

Waardecreatie in triple helix innovatie



Recepten voor triple helix samenwerking

Waardecreatie in triple helix innovatie

Recepten voor triple helix samenwerking

Abstract

Om innovaties in het veiligheidsdomein te realiseren worden triple helix samenwerkingen gezien als een belangrijke motor. Een triple helix samenwerking is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen drie of meer organisaties die middelen, risico's en opbrengsten delen om individuele organisatiedoelen, gezamenlijke samenwerkingsdoelen en maatschappelijke doelen te realiseren. Triple helix verwijst naar de deelname van minimaal één publieke organisatie (overheid), één kennisorganisatie (kennis- of onderwijsinstelling) en één private onderneming (bedrijfsleven). In de Nationale Innovatieagenda Veiligheid 2015 (NIAV) van HSD zijn 16 innovatiespeerpunten opgenomen. Innovatiespeerpunt 3 is getiteld 'Waardecreatie in triple-helixinnovatie'. Dit is een 'paraplu-speerpunt' gericht op het stimuleren en versterken van triple helix samenwerkingen. In het kader van dit speerpunt is een verkenning uitgevoerd naar triple helix samenwerkingen met als doel:

- een overzicht te geven van factoren die van invloed zijn op het (succesvol) functioneren van triple helix samenwerkingen op projectniveau (succes- en faalfactoren)
- een set van praktische handvatten (in de vorm van recepten) te ontwikkelen waar partijen in triple helix samenwerkingen direct mee aan het werk kunnen

De resultaten (de succes- en faalfactoren en de ontwikkelde 'recepten') van deze verkenning kunnen gebruikt worden om bestaande triple helix samenwerkingen te versterken en nieuwe succesvol te initiëren. Deze verkenning heeft ook geresulteerd in een set van aandachtspunten waarmee HSD-office haar rol in het HSD cluster kan versterken, onder andere op het gebied van het stimuleren en faciliteren van triple helix samenwerkingen.

Op basis van 20 interviews met ervaringsdeskundigen op het gebied van triple helix samenwerkingen in het veiligheidsdomein, zijn 50 succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen geïdentificeerd (zie hoofdstuk 4.1 t/m 4.5)). Deze factoren zijn onderverdeeld in vier categorieën, te weten:

- Organisatie-/ partnercondities
- Partnersamenstelling
- Samenwerkingscondities/-structuur
- Uitvoeringscondities

Daarnaast zijn 14 succes- en faalfactoren geïdentificeerd voor triple helix samenwerkingen die worden uitgevoerd onder specifieke omstandigheden (zie hoofdstuk 4.6). Deze specifieke omstandigheden zijn:

- Samenwerkingen die geheel of gedeeltelijk met subsidiegeld worden bekostigd
- Samenwerkingen die een expliciete externe opdrachtgever hebben
- Samenwerkingen waarbij informatie-uitwisseling een gevoelig onderwerp is
- Samenwerkingen met concurrenten
- Samenwerkingen die niet gericht zijn op innovatie

Deze factoren kunnen worden gebruikt als inspiratiebron en aangrijpingspunt om triple helix samenwerkingen op te zetten en te versterken.

Tegen de achtergrond van deze succes- en faalfactoren, gecombineerd met de expertise van TNO en Twynstra Gudde op gebied van publiek -private samenwerking en alliantie management, zijn een tiental praktische handleidingen (recepten) ontwikkeld. Zie hiervoor hoofdstuk 3. Deze recepten kunnen helpen bij het succesvol opzetten en managen van triple helix samenwerkingen. De 10 recepten zijn:

- 1) Alliantieproces-framework inclusief een checklist
- 2) Publiek-Private samenwerkingsdriehoek
- 3) Triple-Win Canvas
- 4) Partnerevaluatie-scan
- 5) De Business case

- 6) Vormen van partnerbetrokkenheid (participatiemodel)
- 7) Inzicht in belangen
- 8) Opstellen besluitvormingsstructuur
- 9) 7 tips voor de onafhankelijke facilitator
- 10) Checklist samenwerkingscontract

De ontwikkelde recepten kunnen ingezet worden in verschillende ontwikkelfases van een samenwerking. De recepten kunnen gebruikt worden als inspiratiebron, evaluatiemiddel en als format voor op te stellen producten tijdens de ontwikkeling van samenwerkingen.

Aangezien de geïnterviewden vrijwel allemaal betrokken zijn bij triple helix samenwerkingen die worden uitgevoerd in de context van de HSD, werd ook regelmatig gerefereerd aan de (invulling van de) rol van HSD-office en in het bijzonder haar rol bij het stimuleren en faciliteren van triple-helix samenwerkingen op projectniveau. De terugkoppeling van de geïnterviewden over de (invulling van de) rol van HSD-office, zijn gebundeld in 14 aandachtspunten (Zie hoofdstuk 4.7). Deze aandachtspunten kan HSD-office gebruiken voor de verdere ontwikkeling van haar rol als stimulator en facilitator van triple helix samenwerkingen.

Als laatste wordt in dit rapport (Hoofdstuk 5) een vijftal aanbevelingen gegeven om triple helix samenwerkingen voor clusters als HSD te versterken. Deze aanbevelingen zijn:

- Vergroot het kennisniveau en de bewustwording van alliantie triple helix samenwerking bij HSD-office en leden van HSD cluster
- Verspreid kennis over hoe dit soort samenwerkingen het beste kunnen worden gevormd en gemanaged
- Ontwikkel meer kennis over succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen en uitdagingen die specifiek zijn voor triple helix samenwerkingen binnen het veiligheidsdomein
- Ontwikkel en dissemineer de recepten en stel meer van dit soort handvatten op gebaseerd op de behoefte van de samenwerkende partijen.

Inhoudsopgave

Abstract.....	4
1. Inleiding	8
1.1 Doel en afbakening.....	8
1.2 Aanpak.....	9
1.2.1 Inventarisatie door middel van interviews	9
1.2.2 Analyse van opgehaalde informatie en werksessie	10
1.3 Opbouw	10
2. Triple helix samenwerking	13
2.1 Wat is een triple helix samenwerking?	13
2.2 Vormen van triple helix samenwerking.....	14
2.3 Alliantie triple helix samenwerkingen op project- en netwerkniveau	15
2.4 Eigenschappen van projecten en programma's in alliantie triple helix samenwerkingen	15
3. Recepten.....	18
3.1 Doel	18
3.2 Overzicht ontwikkelde recepten	19
3.3 Recepten voor triple helix samenwerkingen	22
3.3.1 Recept Alliantieprocesraamwerk inclusief checklist	22
3.3.2 Recept Publiek - Private Samenwerkingsdriehoek	28
3.3.3 Recept Triple-Win Canvas.....	33
3.3.4 Recept Partnerevaluatie-scan.....	38
3.3.5 Recept De Businesscase.....	43
3.3.6 Recept Vormen van partnerbetrokkenheid (participatiemodel).....	47
3.3.7 Recept Inzicht in belangen	51
3.3.8 Recept Opstellen besluitvormingsstructuur	54
3.3.9 Recept 7 tips voor de onafhankelijke facilitator.....	57
3.3.10 Recept Checklist samenwerkingscontract	61
4. Succes- en faalfactoren.....	64
4.1. Organisatie- en partnercondities	64
4.2. Partnersamenstelling.....	66
4.3 Samenwerkingscondities en samenwerkingsstructuur	67
4.4 Bemensing	70
4.5 Uitvoeringscondities.....	71
4.6 Specifieke succes- en faalfactoren triple helix samenwerkingen	72
4.7 Aandachtspunten HSD-office.....	74
5. Reflectie en aanbevelingen	77
5.1 Reflectie op succes- en faalfactoren triple helix samenwerking	77
5.2 Reflectie op aandachtspunten clusteroffice	78
5.3 Reflectie op Recepten	79
5.4 Aanbevelingen	79
Bijlage: Overzicht succes- en faalfactoren	82
1. Generieke succes- en faalfactoren in projecten en programma's	82
2. Specifieke succes- en faalfactoren in projecten en programma's.....	83
3. Aandachtspunten HSD-Clusteroffice	84
Colofon	85



1. Inleiding

1. Inleiding

Om innovaties te realiseren in het security domein worden triple helix samenwerkingen gezien als een belangrijke motor. Deze triple helix samenwerkingen zijn samenwerkingen tussen private organisaties, publieke organisaties en kennis-/onderwijsinstellingen. In de Nationale Innovatieagenda Veiligheid 2015 (NIAV) van HSD zijn 16 innovatiespeerpunten opgenomen. Bij het uitwerken van deze speerpunten heeft de HSD de wens uitgesproken voor elk speerpunt een triple-helix samenwerking op te zetten. Innovatiespeerpunt 3 is getiteld 'Waardecreatie in triple-helixinnovatie'. Dit is een 'paraplu-speerpunt' gericht op het in kaart brengen van de succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen. Deze kennis wordt gebruikt om andere triple helix samenwerkingen binnen The Hague Security Delta te versterken. Deze verkenning maakt deel uit van dit speerpunt.

Dit rapport presenteert de resultaten van een verkenning naar de succes- en faalfactoren van waarde creatie in triple helix samenwerkingen in het veiligheidsdomein. De verkenning is uitgevoerd door TNO en Twynstra Gudde in opdracht van de Gemeente Den Haag en The Hague Security Delta (HSD). Dit hoofdstuk beschrijft de opdracht, inclusief het doel en de afbakening, de gevolgde aanpak en de opbouw van het rapport.

1.1 Doel en afbakening

Het doel van de verkenning is:

- een overzicht te geven van factoren die van invloed zijn op het (succesvol) functioneren van triple helix samenwerkingen op projectniveau (succes- en faalfactoren)
- een set van praktische handvatten (in de vorm van recepten) te ontwikkelen waar partijen in triple helix samenwerkingen direct mee aan het werk kunnen.

Naast bovenstaande hoofddoelen is gedurende de uitvoering van de opdracht ook een nevendoeel aan de doelstelling toegevoegd. Deze nevendoeelstelling is naar voren gekomen omdat de respondenten van het onderzoek vrijwel allemaal betrokken zijn bij triple helix samenwerkingen die worden uitgevoerd in de context van de HSD. Hierdoor werd in interviews regelmatig gerefereerd aan de (invulling van de) rol van HSD-office en in het bijzonder de rol van HSD-office bij het stimuleren en faciliteren van triple helix samenwerkingen op projectniveau. De verwachtingen, de behoeften, de tips, de tevredenheid en soms ook de frustraties van respondenten over de (invulling van de) rol van HSD-office, hebben we gebundeld in 14 aandachtspunten. Het onderzoek richtte zich expliciet niet op het functioneren van de HSD-office. De aandachtspunten kunnen gebruikt worden voor de eventuele verdere ontwikkeling van HSD-office.

‘Om innovaties te realiseren in het security domein worden triple helix samenwerkingen gezien als een belangrijke motor. Deze triple helix samenwerkingen zijn samenwerkingen tussen private organisaties, publieke organisaties en kennis-/onderwijsinstellingen.’

1.2 Aanpak

Dit onderzoek richt zich op het functioneren van triple helix samenwerkingen in het veiligheidsdomein. Vanwege deze reden is er gekozen om de interviews te richten op personen die werkzaam zijn in projecten die worden (of zijn) uitgevoerd binnen het HSD (bijvoorbeeld binnen de NIAV-speerpunten). Door te kiezen voor deze insteek zijn de opgehaalde succes- en faalfactoren gericht op het realiseren (uitvoeren) van projecten binnen het veiligheidsdomein. Andere type triple helix samenwerkingen, bijvoorbeeld op het niveau van de organisatie en governance van het HSD, zijn expliciet buiten de scope van deze opdracht gelaten.

In overleg met de opdrachtgevers hebben wij een stappenplan opgesteld om onze opdracht uit te voeren. Tussentijds heeft frequente afstemming plaatsgevonden tussen opdrachtgever (HSD-office en gemeente Den Haag) over de voortgang en het proces. De volgende stappen zijn gevolgd:

- 1- Inventarisatie door middel van interviews.
- 2- Analyse van opgehaalde informatie en werksessie

1.2.1 Inventarisatie door middel van interviews

Om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren zijn interviews gehouden met ervaringsdeskundigen van triple helix samenwerkingsverbanden. Al deze personen zijn direct of indirect betrokken bij de NIAV-speerpunten van HSD of bij de HSD-office. Tijdens de interviews hebben wij zo veel mogelijk gewerkt vanuit een waarderende optiek. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van de uitgangspunten van de 'Appreciative Inquiry'-methodiek. 'Appreciative Inquiry' is een ontwikkelaanpak waarbij niet datgene wat ontbreekt of wat fout gaat als uitgangspunt wordt genomen, maar datgene wat energie geeft aan een systeem; 'what gives life'. De focus van 'Appreciative Inquiry' is generatief. Er wordt toegewerkt naar een proces dat energie losmaakt in een groep voor ideeën voor vernieuwing en bijbehorende acties. Belangrijk kenmerk is dat de verbeterplannen uit de groep zelf komen en niet van buitenaf. Tijdens de gesprekken hebben wij de vragen zodanig gesteld dat de focus is gelegd op wat goed ging en waar energie ontstaat om verder te denken over hoe bepaalde 'goede' zaken bestendigd en verbeterd kunnen worden om het beoogde resultaat nog effectiever te bereiken.

In totaal zijn er 20 personen geïnterviewd. Deze groep personen bestond uit:

- 3 personen uit publieke partijen
- 4 personen uit private partijen
- 7 personen uit wetenschappelijke instellingen
- 6 personen betrokken bij een faciliterende organisatie.

1.2.2 Analyse van opgehaalde informatie en werksessie

Van alle uitgevoerde open interviews zijn korte en bondige verslagen gemaakt die alleen voor analyse zijn gebruikt. Om te zorgen dat de gesprekken zo open mogelijk konden worden gevoerd, is ervoor gekozen om alle verslagen en rapportages anoniem te verwerken. Dit om ervoor te zorgen dat alle geïnterviewden in alle vrijheid hun visie en meningen konden geven. Per verslag is gekeken wat de factoren zijn die het functioneren van de samenwerking positief of negatief hebben beïnvloed. Deze factoren zijn in de vorm van quotes vastgelegd in een Excel-bestand. Enkele voorbeelden van dit soort quotes zijn:

- “Bij het vormgeven van de samenwerking zaten mensen aan tafel die geen mandaat hadden. Hierdoor konden tijdens het overleg geen besluiten worden genomen. Dit zorgde ervoor dat het proces van vorming lang duurde.”
- “Het was niet altijd helder waarom bepaalde partijen geïnteresseerd waren om op dit thema samen te werken aan een oplossing/ innovatie. Dit zorgde voor onderling wantrouwen (“zij zitten hier alleen aan tafel voor het geld”). Hierdoor kreeg je dat partijen strategisch gingen handelen en dat het proces om te komen tot een concreet samenwerkingsplan erg lang duurde. Sommige partijen zaten alleen aan tafel omdat zij graag contacten willen opbouwen met één van de andere partijen. Zij zijn niet bereid daadwerkelijk te zoeken naar en te investeren in innovatieve oplossing. Dit frustreert het proces sterk.”

De factoren (quotes) uit de verschillende interviews zijn met elkaar vergeleken, de dubbelingen zijn verwijderd en er is een eerste clustering toegepast. Vervolgens is door TNO en Twynstra Gudde onafhankelijk van elkaar een analyse uitgevoerd op het belang van de verschillende factoren. Dit om te voorkomen dat de verzamelde informatie eenzijdig zou worden geduid. Hierna is de (bundeling) van factoren vertaald naar concrete factoren, bijvoorbeeld “Expliciteer en deel belangen” of “Kies zorgvuldig welke personen aan de onderhandelingstafel zitten.”

Als resultaat van deze exercitie is een overzicht van de 50 succes- en faalfactoren samengesteld. Dit overzicht is tijdens de werksessie met een groep van 8 personen besproken. Deze personen zijn allemaal betrokken bij de speerpunten uit het NIAV-programma of bij HSD. Doel van de werksessie was het beter duiden en verrijken van de opgehaalde factoren en het inventariseren waar de doelgroep verdere behoefte aan heeft voor de invulling van de recepten.

Een eerste gecomprimeerde versie van de kritische succesfactoren (KSF) is op verzoek van HCSS beschikbaar gesteld voor het HSD-café van 4 februari 2016. Tijdens deze presentatie zijn deze KSF door Rob de Wijk kort toegelicht.

1.3 Opbouw

Dit rapport bestaat uit 5 hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft wat een triple helix samenwerking is, welke vormen er zijn, de eigenschappen van triple helix samenwerking en de positie van triple helix samenwerkingen in het veiligheidsdomein.

Tegen de achtergrond van de opgehaalde succes- en faalfactoren zijn een tiental praktische handleidingen (recepten) opgesteld die kunnen helpen bij het succesvol opzetten en managen van triple helix samenwerkingen. Deze recepten zijn beschreven in hoofdstuk 3.

In Hoofdstuk 4 worden de 50 opgehaalde generieke succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen geordend naar 1) organisatie-/ partnercondities, 2) partnersamenstelling, 3) samenwerkingscondities/-structuur en 4) uitvoeringscondities (paragraaf 4.1-4.5). In paragraaf 4.6 is een aantal specifieke succes- en faalfactoren geïdentificeerd dat alleen geldt in hele specifieke situatie als 1) samenwerkingen die geheel of gedeeltelijk met subsidiegeld worden bekostigd, 2) samenwerkingen een expliciete externe opdrachtgever hebben, 3) samenwerkingen waarbij

informatie-uitwisseling een gevoelig onderwerp is, 4) samenwerkingen met concurrenten en 5) samenwerkingen die niet gericht zijn op innovatie. In paragraaf 4.7 zijn aandachtspunten geformuleerd over het functioneren van HSD-office.

Tot slot beschrijft hoofdstuk 5 een reflectie, enkele observaties en aanbevelingen ten aanzien van de opgehaalde succes- en faalfactoren, de aandachtspunten over het functioneren van HSD-office en de ontwikkelde recepten. In de bijlagen treft u een samenvatting van de opgehaalde succes- en faalfactoren.



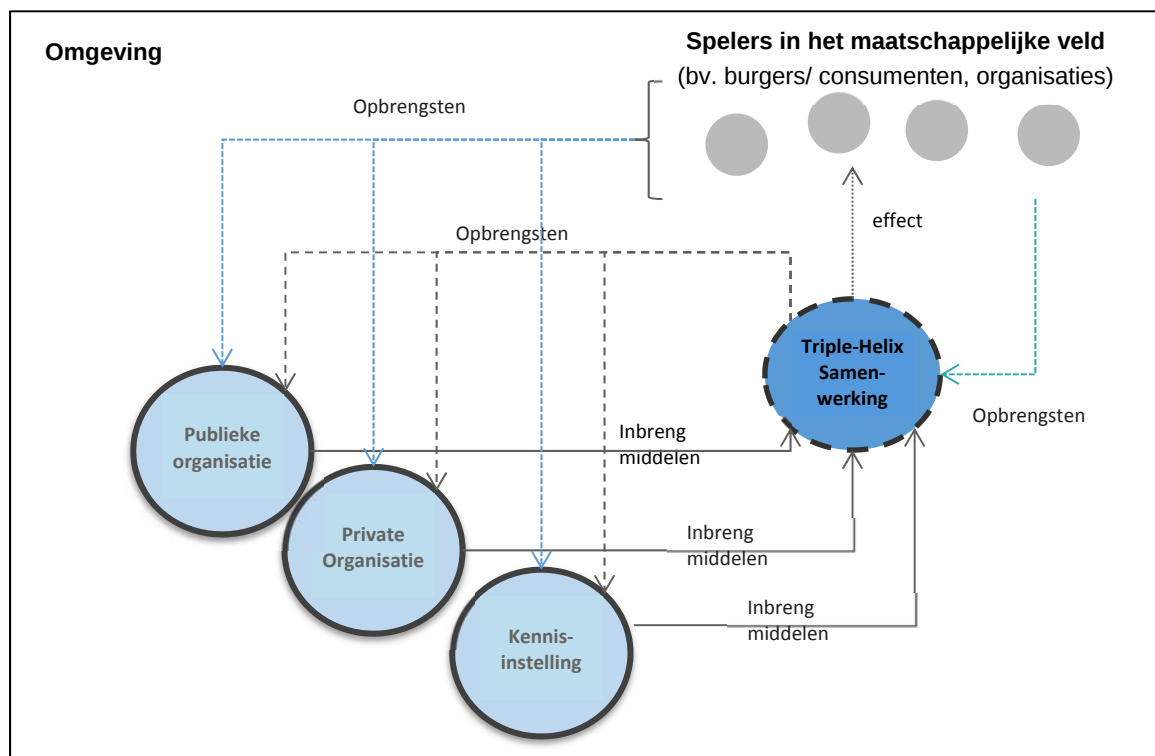
2. Triple helix samenwerking

2. Triple-helix samenwerking

Een triple-helix samenwerking is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen drie of meer organisaties die middelen, risico's en opbrengsten delen om individuele organisatiedoelen, gezamenlijke samenwerkingsdoelen en maatschappelijke doelen te realiseren. Triple-helix verwijst naar de deelname van minimaal één publieke organisatie (overheid), één kennisorganisatie (kennis- of onderwijsinstelling) en één private onderneming (bedrijfsleven).

2.1 Wat is een triple-helix samenwerking?

Figuur 1 beschrijft hoe de samenwerking zich verhoudt tot de partnerorganisaties en haar omgeving. De samenwerking omvat een afgebakend set van activiteiten die de partners gezamenlijk uitvoeren gericht op het bereiken van een bepaald resultaat (opbrengsten, effect). Daarbij blijft elke partner een onafhankelijke entiteit. Elke partner brengt bepaalde middelen in, in de vorm van geld, mensen (mankracht, expertise), technologie, machines, faciliteiten contacten/netwerk, imago en kennis. Samenwerken is voor elke partnerorganisatie een manier om haar eigen (individuele) doelen te kunnen realiseren. Dit betekent dat de samenwerking bepaalde opbrengsten (voordelen) oplevert voor elke partner. Deze opbrengsten kunnen een direct of indirect gevolg zijn van de samenwerking.



Figuur 1. Visualisatie prototype triple-helix samenwerkingsverband

Een voorbeeld van een direct gevolg van een dergelijke samenwerking is dat partners leren van het proces en van elkaar. En indirect als gevolg van de reactie van de omgeving op de samenwerkingsresultaten). Immers, het realiseren van 'gezamenlijke doelen' kan gericht zijn op het leveren van (bijvoorbeeld) producten, diensten. Interventies, of kennis voor belanghebbende in de omgeving. Dit kan leiden tot het behalen van voordelen voor één of meerdere partners in de samenwerking of voor de samenwerking als geheel.

2.2 Vormen van triple helix samenwerking

Er zijn twee hoofdvormen van triple helix samenwerkingen, te weten:

1. Concessiemodel
2. Alliantiemodel.

Het verschil tussen deze twee heeft vooral te maken met de verhouding tussen de betrokken partijen en de wijze van aansturing. Bij een samenwerking volgens het concessiemodel is een publieke partij vaak probleemeigenaar en vervult deze partij tevens de rol van opdrachtgever en regisseur. Middels contractuele afspraken vindt de aansturing plaats en na het opstellen van het contract vindt voornamelijk interactie plaats over de vraag in hoeverre de resultaten voldoen aan de specificaties en eisen die vooraf zijn bepaald (bijvoorbeeld budget en kwaliteit).

In een samenwerking volgens het alliantiemodel werken de publieke en private partners op basis van gelijkwaardigheid samen. De partners nemen gezamenlijk besluiten, ontwikkelen plannen, delen risico's en zijn samen verantwoordelijk voor het realiseren van de resultaten. Het alliantiemodel kenmerkt zich door een balans tussen contract en vertrouwen.

Beide modellen kunnen leiden tot een samenwerking met uitstekende resultaten. Wel kent ieder model unieke kenmerken, voordelen, nadelen/ risico's en uitdagingen. In dit onderzoek richten wij ons op de triple helix-samenwerking volgens het alliantiemodel.

‘Het verschil in achtergronden, ambities en belangen van de verschillende bloedgroepen in een triple helix samenwerking creëert kansen en mogelijkheden om te profiteren van elkaars sterke punten. Het management van een triple helix samenwerking heeft als taak de verschillende belangen te verbinden en te behartigen, elkaars krachten te bundelen en successen te verdelen.’

2.3 Alliantie triple helix samenwerkingen op project- en netwerkniveau

Er zijn verschillende type triple helix samenwerkingsverbanden. Dit soort samenwerkingen kunnen onderverdeeld worden in 1) samenwerkingsverbanden waarbinnen gestuurd wordt op het realiseren van een project of programma of 2) samenwerkingsverbanden die zijn geïnitieerd om op netwerkniveau partijen bij elkaar te brengen omtrent een specifiek onderwerp.

Binnen HSD komen beide vormen voor. Op het hoogste organisatorische niveau van HSD is er sprake van een netwerk samenwerking. Het HSD-cluster is een dergelijke triple helix alliantie op netwerkniveau. Partijen zijn lid van dit netwerk en vinden elkaar binnen het thema veiligheid. De verschillende partners van HSD werken hierin op boardniveau samen om richting te geven aan de organisatie en de doelen die deze organisatie in gezamenlijkheid wensen te behalen. Daarnaast worden in HSD verband projecten en programma's opgezet die ook via triple helix samenwerkingen worden vormgegeven. Voor deze projecten vervult de HSD-office ook de rol van facilitator.

Ons onderzoek richt zich specifiek op de triple helix samenwerking in projecten en programma's van de HSD.

2.4 Eigenschappen van projecten en programma's in alliantie triple helix samenwerkingen

Vrijwel alle triple helix projecten en programma's die in alliantievorm worden uitgevoerd kennen specifieke eigenschappen¹. Niet al deze eigenschappen zijn uniek voor dit soort samenwerkingsverbanden, maar ze maken wel altijd onderdeel uit van dit soort projecten en programma's. Hieronder staan de vijf belangrijkste kort beschreven.

➤ **Het aangaan van een triple helix samenwerking is slechts één optie voor een organisatie om haar ambities te realiseren.**

Samenwerken is slechts één van de mogelijke organisatievormen om een project te realiseren.

Andere vormen zijn bijvoorbeeld:

- De activiteiten zelf uitvoeren met eigen middelen
- Het inkopen/inhuren van middelen/diensten en of
- Het uitbesteden van de activiteiten aan derden.

Al deze organisatievormen kunnen gebruikt worden om de doelen van een organisatie te realiseren. Elke vorm kent verschillende voordelen, nadelen, risico's en consequenties. Het werken in een triple helix samenwerking is over het algemeen een complexe en tijdrovende manier van het realiseren van de gewenste ambities. Het vraagt specifieke kennis en kunde van medewerkers die niet altijd voorhanden zijn. Het participeren binnen een triple helix samenwerking vraagt dan ook een goed onderbouwde afweging van de organisatie waarin de voordelen, nadelen en risico's van participatie worden meegenomen.

➤ **Triple helix samenwerkingen zijn gericht op het realiseren van meerdere doelen**

Een unieke eigenschap van triple helix samenwerkingen is dat het project (en daarmee alle partners in het project) feitelijk drie doelen nastreeft. Ten eerste streeft elke partij naar het behalen van de doelen die voortkomen uit de belangen en ambitie van de eigen organisatie. Ten tweede streven de verschillende partners het gezamenlijke doel na van de samenwerking (het projectresultaat). Dit is het element dat de partners aan elkaar en aan de gemeenschappelijke opgave bindt. Doordat de partijen gezamenlijk dit gemeenschappelijke doel nastreven, streven ze, ten derde, ook elkaars doelstellingen na. Wat een triple helix samenwerking nog een extra bijzondere dimensie geeft is dat

¹ Vos & Tjemkes (2014), Samen Werken Samen Winnen

de individuele doelen van de (minimaal) drie partijen maatschappelijk (publieke sector), financieel (private sector) en gericht op kennisontwikkeling (kennissector) zijn.

