



‘SELF SUPPORTING RIVIER SYSTEEM’:

Door duurzame samenwerking richting een gezamenlijk rivierbeheer?



DATUM:	26 NOVEMBER, 2015
AUTEUR:	KOEN OLDE MONNIKHOF
STUDENTNUMMER:	2047772
BEGELEIDER:	JANNES WILLEMS
BEGELEIDER RIJKSWATERSTAAT:	YURI WOLF
UNIVERSITEIT:	RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN
FACULTEIT:	FACULTEIT RUIMTELIJKE WETENSCHAPPEN
STUDIE:	MSc ENVIRONMENTAL AND INFRASTRUCTURE PLANNING

**OMSLAGFOTO: GRAZEND VEE OP DE RIVIEROEVER. TOT STAND GEKOMEN DOOR SLIMME
SAMENWERKING TUSSEN OVERHEID, AANNEMER, KENNISINSTELLING EN LOKALE
BOEREN. BRON: RIJKSWATERSTAAT (2011)**

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterthesis die ik met veel enthousiasme heb geschreven voor de opleiding Environmental and Infrastructure Planning aan de Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen. Dit onderzoek heb ik mogen combineren met een stage bij Rijkswaterstaat in Arnhem – om precies te zijn bij het programma “Self Supporting Rivier Systeem”.

De periode bij Rijkswaterstaat heeft mij wellicht net zoveel opgeleverd als de overige periode waarin ik vakken heb gevolgd. De mensen waarmee ik heb samengewerkt hebben mij de volledige vrijheid gegeven om mijn onderzoek uit te kunnen voeren – ik mocht alles volgen, overleggen bijwonen, vragen stellen, etc. Dit heb ik zeer gewaardeerd en als erg prettig ervaren. Daarom wil ik Marja Hamilton, Joyce Zuijdam en Astrid Bout van Rijkswaterstaat, Heleen Vreugdenhil van Deltares en Tim van der Lugt van BAM/Van den Herik bedanken voor hun enthousiasme en alle hulp die zij mij hebben gegeven tijdens mijn stage en bij het schrijven van mijn onderzoek. In het speciaal wil ik Yuri Wolf, mijn stagebegeleider vanuit Rijkswaterstaat, bedanken voor de kans die ik heb gekregen om dit onderzoek tot stand te laten komen. Daarnaast een dank aan alle respondenten: zonder jullie was dit onderzoek niet gelukt. Ten slotte wil ik mijn begeleider Jannes Willems bedanken voor de hulp en feedback die ik vanuit de RUG heb ontvangen.

Rest mij te zeggen dat ik SSRS een prachtig initiatief vind. Samenwerking tussen meerdere – en vaak verschillende – stakeholders is niet eenvoudig, maar geduld loont. De tweede plek op het internationale podium voor de Europese Public Procurement of Innovation Award 2015 is daarvoor een mooie beloning. Ik weet zeker dat er in 2020 grote stappen zijn gemaakt. Ik wens de RUG-studenten die de komende jaren onderzoek voor SSRS gaan doen veel succes en plezier.

Veel leesplezier!

Koen Olde Monnikhof

Groningen, 10 december 2015



V.l.n.r.: Yuri Wolf, Heleen Vreugdenhil en Tim van der Lugt als vertegenwoordigers van SSRS bij de PPI Award 2015 in Parijs, Frankrijk.

SAMENVATTING

Het Nederlandse waterbeleid bevindt zich in een transitie. Het beeld van Rijkswaterstaat als hiërarchisch sturende overheidsorganisatie verdwijnt. Daarentegen zien we steeds vaker dat partijen met verschillende beleidsachtergronden samenwerken om watervraagstukken aan te pakken. De focus binnen deze *netwerken* ligt op het vinden van consensus – tegengestelde opvattingen en belangen worden gerespecteerd en stakeholders gaan op zoek naar een gezamenlijk belang. Op deze manier ontstaan er besluiten waaraan partijen zich willen binden, omdat ze ervan overtuigd zijn dat de oplossing rekening houdt met hun belangen. In het Programma *Self Supporting Rivier Systeem* (SSRS) zijn diverse partijen bezig om een dergelijk samenwerkingsproces te ontwikkelen. De overheid is met marktpartijen, kennisinstellingen en lokale organisaties bezig om het beheer en onderhoud van het riviereengebied in de regio Oost-Nederland gezamenlijk aan te pakken, met als doel het duurzamer en betaalbaarder te maken. Om dit proces verder te ontwikkelen, is duurzame samenwerking tussen de betrokken partijen van essentieel belang. In dit onderzoek is onderzocht of er binnen SSRS wordt samengewerkt volgens de principes van een netwerk en of dit samenwerkingsproces kan worden beoordeeld als duurzaam. De belangrijkste conclusies zijn dat er binnen SSRS sprake is van een netwerksamenstelling waarbij de betrokken partijen onderdeel zijn van een dynamisch proces, maar dat er in de beginfase van het proces nog geen duurzame samenwerking is tussen de stakeholders. De nieuwe samenwerkingsvorm is complex en in de toekomst zijn er op verschillende punten verbeterlagen te halen. De partijen binnen SSRS zijn nog voorzichtig om verantwoordelijkheden bij externe partijen neer te leggen, er wordt in de beginfase van het proces onvoldoende een gezamenlijk vergezicht opgesteld, en het blijkt dat enkel procesmatige verbondenheid niet voldoende is voor een duurzame samenwerking.

Key words: netwerkbenadering, duurzame samenwerking, SSRS, netwerken, Rijkswaterstaat, Triple Helix, Quadruple Helix, case study

INHOUDSOPGAVE

LIJST MET AFBEELDINGEN.....	VII
LIJST MET AFKORTINGEN EN TERMEN.....	VIII
HOOFDSTUK 1 – INTRODUCTIE	9
1.1 – <i>Inleiding</i>	9
1.2 – <i>Probleemstelling</i>	10
1.3 – <i>Onderzoeksvragen</i>	11
1.4 – <i>Academische en sociale relevantie</i>	11
1.5 – <i>Leeswijzer</i>	12
HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER	14
2.1 – <i>Van een hiërarchische benadering richting een netwerkbenadering</i>	14
2.1.1 – Een hiërarchische benadering.....	14
2.1.2 – Richting een netwerkbenadering.....	15
2.2 – <i>Nieuwe samenwerkingsvormen: Triple Helix en Quadruple Helix</i>	15
2.2.1 – Het Triple Helix model.....	16
2.2.1 – Een extra subsysteem voor de Triple Helix: de Quadruple Helix.....	17
2.3 – <i>Het vormen van een gezamenlijk belang tussen verschillende partijen</i>	18
2.3.1 – Fase 1: het eigen belang van de partijen.....	19
2.3.2 – Fase 2: het vinden van een ‘sense of urgency’	20
2.3.3 – Fase 3: het creëren van een gezamenlijk belang	20
2.3.4 – Samenwerking: een dynamisch proces.....	21
2.4 – <i>Richting een conceptueel model</i>	22
2.4.1 – De sleutelfactoren van het samenwerkingsproces.....	22
2.4.2 – Het conceptueel model	24
HOOFDSTUK 3 – METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	26
3.1 – <i>Waarom een case study onderzoek, welke case en waarom deze?</i>	26
3.2 – <i>Dataverzameling</i>	27
3.2.1 – Participerende observatie	27
3.2.2 – Diepte-interviews	28
3.3 – <i>Data-analyse</i>	29
3.4 – <i>Ethische kwesties en betrouwbaarheid</i>	32
3.4.1 – Ethische kwesties.....	33
3.4.2 – Betrouwbaarheid.....	33
HOOFDSTUK 4 – ‘SELF SUPPORTING RIVIER SYSTEEM’	34
4.1 – <i>Een vernieuwende aanpak van het rivierbeheer en onderhoud</i>	34
4.2 – <i>Welke partijen zijn er binnen SSRS te onderscheiden?</i>	34

4.2.1 – Programmteam SSRS	35
4.2.2 – Leerteam SSRS	35
4.3 – <i>De link tussen theorie en praktijk</i>	37
HOOFDSTUK 5 – RESULTATEN	39
5.1 – <i>Ontwikkeling 1: de Aquabot</i>	39
5.1.1 – De aanleiding voor een samenwerkingsproces	39
5.1.2 – Stap 1: actorenanalyse	40
5.1.3 – Stap 2: de onderlinge verhoudingen	44
5.1.4 – Stap 3: beoordeling van de sleutelfactoren	48
5.1.5 – Stap 4: een duurzaam samenwerkingsproces?	50
5.2 – <i>Ontwikkeling 2: Biomassa</i>	52
5.2.1 – Biomassa als speerpunt binnen SSRS	52
5.2.2 – Stap 1: actorenanalyse	53
5.2.3 – Stap 2: de onderlinge verhoudingen	57
5.2.4 – Stap 3: de beoordeling van de sleutelfactoren	59
5.2.5 – Stap 4: een duurzaam samenwerkingsproces?	62
HOOFDSTUK 6 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	64
6.1 – <i>Een netwerkbenadering binnen SSRS</i>	64
6.2 – <i>SSRS en duurzame samenwerking?</i>	65
6.3 – <i>Toekomstige aandachtspunten</i>	67
6.4 – <i>Een afsluiting</i>	71
HOOFDSTUK 7 – REFLECTIE	73
7.1 – <i>Het onderzoeksproces</i>	73
7.2 – <i>Wat betekent dit voor verder onderzoek?</i>	73
HOOFDSTUK 8 – LITERATUURLIJST	75
HOOFDSTUK 9 – BIJLAGEN	78
I – <i>Lijst met rollen</i>	78
II – <i>Overzicht bijgewoonde overleggen</i>	78
III – <i>Overzicht diepte-interviews</i>	79
IV – <i>Lijst met sleutelfactoren voor participerende observatie</i>	82
V – <i>Interviewgide oriënterend interview</i>	79
VI – <i>Interviewgide diepte-interview</i>	81

LIJST MET AFBEELDINGEN

Fig. 1 – SSRS werkt samen met partijen in de regio aan innovaties	p. 7
Fig. 2 – Van overheidssturing richting markt- en netwerksturing	p. 12
Fig. 3 – Een suboptimale Triple Helix	p. 13
Fig. 4 – Een evenwichtige Triple Helix	p. 13
Fig. 5 – De aanwezigheid van potentiële, externe samenwerkingspartners	p. 15
Fig. 6 – Het dynamische proces van de vier subsystemen die een gezamenlijk doel voor ogen hebben	p. 19
Fig. 7 – Het conceptueel model	p. 22
Fig. 8 – Voorbeeld interview transcript	p. 26
Fig. 9 – De vier stappen van de data-analyse herleid uit het conceptueel model	p. 29
Fig. 10 – De Leerruimte als innovation core van SSRS	p. 34
Fig. 11 – De link tussen de theorie en praktijk: de afstemming tussen het Leerteam en het Programmteam	p. 35
Fig. 12 – De onderlinge verhoudingen tussen de stakeholders van de Aquabot	p. 42
Fig. 13 – De onderlinge verhoudingen tussen de stakeholders van de Biomassa	p. 55
Fig. 14 – De Quadruple Helix volgens Carayannis en Campbell (2012)	p. 62
Fig. 15 – De Quadruple Helix zoals die zichtbaar is in SSRS	p. 62
Fig. 16 – De ruimtelijke situatie van SSRS	p. 66
Fig. 17 – Een nieuwe situatie voor SSRS, waarin de Leerruimte meer verantwoordelijkheden durft te geven aan externe stakeholders	p. 67
Fig. 18 – Naarmate de partijen verder in het proces komen, wordt inhoudelijke commitment belangrijker	p. 69

LIJST MET AFKORTINGEN EN TERMEN

<i>SSRS</i>	Self Supporting Rivier Systeem
<i>Programmateam</i>	Het Programmateam van SSRS bestaande uit drie werknemers van Rijkswaterstaat
<i>Leerteam</i>	Het Leerteam van SSRS bestaande uit Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Deltares
<i>Leerruimte</i>	Synoniem voor Leerteam
<i>De Aquabot</i>	Een aan SSRS gerelateerde ontwikkeling waarin diverse stakeholders een autonoom vaartuig ontwikkelen
<i>De Biomassa</i>	Een aan SSRS gerelateerde ontwikkeling waarin diverse stakeholders biomassa willen verwerken of een biomassaketten willen opzetten

HOOFDSTUK 1 – INTRODUCTIE

1.1 – Inleiding

Het uiterlijk van het Nederlandse waterlandschap was tot ver in de 20^e eeuw voornamelijk toe te schrijven aan de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie en Infrastructuur en Milieu – Rijkswaterstaat (Van den Brink, 2009). De wijze waarop Rijkswaterstaat binnen de watersector te werk ging, liep parallel met de industrialisering en modernisering in Nederland. Van den Brink (2009) ziet deze manier van werken als “technocratisch”, waar de overheid een sterk positie inneemt bij het te vormen beleid. Het waterbeleid in de vorige eeuw wordt daarom gekenmerkt door een hiërarchische structuur waarin Rijkswaterstaat de belangrijkste speler was (Van den Brink, 2009; Van der Brugge; 2009).

Van der Brugge et al. (2005) stellen echter vast dat het Nederlandse waterbeleid zich momenteel in een transitie bevindt. Sociale en politieke trends in Nederland hebben de positie van Rijkswaterstaat, als overheidsorganisatie die publieke belangen vertegenwoordigt, veranderd – en daarmee de manier waarop het watervraagstukken aanpakt (Van den Brink, 2009). Rijkswaterstaat is zich bewust van het feit dat wateropgaven niet meer op een enkel technocratische manier opgelost dienen te worden, maar dat het rekening moet houden met de sociaal-maatschappelijke context waarin deze opgaven staan (Brown et al., 2005; De Graaf et al., 2009). Deze bewustwording heeft er voor gezorgd dat de positie van de overheid in de watersector is veranderd. De overheid erkent dat het onderdeel is van een situatie waarin het moet samenwerken met andere stakeholders (Rijkswaterstaat, 2014a). Niet alleen de erkenning dat samenwerking met andere partijen nodig is om aan de sociaal-maatschappelijke verwachtingen te voldoen heeft ertoe geleid dat de positie van Rijkswaterstaat veranderd. Vanwege bezuinigingen en versoeringen heeft de overheid te maken met krimpemde budgetten. Om succesvolle ontwikkelingen te blijven realiseren, heeft Rijkswaterstaat nieuwe financiële middelen nodig (Rijkswaterstaat, 2012). Volgens Van der Meene et al. (2011) wordt het nieuwe waterbeleid beïnvloed door de “netwerkbenadering”. In netwerken is de overheid niet meer de enige partij die het beleid uitvoert, maar werkt het samen met bedrijven en organisaties die geen onderdeel zijn van de overheid – zoals marktpartijen, natuurorganisaties, lokale boerenorganisaties en kennisinstellingen. Op deze manier wordt er geprofiteerd van beschikbare financiële middelen en de kennis en expertise waarover deze partijen bezitten.

Het nieuwe waterbeleid heeft volgens Van der Brugge et al. (2005) een “duurzaam” karakter. De term duurzaamheid wordt echter vooral aangevlogen vanuit een technische invalshoek waarin de nadruk ligt op een langdurig gebruik van materialen en het ontwikkelen van duurzame, technische innovaties. Wat onderbelicht is gebleven is dat de ontwikkeling van duurzame, technische innovaties ook voortkomt uit het verstandig en slim handelen van verschillende stakeholders (Puylaert en Werksma, 2011). Evers en Susskind (2013, p. 84) bekijken duurzaamheid niet vanuit een technische invalshoek, maar vanuit een sociale invalshoek en definiëren een duurzame ontwikkeling als “*het resultaat van een onderhandelingsproces met en tussen stakeholders*”. Bij duurzame ontwikkeling gaat het er niet om wélke beslissingen worden genomen, maar vooral hóe deze beslissingen tot stand zijn gekomen (Evers en Susskind, 2013).

Volgens Evers en Susskind (2013) worden innovaties ontwikkeld wanneer verschillende partijen op een duurzame wijze *handelen* en *samenwerken*. Een dergelijk proces is te

omschrijven als “een dynamisch proces van permanente onderhandelingen tussen verschillende en vaak tegengestelde opvattingen en belangen” (Evers en Susskind, 2013., p. 83). Partijen met verschillende (beleids)achtergronden zijn samen op zoek naar consensus. Deze duurzame aanpak leidt tot besluiten waaraan stakeholders zich willen binden. Niet omdat ze geforceerd zijn om samen te werken, maar omdat ze overtuigd zijn dat de overeengekomen oplossing rekening houdt met hun belangen in een context van gedeelde waarden.

1.2 – Probleemstelling

Deze twee ontwikkelingen – het veranderende waterbeleid en het besef dat duurzaam onderhandeld moet worden met andere partijen – komen samen in het programma “Self Supporting Rivier Systeem” (SSRS), dat is geïnitieerd door Rijkswaterstaat. SSRS focust zich op de ontwikkeling van innovaties voor een betaalbaarder, betrouwbaarder en duurzamer beheer en onderhoud van de rivieren en kanalen in de regio Oost-Nederland (Rijkswaterstaat, 2011). Rijkswaterstaat wil dit bewerkstelligen door slim en duurzaam samen te werken met andere partijen binnen de regio.



Figuur 1: SSRS werkt samen met partijen in de regio aan innovaties

De focus van SSRS is gericht op zowel *technische* als *sociale* innovatie.

Aan de hand van innovaties op technisch vlak worden nieuwe methoden ontwikkeld om het rivierbeheer en onderhoud duurzamer en goedkoper te maken. Echter zijn hiervoor nieuwe inzichten en kennis nodig. De ontwikkeling van technische innovaties wordt gestimuleerd wanneer kennis en ervaringen tussen verschillende stakeholders worden gedeeld. SSRS noemt dit sociale innovatie: samen durven, samen innoveren en samen verdienen (Search, 2015).

Door samen te werken probeert SSRS netwerken te creëren waarin de overheid niet meer optreedt als een hiërarchisch sturingsmechanisme, maar waarin overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties op gelijkwaardige basis samenwerken. Echter, het samenwerken binnen netwerken is voor veel partijen nieuw. Tot op heden werd het beheer en onderhoud van de rivier uitgevoerd door een enkele partij:

“We zijn op zoek gegaan naar hoe het rivierbeheer nou eigenlijk in elkaar zit – welke partijen zijn erbij betrokken, hoe hebben we het nu geregeld? Onze conclusie was al vrij snel ... dat wanneer wij iets in ons systeem aanleggen ... er een aannemer komt. Daar maken we dan een ontwerp voor, en de aannemer voert dat uit ... Daarmee wordt het beheer en onderhoud geregeld. Dat is nu nog steeds zo.”

- Programmamanager SSRS – Rijkswaterstaat

SSRS wil vooruitstrevend zijn en een verandering aanbrengen in de wijze waarop het beheer en onderhoud van waterwegen wordt uitgevoerd. Het is de vraag of dat op dit moment naar behoren gebeurt. In dit onderzoek wordt de samenwerking binnen SSRS onderzocht. Het doel is om de sociale innovatie binnen SSRS te onderzoeken. Is de netwerkbenadering binnen SSRS terug te zien en werken de betrokken partijen op een gelijkwaardige, duurzame manier met elkaar samen?

1.3 – Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling komt de volgende onderzoeksvraag naar voren:

“Is de netwerkbenadering terug te zien in de wijze waarop er binnen het ‘Self Supporting Rivier Systeem’ wordt samengewerkt en kan dit samenwerkingsproces worden beoordeeld als duurzaam?”

Om het onderzoek inzichtelijker te maken is de onderzoeksvraag herleid tot een aantal deelvragen. Deelvraag 1 is opgesteld om een duidelijk overzicht te krijgen van de partijen binnen SSRS, en of de netwerkbenadering is terug te zien in de afstemming tussen deze partijen. Deelvraag 2 bespreekt of de samenwerking binnen SSRS voldoet aan de aspecten waar een duurzame samenwerking aan moet voldoen. Deelvraag 3 bespreekt de positieve en negatieve bevindingen die tijdens het proces zijn opgevallen, en de kansen die dit biedt voor de toekomst.

- 1) Welke partijen zijn er binnen SSRS te onderscheiden en is de netwerkbenadering terug te zien in de wijze waarop deze partijen samenwerken?
 - a) Welke partijen zijn er binnen SSRS te onderscheiden?
 - b) Is de netwerkbenadering terug te zien in de wijze waarop deze partijen met elkaar samenwerken?
- 2) Aan welke aspecten moet een duurzame samenwerking voldoen en voldoet de samenwerking binnen SSRS aan deze aspecten?
- 3) Wat moet er in de toekomst binnen SSRS gebeuren om de samenwerking duurzaam te laten verlopen?

1.4 – Academische en sociale relevantie

Het programma ‘Self Supporting Rivier Systeem’ is op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen waarin verschillen partijen een netwerk vormen en waarin zij op gelijkwaardige basis samenwerken. Volgens de Agenda van Nederland (2015) is het ontwikkelen van dergelijke netwerken, waarin bedrijven, kennisinstellingen en de overheid intensief samenwerken, een belangrijke maatschappelijke uitdaging voor de toekomst van Nederland. Daarnaast benadrukt de Agenda voor Nederland (2015) het samenwerken vanuit

de gedachte van de “quadruple helix”: naast bedrijven, kennisinstellingen en overheden, moet het belang van de betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisaties niet worden vergeten.

Dergelijke netwerken – waarin partijen vanuit allerlei verschillende hoeken met elkaar samenwerken – zijn in de beheer- en onderhoudssector van de Nederlandse waterwegen relatief nieuw (Rijkswaterstaat, 2011). SSRS is een “proeftuin” waar wordt geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen en de watersector zit daarom middenin een proces waarin het optimaliseren van samenwerken binnen netwerken wordt nagestreefd. Om te zien wat de status is van deze ontwikkeling, is onderzoek vanuit de wetenschap nodig, zodat de resultaten van dit onderzoek als feedback dienen voor de praktijk (Agenda van Nederland, 2015).

Dit onderzoek dient ter ondersteuning van het proces waarin SSRS het samenwerken binnen netwerken verder wilt ontwikkelen. Het doel is dat de conclusies die in dit onderzoek worden getrokken, een solide basis geven voor het verder verloop van de samenwerking binnen SSRS en om de betrokken partijen “in de juiste richting te sturen” (Swanborn, 2010).

1.5 – Leeswijzer

De leeswijzer geeft een beschrijving van de opbouw van het onderzoek. Per hoofdstuk wordt kort aangegeven wat de inhoud van het hoofdstuk zal zijn.

Hoofdstuk 2 vormt het theoretische gedeelte van dit onderzoek. Het hoofdstuk bestaat uit grofweg vier delen die samen één geheel vormen. Eerst wordt de transitie van het waterbeleid richting een netwerkbenadering belicht. Vervolgens worden nieuwe samenwerkingsvormen binnen de netwerkbenadering besproken. Daarna worden de stappen binnen een samenwerkingsproces doorlopen en bepalen de sleutelfactoren of de samenwerking kan worden bestempeld als duurzaam. Deze vier delen worden tot slot samengebracht in het conceptueel model.

In hoofdstuk 3 wordt de methodologische verantwoording afgelegd. Hierin wordt uitgelegd waarom de gekozen case study geschikt is om samenwerking binnen de netwerkbenadering te onderzoeken. Vervolgens worden de kwalitatieve onderzoeksmethoden en data-analyse uitgelegd en worden enkele opmerkingen gemaakt omtrent ethische kwesties en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van twee belangrijke onderwerpen. Ten eerste wordt SSRS uitgelegd, zodat de lezer op de hoogte is van de achtergrond en de inhoud van het programma. Tevens worden de partijen binnen SSRS geïntroduceerd. Hiermee wordt direct deelvraag 1a beantwoord. Ten tweede wordt dieper ingegaan op de link tussen de theoretische concepten en SSRS in de praktijk.

Hoofdstuk 5 bespreekt de resultaten aan de hand van de stappen die worden uitgelegd in de data-analyse. Het hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel van hoofdstuk 5 bespreekt de resultaten van de eerste ontwikkeling (de *Aquabot*). Het tweede deel bespreekt de resultaten van de tweede ontwikkeling (de *Biomassa*).

In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek getrokken. Daarmee wordt antwoord gegeven op de overige deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag. Met het beantwoorden van deelvraag 3 worden tevens aanbevelingen gedaan voor de toekomst.

Hoofdstuk 7 vormt het afsluitende hoofdstuk waarin allereerst wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en vervolgens wordt besproken welke mogelijkheden er zijn voor toekomstig onderzoek.

De literatuurlijst is te vinden in hoofdstuk 8 en hoofdstuk 9 bevat de bijlagen.

HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten besproken die als basis dienen voor het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt de transitie richting de netwerkbenadering uitgelegd. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de werking van de Triple Helix en de Quadruple Helix beschreven. Paragraaf 2.3 gaat dieper in op de stappen die partijen in samenwerkingsproces doorlopen om een gezamenlijk belang te vormen. Ten slotte wordt in paragraaf 2.4 het conceptueel model geïntroduceerd.

2.1 – Van een hiërarchische benadering richting een netwerkbenadering

Om een goed beeld te krijgen van de huidige structuren binnen de watersector, is het belangrijk om eerst te kijken naar de historie. Een historisch perspectief helpt niet alleen bij het beantwoorden van de vraag waarom, maar ook van de vraag op welke manier bijvoorbeeld een overheidsorganisatie als Rijkswaterstaat zich tegenwoordig anders dan voorheen positioneert in de watersector (Van den Brink, 2009).

2.1.1 – Een hiërarchische benadering

Van den Brink (2009) bespreekt de ontwikkeling van Rijkswaterstaat aan de hand van drie belangrijke historische periodes: de autocratisch-traditionele periode in het begin van de 19^e eeuw, de democratisch-gemechaniseerde periode van 1850 tot en met 1930, en de technocratisch-wetenschappelijke periode van 1930 tot en met 1970. Het ontstaan en de ontwikkeling van de technocratische manier van werken van Rijkswaterstaat, liep parallel met de modernisering en de industrialisering van Nederland. Het geloof dat het toepassen van technische en wetenschappelijke kennis voldoende was om maatschappelijke problemen op te lossen, en de gedachte dat de maatschappij als het ware ‘gevormd’ kon worden, resulteerde in een organisatie die op een technocratische wijze te werk ging. Het waterbeleid in de vorige eeuw van de Nederlandse overheid kan worden omschreven als een hiërarchische structuur waarin Rijkswaterstaat top-down en onafhankelijk van andere sectoren opereert (Van der Brugge, 2005; 2009).

De top-down benadering van Rijkswaterstaat kan het best worden omschreven als de manier waarop Pierre en Peters (2000, p. 1) de rol van de overheid zien: *“the capacity of government to make and implement policy – in other words, to steer society”*. Deze definitie verwijst naar de traditionele manier waarop de overheid in staat is een maatschappij te sturen. De overheid heeft de controle over maatschappelijke beslissingen die het moet nemen en stuurt dit proces van bovenaf (Kjaer, 2004). De autoriteit van de overheid kan naar eigen wens worden ingezet en dit leidt tot een situatie waarin de overheid de touwtjes stevig in handen heeft wanneer dit wenselijk wordt geacht (Pierre en Peters, 2000). Door de hiërarchische werkwijze liggen de verantwoordelijkheden vaak bij een bepaald persoon of een bepaalde partij – in de watersector was de overheid van oudsher de enige partij die de bevoegdheid had om besluiten te nemen over de wijze waarop het beleid tot stand komt. De overheid is een duidelijke regisseursrol toe te schrijven en andere partijen hebben weinig of geen inspraak over de vorming en totstandkoming van het beleid.

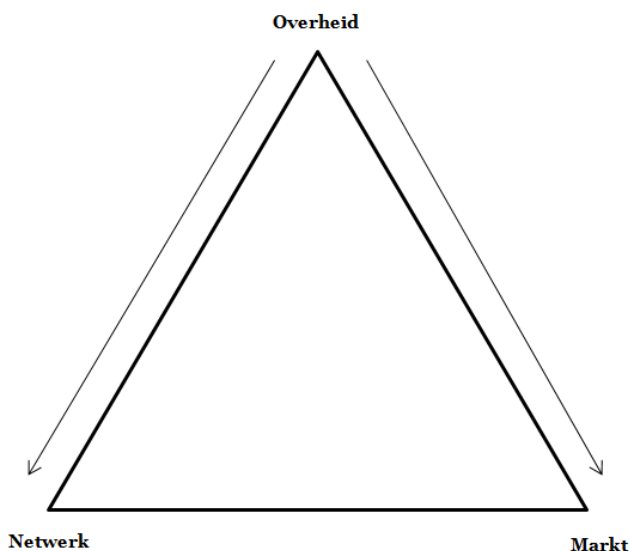
In verschillende literatuur worden vraagtekens gezet bij werking van een sterk hiërarchische rol van de overheid (Rhodes, 1996; Pierre en Peters, 2000; Hajer et al. 2004; Kjaer, 2004). Bell (1987, p. 13) omschrijft het probleem van de overheid als belangrijkste speler in de hiërarchische staat als *“too small for the big problems, and too big for the small problems”*. De overheid is te groot om sociaal-maatschappelijke problemen op te lossen, omdat het

steeds minder vaak kan voldoen aan de toenemende variëteit en diversiteit aan regionale en lokale behoeften (Bell, 1987). De hiërarchische rol van de overheid wordt daarom gezien als een inefficiënte manier van sturen om complexe vraagstukken op te lossen (Hajer et al., 2004).

2.1.2 – Richting een netwerkbenadering

Uit verschillende literatuur blijkt dat het beleid rondom waterbeheer verandert (Brown et al., 2005; Van der Brugge et al., 2005; Brown en Farrelly, 2009; Van der Brugge, 2009; Farrelly en Brown, 2011; Van der Meene et al., 2011). Volgens Hajer et al. (2004, p. 16) heeft *“het beeld van de hiërarchisch sturende overheid sinds de jaren zeventig aan relevantie ingeboet”*. In plaats van de structuur waarin de overheid gold als de voornaamste partij die het beleid uitzet, hebben maatschappelijke en politieke ontwikkelingen geleid tot de ontwikkeling van alternatieve sturingsvormen waarin stakeholders uit diverse beleidsterreinen met elkaar samenwerken binnen een ‘netwerk’ (Klijn en Koppenjan, 2000; Lemos en Agrawal, 2006). In een dergelijk netwerk gaan partijen gezamenlijk op zoek naar innovaties en nieuwe beleidsideeën (Van der Brugge et al., 2005).

Van der Meene et al. (2011) gaan dieper in op deze nieuwe structuren binnen de watersector. Drie ideale sturingsbenaderingen worden onderscheiden: de hiërarchische benadering, de marktbenadering en de netwerkbenadering (figuur 2). Marktbenaderingen zijn zichtbaar in de vorm van samenwerkingsverbanden tussen overheid en een marktpartij, waarbij het werk (zoals het beheer en onderhoud van een gebied rondom wateren) niet meer door de overheid wordt uitgevoerd maar wordt aanbesteedt aan een marktpartij. Naast marktpartijen worden echter ook steeds meer andere partijen bij wateropgaven betrokken, zoals kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties (Lemos en Agrawal, 2006). De samenwerking tussen deze diverse partijen en organisaties leidt tot nieuwe structuren. In paragraaf 2.2 zullen deze structuren verder worden uitgelegd.



