

Publieke innovatie: van samen werken naar samenwerken

Een kwalitatief, explorerend onderzoek naar de ervaringen van Novum en haar innovatiepartners met interorganisationele innovatie

Naam: Pien Aldenzee
Studentnummer: 6319823
Master: Communicatie, beleid en management
Departement: Bestuurs- en organisatiewetenschap
Begeleidster: Patricia Wijntuin
Tweede lezer: Madeline Winnubst
Datum: 20 augustus 2019
Aantal woorden: 23.814



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waar ik de afgelopen maanden hard aan heb gewerkt. Hoewel ik terugkijk op een leerzaam proces, bestond het ook uit moeizame en uitdagende momenten. Ik heb lang uitgekeken naar het inleveren van deze scriptie, al voelt het op dit moment nog vrij onrealistisch. Ik hoop dan ook dat dit gevoel snel plaats mag maken voor een gevoel van opluchting.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die deze scriptie mede-mogelijk gemaakt hebben. Allereerst alle respondenten: dank voor de tijd die jullie hebben vrijgemaakt en het enthousiasme waarmee jullie je ervaringen met mij hebben gedeeld. Het afnemen van de interviews was voor mij het leukste onderdeel van dit onderzoek. Daarnaast wil ik Novum, en in het bijzonder Matthijs Goense, bedanken voor het interessante vraagstuk en het feit dat ik bij hen op kantoor aan dit onderzoek heb mogen werken. Ook dank aan mijn begeleidster, Patricia Wijntuin, voor de kritische en nuttige feedback en tevens voor de flexibiliteit en de ruimte waardoor afstuderen binnen dit collegejaar ondanks de omstandigheden alsnog mogelijk was. *Last but not least*, mijn lieve vriendinnen, familie en studiegenoten voor hun feedback, broodnodige afleiding en *peptalks* op de momenten dat het licht aan het einde van de tunnel erg ver weg leek.

Met deze scriptie sluit ik mijn master Communicatie, beleid en management en tevens mijn tijd als student officieel af. Ik kijk terug op vijf enorm leuke jaren in zowel Nijmegen als Utrecht, maar kijk ook uit naar de volgende stap: het vinden van een leuke en uitdagende baan waarin ik de kennis die ik de afgelopen jaren heb opgedaan, in de praktijk mag gaan brengen.

Pien Aldenzee

Utrecht, augustus 2019

Samenvatting

Voor publieke organisaties wordt zowel de noodzaak om te innoveren (Bommert, 2010) als de noodzaak om samen te werken met andere publieke organisaties (Geuijen, 2011) steeds groter. Dit komt onder andere doordat problemen van de burger steeds vaker over organisatiegrenzen heenreiken en publieke organisaties daarom niet meer in staat zijn om deze problemen individueel, met bestaande middelen, op te lossen (Geuijen, 2011). Wanneer verschillende organisaties samenwerken met als doel te innoveren, wordt van *interorganisationele innovatie* gesproken. Dit is dan ook de term die huidig onderzoek gebruikt.

Dit onderzoek wordt dit onderzoek geschreven voor Novum, het innovatielab van de Sociale Verzekeringsbank. Novum focust op vraagstukken van klanten van de SVB, welke zich bevinden in het sociale domein. Deze vraagstukken proberen zij middels technologische mogelijkheden op een innovatieve manier op te lossen zodat de situatie voor een burger verbetert. Ook Novum merkt dat zij moet samenwerken met andere organisaties om in staat te kunnen zijn om innovaties te ontwikkelen die daadwerkelijk verbetering opleveren voor de burger. Daarom heeft Novum als doel om naast innovatielab ook een goede innovatiepartner te zijn. Inmiddels hebben zij enkele interorganisationele innovaties achter de rug; de een succesvoller dan de ander. Onduidelijk blijft echter voor hen wat nu heeft bijgedragen aan al dan niet het succes van een interorganisationele innovatie. Daar wil dit onderzoek zodoende inzichten in verschaffen, wat leidt tot de volgende hoofdvraag:

Hoe geven Novum en haar innovatiepartners vorm aan interorganisationele innovatie en welke stimulansen en belemmeringen ervaren zij hierbij?

Het huidige onderzoek bestaat uit zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Binnen het theoretisch onderzoek is het concept interorganisationele innovatie gedefinieerd en is de relatie met de publieke sector beschreven. Verder is het *framework* van Sørensen en Torfing (2011) gebruikt, dat een kader schetst voor het analyseren van interorganisationele innovatie. Zij focussen op *metagovernance*, stimulansen en belemmeringen. In huidig onderzoek bestaan deze condities uit: de structuur, het leiderschap, het proces, de doelconsensus, vertrouwen, de betrokken partijen en de wederzijdse afhankelijkheid. Deze concepten dienden als richtlijn voor het empirische

onderzoek. Het empirisch onderzoek was kwalitatief van aard bestond uit 16 semigestructureerde interviews. De respondenten waren innovatieprofessionals werkzaam bij Novum of bij publieke organisaties waarmee Novum op het moment van het onderzoek deelnam aan, ofwel in het verleden mee heeft deelgenomen aan, een interorganisatiele innovatie.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat interorganisatiele innovatie voornamelijk tot stand komt via het netwerk van respondenten en zodoende omschreven kan worden als informeel, vrijblijvend en kwetsbaar. Interorganisatiele innovatie komt tot stand omdat innovaties die waarde opleveren voor de burger – iets waar respondenten veel waarde aan hechten – alleen tot stand kan komen als organisaties hun krachten bundelen. Uit het empirisch onderzoek zijn enkele stimulansen en belemmeringen naar voren gekomen, welke met elkaar verweven zijn.

Het werd als stimulerend ervaren als een gemeenschappelijke doelstelling gezamenlijk is vastgesteld en een duidelijke focus bevat. Een te groot aantal betrokken partijen werkt belemmerend en zodoende geven respondenten voorkeur aan een klein aantal betrokkenen. Dit werkt namelijk bevorderend op de snelheid van het proces iets waar veel waarde aan gehecht wordt. Ook motivatie blijkt een conditie te zijn, welke respondenten zelfs als essentieel benoemden. Tenslotte werkt een goede balans tussen afspraken en structuur enerzijds en ruimte en flexibiliteit anderzijds ook stimulerend. Op basis van deze resultaten zijn enkele aanbevelingen gedaan aan Novum.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Context.....	10
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Doelstelling.....	11
1.5 Vraagstelling.....	11
1.6 Maatschappelijke relevantie	12
1.7 Wetenschappelijke relevantie	12
1.8 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch onderzoek	14
2.1 Het interorganisationele innovatieproces	14
2.2 Het belang van interorganisationele innovatie	16
2.3 Het interorganisationele innovatie <i>framework</i>	17
2.3.1 Metagovernance.....	19
2.3.2 Stimulansen en belemmeringen	22
2.4 Samenvatting.....	28
3. Methoden	29
3.1 Onderzoekspositionering.....	29
3.2 Onderzoeksmethoden	30
3.2.1 Theoretisch onderzoek	30
3.2.2 Empirisch onderzoek	30
3.3 Kwaliteitscriteria	34
3.3.1 Rol van de onderzoeker.....	34
3.3.2 Validiteit	35
3.3.3 Betrouwbaarheid.....	36
3.4 Samenvatting en leeswijzer	36

4. Empirisch onderzoek	37
4.1 Het belang en het voordeel van interorganisationele innovatie	37
4.1.1 Waardecreatie	37
4.1.2 Efficiëntie	38
4.2 De totstandkoming van interorganisationele innovatie	39
4.2.1 Netwerk	39
4.2.2 Politieke motieven	40
4.2.3 Overkoepelend orgaan	41
4.2.4 Leiderschap	43
4.3 Doelstelling	44
4.3.1 Individuele belangen	44
4.3.2 Gezamenlijk vaststellen	45
4.3.3 Focus	47
4.3.4 Motivatie	48
4.4 Samenstelling	48
4.4.1 Het aantal betrokken partijen	49
4.4.2 Moment van betrekken	50
4.4.3 Toegevoegde waarde	51
4.4.4 Mandaat	52
4.5 Ruimte en flexibiliteit	53
4.5.1 Experimenteren	53
4.5.2 Flexibiliteit versus afspraken	54
4.6 Samenvatting en leeswijzer	55
5. Analyse	56
5.1 Voordeel van interorganisationele innovatie	56
5.2 Metagovernance: de structuur en de invulling van leiderschap	57
5.3 De doelstelling: gedeeld probleem en gezamenlijk vaststellen	58
5.4 Het proces: balans tussen flexibiliteit en afspraken	59
5.5 Samenstelling: snelheid en diversiteit	60
5.6 Onzekerheid: motivatie versus vertrouwen	61
6. Conclusie	62
6.1 Beantwoording deelvragen	62
6.2 Beantwoording hoofdvraag	68

7. Discussie	71
7.1 Reflectie onderzoeksproces	71
7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	72
7.3 Aanbevelingen voor Novum.....	73
8. Literatuurlijst.....	75
9. Bijlagen.....	79
9.1 Bijlage I: Topiclijst	79
9.2 Bijlage II: Overzicht interviews.....	81
9.3 Bijlage III: Codebomen	82

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De burger wil een ‘eerlijke, begripvolle en benaderbare overheid’, het liefst met één loket waar zij met alle problemen terecht kan zodat de bureaucratie waar zij nu steeds mee te maken krijgt, vermeden kan worden (NOS, 2019a). Bij dat loket horen mensen te zitten met brede kennis van zaken zodat burgers snel geholpen kunnen worden met problemen of bij het regelen van zaken, en zij niet meer van de ene naar de andere organisatie gestuurd worden (NOS, 2019a). Nu moeten burgers bij veel levensgebeurtenissen met allerlei verschillende overheidsorganisaties communiceren. Dat komt omdat problemen en vragen van burgers steeds complexer worden en het voor overheidsorganisaties nu nog moeilijk is om gegevens met elkaar te delen. Als burger moet je daarom nu zelf met allerlei organisaties contact opnemen en alle zaken apart regelen. Staatssecretaris Knops van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties vindt dan ook dat publieke organisaties beter moeten gaan samenwerken zodat zij elkaars data gemakkelijker en op een veilige manier met elkaar kunnen delen, om burgers zo ‘beter van dienst te kunnen zijn en onnodige rompslomp te kunnen vermijden’ (NOS, 2019b).

Om de daadwerkelijke dienstverlening richting de burger te verbeteren zijn er innovatieve oplossingen nodig, omdat bestaande middelen van de overheid niet meer voldoen aan de eisen van de burger (Albury, 2005; Bland, Bruk, Kim & Lee, 2010; Bommert, 2010; Van Delden, 2009; Hartley, Sørensen & Torfing, 2013). Dit komt doordat problemen van burgers steeds complexer worden en de eisen die aan oplossingen voor deze problemen worden gesteld, bovendien ook steeds hoger worden (Geuijen, 2011; Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Burgers zijn steeds hoger opgeleid en zodoende kritischer; zij verwachten dat de overheid haar werkzaamheden zo goedkoop mogelijk uitvoert (Geuijen, 2011). Innovatie kan zorgen voor verbetering in dienstverlening en tegelijkertijd voor een reducering van kosten (Barlett & Dibben, 2002; Noordegraaf et al., 2011). Het is daarom noodzaak voor publieke organisaties om te innoveren, omdat zij de taak hebben om tegemoet te komen in de behoeftes en verwachtingen van burgers (Mulgan & Albury, 2003). Bij deze innovatie staat de verbetering van dienstverlening richting de burger centraal, om waarde te kunnen creëren voor de burger. De waarde die hier door de burger aan wordt toegekend wordt ook wel publieke waarde genoemd

(Stoker, 2006). Bij *publieke innovaties* staat het creëren van deze publieke waarde centraal (Hartley, 2005).

Om innovaties te kunnen realiseren die daadwerkelijk publieke waarde opleveren, moeten publieke organisaties steeds vaker met elkaar samenwerken. Ook dit is te herleiden aan het feit dat problemen waar de burger mee te maken heeft, steeds complexer worden en zodoende vaker over organisatiegrenzen heenreiken (Geuijen, 2011, Noordegraaf et al., 2011). Het komt nog maar zelden voor dat problemen of vragen van burgers door één overheidsorganisatie opgelost of beantwoord kunnen worden omdat individuele organisaties niet meer genoeg gegevens, kennis of middelen in huis hebben (Geuijen, 2011). Wanneer zij onderling beter samenwerken, kunnen zij hun kennis, expertise en dus krachten bundelen, met een betere dienstverlening voor de burger als resultaat. Zo wordt de burger ontzien in onnodige handelingen en kan zij niet meer van het kastje naar de muur gestuurd worden. Wanneer samenwerkingen ontstaan tussen verschillende organisaties, wordt ook wel van *interorganisationele samenwerking* gesproken.

Innovaties die verbetering van dienstverlening richting de burger realiseren, zijn steeds vaker afhankelijk van de samenwerkingen die publieke organisaties met elkaar aangaan. Wanneer er sprake is van samenwerking tussen verschillende organisaties, die als doel hebben om innovaties te ontwikkelen, wordt ook van *interorganisationele innovatie* gesproken (Hartley et al., 2013). Op dit soort samenwerkingen focust huidig onderzoek zich en zodoende is *interorganisationele innovatie* de term die in de rest van dit onderzoek gebruikt wordt om dit soort samenwerking aan te duiden. Hoewel de noodzaak voor interorganisationele innovatie – zoals hierboven toegelicht – steeds groter wordt, wil dit niet zeggen dat het ook probleemloos verloopt. Zowel samenwerken als innovatie zijn complexe processen (Boonstra, 2000; Geuijen, 2011; Eggers & Singh, 2009). Samenwerken heeft namelijk altijd te maken met menselijke interacties en menselijk handelen en bij interorganisationele samenwerking komt hier ook nog bij dat personen afkomstig zijn uit verschillende organisaties en zodoende verschillende normen, waarden en probleemdefinities kunnen hanteren (Boonstra, 2000; Koppenjan & Klijn, 2004). Bovendien is innovatie een onzeker en fluïde proces waarbij de uitkomst vaak onzeker is (Eggers & Singh, 2009).

1.2 Context

Dit onderzoek richt zich specifiek op interorganisationele innovaties van Novum, het innovatielab van de Sociale Verzekeringsbank (SVB). Ook Novum merkt namelijk dat interorganisationele innovaties erg complex zijn. Novum is opgericht in 2017 en bestaat uit zeven medewerkers die zich bezighouden met het bedenken van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die klanten van de SVB raken. Deze vraagstukken bevinden zich voornamelijk in het sociale domein bevinden omdat de SVB de uitvoerder is van wetten en regelingen in het kader van de sociale zekerheid, zoals kinderbijslag en het AOW-pensioen (SVB, 2016). Het doel van Novum is om de SVB door middel van innovaties een stabiele organisatie te laten zijn die wendbaar is voor maatschappelijke ontwikkelingen zodat aan eisen van burgers kan worden (blijven) voldaan (SVB, 2017). Dit doet Novum onder andere door bestaande diensten van de SVB te verbeteren en nieuwe diensten te ontwikkelen. Hierbij worden technologische mogelijkheden – denk aan *blockchain*, kunstmatige intelligentie of spraak-naar-tekstprogramma's – ingezet om maatschappelijke uitdagingen of problemen op te lossen of te verbeteren.

