwachte ecosystemen,” vindt Welling. “Bij Odyssey lopen mensen rond waarmee je als ambtenaar anders nooit in contact zou komen. Zij hebben verwachtingen van hoe ik ben en vice versa, maar als je juist die onverwachte ontmoetingen opzoekt weet ik zeker dat je veel meer waarde weer mee terugneemt naar je organisatie dan als je alleen maar praat met dezelfde mensen. Als je die onverwachte ontmoetingen durft op te zoeken, ontstaan er veel spannendere dingen dan wanneer je met mensen zoals jijzelf gaat nadenken over een probleem.”

Van Zuidam besluit: “We zijn de 21e-eeuwse versie van de polder aan het ontsluiten. Kijk bij een probleem niet alleen wie het kan oplossen, maar wie er in gezamenlijkheid betrokken kan worden bij de oplossing. De ander is cruciaal voor het oplossen van jouw deel van het probleem. Kortom: hoe meer betrokken stakeholders aan een oplossingen kunnen meebouwen, hoe meer mensen van de oplossing kunnen profiteren.”

—  
*“Ik geloof dat je op een zo open  
mogelijke manier moet werken,  
omdat je anders wantrouwen naar binnen lokt.”*



# Samen het meeste uit blockchain halen

**Peter Verkoulen**  
en **Sandra van Heukelom**  
Dutch Blockchain Coalition



**Dutch Blockchain Coalition (DBC) is een samenwerkingsverband tussen partners uit de overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. DBC wil betrouwbare en maatschappelijke blockchaintoepassingen bevorderen en de best mogelijke condities creëren om deze toepassingen te laten ontstaan. DBC faciliteert hierin als katalysator en verbindt en activeert een publiek-privaat netwerk – met alle uitdagingen die daarbij horen. Peter Verkoulen en Sandra van Heukelom vertellen over de samenwerking in een brede, diverse coalitie.**

“DBC is drie jaar geleden gestart als een samenwerking van overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Sinds een paar maanden betrekken we ook kleine partijen zoals startups en mkb-bedrijven bij de coalitie. De grote vraag voor de coalitie is: hoe kunnen we blockchain naar de maatschappij brengen? Wij kijken vooral naar Blockchain for Good, dus hoe kan blockchain helpen bij het oplossen van maatschappelijke uitdagingen? Dat doen we door aan een aantal Use Cases met een grote maatschappelijke impact te werken. Denk aan het vereenvoudigen van de pensioenadministratie en het transparanter maken van logistieke ketens. We brengen daarnaast de randvoorwaarden voor het implementeren van blockchain in kaart. Daarvoor organiseren we een aantal werkgroepen, waaronder een juridische. Met onze Human Capital Agenda werken we daarnaast aan het efficiënt en zo snel mogelijk distribueren van de beschikbare kennis op het gebied van blockchain. Tot slot ontwikkelen we een framework voor Self Sovereign Identity, omdat we geloven dat een betrouwbare, digitale identiteit de motor is voor een veilige digitale economie.

## **Een rol voor iedereen**

“De ministeries van BZK en EZK zijn samen met TNO en een aantal kennisinstellingen en bedrijven initiators van de coalitie. Voor de overheid is het dé manier om te zien wat er zich in de private sector afspeelt. En voor private partijen is het aantrekkelijk om deel uit te maken van een samenwerkingsverband waarin ook de overheid is vertegenwoordigd, omdat zo beter zicht bestaat op de opstelling en de koers van de overheid. Ook kennisinstellingen zijn welkom, omdat er nog veel onderzoek moet plaatsvinden. Voor die partijen is het bovendien interessant om te zien wat er in de praktijk gebeurt

op de gebieden waarop zij onderzoek verrichten. Naast de drie partijen, dus overheid, bedrijven en kennisinstellingen, speelt ook ECP een rol, als ondersteuner én verbinder.

“Voor de wijze van samenwerken is – in juridische opzicht - gekozen voor een ‘light’ variant; geen ingewikkelde rechtspersonenstructuur, maar een aansluitovereenkomst en een huishoudelijk reglement, waarin de verhoudingen tussen partijen onderling worden geregeld. Voorlopig zien we nog geen reden om van deze structuur af te wijken, hoewel we vanzelfsprekend regelmatig monitoren of de huidige structuur nog past bij de ambities van de coalitie. Maar vooralsnog werkt dit prima!