Figuur 2: Van overheidssturing richting markt- en netwerksturing. Bron: eigen conceptualisatie van Van der Meene et al. (2011)

2.2 – Nieuwe samenwerkingsvormen: Triple Helix en Quadruple Helix

In de vorige paragraaf is besproken dat er nieuwe structuren ontstaan in de vorm van samenwerkingsverbanden tussen overheidsorganisaties, marktpartijen, en andere relevante partijen en organisaties. Door samen te werken binnen een ‘netwerk’ hoopt Rijkswaterstaat – die als overheidsorganisatie verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van de Nederlandse waterwegen – gebruik te maken van nieuwe kennis die nodig is om duurzame, innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor het beheer en onderhoud van de rivier. De relaties tussen de overheid, marktpartijen en

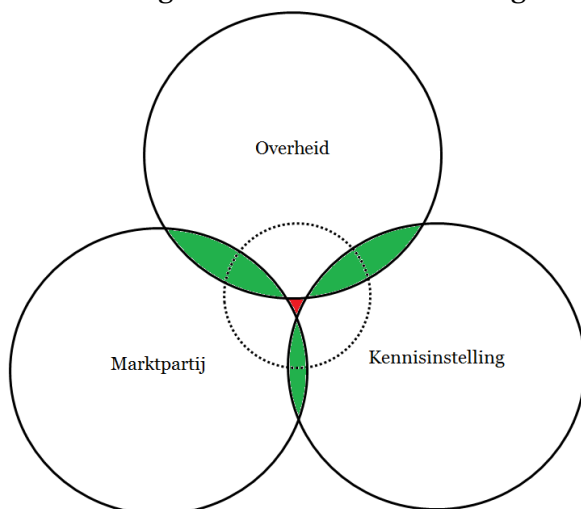
kennisinstellingen zijn door Etzkowitz en Leydesdorff (2000) weergegeven in het Triple Helix model. In de Triple Helix zetten deze drie partijen zich in een tripartite verhouding in om tot innovatieve oplossingen voor een bepaald vraagstuk te komen. De Triple Helix is een voorbeeld van een netwerkstructuur zoals Van der Meene et al. (2011) deze schetsen (figuur 2).

2.2.1 – Het Triple Helix model

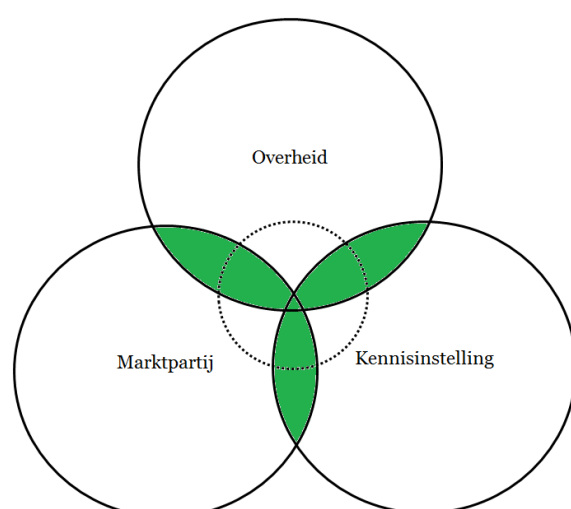
Het Triple Helix model beschrijft de onderlinge relaties en samenwerking tussen overheid, marktpartijen en kennisinstellingen waarin zij gezamenlijk op zoek zijn naar innovaties (Etzkowitz en Leydesdorff, 2000). Het model gaat daarmee dieper in op de vraag welke partijen er binnen een netwerk te onderscheiden zijn, en op welke manier de relaties tussen de onderscheiden partijen kunnen liggen. De Triple Helix gaat er vanuit dat samenwerking plaatsvindt op verschillende schaalniveaus en dat de betrokken actoren verschillende beleidsterreinen als achtergrond hebben. Samen vormen de betrokken actoren een dynamisch netwerk van spelers.

Een samenwerkingsvorm binnen het Triple Helix model komt alleen tot stand indien overheden, marktpartijen en kennisinstellingen belang zien in samenwerking met elkaar – zij zijn op zoek naar een ‘gemeenschappelijk belang’. In de Triple Helix worden de drie onderscheiden partijen ‘subsystemen’ genoemd (Leydesdorff, 2003). Uiteenlopende belangen van de subsystemen kunnen zorgen voor een suboptimale situatie waarin geen gezamenlijk belang wordt gecreëerd. In figuur 3 is een suboptimale Triple Helix zichtbaar.

In een suboptimale Triple Helix is er sprake van samenwerking tussen twee van de drie subsystemen en wordt een partij buiten beschouwing gelaten. In figuur 3 is dit zichtbaar door de groene overlap tussen de partijen. In het midden van de systemen ontstaat een rood vlak waar geen overlapping is. Er is geen spanningsveld te ontdekken waarin de overheid, marktpartijen en kennisinstellingen tot consensus zijn gekomen en kansen zien om samen te werken (Leydesdorff, 2012). Dit hoeft echter niet te betekenen dat er in deze situatie helemaal geen samenwerking plaats zou kunnen vinden. De Triple Helixpartijen kunnen onderling afspreken dat, ondanks het feit dat er geen consensus is tussen de drie subsystemen, een spanningsveld tussen twee subsystemen voldoende draagvlak geeft voor samenwerking. In dat geval gaat het derde subsysteem ermee akkoord dat het buiten beschouwing wordt gelaten.



Figuur 3: Een suboptimale Triple Helix. Bron: Leydesdorff (2012)



Figuur 4: Een evenwichtige Triple Helix. Bron: Leydesdorff (2012)

In figuur 4 zijn de drie subsystemen wel volledig geïntegreerd – zij hebben een gezamenlijk belang gevormd en er is ruimte ontstaan om gezamenlijk een probleem aan te pakken. Het rode vlak in figuur 3 verandert daarom in een groen vlak zoals zichtbaar in figuur 4. We spreken van een evenwichtige Triple Helix. Tevens blijft er voor de partijen voldoende ruimte over om zich op andere zaken te richten, zonder dat zij genoodzaakt zijn om op die terreinen ook samen te werken.

2.2.1 – Een extra subsysteem voor de Triple Helix: de Quadruple Helix

De Triple Helix gaat uit van de samenwerking tussen drie subsystemen die samen een netwerk vormen. Samenwerking tussen de overheid, marktpartijen, en kennisinstellingen vindt plaats wanneer er consensus is gevonden tussen de drie onderscheiden subsystemen. Echter, bij veel ruimtelijke vraagstukken zijn meer actoren – zoals maatschappelijke organisaties, lokale burgers en natuurorganisaties – nodig om tot breed gedragen, duurzame innovaties te ontwikkelen (Puylaert en Werksma, 2011).

Carayannis en Campbell (2009; 2012; 2014) bouwen voort op de Triple Helix van Etzkowitz en Leydesdorff (2000) en voegen een vierde “substelsysteem” toe. Vanuit verschillende innovatiegerichte beleidsterreinen wordt invulling gegeven aan dit subsysteem (Afonso et al., 2012; Arnkil et al., 2010; Leydesdorff, 2011). Arnkil et al. (2010, p. 91) definiëren de Quadruple Helix als *“an innovation cooperation model or innovation environment in which users, firms, universities and public authorities cooperate in order to produce innovations. These innovations can be anything that is considered useful for innovation cooperation partners; they can be, for example, technological, social, product, service, commercial and non-commercial innovation.”* In deze definitie wordt de invulling van een vierde subsysteem toegekend aan *users*. De term *users* wordt breed opgevat en kan, afhankelijk van de context, op eigen manier worden ingevuld: *“Depending on the context, users can be businesses, organizations, civil society associations, lead users, professional users, ordinary or amateur users, consumers, employees, residents, citizens and hobbyists”* (Arnkil et al., 2010, p.91).

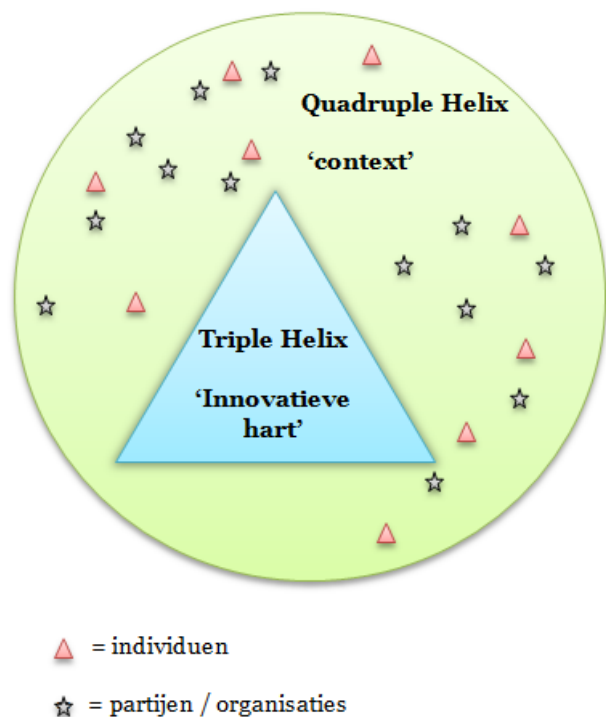
De Agenda voor Nederland (2015, p. 69) merkt op dat er in Nederland steeds meer vanuit vier subsystemen gedacht wordt: *“In de topsectoren wordt steeds intensiever en productiever samengewerkt tussen bedrijven, kennisinstellingen en de overheid (‘gouden driehoek’). Vanuit de gedachte van de ‘quadruple helix’ wordt bovendien ook het belang van betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisaties benadrukt.”* Als het gaat om het rivierbeheer en -onderhoud zijn lokale ondernemers, waterschappen, natuurorganisaties en lokale boeren voorbeelden van mogelijke samenwerkingspartners die invulling kunnen geven aan het vierde subsysteem (Rijkswaterstaat, 2011).

2.2.2 – De Quadruple Helix als context voor de Triple Helix

De Triple Helix beschrijft de interactie tussen de overheid, marktpartijen en kennisinstellingen en dient daarom als wetenschappelijke onderbouwing van de “gouden driehoek”. De Triple Helix wordt gezien als het ‘innovatieve hart’ en de interacties die tussen de overheid, marktpartijen en kennisinstellingen plaatsvinden is daarom de belangrijkste bron van innovatieontwikkeling (Carayannis en Campbell, 2012).

Wanneer het een relevante bijdrage levert aan het innovatieproces, is het een mogelijkheid om partijen buiten de Triple Helix te benaderen. De samenwerking blijft dan niet beperkt tot de overheid, marktpartijen en kennisinstellingen, maar er wordt ruimte gecreëerd om andere

partijen – al dan niet in een later stadium – te betrekken bij het proces. Volgens de definitie van Arnkil et al. (2010) dient de Quadruple Helix als *innovation environment*. De Quadruple Helix fungeert als een gebied rondom het “hart” waarin de overheid, een marktpartij en een kennisinstelling bezig zijn met innovaties: het wordt gezien als de context van de Triple Helix (Carayannis en Campbell, 2012). Binnen dit omliggende gebied bevinden zich externe regionale en lokale partijen (figuur 5). In dit onderzoek geven deze regionale en lokale partijen invulling aan het vierde subsysteem.



Figuur 5: De aanwezigheid van potentiële, externe samenwerkingspartners. Bron: eigen conceptualisatie van Carayannis en Campbell (2012; 2014)

De werking van de Quadruple Helix is in de praktijk niet anders dan de werking van de Triple Helix zoals is weergegeven in de figuren 3 en 4. Echter, waar het Triple Helix model de interactie tussen de overheid, een marktpartij en een kennisinstelling beschrijft, daar worden bij de Quadruple Helix ook de overige regionale en lokale partijen meegenomen die zich in de regio bevinden waar de innovaties worden toegepast. In plaats van een trilaterale samenwerkingsvorm gaat het model een stap verder en zetten de overheid, marktpartijen, kennisinstellingen en regionale en lokale partijen zich in een multilaterale samenwerkingsvorm tot elkaar in om een bepaald vraagstuk aan te pakken (Carayannis en Campbell, 2012).

2.3 – Het vormen van een gezamenlijk belang tussen verschillende partijen

Paragraaf 2.1 geeft een kort overzicht van de wijze waarop wateropgaven in het verleden zijn aangepakt en beschrijft de transitie richting netwerken die sinds enkele decennia zichtbaar is. In paragraaf 2.2 is de netwerkbenadering verder uitgelicht. Een “netwerk” van spelers met verschillende beleidsachtergronden pakken wateropgaven gezamenlijk aan. Het is van belang dat deze partijen goed met elkaar samenwerken. Overheden, marktpartijen, kennisinstellingen en regionale en lokale partijen gaan op zoek naar een *gezamenlijk belang*, zodat ruimte wordt gevonden voor een samenwerkingsverband. Het formuleren van een gezamenlijk belang is echter geen eenvoudige opgave. Voordat dit mogelijk is, doorlopen de betrokken partijen een proces waarin eigen belangen en doelen aan elkaar kenbaar worden gemaakt – op deze manier ontdekken de partijen of er ruimte is voor een onderlinge samenwerking (Evers en Susskind, 2013). Evers en Susskind (2013) benadrukken daarbij het belang van een *duurzaam proces*: om een breed gedragen oplossing te vinden is een gezamenlijk belang nodig en dit bereik je alleen wanneer er op regelmatige basis onderhandelingen zijn tussen partijen die verschillende en vaak tegengestelde opvattingen en belangen hebben.

Deze paragraaf beschrijft het proces dat partijen met elkaar doorlopen zodat een gezamenlijk belang kan worden gevormd. Dit proces bestaat uit drie fases. Fase 1 bestaat uit het uiten van ieders *eigen belang*. Het eigen belang wordt gevormd aan de hand van de doelen, ambities en kernwaarden. In fase 2 gaan de partijen op zoek naar meerwaarde: voelen zij een bepaalde urgentie ten aanzien van een samenwerkingsverband? In fase 3 formuleren de partijen een gezamenlijke probleemstelling en doel op en wordt al dan niet een *gezamenlijk belang* gevormd.

In de komende paragrafen worden de fases nader toegelicht.

2.3.1 – Fase 1: het eigen belang van de partijen

In deze fase wordt een overzicht gecreëerd van de beweegredenen van de stakeholders om aan de onderhandelingstafel te gaan zitten. Het is belangrijk dat de partijen, voordat zij met elkaar gaan samenwerken, op de hoogte zijn van elkaars standpunten en belangen. Op het moment dat zij dit niet zijn, kan dit in een later stadium zorgen voor onduidelijkheden omdat er geen zorg is gedragen voor de belangen van de groep, maar de partijen enkel zijn gefocust op het eigen belang (Evers en Susskind, 2013). Partijen kunnen zich dan niet in het gedachtegoed van de andere partijen verplaatsen.

Doelen en ambities

In de beginfase van het proces zal iedere stakeholder een bepaald doel hebben. Immers wil iedere partij iets bereiken met de samenwerking. Als een partij het gevoel heeft haar doel na te kunnen nastreven, of dat samenwerking aanstoot geeft om dit doel in een later stadium te bereiken, kunnen zij toenadering zoeken tot andere partijen. Naast een concreet doel heeft iedere partij ook een bepaald vergezicht – een ambitie. De ambitie van een partij geeft aan welke veranderingen zij ten opzichte van de huidige situatie willen bewerkstelligen. De mate van ambitie is bepalend voor de oplossingen die partijen zien voor het vraagstuk. Heeft een partij een hoog ambitieniveau, dan zal de oplossing die zij aanreiken erg innovatief zijn. Daarentegen zal bij een laag ambitieniveau de verandering ten opzichte van de huidige situatie niet extreem groot zijn. Om op de hoogte te zijn van elkaars doelen en ambities, is het van belang dat deze worden geëxpliciteerd en dat er in de beginfase van het proces duidelijk over wordt gecommuniceerd (De Bruijn en ten Heuvelhof, 2007).

Kernwaarden

Actoren spreken vaak namens, of in opdracht van, een partij of organisatie en worden geacht deze partij of organisatie zo goed mogelijk te verdedigen. Omdat actoren vanuit diverse beleidsterreinen komen, zullen de belangen en interesses per partij verschillen. Het maken van zoveel mogelijk winst en het beschermen van bedrijfsgegevens zou een belangrijke waarde van een privaat bedrijf kunnen zijn. Voor een overheidsorganisatie is het dienen van het publieke belang een belangrijke waarde. Iedere partij heeft dus een aantal *kernwaarden* die beschermd moeten worden, zodat de belangen waar de partij voor staat niet worden aangetast (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2007; De Bruijn et al., 2008). Volgens De Bruijn et al. (2008, p. 109) is een kernwaarde *“een waarde die voor de existentie van een partij van cruciaal belang is. Wordt deze waarde aangetast, dan wordt de essentie van de partij aangetast en is het voor haar vaak niet meer mogelijk om nog goed te functioneren”*. Partijen zullen ten alle tijden hun eigen kernwaarden verdedigen. Een veilige omgeving waarin de partijen het gevoel hebben dat hun kernwaarden worden gerespecteerd en beschermd, is daarom noodzakelijk.

2.3.2 – Fase 2: het vinden van een “sense of urgency”

In fase 1 van het proces is duidelijk geworden waar de belangen van alle partijen liggen. In fase 2 bekijkt iedere afzonderlijke partij of er een bepaalde meerwaarde te behalen valt wanneer zij rekening moeten houden met andermans belangen. Een partij zal niet snel willen samenwerken met een andere partij waarmee het eigen belang ernstig conflicteert. Vandaar dat actoren zichzelf de vraag stellen: welke vorm van meerwaarde valt er voor mijn organisatie te behalen ondanks niet (volledig) aan de belangen van mijn organisatie kan worden voldaan (Evers en Susskind, 2013)?

Middelen en verantwoordelijkheden

Wanneer de belangen van alle partijen duidelijk zijn, kan een inschatting worden gemaakt van de bijdrage die iedereen aan het proces kan leveren. Kortom, welke middelen heeft iedereen tot zijn of haar beschikking en welke toegevoegde waarde hebben deze middelen aan de te ontwikkelen innovatie? Voorbeelden zijn financiële middelen, kennis en expertise, ervaring en bevoegdheid (heeft de partij de juiste personen in dienst). Een partij hoeft niet over alle middelen te beschikken om een bijdrage te kunnen leveren. Partijen vullen elkaar juist aan, zodat uiteindelijk alle benodigde middelen aanwezig zijn. De aanwezigheid van middelen kan echter ook leiden tot spanningen. Wanneer er twee partijen zijn die over soortgelijke middelen beschikken en daardoor dezelfde bijdrage leveren, kan dit een conflictsituatie veroorzaken waarin partijen tegenover elkaar komen te staan. Volgens Evers en Susskind (2013) moet de initiatiefnemer van het proces zo'n situatie in goede banen leiden. Ze kunnen ook tot compromis komen waarin de belangen en baten worden gedeeld.

Rol

De middelen en verantwoordelijkheden van een partij bepalen de manier waarop een persoon of organisatie zich tijdens het proces gedraagt. Iedere partij neemt een bepaalde rol in. Een rol is “*an organized set of behaviours belonging to an identifiable office or position*” (Mintzberg, 1973, p. 54). De positie van een partij is leidend voor de rol die het aanneemt gedurende het proces. In bijlage I is op basis van Mintzberg (1973) en Dawson (1996) een lijst samengesteld met rollen die partijen in een proces kunnen innemen .

Sense of urgency

Uiteindelijk moeten partijen een bepaalde vorm van noodzaak voelen om samen te werken met andere partijen. De aanwezigheid van een *sense of urgency* is van cruciaal belang. Inhoudelijk zijn stakeholders ervan overtuigd dat er sprake is van een bepaalde problematiek, en daarnaast zien zij in dat de oplossing voor het vraagstuk alleen bereikt kan worden door samen te werken (De Bruijn et al., 2008).

2.3.3 – Fase 3: het creëren van een gezamenlijk belang

In fase 2 is duidelijk geworden of de belangen dicht of juist ver uit elkaar liggen. In fase 3 is het opstellen van een gezamenlijk belang de belangrijkste volgende stap. Het ontwikkelen van een gezamenlijk belang waar alle partijen achter staan zorgt voor een eenduidige visie om het vraagstuk aan te pakken (Evers en Susskind, 2013). Dit is een lastige fase van het proces. Wat als de partijen aan de onderhandelingstafel het oneens zijn (en blijven) over het gezamenlijk belang? En wat gebeurt er als er onverwachts stakeholders afhaken of juist nieuwe partijen bijkomen? Wat voor gevolgen heeft dit voor het gezamenlijk belang? Het gezamenlijk belang

wordt gevormd door een probleemstelling op te stellen waar iedereen zich in kan vinden, en vervolgens een gezamenlijk doel.

Gezamenlijke probleemstelling

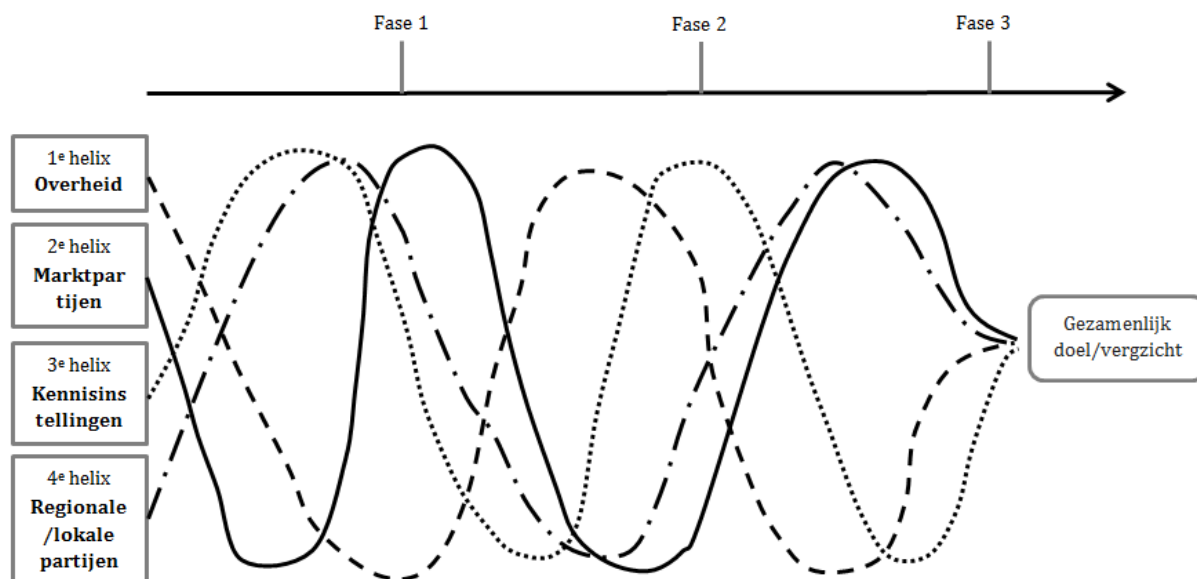
Partijen met verschillende beleidsachtergronden werken met elkaar samen en daarom kijkt iedere partij op haar eigen manier naar een vraagstuk. Volgens De Bruijn et al. (2008, p. 15) hebben *“de verschillende partijen ... verschillende opvattingen over de vraag hoe een probleem en een oplossing moeten worden gedefinieerd.”* Waar een publieke organisatie zal denken vanuit het publieke belang, daar denken private partijen vaak aan het draaien van omzet. Deze verschillende opvattingen moeten bij elkaar worden gebracht, zodat een gezamenlijke probleemstelling op papier kan worden gezet. Partijen zullen hierbij mogelijke concessies moeten doen, omdat niet altijd aan ieders wensen kan worden voldaan.

Gezamenlijk doel

Wanneer het gelukt is om een gezamenlijke probleemdefinitie te formuleren, gaan de partijen over tot het ontwikkelen van een gezamenlijk doel. Volgens Evers en Susskind (2013) is het opstellen van gezamenlijke doelen nauw verwant met het vinden van consensus tussen de betrokken partijen. De partijen worden het *“eens dat zij het eens zijn”* en *“gaan er allemaal op vooruit”* (Evers en Susskind, 2013, p. 107).

2.3.4 – Samenwerking: een dynamisch proces

Kijkend naar de drie bovengenoemde fases, leidt de interactie tussen de overheidspartijen, kennisinstellingen, marktpartijen en andere regionale partijen en individuen tot beslissingen en keuzes op ieder mogelijk moment in het proces. De interactie tussen deze subsystemen is niet stabiel, maar dynamisch (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Partijen en organisaties nemen gedegen, rationele beslissingen op basis van de informatie die voorhanden is, maar hun gedrag en de beslissingen die ze nemen hangen ook af van onverwachtste gebeurtenissen. Immers, de kennis en informatie waarover een stakeholders beschikt kan gedurende het proces afnemen of toenemen. De relaties tussen de partijen kunnen tijdens het proces – waarin zij samen toewerken richting hetzelfde doel – veranderen en daarom is sprake van een dynamisch proces (figuur 6). In figuur 6 is een dynamisch proces te zien. In de eerste twee fases liggen de belangen van de partijen nog ver uiteen. Uiteindelijk – in fase 3 – groeien de partijen steeds verder naar elkaar toe.



Figuur 6: Het dynamische proces van de vier subsystemen die een gezamenlijk doel voor ogen hebben. Bron: Eigen conceptualisatie van Carayannis en Campbell (2012)

2.4 – Richting een conceptueel model

Figuur 6 laat een visuele weergave zien van het dynamische samenwerkingsproces. Om dit proces ook daadwerkelijk te kunnen toetsen, en om te kunnen zien of er sprake is van een duurzaam samenwerkingsproces – “een dynamisch proces van permanente onderhandelingen tussen verschillende en vaak tegengestelde opvattingen en belangen” (Evers en Susskind, 2013, p. 83) – worden in deze paragraaf enkele sleutelfactoren¹ opgesteld waaraan de samenwerking tijdens de fases aan moet voldoen. Aan de hand van deze sleutelfactoren wordt beoordeeld waarom partijen al dan niet tot een gezamenlijk belang zijn gekomen. Is het de partijen bijvoorbeeld niet gelukt om een gezamenlijk belang te vormen, dan kan aan de hand van de sleutelfactoren worden beoordeeld waaraan dat heeft gelegen. Hebben de partijen elkaar wel gevonden, dan zijn de sleutelfactoren positief beoordeeld. Kortom, de sleutelfactoren dienen als handvat om te zien waar het in het samenwerkingsproces goed of fout is gegaan.

2.4.1 – De sleutelfactoren van het samenwerkingsproces

Erkennen van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden

In paragraaf 2.1 is de transitie van een hiërarchische benadering richting een netwerkbenadering besproken. Binnen een netwerk is er geen partij die de absolute macht heeft en het verloop van het proces autonoom bepaald. In plaats van een enkele leider die het vraagstuk stuurt, zijn er binnen een netwerk verschillende actoren die gezamenlijk optreden als leider en die samen de verantwoordelijkheid van het vraagstuk delen. Er heerst dus een

¹ De sleutelfactoren zijn opgesteld op basis van twee bevindingen. Ten eerste reikt Van Drunen (2007) diverse sleutelfactoren aan. Van Drunen (2007) onderzoekt samenwerking tussen Triple Helixpartijen en beoordeelt het proces aan de hand van een lijst met sleutelfactoren. Deze lijst is tijdens het interview (in het begin van het onderzoek) met de programmaleider van SSRS getoond. Op basis van de discussie die volgde over belangrijke factoren voor een succesvol samenwerkingsproces, is de lijst van Van Drunen (2007) aangepast. Deze vernieuwde lijst is vervolgens toegepast in dit onderzoek.

verbindend leiderschap en de verantwoordelijkheden liggen bij alle actoren binnen het netwerk. Partijen moeten vanaf het begin van het proces bewust zijn van het feit dat het noodzakelijk is dat het vraagstuk gezamenlijk aan moet worden gepakt (Evers en Susskind, 2013).

Erkennen van elkaars belangen

Als de partijen een gezamenlijk doel willen formuleren en een vraagstuk gezamenlijk aan willen pakken, is het belangrijk dat zij op de hoogte zijn van elkaars belangen en deze belangen ook respecteren en erkennen. Is deze erkenning er niet, dan is er geen gezonde basis om op een goede manier samen te werken. De doelen, ambities en kernwaarden van alle partijen zijn in een ideale situatie bekend bij iedereen binnen het netwerk – en worden tevens geaccepteerd. Partijen hebben het gevoel dat een samenwerking vruchtbaar kan zijn, ondanks dat de belangen mogelijk (ver) uiteen liggen.

Onderling vertrouwen

Betrokken partijen moeten er zeker van kunnen zijn dat er zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan hun belangen. Onderling vertrouwen is daarom essentieel. Is er sprake van wantrouwen, dan zal een gevoel heersen dat partijen het eigen belang boven het gemeenschappelijk belang plaatsen. Daarnaast kunnen partijen elkaar verdenken van *freeridersgedrag* (De Bruijn et al., 2008). Er wordt dan als het ware meegelift op de successen van de samenwerking maar geen verantwoordelijkheid genomen voor de negatieve aspecten. Dit komt het samenwerkingsproces niet ten goede. Daarom is onderling vertrouwen noodzakelijk voor een positief verloop van de samenwerking.

Commitment aan het proces

Volgens De Bruijn et al. (2008) valt er onderscheid te maken tussen inhoudelijke verbondenheid en procesmatige verbondenheid. Bij procesmatige verbondenheid committeert een partij zich slechts aan een aantal procesafspraken. Daarbij erkent het dat het onderdeel is van het samenwerkingsproces en dat de vooraf besproken regels zullen worden nagekomen. Wanneer een partij zich inhoudelijk verbindt, dan committeert het zich aan een resultaat. In een open proces is het belangrijk dat dit niet verplicht is. Er ontstaat ruimte en veiligheid voor een partij wanneer het zich niet in de beginfase hoeft te committeren aan een vooraf bepaald resultaat. Partijen kunnen hun commitment aan inhoudelijke beslissingen uitstellen en zij hoeven niet bij iedere beslissing actief betrokken te zijn (De Bruijn et al., 2008).

Kwaliteit van communicatie en transparantie

Een goede communicatie is belangrijk voor een soepel verloop van de samenwerking tussen de partijen. Wanneer dit niet geval is en niet alle informatie met elkaar wordt gedeeld, dan kan een gevoel van wantrouwen ontstaan. Daarnaast moeten partijen goed op de hoogte worden gehouden van beslissingen die tijdens het proces worden genomen. Is een partij niet of onjuist ingelicht over belangrijke zaken, dan kan het ervoor zorgen dat deze partij afhaakt of andere eisen gaat stellen.

De kwaliteit van communicatie is nauw verbonden met de transparantie van stakeholders. *“Een belangrijke bouwsteen van de procesbenadering is het idee van transparantie: door een transparante en eerlijke procesgang te ontwerpen, wordt het voor partijen*

aantrekkelijk om in het proces te participeren” (De Bruijn et al., 2008, p. 99). De samenwerking binnen een netwerk, waarin meerdere partijen vertegenwoordigd zijn, is vaak onoverzichtelijk en complex van aard. Partijen hebben er dus baat bij dat alle informatie inzichtelijk wordt gemaakt: *“Transparantie betekent dat zij kunnen nagaan of de procesgang integer is en hun voldoende kansen biedt om hun eigen belangen te realiseren”* (De Bruijn et al., 2008, p. 99). Afwezigheid van transparantie kan daarentegen leiden tot een gevoel van wantrouwen bij stakeholders. De partijen weten immers niet wat hun te wachten staat en dit leidt tot onduidelijkheid.