➤ **Triple helix samenwerking heeft een tijdelijk karakter**

Een triple helix samenwerkingsverband is in principe een tijdelijke organisatievorm waarin partijen hun onafhankelijke positie behouden. Tegelijkertijd zijn zij afhankelijk van elkaar bij het behalen van hun samenwerkingsdoelen. Hierdoor ontstaat in de samenwerking een coöperatie-competitie spanning. Het is belangrijk dat partners zich blijven inzetten om de samenwerkingsdoelen te behalen. Daar staat tegenover dat alle partijen hun eigen organisatiepositie en -belang zullen beschermen. Dit maakt deze vorm van samenwerken tot een mogelijk instabiele organisatievorm. Vanwege deze reden is het belangrijk de verwachtingen, de voorwaarden en de consequenties van het (voortijdig) beëindigen van de samenwerking (of terugtrekken uit de samenwerking) voorafgaand aan de uitvoering te bespreken. Daarnaast vraagt de dreiging van vroegtijdig beëindigen van de samenwerking om management dat is gericht op het oplossen van conflicten en het omgaan met tegenspoed en spanningen.

➤ **Partijen in een alliantiesamenwerking blijven onafhankelijke entiteiten en hebben onderling geen hiërarchische verhouding**

De partners in de samenwerking blijven onafhankelijke entiteiten. De samenwerking biedt de organisatie enerzijds bepaalde flexibiliteit. Anderzijds maakt dit samenwerkingen (zoals hierboven beschreven) ook tot een relatieve instabiele organisatievorm. Daarnaast is de afwezigheid van hiërarchie tussen partijen typerend voor deze vorm van samenwerken. Dit heeft implicaties voor de wijze van aansturing, conflict oplossen en besluitvorming.

➤ **In een triple helix samenwerking verschillen de partijen in functie, doelen, ambitie en praktijken**

In een triple helix samenwerking werken partijen samen die verschillen in doelstelling, belang, maatschappelijke functie, verantwoording en financiering. Een private organisatie is in principe gericht op het behalen en het maximaliseren van winst en aandeelhouderstevredenheid. Ze moeten zich verantwoorden richting de eigenaren, aandeelhouders en toezichthouders en acteren in een omgeving die wordt gekenmerkt door marktkrachten. Een publieke organisatie is gericht op maatschappelijk belang en welzijn binnen een sluitende begroting. Zij verantwoorden zich richting volksvertegenwoordiging en daarmee indirect aan de burgers en acteren in een omgeving met politieke krachten. Kennisinstellingen zijn gericht op het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en het verzorgen van onderwijs. Dit doen zij binnen een sluitende begroting zonder winstoogmerk. Kennisinstellingen worden gefinancierd door middel van verschillende publieke en private geldstromen. Uiteraard dienen ze voor deze geldstromen verantwoording af te leggen aan de geldschieter. Een tweede verantwoordingsmechanisme is het publiceren van wetenschappelijke publicaties.

Het verschil in achtergronden, ambities en belangen van de verschillende bloedgroepen in een triple helix samenwerking creëert kansen en mogelijkheden om te profiteren van elkaars sterke punten. Het management van een triple helix samenwerking heeft als taak de verschillende belangen te verbinden en te behartigen, elkaars krachten te bundelen en successen te verdelen.



3. Recepten

3. Recepten

Om triple helix samenwerkingen te 'boosten' zijn er 10 recepten ontwikkeld. Hierbij is gebruik gemaakt van de verzamelde succes- en faalfactoren (hoofdstuk 4), aangevuld met kennis van TNO en Twynstra Gudde over alliantiemanagement en publiek-private samenwerking. De recepten kunnen in verschillende fases van de levensloop van triple helix samenwerkingen worden ingezet.

'Het doel van deze recepten is het bieden van concrete handvatten die gebruikt kunnen worden voor het inzetten, vormen en managen van succesvolle triple helix samenwerkingen.'

3.1 Doel

Het doel van deze recepten is het bieden van concrete handvatten die gebruikt kunnen worden voor het inzetten, vormen en managen van succesvolle triple helix samenwerkingen. Deze handvatten kunnen gebruikt worden voor personen die zich (mede) verantwoordelijke zijn voor het inzetten, vormen en managen van dit soort samenwerkingen.

De recepten zijn geen blauwdrukken maar dienen gebruikt te worden als:

- **Inspiratiebron:** In elk samenwerkingsproces komen er momenten voor waarop de samenwerking niet meer vanzelf gaat. Op die momenten is het handig een inspiratiebron te hebben die ervoor zorgt dat er vervolg stappen genomen worden. De recepten kunnen voor dit doel worden gebruikt. Uiteraard heeft elk recept haar eigen waarde op specifieke momenten in het proces. In de algemeenheid zijn de recepten niet allen bedoeld om producten op te stellen, maar tegelijkertijd de samenwerking te versterken en partijen aan elkaar en aan het resultaat te verbinden.
- **Evaluatiemiddel:** Het komt regelmatig voor dat triple helix samenwerkingen niet zo soepel verlopen als de partijen vooraf hadden gehoopt. Vaak komt dit doordat er niet voldoende aandacht is besteed aan alle aspecten van de triple helix samenwerking. Gezamenlijk evaluerend de lijst met recepten doorlopen, kan inzicht verschaffen waarom de samenwerking niet zo soepel loopt. Indien er geconstateerd wordt dat bepaalde producten missen is het mogelijk om deze alsnog gezamenlijk op te stellen.
- **Format voor op te stellen producten:** Een aantal recepten beschrijven formats voor op te stellen producten. Met dit format kunnen partijen gezamenlijk een product opzetten en uitwerken. Uiteraard met als doel om de samenwerking tussen de partijen te verbeteren en zodoende sneller tot een beter eindresultaat te komen.

3.2 Overzicht ontwikkelde recepten

In onderstaande tabel staat beschreven voor welke recepten zijn opgesteld en wat het doel is van elk recept.

Titel	Doel
1. Alliantieproces-framework incl. checklist	Biedt een systematiek aan waarlangs verantwoordelijke op een systematische wijze samenwerkingen inzet, vormt, managet en beëindigen incl. een checklist.
2. De publiek-private samenwerkingsdriehoek	Beschrijft een basis van factoren die bij juiste invulling meewerken aan een goede samenwerking. Kan ook gebruikt worden als evaluatie tool
3. Triple-Win Canvas	Ondersteunt het dialoog tussen potentiële partners om de individuele, gezamenlijke en maatschappelijke doelen van de samenwerking te expliciteren.
4. Partnerevaluatiescan	Verschaft inzicht in de sterkte, kansen en zwakte/risico's die je loopt met de beoogde partnersamenstelling
5. De Businesscase	Verschaft inzicht in hoe een businesscase opgesteld kan worden en op welke manier maatschappelijke waarde hierin meegenomen kan worden
6. Potentiële vormen van partnerbetrokkenheid	Ondersteunt bij de beslissing over welke rol potentiële samenwerkingspartners en andere belanghebbende kunnen worden betrokken bij de samenwerking.
7. Inzicht in belangen	Geeft inzicht in de belangen van de verschillende partijen en versterkt daarmee de onderlinge samenwerking.
8. Besluitvormingsstructuur	Biedt een systematiek aan om een triple-helix besluitvormingsstructuur te maken, spelregels te formuleren en te bepalen wat de uitgangspunten zijn
9. 7 tips voor de onafhankelijke regisseur	Geeft een set van tips voor de onafhankelijke facilitator om op een goede manier werkzaam te zijn binnen een triple-helix samenwerking
10. Samenwerkingscontract	Biedt een overzicht van potentiële onderwerpen waarover afspraken gemaakt dienen te worden

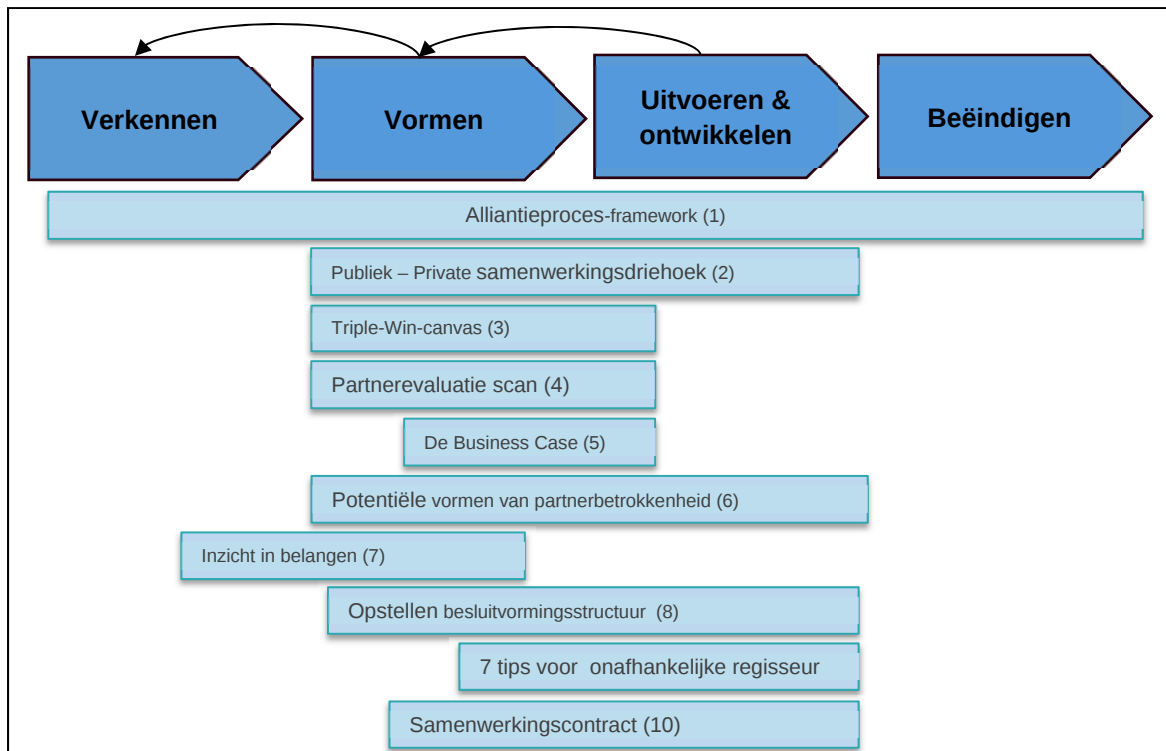
Tabel 1: Overzicht recepten en bijbehorende doelen

De recepten zijn allemaal op dezelfde manier vormgegeven. Per onderwerp worden de volgende zaken beschreven: Doel, Resultaat, Kerngedachte, Toepassing, Werkwijze en Tips.

De recepten zijn niet allemaal toepasbaar op hetzelfde moment in een triple-helix samenwerking. In de levensloop van triple-helix samenwerkingen worden vier fases onderscheiden, waarbij elke fase een specifiek doel kent. Deze fases en de bijbehorende doelen zijn:

- **Verkennen:** U bepaalt als organisatie enerzijds of externe ontwikkelingen in het veiligheidsdomein kansen bieden voor uw organisatie. Anderzijds bepaalt u of samenwerken het meest geschikte middel is om deze kansen te benutten. Zo ja dan gaat u de samenwerking vormgeven.
- **Vormen:** U kiest (mede) met welke partners u wilt samenwerken, onderhandelt over de samenwerkingsambities en -condities en ontwikkelt een samenwerkingsstructuur.
- **Uitvoeren en ontwikkelen:** De samenwerkingspartners starten de uitvoering van de samenwerkingsplannen op, voeren de plannen uit en managen de uitvoering en het verder ontwikkelen van de samenwerking. Bijvoorbeeld als reactie op ontwikkelingen in de samenwerkingen, uw eigen organisatie en of van uw partners en omgeving.
- **Beëindigen:** Een of meerdere partners beslissen om de samenwerking te beëindigen. Vervolgens worden afspraken gemaakt hoe op een nette manier (onder andere met behoud relatie) de samenwerking wordt ontbonden of afgerond.

Deze fasering laat zien dat activiteiten, resultaten en beslissingen in de ene fase een direct effect hebben op de volgende fases. Maar keuzes in een latere fase kunnen ook leiden tot aanpassingen van eerder genomen beslissingen. Hierdoor kunnen fases iteratief doorlopen worden.



Figuur 2: Recepten geplot op ontwikkelfase samenwerkingen

‘De systematiek ‘dwingt’ de organisatie om bij een aantal cruciale beslissingen in het proces van formeren, managen en beëindigen stil te staan en een afgewogen keuze te maken. Dit vergroot de kans op een succesvolle samenwerking.’

3.3 Recepten voor triple helix samenwerkingen

3.3.1 Recept Alliantieprocesraamwerk inclusief checklist

Doel

Het alliantieprocesraamwerk² is een raamwerk dat organisaties helpt op een systematische wijze (triple helix) samenwerkingen te formeren, te managen en te beëindigen. De systematiek 'dwingt' de organisatie om bij een aantal cruciale beslissingen in het proces van formeren, managen en beëindigen stil te staan en een afgewogen keuze te maken. Dit vergroot de kans op een succesvolle samenwerking. Dit raamwerk is gevisualiseerd in figuur 3.

Resultaat

Over essentiële beslissingen aangaande het formeren, managen en beëindigen van de samenwerking worden wel overwogen keuzen gemaakt. Hiermee wordt de kans vergroot dat 1) de samenwerking gaat bijdragen aan het realiseren van organisatieambities, 2) de juiste samenwerkingscondities (onder andere partnersamenstelling, samenwerkingsvoorwaarden en samenwerkingsstructuur) worden gecreëerd, 3) de opstart, uitvoering en evaluatie van de samenwerking optimaal wordt gemanaged en 4) de samenwerkingen met behoud van relatie en reputatie netjes wordt beëindigd.

Kerngedachten

Het triple helix procesraamwerk beschrijft acht fasen in de ontwikkeling van een samenwerkingsverband. Elke fase kent specifieke resultaten, activiteiten en beslissingen. De activiteiten, resultaten en beslissingen in de ene fase hebben direct effect op de volgende fase(s). De ontwikkeling van een samenwerking is iteratief van aard, wat betekent dat er naar aanleiding van nieuwe inzichten en ervaringen moet worden teruggegrepen op voorafgaande fasen. Aangezien allianties zich kunnen ontwikkelen en aanpassen aan omstandigheden zullen er ook regelmatig aanpassingen aan samenwerkingsdoelen, -processen en -condities plaatsvinden. In een triple helix samenwerking dienen managers per fase rekening te houden met aandachtspunten die generiek gelden voor samenwerking alsmede aandachtspunten die voor triple helix samenwerking specifiek zijn.

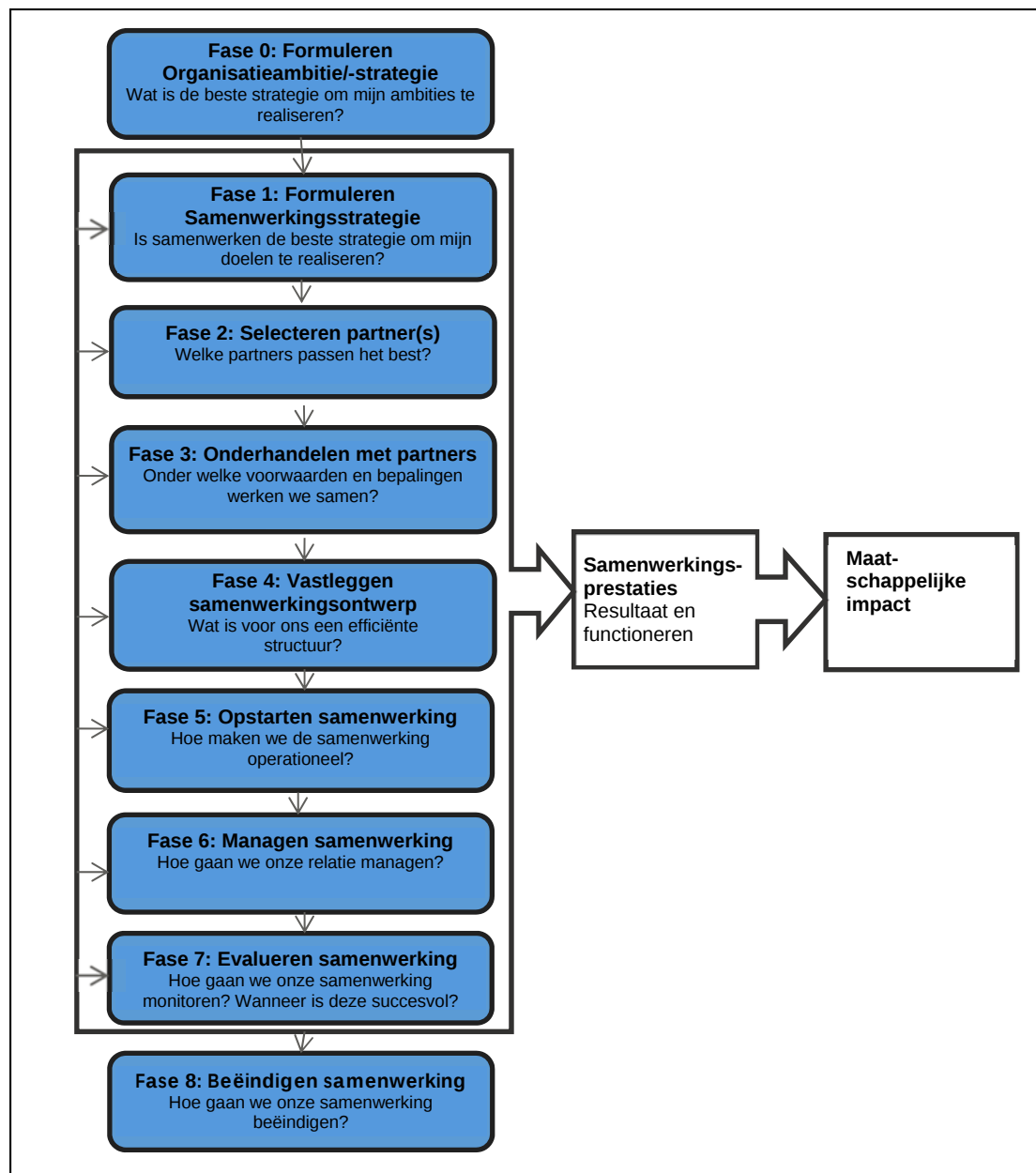
Elke fase heeft een specifiek doel:

- **Fase 0: formuleren van organisatieambities en -strategie:** Gezien interne en externe ontwikkelingen stelt u als organisatie vast welk organisatiedoel u nastreeft en hoe u deze wil bereiken (bijvoorbeeld welke kansen uit de omgeving u wilt benutten).
- **Fase 1: formuleren van de samenwerking.** Als organisatie stelt u vast welk organisatiedoel u wilt nastreven, welke activiteiten en middelen hiervoor nodig zijn en of samenwerken hiervoor het beste middel is.
- **Fase 2: selecteren van partners.** U bepaalt de partnerselectiecriteria en zoekt en selecteert geschikte partners.
- **Fase 3: onderhandelen.** Tijdens de onderhandelingen bepaalt u gezamenlijk met uw partners onder welke voorwaarden u gaat samenwerken.
- **Fase 4: ontwerpen van de samenwerkingsstructuur.** U bepaalt samen met uw partners welke samenwerkingsstructuur voldoet aan uw eisen.
- **Fase 5: opstarten van de samenwerking.** Tegen de achtergrond van de samenwerkingsvoorwaarden, -bepalingen en ontworpen samenwerkingsstructuur gaat u er voor zorgen dat de uitvoering van de samenwerking daadwerkelijk wordt gestart. Dit betekent vaak het bemensen (vaak andere mensen dan diegene die betrokken zijn bij de formatie) van de samenwerkingen, het creëren van gezamenlijke verwachtingen en concretisering van

² Alliantieprocesraamwerk is gebaseerd op Tjemkes, Burgers en Vos (forth coming) Strategic Alliance Management; Vos en Tjemkes, 2014, Samen werken Samen winnen

samenwerkingsambitie, -resultaat, -proces, het operationaliseren van de governance structuren (bijvoorbeeld het vormgeven van de stuurgroep, het plannen van overleggen, inregelen van interne en externe communicatie) en het werken en opbouwen van de relatie.

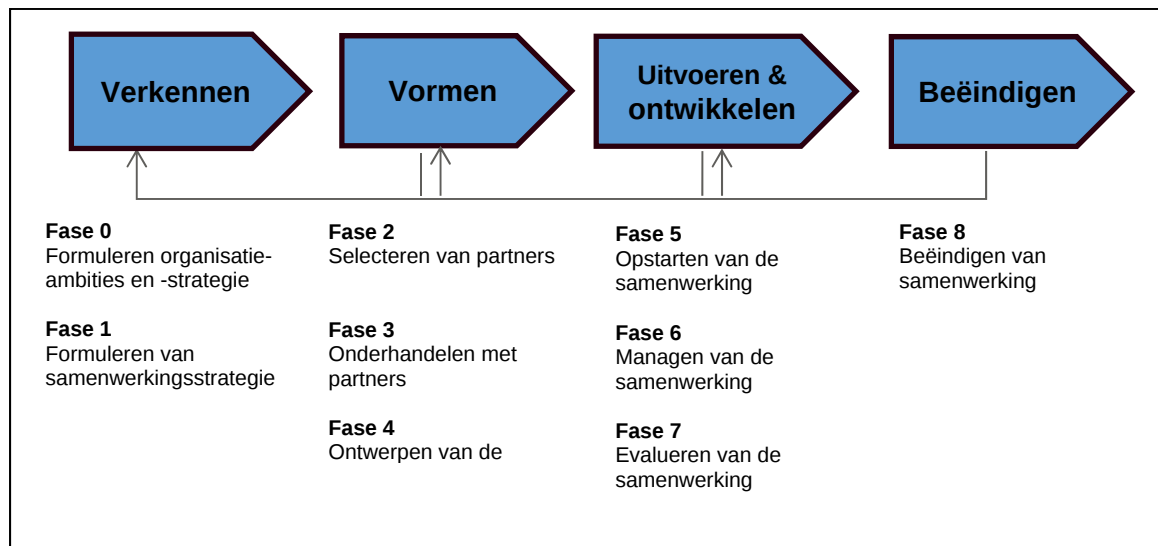
- **Fase 6: managen.** Het dagelijks management richt zich op de voortgang van de samenwerking en stuurt zo nodig bij.
- **Fase 7: evalueren.** De partners evalueren zowel tussentijds als achteraf het functioneren en de resultaten van de samenwerking. Zo nodig wordt de samenwerking bijgestuurd of beëindigd.
- **Fase 8: beëindigen.** Eén of meer partners besluiten om de samenwerking te beëindigen. Zij maken afspraken over de beëindiging en communiceren hierover met de omgeving.



Figuur 3: Alliantieprocesraamwerk³

³ Geïnspireerd op Vos & Tjemkes, 2014, Samen Werken Samen Winnen. Academic Service; Tjemkes, Vos, Burgers (2012) Strategic Alliance Management, Routledge; Tjemkes, Vos, Burgers (forth coming) Strategic Alliance Management, Routledge

De acht fases kunnen ook gekoppeld worden aan de vier (levensloop)stadia van ontwikkeling van een samenwerking. De stadia starten met een verkenningsfase waarin de organisatie de kansen en mogelijkheden verkent om haar ambities te realiseren. Ook verkent de organisatie de kansen om in de samenwerking de gestelde doelen, geheel of gedeeltelijk, te realiseren. Vervolgens kan een samenwerking worden gevormd. In de gevormde samenwerking kunnen de samenwerkingsplannen worden uitgevoerd. De samenwerking ontwikkelt zich verder. Uiteindelijk zal de samenwerking (ooit) worden beëindigd. In de onderstaande figuur 4 zijn de 8 fases van het procesraamwerk gekoppeld aan de levensloop stadia van een samenwerking.



Figuur 4: Alliantie-levensloopmodel

Toepassing

Het alliantieprocesraamwerk kunt u toepassen in elke fase van ontwikkeling van uw triple-helix samenwerking. Het raamwerk en de checklist kunt u gebruiken als handvat of toetsingskader tijdens de ontwikkeling van de samenwerking.

Werkwijze

- Gebruik het raamwerk als inspiratiebron voor het vormen, uitvoeren en ontwikkelen en beëindigen van de samenwerking.
- Eventueel kunt u dit raamwerk gebruiken om samen met uw (potentiële) partners te bepalen welke stappen u gaat doorlopen en welke beslissingen u samen moet nemen.
- Tevens kunt u dit raamwerk gebruiken om regelmatig te checken of u alle stappen heeft doorlopen en benodigde beslissingen heeft genomen en of er nog aandachtspunten zijn waar u rekening mee moet houden.

Tips:

- Let op. Het raamwerk is geen blauwdruk.
- Het doorlopen van de verschillende fases gebeurt in de praktijk vaak iteratief
- Vul de checklist aan als u 'nieuwe' ervaringen hebt opgedaan in het formeren, managen en beëindigen van de samenwerking.

