

# Positiespel



A. Schogt  
W. Bruggeman  
A. Oldenkamp

3 oktober 2012

# Inleiding

Nederland staat voor een grote opgave omdat er grote veranderingen op ons afkomen. Niet alleen hebben we te maken met een economische crisis die het uiterste van ons vergt om te overleven, we zullen ook moeten anticiperen op de gevolgen van veranderingen in geografische samenstelling, krimp-groei regio's en klimaat. De vergrijzing (verzilvering) zorgt voor een uitstroom uit het arbeidsproces en de technische opleiding leveren maar mondjesmaat jonge mensen die weer instromen (nog even los van de kwaliteit van de opleidingen); een tekort aan kennis en ervaring is het resultaat. We moeten het pensioen en het zorgstelsel ingrijpend veranderen om de boel betaalbaar te houden. In landelijke regio's zal de bevolking per saldo krimpen en wordt het moeilijk om voorzieningen in stand te houden, in stedelijke gebieden zal de druk door een groeiende bevolking juist toenemen. De klimaatverandering maakt dat we maatregelen moeten nemen om te voorkomen dat we in de delta ten onder gaan. Hoe houden we ons staande in deze storm van veranderingen?

Een ding is duidelijk: we hebben te maken met een zeer complexe opgave waarin alles met alles lijkt samen te hangen. Maar om concreet resultaat te boeken is een al te holistische benadering niet de beste. We zouden verzanden in het polderen. De andere kant is dat niemand meer alleen in staat is om oplossingen te bedenken en wat meer is, te implementeren.

In het Netwerk Deltatechnologie wordt samengewerkt om de klimaatopgave van Nederland vorm te geven. Om betaalbaar en tijdig, maar ook op de juiste wijze te kunnen anticiperen wordt gezocht naar innovaties in zowel proces als techniek. Daarin zijn we van elkaar afhankelijk. Met we bedoelen we dan de Overheid, het Bedrijfsleven en de Kennisinstituten, samengevat als 'de Gouden Driehoek'. Samenwerken wordt gezien als een mogelijke oplossing om samen te investeren in Nederland en de juiste maatregelen te ontwikkelen en daadwerkelijk te realiseren. Wordt de samenwerking op de juiste manier vorm gegeven? Of zijn er verbeteringen te bedenken? Vanuit het netwerk komen signalen die aangeven dat er belemmeringen zijn en dat samenwerking soms goed en soms niet goed verloopt. Op basis van deze signalen onderzoekt de werkgroep innovatieversnelling, onderdeel van het netwerk deltatechnologie, wanneer samenwerking wel en wanneer niet efficiënt is.

*" Het verschil tussen samenwerken en onderhandelen zit in de ruimte die je geeft of die je neemt.*

*Bij onderhandelen is alles er op gericht om je eigen ruimte te vergroten, ook al wordt het belang van de ander daar mee niet gediend.*

*Bij samenwerking gaat het er om een deel van je eigen ruimte te gunnen aan een ander als daarmee het gezamenlijke doel efficiënter wordt bereikt. Dit veronderstelt een gezamenlijk doel dat transparant en afrekenbaar is."*

## Aanleiding/analyse

Er wordt veel samengewerkt en daar is natuurlijk niets mis mee. Wel is het goed om de vraag te stellen of we het efficiënt doen en of we daarin kunnen verbeteren.

Samenwerking wordt gezien als een oplossing voor het tijdig, op een kwalitatief hoog niveau en tegen lage maatschappelijke kosten, realiseren van de benodigde maatregelen om de klimaatverandering het hoofd te bieden.

Daarnaast hebben we als Nederlanders goud in handen met onze expertise op watergebied en door de genoemde samenwerking kunnen we ook de export van onze expertise optimaal ontwikkelen.

Door samenwerking als uitgangspunt te nemen worden vaak aan het begin van een samenwerkingsproces geen vragen gesteld over de belangrijke voorwaarden om te kunnen samenwerken. Toch wordt ondanks de samenwerking veel kennis

### *De boekenkast*

*“ Ik weet het nog goed! Als we vroeger in het magazijn een boekenkast nodig hadden bekeken we hoe die er uit moest zien en welke planken en spijkers we nodig hadden om hem te bouwen. We kochten de spullen en dan belden we de timmerman en gaven die de opdracht om te maken wat we hadden bedacht.*

*Op een keer belde de timmerman en zei dat het goedkoper was als hij de spullen bestelde, omdat hij nog meer moest bestellen en korting kon bedingen. We vonden het een goed idee.*

