



een goed begin is

méér

dan het halve werk

Samenwerken met verschillende partijen



Colofon

Deze whitepaper is geschreven door Jaap Walter en uitgebracht door P2.

Jaap is medeoprichter van P2 (1993) en sinds die tijd werkzaam bij P2. Hij heeft in zijn werkzame leven vele projecten geleid in de industrie, de gezondheidszorg en bij gemeenten. Jaap is ook grondlegger van procesmanagement in Nederland: een aanpak voor het ontwikkelen van ideeën tot duurzame uitkomsten, langs de assen van haalbaarheid en draagvlak.

Zijn procesmanagementaanpak is o.a. uitgewerkt in het boek 'Van idee tot resultaat'. Het boek beschrijft de procesmatige aanpak en reikt modellen en instrumenten aan die in de praktijk zijn ontwikkeld en toegepast.

Op zijn 65e is Jaap gepromoveerd op het onderwerp '[Succesvol opzetten van een samenwerking in een multi-party-initiatief](#)' aan Eindhoven University of Technology.

Meer specifiek:
welke interventies kunnen toegepast worden om een multi-party-initiatief (MPI) levensvatbaar te maken. Aansluitend heeft Jaap zijn onderzoek voor het 'fuzzy front end' vertaald naar een hanteerbaar boek 'Het Voorspel'. Met zijn wetenschappelijk onderbouwde aanpak neemt hij bestuurders, strategen, ondernemers, consultants en collega's mee in de wondere wereld van ontplooiende initiatieven; Waar op te letten? Welke afslagen juist wel of juist niet te nemen. Een praktische handleiding voor het opzetten van een levensvatbaar en succesvol samenwerkingsverband.

Onderzoek: Jaap Walter
Teksten: Jaap Walter, Martine de Wit
Vormgeving: Eline Looijen
Afbeeldingen: Shutterstock
Datum: mei 2025

In samenwerking met P2



**REGISSEURS
VAN EEN
BETERE
TOEKOMST**

Intro

Jaap Walter heeft met zijn eerdere werk rondom procesmanagement heel wat P2-collega's geïnspireerd om complexe vraagstukken planmatiger aan te pakken. Zo ook mij. Als procesregisseur werken we stap voor stap naar een haalbaar idee dat voldoende draagvlak heeft. Denk bijvoorbeeld aan een vleesvervanger dat gemaakt is van een restproduct uit aardappels. Of een gebiedsontwikkeling waarbij huiskavels van boeren niet overstromen bij extreem hoog water. Twee voorbeelden waarbij samenwerking tussen diverse partijen cruciaal is.

De start van een samenwerkingsproces is meestal wazig. Waar begin ik als regisseur mee? Wie heb ik nodig? Jaap's onderzoek, dat leidde tot zijn promotie, geeft nieuwe en bewezen handvatten voor de procesregisseur. Een analyse op zeven aspecten bieden je inzicht in waar de volgende stap in je proces over moet gaan. Kan ik het met de partijen al hebben over inzet en organisatie van het initiatief. Of is het nog te pril en is belangrijker te toetsen of de belangen van de deelnemers voldoende gediend zijn.

Vervolgens reikt hij een scala van activiteiten aan waarmee je de stap beter kan inrichten. Toewerken naar een afspraak over inzet en middelen vergt andere activiteiten dan oplossingen creëren voor een belang dat nog onvoldoende gediend wordt.

Kortom, nieuwe handvatten die ons vak verrijken.

Na het lezen van dit document raad ik je aan de samenwerking binnen jouw initiatief eens te evalueren. Ook als het samenwerkingsproces al wat langer loopt. Het gaat je helpen om de juiste beweging te creëren in het initiatief!

Groet,
Wieke Galama
P2, Regisseur van een betere toekomst



Samenwerken met verschillende partijen: een goed begin is méér dan het halve werk



Samenwerken met verschillende partijen

een goed begin is méér dan het halve werk

De afgelopen tien jaar stegen de noodzaak en de wil om met meerdere partijen samen te werken aan oplossingen voor 21ste-eeuwse uitdagingen. De complexe problemen waar we als samenleving voor staan, dwingen ons om verder te kijken dan de bubbel van onze eigen organisaties.

Dat heeft twee redenen. Ten eerste is er niet genoeg tijd om elk op ons eigen eiland het wiel uit te vinden. Ten tweede hebben we niet genoeg expertise en middelen in huis om alles zelf voor elkaar te krijgen. Maar ondanks goede intenties en grote sommen geld die zijn gestoken in samenwerking, lukt het in de uitvoering nog niet zo goed. Meer dan de helft van alle samenwerkingen tussen meerdere partijen (Multi Party Initiatives, kortweg MPI's), komt niet goed van de grond.

Wat gaat er mis?

Gefascineerd door dit gegeven, stelde ik mezelf de vraag: waarom lopen zo veel MPI's vast? En wat is het geheim van de MPI's die hun gewenste resultaten wel bereiken? De afgelopen jaren hield ik me bezig met dit onderwerp. Na een uitvoerig literatuuronderzoek bleek dat er maar weinig bekend was over het functioneren van dit soort samenwerkingsvormen. Het was dus zaak om praktijkonderzoek te doen. Zo kwam ik erachter dat het venijn niet in de staart zit, maar in de kop. Ik ontdekte dat minder succesvolle MPI's doorgaans veel te snel van start gaan. Zij willen zo snel weg mogelijk uit het wazige gebied van de onzekerheid en stappen direct over van 'kunnen we samenwerken' naar 'laten we samenwerken'. MPI's die wél goed uit de startblokken komen, nemen een tussenstap. Zij staan eerst stil bij vragen als 'met wie willen we dit doen', 'hoe willen we dit doen' en zelfs 'zijn wij hiervoor wel geschikt?'.

De inceptiefase blootgelegd

De stap tussen het verkennen van de mogelijkheden en het inrichten van een eventuele samenwerking als vervolg daarvan, noem ik de inceptiefase.

Bij het introduceren van deze term, is het belangrijk te vermelden dat het geen nieuwe fase is. Die inceptiefase is er sowieso. Het enige verschil tussen een geslaagd en een mislukt initiatief, is of een MPI deze fase erkent of niet. En natuurlijk, of tijdens deze fase de juiste acties plaatsvinden.