De burger staat centraal bij alle innovaties die Novum ontwikkelt, dat betekent dat het uitgangspunt van alle innovaties is om waarde te creëren voor de burger. Om dit te realiseren heeft Novum echter steeds vaker kennis, expertise of middelen van andere organisaties nodig. Hierdoor heeft Novum als doel om naast innovatielab, ook innovatiepartner van andere overheidsorganisaties te zijn. Dit wil zeggen dat Novum steeds vaker interorganisationele innovaties aangaat met innovatielabs- of afdelingen van andere publieke organisaties om innovaties te ontwikkelen die ten goede komen aan de burger en hen ontziet van onnodige handelingen die nu, vanwege hoge mate van bureaucratie en slechte onderlinge samenhang van publieke organisaties, nog aanwezig zijn. Het gaat hierbij specifiek om samenwerkingen met innovatielabs of -afdelingen van andere publieke organisaties, die als doel hebben waarde te creëren voor de burger.

1.3 Probleemstelling

Novum merkt dus ook dat samenwerking met andere organisaties noodzakelijk is voor het realiseren van innovaties waar de burger daadwerkelijk iets aan heeft. Op dit moment voert Novum interorganisationele innovaties echter voornamelijk uit op basis van *trial en error* (M. Goense, 26 maart, persoonlijke communicatie). Het resultaat hiervan is dat Novum de afgelopen twee jaar zowel succesvolle als minder succesvolle

interorganisationele innovaties heeft meegemaakt, zonder dat zij een duidelijk beeld heeft van wat bijdraagt aan of heeft gezorgd voor de mate van succes van de samenwerking. Ook is het onbekend wat innovatieprofessionals tijdens deze interorganisationele innovatie als stimulerend dan wel belemmerend ervaren.

1.4 Doelstelling

Het doel van het huidige onderzoek is om inzichten te verwerven in de ervaringen en meningen van innovatieprofessionals werkzaam bij Novum of haar innovatiepartners over interorganisationele innovatie. Door middel van kwalitatief onderzoek wordt op basis van ervaringen van innovatieprofessionals afkomstig uit Novum en haar netwerk uit de publieke sector geprobeerd om te achterhalen wat volgens hen belangrijk is voor en bijdraagt aan de totstandkoming en de mate van succes van interorganisationele innovatie. Door ervaringen met en meningen over interorganisationele innovaties aan te horen en te analyseren, kunnen deze in kaart worden gebracht. Dit kan inzichten verschaffen waar Novum (en haar innovatiepartners) rekening mee kunnen houden en op in kunnen spelen en zodoende bijdragen aan succesvolle interorganisationele innovatie.

1.5 Vraagstelling

Bij de geschetste probleem- en doelstelling hoort de volgende hoofdvraag:

Hoe geven Novum en haar innovatiepartners vorm aan interorganisationele innovatie en welke stimulansen en belemmeringen ervaren zij hierbij?

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden, worden met behulp van literatuuronderzoek eerst drie deelvragen beantwoord:

1. Hoe wordt interorganisationele innovatie gedefinieerd in de literatuur?
2. Wat zegt literatuur over de verhouding tussen interorganisationele innovatie en de publieke sector?
3. Welke condities hebben volgens literatuur invloed op interorganisationele innovatie?

Vervolgens wordt door middel van empirisch onderzoek betekenis gegeven aan hetgeen

in de literatuur naar voren komt, waarbij ervaringen van respondenten de basis vormen. De daarbij behorende deelvragen zijn:

4. Hoe omschrijven innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatiepartners interorganisationale innovaties en de totstandkoming hiervan?
5. Welke stimulansen en belemmeringen ervaren innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatieprofessionals tijdens interorganisationale innovatie?

1.6 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt inzichten in interorganisationale innovatie waarop ingespeeld kan worden door innovatieprofessionals. De maatschappelijke relevantie hiervan is van toepassing op twee niveaus. Het eerste niveau betreft het organisatieniveau. Interorganisationale innovatie wordt steeds noodzakelijker voor publieke organisaties en dus zijn inzichten in de totstandkoming en stimulansen en belemmeringen relevant omdat ze handvatten kunnen bieden voor innovatieprofessionals uit de publieke sector. Dit kan bijdragen aan succesvollere (totstandkoming van) interorganisationale innovatie en resulteren in een betere samenhang tussen publieke organisaties, wat kan zorgen voor betere prestaties en een efficiëntere werkwijze (Van Delden, 2009).

Het tweede niveau betreft het niveau van de samenleving als geheel. Wanneer inzichten verkregen worden in wat bijdraagt aan interorganisationale innovatie, vergroot de kans dat een interorganisationale innovatie succesvol verloopt. Aangezien interorganisationale innovaties het doel hebben om waarde te creëren voor de burger, kan succesvolle interorganisationale innovatie ook ten goede komen aan de burger (en dus aan de maatschappij). Dit is relevant omdat de burger afhankelijk is van wat de overheid haar aanbiedt omdat zij zelf geen verandering aan kan brengen aan publieke dienstverlening (Van Delden, 2009). Interorganisationale innovatie kan de dienstverlening verbeteren en zo de burger ontzien van ingewikkelde en onnodige procedures of handelingen en zo waarde voor haar opleveren.

1.7 Wetenschappelijke relevantie

Huidig onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het inzichten kan bieden in wat stimulerend en belemmerend werkt voor een interorganisationale innovatie, iets wat nog maar weinig onderzocht is ondanks het feit dat interorganisationale innovatie wel steeds vaker voorkomt (Sørensen & Torfing, 2011, p. 845). Literatuur over interorganisationale

innovatie is schaars. Dit lijkt verklaard te worden doordat innovatie van oudsher enkel met de private sector werd geassocieerd innovatie in de publieke sector zodoende pas recentelijk, en daardoor nog relatief weinig, aandacht heeft gekregen in de literatuur (Bommert, 2010; Hartley, 2005; Torfing, 2016). Sørensen en Torfing (2011, p. 862) noemen interorganisationele innovatie in de publieke sector zelfs een totaal nieuwe tak van wetenschappelijk onderzoek. Bestaande literatuur heeft tot nu toe vooral gefocust op het voordeel dat middels interorganisationele innovatie behaald kan worden in de publieke sector, maar hierbij is het nog onduidelijk wat bijdraagt of juist tegenwerkt tijdens een interorganisationele innovatie (Agger & Sørensen, 2018).

Sørensen en Torfing (2011) hebben wel een eerste poging gedaan om interorganisationele innovatie in de publieke sector te analyseren. Het gaat hierbij echter om een simpel model, dat aangevuld dient te worden met empirisch onderzoek (Sørensen & Torfing, 2011, p. 858). Huidig onderzoek kan hier zodoende aan bijdragen.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt besproken hoe interorganisationele innovatie geduid wordt in de literatuur, hoe het zich verhoudt binnen de publieke sector en wordt tevens toegelicht wat mogelijke condities zijn die invloed hebben op interorganisationele innovatie. De methodologische verantwoording van dit onderzoek volgt in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 betreft de presentatie van de resultaten het empirische gedeelte van het onderzoek, welke in hoofdstuk 5 worden geanalyseerd worden. Daarop volgt de conclusie in hoofdstuk 6 waarin antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Tenslotte wordt in hoofdstuk 7 gereflecteerd op het onderzoeksproces en worden er zowel aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek als voor Novum.

2. Theoretisch onderzoek

Het huidige hoofdstuk geeft inzicht in het concept interorganisationale innovatie en behandelt eerder onderzoek dat hiernaar gedaan is. Daarbij wordt aandacht geschonken aan het innovatieproces, welke voordelen interorganisationale innovatie op kan leveren en tenslotte wordt beschreven hoe interorganisationale innovatie kan worden geanalyseerd en welke condities hierbij een rol spelen. Met de inzichten uit dit hoofdstuk kunnen de eerste drie deelvragen van dit onderzoek beantwoord worden. Tevens dienen deze inzichten als basis voor het empirisch onderzoek.

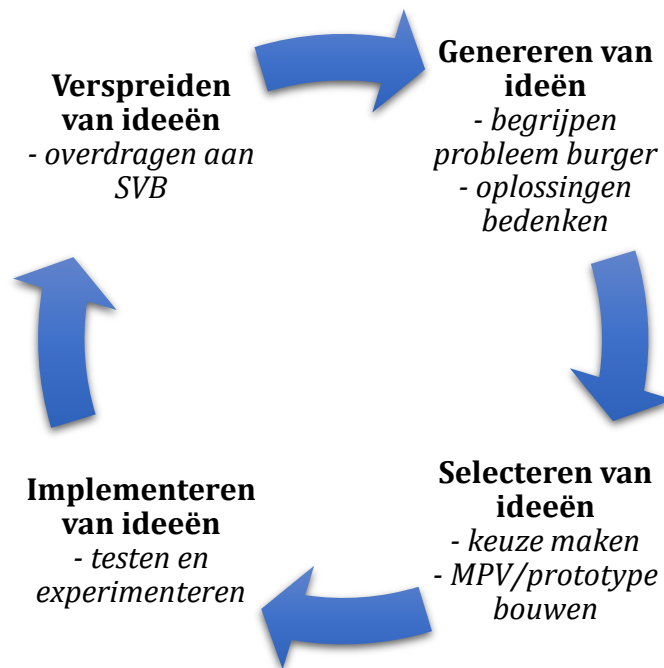
2.1 Het interorganisationale innovatieproces

Interorganisationale innovatie heeft betrekking op interorganisationale samenwerkingen waarbij het ontwikkelen van innovaties centraal staan. Het is voor dit onderzoek daarom relevant om inzichtelijk te maken wat innovatie is en hoe het proces er uitziet. Innovatie is een populair begrip waar geen algemene, vaststaande definitie voor wordt gehanteerd (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2011). Een aspect wat echter vaak terugkomt in de definitie is dat het wordt gezien als 'een nieuw idee dat werkt', wat altijd met verandering of vernieuwing te maken heeft (Torfing, 2016). Deze vernieuwing hoeft echter niet absoluut nieuw te zijn; het gaat erom dat deze als nieuw waargenomen wordt. In de definitie van Schumpeter (1942), de grondlegger van de moderne innovatietheorie, komt dit ook naar voren. Hij definieert innovatie als 'een creatieve destructie waarin nieuwe combinaties van bestaande bronnen gemaakt worden' (p. 14). Dat wil zeggen dat ook van innovatie gesproken kan worden als twee bestaande producten gecombineerd worden tot één nieuw product of wanneer een bestaand product geïntroduceerd wordt in een nieuwe markt (Sørensen & Torfing, 2011). De meeste innovaties zijn dan ook geïnspireerd op of een combinatie van al reeds bestaande producten of diensten en zijn dus alleen nieuw in relatieve zin (Hartley, 2005).

In de publieke sector heeft innovatie het doel om diensten van de overheid te verbeteren en zo publieke waarde te creëren voor de samenleving (Hartley, 2005). Publieke organisaties hebben namelijk de taak om tegemoet te komen in de behoeftes en verwachtingen van de maatschappij zodat diensten beter aansluiten op de wensen van burgers en er zo aan de eisen van de burger kan blijven voldaan (Mulgan & Albury, 2003, p. 5). De uiteindelijke waarde van een innovatie hangt daarbij af van welke waarde de

burger toekent aan een innovatie, en kan daarom vooraf nooit helemaal vastgesteld worden (Stoker, 2006). Sørensen en Torfing (2011, p. 849) definiëren publieke innovatie daarom als volgt: *'an intentional and proactive process that involves the generation and practical adoption and spread of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a specific context'*. Hierbij wordt benadrukt dat het gaat om een kwalitatieve verandering in een specifieke context maar wordt de mate van de verandering opengelaten.

Ook wordt er gesproken van een intentioneel en proactief proces. Dit innovatieproces bestaat uit vier fasen: het genereren, selecteren, implementeren en verspreiden van een of meerdere ideeën (Eggers & Singh, 2009; Salerno, Gomes, da Silva, Bagno & Freitas, 2014; Sørensen & Torfing, 2011; Sørensen & Torfing, 2016). Een innovatie begint met een probleem of uitdaging waarvoor bijbehorende mogelijkheden of doelstellingen worden geformuleerd, ofwel: de ideegeneratie. Bij Novum houdt dit allereerst in dat geprobeerd wordt om het probleem van de burger te begrijpen en hier vervolgens bijpassende oplossingen voor te bedenken. Fase twee bestaat uit het selecteren en doorontwikkelen van een (aantal) van deze ideeën. Bij Novum houdt dit in dat er een prototype of *minimum valuable product* (MPV) wordt gebouwd (M. Goense, persoonlijke communicatie, 15 april). Dit betekent dat er een simpele versie van de innovatie wordt gebouwd, vaak op een zo goedkoop mogelijke manier. Wanneer deze fase succesvol verloopt, wordt de innovatie vervolgens geïmplementeerd om te kijken of het voldoet aan alle eisen. Vaak is dit tijdens een experiment of een in een testomgeving. De laatste fase is de verspreiding van de innovatie. Bij Novum houdt dit in dat als een innovatie succesvol uit de test komt, overdraging naar de SVB plaatsvindt. Dit gebeurt alleen als de innovatie de andere drie stappen goed heeft kunnen doorlopen. In praktijk blijkt dat deze vier fasen niet steevast op dezelfde manier of in deze volgorde verlopen, maar soms ook verschuiven, samengevoegd of herhaald worden (Van de Ven et al., 2007 in Sørensen & Torfing 2011). Er wordt daarom ook wel gesproken van een innovatiecyclus, weergegeven in Figuur 1 hieronder (Eggers & Singh, 2009).



Figuur 1. De innovatiecyclus, gebaseerd op Eggers en Singh (2009), ingevuld op basis van de werkwijze van Novum.

2.2 Het belang van interorganisationale innovatie

Binnen huidig onderzoek staat interorganisationale innovaties tussen (innovatieafdelingen van) publieke organisaties centraal. Zoals in de inleiding besproken wordt de noodzaak voor interorganisationale innovatie voor publieke organisaties steeds groter. Problemen waar (de klant van) een organisatie mee te maken heeft, reiken steeds vaker over organisatiegrenzen heen (Geuijen, 2011). Hiervoor zijn innovatieve oplossingen nodig, maar voor het ontwikkelen van innovaties die daadwerkelijk waarde opleveren voor de burger is er steeds vaker behoefte aan interorganisationale samenwerking waarin actoren uit verschillende organisaties en niveaus hun kennis en ervaringen delen en verbinden (Bommert, 2010). Publieke organisaties worden daarom ook wel steeds vaker netwerkpartijen genoemd, die voor het behalen van hun doelstellingen afhankelijk zijn van andere organisaties (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007, p. 41).