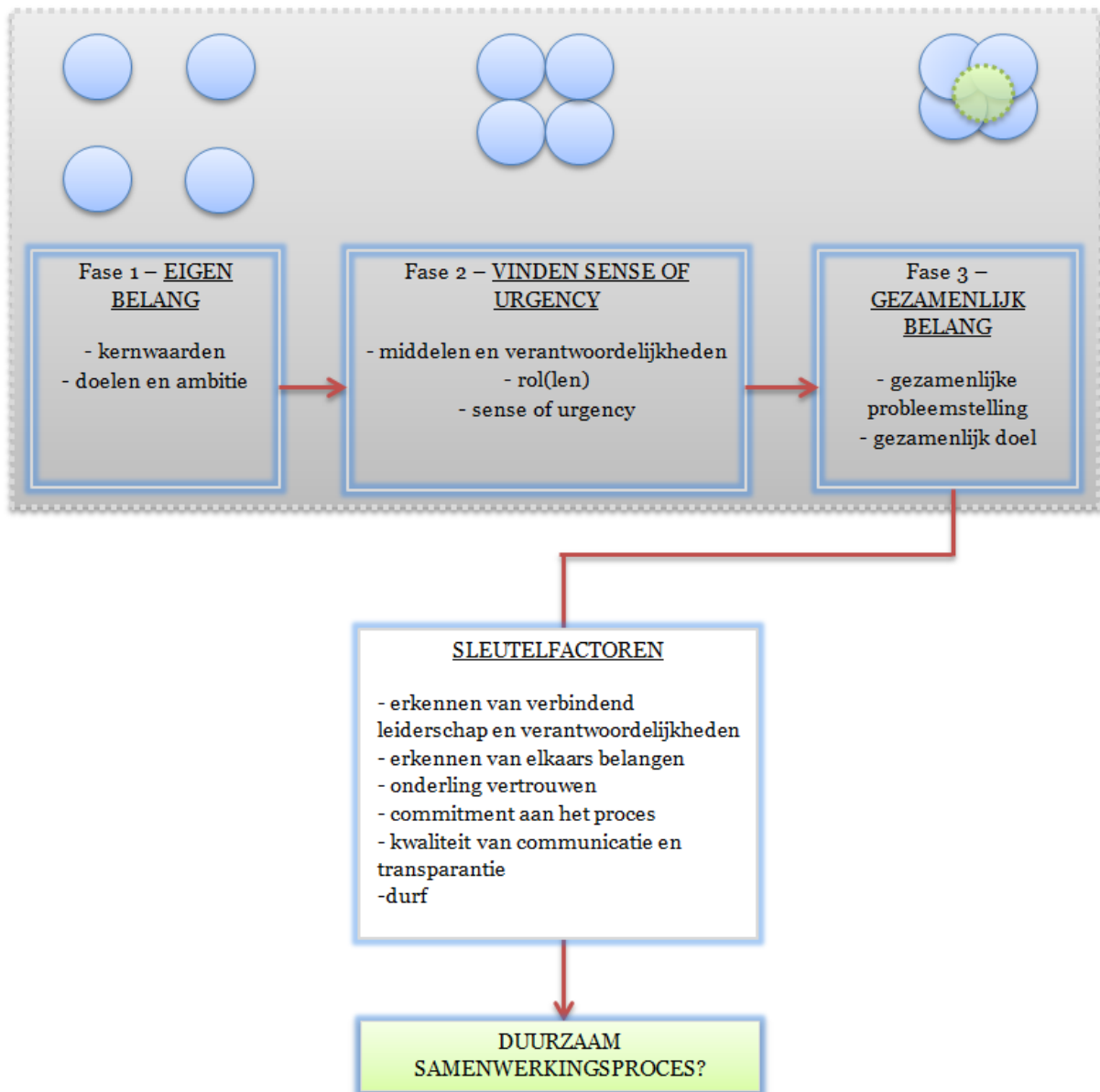
Durf

Samenwerken op gelijke basis binnen netwerkverband is voor veel partijen een nieuwe fenomeen. Dit proces is in hoofdstuk 2 besproken. Stakeholders kunnen de neiging hebben om vast te houden aan oude manieren van werken. Om daadwerkelijk tot innovatieve oplossingen voor een vraagstuk te komen, hebben de partijen geloof in deze nieuwe manier van werken nodig – er moet een bepaalde mate van durf zijn. Dit betekent dat zij open staan voor een samenwerking met partijen die andere doelen en belangen hebben. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Samenwerken binnen een netwerk kan eruit zien als een complex proces met veel verschillende belangen en belanghebbenden, waardoor partijen dit kunnen aanvoelen met de nodige bezorgdheid (Evers en Susskind, 2013).

2.4.2 – Het conceptueel model

In paragraaf 2.2 is uitgelegd dat diverse partijen binnen netwerkverband op zoek zijn naar een gezamenlijk belang. In paragraaf 2.3 is vervolgens een fasemodel opgesteld die partijen doorlopen om dit gezamenlijk belang te vinden en in paragraaf 2.4 bepalen de sleutelfactoren hoe het samenwerkingsproces beoordeeld wordt. Zijn deze stappen doorlopen, dan kan worden gezegd of er sprake is geweest van een duurzaam samenwerkingsproces zoals deze volgens de definitie van Evers en Susskind (2013) is opgesteld. De drie stappen komen samen in het conceptueel model (figuur 7).

Het rechthoekig vlak waarbinnen de drie fases worden doorlopen stelt het samenwerkingsproces voor. De partijen (in het model te herkennen als cirkels zoals uitgelegd in paragraaf 2.2, volgens de theoretische concepten van de Triple Helix en Quadruple Helix) zijn samen op zoek naar een gezamenlijk belang. De rode lijn die door het model heen loopt is het pad dat de partijen afleggen. Het samenwerkingsproces wordt beoordeeld aan de hand van de sleutelfactoren. Wanneer dit is gedaan, kan worden vastgesteld of er al dan niet een duurzaam samenwerkingsproces heeft plaatsgevonden.



Figuur 7: Het conceptueel model

HOOFDSTUK 3 – METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Dit hoofdstuk bevat de methodologische verantwoording van het onderzoek. Om de onderzoeksvraag (*op welke wijze wordt er door de betrokken partijen binnen SSRS samengewerkt en kan dit samenwerkingsproces worden beoordeeld als ‘duurzaam’?*) te kunnen beantwoorden is SSRS als case study genomen. In paragraaf 3.1 wordt SSRS kort toegelicht en wordt beargumenteerd waarom deze case geschikt is om een samenwerkingsproces binnen de netwerkbenadering te onderzoeken. Vervolgens worden in de paragrafen 3.2 en 3.3 de onderzoeksmethoden, en de wijze waarop de verkregen data is geanalyseerd, beschreven. Ten slotte is er rekening gehouden met enkele ethische kwesties.

3.1 – Waarom een case study onderzoek, welke case en waarom deze?

Een case study is een empirisch onderzoek dat hedendaagse verschijnselen onderzoekt binnen de context, waarbij de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet goed zichtbaar zijn (Yin, 2009). Case study onderzoek is met name geschikt voor onderzoek dat zich richt op ervaringen, belangen, meningen en percepties – het proces dat het gedrag van mensen, groepen, individuen en organisaties beschrijft in relatie tot de bredere context (Swanborn, 2010). Derhalve is een case study een geschikte onderzoeksmethode voor dit onderzoek, omdat de samenwerking binnen SSRS zich richt op de motieven en belangen van publieke en private partijen om deel uit te maken van een proces waarin de motieven en belangen van andere stakeholders gerespecteerd dienen te worden. Om de aspecten van een dergelijke situatie te kunnen beschrijven, is gekozen voor de case study methode.

Swanborn (2010) onderscheidt onderzoek gebaseerd op één specifieke case (*single-case studies*) of op meerderde cases (*multiple-case studies*). Het gevaar dat bij single-case onderzoek kan ontstaan is generalisering (Mayring, 2007). Echter, volgens Flyvbjerg (2006) is een single-case krachtig genoeg om te dienen als voorbeeld en hoeft generalisering niet per se op te treden. Het doel van een single-case study is om aan de hand van diepte-onderzoek erachter te komen wat er algemeen mogelijk is in soortgelijke situaties (O’Leary, 2004). Rijkswaterstaat heeft in het Programma SSRS een experimenteerruimte ingericht waarin een vernieuwende vorm van samenwerking tussen diverse actoren plaatsvindt. Deze samenwerkingsvorm is een voorbeeld van de netwerkbenadering zoals beschreven in de paragrafen 2.1 en 2.2, omdat de partijen op een gelijkwaardige basis samenwerken en er geen partij is die een hiërarchische positie inneemt. Er wordt lering getrokken uit de ervaringen die worden opgedaan binnen deze experimenteerruimte, en positieve resultaten dienen in de toekomst als voorbeeld voor soortgelijke samenwerkingsvormen binnen Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2011). Een manier om case study onderzoek uit te voeren is om bepaalde ontwikkelingen binnen een specifieke case een bepaalde periode te volgen (Swanborn, 2010). Om een overzichtelijk beeld te creëren van de samenwerking binnen SSRS en om te kunnen beoordelen of er sprake is van duurzame samenwerking tussen de actoren, zijn twee ontwikkelingen binnen SSRS nadrukkelijk gevolgd en is zoveel mogelijk informatie verzameld.

De eerste ontwikkeling is de *Aquabot*. De Aquabot is een autonoom vaartuig dat aan de hand van inspectiemetingen waardevolle informatie en data genereert die de ontwikkeling van innovaties stimuleren. De tweede ontwikkeling is de *Biomassa*, waarin SSRS – in samenwerking met lokale boeren en boerenorganisaties – gezamenlijk biomassa wil verwerken. Deze ontwikkelingen zijn geselecteerd omdat beide plaatsvinden binnen ‘*Leerruimte SSRS*’, de experimenteerruimte waarin meerdere partijen op zoek zijn naar

duurzame samenwerkingsvormen. Gedurende enkele maanden is meegelopen met deze ontwikkelingen. De keuze voor de Aquabot en de Biomassa was ook een pragmatische, omdat hierover – in tegenstelling tot andere ontwikkelingen – relatief veel informatie beschikbaar was. Daarnaast kan case study onderzoek als extra doel hebben om de betrokken actoren resultaten en conclusies aan te reiken van een bepaalde fase, zodat dit niet alleen een solide basis is voor het verdere verloop van de ontwikkeling, maar ook misverstanden uit de weg worden gegaan en de relaties tussen de actoren worden verbeterd (Swanborn, 2010). De Aquabot en Biomassa bevinden zich nog steeds in de beginfase. In dit onderzoek is de samenwerking tot dusver beoordeeld. De conclusies en aanbevelingen die worden gegeven zijn bedoeld om de relaties tussen de betrokken partijen te schetsen en ‘iedereen in de juiste richting te sturen’ – kortom, om het proces verder te helpen (Swanborn, 2010).

3.2 – Dataverzameling

Bij onderzoeksmethoden wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek (O’Leary, 2004). Kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn erg inflexibel en zijn daarom minder geschikt om rekening te houden met de complexe context van een specifieke case (Mack et al, 2005). Volgens Mack et al. (2005, p. 1) ligt de kracht van kwalitatief onderzoek juist hier: *“The strength of qualitative research is its ability to provide complex textual descriptions of how people experience a given research issue. It provides information about the “human” side of an issue – that is, the often contradictory behaviours, beliefs, opinions, emotions, and relationships of individuals ... Qualitative research can help us to interpret and better understand the complex reality of a given situation”*. Omdat dit onderzoek het gedrag van groepen en individuen beschrijven in relatie tot de bredere context, is een kwalitatieve onderzoeksmethode geschikt. Bij kwalitatief onderzoek worden vaak verschillende onderzoeksmethoden worden ingezet. Diepte-interviews en participerende observatie zijn hier in het specifieke geval van case study onderzoek voorbeelden van (Swanborn, 2010). Vaak worden deze twee manieren van dataverzameling samen ingezet, omdat ze elkaar goed aanvullen (Mack et al., 2005). Tijdens het onderzoek zijn diepte-interviews afgenomen om achter de ervaringen, belangen, meningen en percepties van mensen en organisaties te komen. Daarnaast is gebruik gemaakt van de methode participerende observatie, omdat dit een onderzoeker helpt de fysieke en sociale context van de situatie te begrijpen. Daardoor kan de data die is verkregen is via andere methoden – zoals diepte-interviews – beter worden geïnterpreteerd (Mack et al., 2005). Om deze reden zijn deze twee methoden in dit onderzoek toegepast. In de paragrafen 3.3.1 en 3.3.2 wordt de wijze waarop de methoden zijn ingezet nader toegelicht.

3.2.1 – Participerende observatie

Participerende observatie is een geschikte methode om het gedrag van mensen en organisaties te analyseren: *“Participant observation is ... useful for gaining an understanding of the physical, social, cultural, and economic contexts in which study participants live; the relationships among and between people, contexts, ideas, norms, and events; and people’s behaviours and activities – what they do, how frequently, and with whom”* (Mack et al., 2005, p. 13). Het geeft de onderzoeker de mogelijkheid om de motieven achter het gedrag van mensen in een bepaalde specifieke context te begrijpen, omdat de onderzoeker direct verbonden is met de respondenten (Guest et al, 2013). Dit betekent dat niet alleen actief wordt deelgenomen in het proces, maar tegelijkertijd de rol van onderzoeker wordt aangenomen door aantekeningen te maken en vragen te stellen die als doel hebben om achter bepaalde zaken te komen. Het resultaat is dat niet alleen wordt geparticipeerd, maar

ook daadwerkelijk data wordt verzameld die wordt ingezet voor het onderzoek (Guest et al., 2013). Als onderzoeker kun je verschillende houdingen aannemen. Kawulich (2005) onderscheidt vier gradaties: de onderzoeker als volledige participant, als observerende participant, als participerende observant en als volledige observant. Tijdens dit onderzoek is de rol van observerende participant aangenomen: *“the researcher is a member of the group being studied, and the group is aware of the research activity”* (Kawulich, 2005). De onderzoeker droeg actief bij aan het proces waar het onderdeel van was, en tegelijkertijd is data verzameld die is ingezet om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Guest et al. (2013, p. 76) stellen drie voorwaarden op om te voldoen aan een juiste toepassing van participerende observatie. Ten eerste moet de observant fysiek aanwezig zijn op de plek waar de actie plaatsvindt: *“participant observation is almost always conducted in situ”*. Omdat de onderzoeker stagiair was binnen SSRS zijn veel relevante bijeenkomsten en overleggen bijgewoond op verschillende plekken (Arnhem, Utrecht, Rotterdam en Zwolle). De ontwikkelingen binnen SSRS zijn daarom bekeken vanuit een *insider-perspective* (Bonner & Tolhurst, 2002). Ten tweede is het van belang *“to build rapport with the participants”*. In een ideale situatie beïnvloedt de aanwezigheid van de onderzoeker het gedrag en de houding van de andere aanwezigen niet en gedragen zij zich op dezelfde manier als in een situatie zonder de aanwezigheid van een onderzoeker. Mensen moeten ‘zichzelf kunnen zijn’ (Guest et al. 2013). Tijdens de overleggen is een zo natuurlijk mogelijke houding aangenomen door mijzelf op te stellen als ‘een van de mensen aan tafel’ en waar mogelijk een bijdrage te leveren aan de discussie die gaande was. Daarnaast was er reeds een relatie opgebouwd met de betrokken personen binnen SSRS, omdat een bepaalde periode is meegelopen binnen het programma. Tijdens de overleggen en bijeenkomsten zijn zoveel mogelijk relevante aantekeningen gemaakt, wat er voor zorgde dat zowel als participant en als onderzoeker is opgetreden (Guest et al., 2013). De derde voorwaarde is dat er voldoende tijd met de participanten doorgebracht moet worden, omdat participerende observatie een informele onderzoeksmethode is. Dat betekent dat het niet alle ingewonnen data relevant is voor het onderzoek. Een overzicht van de bijgewoonde overleggen is te vinden in bijlage II.

3.2.2 – Diepte-interviews

Interviews zijn een van de meest belangrijke onderzoeksmethoden om kwalitatief onderzoek te doen (Yin, 2009). Er zijn verschillende soorten interviews. Een daarvan is een diepte-interview. Een diepte-interview bestaat uit een-op-een contact tussen de onderzoeker en de participant (Mack et al., 2005), waarin de onderzoeker een sleutelpersoon de ruimte geeft om zijn of haar eigen mening te geven of ervaringen op tafel te leggen over een desbetreffend onderwerp: *“In-depth interviews are useful for learning about the perspectives of individuals ... They are an effective qualitative method for getting people to talk about their personal feelings, opinions, and experiences”* (Mack et al., 2005, p. 30). Door het afnemen van interviews is informatie ingewonnen over de wijzen waarop de verschillende stakeholders de samenwerking tot dusver vinden verlopen.

De structuur van interviews kan variëren van ongestructureerd tot volledig gestructureerd – de onderzoeker beslist in welke mate de interviewvragen van tevoren vast staan (Harrell & Bradley, 2009). In dit onderzoek hadden de interviews een semi-gestructureerd karakter. In een *semi-structured* interview zijn van tevoren vragen opgesteld en onderverdeeld in een aantal onderwerpen, maar de volgorde waarin de onderwerpen aan bod komen kan tijdens het interview kan veranderen als het verloop van het interview daarom vraagt (Harrell & Bradley, 2009). Daarnaast is er speciaal aandacht besteed aan de sleutelfactoren en de rollen

die de betrokken partijen konden innemen. Tijdens de interviews kregen de respondenten de lijst met sleutelfactoren te zien, waarop zij moesten aangeven welke factoren van belang zijn – en waarom zij deze belangrijk achten – voor het verloop van de samenwerking tussen de betrokken partijen. Ook kregen de respondenten een lijst te zien met mogelijke rollen die een partij in een proces kunnen innemen. Allereerst moesten zij aangeven welke rol zij zichzelf zouden toekennen en tevens is gevraagd of zij konden aangeven welke rollen zij relateren aan de andere partijen. De respondenten waren hierdoor actief bezig met het onderwerp en tegelijkertijd is er relevante informatie verzameld voor het onderzoek.

In totaal zijn zeven diepte-interviews (die om en nabij een uur duurden) afgenomen met directe betrokkenen van de Aquabot en Biomassa. Daarnaast is in de beginfase van het onderzoek een oriënterend diepte-interview gehouden met een van de Programmamanagers van SSRS, zodat er een beeld ontstond van de drijfveren achter SSRS (bijlage III). De meeste interviews vonden plaats op de plaats waar het bedrijf of organisatie van de participant gevestigd was. Een enkele keer is een interview afgenomen in een café. Alle interviews zijn opgenomen met een audio-recorder, waar voorafgaand het interview toestemming voor is gevraagd. Het transcript van de opname is ter goedkeuring naar de desbetreffende participant toegestuurd.

3.3 – Data-analyse

De verkregen data is geanalyseerd in vier verschillende stappen. In het conceptueel model (figuur 7) zijn de fases die stakeholders doorlopen om een gezamenlijk belang te vormen te zien, en worden de sleutelfactoren beoordeeld. De stappen van de data-analyse zijn herleid uit dit conceptueel model en staan hieronder beschreven.

Stap 1

De onderwerpen die tijdens de interviews aan bod kwamen, zijn afgeleid uit hoofdstuk 2.3. In het begin van ieder interview is gevraagd naar de *kernwaarden* die de (werkgever van de) respondent heeft, en wat de *doelen en ambities* zijn ten aanzien van de Aquabot of Biomassa. Vervolgens is gevraagd naar de *middelen* die zij kunnen bieden, de *verantwoordelijkheden* die de stakeholders kunnen dragen, en of zij een bepaalde *sense of urgency* voelen ten aanzien van een samenwerkingsproces. Tevens is een lijst met diverse *rollen* getoond. Een overzicht van de interviewguides is te vinden in de bijlagen IV en V.

De analyse van de interviews zijn, omdat de onderwerpen stuk voor stuk aan bod kwamen, handmatig gecodeerd. Tekstfragmenten die bij hetzelfde onderwerp hoorden, zijn in Microsoft Word 2010 met kleur gearceerd. Dit is gedaan voor ieder onderwerp. De transcripten van de interviews kwamen er daardoor idealiter uit te zien als in figuur 8.



Figuur 8: Voorbeeld interview transcript

Echter, omdat het een semi-gestructureerde interviews betrof – en de vragen door elkaar heen liepen als het karakter van het interview daarom vroeg – liepen de onderwerpen op

enkele momenten door elkaar heen. Wanneer dit het geval was, zijn de tekstfragmenten van hetzelfde onderwerp gebundeld. Op deze manier ontstond een helder overzicht van alle onderwerpen, waardoor de onderzoeker in staat was een gedegen analyse te doen. De data-analyse van de interviews is vervolgens gebruikt om een actorenanalyse te maken van alle stakeholders.



Stap 2


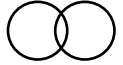

In stap 2 worden de onderlinge relaties tussen de stakeholders beoordeeld en weergegeven in een kruistabel. Aan de hand van de interviews – ieder interview is afgenomen ná de laatste bijeenkomst, zodat de partijen hun mening konden geven over het gehele samenwerkingsproces – en de participerende observatie is een inschatting gemaakt over hoe de partijen op dit moment tegenover elkaar staan. De meest gangbare manier om data te verkrijgen door participerende observatie is door – wanneer de onderzoeker *in situ* is – aantekening en notities te maken in een dagboek (Mack et al., 2005). Tijdens overleggen, bijeenkomsten en persoonlijke gesprekken zijn aantekeningen gemaakt en waar nodig zijn deze aantekeningen in een later stadium aangevuld of bewerkt tot een verslag. Zo is er vanaf het begin tot aan het eind een helder beeld geschetst van de onderlinge verhoudingen tussen de partijen.

De inschatting is gemaakt door scores toe te kennen aan de relaties tussen de partijen. De scores variëren van een relatie die totaal niet kansrijk is (--) tot een relatie die zeer kansrijk is (++) . Wanneer bijvoorbeeld de kernwaarden en doelen en ambities van twee partijen goed bij elkaar pasten, en de ingenomen rollen van de partijen elkaar aanvulden, dan werd dit beoordeeld als een onderlinge relatie die “kansrijk” of “zeer kansrijk” is. Wanneer de doelen en ambities van twee partijen wel met elkaar overeen kwamen, maar uit de participerende observatie bleek dat zij *sense of urgency* voelden ten aanzien van een samenwerking met elkaar, dan werd de relatie bestempeld als ‘niet kansrijk’ of ‘niet kansrijk op dit moment’. Op deze manier zijn de onderlinge relaties naar eigen inzicht beoordeeld.

Partij	Overheid	Markt	Kennisin- stelling		
Overheid	x	X	x		
Markt		X	x		
Kennisin- stelling			x		
Score	--	-	0	+	++
	niet kansrijk	niet kansrijk op dit moment	neutraal	kansrijk	zeer kansrijk

Naast de beoordeling in de kruistabel zijn de onderlinge verhoudingen tussen de partijen ook visueel weergegeven, conform het theoretische concept van de Triple Helix en Quadruple Helix (hoofdstuk 2.2). Op deze manier ontstond een helder beeld waaruit kan worden afgeleid of er potentieel is voor het vormen van een gezamenlijk belang.

	Niet kansrijk – op dit moment voelen de twee partijen geen sense of urgency voor een samenwerking met elkaar. In de toekomst is dit ook geen reëel scenario.
	Niet kansrijk op dit moment – ook hier voelen de partijen weinig voor een samenwerking. In de toekomst is dit echter wel mogelijk wanneer de doelen en

	belangen beter op elkaar aansluiten.
	Neutraal – er is nog geen sense of urgency gevonden, maar er is wel voldoende potentieel dat dit op korte of lange termijn gaat gebeuren. De partijen hebben meer onderlinge overeenstemming nodig.
	Kansrijk – de stakeholders zien potentie in een samenwerking met elkaar. De onderlinge relatie is goed, maar kan in de toekomst nog beter worden.
	Zeer kansrijk – de sense of urgency voor een onderlinge samenwerking is groot. De partijen zien veel ruimte om met elkaar te gaan optrekken en hebben dit in het verleden reeds met elkaar gedaan, of zijn op dit moment actief aan het samenwerken.

Stap 3

Tijdens de overleggen en bijeenkomsten zijn de processen rondom de Aquabot en Biomassa gedurende een bepaalde periode gevolgd. Tijdens het proces zijn aantekeningen gemaakt in een aantekeningenboek. Volgens Mack et al. (2005) is het aan te raden om een lijst met punten op te stellen waar extra aandacht aan moet worden besteedt tijdens de observatie. In dit onderzoek is gelet op de lijst met sleutelfactoren zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 2.4.1. Tijdens ieder overleg of bijeenkomst is de lijst met sleutelfactoren bij de hand gehouden (bijlage VI). Per sleutelfactor is een aantal criteria opgesteld waaraan voldaan moest worden. Als voorbeeld de sleutelfactoren *erkennen van belangen*:

- Er wordt tijd vrijgemaakt om bewust te spreken over de belangen van andere partijen in het vraagstuk
- Partijen weten de belangen van anderen op te noemen
- Er is een terughoudende houding ten opzichte van het eigen belang; er wordt een gezamenlijk belang geformuleerd.

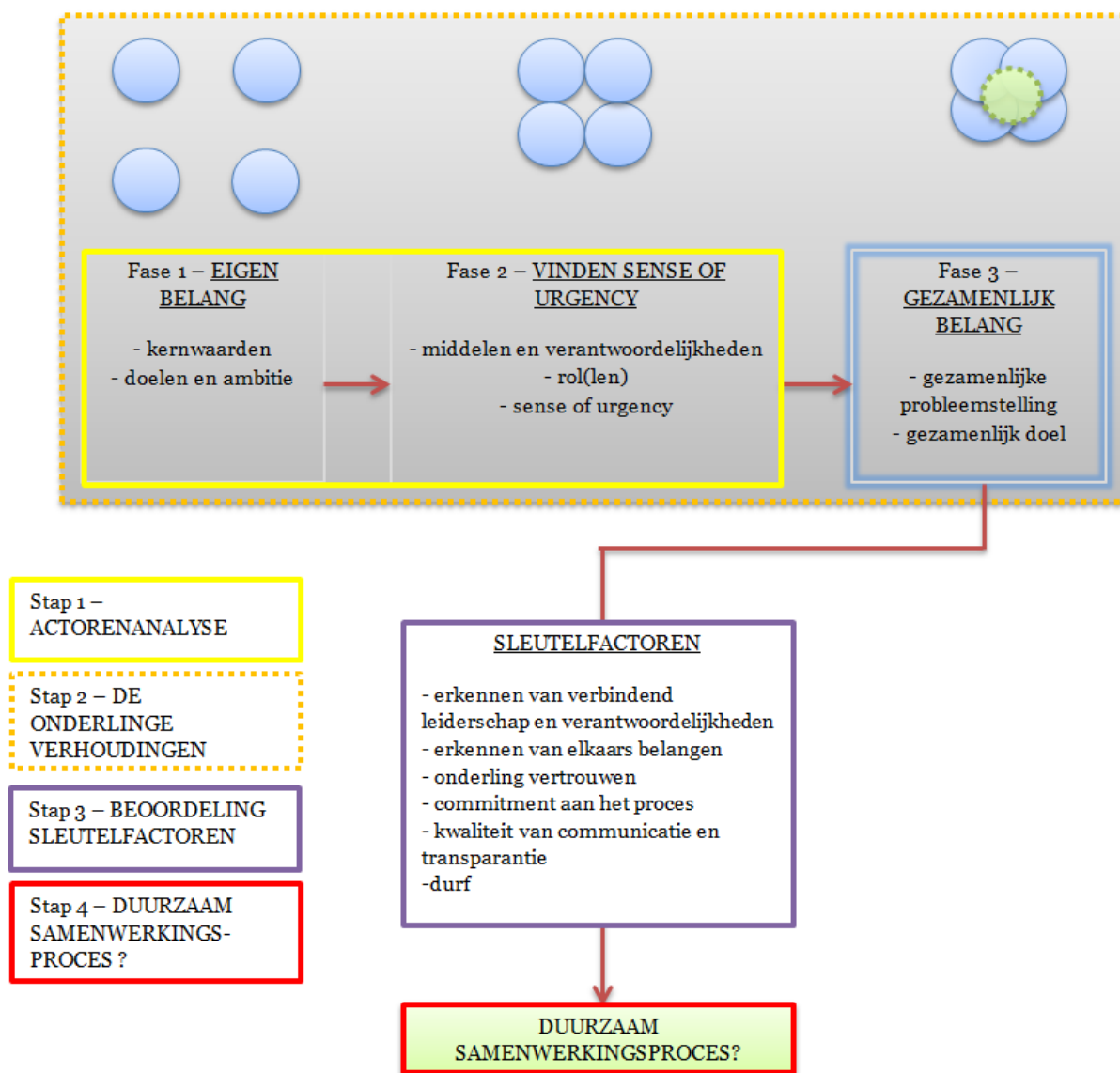
Ieder overleg of bijeenkomst is vervolgens uitgewerkt tot verslag. Bij ieder verslag is geprobeerd om de beoordeling van de sleutelfactoren terug te laten komen. De verslagen zijn vervolgens gedeeld aan de personen die aanwezig waren tijdens dit moment. Op deze manier werd aan hen de kans geboden om op- en aanmerkingen te plaatsen. Daarnaast is tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd welke sleutelfactoren zij hoog in het vaandel hebben staan in een samenwerkingsproces. De beoordeling van de sleutelfactoren is daarom gebaseerd op eigen interpretatie, maar ook op basis van de ervaring van de stakeholders.

Als beschreven in hoofdstuk 2.4.1, dient de beoordeling van de sleutelfactoren als handvat om te zien waar het in het samenwerkingsproces goed of fout is gegaan. De beoordeling laat zien of er sprake is geweest van een dynamisch proces van onderhandelingen, waarin de tegengestelde opvattingen en belangen door de verschillende partijen gerespecteerd worden – een *duurzaam samenwerkingsproces*.

Stap 4

Stap 4 is de afsluitende stap, waarin de opvallende bevindingen van het proces worden uitgelicht, en waarom er wel of niet gesproken kan worden van een duurzaam samenwerkingsproces. De beoordeling of het proces wel of niet als duurzaam wordt beschouwd, is gedaan op basis van stap 3.

Figuur 9 geeft een schematische weergave van de vier stappen die zijn herleid uit het conceptueel model. Stap 1 is de actorenanalyse waarin het eigen belang van de partijen wordt beschreven en waarin wordt gekeken of de partijen een bepaalde *sense of urgency* voelen ten aanzien van samenwerking. Hierbij valt te vermelden dat fase 3 uit conceptueel model niet is meegenomen, omdat het tijdens het empirisch onderzoek voor de partijen nog te vroeg was om een gezamenlijk belang te vormen. In stap 2 worden de onderlinge verhoudingen besproken die zijn gebaseerd op het samenwerkingsproces. In stap 3 volgt de beoordeling van de sleutelfactoren en stap 4 bespreekt de belangrijkste bevindingen en conclusies van het proces.



Figuur 9: De vier stappen van de data-analyse herleid uit het conceptueel model.

3.4 – Ethische kwesties en betrouwbaarheid

In dit onderzoek is rekening gehouden met enkele ethische kwesties. Daarnaast is het – omdat het een wetenschappelijk onderzoek betreft – van belang dat het onderzoek voldoende

betrouwbaar is. Aangaande de ethiek en de betrouwbaarheid zijn enkele opmerking te maken.