Om nog beter uit te leggen wat de inceptiefase is, schets ik eerst de werkwijze die veel MPI's hanteren. Als verschillende partijen herkennen dat ze elkaar nodig hebben om een zeker probleem te tackelen of een kans te benutten, vormen ze met elkaar een idee van de oplossingsrichting. Na deze exploratie zijn de eerste betrokkenen enthousiast en gemotiveerd. "Fantastisch," zeggen ze tegen elkaar, "aan de slag!" Ze verdelen de taken en het product of de dienst wordt ontworpen, ontwikkeld, getest en tot uitvoering gebracht. Tenminste... idealiter.



Figuur 1: De positionering van de inceptiefase

De reguliere projectfasen en bijbehorende knelpunten

De zojuist beschreven stappen kunnen we onderverdelen in een exploratiefase, een inrichtingsfase en een ontwikkelfase. En als we kijken waar MPI's stuklopen, is dat in die laatste twee fasen. Dan blijkt dat partijen eigenlijk nog niet goed genoeg kennis hadden van elkaar én de eindsituatie om zich aan het MPI te committeren.

Al doende komen aannames en misverstanden aan het licht, moeten plannen op de schop door voortschrijdend inzicht, beginnen cultuurverschillen te schuren, trekken deelnemers zich onverrichterzake terug of blijkt dat het MPI een aantal belangrijke spelers mist. Om zomaar eens wat problemen te noemen. De gevolgen zijn bekend, want de kranten staan er bol van. Vertraging, geldverspilling, geschaad vertrouwen, conflicten, een gebrek aan daadkracht, rechtszaken... Nieuwe MPI's stellen steeds dikkere contracten op om zich in te dekken, wat weer ten koste gaat van de creativiteit. Hoe voorkom je dit soort ellende?

Zeven bouwstenen van levensvatbaarheid

Een goed benutte inceptiefase levert een helder beeld op van de levensvatbaarheid van een MPI. De teams werken aan een eigen cultuur en een gezamenlijke visie op zowel de eindstreep als de aanpak om er te komen.

Met verschillende voorgesorteerde activiteiten werken ze zeven bouwstenen van levensvatbaarheid uit. Deze bouwstenen zijn zagezegd het 'eindproduct' van de inceptiefase. Met dit eindproduct kunnen de verschillende deelnemers én hun moederorganisaties een goed onderbouwde beslissing maken om al dan niet in te stappen. Dit proces van elkaars werkwijzen, belangen, talenten en beperkingen leren kennen, is essentieel voor het opbouwen van vertrouwen en een gezamenlijk beeld van het resultaat.

Diepgaand onderzoek in de praktijk

Om tot het model van de zeven bouwstenen en de voorgesorteerde activiteitssets te komen, deed ik zowel uitgebreid literatuur- als praktijkonderzoek. Voor het praktijkonderzoek nam ik om te beginnen tien MPI's onder de loep waarbinnen met wisselend succes werd gewerkt. Dat liep van initiatieven rond warmtepomptechnologie en de circulaire economie, tot een MPI dat bouwde aan een digitaal platform voor kennisuitwisseling.

Na het verzamelen van allerlei mogelijke data ging ik op zoek naar overeenkomsten tussen deze MPI's.

Wat hadden de initiatieven die levensvatbaar waren met elkaar gemeen? En waren dat inderdaad de factoren die ontbraken bij niet-succesvolle MPI's? Dit was het begin. De geboorte van een model.

Naast het onderzoek binnen deze tien initiatieven, voerde ik een enquête uit onder 72 mensen die de verantwoordelijkheid hadden over een MPI. Ook bij hen haalde ik een grote hoeveelheid gegevens op, die ik op eenzelfde manier begon te analyseren. Een vierde bron die ik raadpleegde, waren mensen met veel ervaring in het opzetten van MPI's. Hen ondervroeg ik over wat een succesvolle start van een MPI behelst. Aan de hand van alle opgehaalde data ontwierp ik vervolgens een model, dat ik opnieuw tegen een aantal experts aanhield.

Na wat aanpassingen en een succesvolle 'testrit' binnen een nieuw MPI, kan ik dit model met trots presenteren aan de buitenwereld. Het is een eenvoudig te volgen stappenplan geworden dat ieder MPI kan volgen, om vorm te geven aan de inceptiefase.

Mijn doel met dit whitepaper

Met dit whitepaper wil ik in de eerste plaats de inceptiefase op het netvlies te zetten van iedereen die deelname aan een MPI overweegt. En uiteraard grijp ik de gelegenheid aan om de zeven bouwstenen van levensvatbaarheid én een aantal bijbehorende activiteiten met u te delen. Dit whitepaper is een aanloop naar het boek dat ik schreef over dit onderwerp. In Het Voorspel staat gedetailleerd beschreven waar we in dit whitepaper in vogelvlucht doorheen gaan. Of u nu kiest voor de samenvatting of de verdieping: met de kennis die ik aanreik, wordt het voor u makkelijker om in te schatten waar u aan begint. En vooral ook: wat het gaat opbrengen.

Juist nú

Willen we de uitdagingen van de 21ste eeuw het hoofd kunnen bieden, dan hebben organisaties elkaar hard nodig. Maar samenwerken heeft alleen zin als ze in het begin verstandige en effectieve acties ondernemen. Hoe meer MPI's stranden door slechte voorbereiding, hoe groter de terughoudendheid om bij een volgend initiatief in te stappen. Gezien de staat van de wereld kunnen we ons dat niet permitteren. Laten we daarom samen de inceptiefase omarmen, succesverhalen schrijven en bouwen aan een duurzame toekomst!

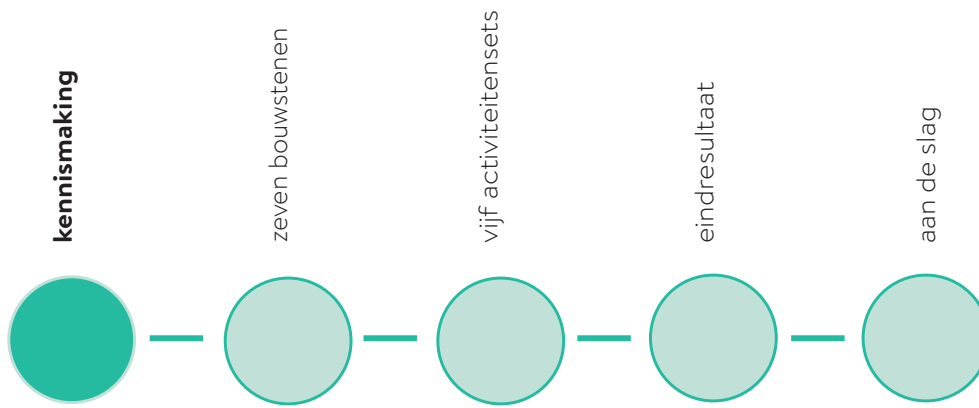


Jaap Walter

Inhoudsopgave

	De inceptiefase: een nadere kennismaking	11
	De zeven bouwstenen van levensvatbaarheid	16
	Activiteiten om bouwstenen mee uit te werken	19
	Het eindresultaat van de inceptiefase	25
	Aan de slag met de inceptiefase!	27
	Bijlage 1: Positionering van de inceptiefase	31





De inceptiefase: een nadere kennismaking

Om de totstandkoming van een MPI nader te bekijken, wil ik beginnen een vergelijking te maken met een datingsite.