Naast het feit dat gesteld kan worden dat interorganisationale innovatie dus noodzakelijk is voor publieke organisaties, kan het ook voordelen opleveren. Over het algemeen wordt namelijk gesteld dat interorganisationale innovatie zorgt dat verschillende belanghebbende partijen kennis met elkaar delen en tot ideeën en oplossingen komen die een gedeeld eigenaarschap hebben (Hartley et al., 2013). Interorganisationale innovatie zou bovendien ook zorgen voor meer betrokkenheid en

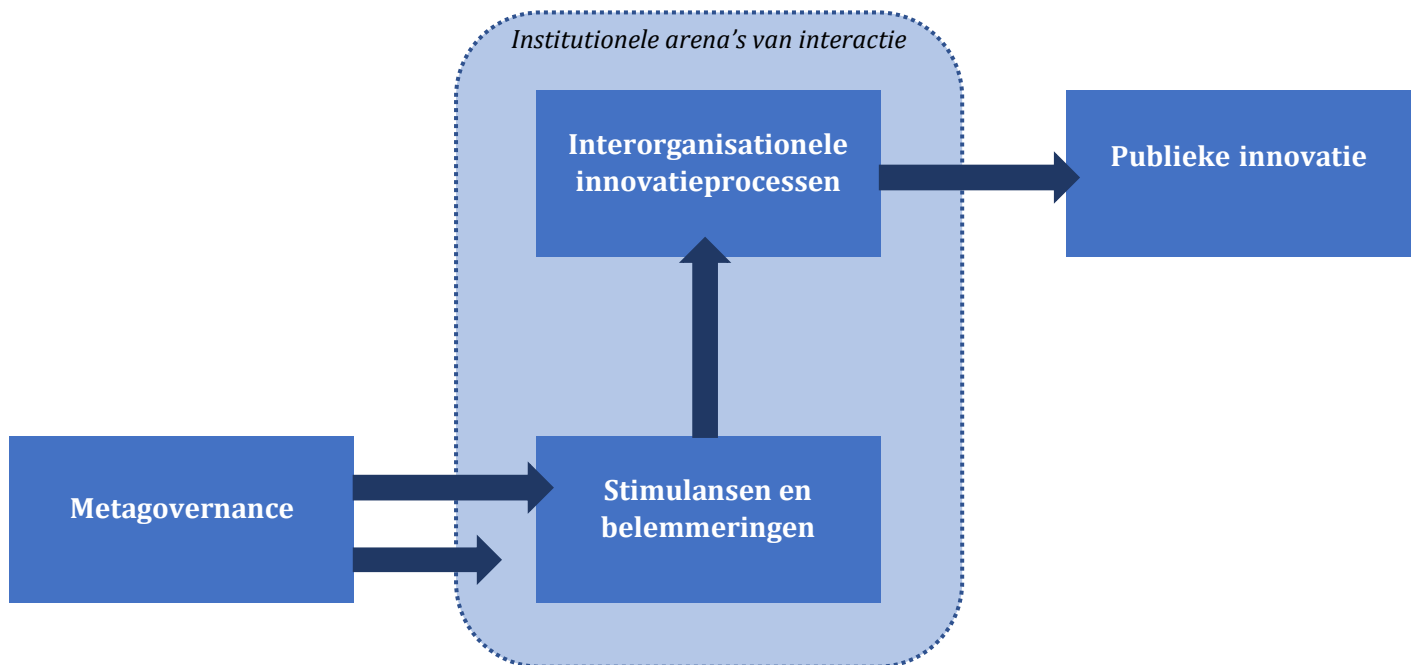
kansen creëren om van elkaar te leren. In vergelijking met innovaties ontwikkeld door samenwerkingen tussen mensen afkomstig uit dezelfde organisatie, zijn er bij interorganisationele samenwerkingen meer perspectieven aanwezig wat de kans op betere en meer diverse ideeën vergroot (Eggers & Singh, 2009). Dit komt omdat iedereen een andere invulling geeft aan het proces omdat ze verschillende werkwijzen gewend zijn.

In literatuur wordt bovendien gesteld dat interorganisationele innovatie een positieve bijdrage kan leveren aan het gehele innovatieproces (Eggers & Singh, 2009; Head & Alfons, 2015; Torfing, 2016). De eerste fase, het genereren van ideeën, wordt door interorganisationele samenwerking versterkt doordat actoren uit verschillende organisaties door hun verschillende achtergrond, perspectieven en ervaringen meer en betere ideeën op zouden doen dan dat actoren uit eenzelfde organisatie op zouden doen (Eggers & Singh, 2009; Sørensen & Torfing, 2011). De selectie van ideeën wordt verbeterd doordat er een grondigere afweging van ieder idee wordt gemaakt – waarbij verschillende perspectieven in acht worden genomen – tussen de kosten en baten, voor- en nadelen en winsten en verliezen van de verschillende ideeën (Sørensen & Torfing, 2011). Bovendien heeft een idee dat door de selectie van een interorganisationele samenwerking komt ook meteen een groter draagvlak dan een idee dat enkel door één organisatie wordt geselecteerd (Eggers & Singh, 2009; Sørensen & Torfing, 2011). Dit grotere draagvlak helpt ook tijdens de implementatiefase omdat het de kans op weerstand verkleint aangezien er een gedeeld eigenaarschap van het geselecteerde idee bestaat. Interorganisationele innovatie kan de verspreiding bevorderen omdat meerdere partijen betrokken zijn en deze allemaal een eigen achterban hebben. Dit zorgt bovendien voor een grotere en meer diverse evaluatie waarvan geleerd kan worden (Eggers & Singh, 2009).

2.3 Het interorganisationele innovatie *framework*

Hoewel de toegevoegde waarde van interorganisationele samenwerking voor innovaties in literatuur dus erkend wordt, wil dit niet zeggen dat interorganisationele samenwerking zonder meer een garantie biedt voor een succesvolle innovatie. Samenwerken heeft namelijk altijd te maken met interactieprocessen, die complex zijn omdat het betrekking heeft op menselijk handelen (Boonstra, 2000). Bovendien is innovatie een veranderlijk proces met een open einde, waarbij aan het begin nog weinig tot geen zekerheid is over hoe dit proces eruit komt te zien. Om toch in staat te zijn interorganisationele innovatie te analyseren, hebben Sørensen en Torfing (2011) een *framework* gemaakt dat hiervoor

een eerste aanzet biedt (Figuur 2). Hierbij wordt ervan uitgegaan dat interorganisatiele innovatie kan leiden tot publieke innovatie – weergegeven middels de pijl die de twee blokken verbindt – maar dat dit wel beïnvloed kan worden door stimulansen, belemmeringen en *metagovernance*.



Figuur 2. Versimpelde weergave van het model van Sørensen en Torfing (2011).

Het interorganisatiele innovatieproces bestaat uit vier fasen: het genereren, selecteren, implementeren en verspreiden van een idee. Tijdens deze vier fasen moet sprake zijn van *empowered* participatie, transformatief leren en collectief eigenaarschap (Sørensen & Torfing, 2011). Met *empowered* participatie wordt bedoeld dat alle actoren betrokken bij de interorganisatiele innovatie de mogelijkheid hebben om mee te denken en te beslissen over ideeën, verantwoordelijkheden dragen en zich proactief opstellen (Sørensen & Torfing, 2011). Transformatief leren betekent het doorbreken van vaststaande gedragingen, overtuigingen en routines door middel van (zelf)reflectie (Mezirow, 2000). Dit creëert nieuwe perspectieven welke belangrijk zijn voor de totstandkoming van innovatie (Sørensen & Torfing, 2011). Tenslotte bestaat interorganisatiele innovatie ook uit collectief eigenaarschap, waarmee wordt bedoeld dat betrokken actoren zich ‘eigenaar’ voelen van de ontwikkelde innovatie en zodoende participeren tijdens het innovatieproces en ook de mogelijkheid hebben om dit proces te beïnvloeden (Sørensen & Torfing, 2011). Dit kan vervolgens leiden tot publieke innovatie wat waarde creëert voor de burger of maatschappij (Stoker, 2006).

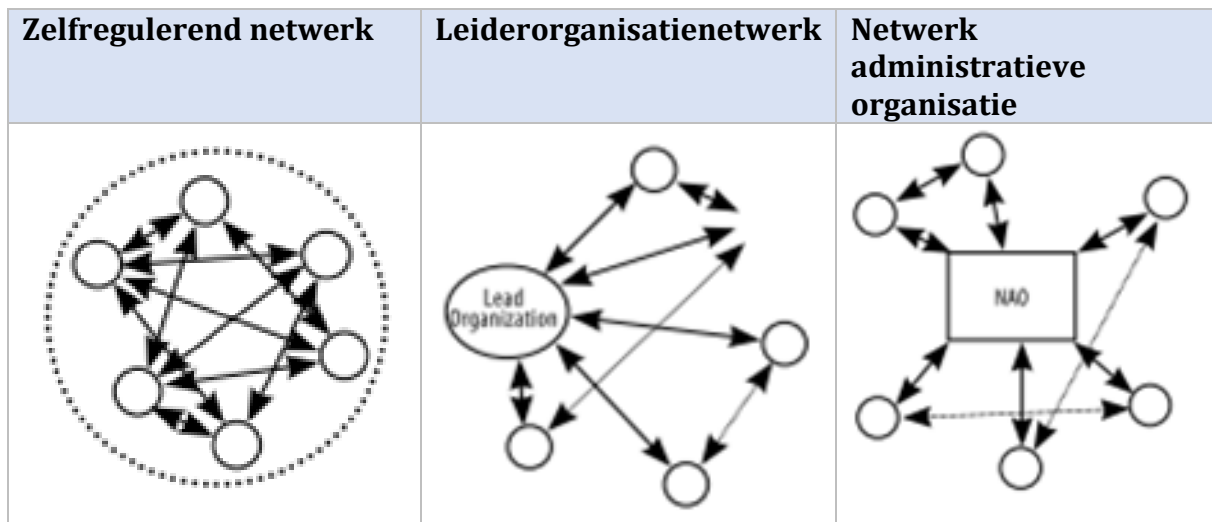
Het figuur laat tevens zien dat interorganisationele innovatie plaatsvindt binnen institutionele arena's van interactie (Sørensen & Torfing, 2011). Hiermee wordt bedoeld op het feit dat publieke organisaties zich bevinden in netwerken en zodoende een netwerkpartij zijn die voor het behalen van hun doelstellingen afhankelijk zijn van andere organisaties, zoals dit beschreven is in paragraaf 2.2 (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007, p. 41).

2.3.1 Metagovernance

Volgens Sørensen en Torfing (2011) kan *metagovernance* invloed hebben op zowel de arena's van institutionele interactie waarin interorganisationele innovatie plaatsvindt, als op de stimulansen en belemmeringen die interorganisationele innovatie beïnvloeden. *Metagovernance* zou de institutionele arena's kunnen stabiliseren, stimulansen kunnen vergroten en belemmeringen kunnen wegnemen (Sørensen & Torfing, 2011). *Metagovernance* wordt gedefinieerd als “*deliberate attempts to facilitate, manage, and direct more or less self-regulating processes of collaborative interaction without reverting to traditional statist styles of government in terms of bureaucratic rule making and imperative command*” (Sørensen & Torfing, 2011, p. 861). Het gaat dus om het faciliteren en managen van interorganisationele innovatie zonder gebruik te maken van traditionele, hiërarchische stijlen. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten van *metagovernance*: *hands-on* en *hands-off*.

Hands-off: de structuur

Met *hands-off metagovernance* wordt sturing op afstand bedoeld. Deze richt zich dan ook meer op de vorm van de structuur en de inrichting van een interorganisationele innovatie plaatsvindt (Sørensen & Torfing, 2011). Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van instituties of autoriteitsstructuren. Volgens Sørensen en Torfing (2011) heeft de vormgeving invloed op condities die op hun beurt weer interorganisationele innovatie beïnvloeden. Echter laten zij in het midden welke invloed deze vorm van het netwerk dan zou hebben. Provan en Kenis (2008) onderscheiden drie vormen waarin interorganisationele samenwerking kunnen voorkomen: een zelfregulerend netwerk, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie. De drie vormen staan weergegeven in Figuur 3 en worden daaronder nader toegelicht.



Figuur 3. De drie vormen van *network governance*. (Provan & Kenis, 2008)

Het zelfregulerend netwerk kenmerkt zich als meest simpele vorm. In een zelfregulerend netwerk werken alle actoren met elkaar samen en is er geen apart bestuur van het netwerk. Het bestuur is dus in handen van alle netwerkleden zelf, waardoor ze in theorie evenveel te zeggen hebben. Het voordeel van deze vorm is dat de participatie en betrokkenheid van de actoren hoog is, een daarbij behorend nadeel is inefficiëntie. Doordat alle partijen gelijk zijn, moet iedereen betrokken worden bij beslissingen wat het lastig kan maken om consensus te bereiken. Een zelfregulerend netwerk zou met name geschikt zijn in situaties waarin er een klein aantal partijen betrokken is er een hoge mate van doelconsensus aanwezig is (Kenis & Provan, 2008).

Bij een leiderorganisatienetwerk draait het om de verticale relaties, die zowel *bottom-up* als *top-down* geïnitieerd kunnen worden (Kenis & Provan, 2008). Alle leden delen een gemeenschappelijk doel en ook is er tot zekere hoogte sprake van samenwerking en interactie. Eén van de leden van een netwerk treedt als organisatieleider op en coördineert daarmee alle activiteiten en belangrijke besluiten zodat doelstellingen behaald kunnen worden. Een belangrijk onderdeel van deze vorm is dat de organisatieleider efficiënt en legitiem is. Een bijkomend nadeel van deze governancevorm is dat de organisatieleider door zijn positie, waarbij hij veel taken op zich neemt, andere leden van het netwerk kan domineren en zo zijn persoonlijke agenda door kan drukken. Dit kan vervolgens weerstand oproepen bij de andere leden waardoor zij ook voornamelijk naar hun eigen agenda kijken en de gemeenschappelijke doelstellingen niet meer haalbaar zijn. Doordat er in een leiderorganisatienetwerk meer sturing is dan in een zelfregulerend netwerk, is deze vorm beter geschikt bij een groot aantal betrokken partijen dan een zelfregulerend netwerk.

Een netwerk administratieve organisatie wordt gekenmerkt door een ‘afzonderlijke entiteit die wordt opgezet en de specifieke taak heeft om het netwerk te managen en de activiteiten te coördineren’ (Kenis & Provan, 2008, p. 302). Een overeenkomst met het leiderorganisatienetwerk is dat de netwerk administratieve organisatie ook een sleutelrol heeft in het onderhouden en de coördinatie van het netwerk, net zoals de organisatieleider in een leiderorganisatienetwerk dat doet. De hoofdtaak van een netwerk administratieve organisatie is echter het besturen van een netwerk en is dus niet één van deelnemende de partijen van het netwerk, zoals wel het geval is in een leiderorganisatienetwerk. Een netwerk administratieve organisatie zou in tegenstelling tot de andere twee vormen geschikter zijn voor een netwerk met een groot aantal leden, doordat de netwerk administratieve organisatie zelfstandig beslissingen kan doorvoeren en zo niet alle organisaties betrokken hoeven te worden.