3.4.1 – Ethische kwesties

Omdat in dit onderzoek gebruikt is gemaakt van participerende observatie, is het belangrijk om rekening te houden met ethische kwesties (Mack et al., 2005). De onderzoeker was gedurende een bepaalde periode stagiair binnen Rijkswaterstaat en was tijdens overleggen en bijeenkomsten in staat om invloed uit te oefenen op de ontwikkelingen binnen SSRS. Een onderzoeker kan verschillende houdingen aannemen tijdens een proces. Wanneer iedereen tijdens bijeenkomst op de hoogte is van de aanwezigheid van een onderzoeker, wordt weliswaar volledige openheid van zaken gegeven, maar dit kan mensen ertoe leiden niet alles open te zeggen, maar “op safe” te spelen. In een situatie waarin slechts een deel van de aanwezigen op de hoogte is van een onderzoeker “aan tafel”, kan leiden tot een gevoel van onrecht (Guest et al., 2013). Tijdens het proces is aan alle aanwezigen ten alle tijden verteld dat er een onderzoeker aanwezig was. Dit heeft niet geleid tot situaties waarin mensen bepaalde zaken niet hebben verteld, omdat in de bijeenkomsten geen dingen werden gezegd die afweken van het gedrag tijdens de interviews. Omdat er binnen SSRS wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van samenwerking, is meermaals aangegeven dat de aanwezigheid van een onderzoeker juist op prijs werd gesteld, omdat dit het proces in de toekomst ten goede kan komen.

Tevens vormt de objectiviteit van de onderzoeker een belangrijk aandachtspunt. Gezien het feit de onderzoeker stagiair was bij Rijkswaterstaat, en Rijkswaterstaat een stakeholder is binnen de Leerruimte SSRS, zijn ervaringen en inzichten over het samenwerkingsproces op sommige momenten opgedaan vanuit het oogpunt van Rijkswaterstaat. Tijdens het onderzoek is echter een zo objectief mogelijke positie ingenomen, door – bij het beoordelen van de sleutelfactoren – Rijkswaterstaat op dezelfde manier te beoordelen als de andere stakeholders.

3.4.2 – Betrouwbaarheid

In dit onderzoek wordt de samenwerking tussen de overheid, een marktpartij, een kennisinstelling (Triple Helix) en overige relevante stakeholders (Quadruple Helix) aan de hand van twee ontwikkelingen binnen een case onderzocht. Echter, de samenstelling van de Triple Helix is bij de twee ontwikkelingen niet compleet. Zo is bij de Biomassa de kennisinstelling niet meegenomen in de beoordeling van het samenwerkingsproces, omdat deze partij op dat moment een marginale rol speelde in het proces. Bij de Aquabot is de marktpartij van de Triple Helix om dezelfde reden niet betrokken bij de ontwikkeling. Dit leidt ertoe dat de invulling van de Triple Helix bij de twee ontwikkelingen niet volledig is. Dit hoeft voor het verloop van het proces echter geen probleem te zijn, omdat partijen zich niet vanaf het begin hoeven te committeren aan de inhoud van het proces (De Bruijn et al, 2008).

Daarnaast valt te vermelden dat de hoofdvraag van dit onderzoek gebaseerd is op de samenwerking *binnen* SSRS. Echter, in het beoordelen van de samenwerking zijn ook partijen buiten SSRS meegenomen. De reden dat externe partijen zijn meegenomen in de beoordeling van het samenwerkingsproces, ligt in het feit dat de samenwerking binnen SSRS wordt beïnvloedt door de aanwezigheid van externe partijen – de zogeheten ‘vierde subsystemen’. Hun betrokkenheid zorgt ervoor dat de partijen binnen SSRS rekening moeten houden met de externe belangen. Daarom hebben zij een belangrijke invloed op het interne samenwerkingsproces van SSRS.

HOOFDSTUK 4 – ‘SELF SUPPORTING RIVIER SYSTEEM’

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het programma SSRS. Een overzicht wordt gegeven van de wijze waarop SSRS in de praktijk functioneert. Allereerst wordt de aanleiding voor SSRS besproken: wat zijn de beweegredenen achter het opzetten van het programma en hoe is de veranderende rol van de overheid zichtbaar in de netwerkbenadering – zoals beschreven in hoofdstuk 2.1. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de invulling van het programma. Het verschil tussen het Programmamateam SSRS en het Leerteam SSRS en de werkwijze van beide teams wordt uitgelegd en de betrokken partijen worden geïntroduceerd. Daarnaast is de link gelegd tussen de theorie uit hoofdstuk 2.2 en de praktijk: Hou verhoudingen de betrokken partijen binnen SSRS zich tot de Triple Helix en de Quadruple Helix? Daarmee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1a: *“Welke partijen zijn er binnen SSRS te onderscheiden?”*

4.1 – Een vernieuwende aanpak van het rivierbeheer en onderhoud

Het beheer en onderhoud van vaarwegen en het omliggende gebied behoort tot de kerntaken van Rijkswaterstaat. Door bezuinigingen en veranderingen in de relatie tussen markt en overheid is de manier waarop Rijkswaterstaat tot op heden het beheer van natte netwerken heeft aangepakt, onder druk komen te staan (Van den Brink, 2009). Binnen Rijkswaterstaat is gekeken welke stappen gezet moeten worden om het rivierbeheer en -onderhoud op een andere manier aan te pakken, met als achterliggende gedachte om het betaalbaarder, betrouwbaarder en duurzamer te maken (Rijkswaterstaat, 2011). In plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, waarin een marktpartij een opdracht krijgt aanbesteedt die het naar wens van Rijkswaterstaat invult, is Rijkswaterstaat op zoek gegaan naar een concept waarin zij het beheer en onderhoud van het rivierareaal aanpakt op basis van gelijkwaardige samenwerking met andere partijen. Rijkswaterstaat legt zo de verantwoordelijkheden meer buiten de eigen organisatie. Hierdoor wordt het systeem betaalbaarder. Tevens levert de samenwerking nieuwe kennis en expertise op. Dit gedachtegoed heeft uiteindelijk in 2011 geleid tot het ontstaan van het concept ‘Self Supporting Rivier Systeem’ (‘SSRS’), waarin Rijkswaterstaat inspeelt op de veranderingen in het beleid rondom het beheer en onderhoud van de rivier. Dit moet binnen leiden tot het bewustzijn dat het rivierbeheer en -onderhoud daadwerkelijk op een andere manier kan worden aangepakt:

“Wat ik met SSRS zou willen bereiken, is dat de mensen die ervoor zorgen dat de hele zaak goed blijft draaien hier in Nederland – mijn negenduizend collega’s van Rijkswaterstaat – een aantal instrumenten krijgen ... waarbij andere mogelijkheden ingebakken zitten ... Laat zien dat het kan. Heel veel dingen kunnen namelijk wel. Maar er is heel veel durf voor nodig, je moet je nek uitsteken, je kop stoten, drie keer proberen en vijf keer fout gaan, maar het kan wél.”

- Programmamanager SSRS – Rijkswaterstaat

4.2 – Welke partijen zijn er binnen SSRS te onderscheiden?

Het doel van SSRS is helder: het bereiken van technische en sociale innovatie dat bijdraagt aan een beter rivierbeheer en -onderhoud. Om dit te bereiken, is een heldere structuur nodig en is het belangrijk dat de afstemming tussen de partijen binnen SSRS duidelijk is. De

organisatie van SSRS bestaat uit een *Programmateam* en een *Leerteam*. De werkzaamheden van beide teams lopen door elkaar heen en samen zijn zij bezig om hetzelfde doel te bereiken.

4.2.1 – Programmateam SSRS

Het *Programmateam SSRS* (vanaf nu Programmateam) is in 2011 opgericht binnen Rijkswaterstaat. Het Programmateam zorgt voor het uitzetten van de grote lijnen. Het beleid omtrent rivieren en wateren is aan het veranderen. Rijkswaterstaat werkt meer samen met marktpartijen en instellingen en organisaties buiten de overheid. Echter, deze aanpassing verloopt stroef (Rijkswaterstaat, 2011). Het Programmateam zet al sinds 2011 verschillende sporen uit die ervoor moeten zorgen dat het rivierbeheer en -onderhoud daadwerkelijk op een andere manier wordt aangepakt. Een voorbeeld is de *Biomassa Alliantie*. In deze alliantie heeft Rijkswaterstaat zich verenigd met gespecialiseerde bedrijven op gebied van biomassa. Het doel van deze alliantie is om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Dit is gunstig voor SSRS, omdat er op deze manier een breed overzicht creëert van spelers waar het in de toekomst mogelijk mee kan samenwerken.

4.2.2 – Leerteam SSRS

Om de uitvoering van SSRS concreet te krijgen, en om SSRS meer “body” te geven zodat het binnen Rijkswaterstaat een pilotstatus verkreeg, is SSRS ondergebracht is het beheer- en onderhoudscontract IJsseldelta Twentekanal, onderdeel van Oost-Nederland. Traditioneel gezien bestaat een dergelijk contract uit een *opdrachtgever* (Rijkswaterstaat) en een *opdrachtnemer* (een aannemer die het areaal beheert en onderhoudt). SSRS heeft het contract een andere structuur gegeven. Het contract tussen Rijkswaterstaat en een aannemer is nog steeds gehandhaafd, maar zij maken deel uit van een ‘driehoeksformatie’ – bestaande uit Rijkswaterstaat, een marktpartij als aannemer, en een kennisinstelling (Rijkswaterstaat, 2014b). Samen vormen zij de *Leerruimte SSRS* (vanaf nu “Leerruimte” of “het Leerteam”). De drie partijen binnen de Leerruimte werken op gelijkwaardige basis met elkaar samen. Dat wil zeggen dat zij alle drie evenveel inspraak hebben in het te vormen beleid.

De Leerruimte is ingericht omdat de sociale innovatie die SSRS in de praktijk wil testen een nieuw gedachtegoed is en, wil Rijkswaterstaat deze nieuwe samenwerkingsvorm ook wil gaan inzetten op andere plekken in Nederland, een experimenteerruimte en test- en validatieomgeving nodig is (Rijkswaterstaat, 2014b). Het motto van de Leerruimte is: “*Samen durven, samen innoveren en samen verdienen*” (Search, 2015). Daarnaast wordt het innovatief vermogen tussen overheid, markt en kennisinstelling verder ontwikkeld. De innovatieve, geteste en gevalideerde oplossingen kunnen vervolgens hun weg vinden naar andere plekken binnen Rijkswaterstaat.

De drie partijen die invulling geven aan de Leerruimte SSRS zijn Rijkswaterstaat, de aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en Deltares.

Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is als overheidsorganisatie een van de vertegenwoordigers van het Leerteam. Deze afvaardiging werkt nauw samen met het Programmateam. Het doel van Rijkswaterstaat is om mogelijkheden te vinden om “slimmer” om te gaan in het beheer en onderhoud van het rivierareaal. Met slimmer worden niet alleen technische innovaties bedoeld, maar ook sociale innovatie. Sociale innovatie staat voor het slimmer omgaan met private en maatschappelijke bedrijven en organisaties (Rijkswaterstaat, 2014b).

BAM/Van den Herik

De marktpartij binnen de driehoek wordt in het Leerteam ingevuld door de aannemerscombinatie BAM/Van den Herik. De basis voor de aanwezigheid van BAM/Van den Herik in het Leerteam ligt in de contractuele verplichting. BAM/Van den Herik is gekoppeld aan het beheer- en onderhoudscontract IJsseldelta en Twentekanalen. BAM/Van den Herik heeft als doel om een hogere omzet te bewerkstelligen door extra inkomsten te genereren, lagere projectkosten te realiseren door technische en sociale procesinnovatie, en continuïteit te creëren door op lange termijn te profiteren van lagere kosten (Rijkswaterstaat, 2014b).

Deltares

Deltares is als kennisinstelling betrokken bij SSRS en levert kennis en expertise op gebied van water, bodem en ondergrond. Daarnaast is Deltares gericht op de versterking van het bedrijfsleven en het creëren van maatschappelijke meerwaarde door kennis en ervaringen te delen. Deltares doet vooral aan toegepast onderzoek. De Leerruimte maakt de drempel tot toegepast onderzoek zo laag mogelijk, omdat innovaties voor de rivier worden ontwikkeld. Het is voor Deltares ook een experiment om te zorgen dat kennis zo effectief mogelijk wordt ingezet in de praktijk zodat het waarde creëert (Rijkswaterstaat, 2014b).

De werkwijze van het Leerteam

Binnen de Leerruimte hebben de drie partijen de vrijheid om concrete innovatievoorstellen in te dienen. De innovatievoorstellen worden beoordeeld en de voorstellen die kansrijk worden geacht, worden uitgewerkt tot *business case*, om vervolgens te worden getest en toegepast in de praktijk. Het Leerteam komt wekelijks bijeen waarin de voortgang van verschillende innovatieve ontwikkelingen worden besproken. Daarnaast is er een maandelijks overleg waarin wordt beslist welke innovatievoorstellen toestemming krijgen om uitgewerkt te worden tot business case. Bij dit overleg zijn ook vertegenwoordigers van het Programmteam en – afhankelijk van de inhoud van het overleg – andere relevante vertegenwoordigers binnen Rijkswaterstaat, bedrijven of organisaties aanwezig. Ten slotte zijn er nog halfjaarlijkse en jaarlijkse overleggen. Echter zijn deze voor dit onderzoek niet interessant, omdat het de resultaten van het onderzoek slechts zijn gebaseerd op een periode van enkele maanden. Een overzicht van de overlegmomenten is hieronder te zien.

Wekelijks overleg		Maandelijks overleg	
<i>Niveau</i>	Inhoudelijk	<i>Niveau</i>	Voortgang
<i>Besluiten</i>	Geen	<i>Besluiten</i>	Go/no-go innovatievoorstellen + voortgang business cases
<i>Taken</i>	- Voorbereiding pitches - Voorbereiding business cases - Voortgang lopende business cases	<i>Taken</i>	- Beslismoment innovatievoorstellen - Beslismoment business cases

Aanwezige partijen

- Rijkswaterstaat
- BAM/Van den Herik
- Deltares

Optioneel: adviseurs

Aanwezige partijen

- Rijkswaterstaat
- BAM/Van den Herik
- Deltares
- Programmteam (Rijkswaterstaat)

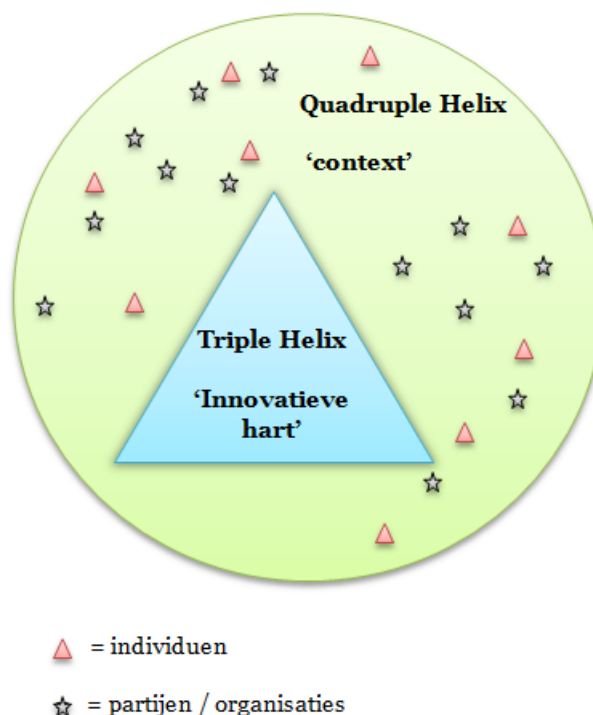
Optioneel: IPM team
Rijkswaterstaat en
vertegenwoordigers derden

4.3 – De link tussen theorie en praktijk

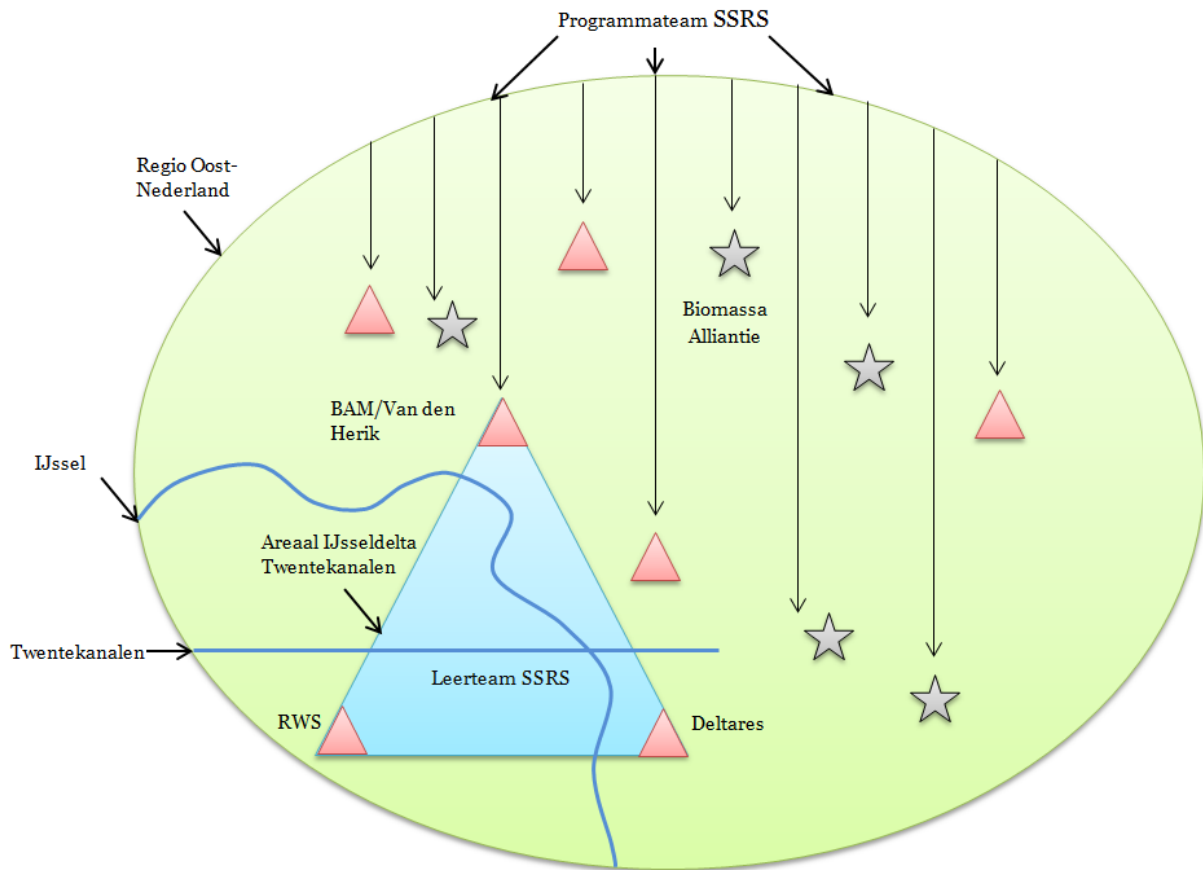
De Leerruimte is de experimenteerruimte waarin technische en sociale innovaties en verdienmodellen worden getest. Het is de *innovation core* van SSRS (figuur 10). Dit innovatieve hart is de belangrijkste bron van innovatieontwikkeling (Carayannis en Campbell, 2012). Ook de Agenda voor Nederland (2015, p. 69) benadrukt het belang van dergelijke experimenteerruimtes of “proeftuinen”: *“Complexe veranderingen zijn moeilijk te plannen en gaan nooit in één keer goed. Proeftuinen bieden de mogelijkheid om met meerdere partijen te experimenteren in een ‘real life’ situatie, onder redelijk gecontroleerde omstandigheden.”*

De Leerruimte is gekoppeld aan het areaal IJsseldelta Twentekanaal – onderdeel van de regio Oost-Nederland. Echter, deze experimenteerruimte is slechts een onderdeel van SSRS als geheel, omdat het Programmteam verschillende organisaties en bedrijven benadert om in de toekomst samen te werken aan innovaties. De samenwerking binnen SSRS blijft daardoor niet beperkt tot de Triple Helix. Het gaat om partijen, organisaties en individuen in de regio Oost-Nederland. Zij kunnen worden gezien als het extra vierde subsysteem, zoals dit is uitgelegd in hoofdstuk 2.2.1: regionale en lokale partijen en individuen in de regio Oost-Nederland.

Ter verduidelijking van de situatie is de (ruimtelijke) structuur van SSRS geschetst in figuur 11. Het Programmteam zet de grote lijnen uit en benadert partijen in de regio Oost-Nederland – bijvoorbeeld de partijen die deel uitmaken van de *Biomassa Alliantie*. Deze partijen maken geen deel uit van de Leerruimte en worden daarom gezien als externe partijen, oftewel vierde subsystemen. Wanneer zij betrokken raken bij SSRS, kunnen zij van invloed zijn op het interne samenwerkingsproces van SSRS tussen BAM/Van den Herik, Deltares en Rijkswaterstaat en het Programmteam.



Figuur 10: De Leerruimte als innovation core van SSRS



Figuur 11: De link tussen de theorie en praktijk: de afstemming tussen het Leerteam en het Programmateam.

HOOFDSTUK 5 – RESULTATEN

In dit hoofdstuk volgt de analyse van het empirische onderzoek. Het hoofdstuk is tweeledig. Hoofdstuk 5.1 bestaat uit de beschrijving van het samenwerkingsproces rondom de Aquabot. Hoofdstuk 5.2 bestaat uit de beschrijving van de Biomassa. Beide delen in dit hoofdstuk zijn opgebouwd aan de hand van de vier stappen zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 3.3. Allereerst worden beide ontwikkelingen geïntroduceerd. Hierna wordt een actorenanalyse gegeven, zodat de achterliggende motieven van de aangesloten partijen duidelijk worden. Vervolgens worden de onderlinge verhoudingen tussen de onderzochte partijen besproken. Daarna volgt de beoordeling van de sleutelfactoren en tot slot is er een afsluitende paragraaf waarin het samenwerkingsproces wordt samengevat en opvallende bevindingen worden toegelicht.

5.1 – Ontwikkeling 1: de Aquabot

5.1.1 – De aanleiding voor een samenwerkingsproces

In 2011 zetten enkele Hogescholen – gevestigd op de RDM (Rotterdamsche Droogdok Maatschappij) Campus², Imtech Marine & Offshore en de Stichting Fair Nature een gezamenlijk onderwijsproject op. Het doel van dit onderwijsproject was het ontwikkelen van een onbemand en emissieloos vaartuig dat vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week inspecties kan uitvoeren in wateren. Dit levert waardevolle data en informatie op dat voor verschillende maritieme toepassingen kan worden ingezet. In eerste instantie voerden studenten van de Hogescholen vooral ad hoc opdrachten uit voor bedrijven, maar was er geen sprake van langdurige samenwerking. De samenwerking tussen Imtech Marine en de Hogescholen werd aangegaan voor een periode van drie jaar. Tot 2014 was de ontwikkeling van een autonoom vaartuig vooral een studentenopdracht. Dit veranderde toen de RDM Campus in contact kwam met Rijkswaterstaat (RDM Centre of Expertise, 2015).

Rijkswaterstaat zag in autonome vaartuigen een duurzame innovatie dat goed past binnen SSRS en stelde het zichzelf op als potentiële afnemer. Op de Kick Off van de Leerruimte SSRS op 12 februari 2015 gaven de studenten en docenten van de RDM Campus een demonstratie waarin een autonoom vaartuig over de IJssel voer. De RDM Campus heeft het autonome vaartuig de naam *Aquabot* gegeven. Verschillende onderwijs- en kennisinstellingen en bedrijven zien in de toekomst toepassingsmogelijkheden voor de Aquabot.

De RDM Community of Practice Maritime & Offshore Innovation³ (RDM CoP) is organisator van de Aquabot. De aangesloten partijen zijn Imtech Marine, IHC Merwede, Havenbedrijf Rotterdam, Deltares en Rijkswaterstaat. Samen zijn deze partijen een weg ingeslagen waarin zij op zoek gaan naar manieren om in de toekomst een business case op te zetten. In het voorjaar van 2015 heeft de RDM CoP in totaal drie bijeenkomsten van ieder drie uur

² De RDM Campus is een campus op het voormalige terrein van de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij (RDM). Onderwijsinstellingen (onder meer het Albeda College en de Hogeschool Rotterdam) en bedrijven (waaronder Imtech Marine en IHC Merwede) hebben zich op de campus gevestigd en zijn gezamenlijk op zoek naar innovaties op maritiem gebied (RDM Campus, 2015).

³ De Community of Practice Maritime & Offshore Innovation (RDM CoP) is onderdeel van het RDM Centre of Expertise (een kenniscentrum gevestigd op de RDM Campus). Binnen de RDM CoP onderzoeken, ontwerpen, ontwikkelen, prototype en testen hogescholen en bedrijven maritieme en offshore innovaties.

georganiseerd waarin met de aangesloten partijen is gebrainstormd en gediscussieerd over de ontwikkeling van de Aquabot.

5.1.2 – Stap 1: actorenanalyse

Aan de hand van de actorenanalyse worden de achterliggende motivaties en drijfveren van Rijkswaterstaat, Deltares, IHC Merwede, Imtech Marine, Havenbedrijf Rotterdam en de RDM CoP duidelijk. Tevens wordt er een overzicht gegeven van de middelen, verantwoordelijkheden en rollen, en is voor iedere partij beschreven of zij op dit moment een meerwaarde zien om samen te werken.

Kernwaarden	Wat zijn de kernwaarden van iedere partij?
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat is als overheidsorganisatie verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van Nederlandse waterwegen. Vanuit SSRS is de kernwaarde dat het beheer en onderhoud in de toekomst duurzamer en goedkoper moet. Rijkswaterstaat wil daarom innovatiegericht inkopen doen. Daarnaast streeft Rijkswaterstaat ernaar om de ontwikkeling van een duurzamer en goedkoper rivierbeheer en -onderhoud in samenwerking te doen met onder andere marktpartijen en onderwijsinstellingen.
Deltares	Deltares is een kennisinstituut en doet aan toegepast onderzoek op gebied van water, bodem, ondergrond en infrastructuur waarin het op zoek is naar innovatieve ideeën voor het meten en inwinnen van data en het monitoren daarvan. Het onderzoek dat zij doen, moet vernieuwend zijn. Deltares wil er daarom zeker van zijn dat de innovatieve technieken meer opleveren dan de huidige methoden.
IHC Merwede	De missie van IHC Merwede is het technologisch bijdragen aan alles wat gebeurt in wateren. IHC heeft veel ervaring in het ontwikkelen van boten en bootequipment. Het bedrijf verkoopt dit vervolgens op de markt. Daarnaast doen zij in samenwerking met het onderwijs onderzoek dat bijdraagt aan de ontwikkeling van innovatieve technieken op gebied van scheepsbouw.
Imtech Marine	Imtech Marine is systeemintegrator op gebied van informatica en elektronica voor complexe schepen. Imtech Marine is in tegenstelling tot IHC geen botenbouwer, maar heeft juist boten zoals de Aquabot nodig om de technologie die Imtech maakt, te kunnen demonstreren. Een belangrijke ontwikkeling waar Imtech op hamert is om te werken via de <i>open source</i> methode: het inzichtelijk maken van relevante data voor alle partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling of techniek. Samenwerking wordt hierdoor gestimuleerd, omdat partijen gebruik maken van elkaars kennis en elkaar kunnen aanvullen.
Havenbedrijf Rotterdam	Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Het zorgt voor een veilige en efficiënte afwikkeling van het scheepvaartverkeer in het Rotterdamse havengebied.
RDM CoP	De RDM Community of Practice (CoP) coördineert het proces op de RDM Campus waarin diverse hogescholen samenwerken met bedrijven. Studenten worden opgeleid tot een functie in de maritieme sector. Daarnaast zijn maritieme bedrijven op de Campus gevestigd, die samen met de studenten opdrachten en experimenten uitvoeren. Samen ontwikkelen zij innovaties op maritiem en offshore gebied. De Aquabot is een voorbeeld van een dergelijk innovatieproject. De kernwaarde van de RDM CoP is daarom tweedelig: het opleiden van studenten en de samenwerking met onder andere bedrijven.

Doelen en ambities	Welke doelen en ambities zijn in de beginfase van het proces opgesteld?
Rijkswaterstaat	Vanuit SSRS heeft Rijkswaterstaat als doel om een betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam rivierbeheer te realiseren. De Aquabot zorgt voor een goedkoper alternatief dan de huidige methode om de rivier te peilen. In 2018 wil Rijkswaterstaat de Aquabot inzetten. In februari 2016 wil Rijkswaterstaat een demonstratie geven en de voortgang van de Aquabot laten zien aan de directie.
Deltares	Deltares ziet dat het veranderende watersysteem behoefte heeft aan een nieuwe, betere techniek. Deltares heeft als doel om met de ingewonnen data nauwkeurigere en realistischere voorspellingen dan voorheen te kunnen doen over ontwikkelingen in en rondom de rivier. Daarbij stellen zij als voorwaarde dat de nieuwe meettechniek van een minstens zo goede kwaliteit zijn als de huidige meettechniek.
IHC Merwede	Eenzijds wil IHC Merwede een vaartuij ontwikkelen dat de omstandigheden van een rivier in kaart brengt en metingen uitvoert. Een dergelijk vaartuij moet voor IHC Merwede data genereren, zodat zij diensten kunnen aanbieden aan klanten. Rijkswaterstaat is een potentiële klant en hier is met Rijkswaterstaat over gesproken. Anderzijds willen IHC Merwede een bijdrage leveren aan het onderwijs op de RDM Campus.
Imtech Marine	Imtech Marine heeft als doel om, in samenwerking met het onderwijs en andere marktpartijen, de technische ontwikkeling van onbemande vaartuijgen zo voorspoedig mogelijk te laten verlopen. Zij stellen daarbij twee speerpunten op: onbemand en emissieloos varen. In stappen willen zij hier naartoe werken. Daarnaast wil Imtech Marine studenten opleiden zodat deze in de toekomst bij Imtech Marine kunnen gaan werken.
Havenbedrijf Rotterdam	Het Havenbedrijf is op zoek naar mogelijkheden om repeterend inspectiewerk te automatiseren. Het bedrijf wil continue diensten kunnen verlenen en data kunnen verzamelen. Het ambitieniveau van het Havenbedrijf is echter (nog) niet hoog. De Aquabot is een nieuwe techniek en de ontwikkeling is nog in volle gang. Havenbedrijf Rotterdam heeft een grote verantwoordelijkheid ten opzichte van maritieme bedrijven die in de haven zitten, en kan zich geen grote fouten permitteren. Daarom hebben zij vooral als doel om er zeker van te zijn dat onbemande vaartuij op een veilige manier door de haven kunnen varen.
RDM CoP	De RDM CoP ziet in de Aquabot een praktijkgericht onderzoek dat dient als smeermiddel tussen onderwijs en werkveld. Met behulp van ontwerp- en onderzoeksopdrachten proberen zij betere ingenieurs op te leiden voor het technologische werkveld. Omdat Havenbedrijf Rotterdam en Rijkswaterstaat zich hebben opgeworpen als mogelijke afnemers van de Aquabot, is het opleiden van studenten niet meer het enige doel. Het daadwerkelijk ontwikkelen van een vaartuij in samenwerking met andere partijen is ook een doel geworden.
Middelen en verantwoorde-lijkheden	Over welke middelen beschikken de partijen en welke verantwoordelijkheden willen zij dragen?
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat stelt zich heel duidelijk op als potentiële klant van de Aquabot. Op inhoudelijk vlak heeft Rijkswaterstaat weinig bij te dragen. Rijkswaterstaat heeft ook geen behoefte om eigenaar te worden van de Aquabot. Het gaat om de data die het ermee kan genereren.
Deltares	Deltares draagt – als onderdeel van de Leerruimte SSRS – bij in de vorm van kennis en advies op gebied van water, bodem, ondergrond en infrastructuur.