Checklist generieke aandachtspunten bij het formeren, managen en beëindigen van allianties

Raamwerk (kernvraag)	Aandachtspunten ⁴
Formuleren organisatieambities –strategie Wat zijn uw organisatieambities hoe realiseren van deze ambities?	- Exploreer (maatschappelijke) ontwikkelingen/vraagstukken in de omgeving [..eigenaren..] - Exploreer het stakeholderveld en ieders belang bij het inspelen op ontwikkelingen en of oplossen van vraagstukken - Verken welke mogelijkheden en oplossingen er zijn om in te spelen op deze ontwikkelingen - Bepaal welke externe ontwikkelingen en eventueel welke oplossingsrichting voor u een kans zijn om in te spelen - Gebruik een systematiek waarlangs u ontwikkelingen, potentiële oplossingen en kansen ontwikkeld. Zeker op het moment dat meerdere partijen aan tafel zitten - Verken in hoeverre de probleemhebber ook de persoon/instantie is die bereid en in staat is om de ontwikkelen van een oplossing te financieren - Maak het vraagstuk niet te complex. Grote complexe vraagstukken zijn vaak op te delen in kleinere onafhankelijke problemen die in een samenwerking opgelost kunnen worden
Formuleren samenwerkings-strategie Is samenwerken een geschikte organisatievorm om uw organisatie doelen te bereiken?	- Zorg dat helder is hoe de (beoogde) samenwerking uw organisatie (gaat) helpen in het realiseren van uw ambities - Zorg voor een helder verhaal voor zowel interne als externe stakeholders waarom de organisatie (past bij ambitie, functie en rol) - Zorg dat u een heldere positieve individuele businesscase hebt waarom u (gaat) samenwerken. Vaak wordt de businesscase helderder naarmate samenwerking verder is vormgegeven. Naarmate de uitvoering van de samenwerking vordert zal steeds helderder worden of de businesscase realistisch was. - Zorg dat helder is wat de grenzen zijn waarbinnen u mag en wil samenwerken; mede gezien uw rol/functie in de maatschappij en de wettelijke kaders die hierbij gelden - Ga niet samenwerken om het samenwerken
Selecteren partners Wie is de meest geschikte partner of groep van partners om de doelen van uw samenwerking te behalen?	- Houd verkennende gesprekken. Zorg hierbij dat u zelf helder verhaal heeft waarom u wilt samenwerken, op welke gebied en waarom u deze potentiële partner(s) benadert - Brengt elke partner unieke middelen in die relevant zijn voor de samenwerkingsdoelen - Check of alle partners een substantiële bijdrage leveren en of deze bijdragen in balans zijn - Zorg dat alle partners samen de middelen in brengen die noodzakelijk om de samenwerkingsdoelen te realiseren - Hebt u de organisatiefit of -misfit uitgesproken en besproken met uw partners (strategisch, organisatorisch, operationeel, cultureel en menselijk)? - Hebt u de potentiële risico's voor de samenwerking als geheel en per partner in kaart gebracht en gedeeld? - Welke maatregelen kunt u nemen om de potentiële risico's te beperken? - Evalueer de sterkte, zwakte en risico's van de samenstelling partners voor samenwerken - Voorkom dat u met partijen aan tafel gaat die alleen samenwerken als gevolg van sociale druk
Onderhandelen Hebt u samenwerkings-voorwaarden verkregen waarmee u een win-win resultaat kunt bereiken?	- Stel een 'onderhandelings'-team samen en formuleer de onderhandelingscontext - Bepaal de agenda, strategie en tactieken - Onderhandel, beoordeel en balanceer tussen belangen - Leg de afspraken vast - Zorg dat u voldoende aandacht besteed aan de relatie (in deze fase werkt ook aan deze basis) - Expliciteer en deel ieders belang - Formuleer samen de beoogde triple-win⁵ van de samenwerking - Maak afspraken over eigenaarschap en gebruik van achtergrondkennis en ontwikkelde kennis/ tussenproducten - Stel eventueel een (onafhankelijke⁶) mediator aan om de 'onderhandeling' te begeleiden. Deze persoon kan alle (ook gevoelige) onderwerpen op de agenda zetten en bewaken dat er geen miscommunicatie plaatsvindt - Voorkom dat u met personen aan de onderhandelingstafel zit die een kort termijn focus hebben, alleen willen verkopen (zogenaamde 'dozen willen schuiven') en of die alleen technische oriëntatie hebben waardoor discussie snel naar inhoud gaan in plaats van zoeken naar de win-win vanuit organisatiebelang - Voorkom dat het geloof in de toegevoegde waarde van de samenwerking afhangt van één persoon. Zorg voor bredere inbedding en draagvlak in elke partnerorganisatie - Zorg voor een sfeer waarin partijen de vrijheid hebben en voelen hebben dat zij zelf te bepalen hoe te participeren in de samenwerking. Dit betekent niet dat de samenwerking ook vrijblijvendheid is - Creëer een voldoende relationele basis tussen de partners die nodig is voor een vruchtbare samenwerking - Leg de afspraken uit de onderhandeling (formeel) vast
Ontwerpen samenwerkings-structuur Hebt u een samenwerkings-structuur ontworpen die u en uw	- Ontwerp de organisatiestructuur - Ontwerp een besturingsstructuur die aansluit op de organisatiestructuur van elke partner - Maak een klein team verantwoordelijk voor de besturing - Zorg voor heldere rolbeschrijvingen (taken, verantwoordelijkheden) en een gebalanceerde verdeling van de rollen over de partners - Voor bepaalde rollen kunt u een onafhankelijke regisseur aanstellen - Bepaal de juridische grondvorm

⁴ Gebaseerd Vos, Tjemkes (2014) en resultaten van het onderzoek naar triple-helix samenwerkingen

⁵ Uitleg triple win verwijst naar 1) de individuele doelen die elke partij nastreeft met de samenwerking (de individuele organisatie doelen): de reden om als organisatie deel te nemen; 2) het gezamenlijke doel voor de samenwerking: het bindend element tussen de partners; 3) het maatschappelijk effect/ doel dat beoogd wordt

⁶ Persoon die geen (directe) belang heeft bij de uitkomsten van de onderhandeling

Raamwerk (kernvraag)	Aandachtspunten ⁴
partners ondersteunt bij het behalen van de doelen?	- Bepaal aanvullende contractuele bepalingen - Formuleer gedragsregels - Toets de structuur en bereid de implementatie voor - Ontwikkel samen een samenwerkingsverhaal - Ontwikkel een extern communicatieplan (bijvoorbeeld wie is penvoerder en welke 'titels'/'namen' mogen gebruikt worden) - Wees kritisch op welke personen op welke posities in de samenwerking komen. Deze personen hebben bij voorkeur een passie voor inhoud en impact, IQ, EQ en ACCU (spirit) - Maak afspraken hoe er omgegaan wordt met wisseling van personen op de belangrijke posities
Opstarten Hoe maken de samenwerking operationeel?	- Wees kritisch bij de selectie van mensen die u wilt betrekken in de samenwerking - Zorg dat u een plan heeft hoe u wilt opstarten - Stel (eventueel) een specifiek team op dat verantwoordelijk is voor de opstartfase - Zorg dat u een sessie heeft met alle betrokken personen uit elke organisatie om gezamenlijk de samenwerkingsachtergrond, -doel, -resultaat, -plan en besturing te doorleven en te concretiseren - Voorkom dat er een wij-zij mentaliteit ontstaat - Zorg dat de betrokken personen uit de verschillende organisaties elkaar en elkaars organisaties leren kennen. Laat elkaar zien wat ieders organisatie core business en ook businessmodel is - Besteed vanaf het begin aandacht aan het creëren van een samenwerkingsgerichte houding bij elke partner (onder andere door het stimuleren dat eenieder gaat denken in de zin wat kan ik voor jouw doen? Hoe kan ik jou helpen?) - Bespreek met elkaar hoe we gezamenlijk elkaars belang, verschillende focus en gehanteerde tijdspaden zo goed mogelijk kunnen blijven 'alignen' - Bespreek hoe om te gaan met veranderingen in de organisatie van de projectpartners en/of in de omgeving die impact hebben op de samenwerking
Managen Welke management- activiteiten zijn nodig om de doelen te behalen?	- Zorg dat betrokken personen/organisaties het elkaar gunnen dat zij voordelen uit de samenwerking halen. Creëer een omgeving waarin men elkaar helpt de waarde van de samenwerking voor ieders organisatie te vergroten - Monitor en evalueer regelmatig - Intervenieer en communiceer - Voorkom dat u alleen vanuit uw eigen belang handelt. Op het moment dat de samenwerking beperkte voordelen oplevert of in disbalans is in de voordelen die elke partij eruit haalt, wordt de neiging om te gaan handelen vanuit eigen belang groter - Bewaak de kwaliteit van de werkrelatie (vertrouwen, betrokkenheid, communicatie, veilig samenwerkingsklimaat) - Zorg voor adequate conflictbeheersing - Monitor interne en externe ontwikkelingen en partnerontwikkelingen en handel hierop adequaat - Beoordeel corrigerende managementmaatregelen op noodzaak en gevolgen
Evalueren Hoe en met wie wordt de samenwerkings- prestatie geëvalueerd?	- Ontwerp samen een evaluatie-instrument. Dit kan een eenvoudig of een uitgebreid instrument zijn - Evalueer regelmatig de tevredenheid bij de partners in de voortgang van de realisatie van de triple-win. Controleer daarbij of de triple win doelen nog steeds gelden of dat er bijgesteld dient te worden - Analyseer, interpreteer en rapporteer - Pas het evaluatie-instrument aan - Voorkom dat u alleen gaat evalueren ten behoeve van externe verantwoording. Dit is soms zeker nodig, maar draagt vaak niet bij aan behouden of vergroten vitaliteit van de samenwerking. Immers elke partner wil naar haar stakeholders toch graag een positief verhaal laten zien - Evalueer tijdig, voorkom dat u pas gaat evalueren als de samenwerking 'beroerd' loopt. Op dat moment is de 'schade' te groot en leiden herstelacties vaak niet tot het gewenste effect - Zorg dat helder is waarom u evalueert - Evalueer eventueel ook de evaluatie zelf
Beëindigen Wanneer en hoe stopt u een samenwerking en of trekt u terug uit de samenwerking?	- Bereid de beëindiging voor - Maak uw intenties richting uw partner(s) duidelijk. Leg duidelijk uit waarom u zich onthecht/terugtrekt - Rond de beëindiging goed en zorgvuldig af - Voorkom dat u zich laat verleiden om te blijven participeren in de samenwerking, terwijl u dit moreel niet meer kunt verantwoorden richting interne en externe stakeholders - Voorkom dat u te lang in de samenwerking blijft zitten, terwijl daar geen belang aan gekoppeld is. Dit kan uiteindelijk verstorend werken in de relatie en de geloofwaardigheid eigen stakeholders - Zorg dat u in de fase waarin u samenwerkingsafspraken vastlegt ook de beëindigingsafspraken vastlegt - Zorg dat u een duidelijke afweging maakt om te beëindigen. Zorg dat duidelijk is wat de consequenties zijn voor uw organisatie en de samenwerking - Maak een plan waarin u beschrijft hoe u de samenwerking wilt beëindigen en hoe u de samenwerkings-activiteiten afbouwt - Zorg dat u tijd neemt om terug te kijken en lessen te trekken uit het formeren, managen en beëindigen van een samenwerking. Expliciteer de lessen en deel deze binnen uw eigen organisatie

*‘Indien aan alle vier de
verschillende factoren
op een goede manier
invulling wordt gegeven,
zal de samenwerking
beter lopen en zullen er
sneller transparante
besluiten worden
genomen.’*

3.3.2 Recept Publiek - Private Samenwerkingsdriehoek

Doel

Het doel van deze driehoek is inzicht verschaffen in een viertal cruciale factoren die nodig zijn bij het opzetten en managen van publiek-private samenwerkingen. Deze factoren zijn ook bruikbaar bij het opzetten en managen van triple helix samenwerkingen. Indien aan alle vier de verschillende factoren op een goede manier invulling wordt gegeven, zal de samenwerking beter lopen en zullen er sneller transparante besluiten worden genomen.

Resultaat

Indien invulling wordt gegeven aan alle vier de factoren van de publiek-private samenwerkingsdriehoek worden er drie concrete resultaten zichtbaar die bijdragen aan bovengenoemd doel. Partijen hebben inzicht in hun eigen en elkaars belangen en zijn in staat vanuit die belangen te redeneren. De besluitvorming binnen het project is georganiseerd door middel van een stuurgroep en een projectteam waarbij alle partijen op basis van gelijkwaardigheid samenwerken. En er is een methodiek ontwikkeld om de business case te bepalen waarin ook maatschappelijke (niet financiële) waarde wordt meegenomen.

Kerngedachten

De kerngedachte achter deze methodiek is dat in een publiek - private samenwerking of triple helix samenwerking alle partners in een project nodig zijn om een specifiek resultaat te halen. Vanwege deze afhankelijkheid van elkaar is het ook nodig dat de partijen op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samenwerken. Is er dus geen sprake van hiërarchische verhoudingen tussen de partijen. Dit vraagt een besluitvorming en een voorbereiding van besluitvorming die ook op basis van gelijkwaardigheid plaats vindt. Een tweede belangrijk aspect is dat partijen in dit soort projecten elkaar meestal niet goed kennen, niet goed weten welke belangen ze vertegenwoordigen en weinig inzicht hebben in elkaars business en interne besluitvormingsstructuren. Deze combinatie levert vaak wantrouwen tussen de verschillende partijen op. Door belangen, business en interne besluitvormingsstructuren aan elkaar inzichtelijk te maken gecombineerd met het gezamenlijk ontwikkelen van een businesscase ontstaat vertrouwen tussen partners dat nodig is om gezamenlijk tot een goed resultaat te komen.

Toepassing

Deze methodiek kan toegepast worden bij de start van een triple helix samenwerking om een goede governance van het project te organiseren. Daarnaast kan de methodiek gebruikt worden als evaluatiemiddel indien een samenwerking niet goed loopt.

Werkwijze

De publiek-private samenwerkingsdriehoek is opgesteld als normatief model om succesvol samen te werken in een publiek-private context. Als basis voor dit model zijn vier factoren onderscheiden die worden gezien als rand voorwaardelijk om tot een succesvolle samenwerking te komen. Indien deze elementen niet, of niet juist, worden ingericht zal de kans op een succesvolle samenwerking snel afnemen.

De vier succesfactoren zijn:

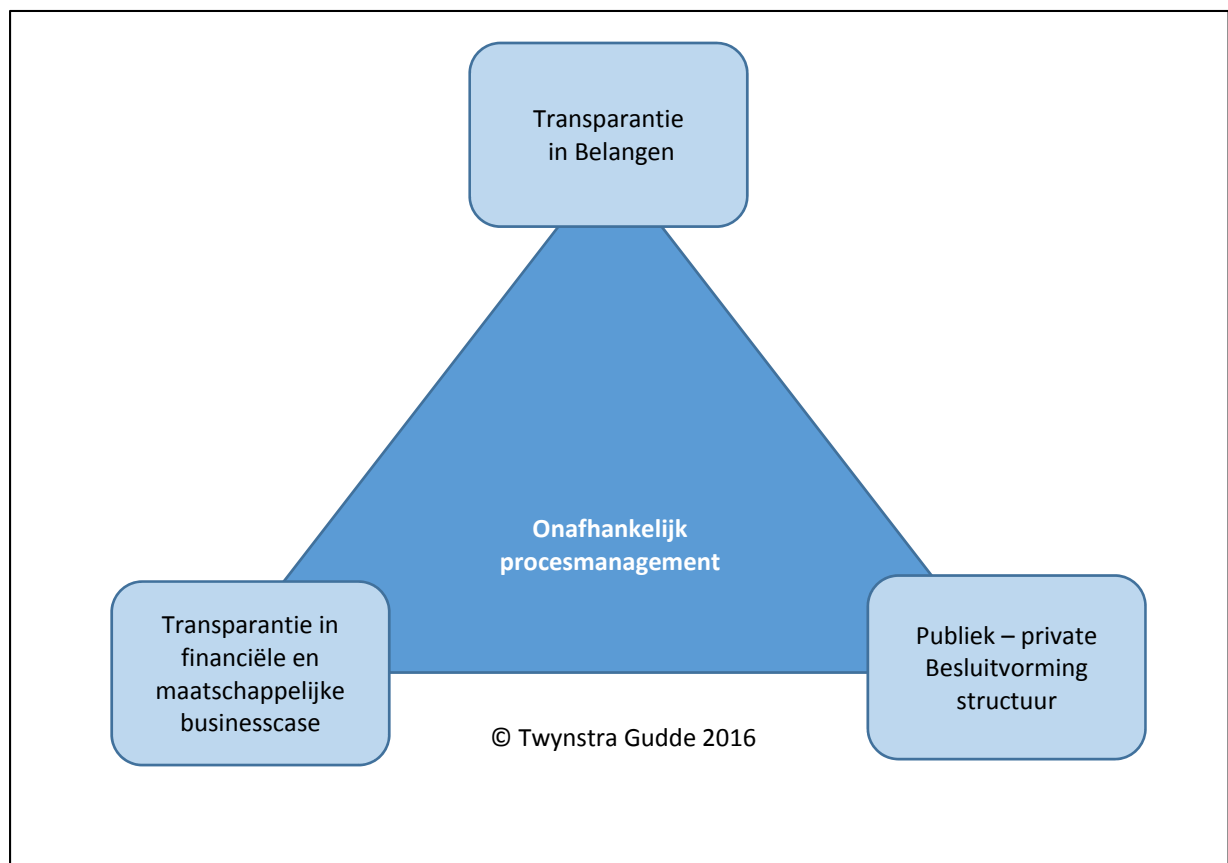
1. Expliciteer belangen
2. Een publiek - private besluitvormingsstructuur op basis van gelijkwaardigheid
3. Maak financiële en maatschappelijke businesscase transparant
4. Zorg voor onafhankelijk projectmanagement.

Deze vier onderdelen zijn gevisualiseerd in onderstaande figuur en worden hierna kort besproken.

1) Expliciteer belangen

Publieke, private en kennispartners zullen altijd verschillende belangen hebben om te gaan samenwerken. Dit is een logisch gevolg van de reden van hun bestaan en de doelen die zij als partij nastreven. Het is voor de personen die in een samenwerking werken niet altijd duidelijk wat de doelen van de ander zijn. Indien deze belangen niet geëxpliciteerd worden, zullen de partners redeneren vanuit een veronderstelling over de belangen van de ander. Dit kan resulteren in discrepanties tussen deze veronderstellingen en de werkelijkheid.

Het is daarom belangrijk de belangen van de verschillende partners te expliciteren aan het begin van de samenwerking. Hierbij is het van belang dat alle partijen belang hebben bij het slagen van de samenwerking. Maar dit is niet het enige belang dat inzichtelijk gemaakt moet worden. Alle partijen zullen naast het belang bij het realiseren van het eindresultaat ook andere belangen hebben. Deze belangen hoeven niet gelijkgericht te zijn en kunnen zelfs strijdig aan elkaar zijn. Hoe scherper inzichtelijk wordt gemaakt waar de overeenkomsten en verschillen tussen de belangen liggen, hoe makkelijker het wordt om elkaar te begrijpen.



Figuur 5: Publiek-private samenwerkingsdriehoek

2) Publiek - private besluitvormingsstructuur

Binnen publiek - private samenwerkingsverbanden is het van belang dat het mogelijk is gezamenlijk besluiten te nemen. Denk hierbij aan het nemen van investeringsbeslissingen, het wijzigen van de scope van de samenwerking of het starten en stoppen van nieuwe initiatieven. Binnen de samenwerkingsprincipes van Twynstra Gudde wordt ervan uitgegaan dat het nemen van deze beslissingen alleen gezamenlijk kan plaatsvinden omdat alle partners hun belangen moeten kunnen inbrengen bij deze besluiten. In de besluitvormingsstructuur hebben dan ook altijd alle betrokken partners zitting. De besluitvorming geschiedt op basis van consensus. Alle partijen moeten het eens zijn met een besluit. Deze besluitvormingsstructuur beschrijft hoe besluiten worden genomen en welke partijen daar welke rol in hebben.

Een besluitvormingsstructuur bevat doorgaans twee gremia te weten een stuurgroep en een projectteam. In beide gremia hebben alle projectpartners zitting. In de stuurgroep worden de projectpartners vertegenwoordigd op een niveau dat gemandateerd is om besluiten te nemen. Denk hierbij aan niveau van CEO voor private partijen en bestuurders voor publieke partijen en kennisinstellingen. Uiteraard dient hierbij wel rekening gehouden te worden dat bij (publieke) organisaties soms het formele besluitvorming dienen te worden voorgelegd aan bijvoorbeeld de gemeenteraad, Provinciale Staten of Tweede Kamer.

In het projectteam zijn de partijen op inhoudelijk niveau vertegenwoordigd. In dit projectteam worden de werkzaamheden uitgezet die nodig zijn om het project te realiseren. Indien er verschillen in inzicht binnen het projectteam of er besluiten nodig zijn, worden deze voorgelegd aan de Stuurgroep. Het is van belang dat alle partijen actief betrokken zijn bij de werkzaamheden in het projectteam. Hier wordt namelijk de basis gelegd voor de uitwerking en de realisatie van het project.

3) Maak financiële en maatschappelijke business case transparant

Vrijwel alle samenwerkingen hebben een financiële kant. Deze financiële kant van een samenwerking wordt normaliter uitgewerkt in een businesscase. In die businesscase worden de kosten en inkomsten (opbrengsten/voordelen) van een samenwerking over de looptijd van de samenwerking inzichtelijk gemaakt. Deze businesscase kan dan worden vergeleken met (bijvoorbeeld) de huidige businesscase om op die manier tot een besluit te komen of een samenwerking wel of niet gestart moet worden.

Wij gaan ervan uit dat de businesscase gezamenlijk wordt gemaakt door de verschillende partners in de samenwerking. Hierbij is het van belang dat de verschillende partijen inzicht geven in de kosten die ze maken en de opbrengsten die gegenereerd worden. Alle partijen moeten het vertrouwen hebben dat de getallen op een juiste manier inzichtelijk worden gemaakt. Bijkomend voordeel hiervan is dat door gezamenlijk naar deze businesscase te kijken het ook inzichtelijk wordt welke voorwaarden de grootste limiterende factor zijn op de businesscase. Door dit inzichtelijk te maken is het ook mogelijk met elkaar afspraken te maken deze voorwaarden (indien mogelijk) op te rekken waardoor er een financieel aantrekkelijker voorstel ontstaat.

Naast de financiële gevolgen van samenwerkingen brengen we ook de gevolgen van de samenwerking op maatschappelijke (niet financiële) parameters in beeld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het veiliger worden van de samenleving, een betere beveiliging van primaire infrastructuur etc. Deze gevolgen zijn vaak moeilijk te monetariseren, maar wel vaak een belangrijk onderdeel van de projecten. Door zowel de financiële als de maatschappelijke waarde in kaart te brengen kan een totale afweging gemaakt worden over de wenselijkheid van een project.

4) Zorg voor onafhankelijk procesmanagement

Partijen die een belang hebben bij de uiteindelijke businesscase van een project zullen over het algemeen de neiging hebben om de uiteindelijke situatie zo gunstig mogelijk voor zichzelf in te richten. Om dit te voorkomen is het van belang dat gedurende het proces er door een onafhankelijke partij wordt gestuurd op de uitkomsten van het project. Deze onafhankelijke partij dient vanuit het projectbelang de partijen bij elkaar te houden en de belangen van alle partijen op een evenwichtige manier in dit proces te betrekken.

Partijen zullen beschikken over verschillende kennis en kunde. Door deze (mogelijk grote) verschillen kan er een gevoel van onbehagen ontstaan bij partijen die op onderdelen een kennisachterstand hebben. Het is voor het doorlopen van het proces dan ook van belang dat de benodigde kennis en kunde door alle partners wordt gedeeld.

Ook is het niet vanzelfsprekend dat de verschillende triple helix partijen vertrouwen hebben in elkaar. Dit wordt vaak veroorzaakt door ervaringen in het verleden en mogelijk door bestaande

vooroordelen over elkaar. Door een onafhankelijke partij verantwoordelijk te maken voor het te doorlopen proces, is het mogelijk om het vertrouwen tussen de partijen te vergroten.

De procesmanager heeft in het projectteam vaak de rol van projectleider en is secretaris van de Stuurgroep.

Tips

- Een goede organisatie tussen de verschillende projectpartners bepaalt niet of de partners wel de juiste inbreng hebben in het project. Hou daar rekening mee bij het selecteren van de projectpartners.
- Partijen zijn vaak niet gewend om op deze manier met elkaar samen te werken. Dit maakt het in het begin voor alle partijen lastig en onwennig. Neem de tijd om hierover te spreken met elkaar en jaag in het begin van het proces niet te hard op snelle resultaten.
- Zorg voor een onafhankelijke procesfacilitator, zeker in de opstartfase van het project. Als de samenwerking goed loopt is deze onafhankelijke rol minder van belang.

*‘ Niet de gezamenlijke
doelen staan in de
samenwerking centraal,
maar de “triple-win”
doelen!’*

3.3.3 Recept Triple-Win Canvas

Doel

Het Triple-Win Canvas is een methodiek die een dialoog stimuleert tussen samenwerkingspartners om de individuele, gezamenlijke en maatschappelijk beoogde doelen in de samenwerking te expliciteren en te delen.

Resultaat

Niet het ingevuld Triple-Win Canvas is het meest belangrijke resultaat, maar dat de samenwerkingspartijen komen tot een gezamenlijk en eenduidig beeld over de beoogde samenwerkingsdoelen.

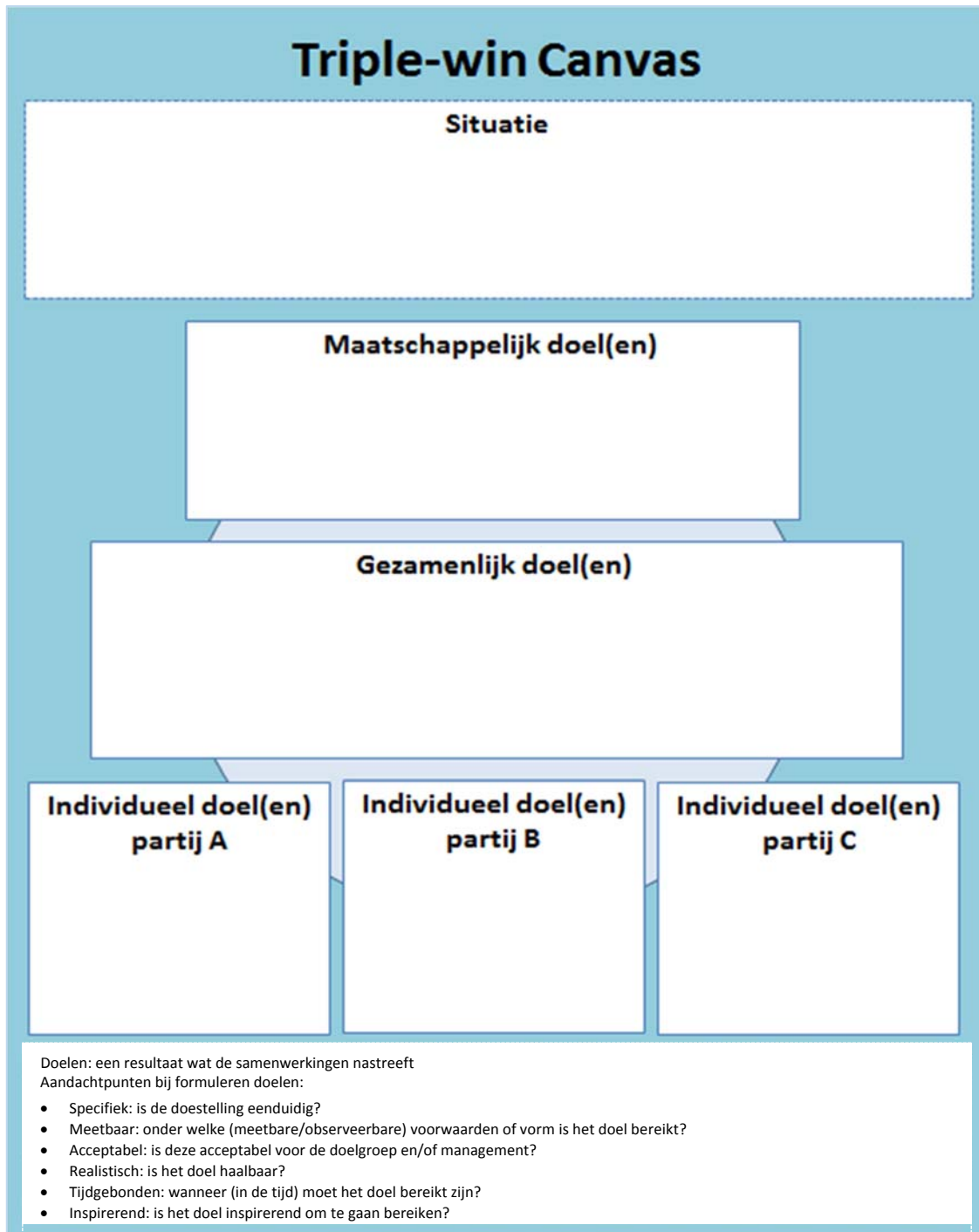
Kerngedachten

Een unieke eigenschap van een 'alliantie'⁷ is dat de partners meerdere doelen nastreven. Ten eerste streeft elke partij in een samenwerking naar het behalen van haar individuele organisatiedoelen. Dit is de reden voor de organisatie om deel te nemen aan de alliantie. Ook bepalen de partners het gezamenlijke doel voor de samenwerking. Dit is het bindend element tussen de partners.

Typerend voor een samenwerking met (semi) publieke partijen is dat zij naast eerdere genoemde doelen ook streven naar een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Dus niet de gezamenlijke doelen staan in de samenwerking centraal, maar de "triple-win" doelen!