Hands-on: leiderschap

Naast *hands-off* heeft ook *hands-on metagovernance* een invloed op interorganisationele innovatie. *Hands-on metagovernance* heeft betrekking op directe sturing van interorganisationele innovatie en wordt daardoor geassocieerd met leiderschap. Leiderschap is van belang tijdens interorganisationele innovatie omdat het sociale interacties kan stimuleren, faciliteren en monitoren (Agger & Sørensen, 2018; Ansell & Gash, 2008; Bland et al., 2010; Bremekamp, Kaats, Opheij & Vermeulen, 2009).

De invulling van leiderschap in een interorganisationele innovatie in de publieke sector verschilt echter met de ‘reguliere’ invulling van leiderschap binnen publieke organisaties (Agger & Sørensen, 2018). Publieke organisaties hebben in vergelijking met private organisaties vaak een verticale structuur waarbij doelstellingen *top-down* worden bepaald. Tijdens interorganisationele innovatie in de publieke sector zou echter horizontaal leiderschap stimulerender zijn. Dit komt omdat innovatie gebaat is bij ruimte en creativiteit (Agger & Sørensen, 2018). Ten tweede zou de focus binnen interorganisationele innovatie volgens hen liggen op *output* en *outcome* en niet op het proces dat bestaat uit vaste regels en procedures. De vier fasen van het innovatieproces verlopen namelijk niet altijd in een vaste volgorde maar kunnen best herhaald of samengevoegd worden of zelfs van volgorde veranderen (Eggers & Singh, 2009). Ten derde moet de prioriteit van de leider van een interorganisationele innovatie liggen bij creativiteit en experimenteren om zo tot innovatieve oplossingen te komen. Bij de traditionele werkwijze van de publieke sector focust een leider zich voornamelijk op

stabiliteit, vaste volgordes en controle maar tijdens interorganisatiele innovatie zou dit belemmerend werken (Agger & Sørensen, 2018). Tot slot moet een leider invulling geven aan zijn rol vanuit een interorganisatiele perspectief en moet daarom proberen zijn of haar eigen organisatie los te laten. Omdat bij interorganisatiele innovatie meerdere organisaties betrokken zijn werkt het negatief als een leider vanuit zijn eigen organisatie invulling geeft aan de rol (Agger & Sørensen, 2018). Deze vier verschillen tussen leiderschap binnen een publieke organisatie en tijdens een interorganisatiele innovatie staan weergegeven in Tabel 2 hieronder.

Tegenstrijdige managementlogica's	Publieke organisatie	Interorganisatiele innovatie
Autoriteit	Hiërarchisch	Horizontaal
Focus	Procedures	Output en outcome
Prioriteit	Vaste regels, controle, stabiliteit	Creativiteit, experimenteren, verandering
Perspectief	Intra-organisatiele	Interorganisatiele

Tabel 2. Verschillen en spanningen tussen het managen van publieke organisaties en co-innovatie (Agger & Sørensen, 2018).

Daarnaast maken Agger en Sørensen (2016) ook onderscheid tussen vier rollen met bijbehorende taken die een leider zou moeten uitvoeren. Dit is allereerst de rol van *pilot*, die een algehele blik behoudt op het proces, waarbij het bijhouden van de agenda en het betrekken van relevante stakeholders belangrijk is. De tweede rol noemen zij de *whip*, welke als taak heeft om alle partijen betrokken en gemotiveerd te houden en zo zorgen dat iedereen een bijdrage levert. De derde rol is die van *culture-maker*, deze creëert een cultuur waarin experimenteren en risico's nemen gestimuleerd wordt en zo gedrag wordt gecreëerd waarbij samenwerken en innoveren de norm is. Tot slot is er de rol van *communicator*, deze draagt verantwoordelijkheid voor een gedeelde taal met een gezamenlijk begrip van het probleem en de oplossing ervan.

2.3.2 Stimulansen en belemmeringen

Tot slot laat het schema zien dat er condities zijn die een stimulerende dan wel belemmerende invloed kunnen op interorganisatiele innovatie. Dit onderzoek verdeelt deze stimulansen en belemmeringen op in de volgende condities: de invulling van het proces, de doelconsensus, het vertrouwen, de betrokken partijen, de wederzijdse afhankelijkheid en de organisatiestructuur.

Het proces

Het proces van een interorganisationele innovatie kan invloed hebben op de uitkomst en het succes van een interorganisationele innovatie en verdient voldoende aandacht. Bij een interorganisationele samenwerking is er meestal sprake van een tijdelijk verband met een beperkte looptijd (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002), waardoor het belangrijk is om deze beperkte looptijd efficiënt te benutten. Ondanks dat het innovatieproces in vier fasen is op te delen, kunnen deze fasen in praktijk verschuiven, samengevoegd worden of herhaald worden waardoor de volgorde en invulling ervan niet vooraf vaststaat (Eggers & Singh, 2009). Bovendien is er interorganisationele innovatie sprake van samenwerking tussen actoren die afkomstig zijn uit verschillende organisaties. Dit kan invloed hebben op het proces van de samenwerking en de onderlinge relaties omdat betrokken personen waarschijnlijk gewend zijn aan verschillende werkwijzen, procedures en regels (Boonstra, 2000; Klijn & Koppenjan, 2004). De werkprocessen binnen een interorganisationele innovatie zijn dan vaak ook nog niet van tevoren aanwezig en moeten zodoende door de betrokkenen worden ingericht (Boonstra, 2000). Aan het begin van een interorganisationele innovatie moet daarom voldoende aandacht besteed worden aan de invulling van werkprocessen, zodat onderlinge verschillen duidelijk zijn. Wanneer dit niet het geval is kunnen tijdens het proces tegenstrijdigheden ontdekt worden wat het proces kan stilleggen of belemmeren en zo interorganisationele innovatie in de weg kan staan (Klijn & Koppenjan, 2004). Het is echter ook belangrijk om het proces niet dusdanig gepland te hebben omdat dit de vrijheid binnen een samenwerking kan beperken (Lewis et al., 2010; Schruijer & Vansina, 2007). Deze vrijheid is juist belangrijk voor het creëren van een prettige samenwerkings sfeer en is bovendien ook noodzakelijk voor innovatieve ideeën (Bommert, 2010). Het interorganisationele innovatieproces zou zodoende in samenspraak tot stand moeten komen zodat alle partijen zich kunnen vinden in de invulling ervan en zich betrokken voelen (Schruijer & Vansina, 2007).

Doelconsensus

Interorganisationele samenwerkingen zouden beter functioneren als er overeenstemming is over de doelstelling (Ansell & Gash, 2008; Crijns et al., 2018; Kenis & Provan, 2008; Van Wendel de Joode et al., 2013). Een hoge mate van doelconsensus draagt bij aan de effectiviteit van een samenwerking. Bedwell et al. (2012) stellen dat er ten minste één gedeeld doel binnen een samenwerking moet zijn want anders ontbreekt er

een reden om überhaupt een samenwerking aan te gaan (p. 130). Zoals eerder beschreven komt samenwerking tot stand doordat organisaties iets willen bereiken wat ze niet alleen kunnen. Wanneer de doelstelling betrekking heeft op het oplossen van een (gezamenlijk) urgent probleem waar alle partijen het over eens zijn, zou de kans op succesvolle innovatie vergroten (Crijns et al., 2018; Sørensen & Torfing, 2011). Daarbij werkt het ook stimulerend als het doel voor alle partijen winst oplevert (Sørensen & Torfing, 2011).

Dit wil echter niet zeggen dat actoren naast het gezamenlijke doel geen eigen belangen of doelstellingen hebben. Deze bestaan namelijk in elke interorganisationele samenwerking doordat personen afkomstig zijn uit verschillende organisaties en dus andere belangen hebben (Thomson & Perry, 2006). Dit hoeft niet per se voor problemen te zorgen, zo lang personen maar bereid zijn om naast de eigen doelen ook het gemeenschappelijke doel te bereiken (Thomson & Perry, 2006, p. 28). Wanneer de individuele doelen van personen te veel onderling verschillen kunnen er wel problemen optreden (Bland et al., 2010). Dan is er misschien wel enige overlap tussen individuele doelen maar onvoldoende om een echt gedeelde algehele doelstelling te vinden (Bland et al., 2010). Zorgen voor een gemeenschappelijke doelstelling die ook voldoende overlapt met de individuele doelstellingen, is een spanningsveld waar alle betrokken actoren binnen een netwerk mee te maken krijgen.

Wanneer dit spanningsveld te groot wordt en de werkwijze of doelstelling van de samenwerking te veel afwijkt van die van de eigen doelstellingen van de betrokken actoren, kan dit voor problemen zorgen. Als betrokken actoren het idee hebben dat zij hun eigen (professionele) identiteit verliezen of moeten verloochenen, heeft dit namelijk tot gevolg dat professionals binnen een samenwerking zich van elkaar vervreemden wat gedeeld eigenaarschap kan belemmeren (Van Delden, 2009). Dit kan zorgen voor machtsconflicten binnen de samenwerking (Mandell & Steelman, 2003). Het creëren van een dermate overlappend of gemeenschappelijk doel – zonder dat vertrouwen of relaties beschadigen – is daarom essentieel. Hiervoor is afstemming over de werkwijze en cultuur binnen een samenwerking erg lastig, maar tevens enorm belangrijk (Van Delden, 2009). Van Wendel de Joode et al. (2013) stellen daarom dat het respecteren van elkaars doelen en belangen erg belangrijk is en dat de uiteindelijke producten of diensten moeten bijdragen aan ieders belang. Hiervoor is oprechte interesse in elkaars belangen, transparantie en betrouwbaarheid cruciaal.

Vertrouwen

Wanneer betrokken actoren elkaar vertrouwen zou dit een positieve invloed op interorganisationele innovatie hebben. Vertrouwen is dan ook een conditie die vaak wordt aangehaald in literatuur (Ansell & Gash, 2008; Bremekamp et al., 2009; Provan & Kenis, 2008). Het zou bepalend zijn voor de effectiviteit en duurzaamheid van samenwerkingen en bovendien is vertrouwen ook cruciaal tijdens een innovatieproces omdat innovatie 'net zo risicovol is als dat het wenselijk is' (Klijn, 2009, p. 24). Bovendien werkt vertrouwen stimulerend voor innovatie omdat het bijdraagt aan het creëren van een sfeer waarin partijen niet bang zijn om fouten te maken maar zich veilig genoeg voelen om te experimenteren (Sørensen & Torfing, 2011).

Volgens Bremekamp et al. (2009) is vertrouwen iets dat moet worden opgebouwd. Omdat netwerken bestaan uit leden uit verschillende organisaties met verschillende achtergronden, delen zij niet per se dezelfde waarden en normen (Klijn & Koppenjan, 2004). Hier moet dus rekening mee gehouden worden. Door het tonen van oprechte interesse en door open en transparant te zijn kunnen partijen elkaars normen en waarden leren kennen (Klijn & Koppenjan, 2004). Ansell & Gash (2008) staan hier kritischer tegenover. Hoewel zij ook stellen dat het winnen van vertrouwen tijd kost en een toewijding op lange termijn vereist, wordt ook groot belang gehecht aan de invloed van eerdere ervaringen tussen betrokken actoren op het vertrouwen. Wanneer eerdere samenwerkingen succesvol zijn verlopen, heeft de toekomstige samenwerking ook meer kans op slagen (Ansell & Gash, 2008). Vice versa, wanneer actoren in het verleden slechte ervaringen met elkaar hebben gehad benadeelt dit de effectiviteit van de samenwerking. Wanneer het vertrouwen ooit geschaad is, is dit namelijk erg lastig te herstellen. Weinig vertrouwen leidt dan tot weinig toewijding aan het project, manipulatie en slechte communicatie (Ansell & Gash, 2008).

Betrokken partijen

Het is belangrijk om de juiste partijen aan tafel te krijgen omdat de samenstelling van betrokkenen voor een groot deel de uiteindelijke waarde van de uitkomst van de interorganisationele innovatie bepalen (Austin & Seitani, 2012). Schruijer en Vansina (2007, p. 213) stellen dat alle partijen die het proces of de uitkomst van de samenwerking kunnen beïnvloeden of erdoor (kunnen) worden beïnvloed, aan tafel moeten zitten. Wanneer deze partijen niet betrokken worden, kan dit namelijk voor problemen zorgen. Ten eerste doordat deze partijen zich hierdoor gepasseerd kunnen gaan voelen en zo gaan

tegenwerken (Lewis et al., 2010). Ten tweede brengt het niet betrekken van deze partijen altijd een risico met zich mee omdat de kans bestaat dat ze door onvoorziene omstandigheden alsnog betrokken moeten worden. Het alsnog aan boord krijgen van deze partijen zou dan veel meer tijd en middelen kosten dan wanneer ze vanaf het begin betrokken zouden zijn (Lewis et al., 2010). Bovendien zouden partijen die niet vanaf het begin betrokken worden minder gemotiveerd zijn tijdens de interorganisationele innovatie, terwijl motivatie erg belangrijk is voor een samenwerking (Schruijer & Vansina, 2007). Austin en Seitanidi (2012) stellen daarom dat de selectie van partijen tijd en aandacht verdient en hier goed bij stil moet worden gestaan.

Over de invloed van het aantal betrokken partijen tijdens een interorganisationele innovatie bestaat onenigheid in literatuur. Enerzijds wordt gesteld dat een klein aantal partijen zorgt voor de meeste effectiviteit omdat zo snel consensus bereikt wordt (Koppenjan & Klijn, 2004). Te veel betrokken partijen zorgt namelijk voor meer aanwezige perspectieven en dat maakt het bereiken van consensus lastiger (Koppenjan & Klijn, 2004). Tegelijkertijd zorgt een groot aantal partijen wel voor diversiteit, wat kan bijdragen aan creativiteit en zo ten goede zou komen aan de kwaliteit van de innovatie en aan het innovatieproces (Eggers & Singh, 2009). Het lijkt dan belangrijk om een goede balans te vinden tussen enerzijds het hebben van diversiteit en anderzijds efficiëntie te behouden.

Wederzijdse afhankelijkheid

Het is voor interorganisationele innovatie daarnaast van belang dat partijen elkaar nodig hebben omdat ze elkaar kunnen aanvullen en zo samen iets kunnen bereiken wat alleen niet mogelijk is. Dit wordt ook wel wederzijdse afhankelijkheid genoemd (o.a. Ansell & Gash, 2008; Bovens et al. 2007; Koppenjan & Klijn, 2004; Noordegraaf et al., 2011; Sørensen & Torfing, 2011; Torfing, 2016). Omdat actoren binnen een netwerksamenwerking relatief autonoom zijn, kan actieve participatie vaak niet afgedwongen worden maar komt samenwerking over het algemeen het best tot stand op vrijwillige basis (Ansell & Gash, 2008). Het gaat dan in vrijwel alle gevallen over zaken die een organisatie niet alleen kan waarmaken, maar waar zij andere organisaties voor nodig heeft. Bij deze wederzijdse afhankelijkheid is het belangrijk dat alle partijen een aanzienlijke kans op voordelen kunnen behalen op basis van de samenwerking (Sørensen & Torfing, 2011). Voor het behalen van dit voordeel is het wel vereist dat het probleem dat ten grondslag ligt aan de oplossing waarvoor partijen van elkaar afhankelijk zijn,

urgent is en door alle partijen wordt ervaren (Sørensen & Torfing, 2011).

