THEORIEBOEK WAARDEMAKERS

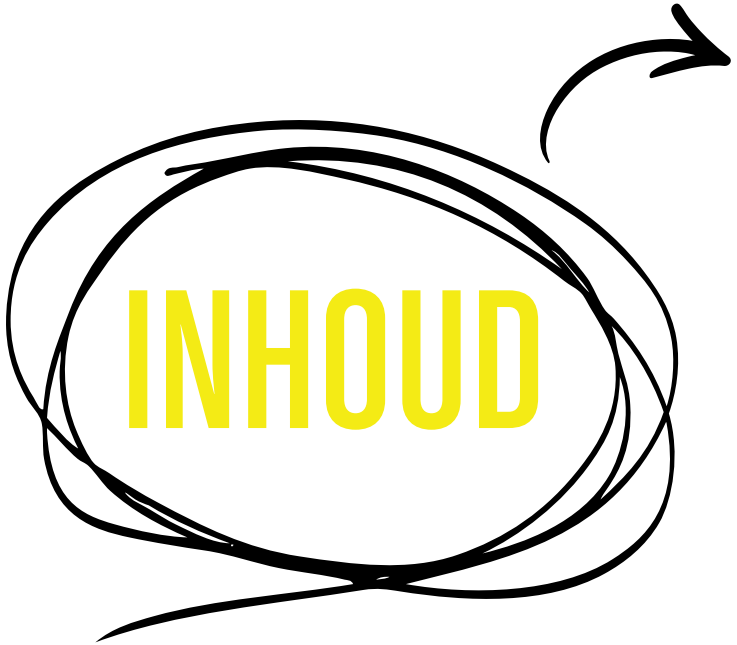
THEORIEBOEK

DUURZAAM OVERIJSSEL

WAARDEMAKERS

DIT THEORIEBOEK IS VAN

GEMAAKT
Geproduceerd in, door en voor Overijssel



INHOUD

VOORWOORD 9

DE BASIS VAN WAARDEMAKERS 10

ZO DOEN WE HET IN DE PRAKTIJK 30

PROFIEL VAN TEAM WAARDEMAKERS 44

THEORETISCH KADER 46

WAARDEMAKERS EN NU VERDER... 58

LEESTIPS 60

REFERENTIES 64

VERGELIJKBARE AANPAKKEN MET PARTNERSCHAP 68

COLOFON 70

’VAN ONDERAF, VANUIT DE VRAAG VAN, EN IN PARTNERSCHAP MET SAMENWERKENDE ONDERNEMERS.’

Waardemakers gaat over samenwerking en keten- en systeeminnovatie door meerdere partijen

In het voorjaar van 2019 verscheen het Werkboek Waardemakers, met inspirerende en enthousiasmerende verhalen over projecten en samenwerkingen uit de praktijk van de Waardemakers-netwerken in Overijssel. Dit Theorieboek is een aanvulling op dat Werkboek en biedt de lezer achtergrond en verdieping op de Waardemakers-aanpak. Het Theorieboek bevat een serie losse artikelen die de aanpak van verschillende kanten belichten. Waarom is de provincie Overijssel op deze manier een samenwerking met ondernemers aangegaan? Hoe werkt die samenwerking? Met wie werken we samen? En wat is hier voor nodig? Stuk voor stuk vragen waarop we in dit Theorieboek antwoord geven.

”We” is in dit Theorieboek het provinciale Team Waardemakers. In het najaar van 2016 gingen we van start met een bestuurlijke opdracht om duurzame ontwikkeling binnen het MKB een stap verder te brengen. Na een periode van gesprekken waarin we met ondernemers invulling hebben gegeven aan de bestuurlijke opdracht, zijn we in januari 2017 in een pilot van start gegaan met het MKB. In september 2017 volgde de formele vaststelling van de opdracht door de Provinciale Staten: Waardemakers was een feit.

De manier waarop we deze opdracht invulling hebben gegeven, samen met de ondernemers, past binnen de context van eigentijds besturen: van onderaf, vanuit de vraag van, en in partnerschap met samenwerkende ondernemers.

Vraaggericht en partnerschap staan niet alleen binnen Waardemakers centraal. Ook een aantal andere provinciale programma’s werkt op deze wijze, zoals bijvoorbeeld Studio Vers Bestuur, Launching Customership, Sociale Kwaliteit, de Stadsbeweging en Natuur voor Elkaar. Achter in dit Theorie-boek vind je webadressen en QR-codes naar deze vergelijkbare aanpakken met partnerschap.

Het Verwey-Jonker Instituut heeft in opdracht van de provincie een reflectie op deze programma’s uitgevoerd. De beschouwing over Waardemakers is in dit boek opgenomen. Wetenschap, theorie en een uitgebreide beschrijving van de aanpak gaan in dit Theorieboek hand in hand.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie!

TEAM WAARDEMAKERS

Marieke Butterhoff, Feike Tibben, Jorian Bakker, Angela Mook-Willems, Chris van de Hoef, Anne Bijl, Freerk Dommershuijzen en Dick Hoek.

DE BASIS VAN WAARDEMAKERS

Het programma Waardemakers focust zich op de verbinding tussen overheid en maatschappij

Waardemakers bestaat uit een netwerk van ondernemers, kennisinstellingen, de provincie Overijssel en andere organisaties die samenwerken aan de transitieopgaven. Transitieopgaven vragen om een andere vorm van ondernemerschap. Als het MKB niet mee verandert in de huidige transities, verandert hun positie in het economische landschap met als gevolg dat zij hun koppositie verliezen. Voor een gezond en sterk MKB is er behoefte aan een netwerk. Zowel de publieke als de private sector is gebaat bij een gezonde economie en een sterk Overijssels MKB.

Dit artikel behandelt de rol van de overheid in dit netwerk, de verhouding van Team Waardemakers tot de andere deelnemers aan het netwerk en de wijze waarop Waardemakers vanuit een theoretisch perspectief innovatie stimuleert.

INLEIDING

EEN WERELD IN TRANSITIE

De grote verduurzamingsopgaven (zoals energietransitie, klimaat-adaptatie, circulaire economie en verduurzaming landelijk gebied), digitale ontwikkelingen (onder andere Big Data, Internet Of Things, veiligheid en 3D-printing) en internationalisering lijken bovenop de 'reguliere' marktuitdagingen van ondernemers te komen en worden ook nogal eens gevoeld als 'van bovenaf bedacht'. Daarom heeft de provincie het programma Waardemakers geïntroduceerd. Waardemakers is een aanvulling op de bestaande provinciale innovatiestructuur en staat als instrument ten dienste aan deze transitieopgaven. Waardemakers focust op samenwerkingen in keten- en systeem-innovatie. Onder de titel Waardemakers streven innovatieve ondernemers uit Overijssel naar innovatie, economische kansen en een krachtige en duurzame Overijsselse economie.

TRANSITIES ZIJN COMPLEXE OPGAVEN

De hierboven genoemde grote verduurzamingsopgaven vormen complexe uitdagingen. Ze doen een fors beroep op het aanpassings-vermogen van bedrijven en vragen om een wendbare arbeidsmarkt. Verdienen, vernieuwen en vergroenen gaan gelijk op. Deze opgaven en ontwikkelingen zijn bepalend voor de economische structuur en leiden tot nieuwe verdienmodellen en bedrijfsprocessen. Bedrijven die duurzaam innoveren en nieuwe markten zoeken, groeien sneller en zijn de motor voor een krachtige economie. Ondernemingen moeten blijven innoveren om van toegevoegde waarde te blijven.

EEN COMPLEXE OPGAVE VRAAGT OM SAMENWERKING

Uit onderzoek dat in meerdere landen is uitgevoerd, blijkt dat de potentie voor snelle en sterke innovatie het grootst is wanneer er goede samenwerking is tussen overheid en bedrijfsleven; een innovatie-ecosysteem waar co-creatie plaatsvindt tussen de partijen (Rotmans, 2005 en Mazzucato, 2015). In een innovatie-ecosysteem werken overheid en het MKB vanuit verschillende rollen en in verbondenheid met elkaar aan dezelfde opgaven. De mate van verbondenheid tussen partijen is een indicator voor de mate waarin innovatie die ontstaat binnen het innovatie-ecosysteem, het systeem waarbinnen publieke en private partijen zich bevinden. Persoonlijk verbinden is daarbij belangrijk.

Waardemakers heeft de afgelopen jaren aan een dergelijk innovatiesysteem gewerkt door ondernemers te triggeren op hun persoonlijk ambities, wil tot samenwerken en door nieuwe verbindingen tussen partijen te faciliteren en hen te ondersteunen in het proces van ideevorming tot het sluiten van een deal. Via samenwerking wordt zo bijgedragen aan de realisatie van de grote transitieopgaven

WAARDECREATIE EN DE ROL VAN DE OVERHEID

Het doel van innovatie is het creëren van waarde. Door te innoveren en vooral door de innovatiekracht van bedrijven te stimuleren, kan de overheid samen met het bedrijfsleven haar maatschappelijke opgaven en duurzame economische groei realiseren.

De overheid kan verschillende rollen aannemen om innovatie tot stand te brengen; innovatie inkopen, risico's dragen, standaarden formuleren en reguleren en samenwerken:

- Inkoop: de provincie kan ruimte bieden voor innovatie door innovatief inkoopbeleid te voeren. Via innovatiegericht inkopen wordt de ruimte geboden aan marktpartijen om een innovatieve oplossing te ontwikkelen en/of aan te bieden, waarbij het resultaat is dat een innovatie wordt ingekocht. Bij innovatief inkopen wordt doelgericht op zoek gegaan naar innovatieve oplossingen voor (mogelijke) problemen door het innovatief inrichten van het inkoopproces. Het programma Launching Customership is een mooi voorbeeld hoe de provincie als eerste ruimte wil bieden aan nieuwe ontwikkelingen door als eerste klant innovatie te stimuleren.
- Risico's: de overheid kan helpen technische, commerciële en financiële risico's te verminderen. Om die risico's te verminderen kan de overheid onder andere Onderzoek & Ontwikkeling programma's en pilotprojecten (deels) financieren. Maar ook door behendig en flexibel inspelen op de veranderende omstan-digheden kijken wat wel en niet werkt om zo samen met de ondernemer te innoveren (agile werken).
- Wet en regelgeving: de overheid kan reguleren en standaarden opstellen die innovatie stimuleren en drempels wegnemen.
- Samenwerken: overheden werken samen met bedrijven aan innovatieprojecten. Dit gaat verder dan het afnemen van producten of weghalen van risico's. De overheid werkt hier echt samen met bedrijven en stelt denk- en ontwikkelkracht ter beschikking. Mazzucato (2015) toont aan dat deze samenwerkingen steeds belangrijker worden.

CROSS-SECTORALE SAMENWERKINGSGERICHTE AANPAK NODIG

De grote transitieopgaven vereisen naast innovaties in producten en diensten ook andere vormen van samenwerking. Eén van de nieuwe samenwerkingsvormen is een cross-sectorale samenwerking. Dit is een vorm waar innovaties niet ontstaan binnen organisaties, maar in de interactie tússen ondernemers, overheden, onderwijs, bestuurslagen en sectoren. Cross-sectorale samenwerking blijkt steeds vaker noodzakelijk, omdat de opgaven en ook de oplossingen te complex zijn om binnen één sector of branche op te lossen. Er moet juist van elkaar geleerd worden.

Door een rol te pakken in het verbinden of bij elkaar brengen van partijen kan de overheid ervoor zorgen dat ze de transitieopgaven daadwerkelijk ondersteunt en hierin een actieve rol pakt die verder gaat dan alleen 'mogelijk maken'. De expertise voor het ondersteunen van cross-sectorale samenwerking vraagt om een bestuurlijk model dat zich aanpast aan de specifieke eisen die transities stellen. Het klassieke organisatiemodel van de overheid, met harde taken en bevoegdheden en scherpe begrenzing tussen overheid en bedrijfsleven, lijkt hierin onvolledig. Daarvoor zijn veel complexe problemen te onbekend en de verbeterpunten nog te onduidelijk. Wat wel lijkt te werken, en dit toont Waardemakers Overijssel en ook ander voorbeelden in het land aan, zijn vitale netwerken. Vitale netwerken waar slimme ketens georganiseerd worden en waar partijen elkaar sterker maken en dingen organiseren die organisaties in hun eentje niet voor elkaar boksen. Hierbij is maatwerk vereist, want elke samenwerking is verschillend (Topsector Energie, 2018).

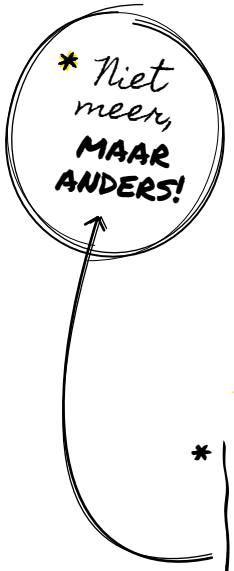
Door het klassieke sectorale bestuursmodel aan te vullen met een cross-sectorale aanpak, worden vitale netwerken, slimme ketens en vruchtbare kruisbestuiving tussen sectoren gecombineerd. In die combinatie ligt de kracht die de grote transitieopgaven vereisen. In de tussenruimte van netwerken kunnen ketens belangrijke ontdekkingen doen. Maar hoe bereik je een dergelijke combinatie? Hoe ontstaat co-creatie in vitale netwerken en slimme ketens?