Om een alliantie goed te kunnen sturen en vitaal te houden is het van belang om voorafgaand aan de uitvoering van de samenwerkingsplannen de triple-win doelen helder te hebben. Tevens is het van belang om met elkaar af te spreken hoe de voortgang van de triple win doelstelling wordt gemonitord en wanneer welke corrigerende maatregelen worden genomen. Let hierbij op dat de geëxpliciteerde doelen kunnen veranderen door voortschrijdend inzicht, veranderingen in de eigen organisatie of veranderingen in de omgeving. Het is daarom verstandig om gedurende de uitvoering regelmatig te checken bij de partners of de geëxpliciteerde triple win doelen nog steeds actueel zijn.

⁷ Alliantie: een tijdelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties die middelen, risico's en opbrengsten delen om individuele organisatiedoelen, gezamenlijke samenwerkingsdoelen en maatschappelijke doelen te realiseren.



Figuur 6: Triple-Win Canvas

Toepassing

Het Triple-Win-Canvas is een methodiek om met samenwerkingspartners een beeld te vormen van de beoogde triple-win. Hiervoor is het nodig dat de samenwerkingspartners bekend zijn. U gebruikt het Canvas dan in de fase waarin u de samenwerking aan het vormgeven bent. In de uitvoeringsfase van de samenwerking kunt u de uitgewerkte triple-win ook gebruiken om tussentijds met uw partners de voortgang te bespreken. Gelden de doelen nog of moet u deze aanpassen? En boekt u voldoende voortgang op elk doel? Vaak komen er nieuwe medewerkers bij tijdens de samenwerking. De geëxpliciteerde triple-win kunt u ook gebruiken om hen snel op te lijnen. Tot slot

kan een geëxpliciteerde triple-win gebruikt worden als input voor het samenwerkingsverhaal dat u communiceert binnen uw eigen organisatie of aan derden.

Werkwijze

1) Voorbereiding gebruik methodiek

- Bepaal welke partijen u als kernpartner beschouwt⁸. Dit zijn de partijen met wie u de samenwerking samen vormgeven en besturen.
- Elke kernpartner expliciteert haar beoogde win. Voorbeelden van vragen die moeten worden beantwoord zijn:
 - o Welke opbrengsten/voordelen hoopt u als organisatie uit de samenwerking te halen en hoe draagt de samenwerking het bij aan uw organisatie-ambitie of doelen?
 - o Wat moet de samenwerking voor uw organisatie minimaal opleveren om (meer) tijd en energie te steken in de samenwerking?
- Pas het werksjabloon⁹ aan op het aantal kernpartners en print dit werksjabloon zo groot mogelijk uit (bijvoorbeeld A1 of A0).
- Zorg dat u voldoende post-its en stiften heeft. U kunt natuurlijk ook op het canvas/ werksjabloon zelf schrijven.
- Zorg dat van elke partij 1 tot 3 personen aanwezig zijn met mandaat. Dit verhoogt de kans dat de doelen ook daadwerkelijk worden gedragen.
- Stel een (onafhankelijke¹⁰) facilitator aan.

2) Gebruik methodiek

- Het begrip samenwerken heeft diverse betekenissen. Het is waardevol om met elkaar de beelden te delen wat u bedoelt met samenwerken. U kunt daarbij onder meer de volgens vragen stellen: Wat verwacht u wel en niet te doen? In hoeverre zijn de onderlinge verhoudingen in de samenwerking (gelijkwaardig)? Het is goed om helder te krijgen welke verwachtingen elke partij heeft bij het begrip samenwerken. Ook waardevol om stil te staan bij wat partijen juist niet verwachten van de samenwerking.
- Beschrijf gezamenlijk de situatie die aanleiding geeft om een samenwerking te gaan opzetten. De situatie kan betrekking hebben op een maatschappelijke vraagstuk of de situatie waarin uw organisatie zich in bevindt (eventueel in relatie tot het maatschappelijke vraagstuk)
- Expliciteer en deel de individuele doelen van elke partner om deze samenwerking op te gaan zetten. Wat wil uw organisatie minimaal uit de samenwerking halen?
- Check bij elke partner of duidelijk is wat ieders doel is en vraag ook of hij/zij gelooft dat dit de belangrijkste doelen zijn waarom elke partner meedoet. In de doelstelling staat vaak een aantal kernbegrippen. Check of iedereen hetzelfde verstaat onder deze begrippen.
- Vul samen het maatschappelijke doel in dat u samen beoogt te bereiken. Formuleer samen ook de scope van de samenwerking (bijvoorbeeld geografisch, doelgroep, effect).
- Formuleer samen het gezamenlijke doel in en baken het doel af (bv geografisch, doelgroep, effect).

⁸ De kernpartners zijn die organisatie die zich samen verantwoordelijk voelen voor (en sturing geven aan) het realiseren van de samenwerkingsdoelen en die middelen, risico's en opbrengsten delen. In sommige gevallen wilt u zeker meerdere partijen (belanghebbende) betrekken in het realiseren van de samenwerkingsdoelen. Niet elke partner hoeft in het kernteam te zitten. Te veel partijen in het kernteam kan de beheersbaarheid en snelheid van de samenwerking verstoren. Andere partijen kunt op een andere manier en onder andere voorwaarden betrekken.

⁹ Afhankelijk van het aantal beoogde samenwerkingspartners zult u het sjabloon moeten aanpassen. Het huidige sjabloon gaat uit van twee partners. Bij meer partners zult u meer "hokjes" hebben voor de individuele doelen van de partijen.

¹⁰ Een facilitator heeft als belangrijkste taken het faciliteren van de dialoog, zorgen dat er geen onduidelijkheden zijn tussen de partners over de beoogde doelen/ de gehanteerde woorden/ verwachtingen, het regelmatig checken bij partners of de verwachtingen helder zijn en het bespreken van eventuele (gevoelige) kwesties omtrent de doelen. In sommige gevallen is het verstandig een onafhankelijke facilitator aan te wijzen: dit is een persoon die geen belang heeft bij het resultaat van de samenwerking.

- Check regelmatig bij elke partner of zij ook dit doel nastreven. Over de geformuleerde doelen en gebruikte begrippen kunnen al snel verschillende beelden ontstaan. Middels dit canvas kunnen de beelden en verwachtingen zoveel mogelijk worden gesynchroniseerd.
- Ga net zo lang door met het invullen van het canvas tot alle partijen tevreden zijn. Het is een iteratiefproces

3) Vastleggen en delen

- Leg de doelen kort en bondig vast. Te veel tekst kan juist weer zorgen voor wolligheid en daardoor onduidelijkheid veroorzaken
Zorg dat de doelen, indien nodig, altijd snel erbij gepakt kunnen worden. Zorg dat iedereen toegang heeft tot dit canvas.

Tips:

- Realiseer je dat dit een creatief proces is. Het oplijnen van alle doelen vereist vaak creativiteit. Een natuurlijke reactie is om alleen te focussen op het eigen belang. Nodig daarom partijen juist uit om met oplossingen te komen hoe het belang van de ander zo goed mogelijk gediend kan worden. Dit vraagt van elke partij om zich in te leven in de ander. Zoek naar de win-win-win.
- Om te zorgen dat de triple-win voor elke partner helder is, kan het verstandig zijn om aan 'derden' (bijvoorbeeld ieder binnen de eigen organisatie) het verhaal te vertellen en te testen of dit vragen of onduidelijkheden oproept.
- Soms merk je bij het invullen van het canvas dat samenwerken niet de beste oplossing is om het eigen en maatschappelijke doel te realiseren. Het wordt bijvoorbeeld Maar merk je dat een partij alleen maar wil gebruiken om gebruik te maken van 'ander mans middelen'.
- Maak de doelen zo SMARTI¹¹ mogelijk. In het begin zullen de doelen nog vrij algemeen blijven. Probeer gedurende het vormgeven van de samenwerking om deze steeds scherper te krijgen.
- Zorg dat je per doel (individueel, gezamenlijk en maatschappelijk) niet meer dan 3 doelen hebt staan. Hoe meer doelen hoe complexer het wordt om de realisatie hiervan te managen. Stel dus prioriteiten.
- Het is een iteratiefproces. Naarmate de samenwerking meer vorm krijgt zullen ook de doelen steeds "SMARTI'er" worden.
- Realiseer dat de doelen kunnen veranderen. Check regelmatig of de vastgestelde doelen nog steeds de belangrijkste doelen zijn.
- Maak afspraken over hoe de realisatie van de 'triple-win' gedurende het proces wordt bewaakt.

¹¹ SMARTI: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden, Inspirerend

*‘Het succes van
een samenwerking
hangt mede af van de
samenstelling van de
partners.’*

3.3.4 Recept Partnerevaluatie-scan

Doel

De Partnerevaluatie-scan is een methodiek die potentiële samenwerkingspartners ondersteunt bij het evalueren van de sterktes en zwaktes van de beoogde partnersamenstelling ten behoeve van het realiseren van beoogde triple-win doelen¹². Dit stelt potentiële samenwerkingspartners in staat tijdig maatregelen te treffen om sterktes daadwerkelijk te benutten en eventueel zwaktes en/of risico's te mitigeren.

Resultaat

Het resultaat geeft inzicht in de sterkte kanten en zwaktes/risico's van de beoogde partnersamenstelling. De scan biedt handvatten om tijdig maatregelen te treffen om de sterktes en kansen te benutten en zwaktes (risico's) te mitigeren. Hierbij kunt u denken aan maatregelen op het gebied van partnersamenstelling, de voorwaarden voor de samenwerking, de samenwerkingsstructuur, de opstart van de uitvoering, het day-to-day management, de evaluatie (monitoring) van de samenwerking en de beëindiging van de algehele samenwerking met of de samenwerking met één partner.

Kerngedachten

Het succes van een samenwerking hangt mede af van de samenstelling van de partners. Op de volgende eigenschappen van de partnersamenstelling kunnen liggen kansen of bieden risico's voor een succesvolle samenwerking¹³:

- **Middelenfit:** de mate van congruentie tussen de inbreng van middelen van de eigen organisatie en de (potentiele) partnerorganisaties in relatie tot de middelen die nodig zijn om de samenwerkingsambities te realiseren. Congruentie geeft inzicht in de mate waarin 1) middelen ontbreken, 2) inbreng aan middelen aanvullend, 3) dubbel of 4) extra is en of 5) een evenwichtige verdeling middeleninbreng en 6) een substantiële inbreng van elke partner is. Mocht er een misfit zijn dan loopt u met deze partner risico's. Mocht er te veel overlap aan middelen loopt men ook risico's. Immers wie gaat dan wat in brengen. Mochten partijen extra middelen kunnen inbrengen biedt dit de mogelijkheid om de scope van de samenwerking aan te passen.
- **Organisatiefit:** de mate waarin uw organisatie en de potentiële partners overeenkomstige kenmerken hebben waardoor het samenwerkingsproces soepeler verloopt. Deze kenmerken zijn strategie, organisatie, operationele processen, cultuur en mensen. In sommige gevallen kan een misfit op bepaalde gebieden juist wenselijke zijn om de uiteindelijke samenwerkingsdoelen te realiseren. Er dient echter ook rekening gehouden te worden met de negatieve consequenties hiervan.
- **Relationele fit:** de mate waarin kenmerken van de onderlinge relatie de samenwerking positief beïnvloedt. Enkele kenmerken zijn machtsverdeling, sub-groepvorming, afhankelijkheidsverhouding, initieel wederzijds vertrouwen, wederzijds respect, directe competitie (conflict in belangen), onderlinge relatie buiten de samenwerking, indirecte competitie, samenwerkingsbereidheid en expertise en positieve samenwerkingshistorie. Een misfit op één of meerdere kenmerken kan (negatief) doorwerken in het samenwerkingsproces.

Triple win doelen: verwijst naar de individuele, gezamenlijke en maatschappelijke doelen van een samenwerking (bron: Vos en Tjemkes, 2014, Samen werken Samen winnen)

Geïnspireerd door Vos en Tjemkes (2014) Samen werken samen winnen; Tjemkes, Vos, Burgers (forthcoming), Strategic alliance management, second edition

De kernpartners zijn die organisatie die zich samen verantwoordelijk voelen voor (en sturing geven aan) het realiseren van de samenwerkingsdoelen en die middelen, risico's en opbrengsten delen. In sommige gevallen wilt u zeker meerdere partijen (belanghebbende) betrekken in het realiseren van de samenwerkingsdoelen. Echter niet elke partner hoeft in het kernteam te zitten. Te veel partijen in het kernteam kan de beheersbaarheid en snelheid van de samenwerking verstoren. Andere partijen kunt op andere wijze en onder andere voorwaarden betrekken.

- **Randvoorwaardelijke fit:** de mate waarin de kenmerken van een potentiële partner de kans vergroten dat zij haar samenwerkings-verplichtingen kan nakomen. Hierbij kun je denken aan financiële gezondheid (liquiditeit, lange termijn financiën, financiële stabiliteit), de grote en wendbaarheid van de organisatie en afhankelijkheid van de partner. Een misfit op één of meerdere kenmerken vorm een risico voor de inzet en commitment van de potentiële partner.

Toepassing

Partnerevaluatie-scan is geschikt om toe te passen in de fase waarin u de samenwerking aan het vormen bent. Bijvoorbeeld als u bezig bent met het selecteren van partners, onderhandelen over samenwerkingsvoorwaarden of het ontwerpen van de samenwerkingsstructuur. Ook kunt u de scan gebruiken op het moment dat tijdens samenwerking een wijziging plaatsvindt. Bijvoorbeeld op het gebied van uittreden van partner(s) of indien er sprake is van een wijziging in doel of scope van de samenwerking.

Deze partnerevaluatie kunt u alleen of samen met uw partners doen. Het zonder partners uitvoeren van de scan kan van toegevoegde waarde zijn om voor uzelf te bepalen wat de sterktes, zwaktes en risico's zijn van de samenwerking. Dit kunt u gebruiken om te beslissen of het verstandig is om in een samenwerking te stappen of om te gebruiken als input in gesprekken met uw potentiële partners. Het kan ook zinvol zijn om de partnerevaluatie samen met uw potentiële partners te doorlopen. Hiermee creëert u een gezamenlijk beeld van de sterktes, zwaktes en risico's van deze partner-samenstelling en kunt u in dialoog afstemmen hoe hier mee om te gaan. Middels dit proces zult u ook elkaar beter leren kennen en ervaren hoe u tezamen beslissingen neemt.

Werkwijze

1) Voorbereiding gebruik methodiek

- Bepaal welke partijen u als kernpartner beschouwt¹⁴; dit zijn de partijen met wie u in principe de samenwerking samen gaat vormgeven en besturen.
- Bepaal of u alleen of in gezamenlijkheid de partnersamenstelling wil evalueren
- Bepaal wat uw primaire doel is om de samenwerking te evalueren
- Bespreek van tevoren wat de potentiële resultaten van de evaluatie kunnen opleveren en in hoeverre u of tezamen bereid zijn om aanpassingen te maken in de partnersamenstelling
- Bepaal met welke personen u de evaluatie wilt uitvoeren.

2) Gebruik methodiek

- Bespreek met elkaar welke partnersamenstellingscriteria relevant zijn om uw samenstelling te evalueren (gebruik het sjabloon op de volgende pagina als inspiratiebron).
- Beoordeel elk criteria en bepaal de potentiële impact ervan op de samenwerking. Het kan hierbij nodig zijn om aanvullende informatie te verzamelen over specifieke criteria. Hoe uitgebreider u uw score toelicht hoe duidelijker u met elkaar hetzelfde beeld hebt.
- Bekijk vervolgens per sterkte, kans en risico wat u zou kunnen doen om de kans op succesvolle samenwerking te vergroten. Met andere woorden, hoe een sterkte te benutten, eventueel kansen incorporeren in de samenwerking en of zwakte/risico's mitigeren. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de interventiematrix (zie sjabloon).

3) Vastleggen en delen

- Leg de resultaten vast in een document.
- Eventueel kunt u op basis hiervan een advies geven richting uw eigen organisatie over het wel of niet aangaan van de samenwerking en hoe de samenwerking verder zou moeten worden ingericht.
- Eventueel, kunt u op basis hiervan ook een advies geven richting het bestuur van de samenwerking.

Tips:

- Let op. In de praktijk is er vaak geen 100% fit, maar zal er op één of meerdere aspecten toch een misfit zijn. Een dergelijke misfit heeft consequenties (vormt een risico) voor de samenwerking en het realiseren van de beoogde ambitie. Afhankelijk van het doel, de context en de partnersamenstelling van de samenwerking zijn bovenstaande fit-dimensies meer of minder belangrijk en kunnen ook nieuwe dimensies wenselijk zijn.
- Bepaalde fits (bijvoorbeeld strategisch en organisatorisch) zijn van 'buitenaf' dus vooraf (pre-selectiefase) goed te bepalen. Terwijl de fit in termen van de aspecten operationeel, cultureel, mensen en netwerk vaak pas zichtbaar wordt tijdens de eerste gesprekken en de onderhandelingsfase. In de eerste gesprekken kunnen tevens de strategische en organisatorische aspecten worden gecheckt.
- Zorg dat de samenwerkingsdoelen scherp zijn. Zonder een helder doel is het moeilijk te bepalen welke middelen relevant en minimaal nodig zijn.

SJABLOON

Gebied: onderwerp	Sterkte	Kans	Zwakte/ Risico	Meer informatie nodig
Middelen fit (...in welke mate...)				
Aanvullend ...zijn de middelen die uw organisatie en uw partners onderling inbrengen aanvullend?				
Overlap ...zijn de middelen die uw organisatie en deze partners onderling inbrengen dubbel (m.a.w. overlappend, hetzelfde)?				
Ontbreken ...ontbreken er relevante middelen als u samenwerkt met deze partners om uw doelen te kunnen halen?				
Extra ...kan uw of uw partners extra middelen inbrengen die niet nodig zijn omgestelde doel te halen?				
Evenwichtigheid in inbreng ...is er evenwichtige balans qua middelen inbreng als u samenwerkt met deze partners?				
Substantiële inbreng ...heeft elke partner een substantiële inbreng qua middelen?				
Organisatie-fit (...in welke mate...)				
Belangen				
Strategisch ... de partners eenzelfde visie hebben op ontwikkeling in de samenwerkingsomgeving ...de samenwerking voor alle partners voldoende en overeenkomstig van strategische waarde is				
Organisatie ...de partners een overeenkomstige autoriteitsstructuur hanteren ...de partner overeenkomstige besluitvormingsprocessen en -structuren hanteren ...de partners overeenkomstige managementstijl hanteren				
Operationeel ...partners vergelijkbare standaarden hanteren om kwaliteit van de processen en producten te beoordelen ...partners overeenkomstige beloning- en prestatiesystemen hanteren				
Cultureel ...partners overeenkomstig risico gericht en -geneigd zijn ...partners overeenkomstig resultaat gericht zijn ...partners een overeenkomstig politieke omgeving hebben ...partners een overeenkomstig beleid hebben qua verantwoording ...partners overeenkomstig innovatiegericht zijn				
Menselijke klik ...de besluitvormers van de partners vergelijkbare stijl hebben ...de project- en programmaleider een vergelijkbare management stijl hanteren				
Netwerk ...partners afnemers netwerk overeenkomt ...partners leveranciersnetwerk overeenkomt ...uw of uw partners andere samenwerkingen hebben (portfolio) die deze samenwerking kunnen verstoren				
Relationele-fit (...in welke mate...)				
Machtsverdeling ...is er grote kans op machtsverschillen tussen de partners onderling in de samenwerking				
Sub-groepvorming ...is er een groot kans op sub-groepvorming gezien onderling verhouding en geschiedenis				
Initieel vertrouwen ...is er voldoende onderling g vertrouwen gezien onderlinge ervaringen en geschiedenis				
Respect ...er wederzijds respect tussen de partner in de samenwerking qua positie, functie en werkwijze				
Competitie ...de partners onderling actief zijn op dezelfde 'markt' en/of concurreren op dezelfde financieringsstroom (let op publieke partijen kunnen onderling elkaar ook beconcurreren)				
Randvoorwaardelijk (...in welke mate...)				
Financiële gezondheid ...is elke partner voldoende financieel gezond om op korte en lange termijn te kunnen voldoen aan de samenwerkingsverplichting				
Wendbaarheid ...elke partner voldoende (o.a. financiële ruimte en duur) om aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen binnen de samenwerking); is er nog voldoende ruimte				
Belang bij samenwerking ...elke partner voldoende afhankelijk is en belang heeft om de samenwerking tot een succes te maken.				
Managementsupport ...elke partner voldoende steun heeft vanuit management (eventueel van haar stakeholders) om als organisatie een actieve rol te vervullen in de samenwerking				
Beperkte aantal partners ... is de samenwerking met dit aantal aan partijen nog voldoende beheersbaar en in staat om snelheid (bv. in besluitvorming) te garanderen				
Stakeholder druk ...verwachten we geen 'negatieve' reactie van externe stakeholders op samenwerking mede als gevolg van de samenstelling van deze partners				
Overige[...aanvullen...]				

*‘Doordat partijen
in gezamenlijkheid
de businesscase en
valuecase maken, is het
voor alle partijen helder
waar de kosten en baten
van een project liggen.
Dit leidt tot gezamenlijk
begrip van de opgave
en begrip van elkaars
belang bij het project.’*

3.3.5 Recept De Businesscase

Doel

Het doel van de businesscase is het inzichtelijk maken van de financiële gevolgen van het project in termen van kosten en opbrengsten. Traditioneel worden in een businesscase alleen de financiële gevolgen van een project meegenomen. Binnen een triple helix samenwerking is het verstandig om ook niet financiële gevolgen te kwantificeren (valuecase). Dit doen we vanwege twee redenen. Allereerst omdat alle triple helix samenwerkingen maatschappelijke relevantie hebben. Deze maatschappelijke relevantie vertaalt zich in de creatie van maatschappelijke waarde die als belangrijk project resultaat meegenomen dient te worden. Daarnaast kunnen projecten ook niet-financiële waarde creëren voor private partijen of kennisinstellingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invulling van MVO-voorwaarden of het gebruiken van een project als middel voor R&D.

Doordat partijen in gezamenlijkheid de businesscase en valuecase maken, is het voor alle partijen helder waar de kosten en baten van een project liggen. Dit leidt tot gezamenlijk begrip van de opgave en begrip van elkaars belang bij het project.

Resultaat

Het resultaat van een goed ingevulde businesscase en valuecase is dat alle partijen begrip hebben voor de financiële kant van het project. Er ontstaat inzicht over de verdeling van eventuele kosten en opbrengsten. Daarnaast krijgen partijen begrip voor beperkende randvoorwaarden. Welke eisen werken beperkend op de uitkomsten van een businesscase en zijn partijen bereid om deze randvoorwaarden te verruimen. Naast de financiële transparantie ontstaat er ook een gedeeld beeld op welke manier een project bijdraagt aan niet-financiële resultaten. Dit is in ieder geval van groot belang voor de publieke partijen. Maar ook de private sector zet steeds meer in op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen vanwege diverse redenen.

Kerngedachten

De kerngedachte van een businesscase is eenvoudig. Maak een overzicht waarin de kosten en opbrengsten van een project overzichtelijk zijn weergegeven om een investeringsbeslissing te rechtvaardigen.

Toepassing

Elk triple helix project werkt toe naar een investeringsbeslissing die normaal gesproken in de bestuurlijke stuurgroep wordt genomen. De businesscase die in het projectteam wordt uitgewerkt geeft de onderbouwing voor deze beslissing. Gedurende het project wordt de businesscase gebruikt als integratiekader waarin alle onderdelen van het project worden beschreven.

Werkwijze

1) Stel format op

- Begin met het opstellen van een format voor het financiële deel van de businesscase, bijvoorbeeld in Excel. Er zijn geen vastomlijnde wetten hoe een dergelijk format eruit moet zien. Wel is het handig om boven aan je document ruimte te houden om keuzes te omschrijven die gemaakt zijn in het proces. Dit maakt de traceerbaarheid van getallen eenvoudiger. Het kan ook handig zijn, zeker bij wat complexere projecten, om een specifieke input tabel te bouwen. In deze tabel worden alle input data verzameld. Als de input tabel doorgelinkt is naar de berekeningen hoeft alleen maar de input tabel gewijzigd te worden om aanpassingen in de businesscase te maken. Het kan handig zijn onderscheid te maken in vaste en variabele kosten. Vaste kosten zijn kosten die niet afhankelijk zijn van de omvang van de activiteiten. Variabele kosten zijn dat wel. Neem in je format ook een opzet mee voor de niet-financiële waarde. Het is makkelijk om hier een aparte tabel voor te maken die communiceert met de input tabel.
- Bespreek in het projectteam het format dat gemaakt is voor de businesscase en leg dat vast. Dit format dient nu als basis voor de rest van het project. Niet iedere partij zal gewend zijn openlijk en scherp haar belangen op tafel te leggen in een projectteam met verschillende partners. Het

kan daarom verstandig zijn dat de procesmanager met alle partijen een bilateraal gesprek heeft waarin helder wordt gemaakt wat het belang van is.

2) Breng kosten in beeld

- Maak in het projectteam afspraken welke partner verantwoordelijk is voor het inzichtelijk maken van welke kosten. Tijdens gezamenlijke sessies worden de kosten in het projectteam toegelicht en is er gelegenheid hierover door te vragen. Het is van belang dat het voor iedereen duidelijk is over welke kosten het gaat en wat de reden zijn van de hoogte van de kosten.
- Denk bij het opstellen van de kosten ook aan afschrijvingen en financiering, dit zijn belangrijke onderdelen van de businesscase. Denk ook goed na over de looptijd van het project in relatie tot de afschrijvingstermijnen van assets. Een korte looptijd van een project kan iets relatief duur maken als de economische levensduur van een asset lang is. Dit kan leiden tot een versnelde afschrijving en daarmee hoge kosten.
- Vergeet ook niet de operationele (variabele) kosten in beeld te brengen voor bijvoorbeeld beheer en onderhoud. Deze kosten kunnen vanwege hun cyclische karakter snel oplopen.

3) Breng opbrengsten in beeld

- Breng tijdens de gezamenlijk sessie met projectteam ook opbrengsten in kaart. Net als voor de kosten geldt ook voor de opbrengsten dat in het projectteam wordt afgesproken wie verantwoordelijk is voor het in kaart brengen van de opbrengsten van het project. Tijdens de gezamenlijke sessies in het projectteam worden ook deze opbrengsten met elkaar besproken en hebben alle partners de mogelijkheid hierover door te vragen.
- Maak bij dit onderdeel eventuele subsidies alvast inzichtelijk. Dit zijn dan wel geen opbrengsten die worden gegenereerd door het project, maar ze kunnen wel een belangrijke bijdrage leveren bij het dichten van eventuele gaten in de businesscase. En daarmee aan de realisatie van het project.

4) Breng niet-financiële waarde in beeld

- Ga in dialoog met elkaar over de niet financiële waarde. Dit is waarschijnlijk het lastigste component van het maken van de businesscase. Dit is zo lastig omdat de paramaters waarover wordt gesproken niet hard zijn, personen verschillende beelden hierbij hebben en het niet altijd duidelijk is welke eenheden er gebruikt moeten worden om een parameter in uit te drukken.

5) Analyseer gevoeligheid

- Bespreek met elkaar de gevoeligheid van elke input parameter. Het is altijd verstandig een businesscase te analyseren op de gevoeligheid van de verschillende input parameters. Op die manier ontstaat een goed beeld welke onderdelen van het project de grootste bijdrage leveren aan de kosten en opbrengsten. Dit kan eenvoudig gedaan worden om in het rekenmodel met verschillende inputwaarden te 'spelen'. Hierdoor wordt snel inzichtelijk gemaakt welke parameters de grootste impact hebben op de kosten van de realisatie.
- Bekijk gezamenlijk waar het de moeite waard is om verder te gaan optimaliseren. Ook deze oefening moet in gezamenlijkheid worden besproken.

