

# EMPOWERING ECOSYSTEMS

Naar succesvolle samenwerking in ketens, netwerken en allianties

Wie werkt aan complexe maatschappelijke problemen, herkent het volgende beeld: veel betrokken partijen die elkaar nodig hebben om resultaten te bereiken, zonder dat iemand doorzettingsmacht heeft. Transparant, gelijkwaardig, inspirerend en vlot complexe maatschappelijke problemen aanpakken blijkt in de praktijk daarom lastig. Hoe bereik je dan toch gezamenlijk resultaat?

Samen op reis met 'Empowering Ecosystems'.

**We zien dat veel van onze klanten steeds meer bewust worden van het feit dat samenwerking noodzakelijk is om complexe problematiek aan te pakken. Tegelijkertijd zien we dat klanten worstelen hoe dit te doen en oplossingen kiezen die niet altijd bijdragen aan het op een vlotte manier komen tot resultaat.**

*"In the long history of humankind, those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed."*

**Charles Darwin**

## Complexe problemen aanpakken vraagt om samenwerken

Onze samenleving verandert in hoog tempo als gevolg van digitalisering, globalisering en flexibilisering. De maatschappelijke uitdagingen zijn complex. Organisaties zien steeds meer in dat het antwoord op vraagstukken niet door hen alleen kan worden gegeven. Er ontstaan daarom meer (publiek-private) samenwerkingsverbanden.

Enkele voorbeelden uit onze praktijk:

### Dutch Coalition for Humanitarian Innovation (DCHI)

De behoefte aan wereldwijde noodhulp is verdubbeld, de kosten van noodhulp zijn verdrievoudigd en de vraag is sterk veranderd. Innovatie is nodig om aan deze veranderende omstandigheden tegemoet te komen, kosten te verlagen en impact te verhogen. Verschillende partijen zijn daarom DCHI gestart, waarbij inmiddels meer dan 50 organisaties zijn aangesloten.

### Zelfregulering Gezond en Veilig Werken

We zien een beweging van een overheid die stuurt via wet- en regelgeving naar een overheid die partijen faciliteert. Om gezond en veilig werken structureel te borgen wordt er binnen het programma Zelfregulering Gezond en Veilig Werken van het ministerie van SZW samengewerkt met sociale partners, brancheorganisaties, kennisinstututen en de overheid.

### Zo Spoedig, Selectief, Slim, Samen en Simpel Mogelijk (ZSM)

Politie en strafrechtketen partners experimenteren hier vanuit het programma ZSM met nieuwe vormen van samenwerking, waarbij casuïstiek wordt afgestemd met zorgpartners en partners uit het sociale domein. Hierdoor pogen zij recidive terug te dringen bij gevallen van huiselijk geweld en jeugdcriminaliteit.

### Internationale luchthaven

Capgemini ondersteunt een internationale luchthaven in hun cybersecurity-initiatief: een project met als doel de regionale samenwerking op het gebied van cybersecurity te vergroten. Binnen het project nemen 14 publieke en private organisaties en onderwijsinstellingen uit de regio deel aan een speciale werkgroep, met als doel de luchthaven een veiligere digitale plek te maken.

We helpen betrokkenen om samen oplossingen te bouwen, zonder hierbij oplossingen op te leggen aan een netwerk.

## Waarom de nadruk op samenwerken?

Partijen in netwerken doen niet alles per definitie altijd samen, maar organiseren zich wanneer dat nodig is voor het bereiken van het beoogde resultaat. Deze (tijdelijke) allianties, netwerken en ketens vragen om een **eigentijdse wijze van organiseren**. De nadruk ligt steeds meer op het realiseren van gezamenlijke meerwaarde en het regisseren van het netwerk.

Het **resultaat** is leidend. Dit vraagt om een wendbare manier van organiseren en het kiezen van een passende aanpak en organisatievorm met de juiste **partners**, met veel **ruimte en autonomie** voor professionals.