	Daarnaast werkt Deltares als kennisinstituut aan het Corporate Innovatie Programma (CIP) van Rijkswaterstaat. Het CIP financiert jaarlijks dertig à veertig projecten die zij samen met Rijkswaterstaat uitvoeren. Vanuit dit programma is Deltares verplicht bij te dragen aan de ontwikkeling van de Aquabot, door hun kennis en expertise te delen.
IHC Merwede	IHC Merwede is specialist op gebied van scheepsbouw en daardoor heeft het bedrijf technisch hoogwaardige productiefaciliteiten tot haar beschikking – iets waar de ontwikkeling van de Aquabot bij gebaat is. IHC Merwede beschikt over veel ervaring op gebied van scheepsbouw en heeft dus voldoende kennis en expertise in huis. Daarnaast beschikken zij ook over financiële middelen, mits de innovatie binnen IHC Merwede als dusdanig kansrijk wordt gezien dat er budget voor vrij komt. IHC voelt ook een bepaalde verantwoordelijkheid ten opzichte van het maritieme onderwijs. Vandaar dat zij ook bedrijfsruimte hebben op de RDM Campus waar actief met studenten wordt samengewerkt.
Imtech Marine	Imtech Marine ondersteunt en stuurt de studenten op de RDM Campus met het ontwikkelen van de Aquabot. Dit hebben zij de afgelopen jaren reeds gedaan en bouwen daar nu op voort. Imtech heeft net als IHC bedrijfsruimte op de RDM Campus waardoor zij eenvoudig contact kunnen onderhouden met de studenten en de docenten. Daarmee is het mede verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de studenten en samen met RDM CoP en IHC Merwede verantwoordelijk voor de technische ontwikkeling van de Aquabot.
Havenbedrijf Rotterdam	Op dit moment wil het Havenbedrijf Rotterdam weinig verantwoordelijkheden dragen ten aanzien van de Aquabot. Dat komt omdat het Havenbedrijf veel verantwoordelijk draagt ten aanzien van de scheepvaart in de Rotterdamse Haven. De belangen zijn voor de bedrijven in de scheepvaart groot. De Aquabot is een techniek die nog niet voldoende ontwikkeld is om de verantwoordelijkheid voor de scheepvaart te kunnen garanderen.
RDM CoP	In samenwerking met de marktpartijen heeft de RDM CoP mankracht in huis om onderzoek te doen voor de ontwikkeling de Aquabot. De hogescholen op de RDM Campus hebben als belangrijkste verantwoordelijkheid dat de studenten goed worden opgeleid. Daarnaast hebben zij, sinds onder andere Rijkswaterstaat en het Havenbedrijf Rotterdam potentiële klanten zijn geworden, samen met Imtech Marine en IHC Merwede de verantwoordelijkheid om daadwerkelijk de Aquabot te ontwikkelen.
Rollen	Welke rollen worden ingenomen door iedere partij? En welke gevolgen heeft dit voor het proces?
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat stelt zich tijdens het hele proces duidelijk op als <i>klant</i> of <i>afnemer</i> van de Aquabot. Tijdens de sessies was dit terug te zien door vaak te benoemen dat het doel van Rijkswaterstaat is om in februari 2016 een demonstratie te geven van een werkende Aquabot die metingen uitvoert. Daarnaast stelde Rijkswaterstaat zich tijdens de bijeenkomsten op als <i>aanjager</i> van het proces. Het nam deze rol op zich omdat het gebaat is bij een snelle ontwikkeling van de Aquabot.
Deltares	Deltares is kennisinstituut en <i>expert op gebied van water, bodem, ondergrond en infrastructuur</i> . Deltares wil de ontwikkeling volgen en bijsturen op basis van de inhoudelijke kennis die het bezit. Naast expert zien zij zichzelf ook als <i>regisseur</i> die richting geeft aan het proces. De andere partijen zien de rol van Deltares min of meer hetzelfde, namelijk die van expert en adviseur die richting kan geven op basis van haar kennis en expertise.
IHC Merwede	IHC Merwede is <i>expert op gebied van scheepsbouw</i> – niet de systeemintegratie zoals Imtech, maar de daadwerkelijke bouw van schepen. Ook andere partijen zien IHC Merwede vooral als <i>expert en productiepartner op technisch gebied</i> . IHC Merwede geeft richting aan het proces door alle kennis waarover zij bezitten. IHC

	Merwede treedt daarom ook op als <i>richtinggever</i> van het proces.
Imtech Marine	Imtech Marine is een <i>expert op gebied van systeemintegratie op boten</i> . De technische ontwikkeling van de Aquabot is hierbij gebaat. Daarnaast ziet Imtech Marine zichzelf als <i>integrator</i> , omdat het ervaring met het ontwikkelen van onbemande vaartuigen in samenwerking met hogescholen. Daardoor ziet het zichzelf als een coördinator van de technische ontwikkeling van de Aquabot. Imtech Marine legt de nadruk op het met elkáár ontwikkelen van innovaties.
Havenbedrijf Rotterdam	Havenbedrijf Rotterdam is een potentiële <i>klant of afnemer</i> van de Aquabot. Zoals het Havenbedrijf zelf aangaf, is de Aquabot vooral een techniek die ingezet kan worden in de toekomst.
RDM CoP	De RDM CoP ziet zichzelf als de <i>organisator en kartrekker van het hele proces</i> van de Aquabot. De RDM heeft een programma opgesteld waarin de ontwikkeling van de Aquabot centraal staat. De rol van organisator en kartrekker is terug te zien in het feit dat zij alle overleggen en sessies hebben georganiseerd, en dat ze ook op het terrein van de RDM Campus plaatsvonden. Andere partijen lieten weten de RDM CoP ook te zien als organisator.
Sense of urgency	Voelen de partijen op dit moment een bepaalde <i>sense of urgency</i> ten aanzien van een samenwerkingsproces? En wat zijn hierbij zaken die opvallen?
Rijkswaterstaat	Een van de doelen van SSRS is het ontwikkelen van duurzame innovaties in samenwerking met kennisinstituten, marktpartijen en onderwijsinstellingen. Rijkswaterstaat voelt daarom zeker een bepaalde <i>sense of urgency</i> ten aanzien van de verantwoordelijkheid en rol die het heeft: het afnemen van een autonoom vaartuig als de Aquabot. Daarnaast is het voor Rijkswaterstaat belangrijk om betrokken te zijn bij een ontwikkeling waarin meerdere partijen met elkaar samenwerken. Immers is sociale innovatie – het slimmer omgaan met private en maatschappelijke bedrijven en organisaties – een van de uitgangspunten van SSRS. Echter, Rijkswaterstaat kijkt echter ook naar ontwikkelingen elders in de markt. De Aquabot is alleen interessant als het innovatiever is dan andere autonome vaartuigen. Rijkswaterstaat is klant en daarom zal het kiezen voor het meest voordelige autonome vaartuig. Het kan ook op zoek gaan naar bedrijven die reeds een soortgelijk vaartuig hebben ontwikkeld. Daarnaast wil Rijkswaterstaat niet enige klant zijn. Op dit moment zijn zij dat wel omdat het Havenbedrijf Rotterdam nog sceptisch tegenover de Aquabot staat.
Deltares	Deltares ziet in de Aquabot een belangrijke techniek voor de toekomst om het kennisniveau op gebied van waterkwaliteit op peil te kunnen houden. Daarom sluiten zij graag aan bij de ontwikkeling van de Aquabot en Deltares wil niet de boot missen. Ze willen erbij betrokken zijn, er kort op zitten. Tijdens het proces wil Deltares meekijken, meesturen en adviseren over specifieke ontwikkelingen zodat ook de toepassingen ontwikkeld worden waarvoor zij hem willen inzetten. Een belangrijke kernwaarde van Deltares is dat hun onderzoek innovatief moet zijn. Deltares vraagt zich echter af of de Aquabot, zoals de RDM CoP deze met Imtech Marine en IHC Merwede wil ontwikkelen, wel innovatief is ten opzichte van de ontwikkelingen van autonome vaartuigen elders in de markt. Hierdoor ontstond twijfel over de meerwaarde van de ontwikkeling van de Aquabot. Als op een andere plek een autonoom vaartuig wordt ontwikkeld die innovatiever is dan de Aquabot, verlegt Deltares haar aandacht hier naartoe.
IHC Merwede	Van enkel bijdragen aan het onderwijs en studenten opleiden zodat zij in de toekomst mogelijk kunnen gaan werken bij IHC Merwede, heeft de aanwezigheid van potentiële afnemers zoals Rijkswaterstaat en Havenbedrijf Rotterdam, de noodzaak van het ontwikkelen van de Aquabot vergroot. IHC Merwede kan nu echt iets gaan ontwikkelen voor de markt en dat is aantrekkelijk voor het bedrijf. IHC Merwede ziet zichzelf als een fabrikant of exploitant van de techniek binnen

	een interessant netwerk van belangrijke spelers.
Imtech Marine	Op dit moment heeft Imtech Marine relatief weinig geld te besteden en daarom moet het creatief omgaan met het ontwikkelingsbudget voor innovaties. Daarom is de noodzaak voor creatieve oplossingen, zoals het ontwikkelen van boten in samenwerken met studenten, hoog. Bij Imtech zijn er erg van overtuigd dat er samenwerking plaats gaat vinden tussen verschillende partijen. welke partijen dat zijn is nog niet duidelijk, maar dat er een samenwerkingsvorm plaats gaat vinden staat vast.
Havenbedrijf Rotterdam	<p>Het Havenbedrijf Rotterdam ziet meerwaarde in de toepassing van de Aquabot, voornamelijk op gebied van inspectiemetingen. Echter, op dit moment is de techniek nog niet ver genoeg ontwikkeld. Dit levert mogelijk (te) veel problemen op met de scheepvaart, omdat er richting hen geen zekerheid over de toepassing van de techniek kan worden gegarandeerd. Imtech Marine, mede-ontwikkelaar van de techniek, onderstreept deze onzekerheid:</p> <p><i>“Het liefst doen we het volautomatisch. Maar ook al denk ik het volautomatisch is, geheid kom je in de praktijk iets tegen waar we geen rekening mee hebben gehouden. Dus je blijft ontwikkelen. En dus denk ik gewoon dat wij zeker tot 2020 bezig zijn voor dat dat echt volledig robuust is”.</i></p> <p>Tevens is de scheepvaart niet gewend aan onbemande vaartuigen. Dit ongemak veroorzaakt onduidelijkheid. De <i>sense of urgency</i> is op dit moment daardoor laag.</p>
RDM CoP	De RDM CoP heeft enerzijds als doel het opleiden van studenten en anderzijds het ontwikkelen van een werkend prototype Aquabot voor Rijkswaterstaat en mogelijk het Havenbedrijf Rotterdam. Rijkswaterstaat wil in februari 2016 het werkende prototype demonstreren. De ontwikkeling van een werkend prototype hangt af van het niveau dat de studenten hebben. Het is de vraag of de RDM CoP meer noodzaak ziet in het opleiden van studenten of het ontwikkelen van een werkend prototype voor februari 2016.

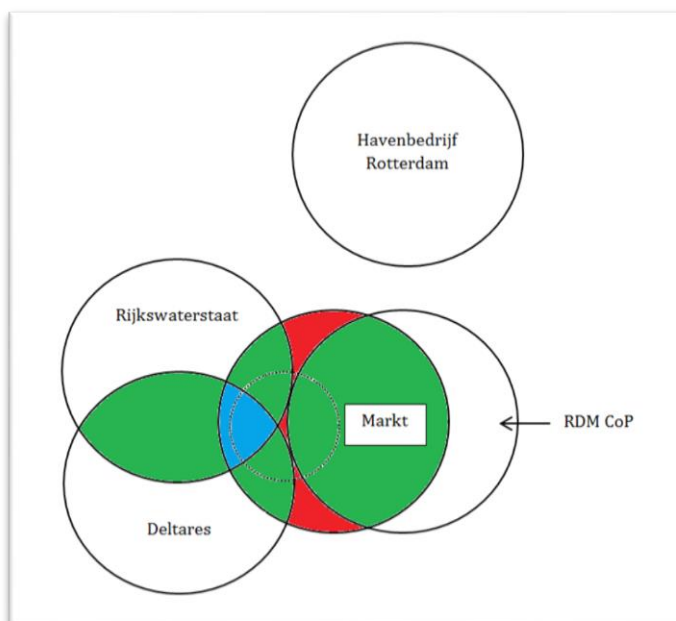
5.1.3 – Stap 2: de onderlinge verhoudingen

Aan de hand van de actorenanalyse wordt in deze stap gekeken hoe de onderlinge verhoudingen tussen de partijen liggen. Tijdens verschillende overlegsessies hadden de stakeholders de mogelijkheid om hun belangen kenbaar te maken. De partijen gaven aan dat het nog te vroeg was om te kunnen spreken van een duidelijk gezamenlijk belang. Iedere partij heeft wel aangegeven wat het met de Aquabot wenst te bereiken en of zij op dit moment een bepaalde *sense of urgency* voelen voor een samenwerkingsvorm met de andere partijen. Deze paragraaf beschrijft de onderlinge verhoudingen tussen de betrokken partijen.

Allereerst zijn er enkele opmerkingen te maken ten aanzien van het Havenbedrijf Rotterdam. Het Havenbedrijf Rotterdam liet tijdens de sessies blijken dat zij op dit moment sceptisch tegenover de Aquabot staan. Omdat de Aquabot een nieuwe techniek is die nog niet eerder in de haven heeft gevaren, schat het Havenbedrijf de risico's voor de scheepvaart nog te hoog in. Zij zien dan ook (nog) geen aanleiding om op korte termijn op te treden als klant van de Aquabot. Daarom is besloten het Havenbedrijf Rotterdam niet mee te nemen in de *onderlinge verhoudingen*. In de toekomst kan de situatie echter wel veranderen. Als de techniek haar waarde bewezen heeft en het Havenbedrijf vindt dat de Aquabot geen gevaar meer is voor de scheepvaart, kan het in een later stadium alsnog optreden als afnemer.

Daarnaast valt te vermelden dat IHC Merwede en Imtech Marine in stap 2 samen zijn gebracht. Uit de actorenanalyse viel af te leiden dat zij nagenoeg hetzelfde denken over de toekomst van de Aquabot. De onderlinge relaties met andere stakeholders liggen voor beide IHC Merwede en Imtech Marine dan ook hetzelfde.

In figuur 12 zijn de onderlinge verhoudingen visueel weergegeven. Het groene vlak tussen Rijkswaterstaat en Deltares geeft aan dat er overlap is tussen deze partijen en dat de relatie tussen deze twee partijen beoordeeld is als één met potentieel. De marktpartijen IHC Merwede en Imtech Marine hebben tevens een goede verhouding met Rijkswaterstaat en Deltares. IHC en Imtech hebben ook een goede relatie met de RDM CoP, omdat zij veel met elkaar samenwerken – en dit in het verleden veel hebben gedaan. Dit zorgt er voor dat er overlap is tussen Rijkswaterstaat, Deltares en de marktpartijen (het blauwe vlak in figuur 12). Daarentegen moet in de toekomst gewerkt aan de onderlinge verhouding tussen enerzijds RDM CoP en anderzijds Rijkswaterstaat en Deltares (het rode vlak). In de onderstaande kruistabel worden de onderlinge verhoudingen nader toegelicht.



Figuur 12: De onderlinge verhoudingen tussen de stakeholders van de Aquabot.

<i>Partij</i>	Rijkswaterstaat	De marktpartijen	Deltares	RDM CoP
Rijkswaterstaat	X	X	X	X
De marktpartijen	<p>Beoordeling: +</p> <p>De verhouding tussen de overheidsorganisatie en de marktpartijen is goed en bied potentieel voor de toekomst. Rijkswaterstaat wil de Aquabot in 2018 in permanent gebruik nemen. In februari 2016 wil Rijkswaterstaat de Aquabot gaan testen. Volgens de marktpartijen is dit haalbaar:</p> <p><i>“ In principe is [2016] haalbaar ... Ik heb de indruk dat dat gewoon moet kunnen. Waarom? ... De begeleiding [voor de studenten] is er ... In november kijken we of ze het gaan redden. In december moeten ze in principe proefdraaien ... waar [Rijkswaterstaat] het wil hebben.”</i></p> <p>- Imtech Marine</p>	X	X	X
Deltares	<p>Beoordeling: ++</p> <p>Binnen de Leerruimte SSRS werken Rijkswaterstaat en Deltares al samen aan innovatieve ontwikkelingen – de Aquabot is hier een voorbeeld van. Rijkswaterstaat en Deltares trekken dan ook veel samen op en kan de verhouding tussen deze twee partijen worden bestempeld als een met veel potentieel.</p>	<p>Beoordeling: +</p> <p>De relatie tussen Deltares en IHC Merwede en Imtech Marine is vergelijkbaar met de relatie tussen deze twee marktpartijen en Rijkswaterstaat. In plaats van afnemer van de Aquabot, is Deltares echter meer een adviseur voor de marktpartijen. Deltares heeft geen conflicterende belangen met de marktpartijen en de onderlinge verhouding heeft dan ook voldoende potentieel.</p>	X	X

RDM CoP**Beoordeling: o**

Het doel van Rijkswaterstaat op korte termijn is heel duidelijk: in februari 2016 een demonstratie geven van de Aquabot. De RDM CoP heeft dit doel minder helder – zij willen met name de studenten op een zo goed mogelijke manier opleiden. Deze twee doelen kunnen met elkaar conflicteren, omdat de RDM CoP tijdens de sessies niet duidelijk heeft aangegeven dat het begin 2016 hetzelfde bereikt wil hebben als Rijkswaterstaat:

“Ik heb nog een beetje een signaal afgegeven richting de RDM Campus. Zij zeiden: wij kunnen februari 2016 – waarin wij een nieuwe demonstratie gaan geven – volstaan met drie bootjes, en dan komt er videobeelden vanaf. Terwijl dat eigenlijk niet voldoende is. Dat is te simpel ... Op het moment dat zo'n ontwikkeling stopt, en dat je niet veel meer laat zien, dan gaat de motivatie of het enthousiasme voor een dergelijk ontwerp weg ... Als het te lang duurt, dan verlies je de credits.”

- Rijkswaterstaat

Ook de RDM CoP laat weten nog niet zeker te zijn van een samenwerkingsverband:

“We hebben er nu vooral vragen over, maar nog geen antwoorden. Is het bijvoorbeeld mogelijk dat een Havenbedrijf Rotterdam of Rijkswaterstaat, of allebei, zich willen gaan committeren aan dit programma?”

De relatie tussen Rijkswaterstaat en RDM CoP heeft potentieel dat in de toekomst benut moet gaan worden. Pas dan kan er echt gesproken worden van een positieve onderlinge verhouding.

Beoordeling: +/++

Deze onderlinge verhoudingen liggen erg goed. De basis voor de sterke onderlinge relatie ligt in het feit dat IHC Merwede en IHC Merwede gevestigd zijn op het terrein van de RDM Campus. Samen met studenten ontwikkelen zij technische innovaties op maritiem gebied:

“Wij vinden het belangrijk om bij te dragen aan het maritieme onderwijs. Je begeleidt en faciliteert werk voor studenten en je staat er zelf ook heel dichtbij. Vandaar dat wij ook ons kantoor op de RDM Campus hebben, zodat studenten ook direct binnen kunnen lopen. Het Aquabot project valt daar dus ook onder”.

- IHC Merwede

Beoordeling: o

De verhouding tussen Deltares en RDM CoP is te vergelijken met de verhouding tussen Rijkswaterstaat en RDM CoP. De relatie is goed, maar het is de vraag of de RDM op dit moment bezig is met het ontwikkelen van échte innovatie die beter is dan de huidige meetmethoden. Wanneer Deltares ergens anders in de markt een ontwikkeling signaleert die innovatiever is, kan het de aandacht hiertoe verleggen.

x

5.1.4 – Stap 3: beoordeling van de sleutelfactoren

Nu volgt een beoordeling van sleutelfactoren. Hoe zijn de onderlinge verhoudingen tot stand gekomen? Hoe komt het bijvoorbeeld dat de verhouding tussen Rijkswaterstaat en Deltares positief is? En wat zijn de redenen voor de goede relatie tussen de RDM en de marktpartijen IHC en Imtech?

Erkennen van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden

De bijeenkomsten vonden plaats op de RDM Campus. De RDM CoP nam de rol van organisator van het proces bewust op zich, omdat het al sinds 2011 ervaring heeft met het ontwikkelen van autonome vaartuigen. Het leiderschap van de RDM op organisatorisch vlak werd door alle partijen geaccepteerd en juist gestimuleerd. Imtech Marine beschrijft dit:

“De rol van organisator zie ik meer weggelegd voor [de RDM CoP]. Ik zeg heel bewust, doen jullie dat nou, want ik kan niet alles doen. En [zij] zijn daar goed in vind ik ... Met zestig studenten, dan moet je zorgen dat dat goed loopt. Dat pakt [de RDM CoP] op. Want zij weten hoe je die studenten moet benaderen.”

Vanaf het begin van het proces is door alle partijen het belang van samenwerking benadrukt. Vooral de marktpartijen hebben het “ontwikkelen van de Aquabot in co-creatie” hoog in het vaandel staan, omdat het enerzijds een technisch complex vaartuig is waar diverse kennis voor nodig is, en anderzijds financiële middelen. Een gemeenschappelijke aanpak van het vraagstuk is ook een van de kernwaarden van Rijkswaterstaat en de RDM CoP. Als groep wil men “eigenaar” zijn van de Aquabot.

De beoordeling: Onder de partijen heerste een sterk gevoel van verbindend leiderschap. Vanaf de eerste overlegssessie is dit belang benadrukt. De techniek moet samen ontwikkeld worden en de verantwoordelijkheden samen gedragen. Dit blijkt ook uit de kernwaarden van de partijen: die van de marktpartijen, het onderwijs, maar ook de ook die van de overheid.

Erkennen van elkaars belangen

Alle partijen noemden het erkennen van elkaars belangen als een van de belangrijkste sleutelfactoren. Tijdens de tweede sessie heeft iedereen zijn belangen kenbaar kunnen maken, waardoor de partijen op de hoogte waren van elkaars motieven en drijfveren. Omdat het proces zich nog in de beginfase bevindt, zijn de partijen nog niet altijd in staat om de belangen van andere partijen op te noemen. Tijdens de eerste twee sessies is wel een helder vergezicht (“stip aan de horizon”) geschetst. Dit vergezicht is ook meerdere keren aangehaald om aan te geven waar uiteindelijk naartoe moet worden gewerkt. Bij iedere partij was het bewustzijn aanwezig dat dit vergezicht niet alleen kon worden bereikt dat samenwerking nodig is. Rijkswaterstaat benadrukt dit:

“Het belang en de rol van elke partij, van bijvoorbeeld een Havenbedrijf Rotterdam en Imtech Marine, daar zitten wel verschillen in. Maar dat maakt eigenlijk niet uit. Sterker nog, dat is juist goed. Want daardoor krijg je juist ook een heel andere visie of blik. Daardoor krijg je verschillende meningen over hoe zoiets tot stand moet komen, of wat het moet kunnen, enzovoort. Dus niet alleen technisch, maar misschien ook nog van: wat gaan we er eigenlijk mee doen?”

Daarnaast zijn er verschillende gesprekken geweest tussen partijen onderling. Onder meer Rijkswaterstaat en IHC, Deltares en Rijkswaterstaat, Deltares en IHC, en RDM CoP en het Havenbedrijf Rotterdam hebben met elkaar gesproken. Tijdens deze gesprekken zijn de intenties en vergezichten met elkaar gedeeld en zijn de mogelijkheden voor een toekomstige samenwerking besproken.

De beoordeling: Verschillende belangen werden geaccepteerd. Een belangrijk onderdeel van de overlegsessies was dat aan alle partijen werd gevraagd om hun eigen doelen, ambities en belangen te delen. Er werd gestreefd naar een gezamenlijk belang, maar tevens werden tegenstrijdige belangen niet genegeerd. Er was echter nog geen gezamenlijk belang gevormd. De partijen hebben uitgesproken dat dit een doel voor de toekomst is.

Onderling vertrouwen

Een voordeel was dat enkele partijen elkaar onderling kennen doordat in het verleden met elkaar is samengewerkt. Rijkswaterstaat werkt met onder andere Deltares samen binnen de Leerruimte SSRS, wat zorgde voor een hoge mate van vertrouwen tussen deze twee partijen. Imtech Marine en de RDM CoP hebben de voorbije vier jaar al samen aan een autonoom vaartuig gewerkt. Verder bestond de tafel uit partijen die nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt. Het vertrouwen zal tussen deze partijen nog moeten groeien. Tijdens de drie bijeenkomsten is in ieder geval een goede basis gelegd.

De beoordeling: De partijen waren voldoende open naar elkaar toe. Dit kwam het vertrouwen ten goede. Tijdens de sessies hebben de partijen hun goede wil naar elkaar getoond. In de toekomst moeten de partijen dit vast zien te houden, zodat het vertrouwen aanwezig blijft.

Commitment aan het proces

Ieders rollen verantwoordelijkheden waren nog niet in een contract of intentieverklaring vastgelegd. De partijen hebben enkel hun interesse kenbaar gemaakt en er is gediscussieerd over de mogelijkheden voor een samenwerkingsvorm. Wel heeft iedereen de intentie uitgesproken betrokken te willen blijven bij de ontwikkeling van de Aquabot. De RDM CoP gaat de komende periode onderzoeken wat de volgende stap in het proces wordt:

“Ik ga dat onderzoeken, en op een gegeven moment krijgt dat wat meer schwing en wat meer concretisering. En dan komt er een contract of intentieverklaring. Of een ander soort samenwerking. Ik ben er wel benieuwd naar.”

Door verschillende partijen werd het belang van *continuïteit in de commitment* aan het proces benadrukt. Regelmatige terugkoppeling is essentieel, zodat de voortgang wordt besproken. Daardoor creëer je meer vertrouwen in elkaar. Deltares benadrukt het belang van continuïteit in de commitment aan het proces:

“Of die commitment nou in de vorm van een bijdrage in geld, of kennis, mensen, tijd – dat even ter zijde, maar als je het commitment van de partijen verliest gedurende het proces, dan komt het project misschien nog wel in gevaar. Dan wordt de Aquabot nog veel meer een uitdaging om het tot een succesvolle innovatie te brengen.”

Naarmate het proces vordert worden investeringen ook belangrijker. In de beginfase zijn nog geen kosten gemaakt, maar in de toekomst gaat dit mogelijk wel gebeuren. Blijvende commitment aan het proces zorgt er ook voor dat partijen eerder bereid zijn financiële middelen beschikbaar te stellen.

De beoordeling: Het proces bevond zich in de beginfase, waardoor de partijen enkel hun intentie naar elkaar toe hebben uitgesproken. De stakeholders hadden zich *procesmatig verbonden*. Voor een daadwerkelijke samenwerking is dit echter niet genoeg. Naarmate het proces vordert, zullen intentieverklaringen op papier moeten komen of contracten worden getekend. Partijen zullen zich *inhoudelijk* moeten gaan verbinden.

Kwaliteit van communicatie en transparantie

In een maand zijn er drie bijeenkomsten van ieder drie uur geweest waarin veel en duidelijk gecommuniceerd is. Ieder overleg had een duidelijke structuur die was aangebracht door de RDM. Ter afsluiting van de eerste sessie heeft iedereen de doelen en ambities geuit. In de tweede sessie is dit verder uitgebouwd en hebben de partijen het concreter gehad over ieders belang. De overleggen zijn gedocumenteerd en toegankelijk voor alle partijen, zodat de doelen en belangen terug gelezen kunnen worden. Daarnaast zijn alle documenten over de technische inhoud van de Aquabot “open source” waardoor er erg transparant te werk wordt gegaan. Tevens zijn er overlegmomenten geweest tussen partijen afzonderlijk, zoals Rijkswaterstaat en IHC Merwede en de RDM CoP en het Havenbedrijf Rotterdam.

De beoordeling: Tijdens de interviews was het gedrag van de partijen niet afwijkend dan het gedrag dat getoond werd tijdens de sessies, waar alle partijen aanwezig waren. De partijen hielden dus geen zaken voor elkaar achter. Er was voldoende transparantie en de kwaliteit van communicatie was goed.

Durf

De partijen gaven aan dat het proces dat zij samen aan het doorlopen zijn, relatief nieuw voor hen is. Er is echter geen sprake geweest van terughoudendheid ten aanzien van het delen en accepteren van elkaars belangen. Iedereen staat open voor een nieuwe vorm van samenwerking en er wordt niet in oude methoden gedacht waarbij een sterke, hiërarchische rol voor een bepaalde partij zichtbaar is of waarbij sprake is van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Daarentegen discussiëren de partijen over mogelijkheden om met meerdere stakeholders samen te werken binnen een netwerk.

De beoordeling: In de beginfase van het proces is er sprake van voldoende durf. De partijen doen er veel aan om vooruitstrevend te denken – de techniek moet gezamenlijk worden ontwikkeld. Echter, de partijen hebben alleen nog procesmatige verbondenheid getoond, omdat het proces zich in de beginfase bevindt. Het is de vraag of dezelfde durf wordt getoond wanneer partijen zich inhoudelijk moeten verbinden en de belangen groter zijn.

5.1.5 – Stap 4: een duurzaam samenwerkingsproces?

Het proces bevindt zich nog in de beginfase. Uit de beoordeling van de sleutelfactoren kan worden geconcludeerd dat er tijdens deze fase sprake is geweest van een duurzaam

samenwerkingsproces. De overlegsessies – waar alle partijen bij aanwezig waren – en onderlinge overlegmomenten tussen stakeholders zorgen voor een dynamisch proces waarin diverse kernwaarden, opvattingen en belangen werden gedeeld en gerespecteerd. Alle sleutelfactoren zijn daarom als positief beoordeeld. Het proces kende een sterk karakter. De volgende punten tonen dit sterke karakter aan.

Het proces kende een duidelijke structuur

Voorafgaand aan het proces ontvingen alle stakeholders een schema waarin de structuur en de inhoud van de bijeenkomsten stond vermeld. De partijen wisten op deze manier wat ze konden verwachten. Er werd in verschillende stappen richting een definiëring van het Aquabot-programma toegewerkt. De eerste sessie had het onderwerp *scenario-planning*. De stakeholders werden gevraagd alvast na te denken over enkele zaken. Waarom doe je mee? Waar wil je over drie jaar uitkomen? Hoe gaan we dit bereiken en wat gaan we het komende half jaar doen? De partijen introduceerden henzelf en kregen de mogelijkheid om hun kernwaarden, doelen en ambities kenbaar te maken. De tweede sessie had als titel *business case* waarin werd voortgebouwd op de sessie. Wie heeft welk belang? Waar ligt ieders verantwoordelijkheid en commitment? En welke cofinanciering vraagt dit? De ontwikkeling van de Aquabot werd besproken en iedere stakeholder maakte haar belangen duidelijk. Na de tweede bijeenkomst waren alle partijen dus op de hoogte van elkaars doelen, ambities en belangen. Tevens werd er nagedacht over een gezamenlijk belang voor de toekomst. De derde sessie had het *definiëren van het Aquabot-programma* als thema. De inhoud van de doelen en de werkwijze werd besproken. Ook werd er heel duidelijk gesproken over de rollen die de stakeholders kunnen innemen.