6) Maak afspraken over dekking

- Bespreek met de verschillende partners de middelen die nodig zijn om een project te realiseren. Als de financiële businesscase van een project positief is, zal het niet lastig zijn om het project van de grond te krijgen. De financiële opbrengsten zijn dan immers hoger dan de financiële kosten. Bij kleinschalige innovatieprojecten zal dit echter niet vaak het geval zijn. In die gevallen zal er een discussie ontstaan tussen de projectpartners over het dragen van de kosten. Dit is het lastigste onderdeel van het businesscaseproces. Tijdens dit proces helpt het als de niet-financiële meerwaarde die het project genereerd wordt betrokken bij de discussie. De partijen die hier het meest van profiteren zullen ook bereid moeten zijn een bijdrage hiervoor te leveren. Dit betekent uiteraard niet dat deze partijen 'dus maar alles moeten betalen'. Het project is een samenwerkingsproject dus alle partijen zullen hun uiterste best moeten doen om het project te

realiseren. Het moet ook duidelijk zijn dat indien het geld niet op tafel komt het project geen doorgang zal vinden.

- Voer de discussie in de stuurgroep van het project en leg het resultaat vast. In dit gremium zitten personen met mandaat over eventuele financiële toezeggingen.

Tips

- Het in beeld brengen van niet-financiële effecten is vaak niet eenvoudig. Probeer hiervoor in ketens van oorzaak en gevolg te denken. Hiermee kan het gevolg van een project op diverse aspecten worden beschreven. Hoe completer deze effecten, hoe groter het inzicht in de waarde van het project.
- Bij innovatieve projecten is het vaak lastig om exacte invulling te geven aan de kostencomponent van een businesscase. Partijen hebben nog weinig ervaring met hun leveranciers zijn nog op zoek naar nieuwe leveranciers en weten hierdoor niet wat ze kunnen verwachten. Bespreek deze onzekerheid en spreek af hoe hier mee om te gaan.
- Vraag door. Aspecten die voor de ene partij voor de hand liggen en geen toelichting behoeven, kunnen voor andere partijen volledig nieuw zijn. Iedereen is zelf verantwoordelijk om net zo lang door te vragen tot elk detail wordt begrepen. Ook dient de onafhankelijke procesfacilitator hier een belangrijke rol in te spelen.

*‘Als het aantal partners
te groot wordt heeft dit
immers implicaties voor
de beheersbaarheid
en snelheid van de
samenwerking.’*

3.3.6 Recept Vormen van partnerbetrokkenheid (participatiemodel)

Doel

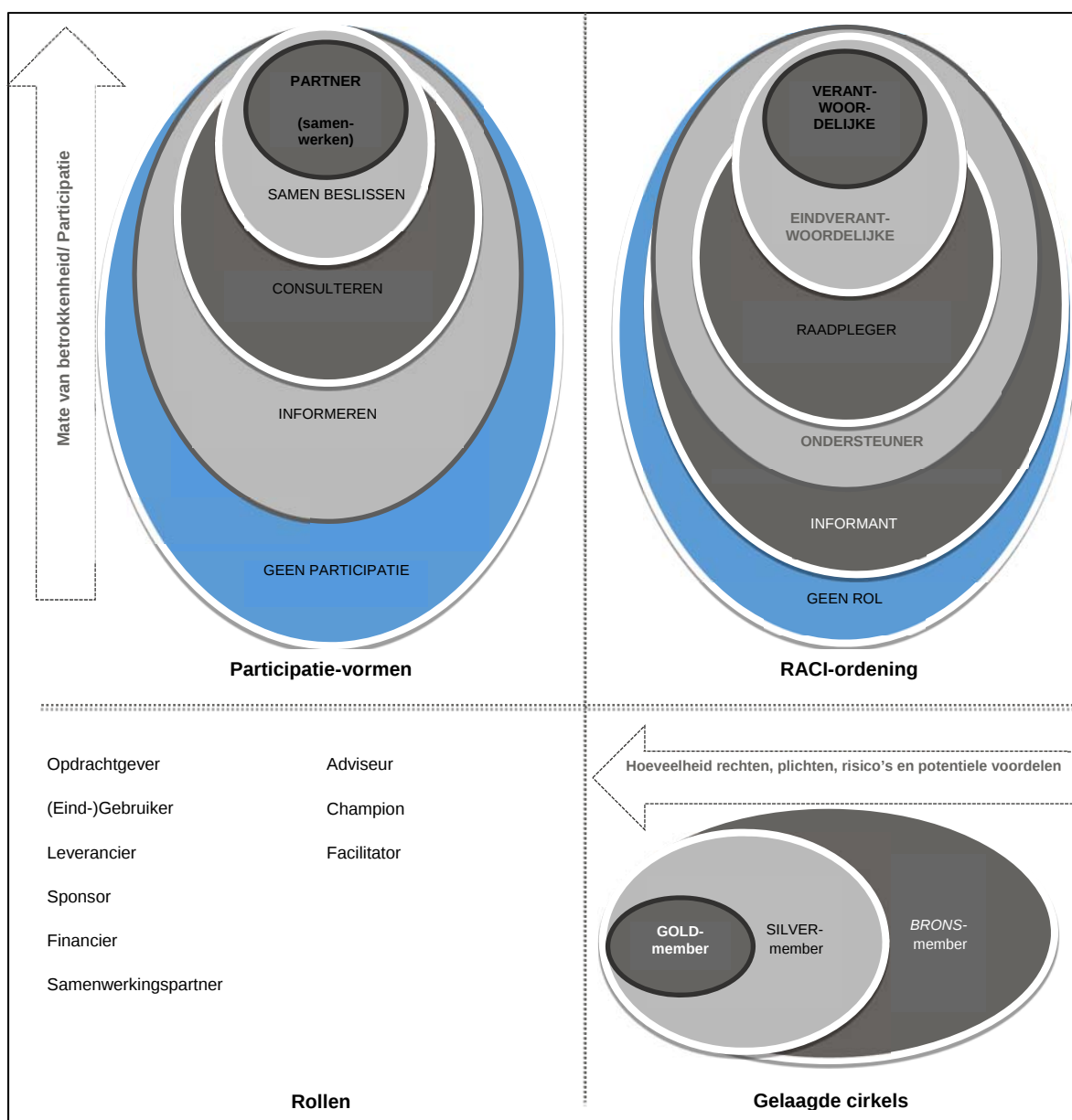
Deze tool kan gebruikt worden om te bepalen welke type rol een organisatie kan innemen in het realiseren van de samenwerkingsambities.

Resultaat

Het resultaat bestaat uit een bewuste strategie over de wijze waarop partijen een rol kunnen vervullen in het besturen van de samenwerking en het realiseren van de samenwerkingsdoelen.

Kerngedachten

Vele partijen hebben belang bij of zijn nodig om bepaalde samenwerkingsdoelen te realiseren. Betekent dit dan ook dat iedereen die een belang heeft, en een rol kan vervullen in het realiseren van de samenwerkingsambities ook per definitie een samenwerkingspartner zijn? In veel gevallen is dit niet nodig en ook niet wenselijk. Als het aantal partners te groot wordt heeft dit immers implicaties voor de beheersbaarheid en snelheid van de samenwerking. In onderstaand model staan alternatieve vormen van betrokkenheid gevisualiseerd.



Figuur 6: Vormen partnerbetrokkenheid

Toepassing

Deze tool is geschikt om toe te passen in de fase waarin u wilt besluiten of samenwerken met externe partijen de meest geschikte manier is om uw ambities te realiseren. Deze tool helpt en inspireert u om alternatieve manieren voor ogen te houden om externe partijen te betrekken bij het realiseren van uw ambities. Samenwerken is slechts één van de manieren. Daarnaast kunt u deze tool ook gebruiken op het moment dat u met diverse partijen aan tafel zit om een samenwerking te gaan vormen. U kunt binnen uw eigen organisatie of samen met betrokken partijen een dialoog voeren over welke vormen van betrokkenheid van potentiële partners wenselijk is en of dit past bij de beoogde samenwerkingsambities. Hierbij dient natuurlijk rekening gehouden te worden met de beheersbaarheid van de samenwerking. Op het moment dat de samenwerking is gevormd, is het soms wenselijk om een stakeholderanalyse uit te voeren van de samenwerking. Met deze tool kunt u bekijken of, en zo ja hoe, verschillende belanghebbenden betrokken moeten worden bij de samenwerking.

Werkwijze

1) Bereid gebruik methodiek voor:

- Bepaal doel en scope (activiteiten) voor het gebruik van de tool.
- Bepaal eventueel welke (potentiële) partijen een belang hebben en/of een rol (willen) vervullen in het realiseren van de (samenwerkings-) ambities (resultaat van de stakeholderanalyse).
- Bepaal ook het proces waarlangs u beslissingen gaat nemen (onder andere ook wie) ten aanzien van mogelijke vormen van betrokkenheid, het expliciteren van verschillende rollen binnen de samenwerking en het toekennen van rollen aan partijen.

2) Gebruik methodiek

- Verken welke alternatieve vormen er zijn om externe partijen te betrekken. In bijgevoegd sjabloon treft u een aantal onderverdelingen aan, te weten:
 - o Ordening op basis van participatiemodel ¹⁵,
 - o het RACI-model ¹⁶,
 - o overzicht van alternatieve rollen en of gelaagde cirkels model.
- Bepaal hoe u de verschillende rollen wil toekennen aan de verschillende partners:
 - Bepaal (al dan niet samen met uw partners) wie welke rol krijgt
 - Formuleer (al dan niet samen met uw partner) vooraf wat elke mogelijke rol inhoudt (rechten, plichten) of gebruikt u dit in dialoog met potentiële partijen.
- Beslis welke partijen welke vorm van betrokkenheid hebben bij de samenwerking

Participatiemodel is een hiërarchie van participatievormen gerangschikt naar de mate waarin een organisatie participeert in de samenwerking. De vormen verschillen in de mate waarin zij invloed van de organisatie op de samenwerkingsproces en doelen.

- Partner: Organisaties die samen verantwoordelijk zijn voor en de risico's delen aangaande de samenwerking. Zij handelen samen.
- Samen beslissen: Organisatie(s) die betrokken worden bij de besluitvorming. Zij mogen mede beslissen.
- Consulteren: Organisatie(s) die wordt geconsulteerd bij de besluitvorming. Zij hebben een adviesrol.
- Informeren: Organisatie(s) die worden geïnformeerd over de besluitvorming. Zij worden geïnformeerd.
- Geen rol: Organisatie die geen rol vervullen. Zij hebben geen rol.

¹⁶ RACI-model beschrijft de de rollen en verantwoordelijkheden van de organisaties die bij de samenwerking betrokken zijn weer.

- R (Responsible, NL: Verantwoordelijk): Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de samenwerkingsactiviteiten.
- A (Accountable, NL: Eindverantwoordelijk): Degene die (eind)verantwoordelijk, bevoegd is en goedkeuring geeft aan het resultaat. Als het erom gaat, moet hij/zij het eindoordeel kunnen vellen, vetorecht hebben.
- C (Consulted, NL: Geraadpleegd): Deze organisatie geeft (mede) richting aan het resultaat, hij/zij wordt voorafgaand aan beslissingen of acties (verplicht)geraadpleegd.
- S (Supportive, NL: Ondersteunend): Deze organisatie is ondersteunend voor het resultaat. Rol lijkt veel op de C-rol.
- I (Informed, NL: Geïnformeerd): Organisatie die geïnformeerd wordt over de beslissingen, over de voortgang, bereikte resultaten enz. Dit is eenrichtingscommunicatie.
- (Out of the Loop). Organisatie(s) die geen deel uitmaken van de samenwerking. Om expliciet aan te geven dat dit het geval is.

3) Leg resultaat vast

- Leg het resultaat vast. Denk hierbij aan het beschrijven van het gehanteerde beleid en strategie qua gebruikte vormen van participatie, de eventuele argumentatie hierachter en welke partijen welke betrokkenheid hebben.

Tips

- Probeer het aantal partners in het kernteam zo klein mogelijk te maken. Dit verhoogt de beheersbaarheid van de samenwerking, snelheid van handelen (beslissingen nemen)

*‘Als alle partijen van
elkaar helder hebben op
basis van welke belangen
ze bijdragen aan een
project versterkt dit de
samenwerking.’*

3.3.7 Recept Inzicht in belangen

Doel

Doel van dit recept is een goed beeld krijgen van de belangen van de verschillende partijen bij de realisatie van het gewenste resultaat. Waarom willen de partijen aan tafel dat het project slaagt? En welke principes liggen hierachter? Doen ze het om geld te verdienen, een bijdrage te leveren aan de maatschappij, invulling te geven aan beleidsambities, een publicatie te schrijven in Science of als onderdeel van een R&D agenda? En welke doelstellingen liggen daar dan weer achter?

Als alle partijen van elkaar helder hebben op basis van welke belangen ze bijdragen aan een project versterkt dit de samenwerking omdat:

- partijen weten waar ze aan toe zijn
- het eenvoudiger te verklaren is waarom partijen bepaalde richtingen niet kunnen inslaan
- het begrijpen van elkaars motivatie helpt in het versterken van onderlinge banden.

Kerngedachten

De kern van dit recept is het helder krijgen van eenieders belangen en motivaties bij het meewerken aan een project. Dit doen we voornamelijk door expliciteren en gezamenlijk bevragen.

Werkwijze

De werkwijze om belangen in kaart te brengen en te expliciteren in een projectteam bestaat uit vier verschillende stappen. Deze worden hieronder kort beschreven:

1) Houd bilaterale gesprekken

Niet iedere partij zal gewend zijn openlijk en scherp haar belangen op tafel te leggen in een projectteam met verschillende partners. Het kan daarom verstandig zijn dat de procesmanager met alle partijen een bilateraal gesprek heeft waarin helder wordt gemaakt wat het belang van deze oefening is. Tevens kan de procesmanager in dit gesprek nog ondersteunen om op een goede en inzichtelijke manier de belangen helder op papier te krijgen.

2) Werk belangen uit op papier

De verschillende partijen sturen hun belangen naar de procesmanager. Deze bundelt ze in een overzichtelijke matrix. Indien zaken niet helder op papier gezet zijn, worden deze nogmaals bij de desbetreffende partijen gecontroleerd. De belangenmatrix wordt het overlegpunt van het volgende projectteam overleg.

3) Bespreek in Projectteam

In het projectteam worden alle partijen verzocht een toelichting te geven op hun belangen bij de realisatie van het project. Uiteraard is er tijdens deze sessie ruimte voor het bevragen van elkaar om echt goed inzichtelijk te krijgen wat de belangen van eenieder zijn.

Tijdens deze sessie is het ook mogelijk dat de eerste tegengestelde belangen tussen partijen naar boven komen. Niet alle partijen zullen over alle onderdelen hetzelfde denken! Deze tegengestelde of mogelijk tegengestelde belangen worden geïnventariseerd en meegenomen in de belangen notitie. Indien nodig kunnen deze tegengestelde belangen geagendeerd worden in een volgend overleg en indien er in het projectteam geen goede manier kan worden gevonden om hier mee op te gaan in de stuurgroep.

4) Scherp aan en leg vast

Op basis van de besprekingsessie worden de belangen nogmaals aangescherpt door de partijen zelf. Deze aangescherpte versies worden wederom gebundeld door de procesmanager en tot een definitief document gemaakt. Dit definitieve document wordt in het projectteam vastgesteld. In dit overleg wordt tevens vastgesteld of dit document ter formele besluitvorming wordt aangeboden aan de stuurgroep.

5) Herijk periodiek

Projecten, en zeker innovatieve projecten waarbij veel partijen betrokken zijn, hebben de neiging tot verandering gedurende de uitvoering van het project. Opties blijken niet mogelijk, andere technieken komen op de markt die aantrekkelijker zijn, kosten van (deel)componenten stijgen of dalen, etc. Ook kunnen de ambities en belangen van de partijen die bij een project betrokken zijn wijzigen. Denk aan het aantreden van een nieuwe bestuurder, het beperkt raken van budgetten, verschuivingen in het politieke speelveld.

Door deze wijzigingen kan het voorkomen dat het belang dat een partij heeft in een project wijzigt. Dit is een volstrekt natuurlijk principe. Het is van ook verstandig periodiek terug te kijken naar het vastgestelde belangendocument om gezamenlijk de check te doen of het project en de partijen nog voldoen aan het opgestelde document. Indien dit niet het geval is moet er goed nagedacht worden over de mogelijke consequenties hiervan.

Tips:

- Realiseer dat niet elke partij haar eigen belang om te gaan samen werken even helder op het netvlies heeft.
- Realiseer dat belangen gedurende de vorming en/of samenwerking kunnen veranderen, bijvoorbeeld door voortschrijdend inzicht en/of verandering van strategie/beleid. Check regelmatig bij elkaar of de vastgelegde belangen nog steeds actueel zijn.

‘Benadruk het feit dat alle partijen nodig zijn om tot een resultaat te komen. Het snel besluiten doordrukken terwijl partijen eigenlijk niet willen, zal in de praktijk tot vertraging leiden.’

3.3.8 Recept Opstellen besluitvormingsstructuur

Doel

In elk project is het nodig besluiten te nemen. Zonder besluiten kom je immers niet verder en zal er nooit een project gerealiseerd worden. Binnen triple helix projecten zullen op zijn minst drie verschillende partijen deelnemen: publieke organisaties, private organisaties en kennisinstellingen. Doel van het organiseren van de besluitvormingsstructuur is te komen tot een structuur inclusief spelregels om de gewenste besluitvorming mogelijk te maken.

Kerngedachten

Kern van een triple helix besluitvormingsstructuur is dat alle partijen op alle niveaus op basis van gelijkwaardigheid zijn betrokken in het besluitvormingsproces. Hiertoe wordt een besluitvormingsstructuur opgesteld bestaande uit een projectteam en een stuurgroep in combinatie met een spelregelkader.

Toepassing

Dit recept kunt u toepassen op het moment dat uw de besluitvorming van de samenwerking gaat opstellen.

Werkwijze

Wij onderscheiden een vijftal stappen in het inrichten van de besluitvormingsstructuur. Deze vijf stappen zijn:

1) Richt projectteam in

Alle partners van het samenwerkingsverband zijn vertegenwoordigd in het projectteam. Dit projectteam staat bij voorkeur onder trekkerschap van een onafhankelijk projectleider. Dit projectteam vormt de basis van het project. Hier worden de inhoudelijke uitdagingen opgelost en wordt de businesscase verder uitgewerkt. Vanuit dit projectteam wordt besluitvorming voorbereid naar de stuurgroep toe.

2) Stel stuurgroep samen

Net als in het projectteam zijn ook alle projectpartners vertegenwoordigd in de stuurgroep. In de stuurgroep hebben personen zitting die mandaat hebben over eventueel te nemen (investerings)beslissingen. Dit is het niveau directie/bestuurders. In het projectteam wordt door de partners een voorstel gemaakt voor de samenstelling van de stuurgroep en deze wordt door de partners intern afgestemd. Indien de partijen akkoord zijn met de vertegenwoordiging kan een eerste stuurgroep bijeenkomst worden georganiseerd en dient hiervoor besluitvorming te worden voorbereid.

3) Stel spelregels op

Bij elke governance-structuur horen spelregels. Dit geldt dus ook voor triple helix samenwerkingen. In deze spelregels kan een verscheidenheid aan zaken geregeld worden. Dit staat niet van tevoren exact vast. Wel kunnen we hier een aantal aandachtspunten meegeven.

Een belangrijk onderwerp bij dit soort spelregels is het vastleggen op welke manier er besluiten worden genomen. Aangezien alle partijen op basis van gelijkwaardigheid aan tafel zitten is het niet per definitie duidelijk hoe er tot besluiten wordt gekomen. Een spelregel hiervoor kan zijn dat alle partijen akkoord moeten zijn met een besluit. Een meerderheid van stemmen is dus niet voldoende. Andere spelregels kunnen gaan over:

- Afvaardiging: het is niet toegestaan om aanwezigheid te delegeren in verband met het besluitvormende karakter van de stuurgroep
- Periodiciteit: stuurgroep komt drie keer per jaar samen en in gevallen van urgentie
- Proces: alle besluiten worden in projectteam gezamenlijk voorbereid en minimaal 7 dagen voorafgaand aan de Stuurgroep aan alle partijen verzonden

- Financiering: alle partijen dragen financieel bij aan de totstandkoming van het project

4) Plan eerste stuurgroepvergadering

De eerste stuurgroepvergadering is een belangrijke mijlpaal in het project. Deze vergadering wordt georganiseerd en voorbereid door het projectteam. Het belangrijkste besluit van deze stuurgroep is het besluit waarin wordt afgesproken dat het project formeel start en dat de stuurgroep het besluitvormend gremium is voor dit project. Hiermee worden alle partijen op het juiste niveau gecommitteerd aan de samenwerking.

Daarnaast kan in deze eerste stuurgroep een aantal andere documenten besproken worden zoals:

- Spelregelkader
- Plan van Aanpak inclusief scope van het project
- Besluitvormingsproces.

5) Maak governance-proces operationeel

Na de eerste succesvolle stuurgroep begint het inhoudelijke werk pas echt! In het projectteam kunnen nu de verschillende inhoudelijke sporen uitgewerkt gaan worden die moeten leiden tot een succesvol resultaat. In het gemeenschappelijke Plan van Aanpak worden de inhoudelijke sporen uitgewerkt en wordt bepaald welke partij het best welke onderdelen uit kan werken. In het projectteam worden deze uitwerkingen en knelpunten met elkaar gedeeld en wordt invulling gegeven aan de financiële en maatschappelijke businesscase.

Hierbij is belangrijk om je te realiseren dat besluiten nooit worden genomen in het projectteam maar in de stuurgroep. Er wordt onderzoek gedaan en varianten worden met elkaar vergeleken. Dit moet leiden tot gedragen voorkeuren die aan de stuurgroep worden voorgelegd.

Tips

- Niet alle partijen hebben ervaring met het werken op basis van gelijkwaardigheid. De kans is groot dat partijen hierdoor terugvallen in meer traditionele verhouding van opdrachtgever en opdrachtnemer. Gebruik een onafhankelijke procesfacilitator om te signaleren wanneer dit gedrag naar voren komt en om handvatten aan te reiken hoe niet in deze valkuil te trappen.
- Bespreek in gezamenlijkheid op welke manier besluitvorming binnen de organisaties van de verschillende partners plaatsvindt en aan welke verantwoordingslijn ze vast zitten. Bespreek ook de hoeveelheid tijd die het kost om deze interne besluiten te nemen. Hierdoor worden partijen niet verrast door lange procedures met volksvertegenwoordigingen of aandeelhouders.
- Benadruk het feit dat alle partijen nodig zijn om tot een resultaat te komen. Het snel besluiten doordrukken terwijl partijen eigenlijk niet willen, zal in de praktijk tot vertraging leiden. Investeer tijd in het komen tot besluiten waar iedereen achter staat.

*‘Bewaken of de belangen
van alle projectpartners
voldoende worden
behartigd in het proces.’*

3.3.9 Recept 7 tips voor de onafhankelijke facilitator

Doel

Om een succesvolle samenwerking te vormen en te managen kan het verstandig zijn om een onafhankelijke facilitator aan te stellen. Met onafhankelijk wordt bedoeld dat deze persoon of de organisatie waar deze persoon voor werkt, geen belang heeft bij de businesscase van het te realiseren project. Door deze onafhankelijkheid kan de facilitator zich volledig richten op de realisatie van het eindresultaat. Bijgaand treft u een checklist die een (onafhankelijke) facilitator kan gebruiken om haar rol goed te vervullen.

Kerngedachten

Een facilitator begeleidt het groepsproces waarin de betrokken personen van de verschillende partnerorganisaties samen komen tot het gewenste eindresultaat. De partijen die samenwerken in een triple helix samenwerking hebben belang bij en conformeren zich aan het behalen van het projectresultaat. Naast dit gezamenlijke belang zullen partijen ook nog andere belangen hebben die niet per definitie altijd gelijk zijn. De facilitator is behulpzaam in het proces van het vormen van de samenwerking en gedurende de uitvoering van de samenwerkingsplannen.

Het aanstellen van een onafhankelijke facilitator brengt een aantal voordelen met zich mee. Zo'n facilitator kan:

- Makkelijker doorvragen op de financiële en technisch inhoudelijke zaken dan voor de projectpartners.
- Zich richten op het proces van communicatie tussen de partners omdat de facilitator zelf geen inhoud inbrengt in het project
- Discussies en dialoog stimuleren om ervoor te zorgen dat alle zaken voor alle projectpartners duidelijk zijn ook al hebben niet alle partijen dezelfde basiskennis
- Eenvoudiger gevoelige onderwerpen bespreekbaar te maken, omdat de facilitator feitelijk geen partij is in het project
- In geval van conflicten mediërend optreden
- Faciliteren bij de totstandkoming van de besluitvorming
- Bewaken of de belangen van alle projectpartners voldoende worden behartigd in het proces
- Een win-win gerichte omgeving creëren
- De relationele verhoudingen tussen de personen ontwikkelen en bewaken
- Het proces versnellen door methodes aan te reiken en een projectmatige aanpak te gebruiken (sturen op planning en deliverables)

Toepassing

De checklist kan gebruikt worden door elke facilitator gebruiken die samenwerkingsprocessen begeleidt. Hierbij wordt wel opgemerkt dat deze checklist specifiek is opgezet voor triple helix samenwerkingen en publiek-private samenwerkingen.

Werkwijze

- Gebruik deze checklist (zie volgende pagina) als een inspiratiebron tijdens de voorbereiding van de sessie die u gaat faciliteren
- Evalueer regelmatig uw rol als facilitator

Tips

- Realiseer je dat facilitator geen onderdeel van het project is maar de partijen aan elkaar moet knopen. De oplossingen dienen altijd gedragen te worden door alle verschillende partijen.
- Bespreek met elkaar wat de voor en nadelen zijn die partijen ervaren bij wel/ niet aantrekken van een onafhankelijke facilitator. Indien gekozen wordt om een onafhankelijke facilitator aan te trekken, bespreek dan met elkaar hoe om te gaan met de potentiële “nadelen”.
- Check of alle partijen van de samenwerking daadwerkelijk vertrouwen hebben in de facilitator en in zijn/ haar “onafhankelijkheid”. Bij enige twijfel, kies een andere
- Zorg dat verwachtingen over de rollen en taken van de facilitator voor alle partijen inclusief de facilitator zelf helder zijn
- Evalueer (tussentijd) regelmatig de rol van de facilitator

Checklist

Tips

1. Wees alert op de groepsdynamiek:

- Binnen een triple-helix samenwerking werken mensen van verschillende achtergronden samen om een gezamenlijk doel te realiseren. Deze verschillende achtergronden en verschillen in kennis en kunde kunnen echter wel tot conflicten en irritaties leiden binnen de groep.
- Controleer continu bij alle partijen of zaken duidelijk zijn of ze het eens zijn met een gekozen richting. Betrek alle partijen bij besluitvorming. Als je niet vertrouwt of partijen zich nog kunnen vinden in het proces
- Als mensen verveeld of onoplettend lijken kun je het tempo van de sessie of het proces versnellen, mits alle partijen het hier mee eens zijn. Probeer te verduidelijken waarom dingen niet voor iedereen vanzelfsprekend zijn. Geef personen een rol in het geven van toelichtingen op eigen specifieke onderwerpen.
- Geef aan wat je ziet en maak het bespreekbaar. Probeer het te benoemen indien personen passief, zwijgzaam of gespannen zijn. Controleer of dit ook daadwerkelijk zo is en verleid ze om te delen wat er is. Wees hier wel voorzichtig mee. Hoe een persoon in zijn vel zit hoeft lang niet altijd veroorzaakt te worden door het project waar je mee bezig bent. Er kunnen bijvoorbeeld ook privé zaken spelen.
- Stel spelregels op over hoe in de groep met elkaar wordt omgegaan en gebruik deze om mee te interveniëren.