*Nog weer later vertelde de timmerman dat hij nu veel vaker boekenkasten bouwde en dat het makkelijk was om een standaard ontwerp te gebruiken. Dan hoef je zelf geen tekening meer te maken en het wordt nog goedkoper. Ook dat vonden we een goed idee.*

*Nu hebben we weer een boekenkast nodig, maar hoe moet ie er nu uit zien? De man die het wist is met pensioen en op reis. Geen idee wat je precies nodig hebt om een kast te bouwen. We hopen maar dat de timmerman het weet.*

*Het is trouwens de laatste boekenkast die mogelijk is, alles staat nu tjokvol. We hebben iets anders nodig dan een boekenkast, maar gaat de timmerman dat wel bedenken?*

van de samenwerkingspartners centraal en willen we kijken wat de relatie is met de andere partners. Dus niet alle partners op een hoop, maar de relatie tussen twee samenwerkingspartners onder de loep nemen. We schetsen daarmee een referentiebeeld, een vertrekpunt van waaruit samenwerking vorm zou moeten krijgen. Vanuit dit referentiebeeld doen we aanbevelingen naar de toekomst en we hebben vertrouwen in een prettige samenwerking.

### *Samenwerken*

*bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van een groep of collega.*

### *Samen werken*

*Bijdragen aan het eigen resultaat, waarbij gebruik wordt gemaakt van de inzet van een groep of een collega*

onbenut gelaten, kost samenwerking veel energie en is het resultaat nog niet heel tastbaar en concreet. Samenwerken moet ook geen zich zelf in stand houdend systeem worden, maar juist de motor achter veranderingen die we nodig vinden.

Belangrijke voorwaarden voor samenwerking is inzicht hebben in elkaars positie en in de relatie die de afzonderlijke partijen op grond van die positie (kunnen) hebben. Bovendien is de positie vaak aan het schuiven en aan veranderingen onderhevig. Wat betekent een wijzigende positie voor de balans in de driehoek? Bij die positie hoort ook welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden een samenwerkingspartner heeft. Wat zijn de belangen van een partner, welke risico's kan en wil hij dan nemen? Is deze positie uiteindelijk te vertalen naar een doelstelling die samenwerking rechtvaardigt? Of wordt samenwerken meer samen werken? Of zitten we stiekem te onderhandelen en noemen we het samenwerken?

In dit korte onderzoek stellen we de positie

# Doelstelling en afbakening

## *Hypothese*

Bij dit korte onderzoek gaan we uit van de onderstaande hypothese

De positie van een samenwerkingspartner bepaalt wat er mogelijk is in de samenwerking

Doel van dit onderzoek is neer te zetten wat de positie van de samenwerkingspartners is. Dat doen we door de verantwoordelijkheid en de daarbij behorende rollen en belangen in kaart te brengen voor de Overheid, het Bedrijfsleven en de Kennispartner. Zowel vanuit het perspectief van de partner zelf als vanuit het perspectief van de samenwerkingspartner.

Vervolgens wordt op basis van de positiebeschrijving beschreven wat dit betekent voor de onderlinge relatie als het gaat om samenwerken. Welke motieven liggen ten grondslag aan de samenwerking? Als de relaties scherper in beeld zijn kan ook worden aangegeven welke activiteiten wel en welke niet in een samenwerkingsverband passen. Een lijst met do's en don'ts zou daarvan het resultaat moeten zijn en de basis voor aanbevelingen voor het vervolg.

Samengevat:

- positiebepaling per partner
- in beeld brengen relaties
- do's en don'ts aangeven
- aanbevelingen vervolg

## Inperking

In de gouden driehoek worden de samenwerkingspartners generalistisch weergegeven: Overheid, Bedrijven, Kennisinstellingen. Rijkswaterstaat is niet het zelfde als een provincie of een gemeente. Deltares verschilt essentieel van bijvoorbeeld een universiteit en een ingenieursbureau werkt heel anders dan een bouwbedrijf. Kortom voor een goede analyse zal verder gedifferentieerd moeten worden. In dit onderzoek geven we aandacht aan MKB-bedrijven, Rijkswaterstaat en het Deltaprogramma en Deltares. Dit is een beperkt deel van het speelveld, maar gezien de tijd en het budget beperken we ons tot deze partners.