### Huisregels

“Nu hebben we het zo geregeld dat iedereen zich committeert aan het huishoudelijk reglement, waarin onder meer onze governance is beschreven. Zo hebben we een kernteam (een soort raad van toezicht), een coalitiebestuur dat bevoegd is te beslissen over begroting en programma’s en een stuurgroep die de uitvoering monitort. Daarnaast is er een adviesraad van mensen die eindverantwoordelijkheid dragen bij grote publieke of private partijen. Het programmabureau, waar ECP ook als ondersteuner in zit, ondersteunt de coalitie op administratief en communicatief gebied. Zo geeft ECP de communicatie van DBC vorm. De coalitiemanager vormt tot slot het dagelijks bestuur en verbindt alle onderdelen constant met elkaar.

### Wie betaalt wat

“Tot nu toe sluiten partijen die lid worden een aansluitovereenkomst met ECP wat de betalingen en de *in kind* bijdrage aangaat. Financieel is het zo georganiseerd dat de grote partijen een financiële bijdrage leveren en zich hebben gecommitteerd om ook een *in kind* bijdrage te leveren. Kennisinstellingen leveren alleen een *in kind* bijdrage. Dat is voor ons prima, want zo’n bijdrage is heel actief. Je wilt dat mensen echt betrokken zijn en niet alleen op de tribune gaan zitten.

“We verwachten van grote partijen minimaal 0,6 fte aan *in kind* bijdrage. Daar hebben we nog niet op

gehandhaafd, maar je ziet wel dat de mensen die zich inzetten daar ook echt iets voor terugkrijgen. Dat maakt nieuwelingen gretig om veel tijd in werkgroepen te steken, omdat ze zien dat je daar iets uit kunt halen – in de zin van materiële kennis, een netwerk en misschien ook wel commerciële kansen. Tot nu toe hebben we er niet voor gekozen om zoiets contractueel af te dwingen, maar we blijven vanzelfsprekend monitoren dat het lidmaatschap niet te vrijblijvend wordt. Daar slagen we goed in; één van de krachten van de coalitie is dat we in staat zijn vrijwilligheid los te koppelen van vrijblijvendheid.

De ministeries van BZK en EZK verschaffen specifieke subsidies, waarmee de coalitie specifieke doelstellingen moet realiseren die voor elk van de ministeries van belang zijn. Zo heeft EZK recentelijk een subsidie gegeven om tokenisering te onderzoeken en Nederland op dit gebied op de kaart te zetten.

### De evolutie van een coalitie

“We monitoren daarnaast steeds hoe we de coalitie kunnen verbreden. In het ideale geval wordt een partij gewoon lid, maar als dat niet lukt, is het toch zinvol om te investeren in de opbouw van een goede relatie. Zo zagen we een toenemende behoefte om de coalitie te verbreden met startups en MKB partijen. We hebben om die reden recent een laagdrempelig lidmaatschap voor startups en het MKB geïntroduceerd.

“Daarnaast is het belangrijk dat de scope van de coalitie aantrekkelijk en helder blijft. Dat is bij innovatiecoalities altijd een uitdaging; het einddoel staat niet op voorhand vast en als dat wel zo is, zal dat nog vaak veranderen. In zo’n situatie is het belangrijk om aan de start van het innovatieproces een hechte cohesie en onderling vertrouwen te hebben, omdat je anders steeds discussies krijgt over die stip aan de horizon terwijl we die nog niet kunnen zetten. Dat betekent ook dat daar in de beginjaren van zo’n innovatiecoalitie veel tijd in moet worden geïnvesteerd én dat er een stevige governance-structuur staat, die het proces van innoveren helder ondersteunt. Door bijvoorbeeld het coalitiebestuur – en dus de leden – de belangrijke beslissingen te laten nemen, creëren we een soort directe-democratie, waarin iedereen kan meepraten. Solidariteit, vertrouwen en openheid worden zo – hopelijk - onderdeel worden van de cultuur.

“Door de leden belangrijke beslissingen te laten nemen, creëren we een soort directe-democratie, waarin iedereen kan meepraten.”

“Één van de krachten van de coalitie is dat we in staat zijn vrijwilligheid los te koppelen van vrijblijvendheid.”