Stel je voor dat je als 37-jarige vrouw dit profiel leest: Man, 45 jaar, sportief, houdt van buitenleven, levensgenieter, 2 kinderen, zoekt lieve, ruimdenkende vrouw van 35-40 jaar met dezelfde interesses. Hoe kun je besluiten of deze man bij jou past? En of jij de persoon bent die hij zoekt? Dat is lastig te bepalen. Want wat vindt hij sportief? Is dat elke dag naar de sportschool of één keer per week een rondje fietsen? Hij is een levensgenieter en jij ook. Maar misschien geniet hij vooral in de kroeg terwijl jij helemaal niet drinkt.

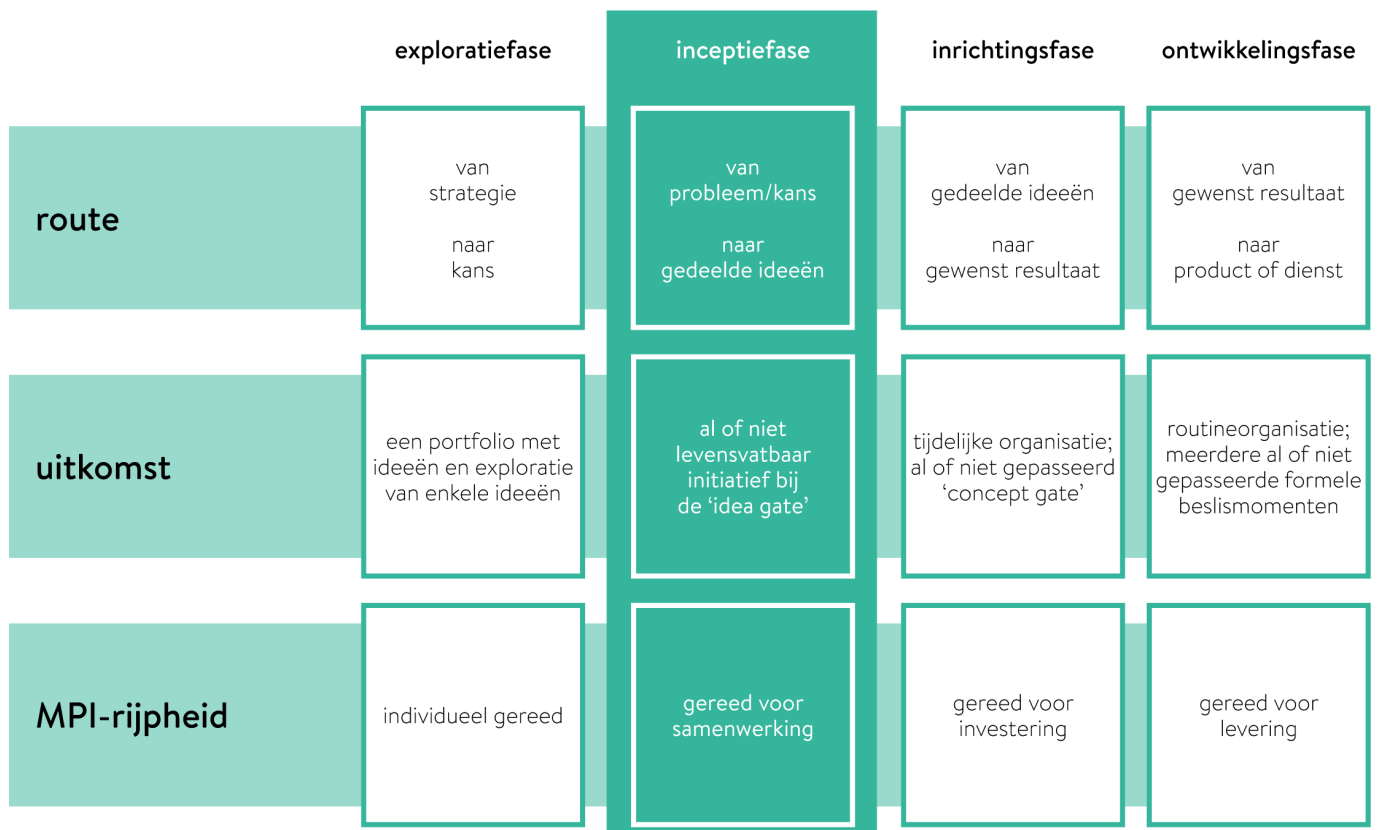
Eén ding scheelt: hij zoekt een ruimdenkende vrouw en jij bent reuze ruimdenkend. Vorige week maakte je nog een boerenkoolstamppot, midden in de zomer!

Je begrijpt vast waar ik naartoe wil. Net als een levenspartner zoeken, gaat het zoeken van samenwerkingspartners liever niet over één nacht ijs. Wie na een paar keer afspreken besluit in het huwelijksbootje te stappen, komt meestal van een koude kermis thuis.

Toch is dat wel wat vaak gebeurt als we op zoek zijn naar andere organisaties om een groot project mee aan te pakken. MPI's lopen daarom vaak stuk op verkeerde verwachtingen van elkaars inzet, meningsverschillen over het te behalen eindresultaat en algehele irritatie over elkaars werkwijzen.

Als potentiële levenspartners elkaar leuk vinden, gaan zij door verschillende fasen: verliefdheid, elkaar en elkaars intenties leren kennen (vertrouwen opbouwen), verbintenis en loyaliteit.

Die fase van elkaar goed leren kennen en vertrouwen opbouwen, noemen we in de wereld van MPI's de inceptiefase.