2. Zorg dat de belangen van alle projectpartners behartigd worden

- Voorkom dat de belangen van één organisatie of één persoon het proces domineren.
- Redeneer vanuit de belangen van alle organisaties en check (bilateraal en in groepsverband) of partijen vinden dat hun belangen behartigd blijven.
- Gebruik een gezamenlijk vastgesteld belangenkader om te toetsen of

3. Zorg dat projectpartners elkaar en elkaars organisatie leren kennen

- Binnen triple-helix samenwerkingen kan er snel onbegrip ontstaan voortkomend uit het feit dat personen elkaar en elkaars organisatie en elkaars werkcultuur niet kennen. Door dit met elkaar te delen ontstaat meer begrip en wordt de kans op miscommunicatie verkleind.
- Laat alle projectpartners vertellen wat ze doen, hoe hun organisatie werkt en welke cultuur er heerst binnen de organisatie. Beschrijf wat de kernactiviteiten zijn, hoe organisaties aan hun financiële middelen komen en op welke manier de organisatie en de medewerkers verantwoording moeten afleggen.
- Organiseer excursies naar de verschillende projectpartners.
- Bespreek actuele ontwikkelingen (politiek, economisch, etc) in het licht van de belangen van de organisaties en daarmee de belangen in de samenwerking.
- Leer de projectpartners zo goed mogelijk kennen en stimuleer dit ook tussen de partners.

4. Bewaak de sfeer en tone of voice van het gesprek:

- Wees positief. Straal uit dat indien de wil er is om problemen op te lossen, deze opgelost zullen worden.
- Maak gebruik van humor
- Maak het bespreekbaar indien er een gespannen sfeer ontstaat. Signaleer en toets of de andere aanwezigen dit ook zo ervaren en bespreek dit
- Kies een ruimte en faciliteiten die bij dragen aan de juiste setting
- Stel eventueel samen spel-/ of gedragsregels op. Zorg dat alle betrokkenen hier steeds bewust van zijn en bewaak dit
- Gebruik eventuele "appreciate inquiry" technieken om een constructieve sfeer neer te zetten
- Probeer (zeker terughoudende) personen uit te nodigen hun mening te geven. Stem dit zo nodig vooraf met deze personen af.
- Stel een stimulerende vraag die ruimte biedt om wisselden inzichten en standpunten te delen, bijvoorbeeld: Het kan met goed voorstellen dat hier verschillende beelden over zijn. Hoe kijken andere tegen deze kwestie aan?
- Stel open vragen die niet met ja of nee kunnen worden beantwoord, bijvoorbeeld: Hoe kijkt u tegen deze kwestie aan? Wat denkt u dat we hier moeten doen?

5. Organiseer transparantie

- Binnen een triple-helix samenwerking is de kans groot dat er aanzienlijke verschillen zijn in kennis en kunde tussen de verschillende personen en organisaties. Dit kan snel leiden tot irritaties die voortkomen uit onbegrip. Het is daarom belangrijk dat de inhoud van het project maar zeker ook de businesscase en valuecase kraakhelder zijn voor alle partijen.
- Vraag door. Vraag door. Vraag door. Zo lang het voor je zelf niet volstrekt logisch en uitlegbaar is, is het dat waarschijnlijk ook niet voor alle projectpartners.
- Controleer bij alle projectpartners of zaken echt duidelijk zijn. Doe dit in gezamenlijke sessies, maar ook bilateraal daarna. Soms lijken dingen duidelijk gedurende een overleg, maar ontstaan daarna toch nog vragen of onduidelijkheden. Daarbij kunnen mensen zich oncomfortabel voelen om in gezelschap aan te geven dat ze iets niet begrijpen.
- Zorg ervoor dat deze transparantie ook zich laat zien in besluitvormingsstukken. Het is soms nodig om bestuurders/directeuren die gewend zijn op hoofdlijnen te sturen bondig en helder mee te nemen in de motivatie achter besluiten.

6. Maak gebruik van een methodiek of systematiek waarlangs het proces gaat plaatsvinden

- Stel samen met de projectpartners een systematiek op waarlangs het proces plaats gaat vinden. Het is verstandig om hiervoor in gezamenlijkheid een projectplan op te stellen waarin wordt stilgestaan bij: doelstelling, deliverables, samenwerking en besluitvorming (projectteam, stuurgroep, spelregels), planning en kosten en inbreng (in-cash en in-kind)
- Laat regelmatig zien wat de mensen hebben bereikt, waar ze in het proces zitten en wat er nog komt. Deze voortgangsrapportages kunnen vervolgens ook als basis dienen voor de terugmelding naar de verschillende organisaties.
- Sluit elke sessie af met concrete actiepunten en vraag regelmatig naar tips van de betrokkenen om de volgende sessie beter vorm te geven

7. Ontwikkel kennis van publieke, private en kennissector

- Als facilitator in triple-helix samenwerkingen is het nodig om een gedegen basiskennis te hebben van de publieke sector, de private sector en de kennis sector. Alle partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat jij weet waar kansen en no-go's liggen binnen hun organisatie.
- Verdiep je in de wensen, visie en nadenken van de bestuurders en directeuren waaraan de projectteamleden verantwoording moeten afleggen zodat je beter kan ondersteunen bij het voorbereiden van de besluitvorming.
- Verdiep je in de taal en het jargon van de verschillende partijen en help hiermee zaken te verduidelijken in gesprekken tussen de partijen. Woorden kunnen in de verschillende sectoren op verschillende manieren gebruikt worden.
- Wees oprecht nieuwsgierig naar de verschillende organisaties en de situatie waarin ze zich bevinden. Gebruik verkennende bilaterale gesprekken om deze informatie helder te krijgen. Ga bij ze langs.

‘Het gaat niet alleen om het vastleggen van de afspraken. Maar het houden van een dialoog over deze onderwerpen is cruciaal. Het geeft inzicht in elkaar en draagt bij aan het afstemmen van verwachtingen over de beoogde samenwerking.’

3.3.10 Recept Checklist samenwerkingscontract

Doel

De checklist samenwerkingscontract biedt een overzicht van potentiële onderwerpen waarover u en uw partner(s) afspraken kunnen maken om de samenwerking op een goede manier vorm te geven. Het delen van beelden en het maken van afspraken, draagt bij aan het gezamenlijk betekenis geven van de samenwerking.

Resultaat

De checklist stimuleert en inspireert u en uw partner(s) om over een aantal essentiële onderwerpen met elkaar van gedachten te wisselen. Indien de gedachten en afspraken hierover worden vastgelegd in een samenwerkingsplan of -contract heeft u een geformaliseerde, gezamenlijk gemaakte set afspraken die houvast bieden gedurende de samenwerking en tijdens een eventuele beëindiging van die samenwerking.

Kerngedachten

Om de kans op een succesvolle samenwerking te vergroten is het verstandig vooraf met elkaar over een aantal onderwerpen van gedachten te wisselen. Het voordeel is dat u en uw partner(s) vooraf beter van elkaar weten hoe u over de samenwerking en de besturing van de samenwerking denkt. Bovendien verkleint dit de kans dat u tijdens de samenwerking voor situaties komt te staan die mogelijk leiden tot conflicten en/of een tot een verstoorde relatie. Om verschillende redenen kan het belangrijk zijn deze afspraken ook vast te leggen. De vastlegging is een manier om de samenwerking te bekrachtigen. Hierdoor krijgt de samenwerking ook legitimiteit voor interne en externe stakeholders. Tevens draagt de vastlegging bij aan openheid en transparantie voor de partners en eventueel externe stakeholders. Bovendien kunt u terugvallen op de gemaakte afspraken als de situatie daarom zou vragen. Het gaat niet alleen om het vastleggen van de afspraken. Maar het houden van een dialoog over deze onderwerpen is cruciaal. Het geeft inzicht in elkaar en draagt bij aan het afstemmen van verwachtingen over de beoogde samenwerking.

Toepassing

De checklist kunt u gebruiken in de fase waarin u samen met uw potentiële partners de samenwerking daadwerkelijk gaat vormgeven.

Werkwijze

- 1) Bepaal met wie u van gedachten wilt wisselen en afspraken mee wilt maken.
- 2) Bepaal samen welke onderwerpen (eventueel in welke volgorde) u graag wilt bespreken. Gebruik ter inspiratie de checklist in de bijlage.
- 3) Voer gezamenlijk een dialoog waarbij het belangrijk is:
 - Goed te luisteren
 - Veel door te vragen
 - Te checken of u het beeld van de ander goed begrepen hebt.
- 4) Vorm een gezamenlijk beeld door:
 - De zaken te benoemen waarover u het eens bent
 - Indien er verschillende beelden zijn, samen te verkennen wat die verschillen precies zijn
 - Samen te zoeken naar een win-win oplossing.
- 5) Leg de afspraken en beelden vast.

Tips:

- Belangrijk is dat van elke organisatie minimaal 1 persoon aan tafel zit die ook het mandaat heeft om beslissingen te nemen.
- Betrek ook personen die in een later stadium van de samenwerking (bijvoorbeeld gedurende de uitvoering) actief in de samenwerking zullen participeren. Dit draagt bij aan het verkrijgen van een gezamenlijk beeld van de samenwerking en vergemakkelijkt daarmee de uitvoering.
- De checklist is geen uitputtende lijst, maar een lijst ter inspiratie. Bepaal samen welke onderwerpen relevant zijn en vul deze aan naar eigen inzicht.
- Het bespreken en maken van afspraken over de verschillende onderwerpen kan plaatsvinden in verschillende sessies.
- Stel eventueel een mediator aan die de dialoog faciliteert.
- Vul de checklist eventueel aan als u 'nieuwe' onderwerpen hebt die relevant geacht worden bij het opzetten en managen van triple-helix samenwerking. Besteed in de evaluatie van de samenwerking (na afronding) specifieke aandacht aan onderwerpen waar vooraf diepgravende met elkaar over gesproken had moeten worden.

Checklist¹⁷:

Mogelijke onderwerpen
• Ambities en doel van de samenwerking
• Businessplan: strategie, activiteiten en resultaten
• Scope van de samenwerking: welke activiteiten, doelgroep, producten, diensten en tijdsduur?
• Juridische grondvorm: aansprakelijkheid en risico's
• Bijdrage van elke partner in termen van middelen, zoals financiën, kennis en technologie
• Afspraken over financiering: bronnen, manieren en hoeveelheden
• Compensatieregelingen (tegenprestaties): beloningen, voordelen, opbrengsten, royalty's, intellectuele eigendommen. Voor wie en onder welke voorwaarden?
• Besturingsstructuur: wie wijst eindverantwoordelijken, besluitvormers en bestuur aan?
• Taken, rollen en verantwoordelijkheden: wie doet wat, wie neemt welke beslissingen op welke gebieden en via welke besluitvormingsprocedure?
• Bescherming van eigenaarschap en gebruiksrecht van de ingebrachte middelen en gezamenlijk ontwikkelde middelen
• Geschillenregeling voor het oplossen van conflicten
• Exclusiviteit en niet-concurrentiebeding: clausules over nieuwe partners, het delen van kennis en expertise of de periode waarin partners voordelen mogen benutten voordat anderen dat mogen
• Richtlijnen en oplossingen voor interne en externe ontwikkelingen en onverwachte situaties, zoals een verandering in de behoeften van de doelgroep, nieuwe kansen om een doel snel en makkelijk te behalen, of een verandering in de wensen en behoeften van een partner
• Voorwaarden voor en consequenties van het beëindigen of verlaten van de samenwerking, bijvoorbeeld als een partner de samenwerking (voortijdig) beëindigt of als een partner (onvrijwillig) verwijderd wordt uit de samenwerking
• Interne en externe communicatiestructuur, -procedures en -richtlijnen: overlegstructuren, openheid naar externe stakeholders over hoe en wie communiceert over de samenwerking, gebruik van partnerlogo's, naamsvermelding, gebruik van het samenwerkingslogo
• Specificatie van de locatie van activiteiten.

¹⁷ Gebaseerd op Tjemkes, Vos, Burgers, 2012, Strategic Alliance management



4. Succes- en faalfactoren

4 Succes- en faalfactoren

Er zijn 50 succes- en faalfactoren voor triple helix samenwerkingen verkregen uit de interviews. Om overzicht te scheppen in de grote hoeveelheid factoren is een onderverdeling gemaakt naar vijf verschillende categorieën. Deze zijn: organisatie-/partnercondities, partnersamenstelling, samenwerkingscondities/-structuur, bemensing en uitvoeringscondities.

Deze categorieën worden in onderstaande paragrafen beschreven. Naast de generieke succes- en faalfactoren zijn gedurende de interviews een aantal factoren naar boven gekomen die betrekking hebben op een aantal specifieke omstandigheden die tijdens triple helix samenwerkingen kunnen voorkomen. Deze zijn beschreven in paragraaf 4.6 van deze tekst. In paragraaf 4.7 zijn aandachtspunten voor de HSD-office opgenomen die gedurende de interviews naar boven zijn gekomen.

‘Zorg dat u personen betreft met een passie, EQ en ACCU (spirit).’

4.1. Organisatie- en partnercondities

➤ **Stem organisatiedoel, -strategie en samenwerkingsdoel op elkaar af**

Het vormen van een samenwerking wordt interessanter voor de organisatie als de beoogde samenwerkingsdoelen in lijn liggen met de organisatiedoelen en -strategie. Dan dragen de investeringen in de samenwerkingen bij aan de realisatie van de organisatieambitie. Indien doelen niet opgelijnd zijn, verhoogt dit de kans dat binnen de organisatie weerstanden ontstaan en of de investeringen (onder andere inspanningen) in de samenwerking ter discussie komen te staan. Dit kan het functioneren en de stabiliteit van de samenwerking verstoren. Bewaak hoe, of onder welke voorwaarden, de samenwerking past bij de organisatieagenda van de organisatie (elke partner). Hoe beter de alignment tussen het organisatiedoel, -strategie en samenwerkingsdoel, hoe relevanter de samenwerking voor de organisatie is en interessanter en hoe hoger het commitment van de organisatie (bijvoorbeeld leveren inspanningen) om de samenwerking tot succes te maken.

➤ **Houd zicht op hoe de beoogde voordelen van samenwerken in verhouding staan tot de benodigde investeringen**

Een samenwerking is één van de manieren om een bijdrage te leveren aan uw organisatieambities. Om te zorgen dat de voordelen/ opbrengsten uit de samenwerking aansluiten bij de organisatieambitie, is het van belang inzicht te krijgen wat de organisatie ‘minimaal’ aan voordelen of opbrengsten wil halen uit de samenwerking op korte en lange termijn. Daarnaast is ook van belang om inzicht (misschien is dit in de eerste fases van het project slechts een globale inschatting of gevoel) te krijgen hoe groot (en in welke vorm) de investeringen zijn die van de organisatie worden gevraagd om de samenwerking op te zetten en de samenwerkingsplannen uit te voeren. Hoe positiever de individuele businesscase voor samenwerken is hoe interessanter het is voor elke partij om samen te werken en hoe eerder de organisatie bereid is (eventueel meer) te investeren.

➤ **Zorg voor een helder intern samenwerkingsverhaal**

Om draagvlak te krijgen binnen de eigen organisatie is het van belang een goed verhaal te hebben richting interne stakeholders. Dit verhaal beschrijft waarom de organisatie participeert in deze samenwerking, wat het de organisatie oplevert en wat de organisatie inbrengt. Gebrek aan een helder verhaal kan ervoor zorgen dat er onvoldoende intern draagvlak is (zowel op korte als op

lange termijn) om als organisatie bij te dragen aan realisatie van samenwerkingsdoelen. Onvoldoende draagvlak kan ervoor zorgen dat de benodigde investeringen in de samenwerking steeds weer ter discussie wordt gesteld. Gebrek aan een helder verhaal kan ook leiden tot een kritische houding van interne medewerkers ten opzichte van de samenwerking. Indien deze medewerkers ook participeren in de samenwerking, kan deze houding ook negatief doorwerken op het functioneren van het samenwerkingsverband. Een helder samenwerkingsverhaal draagt bij aan het draagvlak voor en positieve houding ten opzichte van de samenwerking. Dit verhoogt de kans op inzet en positieve energie in de samenwerking om deze tot een succes te maken.

➤ **Expliciteer de beoogde individuele doelen van samenwerken**

De individuele doelen verwijzen naar de eigen voordelen/opbrengsten die een partij nastreeft in de samenwerking. Het expliciteren en delen hiervan is nodig om de win-win te creëren en later ook te realiseren. Onduidelijkheid hierin kan zorgen voor onderling wantrouwen. Het expliciteren en het delen van de individuele doelen van elke partner om te gaan samenwerken, draagt positief bij aan het functioneren van de samenwerking.

➤ **Zorg voor samenwerkingsgerichte basishouding (gunnen)**

De basishouding gedurende de onderhandelingen en in het vervolgproces zou gericht moeten zijn op wat ik voor jou kan doen. Hoe en waar kan ik je helpen. Door deze houding gedurende het proces vast te houden wordt de samenwerking hechter. Dit creëert enerzijds vertrouwen en het gevoel dat de ander ook jouw belang wil dienen. Anderzijds creëert dit een sterk samenwerkingsgerichte houding die zorgt voor soepele samenwerkingsprocessen en een grotere kans dat elke partij een stapje extra wil doen. Uiteraard dienen de verschillende partijen hun eigen belang niet te vergeten of te klein te maken.

➤ **Creëer intern draagvlak en actieve betrokkenheid voor de samenwerking**

Zorg ervoor dat de samenwerking gedragen wordt op het juiste niveau in de organisatie (bestuurlijk/directie) en dat, bijvoorbeeld door middel van een stuurgroep, deze betrokkenheid ook wordt geëtaleerd. Dit kan bijvoorbeeld ook door het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst/intentieverklaring. Daarnaast moeten ook de personen die in het projectteam werkzaam zijn doordrongen zijn van het belang om aan het project mee te werken.

➤ **Trek tijdig terug**

Door allerlei ontwikkelingen binnen elke de organisatie (bijvoorbeeld verandering in strategie/beleid), de samenwerking (scope) en de externe omgeving (bijvoorbeeld stakeholderperceptie) kan ervoor zorgen dat de samenwerking voor de organisatie niet meer voldoende toegevoegde waarde heeft en/of te verantwoorden is naar stakeholders dat de organisatie deelneemt aan de samenwerking. Bekijk (eventueel samen) in hoeverre aanpassingen in de samenwerking nog mogelijk zijn om de samenwerking meer van toegevoegde te zijn. Indien dit niet mogelijk is, zorg dan dat de organisatie zich tijdig onthecht van de samenwerking. Te lang doorlopen kan schaden veroorzaken voor de samenwerking, de relatie tussen de partners en/of schade (bijvoorbeeld imago, positie bestuurder) voor de organisatie.

➤ **Communiceer helder over beëindiging**

Er kunnen tal van redenen zijn dat een organisatie zich (vroegtijdig) terugtrekt uit de samenwerking. Leg de partners uit waarom de organisatie zich onthecht. Dit draagt bij aan het behoud van de relatie tussen de organisatie en partners na de samenwerking.

4.2. Partnersamenstelling

➤ **Zorg voor complementariteit tussen partners in middeleninbreng**

Complementariteit tussen partners in middeleninbreng verwijst naar de mate waarin elke partij voldoende en unieke middelen inbrengt die nodig zijn om de samenwerkingsdoelen te realiseren. Indien het onduidelijk is wat een partij inbrengt en waar de complementariteit tussen partijen in inbreng is, is het mogelijk dat er irritaties ontstaan bij de partners. Dit kan vervolgens weer leiden tot een gevoel van een onrechtvaardige verdeling tussen de voordelen en de lasten die partijen dragen. Als reactie hierop kunnen partijen meer of juist minder actief en/of samenwerkingsgericht participeren in de samenwerking. Hoe hoger de complementariteit tussen partners in middeleninbreng hoe beter de samenwerking functioneert.

➤ **Zorg dat elke partner substantiële inbreng heeft in de samenwerking**

Als een partij zeer beperkte (relevante) middelen inbrengt in de samenwerking die ook niet uniek zijn ten opzichte van de inbreng van andere partijen, dan is de toegevoegde waarde van een dergelijke partij zeer beperkt. Indien een partij die beperkte toegevoegde waarde heeft, wel evenveel 'rechten' krijgt in bijvoorbeeld het besluitvormingsproces kan dit leiden tot irritaties bij de andere partners. Deze partij kan dan door de overige partijen als een 'free rider' worden gezien. Dit kan de daadkracht en de dynamiek van de samenwerking negatief beïnvloeden. Om de snelheid en beheersbaarheid van de samenwerking te vergroten kan overwogen worden deze partij niet als kernpartner te beschouwen maar eventueel op een andere wijze te laten participeren. Uiteraard kan ook gekozen worden deze partij in het geheel niet op te nemen in het partnership. Als elke partner een substantiële inbreng kan leveren aan de samenwerking, dan draagt dit positief bij aan het functioneren van de samenwerking als geheel.

➤ **Bespreek overlap in potentiële inbreng van middelen**

Het kan voorkomen dat meerdere partners dezelfde (of deels overlappende) expertise in kunnen brengen. Om te voorkomen dat er misverstanden of conflicten ontstaan tijdens de samenwerking over wie wat inbrengt en wie wat doet, is het belangrijk deze overlap zo vroeg mogelijk te identificeren en afspraken te maken hoe hier mee wordt omgegaan. Deze afspraken dienen voor alle projectpartners transparant gemaakt te worden. Het identificeren van de overlap in potentiële middeleninbreng en het bespreken hoe hier mee om te gaan, draagt positief bij aan het functioneren van de samenwerking.

➤ **Voorkom dat partijen gaan samenwerken vanuit sociale druk**

In sommige gevallen worden organisaties door hun omgeving onder druk gezet om te participeren. Als deze sociale druk het enige motief is, dan bestaat de kans dat deze organisatie slechts beperkt geïmmiteerd is aan de opgave. Dit zal over het algemeen leiden tot een beperkte actieve bijdrage aan het project en tot een beperkte investeringsbereidheid in het realiseren van de samenwerkingsdoelen. Zorg er dus voor dat de keuze om deel te nemen een vrijwillige is, gebaseerd op het belang en de ambitie van de organisatie. Een methode om alleen partijen aan tafel te krijgen die ook daadwerkelijk belang en ambitie hebben, is ervoor zorgen dat participatie niet vrijblijvend is door van alle partijen een financiële bijdrage te vragen.

➤ **Beoordeel de 'organisatie-fit' tussen partners en bespreek (potentiele) impact op de samenwerking**

Dit verwijst naar de mate waarin de partners op gebied van strategie, organisatiecultuur, -systemen, operatie, procedure, en op persoonlijk vlak met elkaar overeenkomen. Diversiteit biedt kansen. Echter, diversiteit kan er ook voor zorgen dat de samenwerking moeizaam verloopt. Bespreek de verschillen en overeenkomsten en neem maatregelen om potentiële risico's te reduceren. Een voorbeeld hiervan is dat de verschillen in besluitvormingsstructuren en -processen kunnen leiden tot grote verschillen in snelheid van besluitvorming. Indien deze verschillen niet goed bij alle partners bekend zijn, kan dit leiden tot een gevoel van onverwachte vertragingen in de besluitvorming. Dit kan

leiden tot irritaties. Hoe beter de verschillen en de mogelijke impact hiervan op de samenwerking helder zijn, hoe beter er op geanticipeerd kan worden.

➤ **Beperk het aantal samenwerkingspartners**

Met veel partijen (en dus samen veel middelen) kan potentieel veel bereikt worden. Echter, het samenwerken met een grote hoeveelheid partijen kan ook leiden tot grote coördinatie-, afstemmings- en communicatiekosten. Om de samenwerking beheersbaar te houden, werkt een zo klein mogelijk 'core team' beter. In principe dienen er niet meer partijen betrokken te zijn dan die strikt noodzakelijk zijn voor de realisatie van de opgave. Hoe kleiner het aantal samenwerkingspartners, hoe beheersbaarder de samenwerking wordt en hoe lager de coördinatie-, afstemmings- en communicatiekosten.

4.3 Samenwerkingscondities en samenwerkingsstructuur

➤ **Zorg voor een gezamenlijk beeld over een maatschappelijk vraagstuk en de potentiële oplossingen**

Om te komen tot een samenwerking waarin een oplossing wordt ontwikkeld voor een maatschappelijk vraagstuk, is het van belang gezamenlijk de vraag en de potentiële oplossingen goed te verkennen. Zorg voor een heldere exploratie van het maatschappelijke vraagstuk waaraan de potentiële samenwerking een bijdrage wil leveren. Geef hierbij aan wat het probleem is, voor wie het een probleem is, wie welke behoeften heeft om het vraagstuk (deels) op te lossen en wie (nu of in de toekomst) bereid is hiervoor te betalen. Het is ook nuttig aan te geven tot welke kosten (en voor welke partijen) het niet oplossen van het probleem leidt. Het vormen van een gezamenlijk beeld over maatschappelijk vraagstuk leidt tot een 'common intent'. Om het maatschappelijk vraagstuk op te lossen, kunnen één en of meerdere oplossingen hieraan een bijdrage leveren. Inzicht krijgen in de verschillende oplossingen biedt kansen voor elke organisatie om hieraan bij te dragen op een wijze die in lijn is met haar eigen ambitie en potentie.

Vanuit deze verkenning kunnen partijen (eventueel in gezamenlijkheid) bepalen voor het ontwikkelen van welke oplossing men daadwerkelijk samen wil werken en welke partijen hier dan voor nodig zijn. Dit kan ertoe leiden dat er verschillende samenwerkingen ontstaan die ieder werken aan een eigen oplossing.



➤ **Expliciteer samen de 'triple win'**

Zorg voor een gezamenlijk beeld over gedeelde ambities en doelen van de samenwerking. Dit betekent inzichtelijk maken 1) welke voordelen elke partner beoogt te verkrijgen uit de samenwerking (individueel doel) 2) welke doelen en resultaten de partners te samen na streven en 3) welke maatschappelijke doelen/ effecten worden beoogd. Het expliciteren en sturen op 'triple win'-doelen draagt positief bij aan het functioneren van de samenwerking. Deze doelen geven richting aan alle activiteiten en motiveren de partijen om te (blijven) investeren in de samenwerking.

➤ **Expliciteer en deel belangen**

Elke partner dient belang te hebben bij het realiseren van het samenwerkingsresultaat. Indien dit niet het geval is hoort een partij niet aan tafel te zitten. Elke partner dient voor zichzelf helder te hebben wat hun belang is om te gaan samenwerken. In de onderhandeling en de ontwerpfase worden ieders belangen om te gaan samenwerken gedeeld. Herhaal deze oefening temporeel. Door diverse omstandigheden kunnen belangen van één of meerdere partners veranderen gedurende het vormings- en of het uitvoeringstraject. Een periodieke check of het belang van de partij nog wel in lijn is met het beoogde samenwerkingsbelang draagt bij aan een goede samenwerking.

➤ **Concretiseer het beoogde eindresultaat**

Formuleer het eindresultaat zo concreet mogelijk en zorg dat er een gedeeld beeld hierover is. Hoe concreter het resultaat beschreven is, hoe concreter ook de weg naar het resultaat vastgelegd kan worden. Dit voorkomt dat er in het project lange gesprekken ontstaan zonder dat er concrete stappen gezet worden. Leg tevens vast tot aan welk stadium van ontwikkeling (een concept, een prototype, een werkend iets) de samenwerking zal lopen. Gezamenlijke ambities moeten uitdagend zijn, maar wel realistisch gezien het tijdspad en de middelen. De concreetheid van het eindresultaat zal naar mate de uitvoering van de samenwerkingsplannen toenemen.