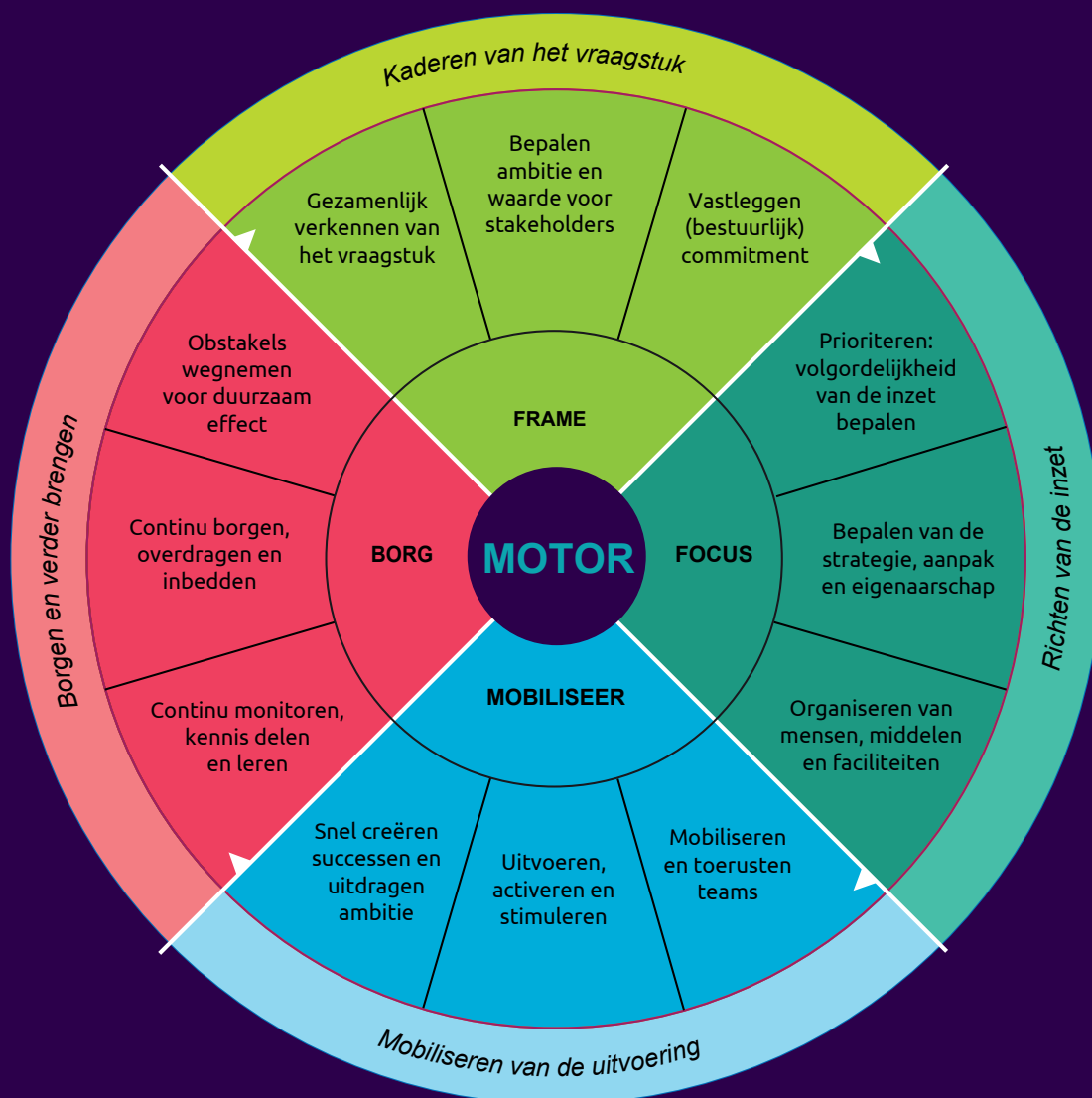
## De methode die als leidraad dient om samenwerkingen te stimuleren

De methode is uitgewerkt in het figuur van **Empowering Ecosystems**. Het figuur wordt flexibel ingezet. Op reis volgens een strak schema is immers nooit leuk, er moet voldoende ruimte blijven voor spontane excursies. Er is geen vast startpunt van het figuur, het startpunt is de fase waarin de samenwerking op dat moment zit.

- **Kaderen van het vraagstuk**
- **Richten van de inzet**
- **Mobiliseren van de uitvoering**
- **Borgen en verder brengen**

Belangrijk voor het bereiken van resultaten in netwerken is dat er een motor is die het geheel in beweging houdt, een die de partijen motiveert en stimuleert. **Capgemini Invent** vervult vaak de rol van de buitenboordmotor.

### De Empowering Ecosystems methode



## Kaderen van het vraagstuk

Succesvol samenwerken vraagt een helder beeld over wat je wilt bereiken en wie daar een belangrijke bijdrage in te leveren heeft. Elk van de partijen werkt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, doelen en belangen. Partners worden in deze fase ondersteund bij het bepalen van het echte vraagstuk waar zij samen aan willen werken. Daarbij is aandacht voor hoe individuele doelen kunnen worden gerealiseerd in het gezamenlijke proces. Door gericht aandacht te besteden aan het expliciteren van het vraagstuk, ontstaat verbinding met het gewenste resultaat op uitvoerend en bestuurlijk niveau.