Een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen vergroot de kans op een succesvolle interorganisationele innovatie (Ansell & Gash, 2008). Dit werkt twee kanten op. Als betrokken partij is het enerzijds van belang om de toegevoegde waarde die zij levert als partij toe te lichten (Ansell & Gash, 2008). Dit rechtvaardigt namelijk de deelname. Anderzijds is het ook van belang om te benoemen wat de toegevoegde waarde van de andere partijen is. Motivatie en betrokkenheid voor een samenwerking neemt namelijk toe wanneer een partij merkt dat haar deelname aan een samenwerking daadwerkelijk effect heeft op het uiteindelijke product of dienst. Wanneer actoren ervaren dat zij alleen betrokken worden voor advies of als formaliteit, vermindert de stimulans om mee te werken aanzienlijk (Ansell & Gash, 2008).

Organisatiestructuur

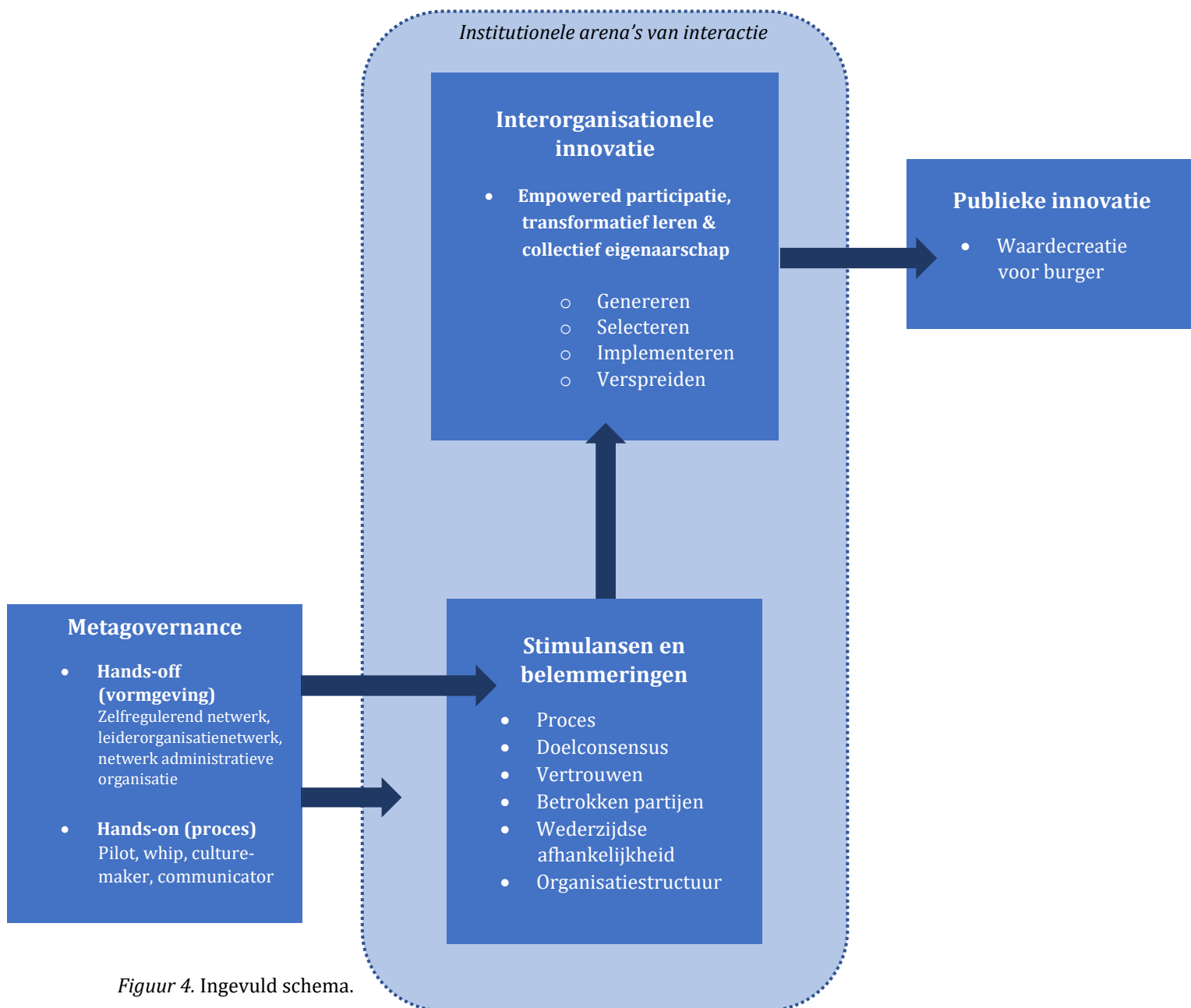
Innovatie is gebaat bij flexibiliteit en daarom is het belangrijk dat deze ruimte en flexibiliteit tijdens interorganisationele innovaties aanwezig is (Mulgan & Albury, 2003). De organisatiestructuur is hier bepalend in, echter wordt de organisatiestructuur van publieke organisaties niet als stimulerend gezien voor innovatie (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003). Publieke organisaties hebben namelijk vaak een hiërarchische structuur die wordt bestempeld als log, waarbij processen voornamelijk *top-down* plaatsvinden. Dit is niet bevorderend voor innovatie omdat innovatie juist gebaat is bij flexibiliteit en ruimte voor creativiteit (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2011).

Deze top-down organisatiestructuur zou interorganisationele innovatie tevens benadelen door het feit dat dit zorgt voor een groot gat tussen de bestuurders die gaan over beleid en de uitvoerders die zich bezighouden met het uitvoeren en ontwikkelen van innovaties (Hartley, 2005; Sørensen & Torfing, 2011). De angst van bestuurders voor innovatie zou voortkomen uit het feit dat innovatie onzekerheid en risico's met zich meebrengt en bestuurders bang zijn om deze risico's te nemen omdat ze niet willen falen onder toeziend oog van de maatschappij (Mulgan & Albury, 2003). Deze angst kan bovendien in stand gehouden worden doordat publieke organisaties niet afhankelijk zijn van innovaties voor hun bestaansrecht (Hartley, 2005). Van oudsher is innovatie namelijk een concurrentiemiddel maar in de publieke sector is hier geen sprake van aangezien zij voornamelijk (quasi-) collectieve goederen levert. (Barlett & Dibben, 2002; Hartley, 2005; Osborne & Brown, 2013, p.1; Agger & Sørensen, 2018). Hierdoor zou innovatie niet tot de

kernactiviteiten van een publieke organisatie behoren en zo interorganisationele innovatie in de weg kunnen staan (Hartley, 2005).

2.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is het interorganisationele innovatieproces toegelicht en besproken welk voordeel interorganisationele samenwerking op de totstandkoming van innovatie kan hebben. Vervolgens is het analytisch model van Sørensen en Torfing (2011) geïntroduceerd en ingevuld, waarmee interorganisationele innovatie geanalyseerd kan worden. Het ingevulde model is weergegeven in Figuur 4 hieronder.



Figuur 4. Ingevuuld schema.

3. Methoden

In dit hoofdstuk staat de aard en aanpak van het huidige onderzoek beschreven. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de onderzoekspositionering behandeld. Daarna worden in paragraaf 3.2 de onderzoeksmethoden besproken, welke bestaan uit zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Tot slot bespreekt paragraaf 3.3 de kwaliteitscriteria van het onderzoek.

3.1 Onderzoekspositionering

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. In de wetenschap wordt onderscheid gemaakt tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek is sprake van een objectieve werkelijkheid die onderzocht wordt op basis van hypothesen, variabelen en statistieken (O’Leary, 2017, p. 257). Dit soort onderzoek vindt vaak plaats op grotere schaal maar gaat weinig de diepte in. Kwalitatief onderzoek wordt vaak gedaan door middel van diepteonderzoek dat op kleinere schaal plaatsvindt (O’Leary, 2017, p. 258). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, gaat kwalitatief onderzoek niet uit van een objectieve waarheid maar van meerdere mogelijke visies op de werkelijkheid. Deze zijn te ontdekken door in gesprek te gaan of door te observeren (Boeije, 2009). Kwalitatief onderzoek biedt daarbij de mogelijkheid om tijdens het beschrijven en begrijpen van deze werkelijkheden rekening te houden met complexiteit en de manier waarop verschillende percepties binnen de werkelijkheid worden geïnterpreteerd (Boeije, 2009). Aangezien de hoofdvraag van dit onderzoek **“Hoe geven innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatiepartners vorm aan interorganisationele innovatie en welke stimulansen en belemmeringen ervaren zij hierbij?”** is, sluit een kwalitatief onderzoek daar het best op aan.

Kwalitatief onderzoek kent verschillende varianten. Een daarvan is het interpretatieve paradigma, waar de vraagstelling van dit onderzoek het best op aansluit. Dit paradigma gaat namelijk uit van een subjectieve werkelijkheid en focust zodoende op het begrijpen van betekenissen die worden toegekend aan gebeurtenissen (Boeije et al., 2009, p. 22). Dat past goed bij dit onderzoek omdat het doel is om door middel van ervaringen en meningen van respondenten inzicht te verkrijgen in interorganisationele innovatie. Hierbij staan ervaringen van innovatieprofessionals centraal en wordt interorganisationele innovatie bestudeerd vanuit het gezichtspunt van deze

innovatieprofessionals. Er wordt dan ook niet uitgegaan van één objectieve werkelijkheid maar van verschillende interpretaties hiervan.

3.2 Onderzoeksmethoden

Huidig onderzoek heeft gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. In paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 worden beide methoden besproken.

3.2.1 Theoretisch onderzoek

Literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) is verricht om de eerste drie deelvragen te kunnen beantwoorden. Bestaande literatuur heeft daarbij gediend om ‘*sensitizing concepts*’ in beeld te brengen. Dit houdt in dat literatuur is gebruikt om te leren welke termen van belang zijn, hoe eerder onderzoek is aangepakt en wat de resultaten hiervan zijn (Boeije, 2009, p. 257). Deze literatuur is gezocht middels de wetenschappelijke databank Google Scholar en daarnaast zijn boeken van de Universiteit Bibliotheek Utrecht geraadpleegd.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is literatuuronderzoek gedaan naar hoe interorganisationele innovatie gediend wordt in de literatuur en hoe en in welke vorm dit tot stand kan komen in de publieke sector. Hoewel onderzoek naar interorganisationele innovatie in de publieke sector schaars is, is er wel een *framework* dat als doel heeft om interorganisationele innovatie te kunnen analyseren (Sørensen & Torfing, 2011). Het gaat echter om een versimpeld model dat behoefte heeft aan verdere in- en aanvullingen door middel van empirisch onderzoek (Sørensen & Torfing, 2011, p. 585). Hiervoor zijn verschillende artikelen gebruikt die echter vanwege de schaarste van onderzoek naar interorganisationele innovatie, vaak betrekking hadden op danwel innovatie(processen) danwel op interorganisationele samenwerkingen (o.a. Agger & Sørensen, 2018; Ansell & Gash, 2008; Barlett & Dibben, 2002; Bremekamp et al., 2009; Crijns et al., 2018; Dubbeldam & Wieringa, 2009; Provan & Kenis, 2008, Van Delden, 2009). Op deze manier zijn enkele condities gedestilleerd welke als basis hebben gediend voor het empirisch onderzoek.

3.2.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is uitgevoerd om de laatste twee deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Door middel van empirisch onderzoek is geprobeerd inzicht te verkrijgen in ervaringen en belevenissen van respondenten.

Semigestructureerde interviews

Het empirisch onderzoek bestond uit zestien semigestructureerde interviews. Interviews

zijn een vorm van onderzoeken waarbij een onderzoeker vragen stelt aan een of meerdere respondenten over ervaringen en opvattingen om zo informatie te verzamelen over het onderwerp dat onderzocht wordt (Boeije, 2014). Interviews zijn een goede methode om inzicht te verkrijgen in de belevingswereld van respondenten omdat tijdens interviews dieper kan worden ingegaan op de antwoorden van respondenten en respondenten tevens tijdens interviews hun eigen antwoorden kunnen formuleren (Boeije, 2014). Het gebruik van interviews als onderzoeksmethode past binnen de interpretatieve benadering en sluit zodoende goed aan bij het huidige onderzoek omdat het doel is om inzichten te verschaffen in ervaringen en meningen van respondenten.

Er bestaan drie vormen voor het afnemen van interviews: gestructureerde, semigestructureerde en niet gestructureerde interviews. In huidig onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit wil zeggen dat er geen sprake is van een volledig vooraf gestructureerde vragenlijst, maar van een topiclijst waarin onderwerpen uit het literatuuronderzoek naar voren kwamen (Boeije, 2014). Hiervoor is gekozen zodat er tijdens de interviews ruimte was voor open antwoorden en respondenten zo min mogelijk gestuurd zouden worden. Deze ruimte voor open antwoorden is belangrijk omdat het doel was om de ervaring en betekenisgeving van respondenten te achterhalen en zij daarbij zo min mogelijk beïnvloed werden.

De topiclijst is opgesteld met behulp van inzichten die zijn verkregen vanuit literatuuronderzoek en is te vinden in bijlage I. Voorafgaand aan het empirisch onderzoek is deze topiclijst op één persoon ge-pretest om zeker te zijn dat vragen duidelijk geformuleerd waren en de vragen in een logische volgorde gesteld werden. De topiclijst diende als houvast voor de interviewer zodat alle respondenten in principe over dezelfde onderwerpen bevraagd zijn. Wel was er tijdens ieder interview de mogelijkheid om hiervan af te wijken wanneer de situatie daarom vroeg. Zo kon er toch dieper worden ingegaan op bijvoorbeeld het thema organisatiestructuur, dat niet op de topiclijst stond maar wel een relevante conditie bleek te zijn. Bovendien is ieder interview geëindigd met de vraag of er nog relevante onderwerpen of condities onbesproken waren.

Alle semigestructureerde interviews vonden plaats in een rustige omgeving op de werkplek van de respondent. In de meeste gevallen was dit in een aparte kamer en in enkele gevallen was dit in ergens in een rustige hoek van een openbare ruimte zoals een kantine. Drie interviews zijn telefonisch afgenomen vanwege logistieke redenen; de combinatie van conflicterende agenda's van de onderzoeker en respondent met

bijkomende reistijd van de onderzoeker zorgde ervoor dat een fysieke afspraak binnen het tijdsbestek van het onderzoek niet mogelijk was. Tijdens deze telefonische interviews is er ook gezorgd dat zowel de onderzoeker als de respondent zich bevond in een rustige omgeving, zonder geluidsoverlast, zodat beiden volledige aandacht hadden voor het interview. De interviews zijn afgenomen tussen 6 juni en 3 juli 2019 en duurden gemiddeld 45 minuten, waarbij het kortste interview 29 minuten duurde en het langste 1 uur en 6 minuten. De exacte duur van ieder interview is te vinden in bijlage II.