'EEN GOED ECOSYSTEEM EN GEZONDE NETWERKEN DRAGEN ER AAN BIJ DAT MEER ONDERNEMERS AANHAKEN'

MATE VAN VERBONDENHEID DRAAGT BIJ AAN INNOVATIE

De vraag is hoe co-creatie gestimuleerd moet worden en hoe innovaties van de grond komen. Verrassend genoeg wijst onderzoek uit dat er nauwelijks een verband lijkt te zijn tussen de mate van investering in onderzoek en ontwikkeling, de grootte van een bedrijf, het aantal patenten en de mate van innovativiteit van een economie (Mazzucato, 2015). Wat wél een duidelijke gedeelde noemer lijkt voor innovatiekracht, is de mate waarin bedrijven, overheden en onderwijspartijen die met elkaar samenwerken, zijn verbonden. Dit heet ook wel de netwerkdichtheid. Een dicht netwerk heeft verbindingen tussen individuen (mensen) en organisaties (publiek en privaat), waar actief kennis wordt gedeeld en samengewerkt. Tevens blijkt uit onderzoek dat er meer resultaat wordt geboekt wanneer de overheid een actieve rol speelt in het netwerk. Deze rol kan zowel op nationaal als provinciaal of regionaal niveau zijn (Mazzucato, 2015).

Bestaande innovatie-instrumenten, zoals subsidies en regelingen, komen meestal bij een klein deel uit het bedrijfsleven terecht. Een aanzienlijke groep ondernemers komt niet of nauwelijks met deze instrumenten in aanraking. De reden hiervoor is dat deze bedrijven te ver af staan van overheden, of omdat ze simpelweg te druk zijn met de dagelijkse praktijk om deze stimulering aan te boren. Meer of nieuwe (innovatie) subsidies leiden dus ook niet per definitie tot het aanboren van een bredere bedrijvengroep. Zo concludeert Dr. Frank van Rijnsoever, universitair hoofddocent innovatiestudies aan de Universiteit Utrecht, op basis van onderzoek onder 400 MKB-bedrijven in Nederland dat innovatiesubsidies lang niet altijd het gewenste effect hebben. Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat bedrijven meer behoefte hebben aan een netwerkstructuur. Mazzucato (2015) en Rotmans (2005) pleiten voor netwerken als gewenste vorm van samenwerking. Een netwerk kan een ecosysteem bieden voor innovatief ondernemerschap op de cross-overs. Een netwerk gericht op waardecreatie; productiviteit, inkomen, werkgelegenheid en welzijn (Mazzucato, 2015).



* De bestaande innovatiestructuren (met subsidies, investeringsfondsen en regelingen) en ondersteuning via het werken vanuit netwerken vullen elkaar goed aan. Meer subsidies en financiering ter beschikking stellen leidt niet tot een bredere groep van ondernemers die daar gebruik van maakt. Een goed ecosysteem en gezonde netwerken dragen er aan bij dat meer ondernemers aanhaken, en meer ondernemers/businesscases toegang vinden tot financiering.

'INNOVATIE IS EEN CREATIEF PROCES'

Erwin Witteveen is zo'n man die je gezien en gelezen moet hebben. Denk aan zijn boek Easycratie.

Het boek Easycratie

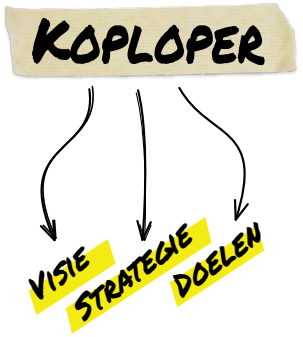
KENMERKEN VAN EEN GEZOND NETWERK

In het eerste deel van dit artikel is onderbouwd dat samenwerking in netwerken essentieel is voor waardecreatie, zeker bij de grote transitieopgaven. Het vervolg van dit artikel behandelt daarom de kenmerken en succesfactoren van een gezond netwerk. Deze kenmerken worden op vrijwel identieke wijze beschreven door verschillende innovatie- en transitiewetenschappers als Michael Page, Jan Rotmans, Derk Loorbach, Jacqueline Cramer en de onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut.

De Waardemakers-netwerken en de Waardemakers-aanpak, die inmiddels bijna 3 jaar bestaan, zijn volgens deze theorieën ontwikkeld en ook nog altijd in ontwikkeling. Een goed moment om deze aanpak te beschrijven aan de hand van theorie. Het netwerkmodel in acht kenmerken:

ER IS EEN KOPLOPER

Niemand is eigenaar van een ecosysteem, maar er moet wel een initiator zijn. Het ecosysteem vormt zich rondom een platform waaraan partners waarde kunnen toevoegen. Binnen de Waardemakers-netwerken zijn er ook een aantal initiators, koplopers, die de aanzet zijn geweest van de netwerken. De koploper zorgt voor de aanzet van een gedeelde visie, strategie en doelen. Daarnaast stelt de koploper zijn netwerk beschikbaar, zodat het ecosysteem zich kan ontwikkelen naar volgende fases waarin co-creatie plaatsvindt en innovaties ontstaan. Dit proces is niet lineair, maar cyclisch. Binnen de netwerken staan nieuwe koplopers op die op hun beurt het eigen netwerk openstellen. Er is dus niet één koploper, maar een stelsel waarin meerdere en/of wisselende personen of partijen de ruimte krijgen om koploper te zijn.



FLEXIBILITEIT DOOR ONDERLING VERTROUWEN

Er is wederzijdse afhankelijkheid binnen het netwerk, wat voor urgentie zorgt. Het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van het netwerk is in ieders voordeel en ligt daarmee in ieders handen. De sleutel daarbij is openheid en vertrouwen waardoor er onderling gedeeld wordt en de kaarten van de borst af gaan. Openheid en vertrouwen zijn cruciaal voor de samenwerking binnen de Waardemakers-netwerken. Juist omdat Waardemakers aan nieuwe ketens en aan systeeminnovatie werken, ontstaat er wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen.

EFFICIËNTIE

Om tot een efficiënt netwerk te komen, is er meer nodig dan alleen ontmoeting of belangenbehartiging. Voor een soepel functioneren is het van belang dat alle netwerkpartners dezelfde taal spreken en een bepaalde 'cultuur' delen. Bijvoorbeeld dat er open en transparant informatie gedeeld wordt. Daarnaast heeft een efficiënt netwerk focus.. Deelnemers komen bij elkaar met een bepaald doel. Dat doel wordt gedeeld. Waardemakers kenmerkt zich door een sterke samenwerkende 'doe-energie'.

Om een succesvol netwerk te zijn, moet er ook wat gebeuren in het netwerk. Er moet waarde worden toegevoegd. In een succesvol netwerk wordt kennis gedeeld en verrijkt.

COMMUNICATIE

In een actief netwerk opereren mensen van verschillende achtergronden waardoor al deze connecties samen een groot oplossend vermogen hebben: één en één is drie.

Een goede informatie-uitwisseling op verschillende niveaus draagt bij aan een gezond netwerk; uitwisseling van informatie over processen en gebruikte materialen, het delen van doelen, het maken van afspraken over samenwerking en het onderling afstemmen van ambities. In de Waardemakers-netwerken wordt op verschillende niveaus gedeeld. Ambities worden gedeeld, uitdagingen worden gezamenlijk geformuleerd en informatie-uitwisseling vindt zowel plaats binnen het netwerk, tussen netwerken, in cross-sectorale ketens als op projectniveau.

VERDELING VAN MIDDELEN

Als je in middelen investeert, is het krachtiger als die middelen ook gebruikt kunnen worden voor andere markten. Zo kunnen bijvoorbeeld technologieën, die eerst in één sector ontwikkeld zijn, via Waardemakers cross-sectoraal doorontwikkeld worden. Dit maakt zowel de organisatie als het netwerk robuust. Bovendien worden de middelen van partners gespreid over de keten om risico te verminderen en een snellere time-to-market te realiseren.

CO-CREATIE

Voor een zo goed mogelijk resultaat en een korte ontwikkelperiode is het van belang dat partners zo vroeg mogelijk in het proces met elkaar om tafel gaan. Daarmee voorkom je onnodige kosten en ontstaan robuuste innovatieve plannen. Binnen Waardemakers is co-creatie de norm, immers Waardemakers gaat over samenwerking en keten- en systeeminnovatie door meerdere partijen. Op de netwerkbijeenkomsten ontstaan nieuwe samenwerkingsprojecten. Binnen korte tijd gaan ondernemers met elkaar aan de slag met onderwerpen waar ze nog niet vaak en zeker niet in die context met anderen (van buiten de bestaande keten) aan hebben gewerkt.

ECOSYSTEEMVERBINDER

Het ecosysteem, of netwerk, moet bij elkaar gehouden worden en daarom is het belangrijk dat er voortdurend nieuwe connecties tussen de partijen ontstaan. Deze rol kan door iedereen in het netwerk worden opgepakt; bedrijven, overheden, onderwijs en individuen. Voorop staat dat degene die de rol vervult, voorbijgaat aan het eigenbelang en het netwerk als één geheel ziet. Binnen de Waardemakers-netwerken vervullen een aantal MKB-bedrijven en het Team Waardemakers deze rol.

VERTROUWEN

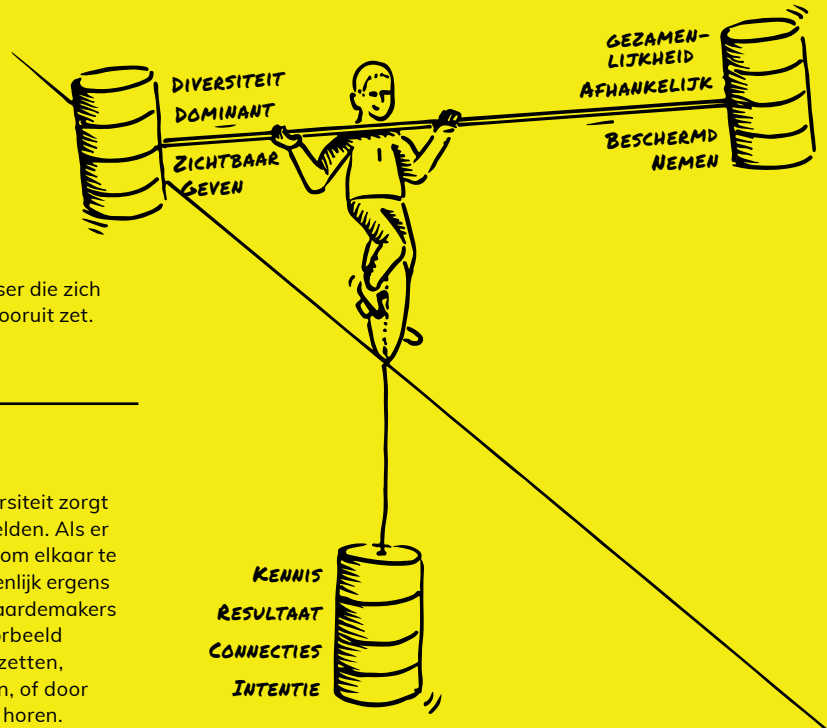
Voorop staat dat partners moeten inzien dat vertrouwen noodzakelijk is. Het netwerk staat of valt met onderling vertrouwen en dat is tegelijkertijd het moeilijkste wat er is in een competitieve markt. Voor onderling vertrouwen is lef, leiderschap en avonturierszin nodig. En uiteindelijk gaat het er niet om de sterkste of slimste te zijn, maar om adaptief toekomstige opgaven tegemoet te treden. Om Darwin te quoten: "it is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change".

DE JUISTE BALANS

Waardemakers focust op de bouw en de kracht van innovatieve netwerken. Maar wat is eigenlijk een goed netwerk? Er zijn talloze boeken geschreven over netwerken als werkwoord, in de trant van 'hoe kan ik goed netwerken'. Maar vreemd genoeg is er, zeker in de zakelijke literatuur, vrij weinig geschreven over wat een goed netwerk ís. Als er al over geschreven wordt, is het niet zelden in de wat negatieve context van het 'old boys network'. Is een netwerk goed als het groot is? Als partijen elkaar vaak zien? Of pas als er concrete transacties zijn?

Op basis van literatuur en verrijkt met eigen netwerkervaringen, kunnen twee belangrijke mechanismen worden geïdentificeerd die de kracht van een netwerk bepalen. Die mechanismen zijn balans en waarde.

Samengevat in een beeld is dit voor ons de koorddanser die zich met een evenwichtsstok en balansgewicht stappen vooruit zet. Een goed netwerk heeft een zekere balans.



FIGUUR - KOORDDANSER

BALANS TUSSEN DIVERSITEIT EN GEZAMENLIJKHEID

Voor een netwerk is een zekere diversiteit nodig. Diversiteit zorgt namelijk voor nieuwe impulsen, energie en gezichtsvelden. Als er echter te veel diversiteit is en partijen moeite hebben om elkaar te begrijpen, is het netwerk niet meer productief. Gezamenlijk ergens aan werken en ergens voor staan is ook belangrijk. Waardemakers heeft een aantal keren impulsen gegeven door bijvoorbeeld ondernemers uit verschillende sectoren aan tafel te zetten, studenten toe te voegen aan ondernemersnetwerken, of door op een netwerkbijeenkomst een ander geluid te laten horen.