“Zodra dat mogelijk is, maken we concretere afspraken, zoals over het IP. Op die manier weten partijen op het moment dat een doel in zicht komt, waar ze aan toe zijn. Als je dat niet tijdig regelt, loop je het risico er discussie ontstaat als het eindproduct al tot stand is gebracht.

### Weet waarom je erbij wil

“Voor individuele leden is het er belangrijk om de beweegredenen voor het lidmaatschap scherp te hebben: “waarom wil ik dit, waarom zit ik hier in?” Een helder antwoord op die vraag voorkomt teleurstellingen en frustraties, en zorgt er bovendien voor dat de betrokken personen intern – dus binnen hun bedrijf, kennisinstelling of departement/organisatie – de toegevoegde waarde van het lidmaatschap goed kunnen verwoorden. Voor de coalitie is het belangrijk dat partijen de drive hebben om de maatschappij te willen verbeteren of hun medewerkers een paar uur week iets anders te laten doen, om ze te prikkelen, te inspireren en hun blikveld te verruimen. Tot slot draait het vooral om het communitygevoel: dat je graag ergens aan meewerkt en het gevoel hebt: we gaan samen ergens naartoe.”



# Het blijft mensenwerk

Roger Demkes en Paul van Hal  
De Verkeersonderneming



Met De Verkeersonderneming lossen Roger Demkes en Paul van Hal bereikbaarheidsvraagstukken op. Op een innovatieve manier zorgen ze ervoor dat mensen op tijd, en het liefst een beetje vrolijk, elke dag weer hun plaats van bestemming bereiken. Dit doen ze in samenwerking met de gemeente Rotterdam, de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Rijkswaterstaat en het Havenbedrijf Rotterdam – en daarnaast met een heleboel (private) partners. Samen vertellen ze over de uitdagingen die ze tegenkomen in hun publiek-private innovatietrajecten.

“Twaalf jaar geleden moest de A15 op de schop. Een groot probleem dreigde voor de haven, omdat de bereikbaarheid in het gedrang zou komen. Maar er ontstond een mooie coalitie van drie overheidspartijen en het Havenbedrijf. Samen hebben zij De Verkeersonderneming opgericht. De gedachte was toen om een organisatie te creëren die de overheidspartijen overstijgt, en waar je ook een beetje buiten de lijntjes kunt kleuren.

“Nu houden wij ons bezig met mobiliteits- en verkeersmanagement – kort gezegd. Wij zijn er om te kijken of we mensen op nieuwe manieren kunnen beïnvloeden in hun reisgedrag. Veel mensen denken dan al snel: ‘Jullie zijn anti-auto’. Maar zo moet je het niet zien. Wij zijn anti-file. We proberen bereikbaarheidsvraagstukken vanuit een sociaal-psychologisch oogpunt te bekijken. Dan vraag je je af: waaróm reist iemand zo, en wat kunnen we doen om dat te veranderen? Daarin ga je echt op zoek naar een structurele gedragsverandering waarin mensen anders met vervoer omgaan. Je moet ons niet vragen een fietspad aan te leggen, dat is een taak voor onze moederorganisaties. Wij denken meer vanuit design, en vullen zo de verkeerskundige perspectieven van de wegbeheerders aan.

*“De gedachte was om een organisatie te creëren die de overheidspartijen overstijgt, en waar je een beetje buiten de lijntjes kunt kleuren.”*



### Privaat bedrijf of stichting?

“Uiteindelijk maakt het niet echt uit welke juridische vorm je kiest, het gaat er om dat je samen iets wil. In ons geval hebben de bestuurders, om het maar heel huiselijk uit te drukken, iets gezegd in de richting van ‘We hebben vertrouwen in elkaar, we zorgen voor een potje geld en dan gaan we het doen’. We zien natuurlijk heel veel publiek-private samenwerkingen, die allemaal hun eigen vorm hebben. Het gaat niet om de vorm, maar het gaat om de vraag wat deze partijen met elkaar willen. Als je zegt dat je het samen gaat doen, kom je er vaak gaandeweg wel uit.