De logische structuur droeg bij aan het soepele verloop van de samenwerking tussen de partijen, omdat alle stakeholders te allen tijde op de hoogte waren van de ontwikkelingen rondom de Aquabot. Ook werd de voortgang van de sessies gedocumenteerd en verwerkt in een verslag. Dit verslag was toegankelijk voor alle stakeholders.

Heldere rolverdeling

In de derde bijeenkomst werd gesproken over mogelijke rollen die passen bij de stakeholders. Kenmerkend voor deze discussie was dat er werd gekeken naar de kernwaarden van iedere partij. Aan de hand van de type stakeholder – marktpartij, overheid, onderwijsinstituut of kennisinstelling – werd gekeken welke rol het beste bij deze partij past. Op deze manier kregen de stakeholders een rol die goed past bij de kennis en expertise waar het over beschikt. Een voorbeeld is de rol van de RDM CoP. Zij zien de Aquabot als “smeermiddel tussen onderwijs en werkveld” en hebben ervaring met het ontwikkelen van soortgelijke vaartuigen. De andere partijen accepteerden hun rol als *organisator* of *kartrekker* van het proces daarom meteen. Deltares is expert op gebied van onder meer water en bodem. Zij zijn betrokken bij de Aquabot omdat het betrokken wil zijn bij innovatieve ontwikkelingen op maritiem gebied. De andere partijen accepteerden de rol van Deltares als *regisseur* – het gaf richting aan het proces door de andere stakeholders op de hoogte te stellen van ontwikkelingen in de watersector.

De heldere rolverdeling, en het feit dat deze rollen ook werden geaccepteerd, had een positief effect op de samenwerking tussen de partijen. Daarnaast was er een goede mix van diverse partijen betrokken bij het proces. De marktpartijen (IHC en Imtech) stelden zich

verantwoordelijk voor de technische ontwikkeling van de Aquabot. Dit deed het in samenwerking met de studenten op de RDM Campus. Rijkswaterstaat en het Havenbedrijf waren betrokken bij het proces als afnemer van het vaartuig. Deltares had de kennis om de ontwikkeling van de Aquabot te sturen, zodat het in de toekomst zelf kan profiteren van dergelijke technieken. De RDM CoP coördineerde dit proces.

De rol van organisator

De rol van *coördinator* of *kartrekker* was vanaf het begin helder. De RDM CoP was verantwoordelijk voor de planning van de overlegsessies. Deze vonden plaats op de RDM Campus. De RDM CoP zorgde ook voor de uitnodiging aan alle stakeholders. De RDM CoP heeft ervaring met het opzetten van dergelijke programma's. De CoP is een onderdeel van het kenniscentrum op de RDM Campus (het RDM Centre of Expertise). Binnen de CoP wordt onderzoek gedaan naar maritieme innovaties. De Aquabot is niet het eerste programma waar de RDM CoP samen optrekt met marktpartijen en kennisinstellingen.

Kortom, de RDM CoP was de partij die de ontwikkeling van de Aquabot – en daarmee het samenwerkingsproces tussen de stakeholders – het best kon coördineren. Dit werd ook door iedereen geaccepteerd. De organisatorrol was erg belangrijk voor het verloop van het proces, omdat de organisator verantwoordelijk was voor de structuur van de overlegsessies.

5.2 – Ontwikkeling 2: Biomassa

5.2.1 – Biomassa als speerpunt binnen SSRS

Tot 2011 had biomassa als product nog geen focus binnen Rijkswaterstaat. Biomassa werd vooral gezien als afvalstof en niet als productiestof dat economische waarde kan hebben (Rijkswaterstaat, 2011). Binnen SSRS is biomassa één van de speerpunten. SSRS wil op termijn ketens sluiten in samenwerking met partners – natuurorganisaties, waterschappen, gemeenten en lokale boeren – waarin biomassa wordt gezien als grondstof dat bijdraagt aan een duurzamer beheer van het riviereengebied. Rijkswaterstaat kwam erachter dat het met dezelfde dilemma's kampt als andere partijen zoals terreineigenaren en waterschappen – namelijk dat er voor een technische innovatie op gebied van biomassa er voldoende kwaliteit en kwantiteit van biomassa aanwezig moet zijn en dat er een bepaalde leveringszekerheid gegarandeerd moet kunnen worden. Een individuele speler kan deze garanties niet leveren (Rijkswaterstaat, 2011). Voor succesvolle innovaties moeten partijen het probleem gezamenlijk aanpakken.

Om deze reden hebben Rijkswaterstaat en Deltares zich met verschillende partners verenigd in de Biomassa Alliantie (Biomassa Alliantie, 2013). Het doel van deze alliantie is om kennis er ervaringen met elkaar te delen: *“De partners willen als terreinbeheerders, overheden en kennisinstituten samenwerken. We kijken breder, over de eigen organisatiegrenzen heen. Ieder apart gaan we te langzaam. We moeten biomassaströmen en kennis over biomassa bundelen, zodat we de verwerkers de leveringszekerheid van genoeg biomassa met een hoge kwaliteit kunnen garanderen, zodat de verwerkers de investeringen kunnen terugverdienen.”* (Biomassa Alliantie, 2013, p. 13). De betrokkenheid van Rijkswaterstaat bij de Biomassa Alliantie vergroot de kennis en kunde op gebied van biomassa. De Biomassa

Alliantie is echter vooral iets voor de langere termijn. Op dit moment is een samenwerkingsverband tussen de partijen van de Biomassa Alliantie nog niet aan de orde.

De Biomassa Alliantie is niet het enige spoor binnen SSRS als het gaat om innovaties op gebied van biomassa. Voor de kortere termijn is een andere ontwikkeling interessant: BAM/Van den Herik, onderdeel van de Leerruimte SSRS, beheert en onderhoud het areaal IJsseldelta Twentekanalen (zie hoofdstukken 4.2 en 4.3) en zij beschikken daardoor over een grote hoeveelheid biomassa. Daarnaast heeft consultant *Triple E* een opdracht gekregen vanuit het Programmteam SSRS, om partijen bij elkaar te zoeken die samen een biomassaketten kunnen gaan vormen.

5.2.2 – Stap 1: actorenanalyse

Voor de *Biomassa* worden drie partijen onderzocht: Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik, en Triple E. Aan de hand van de actorenanalyse worden de achterliggende motivaties en drijfveren van de drie partijen duidelijk, de middelen waarover zij beschikken en de verantwoordelijkheden en rollen die zij hebben. Tevens is voor iedere partij beschreven of zij op dit moment een duidelijk meerwaarde zien om onderdeel te zijn van een samenwerkingsvorm.

Kernwaarden	Wat zijn de kernwaarden van iedere partij met betrekking tot de Biomassa?
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat wil biomassa in plaats van afvalstof gaan inzetten als duurzame grondstof en richt zich op <i>bio-based economy</i> (de economische waarde van biomassa voor de economie). Biomassa als inkomstenbron biedt op de langere termijn veel potentieel. Rijkswaterstaat wil innovaties ontwikkelen door slimme samenwerking met partijen in de omgeving (Rijkswaterstaat, 2011).
BAM/Van den Herik	De kerntaak van de aannemerscombinatie BAM/Van den Herik is het beheren en onderhouden van het aanwezige biomassa in het areaal IJsseldelta Twentekanalen. BAM/Van den Herik is niet gespecialiseerd in het verwerken van biomassa (het is geen “groenaannemer”). Wel heeft het veel kennis over het oogsten en transporteren van biomassa.
Triple E	Triple E noemt zichzelf een “groene consultant” als het gaat om de baten van natuur en landschap en is specialist in het opzetten van financiële verdienmodellen. De kernwaarde voor Triple E als consultant is het bij elkaar brengen van partijen die een biomassaketten moeten gaan vormen.
Doelen en ambities	Welke doelen en ambities zijn in de beginfase van het proces opgesteld?
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat heeft twee uitgangspunten wat betreft biomassa (Rijkswaterstaat, 2011). Enerzijds wil Rijkswaterstaat de reeds aanwezige biomassastromen beter benutten c.q. verhandelen zodat het economisch voordeel oplevert: <i>“Door de oogst langjarig via allianties te organiseren kunnen contracten met de energiesector of het bedrijfsleven worden gesloten over afname van het materiaal”</i> (Rijkswaterstaat, 2011, p. 17). Anderzijds heeft Rijkswaterstaat als doel gesteld om meer locaties te creëren voor het verbouwen van gewassen die als biomassa kunnen worden ingezet. Rijkswaterstaat wil biomassaketens opzetten waarin verschillende partijen met elkaar samenwerken die werken aan hoogwaardige productie van biomassa.
BAM/Van den Herik	Het doel van BAM/Van den Herik is het op een duurzame manier afzetten van de biomassa waarover het beschikt. Door het materiaal weg te zetten bij lokale boeren bespaart BAM/Van den Herik transportkosten en wordt materiaal hergebruikt

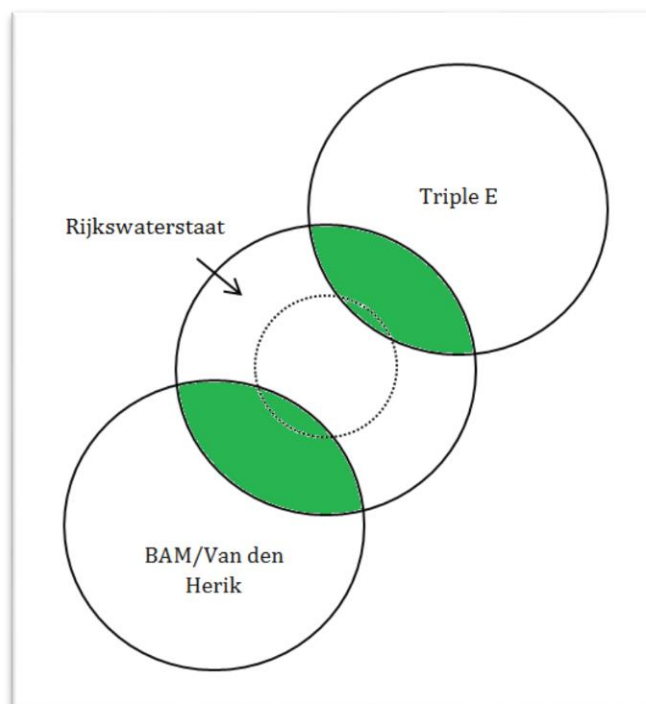
	<p>door de boeren. Het ambitieniveau van BAM/Van den Herik ligt, in vergelijking met Triple E, laag. Een duurzame, 'grote' keten zoals Triple E die wil ontwikkelen, brengt onduidelijkheid en onzekerheid over de toekomst met zich mee:</p> <p><i>"Natuurlijk willen we graag innovatie bereiken ... Maar ik denk dat duurzaamheid zeker boven innovatie gaat. Ik heb liever tien duurzame gesloten ketens, dan één innovatieve keten die je niet gesloten krijgt omdat je tegen allerlei obstakels aanloopt."</i></p>
Triple E	<p>Het doel van Triple E is het opzetten van een verdienmodel voor een duurzame én, in tegenstelling tot BAM/Van den Herik, innovatieve biomassaketten. Het ambitieniveau ligt hoog. In het najaar wil Triple E meer zekerheid hebben dat enkele boerenorganisaties en bedrijven in de regio Oost-Nederland zich committeren aan het proces:</p> <p><i>"Ik wil nu dat er voor de biomassa een intentieverklaring komt die ondertekend wordt door [de leveranciers van groen]. En aan de andere kant door [bedrijven] over de realisatie van een installatie die grasachtige biomassa gaat raffineren ... Dat is wat ik wil bereiken."</i></p>
Middelen en verantwoordelijkheden	Over welke middelen beschikken de partijen en welke verantwoordelijkheden willen zij dragen?
Rijkswaterstaat	<p>Rijkswaterstaat is initiatiefnemer van SSRS en stelt, in samenwerking met BAM/Van den Herik en Deltares, het beleid samen. Binnen SSRS zijn verschillende mensen van Rijkswaterstaat bezig om dit beleid vorm te geven. Rijkswaterstaat legt contacten met mogelijke samenwerkingspartners voor biomassa, zoals investeerders, natuurorganisaties, boerenorganisaties en consultants. Een voorbeeld hiervan is de opdracht aan Rijkswaterstaat heeft financiële middelen om dit soort partijen aan SSRS te committeren.</p>
BAM/Van den Herik	<p>Binnen de Leerruimte SSRS brengt BAM/Van den Herik expertise en kennis op gebied van oogsttechnieken en het transporteren van het biologisch materiaal:</p> <p><i>"Wij weten als weinig andere hoe je dat materiaal kunt oogsten en hoe je het van de locatie weg krijgt en naar andere locaties brengt. Over het verwerken an sich hebben wij niet heel veel expertise in huis, dat ligt echt bij specialisten. Maar juist om ketens te sluiten, heb je ook dat stukje kennis over het transport en het oogsten nodig. En daar ligt ons vlak ... De specialisten zijn er om het materiaal te verwerken, en die kunnen de markt aanvoelen waar vraag naar is, of zij dat kunnen maken en welke input daarvoor nodig is. En hoe wij het materiaal het beste kunnen oogsten en kunnen transporteren qua tijdsbestek, dat is eigen onze input."</i></p> <p>De verantwoordelijkheden die BAM/Van den Herik bereid is te nemen zijn daarom vooral op gebied van het transport van het materiaal.</p>
Triple E	<p>Triple E beschikt over een uitgebreid netwerk en kent verschillende organisaties en bedrijven die positief aankijken tegen een plek in de biomassaketten. Omdat Triple E zelf geen belang heeft om in de biomassaketten te zitten, treedt het vooral op als consultant die partijen bij elkaar brengt.</p> <p><i>"Eigenlijk vind ik dat ook de rol van een consultant. Je mag er eigenlijk niet in deelnemen ... Dan ben je gewoon de procesbegeleider en degene die het proces een beetje duwt en trekt ... Ik denk dat wanneer je onafhankelijk bent, je die rol het beste kan vervullen ... Ik zie mijn rol vooral als partijen bij elkaar brengen en duwen en trekken."</i></p> <p>Triple E wil de verantwoordelijkheden die het als consultant heeft – het bij elkaar</p>

	<p>brenge van partijen die samen een biomassaketen moeten gaan vormen – graag op zich nemen. Met die intentie is Triple E de opdracht ook gestart.</p>
Rollen	Welke rollen worden ingenomen door iedere partij? En welke gevolgen heeft dit voor het proces?
Rijkswaterstaat	<p>Rijkswaterstaat is de oprichter en <i>hoegbeeld</i> van SSRS. Daarnaast is het <i>probleemeigenaar van de problematiek</i> omdat het als overheidsorganisatie verantwoordelijk is voor het onderhoud van de Nederlandse vaarwegen en daarmee ook voor de uitdraging van het beleid naar de buitenwereld toe. Tijdens het proces nam Rijkswaterstaat de rol van probleemeigenaar ook duidelijk op zich. Daarnaast trad Rijkswaterstaat op als <i>organisator</i>, doordat het bijeenkomsten en overlegmomenten organiseerde waarin gemeenten, organisaties en bedrijven bij elkaar kwamen om te discussiëren over biomassaketens.</p>
BAM/Van den Herik	<p>BAM/Van den Herik ziet zichzelf vooral als <i>expert op gebied van oogst- en transporttechnieken</i>:</p> <p><i>“Sowieso denk ik dat wij in bepaalde mate expert zijn. Wij weten het beste hoe je het materiaal kunt oogsten en kunt transporteren. En wij zijn in het areaal aan het werk. Dus ik denk dat wij a: de kennis hebben en b: het materieel hebben om dat het beste uit te voeren.”</i></p> <p>Daarnaast ziet BAM/Van den Herik een sterk organiserende rol weggelegd voor het Leerteam. Omdat het zelf onderdeel is van het Leerteam en de biomassa in het areaal IJsseldelta Twentekanaalen in beheer hebben, zien zij zichzelf als geschikte <i>organisator</i>:</p> <p><i>“Daarnaast hebben wij denk ik ook een organiserende rol doordat we in het leerteam zitten. Wij zijn in het leerteam vertegenwoordigd, en het leerteam zie ik echt als organisator. En daarmee ook een stukje mediator, communicator, alle rollen die nodig zijn om die business case sluitend te krijgen ... Ik denk dat de kartrekker iemand uit dat leerteam moet zijn. Daarmee is het leerteam dus organisator. En als BAM/Van den Herik zijnde zijn we dat dan ook.”</i></p>
Triple E	<p>Triple E ziet zichzelf heel duidelijk als consultant die partijen bij elkaar brengt. Rollen die hierbij passen zijn <i>communicator</i>:</p> <p><i>“Je kunt beter met succesvolle ondernemingen gaan praten ... Dat is wat ik heb gedaan ... Je kan best wel dat soort gesprekken hebben zonder dat er direct een opdracht uit komt.”</i></p> <p>en <i>organisator</i>:</p> <p><i>“Dan praat je met mensen die heel goed zijn in organiseren, die ideeën hebben, die goed plannen kunnen herkennen, en die vaak ook de middelen hebben om dingen te doen. En als je dat zelf niet hebt, dan kun je beter zo'n figuur als mij er een beetje tussen laten lopen die zegt: ik breng partijen bij elkaar.”</i></p> <p>Triple E ziet zichzelf dus vooral als <i>expert op gebied van netwerken</i> en het leveren van de kennis die nodig is om een keten sluitend te krijgen. BAM/Van den Herik beaamt dit:</p> <p><i>“Triple E is dan echt meer de entrepreneur en daarmee ook een stukje mediator. Zij moeten toch zorgen dat de belangen van de verwerkende partijen ook behartigd worden in die business case ... Dus ik zie Triple E in dat opzicht als een koppelaar of bemiddelaar. En als een afvaardiging van de innovatie uit de markt. Een entrepreneur.”</i></p>
Sense of	Voelen de partijen op dit moment een bepaalde sense of urgency ten

urgency	aanzien van een samenwerkingsproces? En wat zijn hierbij zaken die opvallen?
Rijkswaterstaat	<p>Rijkswaterstaat nieuwe verdienmodellen realiseren. Dat is een belangrijke drijfveer achter SSRS. Rijkswaterstaat ziet dat het opzetten van een biomassaketten, waar diverse partijen bij betrokken zijn, veel tijd vergt. Daarom hebben zij verschillende sporen uitgezet die uiteindelijk moeten leiden tot een business case voor Biomassa. Het contract met BAM/Van den Herik en de opdracht aan Triple E zijn voorbeelden van dergelijke sporen. Het is daarom vanzelfsprekend dat Rijkswaterstaat open staat voor een samenwerking met BAM/Van den Herik en Triple E.</p>
BAM/Van den Herik	<p>Op dit moment is BAM/Van den Herik vooral gefocust op het sluiten van meerdere, lokale, korte ketens. BAM/Van den Herik vindt het belangrijk om te komen met <i>quick wins</i>:</p> <p><i>“Ik denk dat we op korte termijn met succes moeten komen. Omdat je het op korte termijn wil zal dat dan een kleine keten zijn die misschien iets minder innovatief is dan dat we graag willen zien, maar het is wel het succes waar we ons als Leerteam zijnde allemaal kunnen vinden en waar we ook achter kunnen staan.”</i></p> <p>BAM/Van den Herik ziet de opdracht van Triple E vooral als een ontwikkeling voor de langere termijn. In de toekomst ziet BAM/Van den Herik mogelijkheden om onderdeel te zijn van een grote biomassaketten:</p> <p><i>“Maar hij is nog niet gesloten. Ik denk dat dat een nieuwe stap is, om te kijken hoe we de keten gesloten krijgen en hoe we dat in de praktijk kunnen gaan brengen. Daar staan we nu eigenlijk wel denk ik ... Daar heb je een grotere tijdshorizon voor nodig. Ik denk ook dat dat er wel gaat komen. Maar dan heb ik het wel over een half jaar tot een jaar, voordat daar resultaten uitkomen.”</i></p>
Triple E	<p>De situatie van Triple E ligt anders dan die van BAM/Van den Herik. Triple E is enkel bezig met de opdracht die het van het Programmteam SSRS heeft gekregen: het opzetten van een biomassaketten. Het voelt verder geen directe noodzaak om samen te werken met BAM/Van den Herik, omdat dit niet bij de opdracht hoort. Op instigatie van het Programmteam doet Triple E dit wel.</p>

5.2.3 – Stap 2: de onderlinge verhoudingen

In figuur 13 zijn de onderlinge verhoudingen tussen Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Triple E zichtbaar zoals die in de beginfase van het proces lagen. Rijkswaterstaat heeft een positieve relatie met zowel BAM/Van den Herik als Triple E. Echter, de onderlinge verhouding BAM/Van den Herik en Triple E was in de beginfase van het proces nog niet goed. In de kruistabel worden de onderlinge verhoudingen nader toegelicht.



Figuur 13: De onderlinge verhoudingen tussen de stakeholders van de Biomassa.

<i>Partij</i>	Rijkswaterstaat	BAM/Van den Herik	Triple E
Rijkswaterstaat	x	x	x
BAM/Van den Herik	<p>Beoordeling: +</p> <p>BAM/Van den Herik en Rijkswaterstaat hebben een contractuele overeenkomst. Wanneer BAM/Van den Herik het voor elkaar krijgt het biomassa weg te zetten bij lokale boeren en op deze manier veel korte ketens te sluiten, dan staat Rijkswaterstaat hier achter. Het contract tussen BAM/Van den Herik en Rijkswaterstaat biedt daarom voor een onderlinge verhouding met potentieel.</p>	x	x
Triple E	<p>Beoordeling: +</p> <p>Triple E heeft een opdracht gekregen vanuit het Programmateam SSRS, onder leiding van Rijkswaterstaat. Wanneer Triple E het voor elkaar deze opdracht – het bij elkaar brengen van meerdere partijen die een grote ‘biomassaketen’ moeten vormen – goed uitvoert, verdienen zowel Triple E als Rijkswaterstaat hier aan. Deze overeenkomst zorgt daarom voor een onderlinge relatie met potentieel.</p>	<p>Beoordeling: -</p> <p>De focus van BAM/Van den Herik ligt ergens anders dan die van Triple E. BAM/Van den Herik focust zich op het sluiten van korte ketens in hun areaal. Triple E focust zich op het sluiten van een grote keten in de regio Oost-Nederland. Of BAM/Van den Herik in deze keten zit, interesseert Triple E niet. De communicatie tussen deze twee partijen is nog niet optimaal geweest, waardoor het vertrouwen nog niet aanwezig is:</p> <p><i>“Tussen mij en BAM/Van den Herik moet het vertrouwen nog wel een beetje groeien ja. Ik heb niet het gevoel dat ik de agenda van BAM/Van den Herik weet.”</i></p> <p style="text-align: right;">- Triple E</p>	x

5.2.4 – Stap 3: de beoordeling van de sleutelfactoren

Hoe komt het dat zowel BAM/Van den Herik als Triple E een goede relatie hebben met Rijkswaterstaat? En waarom voelden BAM/Van den Herik en Triple E weinig voor een onderlinge samenwerking? De beoordeling van de sleutelfactoren geeft antwoord op deze vragen.

Erkennen van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden

In de beginfase was er onduidelijkheid over wie de leiding heeft in de Biomassa ontwikkeling, en wie daarmee welke verantwoordelijkheden draagt. Rijkswaterstaat stapte bewust af van haar traditionele overheidsrol en gaf BAM/Van den Herik en Triple E de ruimte om biomassaketens te gaan opzetten. Dit leidde ertoe dat beide partijen zich in bepaalde mate leider voelden. Echter, BAM/Van den Herik en Triple E voelden zich vooral *kartrekker* van hun eigen proces – beide partijen hadden een eigen uitgangspunt. Het uitgangspunt van BAM/Van den Herik is het ontwikkelen van biomassaketens in het areaal IJsseldelta Twentekanalen,

“Ik denk dat dat [het leiderschap binnen het Leerteam] het meest gewenst is, omdat wij hebben afgesproken en onderzocht wat elkaars belangen zijn en waar ieders motivatie ligt. Ik denk dat wanneer je een business case gaat vormen, die drie partijen altijd in meer of mindere mate onderdeel zijn van die business case. Zodra je het leiderschap bij iemand anders neerlegt: die weet niet wat ieders belang is binnen die ‘gouden driehoek’. Dus in dat opzicht zou het denk ik wenselijk zijn dat iemand binnen de gouden driehoek de kartrekker is.”

en Triple E van een keten in de regio Oost-Nederland:

“Mijn opdracht is heel simpel. Ik werk voor Rijkswaterstaat, niet voor BAM/Van den Herik. Ik ben naar BAM/Van den Herik gegaan, op instigatie van [Rijkswaterstaat] ... [Het Programmamateam SSRS] is mijn direct opdrachtgever en ik moet geld voor hun binnen halen. BAM/Van den Herik is de partij die de concessie heeft [binnen de Leerruimte], maar ik werk voor Rijkswaterstaat en niet voor BAM/Van den Herik. Zo simpel is het ... Als Rijkswaterstaat zegt dat ze niet zo tevreden zijn over BAM/Van den Herik en het legt contact met [een andere groenaannemer], dan ga ik vrolijk naar [die aannemer].”

Het gevolg was dat de partijen niet optrokken als een gezamenlijk orgaan dat de problematiek aanpakt in overleg. Het vraagstuk werd daarentegen aangevlogen vanuit twee verschillende kanten. BAM/Van den Herik erkent wel dat het noodzakelijk is dat er onderlinge samenwerking moet zijn:

“Je hebt elkaar nodig, maar daarmee moet je dus heel goed inkaderen waar de belangen en de verantwoordelijkheden liggen. Om [een business case] goed in te richten moet je dus elkaar belangen en elkaars werkvelden kennen. Want als je die niet kent, dan kun je ze ook niet afbakenen en dan weet je niet wie waar verantwoordelijk voor is. Nu zijn we nog aan het opstarten, dus dat zijn we nu allemaal aan het onderzoeken. Maar het is wel heel belangrijk denk ik.”

De beoordeling: In de beginfase van de ontwikkeling was er geen sprake van verbindend leiderschap. Dit komt doordat BAM/Van den Herik en Triple E het vraagstuk vanuit hun eigen perspectief bekijken. BAM/Van den Herik is gebonden

aan het beheer- en onderhoudscontract voor het areaal IJsseldelta Twentekanal en focust zich op het sluiten van biomassaketens voor dit gebied. Triple E heeft een opdracht gekregen vanuit Rijkswaterstaat, en heeft geen belang bij het vormen van een gezamenlijk orgaan met BAM/Van den Herik. Er kan worden geconcludeerd dat een contract (BAM/Van den Herik) of een opdracht (Triple E) bepalend was voor welke verantwoordelijkheden een partij wil nemen. BAM/Van den Herik en Triple E voelden zich verbonden aan hun eigen contract en opdracht. De noodzaak om gezamenlijk het vraagstuk aan te pakken, was niet voldoende gevonden.

Erkennen van elkaars belangen

De partijen maakten tijd vrij om te overleggen over elkaars belangen. Echter, de belangen verschillen op veel punten en er kan nog geen gezamenlijk belang worden genoemd. Een oorzaak hiervoor kan zijn dat BAM/Van den Herik en Triple E de problematiek vanuit hun eigen perspectief benaderden en nog geen voldoende meerwaarde zagen om met elkaar op te trekken.

Opvallend waren de belangen binnen het Rijkswaterstaat. In eerste instantie werd vanuit het Leerteam expliciet benoemd dat de belangen van het Programmteam en het Leerteam verschillen. Er werd niet opgetreden als “één Rijkswaterstaat”. Het Leerteam en Programmteam trokken daarentegen min of meer hun eigen weg. Dit veranderde naarmate het proces vorderde. De verstandhouding tussen het Leerteam en het Programmteam verbeterde en er werd minder onderscheidt gemaakt tussen het Leerteam en het Programmteam. Dit kwam doordat er meer met elkaar wordt gecommuniceerd. De afstemming binnen Rijkswaterstaat werd hierdoor duidelijker.

De boordeling: De partijen wisten elkaars belangen op te noemen. Er kan nog geen gezamenlijk belang worden genoemd, omdat de belangen erg van elkaar verschillen. Dit kan aan de ene kant worden verklaard doordat de partijen zich in de beginfase van het samenwerkingsproces bevonden, en het in deze fase moeilijk is om een gezamenlijk belang te vormen. Aan de andere kant kan het ook komen doordat het eigen belang van BAM/Van den Herik en Triple E boven het belang van de ander werd geplaatst.

Onderling vertrouwen

Onderling vertrouwen werd door de partijen gezien als de basis voor een goede samenwerking. Echter was het vertrouwen tussen de BAM/Van den Herik en Triple E in de beginfase niet groot. Er was geen duidelijke taakverdeling waarin iedereen een eigen deel van de ontwikkeling van het proces op zich nam. Er is eerder sprake van wantrouwen dan van vertrouwen. Beide partijen erkenden dat het vertrouwen in de toekomst moet groeien. Triple E voelde geen vertrouwensband met BAM/Van den Herik:

“Tussen mij en BAM/Van den Herik moet het vertrouwen nog wel een beetje groeien, ja. Ik heb niet het gevoel dat ik de agenda van BAM/Van den Herik weet.”

Ook BAM/Van den Herik voelt weinig vertrouwen:

“Ik denk zeker dat wat Triple E bijvoorbeeld doet, dat dat nog niet heel open en bloot gebeurt.”

De beoordeling: De partijen waren niet eensgezind over het vergezicht waar naartoe wordt gewerkt – de focus is niet helder. Voor BAM/Van den Herik was het contract IJsseldelta Twentekanalen sturend voor de samenwerking. Voor Triple E was de opdracht die het uitvoert voor Rijkswaterstaat sturend. Daardoor was de taakverdeling (wie doet wat) niet helder en waren BAM/Van den Herik en Triple E niet op de hoogte van elkaars agenda.

Commitment aan het proces

Vanaf het begin was het draagvlak groot. Rijkswaterstaat, Triple E en BAM/Van den Herik hadden er belang bij om verbonden te zijn aan de Biomassa. Echter was er direct onduidelijkheid over de focus van het proces. BAM/Van den Herik en Triple E hebben ieder een ander focuspunt. BAM/Van den Herik heeft “duurzame, korte ketens in het areaal IJsseldelta Twentekanalen” als uitgangspunt, terwijl Triple E een “duurzame, innovatieve lange keten voor de regio Oost-Nederland” als uitgangspunt heeft. Daardoor voelden Triple E en BAM/Van den Herik zich niet gebonden aan hetzelfde proces en voelden zij ook weinig commitment ten aanzien van een samenwerkingsverband met elkaar. Rijkswaterstaat was, doordat het geïmmitteerd is aan zowel Triple E als BAM/Van den Herik, betrokken bij beide ketens.

Nadat de partijen hadden overlegd over elkaars situatie, ontstond het besef dat beide ontwikkelingen naast elkaar kunnen functioneren zonder dat ze door elkaar worden aangetast. Dit kwam het proces ten goede.

De boordeling: De partijen toonden zowel *procesmatige* verbondenheid als *inhoudelijke* verbondenheid. Echter voelden BAM/Van den Herik en Triple E zich niet verbonden aan hetzelfde proces en dit leverde een conflicterende situatie op. Later in het proces werd de situatie beter. BAM/Van den Herik en Triple E erkenden dat zij niet direct geïmmitteerd te hoeven zijn aan de inhoud van elkaars proces. Daarentegen kunnen de processen naast elkaar functioneren. Er was, naarmate de tijd vorderde, voldoende commitment aan het proces van de Biomassa.