BALANS TUSSEN DOMINANTIE EN AFHANKELIJKHEID

Een succesvol netwerk hangt niet aan één persoon of partij. Waar dat wel gebeurt, komen andere deelnemers niet voldoende tot hun recht. Tegelijkertijd moeten er wel 'trekkers' zijn die het initiatief nemen. In de praktijk wisselt bij succesvolle netwerken het initiatiefnemerschap: dan de één, dan weer een ander. Dat geeft een gezonde dynamiek.

BALANS TUSSEN GEVEN EN NEMEN (HALEN EN BRENGEN)

Een netwerk draait om interactie. Interactie kan niet ontstaan als partijen alleen maar halen, of steeds dezelfde partijen halen en brengen. Binnen Waardemakers waakt het Team Waardemakers hiervoor. In een aantal gevallen zijn een-op-een-gesprekken gevoerd om deze balans te bevestigen.

BALANS TUSSEN ZICHTBAAR EN BESCHERMD

In een goed netwerk voelt men ruimte om proefballonnen op te laten zónder dat deze gelijk op straat liggen. Een succesvol netwerk is echter geen besloten gemeenschap, maar juist zichtbaar en de deelnemers zijn er trots op hier deel van uit te maken. Waardemakers laten het vooral aan de deelnemers om initiatieven bekend te maken en er is geen gezamenlijk communicatieplatform. Wel gebruiken alle deelnemers aan Waardemakers de trotse term 'Waardemaker' als geuzennaam om zich te identificeren.

BALANS TUSSEN STATISCH EN DYNAMISCH

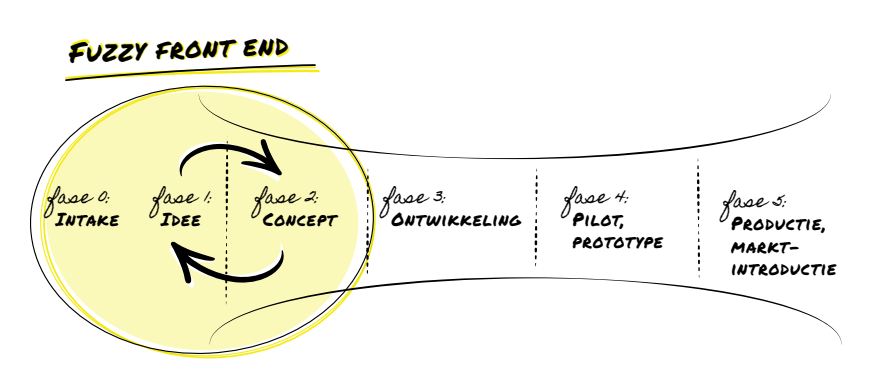
Succesvolle netwerken zijn een solide gemeenschap, maar staan ook open voor nieuwe gezichten; nieuwe deelnemers vinden snel hun plek. Andere deelnemers nemen, soms tijdelijk, afstand van het netwerk om focus aan te brengen in hun eigen activiteiten. Binnen Waardemakers worden regelmatig open bijeenkomsten georganiseerd waar nieuwkomers worden geïntroduceerd. Vaak levert dat nieuwe contacten op.

FASERING IN HET INNOVATIEPROCES

Stel, er is een gezond netwerk ontstaan waarin de deelnemende partijen in alle openheid en vol vertrouwen en verbinding samenwerken aan een van de grote verduurzamingsopgaven. Hoe verloopt zo'n innovatieproces dan precies?

Een innovatieproces kent verschillende fases. Door verschillende fases in een innovatieproces te (h)erkennen, kan een ondernemersvraag of -behoefte op de juiste manier verder gebracht worden. Herstatt & Verworn (2001) onderscheiden 5 verschillende fases, van ideevorming tot aan marktintroductie. Uit de praktijk blijkt dat er vaak een behoefte voorafgaat aan het idee. Een fase die belangrijk is voor het ontstaan van een idee. Uit de praktijk van Waardemakers wordt dit herkend. Vaak heeft de overheid of het bedrijfsleven alleen maar een vaag besef van een probleem of opgave waarvoor een oplossing wordt gezocht. Veel Waardemakers-bijeenkomsten beginnen met het onderzoeken van het probleem of de opgave. Daarom is een 6e fase toegevoegd aan het model, de intake-fase (zie figuur 'Het innovatieproces als dynamisch proces'). Een toelichting per fase volgt hierna.

Het innovatietraject is geen statisch proces. Binnen Waardemakers wordt er continu geleerd, verbeterd en getest volgens de principes van design thinking en de agile werkfilosofie.



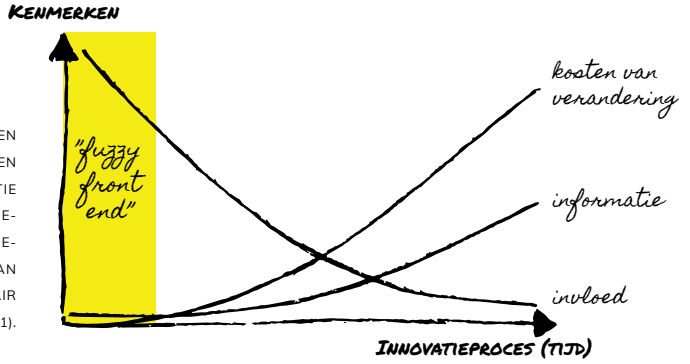
FIGUUR - HET INNOVATIEPROCES ALS DYNAMISCH PROCES.
EEN BEWERKING OP HET WERK VAN HERSTATT & VERWORN (2001).

FASE 0: INTAKE

De intake-fase is de fase waar nog geen concreet idee geformuleerd is en er sprake is van een ambitie of een behoefte. Door aan de voorkant met Waardemakers in gesprek te gaan, wordt duidelijk binnen welk niveau het idee past; individueel bedrijfsniveau, keten- of systeemniveau.

FASE 1: IDEEVORMING

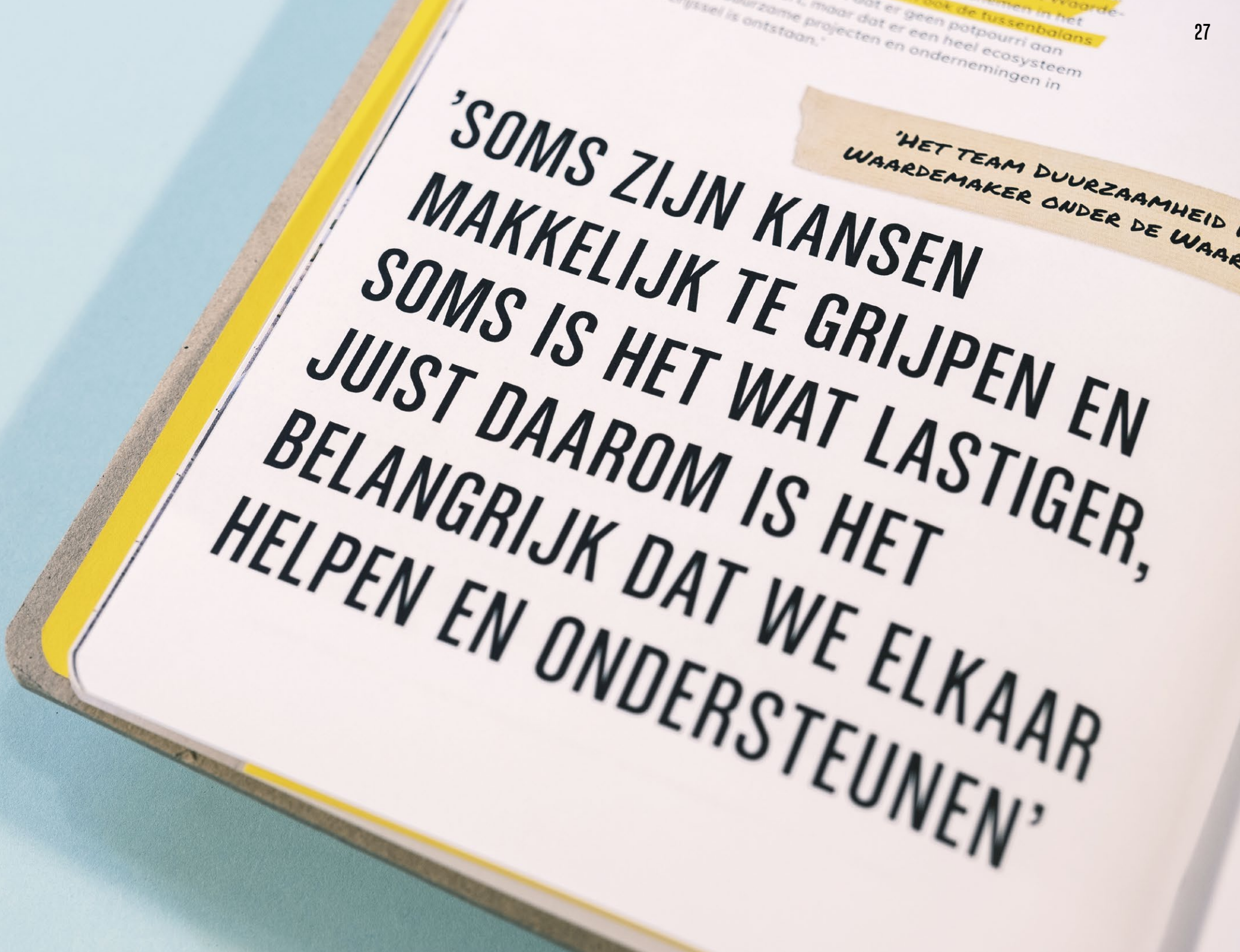
In de eerste fase ontstaan de ideeën. In dit vroege stadium zijn ideeën nog sterk aan verandering onderhevig en is er nog geen sprake van eigenaarschap. Ideeën zijn in dit stadium nog weinig concreet en onderhevig aan continue verandering. Tegelijkertijd is er nog veel ruimte voor flexibiliteit en kost het weinig geld om van richting te veranderen (zie figuur 'Invloed, kosten en informatie innovatieproces'). Het is van belang deze fase goed te doorlopen en een idee goed te laten 'landen'.



FIGUUR - INVLOED, KOSTEN VAN VERANDERING EN BESCHIKBARE INFORMATIE TIJDENS HET INNOVATIEPROCES. HET INNOVATIETRAJECT IS VERRE VAN LINEAIR (HERSTATT & VERWORN, 2001).

FASE 2: CONCEPT UITWERKEN

In de tweede fase wordt het idee verder doorontwikkeld naar een concept. Er wordt een marktanalyse uitgevoerd en een eerste concept van het product of proces wordt geschetst. In deze fase worden partners in beeld gebracht, gezamenlijke ambities geformuleerd en coalities rondom ideeën gevormd. Dit is het moment waarop eigenaarschap expliciet gemaakt wordt en nieuwe cross-sectorale waardeketens ontstaan. Het is in deze fase de uitdaging om van ideeën te komen tot een concept met een projectplan en partners. Tussen de concept- en de ideeënfase vindt continue uitwisseling plaats.


'SOMS ZIJN KANSEN
MAKKELIJK TE GRIJPEN EN
SOMS IS HET WAT LASTIGER,
JUIST DAAROM IS HET
BELANGRIJK DAT WE ELKAAR
HELPEN EN ONDERSTEUNEN'
'HET TEAM DUURZAAMHEID
WAARDEMAKER ONDER DE WAAR
tussenbalans
potpourri aan
heel ecosysteem
projecten en ondernemingen in

Waardemakers faciliteert in de fases van intake (fase 0) tot en met het projectinitiatief waar een consortium gevormd wordt en het eigenaarschap van een idee expliciet gemaakt wordt. Deze fases 0 tot en met 2 worden samen de 'fuzzy front end' genoemd. In deze fases zijn de oplossing, de partijen die uiteindelijk betrokken zullen worden én eigenaarschap nog niet gedefinieerd. In dit deel van het innovatieproces is het van belang structuur te bieden en ruimte te geven aan openheid en flexibiliteit, zodat nieuwe ideeën kunnen groeien.

3 FASE 3: ONTWIKKELING EN PLAN VAN AANPAK

In fase 3 formuleert een consortium van samenwerkende partijen een projectplan en businesscase en worden taken en rollen gedefinieerd. Vanaf dit moment eindigt de fuzzy front end en kunnen duidelijke afspraken over een businessmodel gemaakt worden.

4 FASE 4: PILOT, PROTOTYPE

In de vierde fase wordt een eerste pilot of prototype vormgegeven. Zo wordt getoetst of de innovatie werkt en levensvatbaar is. In deze fase nemen de kosten toe en is het zaak om een efficiënt en voorspelbaar werkproces in te richten.

5 FASE 5: PRODUCTIE, MARKTINTRODUCTIE

In deze laatste fase wordt de innovatie opgeschaald en in de markt geïntroduceerd. Hoe verder het idee richting marktintroductie gaat, hoe kleiner de rol van de overheid wordt.