“De naam ‘De Verkeersonderneming’ komt echt vanuit het Havenbedrijf, die wilden graag samenwerken met een privaat bedrijf. Maar tegelijkertijd zijn onze andere drie ‘moeders’ publiek – de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, de Stad Rotterdam en Rijkswaterstaat. Overheidspartijen kunnen niet zomaar in een bv stappen, dan ben je zo weer vijf jaar verder. Toen is het idee ontstaan dat De Verkeersonderneming een eigen status moest krijgen, en is er een stichting in de benen geholpen. Die stichting is opgericht door de gemeente, het Havenbedrijf en de Metropoolregio. Het ministerie en het RWS hebben een samenwerkingsovereenkomst met de stichting.

“Onze Raad van Toezicht op de stichting bestaat uit twee externen die door de drie lokale partijen zijn aangewezen: eentje vanuit het havenbedrijf en een andere namens de gemeente Rotterdam en de Metropoolregio. En dan hebben we nog de stuurgroep van de samenwerking, dat is uiteindelijk het hoogste orgaan, daarin zitten weer de bestuurders van de vier partijen.

### Meer vrijheid

“Ons grote voordeel is dat wij ons net wat meer vrijheid kunnen permitteren dan onze moederorganisaties. Tegelijkertijd zijn we ook geen marktpartij. We zitten er echt net tussenin. Dat zie je duidelijk terug in onze cultuur, die is veel meer van ‘hup, we regelen het even’, dat komt ook omdat we veel extern talent inhuren. Natuurlijk binnen de kaders van de wet, maar we kunnen alles wat sneller doen. En omdat wij een dochterorganisatie van de verschillende partijen zijn kunnen zij wel bij ons rechtstreeks in korte tijd opdrachten wegzetten, via de zogenaamde ‘quasi inbesteding’. Overigens: wij zijn zelf als stichting natuurlijk wel gewoon aanbestedingsplichtig.

### Inspiratie uit de praktijk

“Voor ons is het perspectief van de gebruiker natuurlijk het meest belangrijk. We proberen echt te begrijpen waarom mensen kiezen voor een bepaald vervoersmiddel. Om tot dat inzicht te komen hebben we groot-Rotterdam in vijf gebieden verdeeld en aan elk gebied een gebiedsregisseur verbonden. Dat zijn externe mensen die kennis hebben van het gebied, omdat ze bijvoorbeeld ondernemerstafels organiseren om uit te zoeken wat de knelpunten zijn in het woon-werkverkeer van hun werknemers, en hoe wij daarbij kunnen helpen.

“Vervolgens kijken we dan wat voor grote projecten onze moederorganisaties op de rol hebben staan – denk aan vervanging- of renovatiewerk, waarbij je groot onderhoud gaat plegen aan bruggen of tunnels. Je probeert dan de inzichten te combineren, om niet alleen de locatie zelf te vernieuwen maar ook echt een gedragsverandering te realiseren bij de mensen die daar elke dag reizen.

“Maar wat we ook hebben gedaan is het oprichten van het mobilitylab. Dat werkt volgens hetzelfde principe van een beauty contest, jonge bedrijfjes kunnen hun idee voor een jury presenteren. We bereiken daar dan twee dingen mee: via ons netwerk komen dit soort partijen in aanraking met organisaties waar ze hun product kunnen toepassen – niet lullen, maar testen. En ze komen in contact met partijen die kunnen financieren. Wij zijn er niet om een grote pot geld te geven, wat je bij dit soort startup initiatieven wel vaak ziet. Je wil ze contacten bieden. Dat is veel waardevoller. Neem Felyx, de groene huurscooters. Die hadden geld nodig, maar dan gaat het over bedragen die wij niet eens zouden kunnen bieden. Daarbij hadden ze veel last van de negativiteit rondom deelfietsen. Wij hebben ervoor gezorgd dat onze collega's bij de gemeente Rotterdam een intentieovereenkomst met Felyx hebben gesloten. De scooters mochten hier drie jaar lang rondrijden. En door die zekerheid konden zij vervolgens bij de bank hun kapitaal halen.