Kwaliteit van communicatie en transparantie

De communicatie tussen Rijkswaterstaat en BAM/Van den Herik binnen het Leerteam was goed, aangezien zij iedere week met elkaar om de tafel zitten in het Leerteam overleg. De voortgang van ontwikkelingen omtrent de Biomassa wordt besproken en de partijen zijn transparant richting elkaar. De communicatie tussen BAM/Van den Herik en het Programmteam was aanvankelijk niet goed. BAM/Van den Herik werd onvoldoende ingelicht over de opdracht van Triple E, terwijl beide partijen met biomassa bezig waren. De communicatie tussen Triple E en BAM/Van den Herik was in eerste instantie eveneens onvoldoende en beide partijen hadden het gevoel elkaars agenda niet te kennen. Echter probeerden de partijen dit probleem op te lossen. Er vonden gesprekken plaats tussen Rijkswaterstaat, BAM/Van de Herik en Triple E waarin de partijen transparant naar elkaar toe waren en waarin elkaars belangen kenbaar werden gemaakt.

De beoordeling: De communicatie en transparantie werd gaande het proces steeds beter. In de beginfase was de communicatie tussen het Leerteam en het Programmteam niet goed. Met name BAM/van den Herik leidde hier onder, en gaf aan dat het “door de bomen het bos niet meer ziet”. Dit had tot gevolg dat de partijen

langs elkaar heen werkten. Toen er meer overlegmomenten waren, was er meer afstemming zichtbaar tussen de partijen.

Durf

De partijen stonden open voor nieuwe vormen van samenwerking waarin op gelijkwaardige basis beslissingen worden genomen en taken worden verdeeld. Iedereen was bereid om “out of the box” te denken en het “leren leren” staat centraal. Echter, BAM/Van den Herik dacht nog te vaak vanuit de opdrachtgever-opdrachtnemer gedachte. Dit zou verklaard kunnen worden doordat het zich sterk verbonden voelt aan het contract IJsseldelta Twentekanal, waarin het aannemer en dus opdrachtnemer is.

De beoordeling: Er was durf aanwezig bij de partijen: er wordt gewerkt aan nieuwe vormen van samenwerking. Dit bleek voor BAM/Van den Herik echter niet eenvoudig. In de toekomst moet zij meer uit de rol van *opdrachtnemer* treden.

5.2.5 – Stap 4: een duurzaam samenwerkingsproces?

Tijdens het proces was er nog geen sprake van een duurzame samenwerking, zo blijkt uit de beoordeling van de sleutelfactoren in stap 3. De sleutelfactoren *erkennen van verbinden leiderschap en verantwoordelijkheden*, *erkennen van elkaars belangen* en *onderling vertrouwen* zijn negatief beoordeeld. De sleutelfactoren *commitment aan het proces* en *kwaliteit van communicatie en transparantie* werden aanvankelijk ook negatief beoordeeld, maar deze verbeterden later in het proces. De negatieve beoordeling had verschillende oorzaken.

Een contract of opdracht is bepalend voor de samenwerking

Het contract van BAM/Van den Herik met Rijkswaterstaat, en de opdracht die Triple E uitvoert voor Rijkswaterstaat, waren bepalend voor de samenwerking. BAM/Van den Herik voelde zich sterk gebonden aan het onderhoudscontract en was daarom met name gefocust op de eigen kerntaak – het beheren en onderhouden van de aanwezige biomassa in het areaal IJsseldelta Twentekanal. BAM/Van den Herik zag een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd: het transporteren en oogsten van de aanwezige biomassa.

Echter, het contract beperkt zich tot de biomassa in het gebied IJsseldelta en Twentekanal. De ontwikkelingen binnen SSRS gaan verder dan dit gebied. Triple E had de opdracht om binnen de regio Oost-Nederland partners te vinden voor een biomassaketten. Triple E had niet de verplichting om samen te werken met BAM/Van den Herik. Triple E bekeek, net als BAM/Van den Herik, het proces vooral vanuit eigen perspectief.

Dit zorgde gedurende het proces voor conflicterende situatie tussen BAM/Van den Herik en Triple E. Beide partijen voelden zich verantwoordelijk voor dezelfde problematiek en ze hadden niet het gevoel complementair te zijn aan elkaar. Volgens Evers en Susskind (2013) moet de initiatiefnemer van het proces een dergelijke situatie in goede banen leiden. In dit geval was dat Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat gaf echter te weinig duidelijkheid over de afstemming tussen BAM/Van den Herik en Triple E.

De afstemming binnen Rijkswaterstaat

Het contract en de opdracht leidden tot een verschillend ambitieniveau voor BAM/Van den Herik en Triple E. Beide partijen waren vooral gefocust op hun nastreven van hun eigen doel

en ambitie. BAM/Van den Herik focuste zich op de samenwerking binnen het Leerteam, omdat het contract aan de Leerruimte gelinkt is. Triple E had daarentegen geen link met het Leerteam, maar communiceerde veel met het Programmteam.

Om de samenwerking tussen BAM/Van den Herik en Triple E te verbeteren, zal er daarom eerst meer *fine-tuning* binnen Rijkswaterstaat plaatsvinden. Rijkswaterstaat is de initiator van SSRS en is betrokken bij zowel het Leerteam als het Programmteam. Vooral nog werkten het Leerteam en het Programmteam echter te afzonderlijk van elkaar. BAM/Van den Herik heeft in het begin van het proces aangegeven het verwarrend te vinden dat er “verschillende sporen voor de biomassa” werden uitgezet. Dit verwarrende gevoel sterker toen nog meer lijnen naar stakeholders werden uitgezet. Pas op het moment er een overlegmoment plaatsvond tussen het Leerteam, het Programmteam en BAM/Van den Herik, werd er meer duidelijkheid en afstemming gecreëerd.

Er is betere communicatie nodig

Voor het samenwerkingsproces is het bevorderlijk wanneer de partijen frequenter met elkaar communiceren. Tijdens het proces werd duidelijk dat dit positief is voor de onderlinge afstemming en dat de partijen op de hoogte komen van elkaar doelen en ambities. Het Leerteam, het Programmteam en Triple E (en in de toekomst wellicht met aanvullende partners) zullen dus vaker met elkaar om de tafel gaan zitten, zodat zij een gezamenlijk probleemstelling kunnen opstellen. Tot op heden hadden de stakeholders ieder een eigen probleemstelling.

De rol van organisator

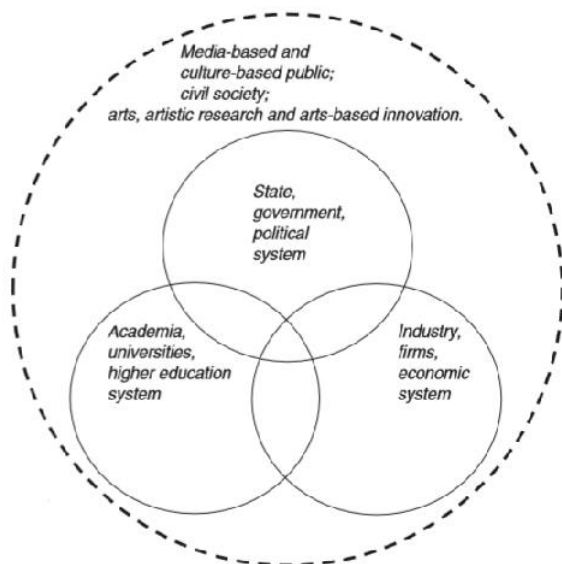
Uit de actorenanalyse blijkt dat alle drie partijen zich in bepaalde mate *organisator* van het proces voelen. Dit werkt echter alleen wanneer zij als gezamenlijke organisator optreden en niet als drie afzonderlijke organisatoren. Daarom is het in de toekomst belangrijk dat men afspreekt *wie het proces leidt* (Evers en Susskind, 2013). Wie dit is, is niet van doorslaggevend belang. Het gaat erom dat er duidelijkheid wordt gecreëerd.

HOOFDSTUK 6 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

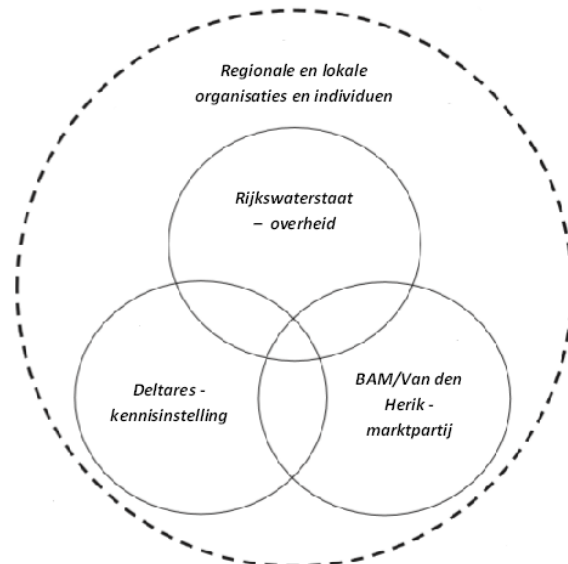
Dit hoofdstuk staat in het teken van het beantwoorden van de onderzoeksvraag: *“Is de netwerkbenadering terug te zien in de wijze waarop er binnen het ‘Self Supporting Rivier Systeem’ wordt samengewerkt en kan dit samenwerkingsproces worden beoordeeld als duurzaam?”*. Voordat deze vraag beantwoord kan worden, worden eerst de deelvragen besproken. Hierna volgen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek.

6.1 – Een netwerkbenadering binnen SSRS

In hoofdstuk 4 is de organisatie van SSRS geïntroduceerd. Daaruit kwam naar voren dat de organisatie van SSRS bestaat uit een Programmteam en een Leerteam – of ‘Leerruimte’. Met de samenstelling van de Leerruimte – een overheidsorganisatie, marktpartij en kennisinstelling die op gelijkwaardige basis samenwerken – werkt SSRS toe naar een “netwerkstructuur waarin diverse spelers deel van uitmaken”. De structuur van SSRS is vergelijkbaar met de concepten van Etzkowitz en Leydesdorff (2000) en Carayannis en Campbell (2009; 2012; 2014). Zij bespreken nieuwe samenwerkingsvormen waarin partijen een gezamenlijk belang vormen. Dit doen zij in de vorm van de Triple Helix (Etzkowitz en Leydesdorff, 2000) en de Quadruple Helix (Carayannis en Campbell, 2014). De Leerruimte geeft invulling aan de Triple Helixpartijen – Rijkswaterstaat als overheid, BAM/Van den Herik als marktpartij en Deltares als kennisinstelling. Partijen die buiten de Leerruimte betrokken worden bij SSRS, fungeren als “vierde subsysteem”: in dit onderzoek worden deze partijen “regionale en lokale organisaties en individuen” genoemd (Carayannis en Campbell, 2012). Gezamenlijk vormen zij de Quadruple Helix, *“in which users, firms, universities and public authorities cooperate in order to produce innovations”* (Arnkil et al., p. 91).



Figuur 14: De Quadruple Helix volgens Carayannis en Campbell (2012)



Figuur 15: De Quadruple Helix zoals die zichtbaar is in SSRS. Bron: eigen conceptualisatie

De samenwerking tussen de verschillende partijen in een netwerk is dynamisch: subsystemen kunnen tijdens het proces in- en uittreden en partijen zijn niet verplicht om zich vooraf aan een resultaat te binden (De Bruijn et al., 2008). Dit is ook terug te zien binnen SSRS. Het Programmteam zet verschillende “sporen” uit bij bedrijven en organisaties buiten de Triple Helixpartijen. Deze partijen binden zich niet direct aan een resultaat, maar er worden mogelijkheden verkend om in de toekomst mogelijk samen te werken.

SSRS benadrukt het belang van samenwerken op gelijkwaardige basis: het is essentieel dat er geen partij is die constant de boventoon voert en die zichzelf hoog in de hiërarchie plaatst. Binnen de Leerruimte is dit sterk het geval – er heerst een gevoel van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden. Dit is terug te zien in de overlegsessies binnen de Leerruimte. Tijdens deze momenten is de inbreng van Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Deltares even groot. Er is geen partij die de boventoon voert of die bewust de leiding neemt.

Een verbeteringslag valt nog te behalen bij de externe partijen die bij de Leerruimte betrokken raken. Het Leerteam moet beseffen dat de vierde subsystemen met hun kennis en expertise een significante bijdrage kunnen leveren aan de innovatieprocessen binnen SSRS. Naarmate het onderzoek vorderde, werd dit binnen het Leerteam steeds meer geaccepteerd. Daarom kan worden geconcludeerd dat de wijze waarop de partijen binnen SSRS met elkaar samenwerken, lijkt op een netwerk van partijen met verschillende achtergronden waarin kennis met elkaar wordt gedeeld en gezamenlijk op zoek wordt gegaan naar oplossingen voor een vraagstuk (Lemos en Agrawal, 2006; Van der Meene et al., 2011). Rijkswaterstaat laat daarmee zien dat het verschuift van de *top-down* benadering die het had in grote delen van de 20^e eeuw (Van den Brink, 2009), richting een netwerkbenadering. Het beeld dat onder andere Pierre en Peters (2000), Hajer et al. (2004) en Kjaer (2004) schetsen – dat van een hiërarchisch sturende overheid die het beleid grotendeels op een autonome wijze bepaalt, is niet terug te zien binnen SSRS.

6.2 – SSRS en duurzame samenwerking?

Evers en Susskind (2013) gaan in op duurzame samenwerkingsprocessen. *“Omdat duurzame ontwikkeling geen toestandskenmerk is en zich niet in van tevoren bepaalde inhoudelijke criteria laat vatten, moet in iedere specifieke situatie en ontwikkeling opnieuw worden bepaald wat duurzaam is. De zoektocht naar een ontwikkeling die als ‘duurzaam’ ... kan worden beschouwd, is dan ook het best te omschrijven als een dynamisch proces van permanente onderhandelingen tussen verschillende en vaak tegengestelde opvattingen en belangen ... In onze opvatting is duurzame ontwikkeling telkens weer het resultaat van een onderhandelingsproces met en tussen stakeholders”* (Evers en Susskind, 2013, p. 83). Volgens Evers en Susskind (2013) is er pas sprake van een duurzaam proces, als stakeholders een gezamenlijk belang hebben gevormd en dat zij het met elkaar “eens zijn dat ze het eens zijn”. In dit onderzoek is gekeken of de stakeholders op zoek gaan naar een gezamenlijk belang. Het is echter niet eenvoudig om dit te vormen. Om een gezamenlijk belang te creëren, is het noodzakelijk dat de partijen eerst op hoogte zijn van elkaars doelen, ambities en eigen belangen. Daarnaast kijken stakeholders naar de bijdrage die iedereen aan een ontwikkeling kan leveren: over welke middelen bezit een partij en welke verantwoordelijkheid kan het dragen? En welke rol neemt het vervolgens in binnen het proces? Wanneer deze punten duidelijk zijn, beschrijven de stakeholders hun probleemstelling en stellen ze een gezamenlijk doel op dat ze willen bereiken. Vervolgens kunnen de stakeholders gaan onderhandelen over een gezamenlijk belang.

Het nastreven van een gezamenlijk belang is geen eenvoudige opgave in een proces waarin belangen en opvattingen vaak tegenstrijdig zijn of niet direct op elkaar aansluiten. Voor het vormen van een gezamenlijk belang is het essentieel dat stakeholders erkennen dat het vraagstuk niet alleen moet worden aangepakt, maar samen (Evers en Susskind, 2013). Elkaars belangen dienen daarom erkend en gerespecteerd te worden, zodat geen enkele partij

het gevoel heeft dat er geen meerwaarde te behalen valt. Een open proces wordt alleen bereikt als de stakeholders vertrouwen in elkaar hebben en geen informatie voor elkaar achterhouden. Transparantie en hoge kwaliteit van communicatie is essentieel. *“Transparantie betekent dat zij kunnen nagaan of de procesgang integer is en hun voldoende kansen biedt om hun eigen belangen te realiseren”* (De Bruijn et al., 2008, p. 99). Daarnaast moeten de stakeholders de intentie tonen dat ze deel uit willen maken van het proces. De Bruijn et al., (2008) noemen dit “procesmatige verbondenheid”. Dit betekent niet dat de partijen zich inhoudelijk aan alle beslissingen hoeven te committeren, maar dat zij de vooraf opgestelde regels naleven. Ten slotte hebben de stakeholders durf en lef nodig, omdat het samenwerken binnen een netwerk voor veel partijen een nieuwe ervaring is – en ze daardoor in bepaalde situaties teveel vasthouden aan oude gewoontes en manieren van werken.

De samenwerking in het proces rondom de Aquabot ontwikkeling voldeed aan alle voorwaarden voor een duurzame samenwerking. Onder de stakeholders was een sterk gevoel van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheid. Het belang van “samen iets ontwikkelen en creëren” werd vanaf het begin door iedereen onderstreept. Een ander sterk punt van het proces was dat alle stakeholders in de eerste overlegsessie haar eigen doelen en ambities moesten benoemen. Op deze manier waren de partijen op de hoogte van elkaars motieven en kon er een gezamenlijk “vergezicht” worden gecreëerd. Volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) is het bekendmaken van elkaars doelen en ambities in de beginfase van het proces essentieel voor een goed verloop van de samenwerking. Ook was de communicatie tussen de partijen en de transparantie goed. Partijen zaten bij elkaar tijdens de overlegsessies, en spraken elkaar tevens onderling. Dit zorgde voor een goede verstandhouding tussen de stakeholders. Daarnaast kende het proces een heldere structuur. De overlegsessies sloten qua inhoud goed op elkaar aan. Alle partijen waren van tevoren op de hoogte gesteld van het inhoudelijke programma van de bijeenkomsten. Ten slotte was het duidelijk wie de rol van organisator of “kartrekker van het proces” op zich nam. De overige stakeholders accepteerden de organisatorsrol van de RDM CoP, omdat zij de RDM CoP het meest geschikt en bekwaam achten om deze rol op zich te nemen. Andere partijen achtten zichzelf niet geschikt voor deze rol, omdat zij de kennis en expertise niet hadden om de organisatorsrol naar behoren in te vullen. Zij zagen voor henzelf een andere rol weggelegd. De stakeholders *“bereikten overeenstemming over de rol van de groep en hun eigen rol binnen die groep”* (Evers en Susskind, 2013, p. 102)

Echter, de Aquabot was vooral een ontwikkeling buiten SSRS – Rijkswaterstaat was betrokken als klant en Deltares trad vooral op als adviseur en richtinggever. De Biomassa ontwikkeling vond meer plaats binnen SSRS. In tegenstelling tot de Aquabot werden de sleutelfactoren bij de Biomassa minder positief beoordeeld. In de beginfase was er tussen de stakeholders geen gevoel van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden. Daarentegen bekeek iedere partij de ontwikkeling voornamelijk vanuit hun eigen perspectief. Dit valt te verklaren doordat stakeholders gebonden waren aan een contract of opdracht, en in eerste instantie geen rekening hielden met de belangen van een andere partij. Elkaars belangen werden in deze fase dus niet erkent, terwijl dit in de beginfase van een proces essentieel is wanneer wordt samengewerkt binnen een netwerk (De Bruijn et al., 2008; Evers en Susskind, 2013). Immers, er kan alleen op een duurzame manier worden samengewerkt wanneer verschillende en tegengestelde belangen en opvattingen worden gerespecteerd. Ook was het onderlinge vertrouwen tussen de stakeholders nog niet groot in de beginfase. BAM/Van den Herik en Triple E gaven dit beide aan tijdens de interviews. De lage mate van

onderling vertrouwen kan eveneens worden verklaard doordat BAM/Van den Herik en Triple E gebonden waren aan respectievelijk een contract en opdracht. Deze waren bepalend voor de manier waarop zij in het proces stonden. De vergezichten die zij ieder voor ogen hadden, kwamen niet met elkaar overeen. In hoofdstuk 2.3 is uitgelegd dat wanneer verschillende partijen samen op zoek zijn naar innovaties, het erg belangrijk is dat een gezamenlijk doel of vergezicht wordt opgesteld. In plaats van een gezamenlijk vergezicht, bestonden er in de situatie van de Biomassa twee aparte vergezichten. Een ander aandachtspunt is de positie en handelswijze van Rijkswaterstaat. De afstemming tussen het Leerteam en het Programmteam was – ook voor Rijkswaterstaat zelf – tijdens het proces niet altijd duidelijk. Dit zorgt voor onduidelijkheid, met name bij BAM/Van den Herik. Tijdens het overleg van het Leerteam gaf BAM/Van den Herik aan dat, doordat er steeds meer partijen betrokken raken bij SSRS, het “door de bomen het bos niet meer ziet”. Rijkswaterstaat gaf aan dat het Leerteam duidelijk een ander belang heeft dan het Programmteam, omdat het Leerteam de focus op een ander gebied heeft liggen (het Leerteam focust zich op het areaal IJsseldelta Twentekanal en het Programmteam op de gehele regio Oost-Nederland).

Echter, na verloop van tijd verbeterde de communicatie tussen Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Triple E. Dit had een positief effect op de samenwerking. Er werd meer begrip getoond voor elkaars belangen. Ook werd de achterliggende reden voor de onduidelijkheid over een gezamenlijk doel blootgelegd. Het Programmteam slaagde er in deze fase in om meer duidelijkheid te verschaffen over het vergezicht dat zij voor ogen hadden, en legde tevens uit waarom meerdere partijen worden betrokken bij SSRS. De toenemende communicatie tussen Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Triple E, leidde bij alle partijen tot meer begrip van elkaars belangen.

Er kan worden geconcludeerd dat de samenwerking binnen SSRS op dit moment nog niet voldoet aan alle aspecten voor een duurzame samenwerking. Het gevoel van verbindend leiderschap is nog te weinig aanwezig, waardoor elkaars belangen in de beginfase nog niet voldoende worden erkend. Ook moet het vertrouwen tussen de partijen groeien. Een verbeterde communicatie draagt hier aan bij. Daarnaast is het van belang dat stakeholders in de beginfase van het proces een vergezicht of gezamenlijk doel opstellen. Wanneer zij dit niet doen, dan gaan de partijen teveel hun eigen weg. Dit heeft een negatieve invloed op de samenwerking.

6.3 – Toekomstige aandachtspunten

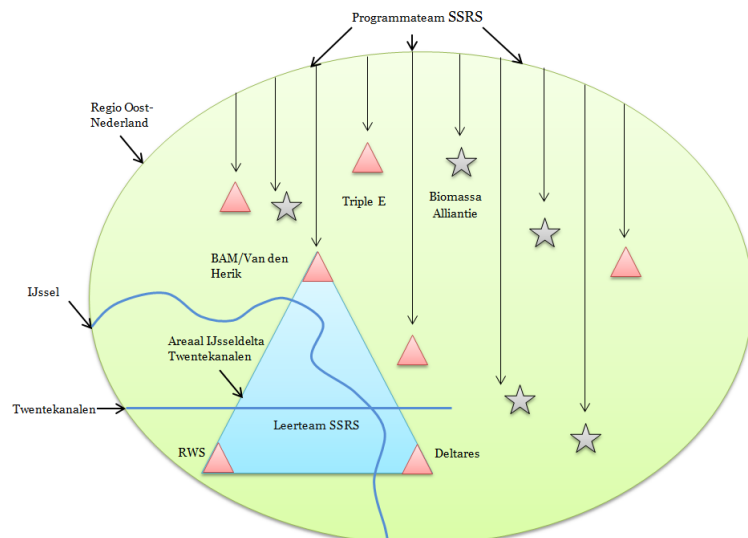
In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat op het moment dat de communicatie tussen de stakeholders verbetert, dit een positief effect heeft op de samenwerking binnen SSRS. Een goede kwaliteit van communicatie en transparantie is essentieel voor een soepel verloop van het proces – het zorgt ervoor dat partijen elkaar beter vertrouwen. Belanghebbenden worden op deze manier goed op de hoogte gehouden van beslissingen die tijdens het proces worden genomen: *“Een belangrijke bouwsteen van de procesbenadering is het idee van transparantie: door een transparante en eerlijke procesgang te ontwerpen, wordt het voor partijen aantrekkelijk om in het proces te participeren”* (De Bruijn et al., 2008, p. 99).

Echter, een betere communicatie en meer transparantie is te kort door de bocht. De vraag – om de samenwerking in de toekomst te verbeteren – voor SSRS is: Op welke wijze kunnen de partijen binnen SSRS ervoor zorgen dat de communicatie en de onderlinge afstemming wordt verbeterd, zodat er op een manier kan worden samengewerkt die duurzaam is en waar

iedereen achter staat? Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek, kan worden gesteld dat er op diverse punten een verbeterslag te behalen valt.

Ten eerste blijkt tijdens het proces dat een heldere afstemming tussen het Leerteam en het Programmteam niet altijd aanwezig is. Het Programmteam zet al sinds 2011 diverse sporen uit binnen de regio Oost-Nederland die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van innovaties. Innoveren op gebied van biomassa is hiervan een voorbeeld. Het gaat hierbij om enerzijds technische innovatie (de ontwikkeling van nieuwe technische apparatuur in samenwerking met andere partijen) en anderzijds sociale innovatie – het “leren omgaan” met nieuwe samenwerkingsstructuren. Met name in dit laatste schuilt een grote uitdaging voor SSRS. De samenstelling van SSRS is immers nieuw, ook voor de betrokken partijen zelf. Binnen Rijkswaterstaat is er voor het eerst een ruimte gecreëerd waarin wordt geëxperimenteerd met een samenwerkingsvorm in de vorm van de Triple Helix: een marktpartij, overheidsorganisatie en kennisinstelling. Deze ruimte (de Leerruimte) is onderdeel van SSRS als geheel. Ook in ruimtelijke zin is de Leerruimte een onderdeel van SSRS. In hoofdstuk 4.3 is de plek van de Leerruimte weergegeven in relatie tot de regio Oost-Nederland.

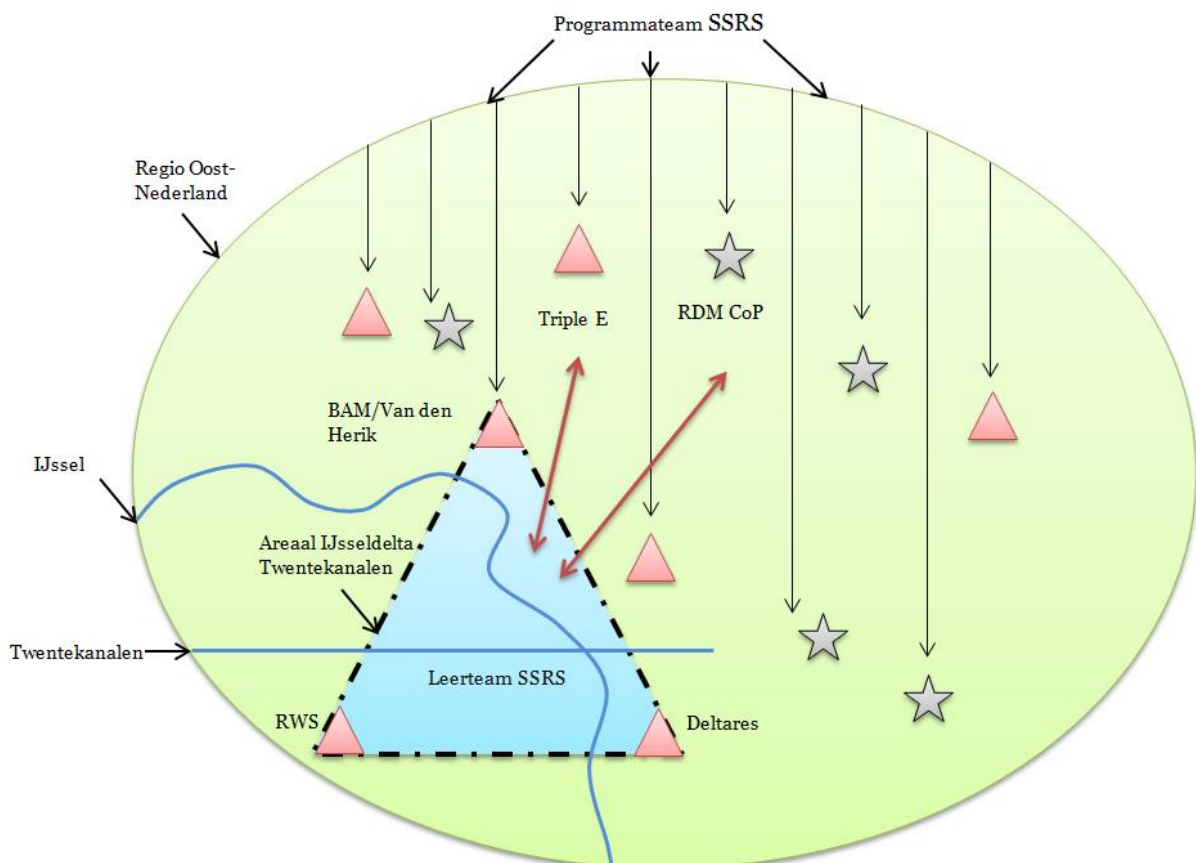
De Leerruimte is gekoppeld aan het areaal IJsseldelta Twentekanalen. Tijdens het proces is opgemerkt dat het Leerteam ook voornamelijk vanuit het belang van dit areaal denkt. Dit resulteert in een sterk gevoel van verbindend leiderschap tussen de partijen binnen de Leerruimte. De rol van kartrekker of organisator van een ontwikkeling leggen zij graag neer bij henzelf, omdat op deze manier innovaties en ontwikkelingen beter op elkaar af te stemmen.



Figuur 16: De ruimtelijke situatie van SSRS

Echter, het Leerteam vergeet hierbij dat het “onderdeel is van SSRS als geheel”. Het is “*the basic core for knowledge production and innovation*” (Carayannis & Campbell, 2014, p. 12). Binnen de Leerruimte wordt geëxperimenteerd met een nieuwe samenwerkingsvorm, maar SSRS blijft niet beperkt tot de Leerruimte. Het Programmteam heeft meerdere partijen een opdracht gegeven om op zoek te gaan naar innovaties. Deze partijen zijn specialisten op een bepaalde gebied. Zo is Triple E een specialist in het bij elkaar brengen van partijen die samen met elkaar kunnen optrekken, bijvoorbeeld in een biomassaketten. Dergelijke partijen brengen specifieke kwaliteiten met zich mee – kwaliteiten waarover de partijen binnen de Leerruimte niet altijd beschikken – en bekijken een vraagstukken vanuit een ander perspectief (Carayannis & Campbell (2014) noemen dit *additional perspectives*) en een bredere context (“*quadruple helix brings in the perspective of society*” (Carayannis et al., 2012, p. 4)). De Leerruimte moet haar ogen niet sluiten voor stakeholders die buiten de Leerruimte een bijdrage kunnen leveren aan de innovatie binnen SSRS. Al is tijdens het onderzoek geconcludeerd dat de samenwerking tussen de partijen binnen de Leerruimte naar

behoren verloopt – zij vormen immers samen een dynamisch netwerk waarin op gelijkwaardige basis wordt samengewerkt – voor de algehele ontwikkeling van innovaties binnen SSRS zou het goed zijn als de kwaliteiten en expertise van stakeholders buiten de Leerruimte ook optimaal worden benut. Kijkend naar figuur 16, kan daarom worden gesteld dat het areaal Twentekanal IJsseldelta niet als “grens” voor innovatieontwikkeling moet worden gezien. Daarentegen moet de Leerruimte verantwoordelijkheden durven te geven aan externe partijen – zoals Triple E in de Biomassa of RDM CoP in de Aquabot. Het is hierbij wel belangrijk dat er goed contact wordt onderhouden met (een van de partijen binnen) het Leerteam, zodat zij op de hoogte zijn van de voortgang van de ontwikkelingen. Figuur 17 schetst een beeld die de ontwikkeling van innovaties zou stimuleren. De grens van de driehoek Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Deltares is niet een rechtgetrokken lijn waarbij de deur voor externe partijen op slot zit, maar een lijn met openingen die externe partijen de mogelijkheid bieden een relevante bijdrage te leveren aan innovatieontwikkeling binnen SSRS. Deze partijen kunnen aansluiten bij het overleg van het Leerteam en verantwoordelijkheden dragen. De Leerruimte ziet in een dergelijke, ideale situatie een externe partij niet als gevaar die uit is op het nastreven van diens eigen belang, maar profiteert daarentegen juist van de kwaliteiten van externe stakeholders.