Vaak heeft de overheid of het bedrijfsleven alleen maar een vaag beseef van een probleem of opgave waarvoor een oplossing wordt gezocht

'WAARDEMAKERS FACILITEERT IN DE FASES VAN INTAKE TOT EN MET HET PROJECTINITIATIEF WAAR EEN CONSORTIUM GEVORMD WORDT EN HET EIGENAARSCHAP VAN EEN IDEE EXPLICIET GEMAAKT WORDT'

ZO DOEN WE HET IN DE PRAKTIJK

Dit artikel gaat dieper in op de praktijk en geeft antwoord op de vragen 'hoe bouw je een netwerk?', 'wat maakt een netwerk nou goed?' en 'hoe organiseer je een succesvolle bijeenkomst?'. Ook wordt stap voor stap beschreven hoe je van onderop netwerken bouwt, nieuwe cross-sectorale ketensamenwerkingen opzet, en wat daarin succesfactoren zijn.

INLEIDING

In de bijna drie jaar dat het programma Waardemakers loopt hebben zo'n 100 betrokken en bevlogen Overijssels MKB-ondernemers zich aangemeld als Waardemaker. Het uitgangspunt is cross-sectorale samenwerking binnen een netwerk van MKB, overheid en kennisinstellingen, óver de sectoren heen. De Waardemakers richten zich niet op praten, maar vooral op duurzaam samen dóen.

HOE WERKT WAARDEMAKERS?

Waardemakers richt zich op samenwerkingen tussen ondernemers, al dan niet in samenspel met onderwijs/onderzoek en andere partijen. De samenwerkingen zijn veelal gericht op keten- en systeeminnovatie en zijn cross-sectoraal. Deze processen vragen om een lange(re) adem die door een gemiddeld MKB-bedrijf zelfstandig vaak niet is op te brengen. Vanuit koplopers, die breder dan het eigen bedrijf werken aan innovatie en duurzaamheid, worden netwerken en waardeketens van bedrijven gebouwd.

Het Waardemakers-team werkt als partner binnen het netwerk Waardemakers aan het creëren van een sfeer van openheid, kennisdeling en samenwerking voor innovatie. Dit kan uitsluitend wanneer deze rol gegund wordt. Daarom pakt Team Waardemakers alleen de rol van verbinder wanneer dit gevraagd wordt.

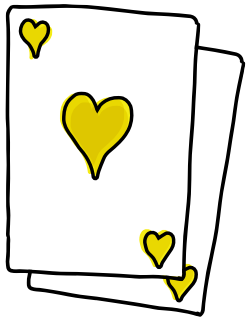
Partner zijn in het Waardemakers-netwerk is niet vrijblijvend. Er wordt gewerkt aan het creëren van waarde. Er wordt gericht toegewerkt naar de opbouw van nieuwe waardeketens, consortia en samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Het samenspel met het onderwijs wordt bewust vormgegeven. De wijze waarop het Team Waardemakers de samenwerkingen ondersteunt, is elke keer opnieuw maatwerk.

In de werkwijze van Waardemakers komen steeds een aantal elementen terug. Dat zijn onder andere de intake met ondernemers, het organiseren van bijeenkomsten en bilaterale gesprekken, initiatiefontwikkeling, positionering en instrumentontwikkeling en onderzoek en analyse. Deze worden hieronder toegelicht.

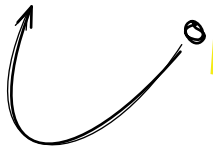
INTAKE

Er vindt een persoonlijke intake plaats met iedere ondernemer die wil deelnemen aan Waardemakers. Hier worden de corebusiness en de inspanningen die worden gedaan op het gebied van duurzaamheid besproken. De kennismaking gaat niet alleen over het bedrijf, maar ook over de ondernemer en zijn drijfveren en ambities. Het netwerk van de ondernemer wordt besproken en gezamenlijk wordt gekeken welke kansen voor innovaties zich binnen het netwerk voordoen en op welke wijze partijen daarbij ondersteund zouden willen worden. Tijdens deze 'intake' wordt duidelijk wat voor ideeën de ondernemer heeft, of hij aan wil/kan haken op reeds lopende initiatieven of dat er vanuit de ondernemer nieuwe initiatieven aangeboord kunnen worden.

Kansen voor innovaties binnen het netwerk!



- SAMEN-WERKING
- STERKE/ ZWAKKE KANTEN
- TOEGEVOEGDE WAARDE
- VERBINDING
- LEF
- TOEGEWIJD



De gesprekken zijn dus vooral bedoeld om nieuwe cross-sectorale keten- en systeemsamenwerkingen aan te boren. Vragen die betrekking hebben op het individuele bedrijf of de bestaande sectorale ketensamenwerkingen worden veelal doorverwezen naar provinciale collega's of één van de innovatiepartijen in Overijssel, zoals AMMON, Groene Kennispoort Twente, Kamer van Koophandel, Kennispoort Regio Zwolle, Novel-T, Oost-NL, Pioneering en Polymer Science Park.

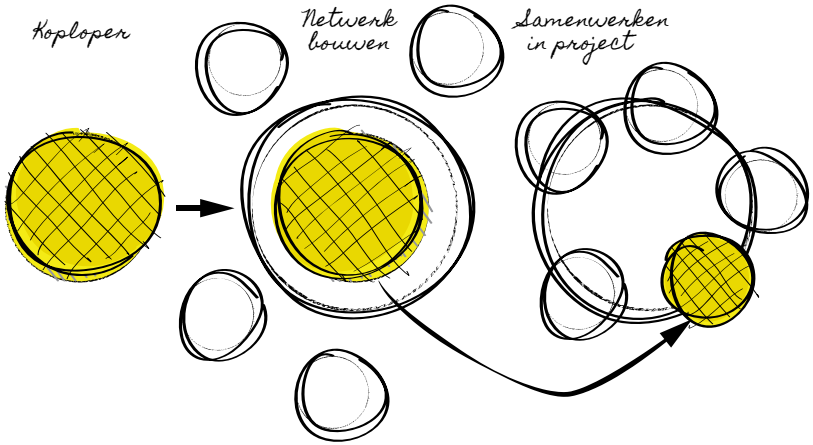
Een sfeer van vertrouwen

Deze kennismakingsgesprekken hebben als doel een ondernemer echt te leren kennen. Dat betekent ook dat er soms directe, persoonlijke of confronterende vragen worden gesteld. Wil hij echt samenwerken? Wat zijn sterke en zwakke kanten van de ondernemer? Wat is zijn toegevoegde waarde voor de andere Waardemakers? Heeft hij verbinding met bestaande Waardemakers-netwerken? Het lef om door te pakken? En is hij echt toegewijd om samen te werken? Door het gesprek hierover aan te gaan, wordt duidelijk welke bijdrage de ondernemer kan leveren en hoe hij zelf optimaal geholpen kan worden. Bijvoorbeeld door hem bij de voor hem interessante netwerken te introduceren, waar hij zelf bij kan leren en anderen wat kan leren, of door onderwerpen aan de orde te stellen waar nog niet over is nagedacht. Vanzelfsprekend vinden de kennismakingsgesprekken tussen potentiële Waardemakers en Team Waardemakers in een vertrouwelijke sfeer plaats.

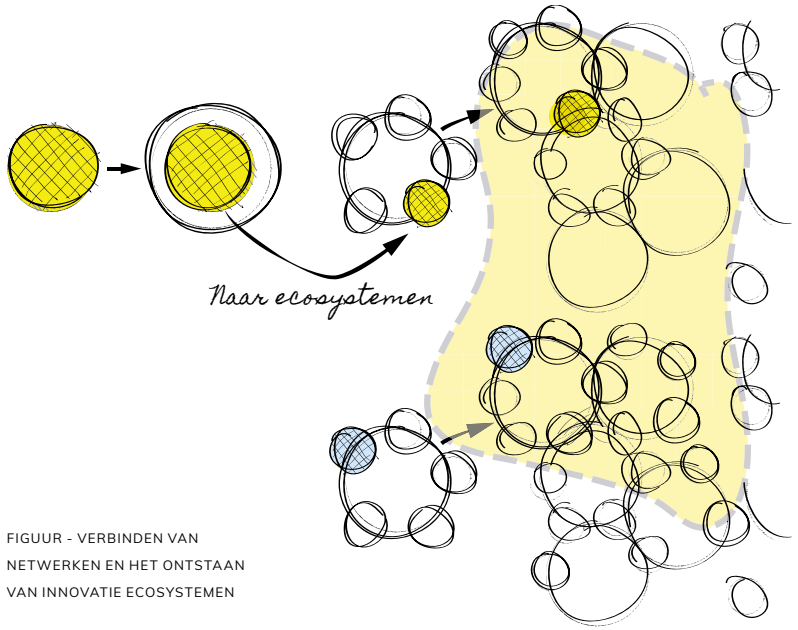
DE BOUW VAN EEN NETWERK

Soms blijkt bij zo'n kennismakingsgesprek met een potentiële Waardemaker dat deze een "koploper" is.

Een koploper heeft al een behoorlijke staat van dienst voor wat betreft duurzame initiatieven en daardoor een voorbeeldfunctie. Maar bovenal heeft de koploper de ambitie om een stap verder te zetten en de wil om dat samen met anderen te doen en hen mee te trekken. Voor Team Waardemakers vormt deze koploper en zijn ambitie een uitgelezen mogelijkheid om een nieuw netwerk op te bouwen (zie figuur 'Van koploper naar samenwerken in een project').



FIGUUR - VAN KOPLOPER NAAR SAMENWERKEN IN EEN PROJECT



FIGUUR - VERBINDEN VAN NETWERKEN EN HET ONTSTAAN VAN INNOVATIE ECOSYSTEMEN

Een goed netwerk, de juiste balans
Allereerst kijk team Waardemakers samen met de koploper of het eigen netwerk van de ondernemer kan worden uitgebouwd met partijen die onverwachte en nieuwe impulsen toevoegen. Deelnemers moeten elkaar inspireren en aanvullen vanuit hun eigen branche of netwerk. Daarom let Team Waardemakers er bij de totstandkoming van een netwerk op dat er een goede balans ontstaat. Een juiste balans, zoals die in het vorige artikel is beschreven, draagt bij aan de samenwerking en zo wordt het netwerk actief en intensief. Door netwerken te vormen en aan elkaar te verbinden ontstaan innovatieve ecosystemen. Deze kunnen los van elkaar staan maar ook deels elkaar weer overlappen (zie figuur 'verbinden van netwerken en het ontstaan van innovatie ecosystemen')

ZICHT KRIJGEN OP INITIATIEVEN

Nadat een netwerk is gevormd, organiseert Team Waardemakers bijeenkomsten waarbij de aanwezige Waardemakers het innovatievraagstuk, de individuele bijdragen en eventuele samenwerkingskansen bespreken. Tijdens deze bijeenkomsten wordt gezocht waar de energie, creativiteit en uitvoeringskracht van de deelnemers precies zit. Ook wordt gekeken waar het netwerk behoefte aan heeft en welke werkvorm het best bij het consortium past. Het netwerk is in dit geval een middel om een nieuw innovatieproject op te starten.

Team Waardemakers organiseert bijeenkomsten op verschillende niveaus:

- Netwerkontbijten op het niveau van het hele ecosysteem, gericht op het delen van kennis en het leggen van nieuwe verbindingen tussen de deelnemers.
- Netwerkbijeenkomsten gericht op een specifieke groep rondom een koploper, gericht op het delen van ambities en het kernachtig formuleren van potentiële samenwerkingen op verschillende thema's.

INITIATIEFONTWIKKELING: VORMEN VAN NIEUWE WAARDEKETENS EN PROJECTEN

Is een innovatief idee helder? Dan gaan de samenwerkende partijen aan de slag. Soms zelfstandig, vaker met begeleiding van Team Waardemakers. Dat laatste is gewenst wanneer verschillende branches vanuit verschillende inhoudelijke focus en met elk hun eigen cultuur gaan samenwerken. Samenwerking gericht op het vormen van nieuwe cross-sectorale waardeketens is best lastig.

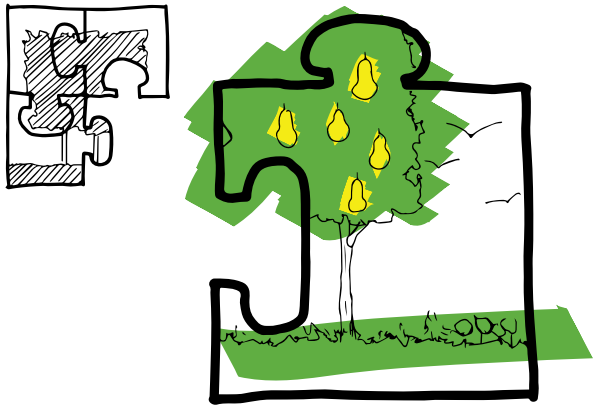
Achter één innovatief idee gaan vaak verschillende project-concepten en verschillende nieuwe ketensamenwerkingen schuil. En regelmatig blijkt dat aan het begin nog niet alle partijen die nodig zijn aan tafel zitten. Team Waardemakers organiseert bijeenkomsten waarbij wordt gekeken welke partijen deel gaan nemen, welke andere partijen gewenst zijn en wat er nodig is om tot succesvolle resultaten te komen.