Respondenten

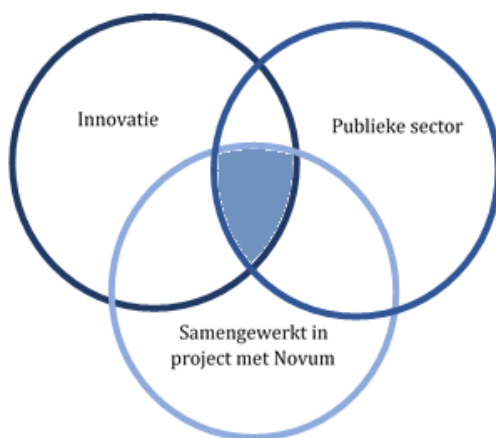
De respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn gevonden via het netwerk van Novum. Ze zijn via e-mail benaderd tussen 27 mei en 25 juni 2019. In totaal zijn er zestien respondenten uit acht publieke organisaties geïnterviewd. Vanwege privacy redenen zijn deze organisaties niet in de lopende tekst opgenomen, wel zijn deze te vinden in bijlage II. Zeven respondenten waren werkzaam bij Novum, de resterende negen respondenten waren werkzaam bij andere publieke organisaties. Alle respondenten waren werkzaam op (een van) de innovatieafdeling(en) van deze organisaties die verantwoordelijkheid draagt voor digitale innovaties voor de dienstverlening richting de burger. De respondenten bekleeden functies van innovatiemanager, -regisseur of -designer. Het verschil tussen deze functies is dat innovatiemanagers- en regisseurs naast het uitvoeren van innovatieprojecten zich ook bezighouden met de koers en doelstellingen van de afdeling en dus verantwoordelijk zijn voor het functioneren van de innovatieafdeling of het innovatielab. Innovatiedesigners houden zich enkel bezig met het uitvoeren van innovatieprojecten.

Naast het vereiste criteria dat respondenten werkzaam waren bij innovatielab of -afdeling van een publieke organisatie, was een ander criteria dat zij ervaring hebben met interorganisationele innovatieprojecten waarvan Novum ook deel uitmaakt(e). Het ging hierbij in alle gevallen om interorganisationele innovaties waarbij een vraagstuk uit het sociale domein centraal stond. In de oplossing van deze vraagstukken stond het inzetten van technologische mogelijkheden centraal om zo een bestaande dienst te verbeteren of een nieuwe dienst te ontwikkelen. Denk hierbij aan de ontwikkeling van een app of portaal, of aan een nieuwe inrichting van een proces. Hierbij is het innovatieproces zoals dit beschreven is in het literatuurhoofdstuk doorlopen.

Middels deze set van criteria was het mogelijk om respondenten te bevragen over ervaringen die zij met Novum delen waardoor het voor Novum gemakkelijker is deze te

duiden. Bovendien kan zo met zekerheid gesteld kan worden dat inzichten uit het onderzoek ook relevant zijn voor Novum, gezien de empirische data afkomstig is uit ervaringen die zijn opgedaan tijdens interorganisationele innovaties waarbij Novum betrokken was. Novum wil immers inzichten verkrijgen in hoe zij interorganisationele innovatie beter kunnen aanpakken. Daarom was het minder relevant om personen te interviewen die werkzaam zijn bij publieke organisaties waar zij niet of nauwelijks mee samenwerken of om interorganisationele innovaties te bevragen die betrekking hebben op vraagstukken waar Novum zich niet mee bezighoudt.

Omdat Novum op het moment dat dit onderzoek werd uitgevoerd maar deelnam aan één interorganisationeel innovatieproject en er vanuit dat project maar vier respondenten voor dit onderzoek beschikbaar waren, is ervoor gekozen om ook respondenten te benaderen waarmee Novum in het verleden een interorganisationeel innovatieproject heeft doorlopen. Via deze weg zijn nog vijf respondenten gevonden, wat maakt dat er in totaal negen respondenten hebben deelgenomen die werkzaam waren bij een andere organisatie dan Novum. In Figuur 5 hieronder staan de criteria van respondenten nog eens visueel weergegeven.



Figuur 5. Selectiecriteria van respondenten.

Data-analyse

Alle interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen en naderhand teruggeluisterd en getranscribeerd. Tijdens het transcriberen zijn de woorden van de respondent letterlijk uitgetypt en is woordkeuze en zinsbouw niet aangepast om de belevingswereld en het perspectief van de respondent zo veel mogelijk aan te kunnen houden. Vervolgens zijn deze transcripten met behulp van het programma NVivo gecodeerd. Er is pas begonnen met coderen nadat alle interviews zijn afgenomen.

Coderen houdt in dat de onderzoeker de data verdeeld in inhoudelijk samenhangende stukken en hier een code aan geeft (Boeije, 2014). Dit is een proces waarbij data continu herzien en -overwogen wordt, wat het een belangrijke eerste stap in het verkrijgen van inzichten maakt. Tijdens het coderen zijn verschillende stappen doorlopen. Achtereenvolgens is open, axiaal en selectief gecodeerd. Open coderen was de eerste stap die in huidig onderzoek is gezet binnen de data-analyse. Het houdt in dat data wordt verdeeld op basis van inhoud. Zo zijn alle samenhangende stukken voorzien van een code die de inhoud ervan dekt. Dit draagt volgens Boeije (2014) bij aan het leren kennen van de data. Om overzicht en structuur aan te brengen zijn deze codes vervolgens gecategoriseerd. Dit wordt ook wel axiaal coderen genoemd (Boeije, 2014). Daarbij zijn losse codes samengevoegd tot overkoepelende begrippen om het aantal codes te reduceren en zo meer structuur te kunnen aanbrengen aan de data. Tevens houdt axiaal coderen in dat de onderzoeker keuzes maakt in welke categorieën relevant zijn voor het onderzoek, hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen hoofd- en subcodes. Tenslotte bestaat de laatste stap uit het selectief coderen. Daarbij zijn verbanden gelegd tussen de codes die zijn overgebleven in de vorige fase en zijn er dus geen nieuwe codes meer gemaakt. Dit heeft geleid tot de definitieve codebomen die te vinden zijn in bijlage III. De resultaten hiervan zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Er is daarbij zo veel mogelijk gebruik gemaakt van citaten zodat inzichtelijk is op basis van welke uitspraken er conclusies zijn getrokken (Silvermann, 2003, p. 284).

3.3 Kwaliteitscriteria

Bij wetenschappelijk onderzoek is het van belang om aandacht te besteden aan de kwaliteit van het onderzoek. Hoewel de inbreng van een onderzoeker in kwalitatief onderzoek essentieel is, moet dit wel zichtbaar worden gemaakt. De kwaliteit van onderzoek wordt opgedeeld in twee criteria: validiteit en betrouwbaarheid (O'Leary, 2017). In de volgende twee paragrafen wordt besproken hoe en in hoeverre het huidige onderzoek aan deze twee kwaliteitscriteria voldoet.

3.3.1 Rol van de onderzoeker

Het is van belang om als onderzoeker bewust te zijn van je eigen vooringenomenheden. O'Leary (2017) stelt dat *"If you do not acknowledge preconceived notions and actively work to neutralize them, you are likely to find exactly what you expect to find"* (p. 328). Waar het bij het concept innovatie gemakkelijker was om neutraliteit te garanderen omdat het

redelijk ver buiten mijn vakgebied ligt, is samenwerken wel een onderwerp waar iedereen persoonlijke voorkeuren voor en een mening over heeft. Bovendien is dit onderzoek voornamelijk geschreven op het kantoor van Novum, wat het perspectief van de onderzoeker beïnvloed kan hebben. Door je tijdens het schrijven – en dus ook voorafgaand aan het afnemen van interviews – op de werkplek van (een deel van) respondenten te bevinden krijg je als onderzoeker de sfeer, werkwijze en het perspectief van Novum mee. Het is onontkoombaar om hier een mening over te vormen. Deze mening kan voor veronderstellingen en aannames gezorgd hebben over werkwijzen en gedragingen, van zowel Novum als andere organisaties. Door bewust te zijn van deze vooringenomenheden kon tijdens interviews extra aandacht besteed worden aan het loslaten hiervan en kon zo een zo open mogelijke blik worden aangehouden. Dit is gedaan door zo veel mogelijk open vragen te stellen en het stellen van suggestieve vragen zo veel mogelijk te beperken. Bovendien is geprobeerd om ieder antwoord dat respondenten gaven, in eigen woorden te herhalen en samen te vatten, zodat geverifieerd kon worden of er een juiste interpretatie van het gegeven antwoord had plaatsgevonden.

3.3.2 Validiteit

Validiteit kan opgedeeld worden in interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over het feit of er is gemeten wat het onderzoek beoogde te meten (O’Leary, 2017). Het is daarbij belangrijk dat de juiste methode wordt gebruikt om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. In dit onderzoek draait het om ervaringen en het perspectief van respondenten, iets waar kwalitatief onderzoek zich uitstekend voor leent. De keuze om te kiezen voor semigestructureerde interviews sluit daarbij aan omdat op deze manier uitspraken van respondenten geïnterpreteerd kunnen worden. Bovendien zijn interviews één-op-één afgenomen, is bij ieder interview vooraf duidelijke uitleg gegeven over het onderzoek en zijn respondenten erop geattendeerd dat antwoorden volledig geanonimiseerd worden, om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen. Alle interviews hebben plaatsgevonden op de werkplek van de respondenten, wat hen een vertrouwd gevoel heeft kunnen geven. Ook bij de telefonisch afgenomen interviews zijn respondenten vooraf verzocht om te zorgen voor een rustige en vertrouwde omgeving zodat vrijuit gepraat kon worden en de kans op ruis of afleiding zo klein mogelijk was.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de resultaten, dat wil zeggen of deze al dan niet kunnen worden vertaald naar een grotere populatie (Boeije, 2005, p. 155). Kwalitatief onderzoek is over het algemeen niet erg extern valide

en gezien de doelstelling is er ook niet expliciet gestreefd naar externe validiteit. Dit onderzoek wil vooral inzichten verschaffen voor Novum en is dan ook van een te kleine omvang om de inzichten te kunnen generaliseren naar een grotere populatie.

3.3.3 Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer meetfouten zo veel mogelijk voorkomen proberen te worden, waarbij de kans op toevallige of onsystematische fouten geminimaliseerd moet worden. Een belangrijk onderdeel van betrouwbaarheid is het principe van herhaalbaarheid (Boeije, 2014, p. 150). Ofwel de vraag of bij een volgend onderzoek onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten voortvloeien. Bij kwalitatief onderzoek zijn personen vaak de bron van data – zo ook in dit onderzoek. Zij kunnen gedrag aanpassen en dit maakt het lastig om herhaalbaarheid te kunnen garanderen. Daarom is betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek meer gericht op de navolgbaarheid van de analyse. Alle stappen die worden gezet in het onderzoek moeten daarom zo veel mogelijk geprobeerd vastgelegd en verantwoord te worden. In huidig onderzoek is dat gedaan door interviews op te nemen, te transcriberen en te coderen. Op deze manier is geprobeerd om zo goed en overzichtelijk mogelijk inzicht te geven in de gemaakte keuzes tijdens dit onderzoek. De transcripten van dit onderzoek zijn vanwege privacy redenen niet opgenomen in de bijlagen, maar opgeslagen in een beveiligde ICT-omgeving genaamd YODA. Desgewenst kunnen deze opgevraagd worden bij de Universiteit Utrecht. De definitieve codebomen zijn te vinden in bijlage III.

3.4 Samenvatting en leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn achtereenvolgens de onderzoekspositionering, de onderzoeksmethoden en de kwaliteitscriteria van huidig onderzoek besproken. Het volgende hoofdstuk presenteert de resultaten van het empirisch onderzoek.

4. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de data van het empirisch onderzoek gepresenteerd om zo de laatste twee deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Al dan niet met behulp van citaten, welke zo letterlijk mogelijk zijn weergegeven, wordt toegelicht wat de respondenten tijdens interviews hebben verteld. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn spellings- of zinsbouwfouten wel verbeterd en ter verduidelijking is ook soms extra context toegevoegd, door dit tussen haakjes in het citaat te verwerken. De citaten zijn gelabeld met het nummer van de respondent van wie ze afkomstig zijn, variërend van R1 tot en met R16.

4.1 Het belang en het voordeel van interorganisationele innovatie

Uit de interviews kwam naar voren dat respondenten positief staan tegenover interorganisationele innovatie. De reden hiervan lijkt gelegen te zijn in het belang en het voordeel dat respondenten toekennen aan interorganisationele innovatie. In de volgende twee paragrafen wordt dit verder toegelicht.

4.1.1 Waardecreatie

Wanneer respondenten beschreven wat zij belangrijk vinden voor een innovatie kwam naar voren dat een goede innovatie altijd een verbetering moet betekenen, in de eerste plaats voor de maatschappij of burger. Volgens veel respondenten moet de burger dan ook het uitgangspunt zijn aan het begin van de innovatie, zodat de uiteindelijke innovatie daadwerkelijk iets oplevert waar de burger op zit te wachten en waarde aan geeft.

“Voor mij is innovatie een verandering die altijd een verbetering moet opleveren. Dus een impact op een positieve manier moeten hebben op de klant of de mensen waar je het voor doet.”

– R3

“En zo zie ik innovatie ook, succesvol innoveren is dat een burger het gevoel heeft van ‘goh dit is echt voor mij en dit is makkelijk, ik word er blij van’ [...] Dat is niet in geld uit te drukken maar gaat er om of mensen er iets aan hebben.”

– R5

Deze waardecreatie lijkt dan ook een verklaring te zijn voor het belang dat aan interorganisationele innovatie gehecht wordt. Het principe van ‘de burger centraal stellen’ kan namelijk alleen gerealiseerd worden wanneer overheidsorganisaties met elkaar samenwerken. Voor een goede oplossing waar de klant echt iets aan heeft, hebben

publieke organisaties elkaars kennis en middelen nodig. Innovaties die waarde kunnen creëren voor de burger zijn daardoor zelden te ontwikkelen door één organisatie.

“Als je klant écht het vertrekpunt is, dan zelden kom je tegenwoordig nog uit bij een oplossing die door één organisatie te realiseren is. Dus samenwerking is hoe dan ook nodig, of dat nou binnen innovatie is of daarbuiten. Je hebt gewoon elkaars data, expertise en klanten nodig om verder te komen.”