Figuur 2: Detail uitwerking van positionering van de inceptiefase



De inceptiefase heeft simpel gezegd twee belangrijke functies:

- Verschillen in interpretaties herkennen en verkleinen
- Onverantwoorde investeringen voorkomen

Een groot verschil met het zoeken van een levenspartner, is dat het resultaat van een MPI niet de relatie zelf is.

De relatie is immers een middel om te komen tot een gezamenlijk product, dienst of andere uitkomst. De inceptiefase wordt dus vooral benut om dat resultaat en de weg ernaartoe gezamenlijk helder te krijgen.

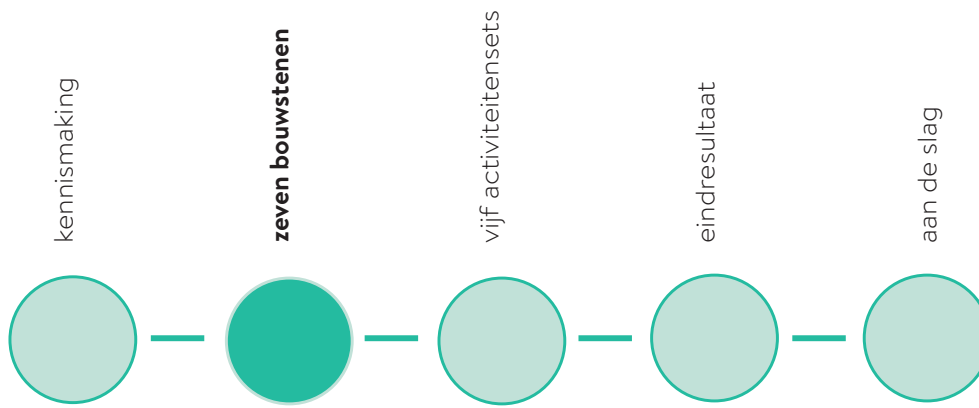
Normale situatie beginnend MPI

Het is heel normaal als partijen in het begin verschillende ideeën hebben over allerlei aspecten van het initiatief. De volgende kenmerken van een beginnend MPI zijn een uitstekende basis om de inceptiefase bewust en actief met elkaar te doorlopen:

- De partijen zijn het erover eens dat er een repeterend probleem of een opgekomen kans is.
- Individuele partijen zijn niet in staat de oplossing te realiseren.
- Verscheidene partijen wisselen wel informatie uit, terwijl ze nauwelijks georganiseerd zijn.
- Er bestaan meerdere opvattingen over de richting waarin de oplossing gevonden kan worden.
- De intenties en daarmee ook de belangen van de betrokkenen zijn verschillend.
- Deelnemers zien het initiatief als risicovol.
- In de moederorganisaties lopen er discussies over thema's die relevant zijn voor het initiatief.
- Managers bij de mogelijk deelnemende partijen zijn kritisch over oplossingen van anderen.
- Niemand is vanzelfsprekend verantwoordelijk voor het procesontwerp van het initiatief.





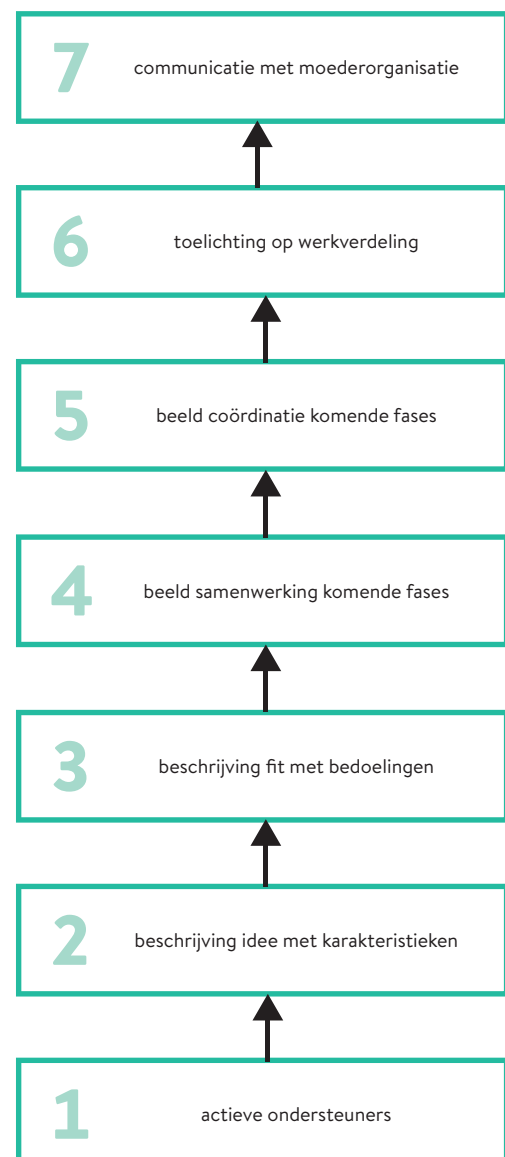


De zeven bouwstenen van levensvatbaarheid

Dan is nu de vraag: wanneer weet je genoeg van elkaar om elkaars bedoelingen om met elkaar in zee te gaan? Wanneer kun je op een onderbouwde manier zeggen: ik vertrouw erop dat we met elkaar de eindstreep halen?

Met andere woorden: wanneer is de inceptiefase voorbij en kun je als MPI naar de inrichtingsfase? Of juist besluiten dat jullie in de huidige samenstelling niet geschikt zijn om de klus te klaren en (voorlopig) afscheid nemen?

Naar aanleiding van mijn onderzoek wijs ik zeven elementen aan die de levensvatbaarheid van een MPI voorspellen. Deze zeven bouwstenen van levensvatbaarheid zijn essentiële elementen waar bij alle geslaagde MPI's sprake van is. Hoe meer van deze bouwstenen zijn uitgewerkt, hoe groter de kans op succes. Bij de cases uit mijn praktijkonderzoek gaven alle geslaagde MPI's vijf à zeven van de bouwstenen aan als reden voor succes. De zeven bouwstenen lopen we samen even door.