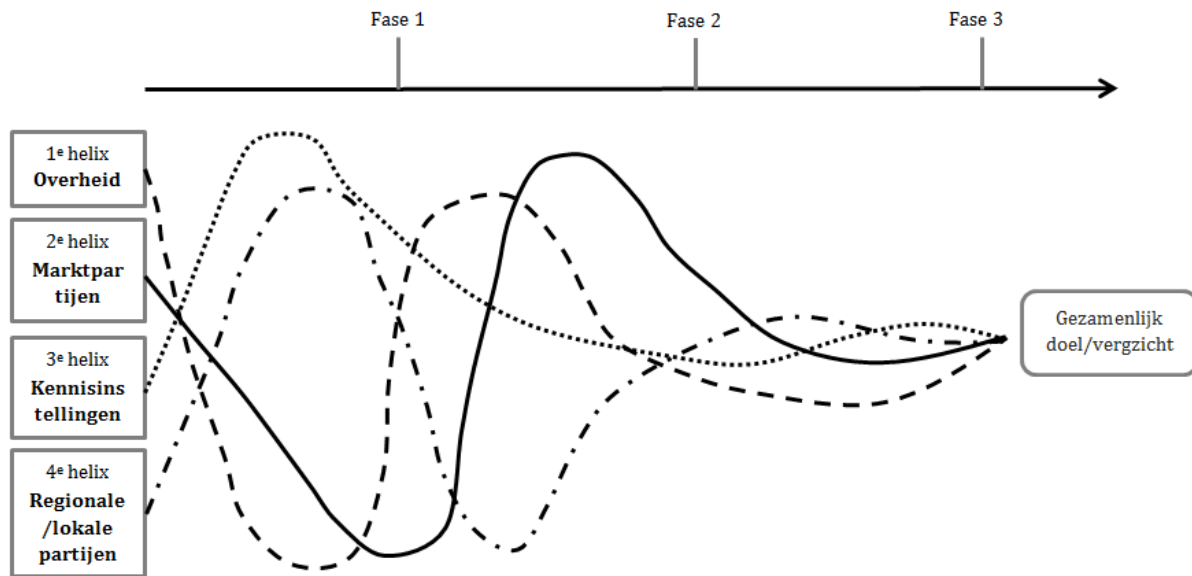


Figuur 17: Een nieuwe situatie voor SSRS, waarin de Leerruimte meer verantwoordelijkheden durft te geven aan externe stakeholders.

Ten tweede is het van belang dat er in de beginfase van het samenwerkingsproces meer aandacht wordt besteed aan het stellen van een gezamenlijk doel of vergezicht. Uit de resultaten is gebleken dat dit verhelderend werkt voor de betrokken partijen. Met het

opstellen van een vergezicht wordt een sein afgegeven dat er gezamenlijk naar deze doelen wordt toegewerkt. Dit zorgt ervoor dat er onder de partijen geen onduidelijkheid is “waar uiteindelijk naar toe wordt gewerkt”. Echter, om tijdens het proces telkens te kunnen blijven garanderen dat alle partijen op hetzelfde spoor zitten, is het van belang om rekening te houden met enkele zaken. In de beginfase van het proces is procesmatige verbondenheid belangrijk (De Bruijn et al., 2008). Stakeholders committeren zich niet vooraf aan resultaat, maar tonen bereidheid om deel te nemen aan de samenwerking. Wanneer het proces zich in een verder stadium bevindt, neemt het belang van inhoudelijke verbondenheid steeds meer toe. Deltares noemde dit tijdens de Aquabot ontwikkeling “continuïteit in de commitment”: de ontwikkeling van het proces komt in gevaar wanneer de partijen zich, naarmate het proces vordert, zich niet sterker aan de inhoud gaan committeren. Ook Rijkswaterstaat gaf bij de Aquabot aan dat de motivatie verdwijnt wanneer de innovatieontwikkeling stukt. In de Biomassa gaf Triple E hetzelfde aan: er moest zo snel mogelijk een intentieverklaring of contract worden ondertekend door de partijen die hadden aangegeven aan het proces te willen deelnemen. Na procesmatige verbondenheid is het dus belangrijk dat de stakeholders zich inhoudelijk gaan committeren.

Volgens Evers en Susskind (2013) laat een duurzame ontwikkeling zich in de beginfase van een proces niet vatten in bepaalde inhoudelijke criteria. Daarom is het belangrijk dat, voordat er een intentieverklaring of contract getekend wordt, partijen accepteren dat de zoektocht naar een duurzame samenwerking een dynamisch proces is. Uit de Biomassa is gebleken dat partijen in de beginfase van het proces erg van mening kunnen verschillen. Dit komt doordat er in deze fase geen sprake was van een gezamenlijk doel – partijen keken daarentegen voornamelijk naar hun eigen belang en de verschillen in de ambitieniveaus van de stakeholders waren groot. In de Biomassa was echter merkbaar dat op het moment dat de communicatie verbeterde en het onderlinge vertrouwen toenam, de partijen steeds meer naar elkaar toe trokken. Figuur 5 van Carayannis en Campbell (2012) die gebruikt is in hoofdstuk 2.4 wordt daarom bijgesteld. Een situatie waarin partijen tijdens het gehele proces de mogelijkheid hebben om in- en uit te treden, lijkt bij de betrokken partijen bij SSRS tot onvrede te leiden. Daarentegen pleiten zij voor een ontwikkeling waarin in de beginfase ruimte is voor dynamiek, maar waar het wordt gewaardeerd als een bepaalde mate van inhoudelijke verbondenheid wordt getoond wanneer het proces zich verder ontwikkelt. De dynamiek binnen een dergelijk proces – of de mate waarin partijen van mening kunnen verschillen – is geschetst in figuur 18.



Figuur 18: Naarmate de partijen verder in het proces komen, wordt inhoudelijke commitment belangrijker.

6.4 – Een afsluiting

Deze afsluitende paragraaf staat in het teken van het beantwoorden van de hoofdvraag: *“Is de netwerkbenadering terug te zien in de wijze waarop er binnen het ‘Self Supporting Rivier Systeem’ wordt samengewerkt en kan dit samenwerkingsproces worden beoordeeld als duurzaam?”* In de vorige paragrafen is met het beantwoorden van de deelvragen al grotendeels antwoord gegeven op deze vraag. In paragraaf 6.1 is duidelijk geworden dat de samenstelling van SSRS vergelijkbaar is met de concepten van Etzkowitz en Leydesdorff (2000) en Carayannis en Campbell (2009; 2012; 2014). De wijze waarop de betrokken partijen binnen SSRS samenwerken, is tevens dynamisch en er is geen partij die een hiërarchische rol op zich neemt – daarentegen werken de partijen samen op gelijkwaardige basis. Het eerste deel van de hoofdvraag kan daarom positief worden beantwoord.

Er kan niet worden gesteld dat de partijen binnen SSRS in de beginfase van het proces op een duurzame wijze met elkaar hebben samengewerkt. Daarvoor keken de stakeholders nog teveel naar hun eigen belang. Daarnaast waren zij niet altijd in staat een conflictsituatie te vermijden, wanneer de belangen van twee of meerdere partijen botsten. Ook was er in een dergelijke situatie geen partij in staat om de rol van *organisator* naar behoren in te vullen, door bijvoorbeeld de verschillende ambitieniveaus op een slimme wijze te managen. Rijkswaterstaat kan in de toekomst een geschikte partij hiervoor zijn, omdat zij vertegenwoordigd zijn in het Leerteam en het Programmateam, maar ook een andere partij kan deze rol op zich nemen. Het gaat er om dat er bij iedere ontwikkeling opnieuw wordt gekeken naar de partij die de rol van organisator het best op zich kan nemen. Om te bepalen wie het meest geschikt is, moet worden gekeken naar de kernwaarden en kwaliteiten van de stakeholders.

Een duurzame samenwerking voor SSRS is daarom een uitdaging voor de toekomst. Het is echter niet verwonderlijk dat het proces in de beginfase van het Programma SSRS nog niet altijd vlot verloopt. Voor veel betrokken partijen is de samenwerkingsvorm nieuw.

Ontwikkeling van het samenwerkingsproces vergt tijd – niet voor niets staat SSRS in het teken van het “leren omgaan met sociale innovatie”.

HOOFDSTUK 7 – REFLECTIE

In dit afsluitende hoofdstuk wordt een kritische reflectie gegeven op de onderzoeksproces. De reflectie is tweeledig. Allereerst wordt een blik geworpen op het onderzoeksproces. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten in het huidige perspectief geplaatst: wat is er in de afgelopen periode binnen SSRS veranderd wat betreft de Aquabot en Biomassa en wat betekent dit voor verder onderzoek?

7.1 – Het onderzoeksproces

Om te beginnen, zijn er enkele opmerkingen te maken over de focus van het onderzoek. De probleem- en vraagstelling zijn in de beginfase van het onderzoek meermaals veranderd. De oorzaak die hieraan ten grondslag ligt, is het feit dat de onderzoeker gedurende een bepaalde periode heeft meegelopen bij het programma SSRS (waarin wordt geëxperimenteerd met een geheel nieuwe vorm van samenwerking, zo bleek uit een interview met de programmamanager SSRS). Hierdoor was het in de beginfase van het onderzoek niet eenvoudig om de verschillende ontwikkelingen binnen SSRS van elkaar te onderscheiden, en dat het vinden van een geschikte manier om deze nieuwe vorm van samenwerking te onderzoeken en te beoordelen aanvankelijk niet vlot verliep.

Terugkijkend op het theoretisch kader, kan worden gesteld dat de kernbegrippen uit de probleemstelling gedegen zijn uitgewerkt. Het eerste deel van de hoofdvraag (*is de netwerkbenadering zichtbaar?*) is in hoofdstuk 2.1 besproken, en het tweede deel (*is er sprake van een duurzame samenwerking?*) is uitgewerkt in de daaropvolgende paragrafen. Het begrip “duurzaam samenwerken” is helder gedefinieerd volgens Evers en Susskind (2013), en de uitkomsten van dit onderzoek zijn gebaseerd op deze definitie. Daarnaast is een samenwerkingsmodel opgesteld waaraan de samenwerking kon worden beoordeeld. Achteraf kan worden gesteld dat een te grote hoeveelheid tijd is besteed aan het schrijven van het theoretisch kader. Dit kwam doordat de focus van het onderzoek in de beginfase van het onderzoek niet helder was, zoals in de vorige alinea is uitgelegd.

Door de onduidelijkheid in de beginfase van het onderzoek is ervoor gekozen om de inhoud van de onderzoeksmethoden zo breed mogelijk te houden. Dit heeft ervoor gezorgd dat op enkele punten minder diepgang is bereikt dan achteraf zou zijn gewild – of op andere onderwerpen juist dieper is ingegaan dan nodig bleek te zijn. Tijdens het onderzoek is ervoor gekozen om twee ontwikkelingen – Aquabot en Biomassa – gedurende een periode te volgen. De twee samenwerkingsprocessen tussen de stakeholders die betrokken waren bij deze ontwikkelingen zijn uitgebreid onderzocht. Achteraf kan worden gesteld dat de betrokken partijen bij de Aquabot geen grote invloed hebben gehad op interne samenwerking van SSRS, omdat de stakeholders van de *Aquabot* voornamelijk externe partijen waren. De ontwikkelingen rondom de Biomassa hadden daarentegen wél veel invloed op de interne samenwerking van SSRS. Echter valt de keuze voor deze twee ontwikkelingen te rechtvaardigen, omdat zij goed aansloten bij de theoretische concepten van dit onderzoek. Deze gaan namelijk over samenwerkingsprocessen tussen de overheid, markt, en kennisinstellingen (Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Deltares) en externe partijen (zoals RDM CoP, IHC Merwede, Imtech Marine en Triple E).

7.2 – Wat betekent dit voor verder onderzoek?

Sinds het empirisch onderzoek heeft SSRS, en daarbij de processen rondom de Aquabot en Biomassa, zich inmiddels verder ontwikkeld. Na afloop van het presenteren van mijn

bevindingen aan de betrokken partijen SSRS, bevestigden de partijen de theoretische concepten die in dit onderzoek zijn gebruikt.

In de hoofdstukken 5 en 6 is te lezen dat de samenwerking rondom de Aquabot als positief en duurzaam is beoordeeld. De samenwerking omtrent de Biomassa werd juist minder positief en niet als duurzaam beschreven. Momenteel is de situatie veranderd. Het is gebleken dat er bij de Aquabot onvoldoende continuïteit in de commitment was – Rijkswaterstaat en Deltares hebben nog altijd geen gezamenlijk belang gevonden met de RDM CoP. De partijen bevinden zich in een situatie waarin onduidelijkheid heerst. Kortom, er is onvoldoende inhoudelijke verbondenheid getoond. Daarentegen was er wel sprake van inhoudelijke verbondenheid bij de Biomassa. De partijen gaven aan dat er in de beginfase van het proces inderdaad veel onderlinge meningsverschillen waren en dat er sprake was van verschillende ambitieniveaus onder de stakeholders. Echter, na verloop van tijd hebben de stakeholders elkaar gevonden en zijn duidelijke afspraken gemaakt over het verdere verloop van de innovatieontwikkeling.

Situaties kunnen dus snel veranderen. Dit bevestigt het beeld van een dynamisch proces. Voor verder onderzoek naar de samenwerking binnen SSRS zijn er voldoende, interessante mogelijkheden. De focus zou meer kunnen liggen op het onderzoek van de samenwerking op lange termijn. Dit geeft een nieuwe dimensie aan dit onderzoek, omdat dit onderzoek vooral gefocust is op het onderzoeken van de samenwerking voor een bepaalde korte periode. Het verbeteren van de communicatie tussen de partijen is daarbij een interessante uitdaging – deze liet in de beginfase van het proces op meerdere momenten te wensen over, terwijl dit een essentieel onderdeel bleek van een gezond samenwerkingsproces.

HOOFDSTUK 8 – LITERATUURLIJST

- Afonso, Ó. & Monteiro, S. & Thompson, M.J.R. (2012). A growth model for the quadruple helix innovation theory. *Journal of Business Economics and Management*. 13(5)
- Agenda voor Nederland (2015). *Agenda voor Nederland. Inspired by technology*. 3TU, TNO, WUR, STW.
- Arnkil, R. & Järvensivu, A. & Koski, P. & Piiraine, T. (2010). *Exploring Quadruple Helix Outlining user-oriented innovation models*. Tampere: University of Tampere, Institute for Social Research
- Bell, D. (1987). The World and the United States in 2013. *The MIT Press*. 116(3), 1-31
- Biomassa Alliantie (2013). *Letter of Intent 2013-2021. Samen success oogsten. Biomassa als motor voor beheer*.
- Bonner, A. & Tolhurst, G. (2002). Insider-outsider perspectives of participant observation. *Nurse Researcher*. 9(4), 7-19
- Brown, R.R. & Sharp, L. & Ashley, R.M. (2005). Implementation impediments to institutionalising the practice of sustainable urban water management. *Water Science and Technology*, 45(6/7), 415-422
- Brown, R.R. & Farelly, M.A. (2009). Delivering sustainable urban water management: a review of the hurdles we face. *Water Science & Technology*. 59(5), 839-846
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2012). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. Twenty-first-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. New York: Springer
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2014). Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 3(12)
- Dawson, S. (1996). *Analysing Organisations*. 3e editie. MacMillan: Basingstoke
- De Bruijn, H. & Ten Heuvelhof, E. (2007). *Management in netwerken – Over veranderen in een multi-actorcontext*. 3e editie. Den Haag: LEMMA
- De Bruijn, H. & Ten Heuvelhof, E. & In 't Veld, R. (2008) *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. 3e editie. Den Haag: Sdu Uitgevers
- De Graaff, T. & Gerrits, L. & Edelenbos, J. (2009). Waterschappen tussen technische en sociale rationaliteit. *Bestuurswetenschappen*, 63(3), 44-61
- Evers, F. & Susskind, L. (2013). *Het Kan Wel! – Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*. 2e editie. Haarlem: MGMC

- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 29(2), 109-123
- Farrelly, M.A. & Brown, R.R. (2011). Rethinking urban water management: Experimentation as a way forward? *Global Environmental Change*, 21(2), 721-732
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*. 12(2), 219-245
- Guest, G. & Namey, E. & Mitchell, M. (2013) *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. Londen: SAGE
- Hajer, M.A. & Van Tatenhove, J.P.M. & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance, een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Bilthoven: RIVM
- Harrell, M.C. & Bradley, M.A. (2009). *Data Collection Methods Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. RAND Corporation. Te raadplegen via http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2009/RAND_TR718.pdf
- Kawulich, B.B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum: Qualitative Social Research*. 6(2). Te raadplegen via <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>
- Kjaer, A.M. (2004). *Governance*. Polity Press: Cambridge
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.H.F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*. 2(2), 135-158
- Leerruimte SSRS (2015). *Plan van Aanpak Leerruimte SSRS. Samen durven, samen innoveren en samen verdienen*. Arnhem: Rijkswaterstaat
- Lemos, M.C. & Agrawal, A. (2006). Environmental governance. *Annual Review of Environmental and Resources*. 31, 297-525
- Leydesdorff, L. (2003). The mutual information of university-industry-government relations: an indicator of the triple helix dynamics. *Scientometrics*. 58(2), 445-467
- Leydesdorff, L. (2011). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an *N*-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy. *Journal of the Knowledge Economy*. 3(1), 25-35
- Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix of university-industry-government relations. Te verschijnen in: Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.G. (Eds.). *Encyclopedia of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. New York: Springer. Te raadplegen via <http://ssrn.com/abstract=1996760> of <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1996760>
- Mack, N. & Woodsong, C. MacQueen, K.M. & Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: a data collector’s field*. North Carolina: Family Health International

- Mayring, P. (2007). On generalization in qualitatively oriented research. *Forum: Qualitative Social Research*. 8(3). Te raadplegen via <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291/641>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. Londen: SAGE
- Pierre, J. & Peters, B.G. (2000). *Governance, Politics and the State*. New York: St. Martin's Press
- Puylaert, H. & Werksma, H. (2011). *Duurzame gebiedsontwikkeling: doe de tienkamp!*. Delft: Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
- RDM Centre of Expertise (2015). *Aquabots 2015-2018*. Werkdocument: versie 4.0
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 44(4), 652–667.
- Rijkswaterstaat (2011). Roadmap Self Supporting Rivier Systeem 2021. Rijkswaterstaat Oost-Nederland: Arnhem
- Rijkswaterstaat (2012). *Rijkswaterstaat. Jaarbericht 2011*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Rijkswaterstaat (2014a). *Innovatieagenda 2015-2020*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Rijkswaterstaat (2014b). *Prestatiecontract IJsseldelta Twentekanalen*. Utrecht: Rijkswaterstaat
- Search (2015). *Rijkswaterstaat, BAM/Van den Herik en Deltares lanceren samen innovatieve leerruimte voor duurzaam rivierbeheer*. Geraadpleegd op 15-09-2015 via <http://www.duurzaamheid-search.nl/rijkswaterstaat-bamvan-den-herik-en-deltares-lanceren-samen-innovatieve-leerruimte-voor-duurzaam-r.html>
- Swanborn, P.G. (2010). *Case study research: what, why and how?* Los Angeles: SAGE
- Van der Brugge, R. & Rotmans, J. & Loorbach, D. (2005). The Transition in Dutch Water Management. *Regional Environmental Change*. 5(4), 164-176
- Van der Brugge, R. (2009). *Transition Dynamics in Social-Ecological Systems The Case of Dutch Water Management*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- Van der Meene, S. & Brown, R.R. & Farrelly, M.A. (2011). Towards understanding governance for sustainable urban water management. *Global Environmental Change*. 21(3), 1117-1127
- Van den Brink, M.A. (2009). *Rijkswaterstaat: on the horns of a dilemma*. 2^e editie. Delft: Eburon
- Yin, R. (2009). *Case study research : design and methods*. Los Angeles: CA

HOOFDSTUK 9 – BIJLAGEN

I – Lijst met rollen

ROL	OMSCHRIJVING
Mediator	Bewerkstelligen van consensus
Communicator	Verzekeren van open communicatie en informatieverstrekker
Entrepreneur	Initiatiefnemer tot verandering
Facilitator	Het aanbieden van fysieke faciliteiten
Expert	Leveren van kennis en kunde
Problem owner	Het nemen van verantwoordelijkheid voor de problematiek
Integrator	Teamvorming / integratie bevorderen
Organisator	Opstellen van regels, structuren en toewijzen van de middelen
Negociator	Onderhandelaar
Animator	Bezielen, motiveren
Regisseur	Richtinggever
Boegbeeld	Symbool, vertegenwoordiging
Beslisser	Doorhakken van knopen

II – Overzicht bijgewoonde overleggen

DATUM	SOORT BIJEENKOMST	LOCATIE + TIJDSDUUR
06/04	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
14/04	Maandelijks bijeenkomst SSRS	Arnhem – 1,5 uur
20/04	Officiële start stage	
21/04	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
28/04	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
30/04	Sessie 1: Aquabot	Rotterdam – 3 uur
06/05	Overleg Deltares – Rijkswaterstaat omtrent Aquabot	Utrecht – 1 uur
12/05	Sessie 2: Aquabot	Rotterdam – 3 uur
13/05	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
18/05	Overleg voortgang onderzoek Yuri Wolf	Arnhem – 1 uur
19/05	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
20/05	Overleg IHC Merwede – Rijkswaterstaat omtrent Aquabot	Utrecht – 1,5 uur
21/05	Overleg voortgang onderzoek Astrid Bout (Programmamanager SSRS)	Arnhem – 1 uur
26/05	Maandelijks voortgangsbijeenkomst SSRS	Utrecht – 2 uur
28/05	Sessie 3: Aquabot	Rotterdam – 3 uur
04/06	Overleg Triple E – Rijkswaterstaat omtrent Biomassa	Arnhem – 2 uur
09/06	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Zwolle – 1,5 uur
11/06	Overleg Havenbedrijf Rotterdam – RDM CoP omtrent Aquabot	Rotterdam – 1 uur

16/06	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
23/06	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
25/06	Overleg voortgang onderzoek Joyce Zuijdam (Programmamanager SSRS)	Arnhem – 1 uur
30/06	Bijeenkomst Biomassa ketens – verschillende stakeholders aanwezig	Arnhem – 2 uur
30/06	Overleg Deltares – Rijkswaterstaat omtrent Aquabot	Utrecht – 1 uur
30/06	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
07/07	Wekelijkse bijeenkomst Leerteam	Utrecht – 1,5 uur
15/07	Overleg BAM/Van den Herik – Rijkswaterstaat omtrent Biomassa	Arnhem – 1,5 uur
31/07	Einde stage	

III – Overzicht diepte-interviews

DATUM	INTERVIEW
07/05	Marja Hamilton (Programmamanager SSRS) – oriënterend
02/06	Nick Leung (Deltares) – Aquabot
05/06	Jort van Wijk (IHC Merwede) – Aquabot
10/06	Adri Wagener (Rijkswaterstaat) – Aquabot
10/06	Mart Hurkmans (Imtech Marine) – Aquabot
11/06	Maarten Ruysenaers (RDM CoP) – Aquabot
07/07	Tim van der Lugt (BAM/Van den Herik) – Biomassa
13/07	Tom Bade (Triple E) – Biomassa

IV – Interviewguide oriënterend interview

Algemeen

- Wat is uw functie?
- Hoe verhoudt uw functie zich tot SSRS?

SSRS

- Hoe is het Programma SSRS tot stand gekomen? Wie heeft hiervoor de aanzet gegeven?
- Wat is de huidige staat van SSRS?
- Wanneer verwacht u dat de eerste resultaten van SSRS zichtbaar worden?
- Welke partijen zijn vertegenwoordigd binnen SSRS?

- Waarom zijn juist deze partijen vertegenwoordigd binnen SSRS?
- Welke middelen nemen de vertegenwoordigde partijen binnen SSRS met zich mee?
- Hoe vindt het overleg plaats tussen de betrokken partijen? Spreken de partijen elkaar ook buiten SSRS?
- Kunt u aangeven waarom juist deze partijen binnen SSRS betrokken zijn? Waarom geen andere partijen? Is er al eerder samengewerkt met deze partijen? Zo ja, in welke vorm was dat?
- Welke middelen nemen de partijen mee naar SSRS? Kunt u voorbeelden geven? Mist u nog organisaties/middelen in de samenwerking?
- Hoe wordt er gezorgd voor afstemming tussen de partijen binnen SSRS?
- Wat is uw observatie van de betrokken partijen? Wat vindt u van de houding die ze aannemen? Zit er verschil tussen de partijen?
- Is er sprake van vertrouwen of wantrouwen tussen de partijen?
- Vindt u dat er sprake is van transparantie en openheid tussen de partijen?

Gedrag eigen organisatie

- Hoe zou u de rol omschrijven die Rijkswaterstaat inneemt binnen SSRS?
- Denkt u dat de rol van Rijkswaterstaat bij soortgelijke opgaven is veranderd ten opzichte van enkele jaren geleden?
- Kunt u een bepaalde strategie herkennen die Rijkswaterstaat inneemt ten aanzien van SSRS?

Samenwerking

- Wat is uw beeld over de wijze waarop de betrokken partijen samenwerken binnen het project?
- Is er voor uw gevoel sprake van een goede samenstelling van de partijen binnen SSRS? Hoe ziet u dit terug in de praktijk?
- In welke opzichten verschilt de samenwerking binnen SSRS met de manier van samenwerken van Rijkswaterstaat met andere partijen bij soortgelijke opgaven in het verleden?
- Is dit een unieke manier van samenwerken voor Rijkswaterstaat?

Sleutelfactoren

- Welke sleutelfactoren zijn volgens u noodzakelijk voor een goede samenwerking? Ziet u deze factoren tot nu toe ook terug binnen SSRS?

- Welke sleutelfactoren waren van belang in eerdere samenwerkingsverbanden? In hoeverre verschillende deze met de sleutelfactoren in het huidige samenwerkingsverband?
- Waar zou u graag verbeteringen zien?

V – Interviewguide diepte-interview

Algemeen

- Wat is uw functie?
- Hoe verhoudt uw functie zich tot SSRS?

Eigen belang

- Wat is het doel van u/uw organisatie ten aanzien van deze innovatieontwikkeling (Aquabot/Biomassa)?
- Wat wenst u te bereiken ten aanzien van deze ontwikkeling? Wat is uw ambitie?
- Hoe zou u de kernwaarden van uw organisatie omschrijven ten aanzien van deze ontwikkeling?

Sense of urgency

- Welke middelen (financiële middelen, expertise, bevoegdheden, capaciteit, wet- en regelgeving, accommodatie, netwerk, etc.) heeft u/uw organisatie tot haar beschikking die een bijdrage kunnen leveren aan deze ontwikkeling?
- Heeft u/uw organisatie een bepaalde verantwoordelijkheid of waarde die zij hoog in het vaandel heeft staan die van is ten aanzien van deze ontwikkeling?
- Welke belangen kent u/uw organisatie ten aanzien van deze ontwikkeling?
- Ontstaat er, na het afwegen van de belangen van u/uw organisatie, een bepaalde sense of urgency (noodzaak tot samenwerking) ten aanzien van deze ontwikkeling? Ziet u hieruit een mogelijk samenwerkingsverband met de andere partijen uit voortkomen?

Gezamenlijk belang

- Hoe zou u de probleemstelling van deze ontwikkeling definiëren?
- Hoe zou u het doel van deze ontwikkeling definiëren?
- Heeft u het gevoel dat er een gezamenlijke probleemstelling van deze ontwikkeling valt te definiëren?
- Heeft u het gevoel dat er een gezamenlijk doel tussen de stakeholders is ontstaan? Zijn de verschillende belangen van de stakeholder bijeen gebracht? Hoe zou u het gezamenlijke doel kunnen omschrijven?

Rollen

- Welke rol neemt u/uw organisatie op zich ten aanzien van deze ontwikkeling? Is dit de meest geschikte rol? Waarom wel/niet?
- Welke rollen zou u toekennen aan de andere stakeholders? Welke rol zouden zij op zich moeten nemen?

Overig

- Welke partijen moeten volgens u betrokken worden bij deze ontwikkeling? Waarom deze partijen?
- Heeft u al contact opgenomen met andere partijen, en zo ja met wie? Waarom deze partijen?
- Welke sleutelfactoren voor samenwerking zijn volgens u van belang? Waarom juist deze?
- Wat zijn volgens u nog aandachtspunten waaraan gewerkt moet worden?

VI – Lijst met sleutelfactoren voor participerende observatie

Erkennen van verbindend leiderschap en verantwoordelijkheden

- Partijen spreken uit dat het onverstandig is wanneer iemand de leiding op zich neemt
- Geen van de betrokken partijen neemt bewust de leiderschapsrol op zich; niemand bepaald over anderen wat zij moeten doen, niemand voert macht over anderen uit
- Wanneer de partij een voortrekkersrol aanneemt, wordt dat algemeen geaccepteerd
- De leiding wordt ondergebracht in een gezamenlijk orgaan
- Partijen erkennen het feit dat samen moet worden opgetrokken en samen verantwoordelijkheden moet worden gepakt.

Erkennen van elkaars belangen

- Er wordt tijd vrijgemaakt om bewust te spreken over de belangen van andere partijen in het vraagstuk
- Partijen weten de belangen van anderen op te noemen
- Het eigen belang wordt niet zomaar boven dat van de ander geplaatst
- Er is een terughoudende houding ten opzichte van het eigen belang; er wordt een gezamenlijk belang geformuleerd.

Onderling vertrouwen

- Er wordt een taakverdeling gemaakt, waarin iedereen een eigen deel van de ontwikkeling van het proces op zich neemt; partijen durven taken aan anderen over te laten
- Alle partijen houden zich aan de taakverdeling; niemand schuift taken over naar een andere partij en niemand neemt taken van andere partijen over

Commitment aan het proces

- Er wordt commitment uitgesproken ten aanzien van het samenwerkingsverband (het proces)
- Er wordt commitment uitgesproken ten aanzien van de oplossingen. Hierbij heeft een ieder wel de mogelijkheid om zich niet direct aan het resultaat te binden
- Partijen zetten zich actief in, er is duidelijk betrokkenheid van alle betrokken partijen

Kwaliteit van communicatie en transparantie

- De hoeveelheid contacten die gelegd worden en de feedback die als respons hierop volgt
- Regelmaat van communicatie
- De kwaliteit van communicatie: wat leveren de bijeenkomsten/overleggen op?
- Het gebruik van verschillende communicatiemiddelen.
- Er worden duidelijke procesafspraken gemaakt over het verloop en eventuele wijzigingen van het proces
- Wanneer zich ontwikkelingen voordoen, wordt iedereen daarvan op de hoogte gesteld
- Er wordt gezamenlijk besloten hoe verder gegaan wordt met het proces indien zich ontwikkelingen voordoen

Durf

- De partijen staan open voor een nieuwe vorm van samenwerken
- Er wordt niet teveel vastgehouden aan oude manieren van werken
- Partijen zijn bereid 'out of the box' te denken