Team Waardemakers begeleidt dit proces van onderlinge kennismaking, procesregie, het bewaken van de samenwerking en het zoeken naar partners, oplossingen en ruimte tot het moment dat er voldoende robuustheid is, zodat de samenwerkende partijen het project zelf op kunnen pakken. Omdat elke ketensamenwerking en project om andere faciliteiten en ondersteuning vraagt, levert Team Waardemakers maatwerk. Bovendien kijkt het team naar mogelijke verbindingen en cross-overs tussen de verschillende innovatieprojecten.

Team Waardemakers neemt alleen de lead als daarom gevraagd wordt. En blijkt na de opstart van een project dat de hulp van het team niet meer nodig is, dan trekt het team zich terug uit het betreffende project. Waar het om gaat is dat de werkwijze van Waardemakers bijdraagt aan een Overijssels innovatielandschap waarin zoveel mogelijk kansrijke projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling en economische groei ontstaan.

Waardemakers begeleidt initiatiefontwikkelingen op drie niveaus; individueel, keten- en systeemniveau.

- **Gesprekken met Waardemakers** - Doel is de procesvoortgang in de keten- en systeeminnovatietrajecten te ondersteunen.
- **Keteninnovatiesessies** - Met een specifieke groep toewerken naar een nieuwe cross-sectorale ketensamenwerking en een nieuw ketenconcept.
- **Systeeminnovatiesessies** - Met een specifieke groep toewerken naar een systeeminnovatie met bijbehorende nieuwe concepten. Systeeminnovaties lopen doorgaans over langere perioden, met veel verschillende partijen en met onzekere resultaten.



POSITIONERING EN INSTRUMENTONTWIKKELING

Waardemakers is enerzijds gericht op de koppeling tussen de verschillende bestaande provinciale agenda's en programma's en anderzijds gericht op de cross-sectorale keten- en systeemopgaven binnen Waardemakers. Samen met de verschillende innovatiepartijen in Overijssel, wordt per vraagstuk bekeken om wat voor type vraag het gaat (individuele innovatie, keteninnovatie of systeeminnovatie) en welke innovatiepartij de vraag het best verder kan begeleiden. Daar waar nodig voert Team Waardemakers gesprekken met financiële instellingen en verschillende fondsen gericht op het mogelijk maken van financiering van de businesscases die vanuit Waardemakers ontwikkeld worden.

ONDERZOEK EN ANALYSE

Waardemakers ondersteunt onderzoek op drie niveaus.

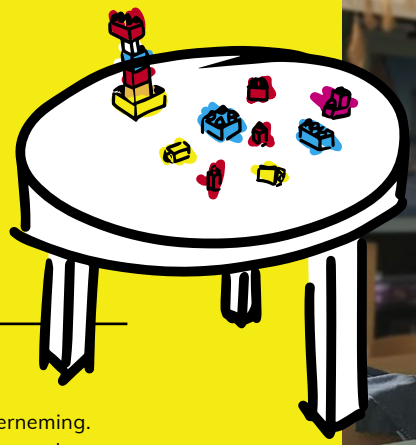
- **Onderzoeken en analyseren van markten**
  Bij keten- en systeemtransities passen ondernemingen nieuwe producten of stoffen toe in hun proces en wordt hun bedrijfs-proces drastisch gewijzigd. Het vinden van nieuwe partijen en nieuwe markten is vaak één van de complicerende factoren. Waardemakers kan door gericht onderzoek de markt in kaart brengen.
- **Onderzoeken en mogelijk maken van kansen**
  Voordat een innovatief idee werkelijkheid kan worden, moeten behoefte, haalbaarheid en maakbaarheid worden verkend. De kracht van de Waardemakers-netwerken is het vermogen om snel te schakelen en te verbinden en partners buiten het netwerk te vinden die hierop aan kunnen haken.
- **Analyse en ordening van wensen en initiatieven tot projecten**
  In veel processen en projecten filtert en ordent Waardemakers ideeën tot concrete projecten. Waardemakers kunnen ook per project partijen benoemen en hen bewegen hiermee aan de slag te gaan.

FILTEREN EN ORDENEN VAN IDEEËN

’WAARDEMAKERS IS ENERZIJDS GERICHT OP DE CROSS-SECTORALE KETEN- EN SYSTEEMOPGAVEN VAN MEERDERE SAMEN-WERKENDE WAARDEMAKERS EN ANDERZIJDS GERICHT OP DE KOPPELING TUSSEN DE VERSCHILLENDE BESTAANDE PROVINCIALE AGENDA’S EN PROGRAMMA’S’

HOE WAARDEMAKERS BIJEENKOMSTEN ORGANISEERT

In de afgelopen jaren heeft Team Waardemakers meerdere bijeenkomsten georganiseerd, waarbij de volgende elementen een belangrijke rol speelden:



BIJEENKOMSTEN AAN DE RANDEN VAN DE DAG

Ondernemers zijn veelal 24/7 aan het werk in hun onderneming. Dat betekent dat de Waardemakers-bijeenkomsten ingepast worden in volle agenda's. Om het beslag op de agenda zo beperkt mogelijk te houden wordt het merendeel van de bijeenkomsten aan de randen van de dag georganiseerd, zoals het netwerkontbijt (tussen half 8 en 10 's ochtends) of de netwerkbijeenkomsten aan het einde van de middag (tussen vier uur 's middag en half acht 's avonds). De bijeenkomsten zijn de ene keer gericht op het hele ecosysteem, waarbij kennisdeling en het leggen van nieuwe verbindingen de focus heeft, en de andere keer gericht op initiatiefontwikkeling met een specifieke groep.

SNEL INSPELEN OP VRAAGSTUKKEN VAN HET NETWERK

Het team Waardemakers speelt via het organiseren van de bijeenkomsten snel in op vraagstukken vanuit het netwerk. De bijeenkomsten kennen een korte en intensieve voorbereidingstijd. Dit is nodig omdat de intensiteit van samenwerken binnen de netwerken groot is. Ondernemers willen snel schakelen en snel resultaat. Zo blijft de aanpak succesvol.

UITNODIGINGSMAIL, REMINDER EN NABELLEN

Een belangrijk onderdeel van een succesvolle bijeenkomst is persoonlijk contact. Bij de organisatie wordt zorgvuldig aandacht besteed aan de vorm, inhoud en wijze van uitnodigen.

Genodigden ontvangen een uitnodiging per mail, een reminder één a twee weken van tevoren en worden indien nodig een aantal dagen tot een week voor aanmelddatum nagebeld.

INSPIRERENDE LOCATIE

De bijeenkomsten worden vaak op een inspirerende locatie gehouden en dat werkt. Locatie en programma zijn afgestemd op het thema van de bijeenkomst. Locaties komen vaak vanuit het netwerk en zijn bij de bedrijven zelf of op een andere locatie. Voorbeelden zijn een duurzaam autobedrijf in aanbouw, een brouwerij, een blokhut bij de Military Boekelo, een herberg in een natuurgebied bij Zenderen, het Havenkwartier in Deventer en het buitencentrum op de Sallandse Heuvelrug.

INSPIRERENDE SPREKERS

SPREKERS, ONTMOETING, CREATIEVE WERKVORMEN

Tijdens de bijeenkomsten is er vaak een spreker (een gast of Waardemaker zelf), is er tijd voor ontmoeting en worden er creatieve werkvormen gebruikt. De inhoud van de sessie en de werkvormen worden altijd zorgvuldig voorbereid in de weken voorafgaand aan de bijeenkomst. In de vier tot vijf weken voorafgaand aan de bijeenkomst komt het Team Waardemakers meerdere keren samen om te brainstormen over de meest geschikte vorm en inhoud. De ene keer is dit 2 uur, de andere keer slechts een kwartier, afhankelijk van de behoefte. Een beproefde werkvorm van de netwerkbijeenkomsten rondom een koploper is de 'drie keer 45 minuten'. De eerste 45 minuten worden gevuld met de inloop, een terugblik op de vorige bijeenkomst en het bespreken van het doel van deze bijeenkomst. Tijdens de tweede 45 minuten wordt samen gegeten en tijdens de derde 45 minuten gaan de aanwezigen samen aan de slag.

CREATIEVE WERKVORMEN

HET TOTAALPLAATJE KLOPT

De bijeenkomsten zelf worden zo duurzaam mogelijk georganiseerd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat het totaalplaatje klopt; de inhoudelijke formule, het aantal aanwezigen, de locatie, de dag en het moment op de dag, de faciliteiten en natuurlijk een goede lokale cateraar met een duurzaam aanbod.

CAPACITEIT VOOR DE ORGANISATIE

De bijeenkomsten worden georganiseerd door Team Waardemakers. Dit team heeft het overzicht van de verschillende netwerken, kan de inhoud, locatie en vorm goed op elkaar laten aansluiten en heeft veelal de capaciteit om de bijeenkomsten te organiseren.

HOE WAARDEMAKERS BIJEENKOMSTEN ORGANISEERT

PROFIEL VAN TEAM WAARDEMAKERS

De mensen van Team Waardemakers houden van het verbinden van ideeën, mensen en gedachten. Ze ontmoeten nieuwe ondernemers, zien kansen, creëren mogelijkheden, verbinden mensen en initiatieven, en 'zoeken een weg waar geen paadjes zijn'. Elk teamlid heeft zijn of haar unieke kwaliteiten die aansluiten op het gemeenschappelijke functieprofiel. Naast een stevige achtergrond hebben de teamleden een stevige ambitie en de skills om samen 'the next step, and the next' te zetten. Ze zijn niet persé inhoudelijk deskundig maar wel kundig om specialistische kennis van anderen in te zetten.

FUNCTIEPROFIEL

Brede inhoudelijke kennis van:
- Mensen/ondernemers/ondernemingen;
- Netwerken en het ontsluiten daarvan;
- Verandermanagement;
- Keten- en systeeminnovatie;
- Business development;
- Business consultancy;
- Het innovatieve landschap en de acterende partijen.

EIGENSCHAPPEN

- Kans- en oplossingsgericht;
- Creatief;
- Open;
- Direct;
- Lef;
- Rolbewust;
- Sterk in het maken van analyses;
- In staat gedachtesprongen te maken;
- In staat te schakelen tussen abstract en concreet (en weer terug);
- Gedreven om samen te werken en doeltreffend te doén.

THEORETISCH KADER

DOOR: FREEK DE MEERE EN JOCHUM DEUTEN VAN VERWEY-JONKER INSTITUUT

In opdracht van de provincie Overijssel heeft het Verwey-Jonker Instituut de innovatieaanpak via netwerken getoetst die door het Team Waardemakers is ontwikkeld. Deze toetsing vond plaats vanuit een theoretisch kader dat past bij de Waardemakers-aanpak. In dit artikel worden de resultaten van deze toets beschreven.

INLEIDING

De onderzoekers hebben de aard van het werk in het programma beschreven aan de hand van het concept Combinatorische innovatie[1] (Iske, 2016). Combinatorische innovatie is het proces waarbij nieuwe vormen van waardecreatie worden ontdekt door tot dusverre niet-verbonden intellectueel kapitaal te combineren en toe te passen. In andere woorden: het vermogen onverwachte ontdekkingen te herkennen als nieuwe kansen. Combinatorische innovatie wordt gekenmerkt door nieuwsgierigheid, interesse en vertrouwen in elkaar en sociale vaardigheden om elkaar te willen treffen en met elkaar op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag: 'Wat kunnen wij samen doen?'

De benadering poogt te benoemen welke interacties met de omgeving kunnen zorgen voor een gunstige omgeving voor innovatie. Cohen en Levinthal (1990) concluderen onder meer dat het de moeite waard is om te investeren in het generieke vermogen om kennis te vinden en toe te passen, in plaats van direct in concrete kennistoepassingsprojecten alleen. In het onderzoek wordt allereerst gekeken naar de soort innovaties waaraan binnen Waardemakers is gewerkt. Vervolgens worden voorbeelden van het werk in het programma benoemd. Tot slot worden de conclusies van Iske behandeld: aan welke van zijn aanbevelingen is de afgelopen jaren gewerkt in de Waardemakers-aanpak?

[1] ER WORDEN GEEN APARTE VERWIJZINGEN GEMAAKT: ALLE THEORETISCHE DELEN KOMEN TENZIJ ANDERS VERMELD UIT DIT WERK.

VERWEY-JONKER INSTITUUT

Richtinggevend sociaal-wetenschappelijk onderzoek

Het Verwey-Jonker Instituut doet onafhankelijk onderzoek naar actuele maatschappelijke vraagstukken. De experts zijn inhoudelijk sterke wetenschappers die een verscheidenheid aan kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden beheersen.

www.verwey-jonker.nl

COMBINATORISCHE INNOVATIE

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt het programma Waardemakers van de provincie Overijssel gekenmerkt. Ten eerste wordt het feit beschreven dat het om het bevorderen van innovaties gaat. Vervolgens wordt nagegaan om welke categorieën innovaties het handelt en waarom de term combinatorische innovatie daarop van toepassing is. Daarna wordt de vraag gesteld of transitiemodellen richting duurzaamheid van toepassing zijn.