– R10

“Samenwerken is belangrijk omdat er steeds meer mensen naar de balie toekomen met multi-problematiek. Dus die hebben niet alleen schulden bij ons, maar ook bij een andere organisatie en misschien ook nog wel een uitkering weer bij een andere organisatie. En die mensen worden nu van de ene naar de andere organisatie gestuurd. [...] Dus dan kan je wel in je eentje innoveren maar dat helpt mensen niet bij hun probleem, daarvoor (de oplossing, red.) moeten al die organisaties betrokken zijn.”

– R14

De interorganisationele innovatie die deze waardecreatie voor de burger moet opleveren, lijkt vooral te bestaan uit het verbeteren van bestaande diensten of producten, bijvoorbeeld door nieuwe technologieën of systemen te testen. Het houdt zelden in dat er sprake is van een absolute nieuwigheid, maar vaker van een implementatie van bestaande dingen in een nieuwe omgeving of een combinatie van twee al bestaande dingen tot één nieuw(e) product of dienst.

“Vaak is innovatie (voor publieke organisaties, red.) toch dat stukje verbeteren en niet per se totaal nieuwe dienstverlening.”

– R7

“We hoeven niet uit te vinden, we pakken vooral veel beproefde oplossingen uit de markt, die voor onze organisatie dan wél innovatief zijn. Het zal zelden voorkomen dat we echt iets doen wat nieuw is voor de wereld.”

– R16

4.1.2 Efficiëntie

Een andere reden waarom respondenten positief tegen interorganisationele innovatie staan, is omdat het efficiëntie op kan leveren. Publieke organisaties hebben regelmatig te maken met vergelijkbare problemen of uitdagingen en bieden bovendien ook vergelijkbare diensten aan. Op dit moment wordt hier nog veelal door iedere organisatie apart aan gewerkt. Samenwerking zou kunnen zorgen voor efficiëntere kennisvergaring en tijd- en geldbesparing op kunnen leveren doordat er dan maar één keer, gezamenlijk, aan een vraagstuk of uitdaging gewerkt wordt en organisaties zo niet allemaal apart met vergelijkbare zaken bezig zijn.

“Digitale inclusie bijvoorbeeld, een uitdaging waar we (publieke organisaties, red.) allemaal mee te maken hebben. Nu is iedereen daar zelf mee bezig in plaats van dat we zeggen ‘laten we eens met z’n allen kijken’. [...] Nu moet iedereen het wiel opnieuw uitvinden. Doe dat samen één keer goed, en je bent klaar!”

– R5

“Iedereen heeft een klantencontactcentrum, waarom doen we alles zelf? Iedereen heeft een website, iedereen is bezig met chatbots, maar op de een of andere manier doen we het toch allemaal zelf terwijl we inderdaad eigenlijk veel meer samen zouden moeten werken.”

– R13

4.2 De totstandkoming van interorganisatiele innovatie

Uit ervaring van respondenten lijkt interorganisatiele innovaties op twee manieren tot stand te komen. Ten eerste is dit via het eigen netwerk van de respondenten, ten tweede kan dit opgelegd zijn vanuit het bestuur van organisaties.

4.2.1 Netwerk

Interorganisatiele innovatie komt vaak informeel, via het eigen netwerk van de respondenten, tot stand. Hoewel er overheidsbreed soms wel losse initiatieven of overleggen plaatsvinden, wordt daarbij vooral ‘veel gepraat en weinig gedaan’. Hierdoor komt echte interorganisatiele innovatie via deze overleggen niet van de grond. Respondenten hebben dan ook de meeste ervaring met totstandkoming van interorganisatiele innovatie wanneer zij in hun netwerk uitspreken waar ze mee bezig zijn en zo (al dan niet toevallig) partijen vinden die met hetzelfde soort vraagstuk bezig zijn of erdoor geraakt worden. Dit gebeurt dan meestal op een congres of ander evenement waarbij innovatie centraal staat.

“Het begint er altijd wel mee dat er ergens mensen zijn die hardop in hun netwerk beginnen te roepen van ‘hey, we zijn hier mee bezig en willen er verder mee!’”

– R2

“Gewoon via het informeel netwerk spreek je elkaar en spreek je zo nu en dan wat met elkaar af om te kijken van wat speelt er, waar zijn jullie mee bezig, wat werkt en niet.”

– R15

Door deze informele totstandkoming heeft interorganisatiele innovatie vaak een vrijblijvend karakter. Partijen zijn autonoom en binnen de interorganisatiele innovatie vaak gelijkwaardig aan elkaar. Hierdoor zitten er vaak geen consequenties vast aan het niet nakomen van afspraken. Hoewel er waarde wordt gehecht aan deze vrijheid en

autonomie, brengt het ook kwetsbaarheid met zich mee omdat het gemakkelijk is om onder afspraken uit te komen of om te besluiten dat je als organisatie ergens mee stopt.

“Er zitten geen consequenties of iets op (het niet nakomen van afspraken, red.). Kijk, als ik hier m’n werk niet goed doe, komt m’n baas naar me toe en die zegt: ‘Waar ben je mee bezig?’. Maar als ik in die samenwerking zit en ik heb morgen geen zin dus ik kom niet, wie doet mij wat? Dus het is heel losjes.”

– R9

4.2.2 Politieke motieven

Een ander kenmerk dat volgens respondenten de totstandkoming van interorganisationele innovatie kwetsbaar maakt is de invloed van politieke belangen. Respondenten ervaren dit als belemmerend omdat zij vinden dat de interorganisationele innovatie moet gaan over waarde voor de burger en niet over belangen die op organisatie of politiek niveau spelen. Deze politieke belangen hebben soms wel invloed en uit interviews kan geconcludeerd worden dat dit twee kanten op kan werken. Enerzijds kunnen deze politieke belangen een interorganisationele innovatie opleggen. Door relaties die op politiek niveau spelen of toezeggingen die op een hoger niveau worden gedaan, worden bepaalde organisaties soms gedwongen tot een interorganisationele innovaties.

“Je ziet toch wel veel in de overheid dat relaties, belangen die al heel erg lang lopen, toezeggingen die gedaan zijn om met mensen samen te werken op bepaalde thema’s – dat die best wel soms belangrijker gemaakt worden dan het te behalen doel. Ja, dat gebeurt in de overheid. Dus dat de samenwerking op zichzelf het doel begint te worden. En dat is wel gevaarlijk.”

– R2

Anderzijds kunnen politieke belangen de totstandkoming van interorganisationele innovatie ook tegenhouden. Dan wordt van bovenaf bepaald dat er tussen bepaalde publieke organisaties juist geen interorganisationele innovatie mag plaatsvinden.

“De politieke agenda is lastig te duiden maar het is er wel, dat weten we. Alleen er is weinig bewijsvoering want mensen gaan niet zeggen ‘nee hoor ik heb gejokt omdat ik dat niet wil, ik mag die bestuurder niet, zij hebben ons vorige keer gepakt, dus nu gaan wij hen pakken’. [...] Daar zit wel gewoon keiharde strijd.”

– R7

“Soms kunnen die innovatiemensen het met elkaar best vinden maar zegt onze directeur: ‘ja luister eens, wij gaan niet met het hun (andere organisatie, red.) praten want daar hebben wij nog wel een probleempje mee dus je gaat ook niks vertellen waar wij mee bezig zijn’. Dus dan doe ik dat niet. En naja, dan wordt het ook niks. Dan durf ik dat gewoon niet te doen. Terwijl ik met die mensen wel gewoon heel goed

overweg kan. [...] Ik zit hier ook gewoon maar een product te maken en al die politiek, daar heb ik niks mee te maken maar het beïnvloedt mijn werk wel.”

– R15

4.2.3 Overkoepelend orgaan

De meeste respondenten vinden dat de vrijblijvendheid en kwetsbaarheid van interorganisationele innovatie een negatieve invloed op de interorganisationele innovatie heeft. De vrijblijvendheid zou volgens hen deels voorkomen kunnen worden door een overstijgend orgaan, geïnitieerd vanuit bijvoorbeeld een ministerie, dat zich bezighoudt met interorganisationele innovatie. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat organisaties beter op de hoogte zijn van elkaars lopende projecten en ideeën waardoor interorganisationele innovatie gemakkelijker en vaker tot stand zou kunnen komen.

“Ik denk dat het wel kan helpen om op een gegeven moment wel een soort facilitator groepje te hebben binnen overheid of wat dan ook. Zeg maar die ervoor zorgt dat de toevallige ontmoetingen en toevallige kliks wel ontstaan.”

– R10

Bovendien zou een overkoepelend orgaan kunnen helpen bij het realiseren van een écht interorganisationeel perspectief zonder te maken te hebben met politieke of organisationele belangen. Volgens respondenten laten betrokken nog maar zelden hun eigen organisatieperspectief los, iets dat volgens hen wel belangrijk is voor interorganisationele innovatie. Door gebrek aan een overkoepelend orgaan is het lastig om het perspectief of belang van de eigen organisatie los te laten. Personen zijn tenslotte altijd afkomstig van hun eigen organisatie en kunnen zichzelf moeilijk van deze organisatie losmaken omdat dit een onnatuurlijke houding zou zijn. Een overkoepelend orgaan kan volgens respondenten zorgen voor het ontstaan van een gemeenschappelijk eigenaarschap, waardoor betrokkenen zich echt één voelen. Dit levert de beste interorganisationele innovaties op volgens hen. Zij benadrukken hierbij bovendien dat een leider hier ook aan kan bijdragen. Nu wordt volgens hen interorganisationele innovatie gezien een groep van allemaal losse partijen, met een andere achtergrond, in plaats van als een groep met een gemeenschappelijke identiteit.

“Maar nog steeds zit je er nu altijd namens je eigen organisatie dus die moet je zélf dan overstijgen. Nou ja dat proberen we dan wel maar het is geen natuurlijke houding, omdat je daar zit namens je eigen organisatie. En als je echt een overkoepelend, samenwerkend orgaan hebt, dan is het pas echt een natuurlijke houding.”

– R9

“Als je een gemengd team opzet dat onafhankelijk is, dan word je min of meer al gedwongen tot één groep. En misschien een anonieme product owner dus niet van één organisatie, maar echt onafhankelijk die kan bemiddelen, dat zou ook wel goed zijn.”

– R13

De meeste respondenten zien dan ook groot belang voor het ontstaan van deze gemeenschappelijke identiteit. Omdat de situatie die een interorganisationele innovatie probeert te verbeteren iets voor de burger moet opleveren en de burger te maken heeft met meerdere organisaties, is het van belang dat mensen niet vasthouden aan hun eigen organisatie. Dit kan namelijk ten koste gaan van de waarde die het voor de burger oplevert – en dat zou centraal moeten staan tijdens een interorganisationele innovatie, niet het eigen organisatiebelang.

“Nu is het toch heel vaak dat mensen hun positie of afdeling vasthouden, of hun organisatie. Ja dat werkt niet, dan ben je bezig met te blijven bestaan. En dat doen bedrijven, die hebben als doel om niet failliet te gaan. [...] Maar bij de overheid is dat dus niet. En dat is een groot nadeel want daardoor is er geen motivatie om te blijven werken om alles voor de klant te doen want je denkt altijd ‘ja we blijven toch altijd wel bestaan’ (ook als dat slechtere dienstverlening naar de burger toe betekent, red.). Ik denk dat je een overheidsorganisatie veel meer moet leiden als een bedrijf: ‘Zijn we nog wel van meerwaarde?’ in plaats van ‘Hoe blijven we bestaan?’”

– R16

Het feit dat mensen vasthouden aan hun eigen organisaties komt volgens respondenten omdat ze bang zijn voor de uitkomst van de innovatie, omdat deze zo onzeker is en vooraf niet volledig te voorspellen is. De uitkomst kan betekenen dat bepaalde rollen, verantwoordelijkheden of taken binnen organisaties veranderen of zelfs verdwijnen. Dit is echter op voorhand niet met zekerheid te zeggen. Volgens veel respondenten zijn personen daarom angstig om hun functie, taken of verantwoordelijkheden te verliezen en houden ze liever vast aan hun eigen functie of rol omdat ze bang zijn om deze kwijt te raken.

“Bij sommige samenwerkingen is het heel duidelijk wat de rollen, taken, processen van de partij wordt in de nieuwe situatie (waar de innovatie voor zorgt, red.). En dan zie je dat het veel sneller gaat. Maar wanneer het onduidelijk is, zie je dat het toch heel lang tasten is van ja, wat gaat mijn nieuwe rol betekenen? Wat brengen we in en wat worden de consequenties straks? Worden we (als organisatie, red.) overbodig, of worden we juist heel erg overbezet? En dit beïnvloedt toch ook wel heel erg de samenwerkingstoon, de sfeer, de mate van commitment.”

– R7

“Het wordt nooit zo benoemd maar ik geloof ook wel dat het angst is hoor, toch het bewaken van je eigen organisatie. Beetje schoenmaker blijf bij je leest: dit is jullie

taak, dit is onze taak en dan worden ze toch een beetje bang dat als je gaat samenwerken en innoveren dat het bij iemand anders uitkomt dan jij. Weet je wel, dat je je werk kwijtraakt als organisatie en dat willen alle overheidsorganisaties niet omdat het uiteindelijk hun eigen stukje beperkt.”

– R10

4.2.4 Leiderschap

Mede door het vrijblijvende karakter van interorganisationele innovatie, staan respondenten positief tegenover leiderschap. Hierbij wordt vooral gesproken van een kartrekker of iemand die het voortouw neemt. Deze persoon of partij benadert dan anderen om deel te nemen aan de interorganisationele innovatie, brengt deze partijen bij elkaar en zorgt dat ze betrokken blijven gedurende het proces. Dit is volgens veel respondenten noodzakelijk omdat een interorganisationele innovatie anders niet van de grond komt.

“En die rol (leiderschap, red.) was dus ook ontzettend belangrijk. Ik weet zeker dat als die rol daar niet was weggelegd dan ‘floep’, was het hele idee gewoon gezakt. Niet meer top of mind, niet meer prioriteit, niet meer van de grond gekomen.”

– R3

“Ja dat iemand de lead inneemt is ook wel belangrijk vind ik. Anders gaat iedereen op elkaar zitten wachten en gebeurt er niks.”

– R8

Hoewel het belang van leiderschap dus wordt erkend, wordt het niet per se expliciet benoemd of besproken. Vaak is het vrij duidelijk wie de leiderschapsrol op zich neemt en respondenten omschrijven dit als een ‘natuurlijk’ en ‘organisch’ proces waarbij meestal de partij die de samenwerking geïnitieerd heeft deze rol op zich neemt.

“Volgens mij heb je altijd een paar mensen die zeggen ‘wij trekken het wel’ of ‘wij zijn in de lead’. En de rest denkt ‘wij vinden het prima’, ‘wij horen het wel’ of ‘wij volgen het wel’.”

– R12

Bij de invulling van leiderschap wordt waarde gehecht aan horizontale relaties en gelijkwaardigheid, waarbij iedereen aan tafel evenveel te zeggen heeft. De rol van leiderschap komt dus niet met meer macht of aanzien maar met verantwoordelijkheid voor het proces, waarbij met name facilitaire taken uitgevoerd moeten worden. Denk hierbij aan het maken van actielijsten, het inplannen van vergaderingen, ervoor zorgen dat afspraken worden nagekomen en dat deadlines worden gehaald.