Figuur: de zeven bouwstenen van levensvatbaarheid

1**actieve ondersteuners****2****beschrijving idee met karakteristieken****3****beschrijving fit met bedoelingen****4****beeld samenwerking**

1. Er zijn actieve ondersteuners aanwezig

De eerste (en belangrijkste) bouwsteen bestaat uit mensen die het MPI actief kunnen ondersteunen. Zij kunnen en willen activiteiten van het MPI financieren en het MPI bovendien verdedigen, toelaten, voorrang geven en inpassen in bestaande structuren. Het gaat dus om mensen die vanwege hun positie de macht hebben om het initiatief verder te brengen. Zij hebben ook de macht om het MPI juist te hinderen of te blokkeren. Het is dus belangrijk om deze actieve ondersteuners zorgvuldig te selecteren en te benaderen.

2. Beschrijving van het idee, uitgewerkt in karakteristieken

Voordat je als MPI aan de slag kunt met jullie gezamenlijke idee, is het belangrijk dat iedereen hetzelfde eindbeeld voor ogen heeft. Dat bereik je door met elkaar jullie idee te beschrijven aan de hand van verschillende karakteristieken. Bijvoorbeeld: wat zijn de technische (on)mogelijkheden van de gekozen oplossing? Hoe sluit het idee aan bij de behoeften van gebruikers? Wat zijn de risico's op de korte en lange termijn? Welke kennis is er nog nodig om tot een goed werkend prototype te komen? Hoe meer details jullie in kaart brengen, hoe minder groot de kans op misverstanden en verkeerde verwachtingen.

3. Beschrijving van de fit van het idee met (persoonlijke) bedoelingen

Zodra er overeenstemming is over de verschillende karakteristieken van het idee, gaan de afzonderlijke partijen bij zichzelf te rade. Klopt dit gezamenlijke beeld nog met waar wij als organisatie voor staan? Als in het groepsproces (te) veel concessies worden gedaan en het plan te ver af staat van de oorspronkelijke organisatie, gaat dat op een later moment hoe dan ook schuren.

Door te beschrijven waarom het idee juist wel past bij de organisatie, wordt gevoelsmatig al gauw duidelijk of dat al dan niet klopt. Dit is ook een goed moment om eventuele incongruenties aan te kaarten en het gezamenlijke idee zo nodig aan te passen.

4. Beeld van de samenwerking in de komende fase(n)

Als het idee klopt met iedereen's beeld en overtuigingen, is er natuurlijk ook nog de toekomstige praktijk van het 'hoe'. Hoe gaan we met elkaar samenwerken en wat kunnen we van elkaar verwachten? Wie kan en wil wat inbrengen aan menskracht, middelen, expertise en andere sterke punten van zijn organisatie? In welke mate en op welke manier? Ook belangrijk: wat verstaan we precies onder professioneel samenwerkingsgedrag? Wat is bijvoorbeeld een manier van overleggen die ons allemaal past? En kunnen we akkoord gaan met een of twee extra (of juist minder) procedures dan sommigen gewend zijn, als dat de samenwerking versoepelt en bevordert?

5. Beeld van de coördinatie in de komende fase(n)

Ook goede afspraken over hoe het MPI zichzelf gaat sturen, vormen een belangrijke bouwsteen. Hoe vindt de taakverdeling plaats en op basis waarvan? Langs welke lijnen wordt er gecommuniceerd, waarover en op welke momenten? Hoe komt de besluitvorming tot stand? Het is voor de levensvatbaarheid van een MPI belangrijk dat hierover vooraf duidelijkheid bestaat. Daarbij is het balanceren tussen afspraken maken en ruimte laten voor flexibiliteit en initiatief. Te weinig coördinatie kan zorgen voor vage afspraken, misverstanden en mensen die langs elkaar heen werken. Te veel coördinatie kan ertoe leiden dat mensen achterover gaan zitten, want 'het wordt al geregeld'. Daarmee gaat hun betrokkenheid en inbreng achteruit.

6. Toelichting op de werkverdeling in de komende fase(n)

Om de activiteiten helder te krijgen waarmee het MPI zijn einddoel gaat bereiken, is het verstandig om op voorhand 'werkpakketten' samen te stellen. Welke werkzaamheden kun je groeperen en welke houd je liever apart? Dat is afhankelijk van de aard van je project en in hoeverre de verschillende werkzaamheden afhankelijk zijn van elkaar. Ter illustratie: de loodgieter en de keukenleverancier werken tegelijk aan de keuken, maar de tuinman hoeft met niemand rekening te houden. Lukt het om de werkzaamheden in verschillende modulaire en geïntegreerde werkpakketten in beeld te brengen en af te stemmen? Dan is de kans op vertraging en frustratie veel kleiner.

7. Mensen benoemd speciaal voor integratie moederorganisaties

Voor de levensvatbaarheid van het MPI, is het belangrijk dat de verschillende moederorganisaties betrokken zijn en blijven bij het initiatief. Dit zijn immers de partijen die menskracht, expertise en financiële middelen beschikbaar stellen. Vergeet ook niet dat een goed imago van het MPI zorgt voor draagkracht en een gunfactor binnen de organisatie, en mogelijk ook toegang tot sponsors en waardevolle contacten van andere afdelingen. Het loont om één of meerdere vaste mensen aan te stellen die de ontwikkelingen in het MPI communiceren met en linken aan de rest van de organisatie.

Hoe werk je aan deze bouwstenen?

Zoals in de omschrijvingen al naar voren komt, moet je met elkaar aan de bouwstenen werken middels verschillende activiteiten. De inceptiefase is hiervoor natuurlijk bij uitstek geschikt. Tijdens mijn onderzoek heb ik deze activiteiten uit de data gedestilleerd en gecategoriseerd, waardoor er een uitgebreid keuzemenu ontstond van de verschillende mogelijkheden. In het volgende hoofdstuk geef ik enkele aansprekende voorbeelden van deze activiteiten. Daarbij geef ik voorbeelden van activiteiten zoals succesvolle MPI's ze hebben uitgevoerd, maar ook van activiteiten die MPI's niet uitvoerden waardoor zij minder succesvol waren.





Activiteitensets om bouwstenen mee uit te bouwen

Afzonderlijke bouwstenen dienen als basis voor het MPI, maar ook als basis voor de andere bouwstenen. Immers, als er geen helderheid is over het idee (bouwsteen 2) wordt het lastig om de taken te verdelen (bouwsteen 6).

Bij het voorsorteren van de activiteiten ontwierp ik daarom meteen een logisch stappenplan. De eerste activiteiten in de inceptiefase hebben vooral te maken met zaken initiëren en identificeren, aan het eind van de inceptiefase is er ruimte voor het converteren naar tastbare afspraken. Want in de inceptiefase is er eigenlijk nog niets tastbaar.