# Werkwijze

## Opstellen referentiebeeld

Het referentiebeeld (positiebepaling) stellen we op aan de hand van beschikbare documentaties. Op basis van dit beeld gaan we in gesprek met de partners aan de hand van interviews. Aan de hand van de interviews wordt het referentiebeeld getoetst en worden voorbeelden van samenwerking (succesvol en niet succesvol) opgehaald. Op basis van het referentiebeeld zal een vragenlijst worden opgesteld. Voorbeelden van vragen zijn:

- Wat betekent jou positie voor samenwerking met partner...?
- Welke randvoorwaarden zie je voor samenwerking?
- Welke verwachtingen heb je van samenwerking
- Hoe zie je de positie van de samenwerkingspartner?
- Geef voorbeelden van samenwerking
- Aanvullen en verbeteren!

We beseffen dat het afnemen van interviews al een interventie in het samenwerkingsproces kan betekenen. Het feit dat we er over beginnen kan mensen aan het denken zetten en de samenwerking beïnvloeden. De aard van de vragen, maar de interviewen personen moeten daarom zorgvuldig worden gekozen.

## Beschrijven relaties

Op basis van de positiebeschrijving en de interviews zullen wij de effecten op de relaties met de samenwerkingspartners aangeven. Dat is beeldvormend, maar zal nooit het volledige beeld kunnen weergeven. Dat is ook niet wat we beogen. Er is geen blauwdruk voor samenwerken te bedenken, daarvoor is het een te dynamisch proces. Wel kunnen we aandachtspunten aangeven en onderbouwen met voorbeelden. Dit is materiaal om als input te gebruiken voor leerprocessen. Samenwerken is een diffuus proces met onverwachte wendingen en is dus niet te plannen en in een format te duwen. Wel is er te sturen door allerlei interventies. Dit gebeurt in alle relaties. Door (mogelijke) interventies en de aard ervan te herkennen wordt sturen makkelijker. De relaties worden beschreven door de posities van de betreffende partners met elkaar te 'matchen' en over match en mis-match een beschrijving te geven.

## Samenwerkingsmogelijkheden aangeven

Op basis van de positiebeschrijving, de interviews en de relaties wordt beschreven wat wel kan en wat niet kan in samenwerkingsverband. Ook hier gaat het om een beeldvormende beschrijving en geen uitputtende weergave. De beschrijving krijgt uiteindelijk zijn weerslag in een lijst met do's en don'ts en een lijst met conclusies en aanbevelingen.

Bij de aanbevelingen wordt ook beschreven hoe het resultaat van dit onderzoek zijn verdere impact zal moeten krijgen. Samenwerken gaat vaak over samen de dingen anders aanpakken. Innovatieve technieken faciliteren zodat ze echt kunnen worden toegepast, maar ook innovatieve processen inrichten waardoor meer mogelijk wordt. Voor veranderingen en innovatie is een sterke prikkel nodig. De vraag is of en hoe we door de beoogde samenwerking zo'n sterke prikkel kunnen genereren. Waar zitten die

potentiele prikkels in de bovenstaande relaties? En gaat dat via samenwerking of andere processen?

## De posities

In dit hoofdstuk beschrijven we de posities van de partners, het referentiebeeld zoals hierboven genoemd. We doen dat voor drie partijen:

- Rijkswaterstaat
- Deltares
- MKB-bedrijf

De positie wordt bepaald door de primaire taak van de betreffende partner. De beschrijving van Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden geeft daardoor een goed beeld van de positie van de partner. Deze positie bepaald voor een belangrijkdeel de manier waarop met innovaties wordt omgegaan en hoe daarom heen samenwerking kan worden vormgegeven.

In het volgende hoofdstuk worden de mogelijke rollen per partner ingevuld en wordt aangegeven wat dit betekent voor samenwerking. Daarbij is innovatie het focuspunt voor de samenwerking.

Rijkswaterstaat		Legitimatie	Toelichting
Taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor droge en natte infrastructuur (mobiliteit)</li> <li>- Zorg voor water keren</li> <li>- Zorg voor waterbeheer</li> <li>- Beleidsadvisering</li> <li>- Goed managen van dit totaal</li> </ul>	Opdracht van de minister; vastgelegd in wet- en regelgeving	Activiteiten om deze zorg in te vullen zijn: aanleggen, verbeteren en beheren en onderhouden van fysieke infrastructuur
Bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergunningverlening (randvoorwaarden)</li> <li>- Handhaven en sancties</li> </ul>	Wetgeving	Er is een plicht tot handhaven
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoording invulling van taken en gebruik van bevoegdheden</li> <li>- Verantwoording naar bestuur</li> <li>- Verantwoording naar Maatschappij (inspraak)</li> <li>- Financiële verantwoording</li> </ul>		<p>Rechtsgeldigheid, dus volgens de regels.</p> <p>Openbaar, transparant en integer</p>

Wat opvalt:

- Innovatie is geen onderwerp dat is geborgd in de taakomschrijving;
- In de financiële verantwoording ligt opgesloten dat er tegen maatschappelijk verantwoorde kosten moet worden gewerkt. Hierin ligt ook de opgave om goedkopere en efficiëntere oplossingen te zoeken waar dat mogelijk is. Innovaties worden gezien als een mogelijkheid om hier aan bij te dragen. Impliciet is er dus de wens tot innovaties. De ontwikkeling van innovaties wordt aan de markt over gelaten, maar er is geen incentive gedefinieerd die het voor de markt aantrekkelijk maakt. Ontwikkelingen kosten geld, maar hoe dit door het bedrijfsleven is terug te verdienen is niet helder. Bedrijven willen hier wel op inzetten, maar dan vanuit eigen positie en niet ten behoeve van het algemeen belang.
- Het accent van de overheid ligt op verantwoording van de werkzaamheden. Het inhoudelijke werk wordt uitgevoerd door de markt (markt, tenzij). Voor innovaties betekent dit dat de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke innovaties voornamelijk bij de markt ligt.
- Voor proces innovaties (governance) ligt een belangrijke opgave bij de overheid, omdat vanuit de verantwoording randvoorwaarden worden gesteld aan de manier van werken. Hier is geen expliciete opgave voor gedefinieerd. Innovaties passen vaak niet in de bestaande regels en randvoorwaarden, daarmee is de vraag welke afwijkingen mogelijk zijn.



Deltares		Legitimatie	Toelichting
Taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisontwikkeling Water en Ondergrond</li> <li>- Kennisontwikkeling urgente deltavraagstukken</li> <li>- Kennisbundeling</li> <li>- Vraag-gestuurde onderzoeken</li> <li>- Doorbreken innovatie paradox</li> </ul>	Opdracht van de ministerraad; nav commissie Wijffels	Stichting met contract strategische advisering (RWS)
Bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren van kennis opdrachten</li> <li>- Kennis beschikbaar stellen aan andere partners</li> <li>- Inschakelen andere partners (markt)</li> </ul>	Contract met Overheid; publieke functie	
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoording invulling van taken en gebruik van bevoegdheden</li> <li>- Positioneren als Topinstituut naar buitenland</li> <li>- Verantwoording naar bestuur</li> <li>- Verantwoording naar Maatschappij (partners)</li> </ul>		

#### Wat opvalt:

- Een duidelijke omschrijving van de innovatie paradox ontbreekt. Over het algemeen wordt hiermee bedoeld dat innovaties (na de eerste ontwikkeling) niet op de reguliere markt kunnen worden doorgezet. In een interview (People en Performance, winter 2008) wordt door het management van Deltares aangegeven dat de innovatie paradox voor Deltares, geredeneerd vanuit haar eigen positie, niet bestaat. Vanuit de opgave van Nederland is deze er echter wel. Niet helder is wat dit betekent voor de gezamenlijke innovatieopgave.
- Deltares staat aan de lat voor de strategische advisering van Rijkswaterstaat en de Waterdienst. Gekoppeld aan de taken betekent dit dat het accent op kennisontwikkeling zal liggen. 'Strategisch' is een diffuse definitie en overlapt met de rol van marktpartijen, waardoor een concurrentiepositie ontstaat. Dit wordt onderkend, maar is in de praktijk een element dat voor verwarring zorgt bij samenwerking in innovatieve ontwikkelingen.

MKB		Legitimatie	Toelichting
Taken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In opdracht uitvoeren van werkzaamheden <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kennisopdrachten</li> <li>o Realisatieopdrachten</li> </ul> </li> <li>- Ontwikkelen innovaties</li> </ul>	<p>Contract met opdrachtgever;</p> <p>Kostenreductie (eigen); Verbeteren concurrentiepositie</p>	<p>Opdrachtgever kunnen zowel overheid, bedrijfsleven als particulieren zijn</p> <p>Accent zal liggen op 'eigen' innovaties met accent op inhoud</p>
Bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren van opdrachten</li> <li>- Kennis beschikbaar stellen aan andere partners</li> <li>- Inschakelen andere partners (markt)</li> </ul>	Contract met opdrachtgever	Door de concurrentiepositie is kennis beschikbaar stellen en het inschakelen van partners niet vanzelfsprekend
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren conform opdrachtcontract</li> <li>- Realiseren rendement</li> <li>- Maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> </ul>	Continuïteit	Bedrijven willen dit zelf, maar randvoorwaarden vanuit de opdrachtgever spelen een belangrijke rol

Wat opvalt:

- De bijdrage aan innovaties wordt vanuit de eigen positie benaderd. Een marktpartij moet voordeel hebben bij het ontwikkelen van innovaties. Als dat ook een bijdrage aan de maatschappelijke opgave betekent zal dit een versterking betekenen. Een bijdrage aan de maatschappelijke opgave zonder een 'eigen' voordeel is een zwak motief voor het MKB.
- Het accent bij innovatie ligt op inhoudelijke ontwikkelingen. Governance aspecten liggen buiten het eigen bereik door de afhankelijkheid van de procedures en randvoorwaarden die door de overheid worden gehanteerd.