De frame-fase gaat om het beantwoorden van een aantal basisvragen. Wat is ons doel? Met wie willen we dit realiseren? Hebben we een concrete bestemming voor ogen of is de ervaring meer van belang? Soms is het resultaat duidelijk te identificeren. Soms is het resultaat veel minder tastbaar. Dan gaat het om het op gang brengen van een beweging, die uiteindelijk tot resultaat zal leiden.

## Richten van de inzet

Het samen beklimmen van een berg vraagt een andere voorbereiding dan het samen bouwen van een nieuwe cultuur. Het doel bepaalt dus in grote mate de benodigde inzet. In de focus-fase bepalen partijen gezamenlijk de manier waarop ze het vraagstuk aanpakken (strategie en organisatie) en leggen de randvoorwaarden zoals financiën en capaciteit met elkaar vast. Daarbij draait het om vragen zoals: hoe zorgen we ervoor dat we elkaar onderweg niet uit het oog verliezen? Wie betaalt welk gedeelte van het proces? Belangrijk is dat de organisaties het vertrouwen uitspreken in elkaars expertise en ruimte bieden om het uiterste uit hun mogelijkheden te halen. Als de bestemming onbekend is, is het soms moeilijk vooraf de randvoorwaarden te bepalen.

## Mobiliseren van de uitvoering

Geen beweging zonder actie. In de mobiliseer-fase vindt de uitvoering van de activiteiten plaats en is de reis begonnen. Het is belangrijk om snel concrete activiteiten op te zetten en resultaten te laten zien, dit brengt energie en motiveert de deelnemers die gezamenlijk het netwerk opbouwen.

## Borgen en verder brengen

In de borg-fase gaat het om het doorlopend verbeteren en versterken van het netwerk en het vanaf de start nadenken over de borging van de resultaten van het (tijdelijke) samenwerkingsverband. Activiteiten als monitoring, evaluatie en het in kaart brengen van mogelijke succes- en faalfactoren helpen om de inzet van het netwerk te verbeteren: "Wat gaan we morgen anders doen", is hierbij de leidende vraag.

Via gesprekken en een interactieve sessie wordt met elke stakeholder vastgesteld wat de ambities zijn, waar ze daarin staan en wat er in goede samenwerking tussen de partners nog moet gebeuren om die te realiseren. Soms blijkt dat de ambitie moet worden bijgesteld door nieuwe ontwikkelingen. Daarmee levert de monitor zijn eigen vervolggenda.

Tot slot is de monitor input voor het starten van de volgende cyclus van het figuur.

## De tijdelijke buitenboordmotor

Capgemini Invent voegt als tijdelijke buitenboordmotor het organiserend vermogen toe dat nodig is om te komen tot succesvolle samenwerking.

Een tijdelijke 'buitenboordmotor' die de samenwerking ondersteunt en faciliteert, blijkt een belangrijke succesfactor om de gezamenlijke bestemming te bereiken. De eigen inzet van partners is daarbij essentieel, zij maken de verandering door. Van onze opdrachtgevers horen we dat onze rol als motor helpt om resultaten te bereiken, energie vast te houden en betrokkenheid van de partners te garanderen.



## Empowering Ecosystems geeft collectief resultaat

Empowering Ecosystems tot tastbaar resultaat geleid bij meerdere organisaties:

- **De Dutch Coalition for Humanitarian Innovation** heeft geleid tot een groeiend en bloeiend netwerk van steeds meer organisaties waaronder bedrijven, kennisinstellingen, overheidsorganisaties en humanitaire instellingen die gezamenlijk innovaties vormgeven: er is inmiddels een innovatiefunnel met een groeiend aantal innovatieprojecten.
- Het bieden van procesbegeleiding aan **samenwerking tussen partners van de strafrechtketen en in de zorg en het sociaal domein** heeft als resultaat dat andere interventies zijn gekozen, die beter bijdragen aan veiligheid. Door een goed onderbouwde effectmeting kan nu op bestuurlijk niveau de volgende fase worden gestart.
- Het opzetten en uitvoeren van de ontwikkelingsgerichte monitor voor **Zorgpact** heeft er voor gezorgd dat regio's een sterkere focus kregen en hun samenwerking effectiever kunnen organiseren en verder uitbouwen.
- Het ondersteunen van gemeenten en corporaties door de **Taskforce Huisvesting Statushouders** heeft geleid tot het versneld realiseren van huisvesting voor 27.700 statushouders door gemeenten en woningbouwcorporaties.
- De samenwerking in de **regio Haaglanden** rondom onderwijs heeft geleid tot nieuwe opleidingsprogramma's, gezamenlijke voorzieningen, doorlopende leerlijnen en een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- Het programma **Zelfregulering Gezond en Veilig Werken van het ministerie van SZW** heeft een beweging op gang gebracht van een actief en betrokken netwerk van branches, bedrijven en andere organisaties die zelf gezond en veilig werken organiseren. Het programma is door de Katholieke Universiteit Leuven geselecteerd als Europese goede praktijk in het kader van het SESAME-project van de Europese Unie. Dit project richt zich op het verbeteren van gezond en veilig werken in het midden- en kleinbedrijf.
- Capgemini ondersteunt **een internationale luchthaven** in hun cybersecurity-initiatief: een project met als doel de regionale samenwerking op het gebied van cybersecurity te vergroten. Binnen het project werken 14 publieke en private organisaties en onderwijsinstellingen uit de regio samen. De eerste successen van het initiatief vormden evenementen voor belanghebbenden waarin kennis en hulpmiddelen werden gedeeld en men actief met elkaar in gesprek ging. De ambitie om een regionaal cybersecurity Centre of Excellence te worden, was de motivatie voor de werkgroep om gezamenlijk een groot aantal campagnes te organiseren die bijdragen aan de digitale weerbaarheid van het ecosysteem. Als resultaat hiervan hebben meer dan 250 leden van 90 verschillende organisaties zich aangesloten bij het initiatief en maken zij samen de luchthaven een veiligere digitale plek.

## Ontwikkeling door ervaring

Gebaseerd op empirische observaties, getest door theoretische expedities: Empowering Ecosystems is het resultaat van bewezen ervaringen in de praktijk, onderschreven door theorie. Doordat wij onze propositie structureel tegen het licht houden, kunnen wij onze klanten de oplossingen blijven leveren waar de hedendaagse problematiek om vraagt. Samenwerking in de toekomst ziet er niet noodzakelijk hetzelfde uit als vandaag.

Bent u klaar om Empowering Ecosystems te ervaren?  
Neem contact op met een van onze experts:

### **Karina Rauh**

#### **Senior Manager**

karina.rauh@capgemini.com

+31 6 5381 9445

### **Erik Hoorweg**

#### **Vice President lead market unit Public**

erik.hoorweg@capgemini.com

+31 6 1503 0869

### **Martine Middelveld**

#### **Manager**

martine.middelveld@capgemini.com

+31 6 2715 9956

### **Rinske Wolters**

#### **Senior Consultant**

rinske.wolters@capgemini.com

+31 6 2574 8965

### **Josca Smallenbroek**

#### **Senior Consultant**

josca.smallenbroek@capgemini.com

+31 6 1503 0047

### **Mabel Rijpkema**

#### **Senior Consultant**

mabel.rijpkema@capgemini.com

+31 6 2575 4308

### **Lisette Firet**

#### **Senior Consultant**

lisette.firet@capgemini.com

+31 6 1529 5200

### **Luc Baardman**

#### **Consultant**

luc.baardman@capgemini.com

+31 6 1116 3423



## Over Capgemini Invent

Als onderdeel van Capgemini Group focust Capgemini Invent zich op consulting, digitale innovatie en transformatie om organisaties te ondersteunen bij het bouwen aan de toekomst. Met meer dan 30 vestigingen en 10 design studio's wereldwijd, richten de meer dan 6.000 medewerkers van Capgemini Invent zich op het combineren van strategie, technologie, datawetenschap en creatief design. Capgemini Invent gebruikt zijn diepgaande sector kennis en -inzichten om nieuwe digitale oplossingen en businessmodellen van de toekomst te realiseren.

Capgemini is wereldwijd toonaangevend in consulting- en technologiediensten. In de voorhoede van innovatie, helpt Capgemini zijn klanten om de kansen te benutten die ontstaan in de snel veranderende wereld van cloud computing, digitalisering en platformen. Voortbouwend op 50 jaar historie en diepgaande sector kennis, stelt Capgemini organisaties in staat om hun zakelijke ambities te realiseren via een breed palet aan diensten, van strategie tot uitvoering. Capgemini is sterk doordrongen van de overtuiging dat de zakelijke waarde van technologie van en door mensen komt. Het is een multiculturele organisatie van meer dan 200.000 medewerkers verspreid over meer dan 40 landen. Capgemini Group rapporteerde in 2018 wereldwijd een omzet van EUR 13,2 miljard.

[www.capgemini.nl/invent](http://www.capgemini.nl/invent)

### Capgemini Invent

P.O. Box 2575, 3500 GN Utrecht

Tel. + 31 30 689 00 00

[www.capgemini.nl/invent](http://www.capgemini.nl/invent)