➤ **Maak afspraken over eigenaarschap en gebruiksrecht**

Zorg voor afspraken over het gebruik en het eigenaarschap van de ingebrachte kennis (bijvoorbeeld intellectueel eigendom) en gezamenlijk ontwikkelde kennis (kennis, technologie). Hiermee worden discussies en mogelijke conflicten over dit onderwerp in een later stadium van de samenwerking voorkomen. Deze discussies en conflicten kunnen de samenwerking en ook de relatie tussen de partijen ernstig verstoren.

➤ **Ontwikkel samen een samenwerkingsplan**

Stel gezamenlijk een samenwerkingsplan op dat de leidraad is voor de uitvoering van de samenwerking. Door dit gezamenlijk te doen wordt vroegtijdig een gezamenlijk beeld gevormd. Check regelmatig bij elkaar of de beelden nog overeenkomen. Dit verhoogt de kans dat partijen het plan accepteren en zich committeren om het plan te realiseren.

➤ **Creëer korte- en langetermijn-incentives om te gaan samenwerken**

Bespreek met elkaar welke korte- en langetermijn-incentives gecreëerd kunnen worden in de samenwerking. Kortetermijn-incentives motiveren partijen om acties te ondernemen om resultaten te gaan boeken en vertrouwen te krijgen in de samenwerking. Langetermijn-incentives zijn ook nodig. Anders bestaat de kans dat een partij zich gedurende het traject steeds passiever gaat opstellen. Dit kan ervoor zorgen dat één of meerdere partijen niet voldoende (te laat) kunnen halen uit de samenwerking.

➤ **Inventariseer de risico's**

Bespreek gezamenlijk welke risico's (bijvoorbeeld imago of politieke schade) gelopen worden. Maak vervolgens afspraken (bijvoorbeeld over de invulling van de samenwerkingsstructuur) hoe deze risico's beheerst kunnen worden en welke partijen daartoe het best geëquipeerd zijn.

➤ **Zorg voor transparantie in de gezamenlijke en individuele businesscase van de samenwerking**

Maak inzichtelijk wat de kosten en de opbrengsten van een samenwerking zijn. Houd daarbij tevens rekening met niet-financiële meerwaarde die door een project gecreëerd kan worden. Deze niet-financiële meerwaarde kan zowel voor publieke, private en kennispartijen van belang zijn. Maak heel expliciet welke partij welke voordelen heeft van de samenwerking. Probeer inzichtelijk te krijgen hoeveel partijen bereid zijn voor deze meerwaarde te betalen. Houd in de business case ook rekening met de verschillende tijdhorizonten die de verschillende organisaties hebben. Een private partij zal bijvoorbeeld over het algemeen sneller een return on investment moeten hebben dan een publieke partij.

➤ **Zorg voor fit tussen besturingsstructuur van samenwerking en die van elke partner**

Zorg dat tussen de hiërarchische lagen binnen elke partner heldere verwachtingen zijn over de samenwerking en zorg dat in de samenwerking dezelfde gelaagdheid is.

➤ **Zorg dat de ratio tussen investeringen en opbrengsten van elke partner naar redelijkheid is**

Het is vrijwel altijd zo dat de opbrengsten die partijen uit een project halen niet even groot zijn. Het is dan ook logisch dat de investeringen die door partijen gedaan worden, enige mate van evenredigheid kennen met deze opbrengsten. Maak dit bespreekbaar en ga er vanuit dat de investeringen niet per definitie gelijk hoeven zijn per partner.

➤ **Zorg voor helderheid over en gebalanceerde verdeling van rollen over partners**

Kies een trekker voor deelontwerpen waarvan het onderwerp/thema dicht bij core-competenties en ambities van de organisatie van de trekker ligt. Sommige partijen kunnen de neiging hebben over alles te willen gaan. Kijk ook goed hoe de verdeling van rollen in de samenwerking is verdeeld over de partners. Zorg voor helderheid over wie wat doet, en welke rol (verantwoordelijkheid, taak en bevoegdheid) daar bij hoort.

➤ **Stel eventueel een onafhankelijke regisseur aan**

Een onafhankelijk regisseur/procescoördinator is een persoon die geen belang heeft bij resultaat van de samenwerking. Door zijn onafhankelijkheid is deze persoon vaak beter in staat verwachtingen bespreekbaar te maken, potentiële conflicten aan te kaarten, te bemiddelen, samenwerkingsregels vast te stellen, verwachtingen te managen etc. Een goede procescoördinator inspireert en houdt de partijen bij elkaar. Daarnaast handelt zij/hij altijd vanuit het gezamenlijk samenwerkingsbelang.

➤ **Expliciteer de zakelijke kant van samenwerking**

Zorg dat ook de zakelijke kant van de samenwerking op 'boardniveau' wordt geëxpliciteerd. Hierbij kun je denken aan het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst/intentieverklaring waarin zowel tussen als binnen elke organisatie helder wordt beschreven A) welke toegevoegde waarde het samenwerkingsverband minimaal dient op te leveren voor elke partner (liefst verbonden aan de strategie/beleid van de organisatie), B) welke interne maatregelen er getroffen zijn/worden en of mensen intern (lager niveau) daadwerkelijk tijd en ruimte krijgen om te participeren en dat er een duidelijke opdracht en doelstelling aan gekoppeld is en C) dat de governance structuur binnen de samenwerking verbonden is met de hiërarchische lijnen binnen elke organisatie (bijvoorbeeld door middel van een spiegelstructuur).

➤ **Zorg voor een heldere samenwerkingsaanpak**

Dit verwijst naar een plan, een systematiek en/of een proces waarlangs gekomen wordt tot het eindresultaat. Zorg voor een gezamenlijke visie met een concrete invulling. Beschrijf hiervoor heldere concrete stappen in een gedragen Plan van Aanpak. Om tot een gedragen Plan van Aanpak te komen is het van belang dat alle partijen uit het samenwerkingsverband ook directe betrokkenheid hebben bij het opstellen van dit plan.

➤ **Maak een klein kernteam verantwoordelijk voor de besturing**

Zorg voor een klein kernteam dat de belangrijkste besluiten voorbereidt en indien nodig voorlegt aan een stuurgroep. Dit verhoogt de beheersbaarheid en de snelheid van de samenwerking. Houd het projectteam zo klein mogelijk. Alleen partijen met een heldere meerwaarde kunnen deelnemen aan het projectteam.

➤ **Maak afspraken over externe communicatie**

Maak afspraken over hoe extern te communiceren over de samenwerking en eventueel de (tussentijdse) resultaten. Wie is penvoerder en welke 'titels' worden gebruikt voor externe communicatie.

➤ **Maak afspraken over de besluitvorming**

Het is verstandig om vooraf afspraken te maken (spelregels) over de manier hoe besluitvorming tot stand komt. Een voorbeeld hiervan is omschrijven dat besluiten alleen genomen worden op basis van consent (geen overwegende bezwaren).

➤ **Stem af hoe om te gaan met veranderingen**

Door allerlei ontwikkeling binnen de verschillende partnerorganisaties, de externe omgeving, de ontwikkelingen binnen de samenwerking en of voortschrijdende inzichten kan het nodig zijn aanpassing te doen in ambities, scope, partnersamenstelling, samenwerkingsvoorwaarde-, samenwerkingsstructuur en of de dagelijkse gang van zaken. Stem vooraf af, hoe gezamenlijke ontwikkelingen worden gemonitord en indien ze optreden hoe en onder welke condities aanpassingen worden doorgevoerd.

4.4 Bemensing

➤ **Kies zorgvuldig welke personen aan de onderhandelingstafel zitten**

De samenstelling van de personen aan de onderhandelingstafel is van groot belang. Zorg dat de personen die aan tafel zitten daar zitten om constructief bij te dragen aan een nog te realiseren oplossing. Het heeft geen zin personen aan te laten schuiven die alleen de focus hebben op het zo snel mogelijk 'maken van business'. De focus moet liggen op het oplossen van een (nog te definiëren) gedefinieerd probleem. Dit geldt zeker als het samenwerken op gebied van innovatie betreft. Alleen technuten aan tafel werkt vaak ook niet. Zij richten vaak te veel op de inhoud en minder op hoe de samenwerking van toegevoegde waarde kan zijn voor ieders organisatie. Voorkom ook dat er alleen personen aan tafel zitten die een eigen product of dienst willen verkopen. Deze personen worden ook wel eens "dozenschuivers" genoemd. Zorg dat er mensen aan tafel zitten die helder hebben hoe de samenwerking zou kunnen bijdragen aan de organisatieambities en mandaat hebben beslissingen te nemen. Voorkom dat iemand vanuit hogerhand gezonden wordt met onvoldoende bagage.

➤ **Kies zorgvuldig de bemensing van projectteams en besluitvormingsteams**

Maak heldere afspraken over bemensing en hoe te voorkomen dat er te veel wisselingen gaan plaatsvinden en hoe om te gaan met de eventuele wisselingen. Als personen die participeren in de samenwerking dit doen als onderdeel van hun werkzaamheden, zijn zij vaak actiever betrokken. De betrokken dienen voldoende tijd te alloceren voor de samenwerking.

➤ **Zorg dat mensen voldoende tijd beschikbaar hebben voor de samenwerking**

Zorg dat personen die participeren in de samenwerking voldoende tijd en aandacht kunnen besteden aan de samenwerking. Voorkom dat participatie een deeltaakje wordt en dus geen prioriteit krijgt. Hoe meer tijd mensen kunnen besteden aan de samenwerking, en hoe meer dit hun primaire werktaak is, hoe beter de samenwerking functioneert.

➤ **Bemens de samenwerking met mensen met juiste kennis, kunde en samenwerkingshouding**

Zorg dat u personen betreft met een passie voor de inhoud en de impact, EQ en ACCU (spirit). Dit zorgt voor veel energie. Voorkom dat de samenwerking hangt op 1 of 2 personen binnen elke organisatie. Dit maakt de samenwerking kwetsbaar. Bij langdurige samenwerking is de kans groot dat personen wisselen van functie.

➤ **Zorg dat betrokken personen voldoende adaptief/flexibel zijn**

Durf temporeel het samenwerkingsverband te herijken. Na scopewijzigingen of faseovergangen kan het zijn dat bepaalde partijen geen rol meer hebben in het project of dat er additionele partijen nodig zijn. Maak dit bespreekbaar.

4.5 Uitvoeringscondities

➤ **Creëer en bewaak een constructieve omgeving**

Zorg dat je als trekker blijheid en energie uitstraalt; dit draagt bij aan een positieve sfeer en constructieve houding bij de betrokkenen. Creëer een positieve constructieve sfeer; Maak bijvoorbeeld gebruik van 'appreciative inquiry' technieken. Hierdoor komt de focus op wat mogelijk is en niet op wat niet kan of niet lukt. Zorg voor een ja-sfeer in plaats van ja-maar-sfeer. Maak regelmatig grapjes, maak samen een slogan, maar waak ervoor dat je iedereen wel serieus neemt.

➤ **Creëer gezamenlijk een samenwerkingsverhaal voor de omgeving en eigen organisatie**

Zorg voor een helder verhaal over de samenwerking. Beschrijf bijvoorbeeld wat is het doel van de samenwerking, wie werkt waarom samen, wie breng wat in en hoe is de samenwerking georganiseerd. Dit is nodig om beelden en verwachtingen bij externe en interne stakeholders goed te kunnen managen.

➤ **Bewaak elkaars belangen in de samenwerking**

Bewaak dat partijen eigen belangen en prioriteiten centraal gaan stellen. Zorg dat elke partner ook de individuele samenwerkingsdoelen van de andere partners mede bewaakt.

➤ **Zorg voor actiegerichte bijeenkomsten**

Zowel in de fase waarin de samenwerking wordt vormgeven als tijdens de uitvoering van de samenwerkingsplannen zullen bijeenkomsten worden georganiseerd. Zorg dat elke bijeenkomst wordt afgesloten met harde afspraken en deadlines.

Voorkom dat mensen uit elkaar gaan zonder acties. Dit vergroot de kans dat de samenwerking zich daadwerkelijk verder ontwikkelt (ook buiten de bijeenkomsten). Dit voorkomt dat personen alleen met de samenwerking bezig zijn net voor en of tijdens de bijeenkomsten.

➤ **Creëer en bewaak een veilige omgeving**

Zorg dat de omgeving waarin partijen opereren veilig is om samen te werken. Dit betekent dat er een omgeving is waarin elke partij ook rekening houdt met de belangen van de ander. Een omgeving waarin ieders belangen worden gerespecteerd. Dit betekent bijvoorbeeld ook dat sommige partijen willen samenwerking voor financiële/business redenen. Een veilige omgeving zorgt ervoor dat partijen openlijker kunnen zijn over hun belang, makkelijker kunnen aangeven als hun belang niet voldoende wordt gediend.

➤ **Houd druk op de ketel**

Houd druk op de ketel en zorg dat de doelen steeds voor ogen gehouden wordt. Voorkom traagheid en stroperigheid in de samenwerking. Voorkom dat de energie uit de samenwerking loopt. Wakker eventueel het vlammetje van elke persoon om te gaan samenwerken tijdig aan, zodat hij/zij haar passie kan herpakken.

➤ **Zorg voor transparantie over ieders inbreng/acties en voortgang**

Laat zien aan elkaar wat een ieder doet. In geval partijen weinig fysiek bij elkaar zitten om samen te werken, kan er langzaam wantrouwen in sluipen over ieders inzet en inspanningen.

➤ **Bewaak vertrouwen en geloof van partners in het realiseren van de doelen**

Check regelmatig of betrokkenen nog steeds geloven in de samenwerking. Moedig mensen aan om twijfels te delen. Op het moment dat de twijfel gedeeld wordt, kan er ook voor gezorgd worden dat gezamenlijk acties worden ondernomen om de twijfel weg te nemen.

➤ **Bewaak managementsupport bij elke partner**

Bewaak managementsupport en -betrokkenheid van elke partner voor de samenwerking. Door ontwikkelingen in de samenwerking, binnen de organisatie en/of buiten de organisatie, kan het support van het management voor de samenwerking afnemen. Op lange termijn kan dit zorgen voor instabiliteit van de samenwerking en of zelf (vroegtijdig) beëindigen van de samenwerking.

➤ **Evalueer regelmatig**

Bespreek, evalueer, regelmatig de voortgang in realisatie van de triple-win. Bewaak en check triple-win ambitie en pas indien nodig aan. Evalueren kan op een hele uitgebreide systematische wijze maar ook eenvoudige wijze. Kies een aanpak die aansluit bij het doel en de situatie van evalueren.

➤ **Investeer in en heb aandacht voor de relationele aspecten**

Investeer in de werkrelatie en zorg ervoor dat de personen elkaar en elkaars organisatie kennen. Het helpt als zij goed op de hoogte zijn van de werkzaamheden van hun partners. Combineer dit met inzichten in elkaars core-business en elkaars businessmodel. Dit draagt bij aan een goed begrip van ieders belang en het vergroot de kans om gezamenlijke verantwoordelijk te zijn voor realiseren van de samenwerkingsambities (o.a. ook ieders belang hierin).

➤ **Leer elkaar en elkaars organisatie kennen**

Zorg dat de personen elkaar en elkaars organisatie leren kennen (o.a. functie, ambitie, werkwijze en businessmodel). Dit inzicht in elkaar kan vergroot worden door projectteamoverleggen bij de diverse partners te houden en deze overleggen te combineren met rondleidingen door en presentaties over de diverse partners.

4.6 Specifieke succes- en faalfactoren triple helix samenwerkingen

Naast de factoren die in de tekst onder 4.1 tot en met 3.5 beschreven zijn, viel ons op dat er ook een aantal specifieke situaties voorkomen waarbij specifieke factoren een rol lijken te spelen. In de interviews kwam naar voren dat de verschillend triple helix samenwerkingen waaraan de geïnterviewden refereerden onderling verschillen in samenstelling, doel en context. Deze verschillen leiden tot een aantal specifieke factoren die hieronder weergegeven zijn.

triple helix samenwerking die geheel of gedeeltelijke met subsidiegeld worden bekostigd

- Samen een subsidievoorstel schrijven is een goede manier om elkaar te leren kennen. Dit is ook een mooie kans om inzichtelijk te krijgen op welke manier en onder welke voorwaarden de samenwerking succesvol kan zijn. Bepaal gezamenlijk deze samenwerkingsmethodiek.
- Voorkom dat de samenwerking stagneert in verband met het wel of niet toekennen van subsidie. Maak ook een alternatief plan. Dit geeft wellicht inzicht hoe belangrijk de het realiseren van de projectambitie is voor elke partner.
- Zorg ervoor dat in subsidieaanvraag helder is welke partij welke activiteiten wat gaat uitvoeren. Houd er rekening mee dat subsidieverstrekkers (zeker ook in het geval van subsidie uit de EU) de begunstigde partij verplichten om te werken met specifieke aanbestedingsregels. Het zomaar doorleggen van gelden naar partijen die niet zijn opgenomen in de uitvraag is daarmee vaak niet mogelijk zonder uitgebreide aanbestedingsprocedure.

- Zorg dat de verdeling van de subsidiegelden naar redelijkheid en in gezamenlijkheid geschied. Indien één of meerdere partijen de verhouding onredelijk vindt, kan dat tot uiting komen in de uitvoering. De kans dat partijen opportunistisch gedrag gaan vertonen of dat er gespannen onderlinge relaties ontstaan wordt hiermee vergroot. Daarnaast laten subsidieregelingen vaak maar beperkte flexibiliteit om zaken aan te passen tijdens de uitvoeringsfase.
- Voorkom dat partners al tevreden zijn met het verkrijgen van hun deel van de subsidie. Het gevoel hebben zij de 'buit' binnen te hebben. Dit kan ervoor zorgen dat de partijen opportunistisch en passief gaan handelen in de samenwerking. Check in hoeverre er andere incentives zijn om gezamenlijk te acteren om hiermee de beoogde samenwerkingsdoelen sneller te realiseren.

Samenwerkingen die een expliciete externe opdrachtgever hebben

- Zorg dat de opdrachtgever ook middelen beschikbaar heeft om de samenwerking mee te bekostigen. Indien dit niet het geval is, kan er snel het gevoel optreden dat de opdrachtgever geen belang heeft om de gewenste doelen te bereiken. Dit kan snel leiden tot stagnatie van de samenwerking.
- Zorg dat de opdrachtgever actief betrokken wordt om de samenwerking de juiste richting te geven zodat het resultaat van de samenwerking daadwerkelijk van toegevoegde waarde is voor de opdrachtgever.
- Zorg dat de ideeën, beelden en ambities van opdrachtgever opgelijnd en gedragen worden binnen de eigen organisatie. Zorg ook zij geïnformeerd blijven over (voortgang van) de samenwerking.
- Zorg dat de opdrachtgever voldoende mandaat binnen de eigen organisatie heeft om goede sturing te kunnen geven aan de samenwerking.
- Zorg dat de behoeftestelling van de opdrachtgever steeds centraal staat. Check regelmatig of jullie beeld overeenkomt met de opdrachtgever.

Samenwerking waarin informatie-uitwisseling een gevoelig onderwerp is

- In projecten in het veiligheidsdomein is de discussie omtrent informatie-uitwisseling en dus privacy regelmatig een gevoelig onderwerp. Omdat dit onderwerp zo gevoelig is, kan het voorkomen dat partijen hier (te) krampachtig mee omgaan. Daarnaast kan het voorkomen dat partijen deze gevoeligheid gebruiken om niet mee te hoeven werken aan het uitwisselen van informatie. Het is daarom van belang om altijd een juiste en expliciete afweging te maken over dit onderwerp. Dit kan gedaan worden door:
 - 1) De vraag te stellen welke specifieke informatie partijen nodig hebben voor een bepaalde beslissing.
 - 2) Alert te zijn op het feit dat de meeste personen niet precies weten hoe de juridische context van privacyvraagstukken in elkaar zitten. Raadpleeg een expert indien nodig.
 - 3) Wees zeer expliciet als blijkt dat daadwerkelijk een privacy-issue met zich mee brengt.
 - 4) Richt de inspanningen in eerste instantie niet op het privacyvraagstuk, maar focus op wat wil je weten, welke informatie zinvol is en welke bron(-nen) hiervoor bruikbaar zijn.

Samenwerken met concurrenten (let op, ook publieke partijen kunnen onderling elkaar beconcurreren)

- Bespreek met elkaar de gebieden die (concurrentie) gevoelig liggen; zoek oplossingen zodat concurrentie aspecten de samenwerking niet verstoren bijvoorbeeld door het aanpassen van de scope, de verdeling van de taken en welke informatie wel of niet gedeeld wordt. Maak waar nodig gebruik van een onafhankelijke mediator om tot werkbare afspraken te komen. Ook het afsluiten van Non Disclosure Agreements kan helpen om dit onderwerp te beheersen.

Samenwerking die gericht is op andere aspecten dan innovatie

- In dit soort samenwerkingen lijkt geld een belangrijker rol te spelen op het functioneren van de samenwerking. Zeker als de partijen niet vanuit gesloten beurzen kunnen samenwerken maar (deels) afhankelijk zijn van externe financiering (bv. opdrachtgever en/of subsidie). Dan zie je dat

de verdeling van de (verkrege)n financiering over de partijen een belangrijk issue kan zijn. De verdeling van deze middelen dient in de ogen van elke partner naar redelijkheid te zijn. Dit is natuurlijk mede gekoppeld aan ieders eigen inbreng (bv. technologie), zijn/haar rol in de samenwerkingen en de potentiële voordelen van de samenwerking voor elke partij. Is de verdeling niet naar redelijkheid, dan verstoort die de onderlinge samenwerking, de samenwerkingsprocessen en hiermee ook de voortgang in de samenwerking. In dit soort samenwerkingen zie je vaak dat er onvoldoende geld aan het begin van het samenwerkingstraject aanwezig is om de innovatie volledig te ontwikkelen. Het niet tijdig organiseren van voldoende middelen kan ervoor zorgen de innovatie ergens blijft hangen in het innovatieproces. Met als gevolg dat de samenwerking stopt en dus ook verdere ontwikkeling. Dit kan leiden tot frustraties bij één of meerdere partijen. Daarom is het van belang om al in een vroeg stadium van de samenwerking te starten met het organiseren van vervolgfianciering. Bovendien is het verstandig vooraf ook alvast afspraken maken over wie wat met eventuele (tussen-) resultaten mag doen.

4.7 Aandachtspunten HSD-office

Tijdens de interviews kregen we ook inzicht in de verwachtingen, de behoeften, de tevredenheid en soms de frustraties van respondenten en/of tips over de (invulling van de) rol van HSD-office. Dit hebben we vertaald in de vorm van 14 aandachtspunten.

➤ **Zorg voor financiering**

Zorg voor voldoende geld om de activiteiten van het clusteroffice op korte en lange termijn te kunnen (blijven) bekostigen.

➤ **Bepaal wie centraal staat bij de externe communicatie en branding**

Maak expliciet wat de communicatie-/brandingsstrategie is van de activiteiten die plaatsvinden in het cluster en in het clusteroffice. Eén van de vragen die hierbij centraal staan is of de leden en of het clusteroffice centraal staat.

➤ **Ontwerp naast cluster ook office gerelateerde Performance-indicatoren**

Cluster performance-indicatoren verwijzen naar prestaties van de cluster als geheel. Voor het realiseren van deze indicatoren zijn zowel office als clusterpartijen verantwoordelijk. Office gerelateerde performance-indicatoren verwijzen naar prestaties van het office in het vervullen van hun rol in het cluster. Op dit moment wordt het functioneren van het clusteroffice bepaald op basis van indicatoren die zijn opgesteld voor het functioneren van het gehele HSD. In veel gevallen heeft het clusteroffice geen invloed op het behalen van deze doelstellingen. Daardoor is het ook niet mogelijk om het functioneren van het clusteroffice goed te meten op basis van die indicatoren. Om wel goede uitspraken te kunnen doen over het functioneren van het clusteroffice moeten er specifieke prestatie indicatoren opgesteld en gemonitord worden.

Hierbij wordt door de auteurs opgemerkt dat in het HSD-werkplan 2016 wel degelijk specifieke performance-indicatoren zijn opgenomen voor het HSD-office. Het is waarschijnlijk dat de geïnterviewden niet op de hoogte waren van deze punten in dit werkplan.

➤ **Zorg voor transparantie naar leden en andere stakeholders**

Zorg dat het transparant en helder is richting de leden van het cluster wiens belang centraal staat bij de activiteiten in het clusteroffice. Neem indien nodig maatregelen om te voorkomen dat de (schijn van) eigen belang van één van partijen voorop staat bij handelen van het clusteroffice. Voorkom zoveel mogelijk dat functionarissen dubbele petten hebben. Zorg voor helderheid over de verschillende rollen van de functionarissen van het clusteroffice.

➤ **Manage verwachtingen over dienstenaanbod van het clusteroffice richting leden en externe stakeholders**

Wees helder over het dienstenaanbod van het clusteroffice richting haar stakeholders. Welke concrete bijdrage kunnen leden bijvoorbeeld verwachten? Welke diensten levert het clusteroffice aan wie? Maak eventueel expliciet wat bijvoorbeeld leden zelf moeten doen.

➤ **Wees helder welke invloed leden hebben op het clusteroffice**

Zorg dat leden voldoende invloed hebben op de doelen, strategie, prioriteiten, allocatie van middelen, bemensing en besturing van het office. Zorg dat de leden ook deze invloed ook zo ervaren.

➤ **Help leden bij opschaling**

Voor private partijen is het van belang dat de ontwikkelden producten en diensten een brede afzetmarkt vinden. Private partijen zijn afhankelijk van het vaker dan eenmalig verkopen om winst te kunnen maken en daarmee hun ontwikkelingskosten terug te kunnen verdienen. Het clusteroffice kan een belangrijke rol spelen in het openen van markten zowel in als buiten Nederland om deze opschaling tot stand te brengen. Hoe beter hier resultaten in geboekt worden, hoe meer private partijen bereid zullen zijn te investeren in innovatie.

➤ **Consulteer leden regelmatig**

Evalueer regelmatig bij de leden van het cluster in hoeverre het functioneren van het office voldoet aan de verwachtingen van deze leden.

➤ **Heb voldoende aandacht voor de verschillende belangen van de leden**

Bewaak en behartig de verschillende belangen van de leden. De belangen kunnen divers zijn bijvoorbeeld meer businessgericht of juist meer kennisgericht en of juist maatschappelijk gericht. Het benadrukken (meer aandacht besteden) aan één type belang, kan de indruk wekken dat andere belangen niet of minder belangrijk zijn. Mochten deze belangen juist wel heel belangrijk zijn voor bepaalde partijen dan kan dit ertoe leiden dat deze partijen het gevoel hebben dat zij niet gesteund worden

➤ **Zorg voor een helder dienstenaanbod**

Zorg voor helderheid richting leden wat het office kan bieden op gebied van stimuleren en faciliteren van samenwerkingen en wat niet.

➤ **Zorg dat u een onafhankelijk rol kunt blijven vervullen in stimuleren en faciliteren van de triple helix samenwerking**

Zorg dat personen die de samenwerking stimuleren en faciliteren vanuit het office geen (organisatie) eigen belang dienen.

➤ **Ondersteun, waar mogelijk leden bij het spotten van kansen om te gaan samenwerken**

Indien nodig, maak explicieter wat potentiële kansen voor de leden om op een bepaald gebied samen te werken.

➤ **Creëer een veilig proces waarin partijen kansen kunnen spotten en samenwerkingen kunnen vormen**

Biedt eventueel een 'veilig' proces/spelregels waarin samenwerkingen tot stand kunnen komen.