## De Rollen

Bij samenwerking kunnen de samenwerkende partijen verschillende rollen spelen. Afhankelijk van de rol zullen ze bepaalde activiteiten uitvoeren en andere juist niet, omdat die worden over gelaten aan anderen. In onderstaande matrix wordt een overzicht gegeven van de rollen die de partijen kunnen spelen en de do's en de don'ts die bij deze rol horen.

	RWS		Deltares		MKB	
Rol	do's	don'ts	do's	don'ts	do's	don'ts
Opdrachtgever (inkoper)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtformulering</li> <li>- Tijd&amp;budget planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afwijken opdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtformulering</li> <li>- Tijd&amp;budget planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afwijken opdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtformulering</li> <li>- Tijd&amp;budget planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afwijken opdracht</li> </ul>
Opdrachtnemer			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juiste aanbieding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternatieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juiste aanbieding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternatieven</li> </ul>
Initiatiefnemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idee poneren</li> <li>- Partners zoeken</li> <li>- Ruimte bieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtgeversrol</li> <li>- Uitwerken en onderbouwen</li> <li>- 'Garanties' vragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idee poneren</li> <li>- Uitwerken en onderbouwen</li> <li>- Opdrachtgever zoeken</li> <li>- Financiering zoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integraal los laten</li> <li>- Anderen geen ruimte bieden</li> <li>- 'Garanties' geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idee poneren</li> <li>- Uitwerken en onderbouwen</li> <li>- Opdrachtgever zoeken</li> <li>- Financiering zoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integraal los laten</li> <li>- Anderen geen ruimte bieden</li> <li>- 'Garanties' geven</li> </ul>
Regisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerk benutten</li> <li>- Sturen op doel</li> <li>- Vertrouwen geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoud geven</li> <li>- Voorschrijven regels</li> <li>- 'Garanties' vragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerk benutten</li> <li>- Sturen op doel</li> <li>- Vertrouwen geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoud geven</li> <li>- Voorschrijven regels</li> <li>- 'Garanties' vragen</li> </ul>		
Stimulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regels 'ontwijken'</li> <li>- Financieren</li> <li>- Oproep tot creativiteit</li> <li>- Partners verleiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Kan niet' zeggen</li> <li>- Achterover leunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerkpartners meenemen</li> <li>- Volhardend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dubbele agenda</li> <li>- Eigen belang voorop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerkpartners meenemen</li> <li>- Volhardend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dubbele agenda</li> <li>- Eigen belang voorop</li> </ul>
Facilitator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis leveren</li> <li>- Financieren (subsidie)</li> <li>- Locaties beschikbaar stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantie op inhoudelijk succes eisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis leveren</li> <li>- Onderzoeksprogramma inzetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- initiatieven overnemen</li> <li>-</li> </ul>		

	RWS		Deltares		MKB	
Rol	do's	don'ts	do's	don'ts	do's	don'ts
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdracht verlenen</li> <li>- Regeling opstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opdrachtgeversrol altijd gebruiken</li> <li>- Ingewikkelde regelingen met doorvertaling van verantwoordingsopgave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdragen via eigen onderzoeksprogramma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie passend maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeren bij terugverdienmodel</li> <li>- Inzet opleidingsbudget</li> <li>- Inzet O&amp;R-budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Launching Customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus leggen op een aantal innovaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voor alle innovaties deze rol kiezen</li> </ul>				
Publiek private partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijke rollen kiezen uit bovenstaande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wisselende rollen gebruiken</li> </ul>				
Uitvoerder (inrichtingsprojecten)			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren via een duidelijk afspraken kader (contract)</li> <li>- Pilots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al vast starten zonder duidelijk kader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren via een duidelijk afspraken kader (contract)</li> <li>- Pilots en projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al vast starten zonder duidelijk kader</li> </ul>



## Documentatie

- People en Performance , interview Harry Baaijen (winter 2008, HayGroup)
-