INNOVATIE

Innovatie is een proces van waardecreatie door kennis en andere resources te gebruiken op een manier waarop dit nog niet eerder gebeurde. Het is een proces in die zin dat sprake is van input (ideeën, ervaringen, middelen), activiteiten (R&D, technische realisatie, marktintroductie, enzovoort) en output (product, dienst, nieuw businessmodel, enzovoort). Daarbij zijn doorgaans herkenbare stappen te identificeren. Team Waardemakers van de provincie Overijssel richt zich hierbij vooral op het begin van het proces. Dit wordt ook wel de fuzzy front end van innovatie genoemd. Het is allerminst gestructureerd te noemen, maar kan wel gemanaged worden (zie bijvoorbeeld Gassmann & Schweitzer, 2013).

Uiteraard heeft innovatie iets met 'nieuw' te maken. Maar niet alles wat nieuw is, is ook te kwalificeren als innovatie. Daarvoor is waardecreatie nodig. Het gaat om een ontwikkeling die voor betrokkenen een ervaren waarde heeft. Die waarde hoeft niet financieel te zijn, maar kan ook betrekking hebben op geluk, gemak, een betere maatschappij, een schoner milieu, kennisvermeerdering, nieuwe relaties, enzovoort. Team Waardemakers van de provincie Overijssel heet niet voor niets Waardemakers. Het idee is dat gekeken wordt welke netwerken van MKB-bedrijven (zonder R&D-afdeling...) gefaciliteerd kunnen worden, om te komen tot projecten waarin ondernemers samenwerken aan innovaties op het gebied van duurzaamheid.

In het proces wordt gebruik gemaakt van kennis en andere resources. De input in het proces heeft vaak grotendeels de vorm van ideeën, informatie en inzichten; dit zijn de samenstellende delen van kennis. Die kennis kan binnen een organisatie worden gevonden, maar ook van buiten worden gehaald. Binnen Waardemakers begon het vaak met personen, met vragen en behoeften. Vanuit zogenaamde koplopers – duurzame ondernemers met een droom, ambitie en een positie – werden netwerken gebouwd. In de ontmoeting en gesprekken komen verbindende thema's naar voren. Deze worden uitgediept en partijen worden eraan verbonden. Hieruit kan een eigen (deel)netwerk ontstaan dat werkt aan projecten, met een tastbaar resultaat waar mogelijk potentie voor opschaling in zit.

SOORTEN INNOVATIE

Er kunnen verschillende categorieën innovatie worden onderscheiden. We benoemen deze hieronder. In het programma Waardemakers is niet expliciet gekozen voor een enkele categorie innovaties. We geven voor zover mogelijk een voorbeeld uit het programma per categorie (zie het Werkboek Waardemakers).

Het werk voor de casus eiwitten uit eendenkroos uit het programma Waardemakers is een voorbeeld van product-/dienstinnovatie. Het gaat hierbij om de introductie van een nieuw product of een nieuwe dienst. Deze definitie omvat tevens substantiële verbeteringen aan een bestaand product of dienst van de technische specificaties, de bestanddelen en materialen, de ingebouwde software, het gebruiksgemak of andere functionele kenmerken.

Bij procesinnovatie gaat het om de implementatie van een nieuwe of substantieel verbeterde productie- of distributiemethode. Dit concept impliceert significante aanpassingen op technisch, hardware- en/of softwarevlak. Binnen het thema Mobiliteit van het programma Waardemakers werd en wordt hier aandacht aan besteed, maar ook een – recente – ontwikkeling voor de circulaire toepassing van resthout valt onder deze categorie.

Bij marketing-/salesinnovatie gaat het om de implementatie van een nieuwe verkoopmethode met substantiële aanpassingen in het concept, de verpakking, de plaatsing, de promotie of de prijszetting van het product. Het programma Waardemakers heeft amper aandacht gegeven aan marketing en sales als expliciet domein, maar wel consequent en consistent de driehoek duurzaamheid - innovatie - economie gepositioneerd en bedrijven die hierin actief zijn voor het voetlicht gebracht o.a. via de website van de provincie, het businessevenement KOP500 en het 'Werkboek Waardemakers'. Daarnaast is de term 'Waardemaker' voor een aantal ondernemers een soort geuzennaam gebleken waarmee ze hun bedrijf en zichzelf karakteriseren.

Bij sociale of organisatie-innovatie gaat het om de implementatie van een nieuwe organisatiemethode voor de dagelijkse praktijk, de organisatie van de werkplek of de externe relaties van een onderneming. In het programma Waardemakers is de opzet van de Senior Startup XL te zien als een innovatie op dit terrein: hoe kunnen 'gearriveerde' ondernemers samen nieuwe business maken voor komende generaties. Ook de aandacht die is gegeven aan de human capital agenda door ondernemers met elkaar te laten sparren (visie en organisatie van menselijke kapitaal) valt hieronder.

In het programma Waardemakers is niet expliciet gekozen voor één enkele categorie innovatie, maar wordt – passend bij de aard van het programma – aangesloten bij vragen en uitdagingen die vanuit de markt naar boven komen. In de praktijk is de meeste aandacht besteed aan procesinnovatie en productinnovatie.

COMBINATORISCHE INNOVATIEPROCESSEN

Combinatorische innovatie kan ontstaan door gunstige configuratieruimtes. In configuratieruimtes vindt de identificatie, explicitering, exploratie en het begrip van nieuwe categorieën van concepten, problemen en oplossingen plaats. Er worden twee varianten onderscheiden. In het programma Waardemakers is niet expliciet gekozen voor een variant, beide komen voor.

Type I innovatie is het innovatieproces waarbij wordt gezocht naar een combinatie die een bestaand probleem kan oplossen. Dit wordt ook wel open innovatie genoemd. In het programma Waardemakers werd hiernaar gekeken bij bijvoorbeeld energie Haaksbergen.

Dit betrof op zich een redelijk eendimensionale vraag waarbij het programma probeert ondernemers verder te laten denken dan alleen in standaard oplossingen. Een ander voorbeeld was het vraagstuk van patenten bij een product isolatie uit resthout. Het programma probeert dan ook de potentie van zonne-energie mee te nemen in de overwegingen.

Combinatorische innovatie type II betreft die gevallen waarin wordt begonnen met de bouwstenen en vervolgens op zoek wordt gegaan naar een mogelijke waardevolle combinatie. Bij combinatorische innovatie speelt het georganiseerde toeval een belangrijke rol. Partijen leren elkaar steeds beter kennen naarmate zij elkaar vaker ontmoeten. Naast inzicht in elkaars kwaliteiten en ambities ontstaat er ook een band en wanneer mensen elkaar vaak genoeg tegenkomen, zal vanzelf de vraag "Wat kunnen wij samen doen?" zo nu en dan opkomen. Dit lijkt de kern van de benadering van het programma Waardemakers.

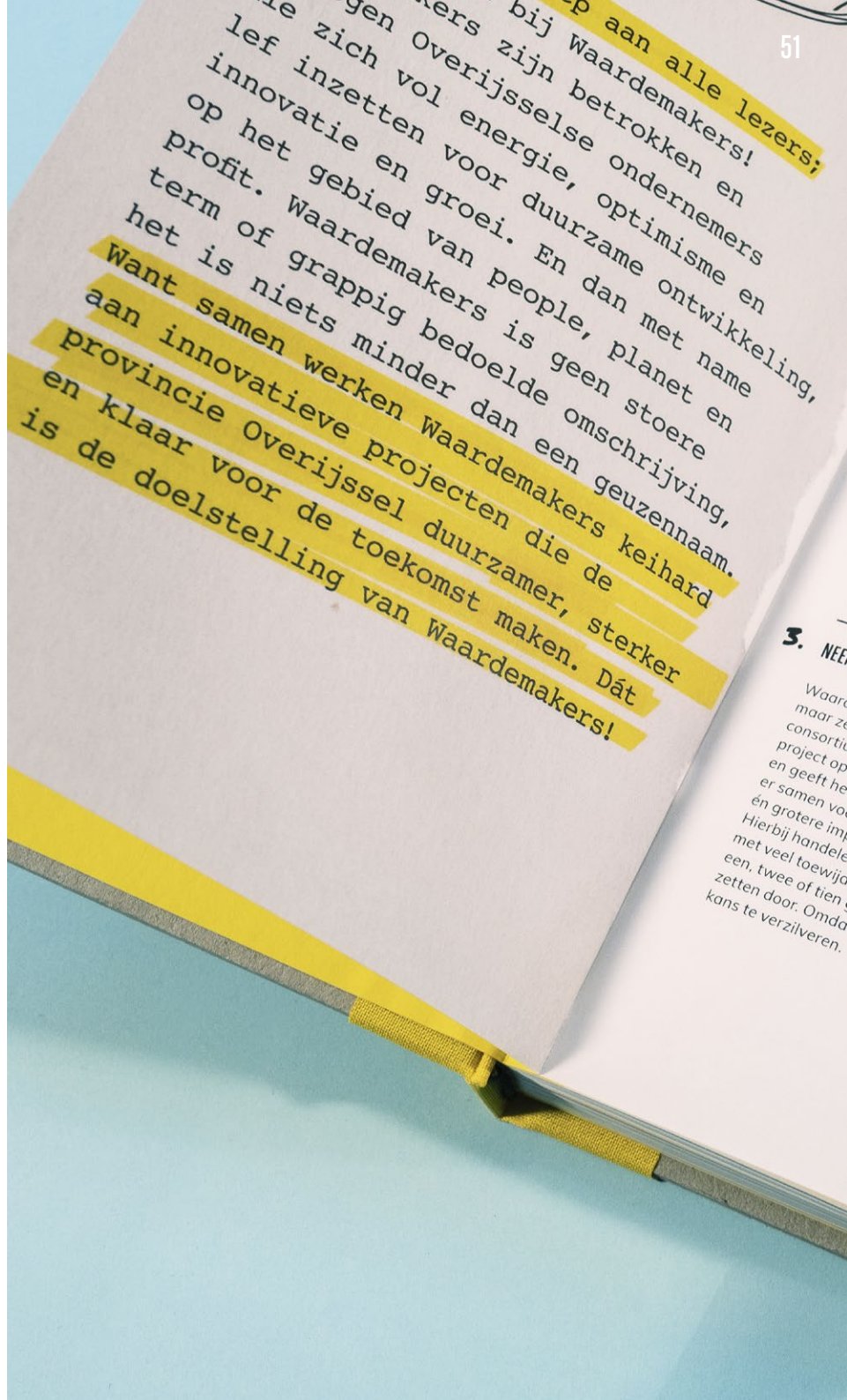
INNOVATIE OF TRANSITIE

In de benadering van de provincie Overijssel staan koplopers centraal bij het bevorderen van innovatieprocessen gericht op duurzaamheid. De koplopers zijn zogenaamde fase III bedrijven die niet alleen gericht zijn op het verduurzamen van de eigen processen, maar gericht zijn op systeeminnovatie. Vanuit koplopers kunnen netwerken worden gebouwd.

Met deze keuze is een 'zwaardere', overkoepelende transitiebenadering buiten beeld. Er zijn modellen beschikbaar, zoals de transitiemanagementcyclus van Loorbach (2007). Een dergelijk model heeft als sterk punt dat transitiebevorderende activiteiten richting duurzaamheid in een operationeel kader worden geplaatst. In het programma Waardemakers van de provincie Overijssel is echter meer beweegruimte. Bewust wordt een sturing op samenhang en een transitieagenda vermeden. Door de keuze van fase III koplopers is de focus wel gericht op systeeminnovaties richting duurzaamheid.

Team Waardemakers hanteert drie fasen van verduurzaming:

- **fase I**: accent ligt op investeringen, bijvoorbeeld zonnepanelen of led-lampen
- **fase II**: nadruk op verbetering van het bestaande productieproces, bedrijfsvoering en cultuur
- **fase III**: keten- en systeeminnovatie. Er wordt bijvoorbeeld overgestapt op andere grondstoffen of er worden andere producten gemaakt



EEN GUNSTIGE OMGEVING

INLEIDING

Er dient bij combinatorische innovatie geïnvesteerd te worden in een gunstige innovatie omgeving. Er worden vier 'ruimtes' onderscheiden:

- **Sociale/culturele ruimte**, met daarin de informele relaties, culturele aspecten, netwerken, gedragscodes, enzovoort;
- **Proces/organisatie ruimte**, waarin formele relaties en de organisatie van activiteiten en processen en systemen zich afspelen;
- **Virtuele/digitale ruimte**, bestaande uit ICT-gebaseerde systemen, inclusief communicatiemiddelen, sociale netwerken, workflowsystemen, transactiesystemen en mobiele infrastructuur;
- **Fysieke/reële ruimte**, die directe interactie heeft met onze vijf zintuigen: zicht, reuk, geluid, smaak en gevoel.

Er is van tevoren in het programma geen keuze gemaakt op welke ruimte zich te richten. We lopen ze hieronder apart af.

SOCIALE/CULTURELE RUIMTE

Combinatorische innovatie is een vorm van verbindend vernieuwen. De aanpak bestaat uit het kijken naar partijen in de omgeving, waaronder partners, organisaties uit andere sectoren, bestaande technologieën, andere landen, enzovoort. Daarbij hoort de kernvraag van combinatorische innovatie type II: "Wat zouden wij samen kunnen doen?"