Alle activiteiten zijn bedoeld om helderheid te krijgen, door een mechanisme op gang te brengen in de hoofden van deelnemers en andere betrokkenen. Het draait nu nog steeds steeds allemaal om ideeën. Daarom is deze fase ook zo lekker goedkoop! In mijn boek ‘Het Voorspel’ ga ik uitgebreid in op alle verschillende activiteiten en hun plek in de inceptiefase, maar onderstaand alvast een schematische weergave voor wat meer context. ’

initieren	identificeren	uitwisselen	reflecteren	converteren	
☒	☒	☐	☐	☐	1. aanwezigheid van actieve ondersteuners
☒	☒	☒	☒	☐	2. idee met zes karakteristieken
☒	☒	☒	☒	☐	3. fit van idee met bedoelingen
☐	☒	☒	☒	☒	4. beeld samenwerking in volgende fasen
☐	☐	☒	☒	☒	5. beeld coördinatie in volgende fasen
☐	☐	☐	☒	☒	6. toelichting op aanpak van werkverdeling
☐	☐	☐	☐	☒	7. mensen speciaal voor integratie met moederorganisatie

Figuur 4: Accenten voor activiteiten

Vertrouwen als kernresultaat

Wat alle voorgesorteerde activiteiten gemeen hebben, is dat het perfecte manieren zijn om vertrouwen te genereren in elkaar en het gezamenlijke idee. De activiteiten zijn bedoeld om zo veel mogelijk duidelijkheid te creëren.

Zo komen elementen boven tafel die zonder aandacht voor de inceptiefase (al dan niet onbedoeld) onbelicht blijven. Dankzij die duidelijkheid komen deelnemers niet achteraf voor verrassingen te staan: 'Maar dát had je niet verteld!'

Vijf sets van activiteiten

Gegeven de bedoelingen van de inceptiefase zijn vijf sets van divergentie-activiteiten beschikbaar, met ieder een eigen bijdrage aan de bouwstenen. Activiteitenset kunnen met de procesmanagementaanpak gestuurd worden. Vanwege de aard van de activiteiten is het logisch dat het MPI bij deze activiteiten werkt aan diverse bouwstenen, zoals figuur 4 laat zien.

1. Initieren

De opdracht:

Je start de inceptiefase door het MPI op verschillende agenda's te zetten en ideeën, belangen en bedoelingen rond het MPI te verzamelen. Door met verschillende partijen te praten komt er veel bruikbare informatie op tafel. Het wordt steeds duidelijker hoe de initiators van het MPI over bepaalde zaken nadenken, hoe andere stakeholders op het initiatief reageren en welke verwachtingen en wensen er leven over het eindresultaat. Een concrete actie is bijvoorbeeld het uitnodigen van brancheorganisaties, wethouders, interne stakeholders, consumentenorganisaties, buurtverenigingen en anderen die kunnen helpen het idee vorm te geven en te ondersteunen.

Uit de praktijk:

Eén van de onderzochte MPI's wilde een nieuwe soort metaallijm op de markt brengen die vele malen effectiever en duurzamer is dan lassen. Om ondersteuning voor hun idee te krijgen en het uit te breiden, nodigden ze belangrijke spelers in de auto-, pijp- en botenbouwindustrie uit. Maar ze dachten ook aan partijen die vakmensen opleiden op het gebied van metaal. Hoe minder er gelast gaat worden, hoe meer behoefte er immers zal ontstaan aan mensen die met de nieuwe lijm kunnen werken.

2. Identificeren

De opdracht

Als er een mooi overzicht is ontstaan van mogelijke spelers en hun wensen, behoeften en belangen, wordt het tijd om het kaf van het koren te scheiden. Je gaat identificeren wie je ondersteuners zijn, aan welke eisen je resultaat moet voldoen en wie geschikt is om te werken aan het eindresultaat. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat de eisen van potentiële klanten te ver af liggen van de capaciteit van een partij die wil deelnemen aan het MPI. Maar zelfs als er een selectie is van kansrijke MPI-partners, kan blijken dat het tot dan toe gevormde idee toch niet goed past bij alle bedoelingen en belangen van de moederorganisaties. Dat betekent niet meteen 'einde verhaal'. Het kan juist aanleiding zijn om het idee verder aan te scherpen om het wél passend te maken.

Uit de praktijk:

Bij het ontwikkelen van het kennisplatform GroenGelinkt werden gaandeweg de inceptiefase allerlei bedoelingen en belangen helder. Het adviesbureau wilde het MPI inzetten om zich te profileren als specialist in het opzetten van platforms, een betrokken IT-bedrijf wilde met het project vooral maatschappelijke impact genereren, één van de betrokken scholingspartijen wilde er inkomsten mee genereren terwijl een andere zich met het project juist beter wilde toespitsen op de agrarische sector. Juist door al deze bedoelingen in de inceptiefase te identificeren, kreeg het product na overleg een vorm waar alle partijen volmondig 'ja' tegen konden zeggen.

3. Uitwisselen

De opdracht:

Als de samenstelling van het MPI en het idee voor het gewenste resultaat steeds meer vorm krijgen, is het belangrijk om elkaar nog beter te leren kennen. Namelijk door heel praktische zaken met elkaar uit te wisselen. Denk aan informatie over interne productieprocessen, over de manier waarop besluitvorming plaatsvindt en bijvoorbeeld over hoe conflicten worden opgelost. Met andere woorden: hoe zijn jullie gewend te werken? Ook het uitwisselen van pains en gains hoort hierbij. Welke afdelingen in de organisatie zullen misschien minder blij zijn met het MPI? En welke juist wel? Door de kaarten op tafel te leggen, kunnen deelnemers met elkaar meedenken. Dat vergt moed, maar levert veel vertrouwen! En mogelijk meteen een goede strategie om verwachte obstakels het hoofd te bieden. Natuurlijk is er ook het risico dat de nadere kennismaking uitwijst dat de match toch niet optimaal blijkt. In dat geval geldt: gelukkig is er nog niets getekend.

Uit de praktijk:

In het MPI voor Circulaire Economische Innovaties dat ik onderzocht, liet een van de mede-initiatiefnemers vanaf het begin precies zien hoeveel ervaring zij hadden in het ontwerpen van circulaire businessmodellen. Daarbij maakten ze expliciet hoe zij hun kennis en kunde ter beschikking gingen stellen aan het MPI en wat ze daarvoor nodig hadden. Zo nodigden ze anderen uit op eenzelfde manier verantwoordelijkheid te nemen. Met deze activiteit voorkom je dat deelnemers minder bijdragen dan beloofd, of bijvoorbeeld gaandeweg meer middelen en opbrengsten claimen.