➤ **Zorg voor voldoende capaciteit (kwaliteit en kwantiteit) om de gewenste ondersteuning te kunnen bieden**

Zorg voor voldoende capaciteit (hoeveelheid als kwaliteit/competenties) beschikbaar om de diensten van office goed te kunnen leveren.



5. Reflecties en aanbevelingen

5. Reflecties en aanbevelingen

Triple helix samenwerkingen vormen een belangrijke motor voor innovaties in het security domein. In dit hoofdstuk reflecteren we op de resultaten van het onderzoek naar de succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen en de 10 praktische recepten ter ondersteuning van het proces van verkennen, vormen, uitvoeren/ ontwikkelen en beëindigen van triple helix samenwerkingen. Als laatste geven we aanbevelingen aan HSD-office en haar leden hoe zij bestaande en nieuwe triple-helix samenwerkingen kunnen “boosten”.

5.1 Reflectie op succes- en faalfactoren triple helix samenwerking

Diversiteit in succes- en faalfactoren.

Gedurende het onderzoek zijn er zowel generieke als specifieke succes- en faalfactoren aan het licht gekomen. Wat daarbij op valt is het grote aantal factoren dat een rol speelt bij het succes van triple helix samenwerkingen. Wanneer er rekening wordt gehouden met deze factoren, wordt de kans op een succesvolle samenwerking vergroot. Verder geven de geïnterviewden aan dat ze innovatieve projecten in een triple helix samenwerking als een uitdagende klus ervaren. Dit is in lijn met onderzoeken naar alliantiemanagement en publiek-private allianties, waarbij wordt geconstateerd dat 50 tot 70% van dergelijke samenwerkingen faalt. De interviews waren gericht op triple helix samenwerkingen in de vorm van projecten. We hebben hierdoor geen factoren gevonden die een rol spelen in andere vormen van triple helix samenwerkingen. Daarnaast werd er tijdens de meeste interviews gesproken over projecten gericht op het ontwikkelen van kennis en/of het ontwikkelen van een innovatie (tot en met prototype). Het is mogelijk dat in andere type projecten, (bijvoorbeeld projecten gericht op implementatie of exploitatie), andere factoren een rol spelen.

Zwaartepunt op vormgeven en uitvoeren van triple helix samenwerking.

Het zwaartepunt van de factoren richt zich op het vormgeven en het uitvoeren van de triple helix samenwerking. Zijdelings zijn ook factoren ter sprake gekomen die spelen in de verkenningsfase. Dit is de fase waarin partijen zowel innovatie- als samenwerkingen kansen spotten. Dit komt deels door de selectie van de geïnterviewde personen. In het onderzoek is er voor gekozen om personen te spreken die betrokken zijn bij concrete samenwerkingen. We hebben met hen gesproken, via de ‘appreciative inquiry’ methodiek, over factoren die bepalen of samenwerkingen goed of minder goed lopen. Uit de literatuur over alliantiemanagement blijkt dat triple helix samenwerkingen bijzondere ‘constructies’ betreffen. De keuze om in een triple helix samenwerking te participeren moet dan ook goed worden overwogen.

‘Aanbevelingen aan HSD-office en haar leden hoe zij bestaande nieuwe triple helix samenwerkingen kunnen “boosten”.’

Eenzijdig perspectief.

De factoren zijn geformuleerd vanuit het perspectief van de geïnterviewden. Hierdoor hadden we minder zicht op de perspectieven van andere betrokken partijen.

Veel succes- en faalfactoren zijn bekend.

Zowel tijdens de werksessie waarin de eerste resultaten werden gepresenteerd als in de feedback op het concept rapport, kregen we de reactie dat de factoren ‘bekend’ of zelfs ‘voor de hand liggend’ zijn. Wellicht had men gehoopt dat er andere, nog onbekende factoren zouden worden gevonden.

Toch is een verschil tussen factoren (theoretisch) kennen en het (praktisch) inrichten en managen van samenwerkingsverbanden op een zodanige manier dat die factoren goed worden meegenomen. Dit lijkt nog een uitdaging te zijn.

Vaak een ad-hoc aanpak.

De triple helix samenwerkingen worden vaak ad-hoc gevormd en gemanaged en niet volgens een bepaalde systematische aanpak. Dit pakt in een aantal projecten zeer goed uit. Echter in sommige gevallen zou een systematische aanpak er voor kunnen zorgen dat de juiste condities ontstaan die nodig zijn om het proces van vormen en uitvoeren van de samenwerking veel sneller en beter te laten verlopen.

Specifieke uitdagingen in het veiligheidsdomein.

Zowel tijdens de werksessie waarin de eerste resultaten werden gepresenteerd als in de feedback op het concept rapport, kregen we de reactie dat men specifieke uitdagingen hadden verwacht in het veiligheidsdomein. Deze vraag kunnen we helaas niet adequaat beantwoorden op basis van de interviews. Wij zien in andere sectoren ook dat de succes- en faalfactoren van triple helix samenwerkingen en publiek-private samenwerkingen meer gerelateerd zijn aan de complexiteit van het samenwerken dan aan de inhoudelijke en sectorspecifieke kenmerken. Hierbij kun je denken aan samenwerkingsverbanden op het gebied van infrastructuur, ruimtelijke ontwikkeling, duurzaamheid en milieu. Ook voor deze sectoren geldt dat deze tot voor kort gedomineerd werden door een sterke opdrachtgeversrol vanuit de publieke sector. Door de (gevolgen van) de kredietcrisis en de zeer snelle groei in technologische innovaties realiseert de publieke sector dat zij de benodigde veranderingen en projecten niet meer alleen kan realiseren. Het samenwerken in deze nieuwe verbanden brengt echter wel een ingrijpende verandering in gedrag met zich mee. Daarnaast zijn er gedurende de laatste decennia sterke meningen (soms zelfs vooroordelen) over publieke, private en kennispartijen ontstaan. Dit vaak zonder echt te weten hoe de werkzaamheden, businessmodellen en organisatiestructuren van 'de ander' werken. Het inzichtelijk maken van elkaars werelden, het organiseren van een goede samenwerking en het herdefiniëren van meningen over de andere sectoren zien wij dan ook in deze sectoren terug als belangrijkste succes- en faalfactoren voor triple helix samenwerkingen.

5.2 Reflectie op aandachtspunten clusteroffice

Beperkt aantal aandachtspunten

Daar het doel van het onderzoek niet gericht is op het evalueren van het clusteroffice, hebben we een beperkte hoeveelheid aandachtspunten over dit onderwerp naar boven gekregen. Daarnaast zijn de geïnterviewde personen niet representatief voor de beelden en ervaringen die alle leden van HSD hebben.

Geen oordeel HSD clusteroffice

De opgehaalde aandachtspunten over het clusteroffice geven geen waardeoordeel over het huidige functioneren. Het betreffen onderwerpen die zowel positief als negatief aangehaald werden door de geïnterviewde.

Diversiteit verwachtingen over de rol van HSD-office.

Er leven verschillende verwachtingen over de rol van HSD-office. Hierbij kun je denken aan een mismatch in de verwachtingen over wat de leden mogen verwachten van HSD-office op het gebied van het initiëren, vormgeven en managen van triple helix samenwerkingen.

5.3 Reflectie op Recepten

Nieuwe praktische recepten

TNO en Twynstra Gudde hebben, op basis van de gevonden succes- en faalfactoren, en op basis van reeds aanwezige kennis op het gebied van alliantie management en het managen van publiek-private samenwerkingen, deze 10 praktische 'recepten' ontwikkeld. We hebben getracht de recepten zo te formuleren dat gebruikers voldoende achtergrondkennis krijgen om de aanbevelingen toe te passen.

5.4 Aanbevelingen

Op basis van de verkenning, de succes- en faalfactoren, de recepten en onze observaties hebben wij de volgende aanbevelingen:

1. Verbeter het kennisniveau over triple helix samenwerking bij HSD-office en leden van het HSD cluster
2. Verspreid kennis over het succesvol vormen en managen van samenwerking
3. Ontwikkel meer kennis over succes- en faalfactoren en uitdagingen specifiek voor het veiligheidsdomein
4. Versterk de rol van HSD-office aangaande het stimuleren en faciliteren van triple helix samenwerkingen
5. Verder ontwikkelen en dissemineren van de recepten

Elk van deze aanbeveling wordt hieronder toegelicht.

1. Verbeter het kennisniveau over triple helix samenwerkingen bij HSD-office en leden van het HSD-cluster:

Onderdelen hierbij zijn:

- Wat zijn typische eigenschappen van triple helix samenwerkingen?
- Welke vaardigheden hebben personen en organisaties nodig om goed te functioneren in deze samenwerkingen?
- Wat zijn de voordelen, nadelen en risico's van triple helix samenwerkingsverbanden? Eventueel geïllustreerd met voorbeelden.
- Onjuiste assumpties en vooroordelen over triple helix samenwerkingen kunnen een negatieve impact hebben op de samenwerking.

Dit kan gedaan worden door:

- Het geven van presentaties over dit onderwerp.
- Het verspreiden van kennis hierover, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven.
- Het uitwisselen van ervaringen tussen trekkers van triple helix samenwerkingen, bijvoorbeeld door het faciliteren van workshops
- Het delen van deze kennis/mythes, bijvoorbeeld door het gebruik van beelden, cartoons of verhalen
- Tijdens de HSD-kennisbijeenkomsten, ook aandacht geven aan het vormen en managen van triple helix samenwerkingen.

2. Verspreid kennis over het succesvol vormen en managen van samenwerkingen

Kennis over:

- Hoe bepaal je wanneer het opzetten van een samenwerking zinvol is?
- Hoe formeer je een samenwerkingsverband (selecteren partners, onderhandelen samenwerkingsvoorwaarden en ontwerpen van de samenwerkingsstructuur)?
- Tips voor opstarten, managen en ontwikkelen van de samenwerking?
- Hoe kan je een samenwerking monitoren en evalueren?

- Hoe beëindig je een samenwerking?
- Focus eventueel op een aantal specifieke samenwerkingscondities, hun impact op de samenwerkingen en hoe hier mee om te gaan.
- Het ontwikkelen van competenties voor het managen van allianties binnen de organisatie: structuur, vaardigheden, kennis, tools en cultuur.

Dit kan gedaan worden door:

- Het geven van opleidingen of trainingen.
- Het verspreiden van de recepten.
- Het uitwisselen van ervaringen.
- Het inzetten van coaches.

3. Ontwikkel meer kennis over succes- en faalfactoren en uitdagingen specifiek voor het veiligheidsdomein

- succes- en faalfactoren van andere type triple-helix samenwerking, naast projectachtige triple-helix samenwerkingen.
- de specifieke uitdagingen die private, publieke en kennis-/onderwijsinstelling ervaren bij het inzetten, opzetten en managen van een triple-helix, en hoe zij hier mee om kunnen gaan.

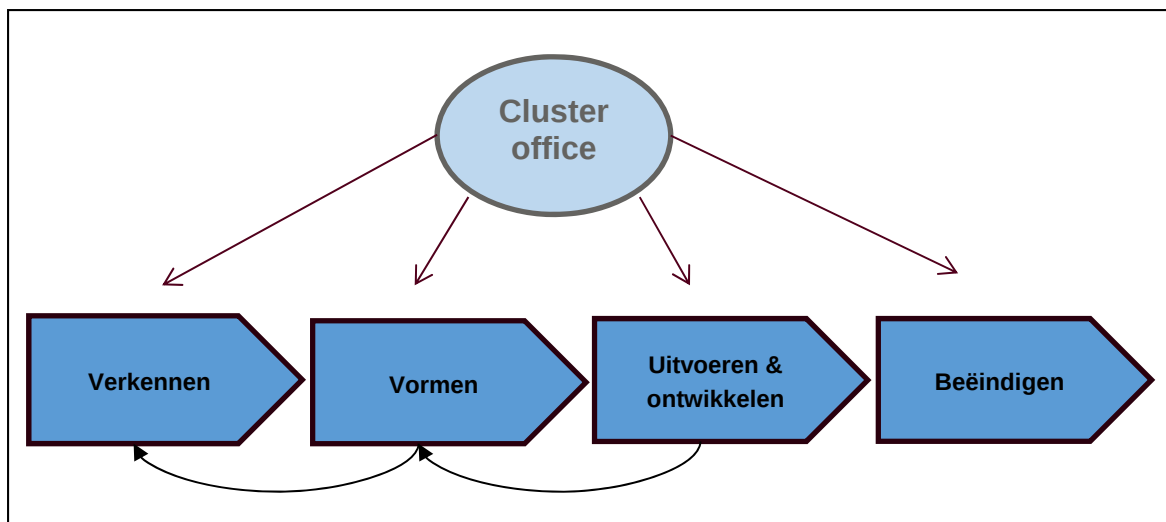
Dit kan gedaan worden door:

...Het uitvoeren van onderzoek.

...Het faciliteren van sessies waarin trekkers van triple-helix samenwerkingen ervaringen uitwisselen; de opgehaalde kennis vastleggen en beschikbaar stellen aan derden.

4. Versterk de rol van HSD-office aangaande het stimuleren en faciliteren van de triple-helix samenwerkingen

Formuleer een visie over welke rol HSD-office wil vervullen en checken of de leden hier behoefte aan hebben. Bijgaande figuur kan richting geven aan welke rol HSD kan vervullen in verschillende stadia van samenwerking.



Figuur 7: Clusteroffice en ontwikkelfase samenwerkingen

In onderstaande tabel vindt u inspiratie voor potentiële rollen voor HSD-office per ontwikkelstadia van een samenwerking.

Stadia	Potentiële rollen HSD-office
Verkennen	• Helderheid verstrekken over wettelijke kaders waarbinnen 'veilig' samengewerkt kan worden • Laten zien (bv. praktijkvoorbeelden) hoe samenwerkingen/hoe organisaties voordelen kunnen halen uit samenwerkingen, eventueel onderscheidt maken voor publieke organisaties, private organisaties en kennisinstellingen • In kaart brengen van maatschappelijke ontwikkelingen • Helpen ontrafelen van maatschappelijke vraagstukken, inclusief stakeholderveld • Als klankbord/sparringpartner fungeren?
Vormen	• Zoeken van partijen met bepaalde (relevante) expertise • Bieden van onafhankelijke regisseurs
Uitvoeren/ontwikkelen	• Als onafhankelijke partij samenwerkingen evalueren
Beëindigen	• Onafhankelijk toezichthouder bij beëindiging

Tabel 2: Potentiële rollen HSD-office

5. Verder ontwikkelen en dissemineren van de recepten

Het zou goed zijn om de recepten in de praktijk te testen. Bovendien zouden dan de ervaringen en feedback moeten worden verzameld, zodat deze kunnen worden gebruikt om de recepten te verbeteren. Ook kan het portfolio van recepten worden uitgebreid op basis van ervaringen uit de projecten waarin de recepten zijn toegepast. Er is vaak veel kennis aanwezig binnen de projectteams. Het is dan opportuun om deze kennis vast te leggen en te delen.

- Maak de leden van het HSD-cluster bewust van de succes- en faalfactoren en de recepten (bijvoorbeeld door deze te bespreken in een nieuwsbrief of tijdens een HSD-café).
- Stel de recepten digitaal beschikbaar aan alle leden van het HSD-cluster, bijvoorbeeld via de HSD-website.
- Verder ontwikkelen en vernieuwen van de recepten is van belang om aandacht en interesse over dit onderwerp te behouden. Het alleen maken van recepten leidt natuurlijk niet direct tot verbeteringen in de triple-helix samenwerkingen. Er dient een 'beweging' van dit gedachtengoed in gang worden gezet. Niet alleen praten maar juist veel doen samen met de verschillende partners.

Daar we momenteel niet goed weten waarom een beperkt aantal triple-helix samenwerkingen worden opgezet door leden van HSD-cluster, is het misschien verstandig om te verkennen of 1) partijen wel/niet kansen zien, 2) partijen wel/niet instaat zijn om de kansen te benutten en 3) welke behoeften/kennis zij nodig zouden hebben om 'eerder/snel' kansen te zien en te benutten.

In de tabel op de volgende pagina bieden we een aantal suggesties voor nieuwe recepten per ontwikkelfase van de samenwerking.

Fase	Suggesties
Verkennen	• Methodiek om een maatschappelijk vraagstuk te ontrafelen incl. in kaart brengen van de belanghebbende en hun relatie met vraagstuk • Methodiek om als organisatie te bepalen hoe optimaal de krachten van HSD-cluster te benutten • Richtlijnen voor publieke partijen wat de (wettelijke) kaders zijn waarbinnen zijn mogen samenwerken
Vormen	• Methodiektips hoe snel relevante partners vinden om samen uw ambitie mee te realiseren • Checklist welke onderwerpen (minimaal) besproken dienen te worden, eventueel rekening houden met aard van de samenwerking • Risicoscan incl. potentiële mitigerende maatregelen • Methodiek ontwikkelen van een samenwerkingsverhaal • Richtlijnen opstellen van monitorings-/evaluatieplan
Uitvoeren/ontwikkelen	• Voorbeeld van een opstartprotocol • Voorbeeld van • Methodiek om de vitaliteit van de triple-helix samenwerking (snel) te bepalen
Beëindigen	• Beëindigingschecklist

Tabel 3: Potentiële recepten per ontwikkelfase samenwerking

Bijlage: Overzicht succes- en faalfactoren

1. Generieke succes- en faalfactoren in projecten en programma's

De generieke succes- en faalfactoren staan in onderstaande tabel; bij iedere factor (totaal 5) staan bovendien (totaal 50) praktische aanbevelingen genoemd.

Organisatie-/ partner condities
➤ Stem organisatiedoel en -strategie en samenwerkingsdoel op elkaar af
➤ Houd zicht op hoe de beoogde voordelen van samenwerken staan in verhouding tot de benodigde investeringen
➤ Zorg voor een helder intern samenwerkingsverhaal
➤ Expliciteer de beoogde individuele doelen van samenwerken
➤ Zorg voor samenwerkingsgerichte basishouding (gunnen)
➤ Creëer intern draagvlak en actieve betrokkenheid voor de samenwerking
➤ Trek tijdig terug
➤ Communiceer helder over beëindiging
Partnersamenstelling
➤ Zorg voor complementariteit tussen partners in middelen inbreng
➤ Zorg dat elke partner substantiële inbreng heeft in de samenwerking
➤ Bespreek overlap in potentiële inbreng van middelen
➤ Voorkom dat partijen gaan samenwerken vanuit sociale druk
➤ Beoordeel de 'organisatie-fit' tussen partners en bespreek (potentiële) impact op de samenwerking
➤ Beperk het aantal samenwerkingspartners
Samenwerkingscondities/ -structuur
➤ Zorg voor een gezamenlijk beeld over een maatschappelijk vraagstuk en de potentiële oplossingen
➤ Expliciteer samen de 'triple-win'
➤ Expliciteer en deel belangen
➤ Concretiseer beoogde eindresultaat
➤ Maak afspraken over eigenaarschap en gebruiksrecht
➤ Ontwikkel samen een samenwerkingsplan
➤ Creëer korte en langetermijn-incentives om te gaan samenwerken
➤ Inventariseer de risico's
➤ Zorg voor transparantie in de gezamenlijke en individuele businesscase van de samenwerking
➤ Zorg voor fit tussen besturingsstructuur van de samenwerking en die van elke partner.
➤ Zorg dat de ratio tussen investeringen en opbrengsten van elke partner naar redelijkheid is
➤ Zorg voor helderheid over en een gebalanceerde verdeling van rollen over partners
➤ Stel eventueel een onafhankelijke regisseur aan
➤ Expliciteer de zakelijke kant van samenwerking
➤ Zorg voor een heldere samenwerkingsaanpak
➤ Maak een klein kernteam verantwoordelijk voor besturing
➤ Maak afspraken over externe communicatie
➤ Maak afspraken over de besluitvorming
➤ Stem af hoe om te gaan met veranderingen
Bemensing
➤ Zorg dat mensen voldoende tijd beschikbaar hebben voor de samenwerking
➤ Bemens de samenwerking met mensen met juiste kennis, kunde en samenwerkingshouding
➤ Zorg dat betrokken personen voldoende adaptief /flexibel zijn
➤ Kies zorgvuldig de bemensing van projectteams en besluitvormingsteams
➤ Kies zorgvuldig welke personen aan de onderhandelingstafel zitten
uitvoeringscondities
➤ Creëer en bewaak een constructieve omgeving
➤ Creëer gezamenlijk een samenwerkingsverhaal voor de omgeving en de eigen organisatie
➤ Bewaak elkaars belangen in de samenwerking
➤ Zorg voor actiegericht bijeenkomsten
➤ Creëer en bewaak een veilige omgeving
➤ Investeer in en heb aandacht voor de relationele aspecten
➤ Leer elkaar en elkaars organisatie kennen
➤ Houd druk op de ketel
➤ Zorg voor transparantie over ieders inbreng/acties en voortgang
➤ Bewaak vertrouwen en geloof van partners in het realiseren van de doelen
➤ Bewaak managementsupport bij elke partner
➤ Evalueer regelmatig

Tabel 4: Generieke succes- en faalfactoren

2. Specifieke succes- en faalfactoren in projecten en programma's

Onderstaande tabel presenteert een overzicht van factoren voor specifieke samenwerkingscondities, die verkregen zijn uit de interviews.

Specifieke condities	Factoren
Triple-helix samenwerking die geheel of gedeeltelijke externe financiering i.p.v. gesloten beurzen	• Samen een voorstel schrijven is een manier om elkaar te leren kennen. Belangrijk is wel om achteraf wel gezamenlijk lessen wat wil je houden bij de uitvoering van de samenwerking en wat zou je anders willen. • Voorkom dat uw samenwerking stagneert i.v.m. wel/niet subsidietoekenning. Maak ook een plan B. Dit geeft misschien ook indicatie hoe belangrijk de samenwerking is voor elke partner. • In geval van EU-subsidie, zorg dat u bij indiening helder maakt wie welke activiteiten gaat uitvoeren. Het is moeilijk om na toekenning hierin wijzigingen door te voeren en/of zaken uit te besteden aan derden. • Zorg dat de verdeling van externe financiering naar redelijkheid geschied. Indien één of meerdere partijen de verhouding onredelijk vindt, zal dat vaak tot uiting komen in de uitvoering. De kans wordt vergroot op opportunistisch gedrag, gespannen onderlinge relatie, beperkte flexibiliteit om zaken aan te passen tijdens de uitvoeringsfase. • Voorkom dat partners al tevreden zijn met het verkrijgen van het deel van de externe financiering. Het gevoel hebben de 'buit' binnen te hebben kan er voor zorgen dat de partijen opportunistisch en passief in de samenwerking staan. Check in hoeverre ook nog andere incentives zijn om daadwerkelijk gezamenlijk te acteren om de beoogde samenwerkingsdoelen te realiseren.
Samenwerking die een expliciete externe opdrachtgever hebben:	• Zorg dat de opdrachtgever ook geld heeft. • Zorg dat de opdrachtgever actief betrokken wordt om de samenwerking de juiste richting te geven zodat het resultaat van samenwerking daadwerkelijk van toegevoegde waarde is voor de opdrachtgever. • Zorg dat de opdrachtgever haar eigen organisatie op gelijnd heeft/geïnformeerd houdt over (voortgang van) de samenwerking. • Zorg dat de opdrachtgever voldoende mandaat binnen de eigen organisatie heeft om goede sturing te kunnen geven aan de samenwerking • Zorg dat de behoeftenstelling van de opdrachtgever steeds centraal staat. Check regelmatig of jullie beeld overeenkomt met de opdrachtgever.
Samenwerking waarin informatie-uitwisseling een gevoelig onderwerp is	• Voorkom dat u in de valkuil van privacy-excuus Truus¹⁸-trapt door: 1) vraag steeds jezelf en de ander af welke specifieke informatie wil ik hebben voor welke beslissing en of welke informatie heeft iemand eigenlijk nodig voor welke beslissing; 2) wees alert dat de meeste eigenlijk niet precies weten wanneer je te maken krijgt met privacy vraagstukken; 3) zorg dat je helder hebt wanneer iets privacy gevoelig is; 4) richt je in eerste instantie niet op het privacy vraagstuk, maar focus om wat wil je weten, welke informatie is zinvol en welke bron(-nen) kan ik hier voor gebruiken
Samenwerken met concurrenten	• Bespreek met elkaar de gebieden die (concurrent) gevoelig liggen; zoek oplossingen zodat concurrentieaspecten niet verstoren, bijv. door aanpassen scope, verdeling van de taken en wat wel/niet met wie delen.
Samenwerking die gericht is op innovatie	• Vaak is de rol van geld in een innovatieproject zeer groot. Is de focus ook te veel op wie welk geld wanneer krijgt. • Vaak is er onvoldoende geld bij start van de samenwerking beschikbaar om de innovatie tot succes te maken. Begin tijdig met regelen van vervolfinanciering en stem goed af wie wat mag doen met eventuele (tussen) resultaten.

Tabel 5: Specifieke succes- en faalfactoren

¹⁸ Privacy-excuus-Truus: Voor het realiseren van sommige triple-helix samenwerkingsdoelen vormt het delen van informatie tussen partijen een essentieel onderdeel. Om diverse redenen kunnen organisatie terughoudend zijn van het delen van informatie. Bijvoorbeeld het delen van informatie kan de andere partijen inzicht geven in het functioneren van de organisatie. Dit kan eventueel nadelig effect hebben op de positie, imago en of prestaties van de organisatie. Of niet alle vormen van informatiedelen is wettelijke toegestaan. In sommige samenwerkingen wordt nu privacy als een reden opgeworpen om geen informatie te hoeven delen. Terwijl dit niet altijd terecht is. Vele weten niet precies welke informatie privacy gevoelig is en onder welke voorwaarden het wel of niet gedeeld mag worden.

3. Aandachtspunten HSD-Clusteroffice

Onderstaande tabel presenteert een aantal aandachtspunten voor het invullen van de rol van clusteroffice.

Aandachtspunten
• Zorg voor financiering
• Bepaal wie centraal staat bij de externe communicatie- en de branding-strategie
• Ontwerp office gerelateerde Performance-indicatoren
• Zorg voor transparantie naar leden en andere stakeholders
• Heb voldoende aandacht voor belang van elke lid
• Manage verwachtingen over dienstenaanbod van het office richting leden en externe stakeholders
• Wees helder welke invloed leden hebben op het clusteroffice
• Consulteer leden regelmatig
• Zorg voor helderheid in dienstenaanbod op dit gebied
• Bewaak onafhankelijke rol in stimuleren en faciliteren triple-helix samenwerking
• Zorg dat personen die de samenwerking stimuleren en faciliteren vanuit het office geen (organisatie) eigen belang dienen
• Ondersteun leden bij het spotten van kansen om te gaan samenwerken
• Creëer een veilig proces
• Zorg voor voldoende capaciteit (kwaliteit en kwantiteit)

Tabel 6: Aandachtspunten HSD-Clusteroffice

Colofon

Boosting your triple helix cooperation
©2016, The Hague Security Delta

Uitgave van

The Hague Security Delta
Wilhelmina van Pruisenweg 104
2595 AN Den Haag
T +31 (0)70 2045180
info@thehaguesecuritydelta.com
www.thehaguesecuritydelta.com



@HSD_NL

Auteurs

Pepijn Vos (TNO)
Frederik de Vries (Twynstra Gudde)

Druk

Multicopy the communication company

Dit rapport is tot stand gekomen in het kader van
De Nationale Innovatie Agenda (NIAV) Speerpunt 3;
Waardecreatie in Triple-Helixinnovatie.
Met dank aan de Gemeente Den Haag en alle personen
die betrokken zijn bij de totstandkoming van dit rapport.