### Steentje bijdragen

“Naast het mobilitylab hebben we een paar jaar geleden de marktplaats voor mobiliteit opgezet. Die is op zichzelf nog niet eens zo

*“We hebben een grote raamovereenkomst gesloten, de partijen daarin kunnen makkelijker binnenkomen bij de bedrijven waarvoor wij werk doen.”*

vernieuwend, maar wat we daar wel hebben gedaan is een grote raamovereenkomst gesloten. Als partijen zich in die raamovereenkomst kwalificeren kunnen zij makkelijker binnenkomen bij de bedrijven waarvoor wij werk doen. Recentelijk is een dergelijk raamwerk door IenW opgezet, voor de uitvoering van zeven regionale Mobility as a Service (MaaS) pilots. Wij zijn trekker van een van die pilots - Rotterdam, Den Haag en airport - en via de raamovereenkomst heeft het Pon-consortium de aanbesteding gewonnen. Bij Mobility as a Service (MaaS) kijk je naar vervoer net zoals je dat doet bij een telecom-abonnement: op basis van wat mensen meer of minder nodig hebben stellen ze zelf een vervoersplan samen, zoals iedereen bij een telefoonabonnement kiest uit meer of minder belminuten, SMS'jes en MB's. Denk aan: een treinabonnement met een ov-fiets, en dan een deelauto voor als je in het weekend ergens heen wil gaan. De belofte is plannen, boeken, betalen, reizen met één app.

"MaaS zit op het moment heel hoog op de hype cycle. Wij hadden dan kunnen zeggen: we voeren het project op de klassieke manier uit, van opdrachtgever tot opdrachtnemer. Maar dit was zo nieuw voor partijen dat we hebben besloten om er een innovatiepartnerschap van te maken en er echt gezamenlijk aan te werken. Pon is natuurlijk een heel groot bedrijf, ze importeren niet alleen auto's maar hebben bijvoorbeeld ook Gazelle, en deelauto's met Greenwheels. Vervolgens wil je ook dat RET, HTM, NS, de deelfietsaanbieders en de taxibranche kunnen aansluiten. We hebben toen gezegd: Pon krijgt een basisbedrag om diensten te ontwikkelen en we maken een gezamenlijk budget, de innovatiepot, met daarop een innovatiebestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers van de opdrachtgevers en de opdrachtnemers. Dus Pon moet in de basis MaaSdiensten ontwikkelen. Maar vanuit de publieke kant willen wij ons ook inspannen en een steentje bijdragen, we vinden dat we dat aan onze stand verplicht zijn.

### **Innoveren is niet altijd makkelijk**

"Dit zijn allemaal projecten waar we heel veel energie van krijgen. Maar in de praktijk loopt het natuurlijk ook wel eens anders. Soms bied je een goed idee aan bij de moederorganisaties, maar ketst het daar af op procedures of omdat zij zich moeten voegen naar landelijke procedures en bestuurlijke of politieke keuzes. Dat is frustrerend.

"Dat wij ons gelukkig veel vrijheid en flexibiliteit kunnen permitteren betekent niet dat de organisaties met wie wij werken ook die luxe hebben. Ik moet

toegeven dat wij daar het antwoord ook nog niet altijd op hebben gevonden. We blijven lobbyen bij de organisaties op de ingangen die we hebben. Het blijft mensenwerk. Je moet de juiste personen bespelen die dan uiteindelijk zeggen: we wachten niet op landelijk, we gaan het gewoon doen. Zo'n sfeer moet er ontstaan, dan gebeurt er weer iets. En daar blijven we voorlopig gewoon op inzetten."

*"Soms bied je een goed idee aan maar ketst het af op landelijke procedures en bestuurlijke keuzes. Dat is frustrerend."*



# Canvas collaboratieve innovatie

**Elke samenwerking is uniek en vereist een hoge mate van maatwerk en mensenwerk. De juridische vormen volgen de inhoud. Desondanks zien we algemene lessen die uit de voorbeelden van collaboratieve innovaties naar voren komen. Deze lessen bestaan uit randvoorwaarden en stappen die helpen bij het opzetten van een collaboratieve innovatie.**

Wij hebben deze lessen in een canvas gevat om houvast te geven voor iedereen die over grenzen wil innoveren. Hiermee pretenderen we niet dat het een stappenplan is, zoals je hebt kunnen lezen gaat het veel om menselijke relaties en onderling vertrouwen. Ook zien we het canvas niet als een simpele invuloefening. We denken dat de inhoud ervan voor een collaboratieve innovatie continue in beweging is en verandert. Gebruik het dan ook gedurende het vormgeven van de samenwerking als handvat en leidraad.