4. Reflecteren

De opdracht:

Is er een helder beeld is gevormd van de ondersteuners en het bij de bedoelingen passende resultaat? En zijn de manieren van coördinatie en samenwerking verkend? Dan is het tijd om alles even te laten bezinken. Het is belangrijk tijd in te ruimen om na te denken, feedback te vragen bij belangrijke stakeholders en conclusies te trekken uit alle informatie die er ligt. Reflecteren op verschillen of overeenkomsten kan mooie nieuwe perspectieven opleveren op de bouwstenen. Zo kan de sterkte van partij A de zwakte van partij B opvangen en andersom. Ook wordt in het reflectieproces duidelijk waar de neuzen nog niet dezelfde kant op staan en hoe dit is op te lossen.

Uit de praktijk:

Bij de evaluatie van het Brabantse initiatief 'De kip van morgen', kwam naar voren dat deelnemers eigenlijk kansen hadden laten liggen om het idee uit te breiden. Bijvoorbeeld door ook duurzame worstjes en andere 'vleeswaren' te produceren. Dan was het initiatief groter aangepakt en had het meer levensvatbaarheid en impact gehad. Op die manier had het idee ook veel beter gepast bij de bedoelingen van alle partijen. Zo'n soort mogelijkheid wordt eerder zichtbaar als er tussentijds ruimte is voor reflectie.

5. Converteren

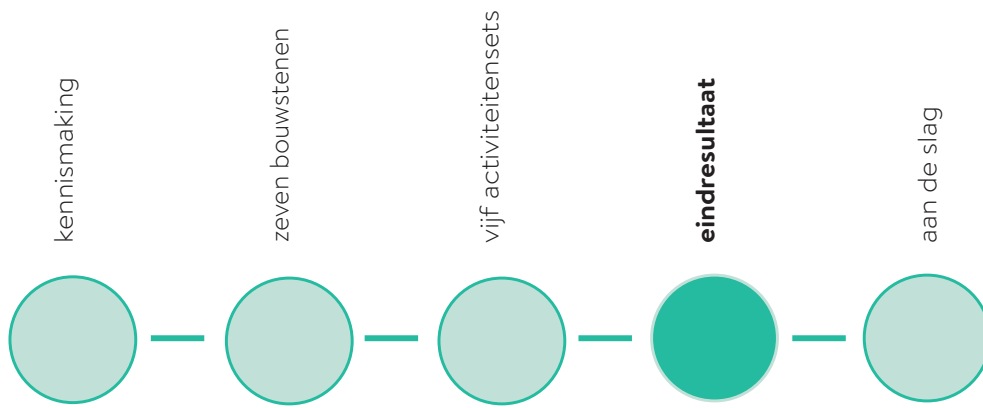
De opdracht:

De laatste stap van de inceptiefase, is het omzetten van de afzonderlijke werkprotocollen naar een werkbare organisatie van het MPI. Bijvoorbeeld door de uitgewerkte ideeën te integreren in een bestaand proces, of door het oprichten van een aparte organisatie. Daarmee wordt ook de coördinatie bepaald, evenals de manier waarop besluitvorming en financiering plaatsvindt. Dit is ook hét moment om de taken te verdelen op een manier die echt goed past bij de deelnemers en benodigde werkzaamheden. Zo ontstaat er consensus over de verschillende werkpakketten, de samenwerking daarbinnen en de manier waarop budgetten worden besteed.

Uit de praktijk:

Een praktijkvoorbeeld waarin het converteren niet goed is gegaan, komen we tegen in een MPI dat werkte aan energieneutrale huizen. Alle partijen begonnen tegelijkertijd te werken aan hun deel van de opgave, maar de aannemer was lange tijd de enige die daarvoor kosten maakte. Vanwege zijn steeds groter wordende investering, begon de aannemer steeds meer invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Dat leverde frictie op, zeker omdat het werk dat de anderen deden minstens even risicovol was, maar op andere manieren. Tijdens een goed gesprek (een herkansing van de inceptiefase) ontstond hierover duidelijkheid en kwamen er alsnog goede afspraken.





Het eindresultaat van de inceptiefase

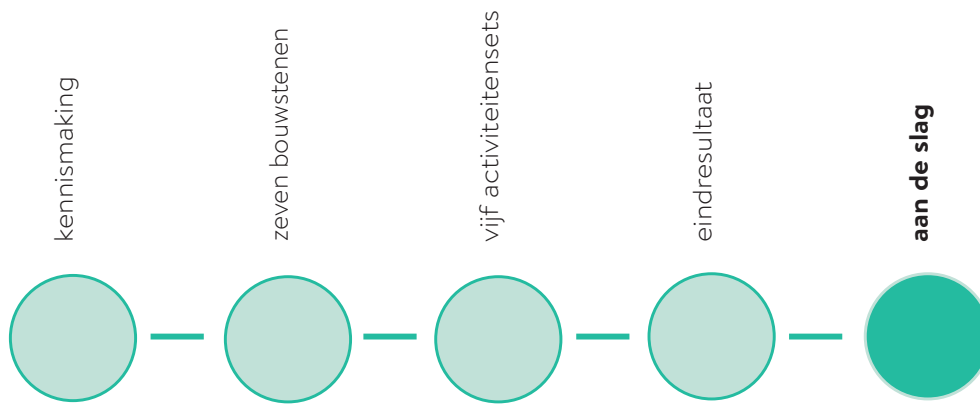
Als de bouwstenen op de uitgelegde manier vorm hebben gekregen, ligt er een solide basis voor een gedegen besluitvorming.

De uitgewerkte bouwstenen laten precies zien wat de levensvatbaarheid is van het idee en de samenwerking. Het enige dat nog rest, is deze bewijsvoering te vatten in een overzichtelijk document voor de moederorganisaties.

Daarvoor heb ik een propositiedocument gecreëerd, waarop MPI's alle bouwstenen kunnen afvinken en toelichten. Op grond van dit propositiedocument, maar uiteraard ook op grond van het gehele proces, kunnen de betrokken organisaties een goed besluit nemen.

Een opzet van een propositiedocument vind je in bijlage 2.