Het hele programma Waardemakers is in de kern juist op deze sociale ruimte gericht. Het idee voor Waardemakers is om netwerken van MKB-bedrijven te faciliteren, om te komen tot projecten, waarin ondernemers samenwerken aan innovaties op het gebied van duurzaamheid. De samenstelling van het eigen team medewerkers is volledig erop gericht geweest om dit proces vorm te geven. Het was bijvoorbeeld belangrijker te kunnen redeneren vanuit ondernemers dan kennis van duurzaamheid te hebben.

Kern van het werk was regie te voeren op de netwerken, wie bijvoorbeeld kon worden toegelaten en wie niet. Het ging om bedrijven die al levensvatbaar zijn met betrekking tot duurzaamheid, bedrijven die iets willen wat ze alleen niet kunnen realiseren, die niet alleen komen halen, die hun eigen netwerk open zouden stellen en dergelijke. Dit vergt veel individuele gesprekken. Er werd voeding aan het netwerk gegeven, altijd vanuit de vraag van ondernemers. Er werd verbinding gemaakt met financieringsvraagstukken, maar tevens werd ervoor gewaakt te worden gezien als een subsidiepot. Nieuwe wegen werden gesuggereerd, al dan niet met een duidelijk advies. Er werden personen gekoppeld rond inhoudelijke suggesties.

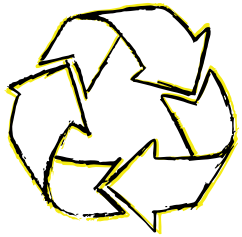
Begin 2019 is er op deze wijze een 'ecosysteem' gegroeid, waardoor innovatie gefaciliteerd wordt. Het Waardemakersnetwerk met ondernemers, heeft positie gekregen in het innovatielandschap. Het biedt de mogelijkheid met elkaar businesscases te definiëren en gelegenheid te geven voor opschaling die nodig is voor systeeminnovatie. Er zijn verbindingen met innovatievehikels zoals NovelT, Energiefonds, Pioneering, Polymeer Science Park (PSP) en Oost NL.

Consequentie van deze benadering is tevens een beperkte stuurbaarheid. Innovatie vereist dat kennis wordt gedeeld en gecombineerd. De kernopgave is dan dat partijen elkaar vertrouwen, en hier is dan ook veel aandacht voor in het programma Waardemakers. De complexiteit van het innovatie-proces zorgt er echter voor dat garantie voor (direct) succes niet gegeven kan worden. Er wordt niet gewerkt aan een vaste agenda, duurzaamheidsprogramma of actieplan. Het geheel barst van de onvoorziene bij-effecten, mogelijke langetermijneffecten, gemiste zwakke signalen, enzovoort. In een dergelijke context is er vaak sprake van serendipiteit: waardevolle ontdekkingen kunnen doen, zonder dat daar iemand specifiek naar op zoek was.

PROCES/ORGANISATIE RUIMTE

Bij combinatorische innovatie moeten de partijen in staat zijn informatie/kennis uit te wisselen en te combineren. Juist daar waar sprake is van mensen die een verschillende achtergrond hebben en/of uit een verschillend bedrijf of zelfs verschillende sector komen, is het van groot belang dat de benodigde kennis op een efficiënte en effectieve manier kan worden gedeeld en gebruikt. Dat lukt alleen wanneer de kennis niet alleen toegankelijk is, maar ook op zodanige wijze consistent en eenduidig interpreteerbaar is geformuleerd, dat deze optimaal kan worden gecombineerd.

Het programma Waardemakers is te diffuus om generiek voor de netwerken aan deze proces/organisatie ruimte te werken. De rol van het programma Waardemakers is wel om de werking van De Provincie voor ondernemers te duiden en toegankelijk te maken. Het gaat om verbindingen met programma's als circulaire economie en nieuwe energie. Op het niveau van individuele projecten is de kennisuitwisseling specifieker, maar is het niet de rol van het programma hier specifiek voor te zorgen. Diverse projecten zijn 'gestrand', waarbij mogelijk problemen in informatie- en kennis-uitwisseling een rol hebben gespeeld. Bij het combineren van informatierijke omgevingen en processen worden namelijk stevige eisen gesteld aan de kwaliteit van het kennismanagement.



VIRTUELE/DIGITALE RUIMTE

In het programma Waardemakers werd niet gedacht in termen van het verbinden van de partijen in een virtuele/digitale ruimte. Het enige initiatief in deze richting is het Waardemakers-platform. Dit is echter een lichte variant van wat in deze ruimte mogelijk zou zijn in de combinatorische innovatiebenadering.

FYSIEKE/REËLE RUIMTE

De laatste jaren is een toenemende belangstelling ontstaan voor dit aspect van het ondersteunen van sociale en (collectieve) intellectuele processen. In het programma Waardemakers is hier vooral veel aandacht voor in het organiseren van de fysieke ontmoetingen. Naar de aard van het programma kan hier ook niet veel meer aan gedaan worden; het is geen programma dat hele regio's transformeert in 'innovation valleys'. Er is niet gewerkt aan het idee dat een concentratie van kennisintensieve, innovatieve partijen een aanzuigende werking heeft en dat, wanneer de partijen eenmaal in elkaars buurt verkeren, er een dynamiek ontstaat waarin nieuwe combinaties leiden tot nieuwe mogelijkheden.

NIEUWE COMBINATIES = NIEUWE MOGELIJKHEDEN!

RICHTING GEVEN AAN INNOVATIE

INLEIDING

Uitgangspunt van Iske in zijn combinatorische innovatie is dat niet alleen het vraagstuk, maar ook de oplossing is te vinden in de complexiteit. Voorwaarde om verder te komen is dat partijen kennis willen en kunnen uitwisselen, waarvoor een geschikte omgeving nodig is. Mensen moeten elkaar leren kennen en een gemeenschappelijke taal kunnen ontwikkelen waardoor kennis kan worden gecombineerd en toegepast. Vertrouwen speelt hierbij een grote rol. Dit vertrouwen is zeker nodig wanneer de uitkomst in hoge mate onzeker is.

Onder het motto "Samen delen en doen" wordt hier in het programma Waardemakers van de provincie Overijssel aan gewerkt. Het programma richt zich vooral op de fuzzy front end van innovatie. Vanuit koplopers die breder dan het eigen bedrijf werken aan duurzaamheid, worden netwerken van ondernemingen gebouwd. In de praktijk wordt daarbij de meeste aandacht besteed aan procesinnovatie en product-/dienstinnovatie. De aanpak bestaat vooral uit verbinden van partijen. Consequentie van deze benadering is een beperkte stuurbaarheid. We bespreken dit hieronder, gevolgd door de aandachtspunten waarin de benadering verfijnd kan worden in het programma.

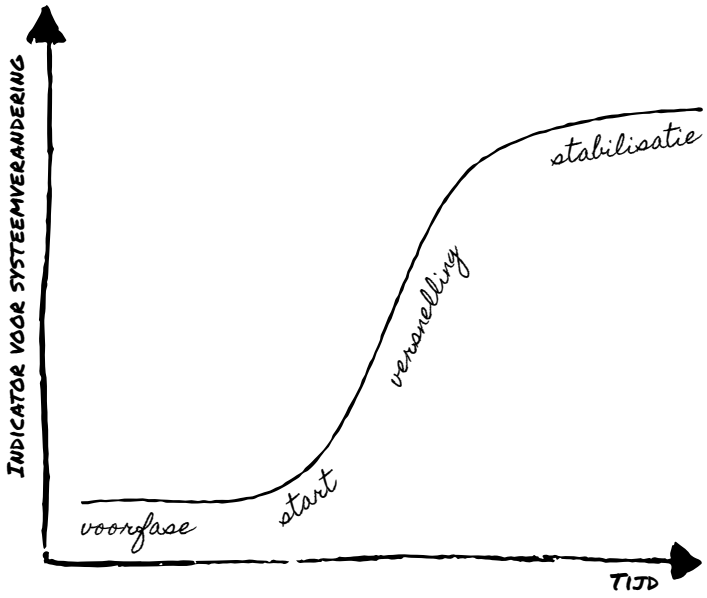
STURING

Bij combinatorische innovatie speelt het georganiseerde toeval een belangrijke rol. Partijen leren elkaar steeds beter kennen naarmate zij elkaar vaker ontmoeten. Naast inzicht in elkaars kwaliteiten en ambities ontstaat er ook een band en wanneer mensen elkaar vaak genoeg tegenkomen, zal vanzelf de vraag "Wat kunnen wij samen doen aan verduurzaming?" opkomen. De complexiteit van het innovatieproces zorgt er echter voor dat garanties voor direct succes niet gegeven kunnen worden. Er wordt niet gewerkt aan een vaste agenda, duurzaamheidsprogramma of actieplan. In een dergelijke context is er vaak sprake van serendipiteit: waardevolle ontdekkingen kunnen doen, zonder dat daar iemand specifiek naar op zoek was. In deze fase worden partners in beeld gebracht, gezamenlijke ambities geformuleerd en coalities rondom ideeën gevormd.
Dit is het moment waarop eigenaarschap expliciet gemaakt wordt en nieuwe cross-sectorale waardeketens ontstaan. Het is in deze fase de uitdaging om van ideeën te komen tot een concept met een projectplan en partners. Tussen de concept- en de ideeënfase vindt continue uitwisseling plaats.

Combinatorische innovatie wordt zeker niet beschreven als een efficiënt proces. Veel van de ontmoetingen zullen niet direct iets opleveren. En daarbovenop gaan in het begin van een innovatie veranderingen vaak traag, hetgeen met een S-curve gevisualiseerd kan worden (zie figuur 'S-curve van innovatieve veranderingen'). Na een 'take off' komt een versnelling, en uiteindelijk volgt een stabilisatie als de omslag is voltooid (Rotmans, 2005).

Dat wil zeker niet zeggen dat een overheid in dit eerste stadium van innovatie niets te zoeken heeft. De kern van Mazzucato's betoog in De ondernemende staat (Mazzucato, 2015) is dat de meest radicale nieuwe technologieën in verschillende sectoren – van het internet tot farmaceutica – zijn terug te voeren tot financiering door een overheid. Naast de nadruk op het inzetten van financieringsinstrumenten benadrukt ze ook het belang van het bij elkaar brengen van personen, ondernemingen en instellingen.

Ook Termeer et al. (2013) benadrukt het vormen van netwerken, waarbij naast formal governance networks ook het belang wordt benoemd voor innovatie van 'change alliances' en 'shadow networks'.



FIGUUR - S-CURVE VAN INNOVATIEVE VERANDERINGEN

Het creëren van de sfeer van openheid en kennis delen voor innovatie betreft geen traditionele rol van de provincie, en behoeft daarom in- en extern constant uitleg. Consequent wordt in het programma ook gekeken naar het creëren van waarde, waarin het begrip waarde breder wordt gedefinieerd dan financieel kapitaal. Businesscases zijn geen uitgangspunt van de netwerkvorming, maar de formulering van businesscases kan wel worden gezien als output van het programma. Voorbeelden daarvan zijn Biobased en CO_2 in beton. Ook is er sprake van samenwerking tussen spelers met een vernieuwend businessmodel en bestaande partijen ten behoeve van opschaling. Er wordt gestuurd op het voorkómen van eindeloze discussies rond de bescherming van intellectueel eigendom. Ook worden zaken tot behapbare onderdelen teruggebracht.

WAARDEMAKERS EN NU VERDER...

Team Waardemakers heeft de afgelopen jaren een breed netwerk van ondernemers en ondernemingen geactiveerd en nieuwe samenwerkingsverbanden en initiatieven gestimuleerd. In Waardemakers lag, net als bij de andere partnerprogramma's Studio Vers Bestuur, de Stadsbeweging, Sociale Kwaliteit, Launching Customership en Natuur voor Elkaar, de focus op samenwerken en experimenteren, innovatie en dialoog. Niet van bovenaf, gestuurd door bedachte opgaven, maar van onderop door aan te sluiten bij de vragen van ondernemers zelf. Zo zijn deze netwerken van onderop gebouwd. De resultaten in de projecten en de kracht van de samenwerkingsverbanden tonen de meerwaarde van deze aanpak aan.

De netwerkaanpak heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld. Want er is niet alleen veel gedeeld en gedaan, maar ook geleerd. We hebben van elkaar geleerd wat de kracht van samenwerken is, hoe een goed netwerk functioneert en hoe je een team samenstelt dat dat begeleidt. Die ervaringen zijn toegepast en de jongste inzichten zijn weergegeven in dit Theorieboek.

De Waardemakers-aanpak is nooit af en ontwikkelt zich verder. Samen met het Verwey-Jonker Instituut is gekeken op welke punten de Waardemakers-aanpak zich nog kan verbeteren. De analyse van het instituut staat in deze publicatie. De onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut bevestigen de waarde van de verbindende en creatieve aanpak van Waardemakers, maar denken dat deze verbeterd kan worden wanneer die aanpak wordt verrijkt door samenwerking met andere partijen zoals kennisinstellingen en start-ups en wanneer een meer methodische aanpak wordt gevolgd. Deze leerpunten, aangevuld met eigen ervaringen en opbrengsten van gesprekken met ondernemers, zijn een bron van inspiratie om de Waardemakers-aanpak verder te ontwikkelen. Daarbij houden we vast aan de keuze om vraaggericht te werken. Een consequentie van die keuze is dat een traditionele kwantitatieve verantwoording niet voor de hand ligt – je weet immers niet vooraf welke vraag komt en van wie – , maar ingezet moet worden op een kwalitatieve output.