# COLLABORATIEVE INNOVATIE CANVAS

De stappen om te innoveren over grenzen heen, met overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en burgergroepen.

Onderwerp: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Versie: \_\_\_\_\_

## LEGENDA: opgave samenwerking randvoorwaarden

### DROOM

Formuleer een gezamenlijk beeld van de toekomst, waar werk je naartoe?

Deze droom kan alleen in samenwerking veel verschillende stakeholders gerealiseerd worden.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Wat is de maatschappelijke meerwaarde, hoe dient dit het algemeen belang?

### PROPOSITIE

Wat ga je doen in de samenwerking met alle partners? Nieuwe producten of diensten ontwikkelen? Kennis uitwisselen? Obstakels agenderen?

### ACTIELIJNEN

Welke resultaten zijn op korte termijn zichtbaar? Waar ga je direct mee aan de slag? Het is de kunst om de energie in een samenwerking vast te houden. Kleine stappen die bijdragen aan de grotere droom, helpen daarbij.

## SAMENWERKINGSPARTNERS Met wie werk je samen en waarom?

| PARTNERS  | BELANG  | BIJDRAGE  |
|---|---|---|
| Maak een onderscheid tussen de founding partners: de initiatiefnemers. De sponsoring partners: partijen die zich later bij de samenwerking voegen. En overige stakeholders: stakeholders die (nog) geen samenwerkingspartner zijn.* | Wat is het belang voor de partners om samen te werken? Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Opbouwen van kennis</li> <li><input type="checkbox"/> Goede werkgeschiedenis</li> <li><input type="checkbox"/> Verbreden van netwerk</li> <li><input type="checkbox"/> Risico delen</li> <li><input type="checkbox"/> Aantrekken van talent</li> <li><input type="checkbox"/> Versterken van imago</li> <li><input type="checkbox"/> Kostenbesparing</li> <li><input type="checkbox"/> Anders namelijk...</li> <li><input type="checkbox"/> Maatschappelijk bijdragen</li> </ul> | Wat draagt elke partner bij aan de samenwerking? Elke partner kan iets anders bijdragen. Denk aan geld, in-kind inzet van mensen en medewerking, toegang tot een netwerk, marketing, locatie of systemen. Specificeer dit per partnerorganisatie. |
|   | <b>FOUNDING PARTNERS</b>  |   |
|   | <b>SPONSORING PARTNERS</b>  |   |
|   | <b>OVERIGE STAKEHOLDERS</b>   |   |

### PITCH

Maak op basis van de eerder ingevulde onderdelen een sterke pitch om anderen enthousiast te maken. Vertel hierin kort en bondig: Wat is de droom? Wat levert het maatschappelijk op? Wat is er voor nodig om de droom te realiseren. Met wie ga je dat doen? Afhankelijk van diegene die de pitch te horen krijgt: wat draagt het bij aan die organisatie?

### FINANCIERING

Welke middelen heb je nodig om de samenwerking en de projecten te bekostigen? Financiert de overheid een deel van de samenwerking? Let er dan op de regels rondom staatssteun en aanbesteden (is alleen sprake van als de overheid inkoop).

### NEUTRAAL TERREIN

Soms kan dat helpen om een intermediair in de samenwerking aan te stellen of de samenwerking door een neutrale partij op een neutrale plek te laten hosten. Dit kan bijdragen aan de gelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners. Bedenk of dit nodig is voor jouw samenwerking.

### GOVERNANCE

Hoe richt je de governance van de samenwerking in? Hoe neem je besluiten en hoe zorg je voor betrokkenheid van de partners? Hoe zorg je voor bestuurlijke sponsors? Let in de governance op een zuivere relatie met geldschieters (vanuit de overheid): trek verantwoordelijkheid over subsidie los van de partnership en zet de subsidieverstrekker niet in de Raad van Toezicht / Advies.

### AFSPRAKEN EN ORGANISATIEVORM

Hoe je afspraken vastlegt en welke organisatievorm je kiest is afhankelijk van welke afspraken je wilt maken. Dit is maatwerk. Leg een basis door de volgende vragen te beantwoorden: Wil je aansprakelijkheidsafspraken maken? Hoe lopen de financieringsstromen, waar staat het geld? Hoe wil je het eigendom regelen van wat samen ontwikkeld wordt? Hoe wil je de juridische basis inrichten?