Aan de slag met de inceptiefase!

Met dit whitepaper heb ik geprobeerd een eenvoudig maar doeltreffend en noodzakelijk proces uiteen te zetten. Hopelijk heb je nu een beter idee van wat het inhoudt om een levensvatbaar MPI te starten, en hoe belangrijk het is de inceptiefase ten volle te benutten. Zoals gezegd zijn we in dit whitepaper in vogelvlucht door de verschillende stappen gegaan. Zin in een verdieping? Dat treft! Voor meer informatie over het optimaal inzetten van de inceptiefase, kun je je wenden tot verschillende bronnen.

Boek Het Voorspel

In mijn boek Het Voorspel ga ik (vele malen) dieper in op de relevantie van en de mogelijkheden tijdens de inceptiefase. Waar we in dit whitepaper zijn uitgegaan van een standaard te vormen MPI, behandel ik in het boek verschillende varianten en beschrijf ik daarbij de meest passende activiteiten. Naast de in dit whitepaper beschreven activiteitensets zijn er bijvoorbeeld aparte activiteitensets voor MPI's die werken met een beperkt aantal deelnemers, of die onder grote tijdsdruk staan. In het boek staan alle activiteiten puntsgewijs, gecategoriseerd en 'afvinkbaar' gepresenteerd, wat het werken overzichtelijk en eenvoudig maakt. Maar naast deze praktische toepassing biedt het boek uiteraard ook een rijkdom aan achtergrondinformatie en context.

Laat je ontzorgen door P2

Het idee voor mijn onderzoek ontstond toen ik in de praktijk van mijn organisatie P2 veel verzoeken kreeg om noodlijdende MPI's weer op weg te helpen. Inmiddels gebruiken we bij P2 de methode die ik ontwikkelde als uitgangspunt bij het begeleiden van al onze cliënten. We helpen ze antwoorden en werkbare oplossingen te vinden voor de grote vraagstukken waar we met elkaar voor staan.

Daarmee zijn we één van de weinige partijen in Nederland die MPI's op dit onontgonnen terrein begeleiden met een wetenschappelijk onderbouwde en beproefde methode. Sta je ook voor een grote 21ste-eeuwse uitdaging en wil je deze samen met relevante stakeholders aanpakken? Onze mensen treden graag voor je op als regisseur. Want echte verandering vraagt om regie. Bij P2 combineren wij gevoel en daadkracht om zaken in beweging te krijgen, en verliezen daarbij nooit het einddoel uit het oog.

Scholing en kennisverspreiding

Leid je studenten of professionals op binnen het terrein van management, bestuurskunde? En overweeg je kennis van het begeleiden van MPI's door inzet van de inceptiefase op te nemen in het curriculum? Wij komen graag langs om samen de mogelijkheden te verkennen. Hoe meer (jonge) professionals dit gereedschap in hun toolkit hebben, hoe sneller we met elkaar de impact kunnen maken waar de samenleving om vraagt.

Bijlagen

Bijlage 1

Positionering van de inceptiefase

	exploratiefase	inceptiefase	inrichtingsfase	ontwikkelingsfase
probleem	ontbreken van ideeën voor de toekomst	ontbreken van gezamenlijk belang	ontbreken van commerciële en technische duidelijkheid	ontbreken van ontwerpen voor opschaling
organisatie	routine afdelingen met procedures	zich vormende netwerkorganisaties	zich ontwikkelende organisaties	zich ontwikkelende routineorganisaties
strategische focus	identificeren van nieuwe gebieden	formuleren van een propositie voor een product of dienst	uitdagen van het zakelijke model	waarde tot uitdrukking laten komen
route	van strategie naar kans	van probleem/kans naar gedeelde ideeën	van gedeelde ideeën naar gewenst resultaat	van gewenst resultaat naar product of dienst
voorbeeld	acceptatie dat een vleesvervanger een kans is	van vleesvervanger naar kunstvlees	van kunstvlees naar vegetarische kipfilet	van vegetarische kipfilet naar opgeschaalde productie
uitkomst	een portfolio met ideeën en exploratie van enkele ideeën	al of niet levensvatbaar initiatief bij de 'idea gate'	tijdelijke organisatie; al of niet gepasseerd 'concept gate'	routineorganisatie; meerdere al of niet gepasseerde formele beslismomenten
MPI-rijpheid	individueel gereed	gereed voor samenwerking	gereed voor investering	gereed voor levering

Bijlage 2

Propositiedocument

De naam voor het (groei) document van de inceptiefase is het propositiedocument. Ik noem het een groeidocument omdat er niet steeds een nieuw document wordt gemaakt, maar de paragrafen van de consolidaties worden weergegeven, gebaseerd op de bouwstenen van levensvatbaarheid.

Betrokkenen in de inceptiefase kunnen het volgende format als groeidocument gebruiken om via consolidaties uiteindelijk bij de definitieve versie van het propositiedocument uit te komen. Dit wordt vervolgens gebruikt om de beslissers de levensvatbaarheid te laten evalueren bij de idea gate.

Bouwstenen voor levensvatbaarheid van het initiatief

1. Overzicht van ondersteuners in de betrokken organisaties

Namen:
Positie:
Betrokkenheid:

2. Karakteristieken van het idee (eventueel als bijlage)

Technologie:
Fit met gebruikers:
Prestatievereisten:
Risico's op korte en lange termijn:
Overige karakteristieken als attractie, tijd tot introductie in markt, kennishiaten en vorm:

3. Fit met bedoelingen van betrokken organisaties

Toelatingscriteria in partijen:
Langetermijnintenties:

4. Samenwerking in komende fase(n)

Inzet van sleutelvaardigheden:
Inzet van medewerkers:
Ervaring met collaboratieve stijl:

5. Coördinatie in komende fase(n)

Aanwezige structurering:
Aanwezige communicatieroutines:
Duidelijkheid van planning:

6. De benadering van werkverdeling in komende fase(n)

Integrale werkpakketten:
Modulaire werkpakketten:

7. Speciale taken voor integratie met moederorganisaties

Mate waarin personen zijn benoemd:

8. Eventuele risico's bij de bouwstenen

.....
.....
.....
.....



De inceptiefase op het netvlies bij overweging deelname MPI

Jaap Walter

Certified



Corporation

P2 | REGISSEURS VAN EEN BETERE TOEKOMST

Nijverheidsweg 16G • 3534 AM Utrecht • +31 30 654 00 60 • P2.nl