We werken inmiddels aan een infrastructuur voor samenwerking met start-ups met gevalideerde processen waarin kennisdeling en -ontwikkeling en een onderbouwing van de businesscase onderdeel uit maken. Dit sluit ook aan bij de wens die sommige kennisinstellingen en diverse ondernemingen hebben geuit. Zo worden de netwerken nog krachtiger en meer 'van de markt' en gaat het Overijssels MKB zich onderscheiden in innovatie en samenwerking.

LEESTIPS

WERKBOEK WAARDEMAKERS

TEAM WAARDEMAKERS (2019)

Waarom vinden wij dit belangrijk? Vanuit het Waardemakers-netwerk ontstaan innovaties en samenwerkingen. Het Werkboek Waardemakers toont een aantal prachtige voorbeelden uit de praktijk van samenwerking tussen ondernemers, overheid en kennisinstellingen. Wat maakt een idee tot een succesvolle en duurzame innovatie?

Wanneer je als ondernemer echte stappen wilt zetten op het gebied van duurzame innovaties, dan is samenwerking met anderen een vereiste. Samenwerking met bekende en onbekende ondernemers. Met onderwijsinstellingen. En met de overheid. Samen weet je meer, kun je meer en kom je verder. Het doel van Waardemakers is om samenwerkingen tussen het bedrijfsleven en de overheid vorm te geven rondom duurzame innovaties. Deze samenwerkingen leiden tot concrete projecten die economische en duurzame waarde "maken". De kracht van succes, is acteren vanuit het hart van de onderneming, waarbij ook gewoon geld verdiend mag worden. Duurzaamheid is namelijk niet alleen een ideëel doel, het is ook een economisch doel. Juist omdat Waardemakers deze twee zaken combineren, ben je als ondernemer eerder bereid om tijd en geld in een duurzame innovatie te investeren en je passie te volgen. Het Werkboek is een voorloper op dit Theorieboek. Ze versterken elkaar. Waarbij de eerste in gaat op het 'wat', en het tweede op het 'hoe' en de theoretische onderbouwing.

HANDBOEK BETEKENISVOL ONDERNEMEN

KEES KLOMP, STEFAN WOBBEN EN JESSE KLEIER (2016)

Waarom vinden wij dit belangrijk? In het Waardemakers-netwerk zien we dat ondernemers willen voorlopen, samenwerken en duurzaamheid (ook economische) belangrijk vinden. Ondernemers die ketenbrede waarde willen toevoegen. De praktijk bevestigt het boek.

Volgens de auteurs is maatschappelijke toegevoegde waarde de belangrijkste pilaar onder florerende bedrijven. Duurzaamheid en MVO zijn daarvan slechts het begin. Het gaat over wérkelijke, aantoonbare waarde – voor het leven van klanten, medewerkers en andere betrokkenen; kortom voor de maatschappij in brede zin. Kees Klomp, Stefan Wobben en Jesse Kleijer schreven een handleiding om te ondernemen in de 'betekeniseconomie'. Hun aanpak begint bij de beweegredenen van de ondernemer als mens, en voert via de binnenkant van het bedrijf, het merk en de marketingactiviteiten naar een positieve impact op de maatschappij, wat op haar beurt weer lucratief is voor de onderneming.

HET GAAT OVER WÉRKELIJKE, AANTOONBARE WAARDE – VOOR HET LEVEN VAN KLANTEN, MEDEWERKERS EN ANDERE BETROKKENEN!

DE ONDERNEMENDE STAAT

MARIANA MAZZUCATO (2015)

Waarom vinden wij dit belangrijk? Met alle transities waar we ons in bevinden, zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, circulaire economie, digitalisering en internationalisering, is het nodig dat de overheid een meer dynamische en ondernemende rol aanneemt om (lange termijn) innovaties aan te jagen.

In de ondernemende staat pleit Mariana Mazzucato voor een nieuwe rol voor de overheid. Een overheid die samen met het bedrijfsleven co-creëert en samenwerkt. Mazzucato weet treffend te beschrijven aan de hand van concrete voorbeelden hoe innovaties uit het verleden cruciaal waren voor belangrijke ontwikkelingen in het heden. Grote innovaties zoals GPS, internet, elektronische apparaten, naar de maan vliegen; ze zijn allemaal gefinancierd door overheden. Bedrijven als Apple en Facebook maken hier handig gebruik van. Zij kapitaliseren als het ware op publieke investeringen. Mazzucato pleit voor een gezonde balans tussen publieke en private partijen. De overheid is er niet alleen om marktfalen te repareren, maar ook om markt te creëren.

NOOIT AF

MARTIJN ASLANDER EN ERWIN WITTEVEEN (2015)

Waarom vinden wij dit belangrijk? 'Nooit af' onderschrijft het belang van jezelf vernieuwen, over grenzen heen kijken en open staan voor andere ontwikkelingen. En dat met de kracht van verbinding door collectieve kennis, georganiseerd in netwerken.

In het boek nooit af wordt beschreven dat ontwikkelingen geen eindstadium hebben. Een idee, product of innovatie is slechts een tussenstation in de verdere ontwikkeling. Dit geldt voor allerlei terreinen zoals de bouw, landbouw, de zorg, het onderwijs, in alles. De veranderingen gaan nu zo snel, dat er geen tijd meer is voor de oude gewoonte Eerst-Lang-Voorbereiden-Dan-Het-Eindmodel. Mensen en organisaties blijven zich permanent ontwikkelen en aanpassen; oftewel ze zijn nooit af.

NIEUWE BUSINESS MODELLEN

JAN JONKER (2014)

Waarom vinden we dit belangrijk? In dit boek en het bijbehorende working paper 'aan advies geen gebrek' geeft Jan Jonker (hoogleraar sociaal ondernemen aan de Radboud Universiteit) talloze voorbeelden van de nieuwe economische modellen en geeft een theoretisch kader.

De essentie? Meervoudig, samenwerking, netwerken, circulaire transactie. Woorden waarin we ons als Waardemakers herkennen en waarbij we ook analogieën zien met al die prachtige en werkende voorbeelden die in het boek zijn opgenomen. Of het nu gaat om wat conceptuele begrippen als stadslandbouw of deeleconomie, of meer concrete als een energiecoöperatie, of een innovatie-centrum Groene economie. Ze zijn een bron van inspiratie dat nieuwe businessmodellen ook daadwerkelijk kunnen werken en leren ons welke systeemaanpassingen noodzakelijk zijn.

DE ESSENTIE?

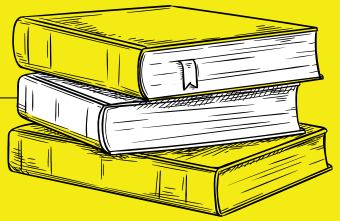
MEERVOUDIG, SAMENWERKING, NETWERKEN, CIRCULAIRE TRANSACTIE.

REFERENTIES

Aslander, M., Witteveen, E. (2015).
Nooit af: Een heldere en hoopvolle kijk op de veranderende wereld.
AMSTERDAM: UITGEVERIJ BUSINESS CONTACT. ISBN 9789047009139.

Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990).
'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation'.
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 35: 128-152.

Gassmann, O. & Schweitzer, F (eds.) (2013).
Management of the Fuzzy Front End of Innovation.
SPRINGER.



Herstatt, C., & Verworn, B. (2004).
The 'fuzzy front end' of innovation. In Bringing technology and innovation into the boardroom (pp. 347-372).
PALGRAVE MACMILLAN, LONDON.

Iske P.L. (2016).
Combinatorische innovatie. Inspireren & Leren in een Complexe Wereld.
UITGAVE VAN STICHTING MAATSCHAPPIJ EN ONDERNEMING, DEN HAAG.
ISBN: 978-90-6962-261-3.
ZIE: HTTP://KNOCOM.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/11/20160528-COMBINATORISCHE-INNOVATIE.PDF

Jonker, J. (2014, red).
Nieuwe Business Modellen – Samen Werken aan Waardecreatie.
STICHTING OCF 2.0 EN ACADEMIC SERVICE. AMSTERDAM: BOOM UITGEVERS. ISBN 978 94 6220 086 9.

Kamer van Koophandel (2019). Geraadpleegd op 10 februari 2019.
VAN HTTPS://ONDERNEMERSPLEIN.KVK.NL/CROSSOVERS/

Klomp, K., Wobben, S., & Kleijer, J. (2016).
Handboek betekenisvol ondernemen: Het gat in de maatschappij.
AMSTERDAM: BUSINESS CONTACT. ISBN 9789047009177.

Loorbach, D. (2007).
Transition Management: New mode of governance for sustainable development.
UTRECHT: INTERNATIONAL BOOKS.

Mazzucato M. (2015).
De ondernemende staat. Waarom de markt niet zonder overheid kan.
EERSTE DRUK. UITGEVER: NIEUW AMSTERDAM. ISBN 9789046819302.

Michael Page (2019) Geraadpleegd op 24 januari 2019.
VAN HTTPS://WWW.MICHAELPAGE.NL/ADVICE/MANAGEMENTADVIES/LEIDERSCHAP/DE-SUCCESFACTOREN-VOOR-EEN-INNOVATIE-ECOSYSTEEM

Neerlands Diep (2018). Geraadpleegd op 15 februari 2019.
VAN HTTP://NEERLANDSDIEP.NL/MAGAZINE/DE-MANIER-OM-MET-COMPLEXITEIT-OM-TE-GAAN-IS-MEER-RUIMTE-GEVEN-AAN-ZELF-ORGANISEREND-VERMOGEN/

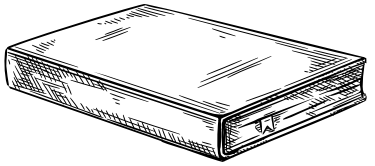
Peltoniemi, M. (2006).
Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems.
EMERGENCE-MAHWAH-LAWRENCE ERLBAUM-, 8(1), 10.

Rotmans, J. (2005).
Maatschappelijke innovatie.
TUSSEN DROOM EN WERKELIJKHEID STAAT COMPLEXITEIT, ORATIE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM (SOCIETAL INNOVATION. BETWEEN DREAM AND REALITY STANDS COMPLEXITY, INAUGURAL SPEECH ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM).

Team Waardemakers (2019).
Werkboek Waardemakers.
UITGAVE VAN WAARDEMAKERS EN PROVINCIE OVERIJSSEL, ZWOLLE.
ZIE: WWW.WERKBOEKWAARDEMAKERS.NL

Termeer, C.J.A.M., Teisman, G.R., Nooteboom, S.G. & Deelstra, Y. (2013).
CLIMATE ADAPTATION LEADERSHIP BETWEEN SMALL ADJUSTMENTS AND TRANSFORMATIVE CHANGE. THE CASE OF THE DUTCH DELTA.

Topsector Energie (2018). Geraadpleegd op 10 februari 2019.
VAN: HTTPS://WWW.TOPSECTORENERGIE.NL/NIEUWS/ENERGIETRANSITIE-VEREIST-NIEUWE-EXPERTISE-OVERHEID



’Waardemakers’ staat niet op zich. Waardemakers is onderdeel van een brede aanpak van de provincie Overijssel die zich richt op bestuurlijke vernieuwing. Vraaggericht en partnerschap staan ook centraal bij Studio Vers Bestuur, Launching Customership, Sociale Kwaliteit, de Stadsbeweging en Natuur voor Elkaar.

Wil je meer weten over één van die andere programma’s, scan dan één van de onderstaande QR-codes.

DE STADSBEWEGING
www.stadsbeweging.nl

LAUNCHING CUSTOMERSCHIP
launchingcustomership.nl

NATUUR VOOR ELKAAR
www.natuurvoorelkaar.nl

SOCIALE KWALITEIT
www.overijssel.nl/socialekwaliteit

STUDIO VERS BESTUUR
www.studioversbestuur.nl

WAARDEMAKERS
www.kop500.nl/wat-doen-waardemakers

VERGELIJKBARE AANPAK MET PARTNERSCHAP

’WAARDEMAKERS IS ONDERDEEL VAN EEN BREDE AANPAK VAN DE PROVINCIE DIE ZICH RICHT OP BESTUURLIJKE VERNIEUWING’

WAARDEMAKERS, OVERIJSSEL

Uitgegeven door

WAARDEMAKERS

Het Theorieboek Waardemakers is een aanvulling op het Werkboek Waardemakers en mogelijk gemaakt door het Waardemakers-netwerk in Overijssel en de provincie Overijssel.

VRAGEN? NEEM CONTACT MET ONS OP
www.kop500.nl

Redactie

MARIEKE BUTTERHOFF, FEIKE TIBBEN, JORIAN BAKKER, ANGELA MOOK-WILLEMS, CHRIS VAN DE HOEF EN DICK HOEK, THEO SMITS

WWW.THEO-SMITS.NL

Fotografie

PAUL RIDDERHOF EN THEO SMITS (WWW.THEO-SMITS.NL)

Concept, ontwerp en opmaak

CATAPULT CREËERT

WWW.CATAPULT.NL

COLOFON

ONLINE

De online versie van dit Theorieboek is te vinden op:

www.werkboekwaardemakers.nl/theorieboek