# Persoonlijke noten van de auteurs



## Giuletta Marani

Giuletta Marani is binnen Digicampus verantwoordelijk voor de werkwijze 'Innoveren over grenzen heen', randvoorwaarden voor samenwerking en bijbehorende innovatiemethoden en trekt de missie Burger meer regie geven. Giuletta adviseert welke methoden en tools in alle fases van het innovatieproces helpen om samenwerking te versnellen en veelvoorkomende drempels weg te nemen. Bij ICTU is ze verantwoordelijk voor het portfolio van collaboratieve innovaties genaamd Discipl.

"Ik geloof dat organisaties alleen kunnen innoveren als ze uitwisseling van kennis en talent nastreven. Over organisatiegrenzen heen, met inspiratie van buiten en door de mens en maatschappij centraal te zetten. Dat is ook nodig voor de grote opgaven van deze tijd. Die vragen om collaboratieve innovatie. Dit soort innovatie begint en eindigt niet bij experimenteren. Het vraagt om een goede voorbereiding, de juiste partijen aan boord, een gedeeld gevoel van urgentie en een plan voor na de experimenteerfase. Bij Digicampus kijk ik welke samenwerkingsvormen en innovatiemethoden hiervoor geschikt zijn. We leren door te doen en delen onze lessen en inspiratie. Ik hoop dat deze publicatie en de twaalf voorbeelden van collaboratieve innovatie ook jou inspireren."

### Tips van Giuletta

#### Definieer de waarde

"Start vanuit een maatschappelijke behoefte of een maatschappelijk probleem. Verken die behoefte of dat probleem samen met de betrokken mensen. Stel samen de definitie van de maatschappelijke waarde die je wilt bereiken vast."

#### Hou het vervolg in gedachten

"Begin klein, experimenteer met een *coalition of the willing*. Maar vergeet niet dat een experiment vaak een vervolg krijgt. Denk na over de voorwaarden voor adoptie. Hoe kun je nu al draagvlak creëren voor de innovatie in de toekomst?"



## Danja von Salisch

Danja von Salisch werkt als adviseur innovatiemethoden bij Digicampus. Ze onderzoekt welke methoden collaboratieve innovaties versterken door ze concreet toe te passen en vervolgens de lessen op te nemen in toolbox van Digicampus. Naast Digicampus werkt Danja vanuit Van Vieren ook aan andere projecten waarin overheid, markt, kennisinstellingen en burgers met elkaar samenwerken. Onder meer op de thema's veiligheid, schulden, jeugdhulp en democratisering.

“Ik vind dat je samen aan de lat staat voor de maatschappelijke vraagstukken van nu. Of je dit doet vanuit je rol als inwoner van Nederland, ambtenaar, hulpverlener, onderzoeker of ondernemer. Kijk waar je iets kunt bijdragen aan de maatschappij en zet je daarvoor in. Samenwerken en innoveren is niet altijd makkelijk, dat snap ik, hier wil ik graag bij helpen.

“We maken samen onze maatschappij. Zonder jou, mij en al die andere mensen zou ze niet bestaan. We maken samen afspraken over hoe we geld verdelen, we onderwijzen elkaar, we spreken af dat je rente betaalt als je geld leent, enzovoorts. Daaruit is het ook mogelijk om te veranderen en te vernieuwen, maatschappelijke problemen op te lossen waar de schakels niet logisch op elkaar aansluiten. Dit kan je niet altijd alleen doen, daar heb je anderen voor nodig. Het maakt niet uit wie je bent, als je maar iets kan bijdragen.”

### Tips van Danja

#### De eindgebruiker is de bindende factor

“Betrek de eindgebruiker bij het formuleren van het probleem, dat bindt en helpt mensen om over hun eigen organisatiegrenzen te denken en intrinsiek gemotiveerd te raken.”

#### Ga vooral samen *doen*

“Probeer ook in het begin al dingen te *doen* en neer te zetten, door al samen te werken creëer je vertrouwen en motivatie.”

### E-mail

danja@digicampus.tech

giulietta.marani@ictu.nl

[www.digicampus.tech](http://www.digicampus.tech)