“Regelen dat dingen gebeuren en dat er vergaderingen komen, dat mensen hun taken najagen, gewoon al die faciliterende dingen. Dan hoef je niet inhoudelijk

dingen te doen, maar te zorgen dat andere mensen bepaalde dingen en acties op een termijn uitvoeren.”

– R12

“Ja, hij (leider, red.) was echt facilitair aan het hele gebeuren, niet de baas. En wij konden altijd zeggen van ‘ja hallo, dat gaan we niet doen’.”

– R15

4.3 Doelstelling

‘Een gemeenschappelijk doel’ was het antwoord dat iedere respondent gaf op de vraag waar het een succesvolle samenwerking niet aan kon ontbreken, want zonder een gemeenschappelijk doel ‘vervalt de noodzaak voor een samenwerking’. Respondenten erkennen hierbij dat het doel vanwege het fluïde karakter van het innovatieproces wel tussentijds kan veranderen. Desondanks is een doelstelling volgens hen wel nodig om het innovatieproces op gang te krijgen, te houden en er richting aan te geven.

“Weet je, je kijkt er (van de doelstelling, red.) waarschijnlijk toch wel weer vanaf. Maar dan heb je in ieder geval een soort streven om iets te bereiken. Als je daar dan vanaf kijkt is dat niet erg, dat is beter dan dat je geen streven hebt.”

– R4

4.3.1 Individuele belangen

Hoewel alle respondenten het belang van een doelstelling erkennen, blijkt dat het doel ook vaak de reden is voor een interorganisationele innovatie om te mislukken. Dit lijkt te komen doordat personen de geformuleerde doelstelling allemaal anders interpreteren. Deze verschillende interpretaties kunnen later voor problemen zorgen.

“Er was wel wat op papier gezet maar het was vrij algemeen, iedereen leest dat maar iedereen heeft daar een andere uitleg bij. [...] Daar komt dan een zinnetje uit waarvan je denkt, nou... daar kun je van alles van maken, interpreteren. Dus iedereen nam een beetje z'n eigen verhaal mee naar huis. En daar moet je wel mee oppassen.”

– R6

“Het is vaak, mensen hebben een ander beeld en begrijpen het iets anders dan hoe jij het begrijpt. [...] Jij denkt het ergens over eens te zijn, maar het kan dat die ander andere veronderstellingen heeft aangenomen. En dat ligt dan toch uit elkaar en daar kom je dan pas later achter en dan heb je wel een probleem, ja.”

– R8

Respondenten denken dat de verschillende belangen onderdeel zijn van deze verschillende interpretaties en zijn dan ook van mening dat voldoende aandacht moet worden gegeven aan deze individuele belangen. Een aantal respondenten prefereert om dit aan het begin van de interorganisationele innovatie te bespreken. Alle belangen zijn dan namelijk bij

iedereen bekend en kunnen zodoende ook in voldoende mate worden meegenomen in de doelstelling. Dit verkleint de kans op knelpunten of spanningen in latere stadia van de interorganisationele innovatie.

“Eigenlijk doen we nu vooral vaak aannames (over elkaars belangen, red.). Maar eigenlijk moet je die belangen gewoon helemaal aan het allereerste begin kraakhelder hebben en ook eerlijk zijn. Dus oké, voor een gedeelte zijn ze overlappend en voor een gedeelte heeft iedereen zijn eigen doelen en belangen. Maar dat is best wel een uitdaging.”

– R2

“Als je niet op tijd uitspreekt waar je behoeftes liggen of wat je verwachtingen zijn [...] dan kunnen die andere partijen dat nooit weten en zullen die altijd uitgaan van hun eigen belang.”

– R11

Een ander deel van de respondenten vindt dat individuele belangen en doelen niet alleen tijdens het begin aandacht moeten krijgen, maar tijdens de gehele interorganisationele. Het kan daarbij helpen om deze momenten vooraf in te plannen omdat het anders pas ter sprake komt als de verschillen onoverbrugbaar zijn.

“Iedereen heeft zo z'n eigen ding dus het is goed om dat doel helemaal door te praten met elkaar. En duidelijk hebben wat ieders belang is en hoe je dat ook gaat meenemen in het project. Daarin moet je echt investeren, dat mag best lang duren. Sterker nog, dat moet je eigenlijk continu blijven doen. [...] Of momenten afspreken waarop je bespreekt hoe iedereen erin staat. Want anders denk je er pas aan als het mis gaat en dan is het eigenlijk te laat. Want dan heb je tijd in iets gestoken, dan is de sfeer weg en ja, dan is het niet meer zo makkelijk om te zeggen 'ik gun jou wat, gun jij mij wat!'.”

– R6

“Je moet heel vaak evalueren om die perceptie op één niveau te krijgen [...] Dat moet gewoon op de agenda gezet worden zodat het besproken wordt. [...] Het is volgens mij één keertje gevraagd aan het begin en nooit een keer tussentijds van 'hey vind je het nog fijn?' en toen ging de trein gewoon lopen. Misschien dachten zij wel: 'nou zij zijn super blij', maar als ze dat dan checken komen ze erachter van 'nou ze zijn helemaal niet zo blij!'.”

– R13

4.3.2 Gezamenlijk vaststellen

Naast dat iedereen de individuele doelen en belangen kan uitspreken, is het ook belangrijk dat hier vervolgens een doelstelling uit voortkomt die gezamenlijk tot stand is gekomen. Wanneer dit niet gebeurt en één partij de doelstelling bepaalt kan dit leiden tot onvoldoende ruimte voor de individuele doelen en belangen wat resulteert in minder betrokkenheid en motivatie omdat zo het idee ontstaat dat je minder te zeggen hebt en

enkel bezig bent met het helpen van het behalen van andermans doelstellingen. Liever zien de respondenten daarom dat de doelstelling gezamenlijk wordt geformuleerd.

“Ik zou heel veel in samenspraak doen, en zéker het doel. Want die afstemming over het doel is altijd wel fijn. Al was het alleen maar om het gevoel van invloed – of dat je onderdeel ervan bent – om dat te houden. Want als dat (het doel, red.) te veel wordt opgelegd kan dat nog wel eens averechts werken want dan krijg je dat hokjesdenken weer van ja maar dat is ‘hun’ project eigenlijk. [...] Als het wordt gezien als project van een bepaalde partij dan wordt het wat lastiger om die gezamenlijke verantwoordelijkheid te voelen. Dus dat is dan weer een punt om voor te waken.”
– R9

“Ik denk dat je commitment enzo alleen maar krijgt door heel helder neer te zetten wat je verwachtingen zijn en wat je doel is. En daarin ook ruimte moet laten om tot een gezamenlijk doel te komen zodat je er écht samen voor gaat.”
– R11

Aan de doelstelling ligt echter altijd een probleemanalyse ten grondslag. Hierbij zou het stimulerend werken als het een probleem ten grondslag een de doelstelling, dat door alle partijen wordt ervaren zodat iedere partij ook winst behaald door het probleem op te lossen.

“Het is natuurlijk heel erg de vraag van is er een soort van win-win-win te bedenken of zo. Dat ergens iedereen er beter van wordt in plaats van één partij. Het loopt het vaakst mis als verschillende partijen samenwerken en er maar ééntje beter van wordt en de rest niet.”
– R12

Dit lijkt echter niet altijd het geval te zijn en dat kan een interorganisationele innovatie in de weg staan.

“Zij (andere organisatie, red.) waren ervan overtuigd dat hun oplossing een hele goede oplossing zou zijn voor hè, hun geconstateerde probleem. Maar ja, ik vond de onderbouwing daarvan heel mager – dus wat het opleverde ten opzichte van de kosten, sloeg wat ons betreft in ieder geval niet door naar de positieve kant. En ja, dan blijft het dus bij een lokaal initiatief als andere partijen niet mee willen doen.”
– R14

Naast het doel samen met alle actoren van verschillende organisaties vast te stellen, lijkt het ook stimulerend te werken om als actor het doel goed met je eigen organisatie af te stemmen. De doelstelling lijkt nu vaak *bottom-up* tot stand komen wat te herleiden lijkt aan de totstandkoming van interorganisationele innovatie zoals besproken in paragraaf 4.1, wat vaak via het eigen netwerk van respondenten plaatsvindt. Voor uiteindelijke implementatie van de innovatie is echter ook draagvlak binnen de organisatie nodig en

dit draagvlak zou vergroot kunnen worden wanneer de doelstelling ook draagvlak heeft binnen de eigen organisatie.

“En ergens moeten die twee (bottom-up en top-down, red.) elkaar vinden: van wat willen we vanuit bottom-up verbeteren, en oh ja er is ook nog top-down een opdracht meegegeven. Ik zie dat als een soort balans. [...] Het mooiste is als die twee stromen gecombineerd kunnen worden.”

– R7

“Ik denk dat het goed is dat je dat draagvlak hebt, aan beide kanten. Dus zowel bij een directie als bij de innovatieclub die het uit gaat voeren. Want dan kun je daarna ook vaak een betere stap maken. [...] Als het is opgelegd krijg je dat mensen niet intrinsiek gemotiveerd zijn. Maar als je het vanuit een lokaal initiatief doet dan weet je niet of de rest van de organisatie er baat bij heeft en of het ooit geïmplementeerd wordt.”

– R16

4.3.3 Focus

Een ander aspect van de doelstelling dat naar voren kwam tijdens de interviews was de afbakening. Tijdens interorganisatiele innovatie lijkt er vaak sprake te zijn van een te grote of te vage doelstelling. Dit zorgt ervoor dat er niet genoeg richting binnen interorganisatiele innovatie is wat negatief uitwerkt op de uitkomst van de interorganisatiele innovatie. Deze blijft dan namelijk maar vaag. Respondenten hechten daarom belang aan een goed afgebakend doel met een duidelijke focus. Belangrijk hierbij is dat concreet wordt omschreven wat behaald moet worden en dat daarbij rekening wordt gehouden met de haalbaarheid.

“Hoe duidelijker doelstellingen over wat je wil bereiken – bijvoorbeeld aan het einde van een kwartaal – hoe groter de kans op slagen. Nu is het doel vaak nog gewoon twee design thinking trajecten, maar volgens mij moet je gewoon zeggen ‘bam, drie producten ontwikkeld’. Op die manier.”

– R4

“Als je geen goede focus hebt maar met elkaar een of ander vaag iets gaat doen, van blijft het vaag of gebeurt er nooit wat. Als je met elkaar een heel erg grote olifant wil bouwen of zo dan weet je ook, dat gaat gewoon niet lukken. Dus je moet behapbare projectjes met elkaar afspreken. [...] Dan kun je in korte tijd veel stappen zetten.”

– R15

Een juiste focus is bovendien ook van belang om te zorgen dat tijd en energie wordt gestoken in de juiste zaken – die daadwerkelijk bijdragen aan het doel. Dit gebeurt echter niet altijd omdat er veel toevalligheden binnen innovatie zijn – die ook interessant kunnen zijn om te onderzoeken. Volgens respondenten is het daarom belangrijk dat partijen in de gaten houden wat het doel is en hun keuzes en handelingen op dit doel afstemmen.

“Wat binnen innovatie heel makkelijk is, is om achter dingen aan te rennen die er niet toe doen maar wel heel interessant zijn. Dus je moet als team – of in de rol van leider – goed snappen van ‘oké wat is dan de eerste stap’. Dus prioritering en het scheiden van hoofd- en bijzaken. Want voor je het weet ben je alleen maar naar congressen aan het gaan, presentaties aan het geven en stukken aan het schrijven.”
– R2

4.3.4 Motivatie

Wat voor veel respondenten daarnaast een essentieel is voor een succesvolle interorganisationele innovatie is dat er motivatie is onder betrokkenen om de doelstelling te behalen. Dit betekent dat betrokken partijen in het doel moeten geloven, zich hiervoor willen inzetten en er enthousiast van worden en dat de personen of afdeling die zich met innovatie bezighouden dit niet opgelegd hebben gekregen van hun management of het bestuur van de organisatie. Dit lijkt vooral belangrijk te zijn doordat innovatie veel onzekerheden met zich meebrengt. Niet alleen kan het proces heel anders lopen dan gepland, ook de uitkomst van een innovatie is vaak anders dan vooraf beoogd. Motivatie en enthousiasme zorgen er in deze situaties voor dat ondanks dat iets anders – en al dan niet slechter – verloopt dan verwacht of gehoopt, de interorganisationele innovatie toch nog een succes kan worden.

“Waar je uiteindelijk het verst mee komt is toch het enthousiasme van mensen. Ook al wordt het product soms heel anders dan je had gedacht, als je echt iets wilt maken voor die doelgroep, echt iets wil verbeteren, dan brengt je dat wel ergens.”
– R6

Het feit dat veel organisaties ‘stapels’ aan uitdagingen – en bijbehorende doelstellingen – hebben liggen, zou motivatie ook een belangrijke conditie maken. Doordat innovatielabs kunnen kiezen welk vraagstuk ze prioriteit geven, is de persoonlijke motivatie vaak doorslaggevend in of iets wordt opgepakt of niet.

“Het is ook wel eens gewoon willen. Dan kan het technisch allemaal wel maar hebben ze (andere organisatie, red.) nog 90 andere projecten die ze ook willen uitvoeren en meer belang hebben. Dus ja, dan houdt het gewoon op, dan gaat het zo.”
– R2

“Je hebt mensen nodig die echt zeggen ‘ik geloof hierin’ of ik ben intrinsiek gemotiveerd, of zoiets. Die heb je nodig. Anders zeggen ze ‘ja ik heb nog wel 20 dingen liggen’.”
– R12

4.4 Samenstelling

Een ander overkoepelend thema wat tijdens interviews terugkwam, is de samenstelling van partijen die deelnemen aan de interorganisationele innovatie. Dit is op te delen in het

aantal betrokken partijen, het moment waarop zij betrokken worden en wat deze partijen kunnen inbrengen.

4.4.1 Het aantal betrokken partijen

Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat te veel betrokken partijen belemmerend werkt voor interorganisationele innovatie. Wat daarbij exact 'te veel' is, hangt af van het probleem of de uitdaging waarvoor de interorganisationele innovatie een oplossing moet bieden. Wanneer respondenten spraken over succesvolle interorganisationele innovaties kwam echter wel naar voren dat het in deze situaties vaak ging over projecten waarbij twee of drie partijen betrokken waren. Het grootste deel van de respondenten is van mening dat een groot aantal betrokken partijen voor traagheid zorgt en zodoende belemmerend werkt voor innovatie. Hiervoor werden twee redenen gegeven. Ten eerste 'wil iedereen er wat van vinden' en ten tweede moet er ook vaak 'binnen de eigen organisatie om toestemming worden gevraagd'. Beiden kost veel tijd en daardoor moet er lang gewacht worden voordat er vervolgstappen genomen kunnen worden. Bij innovatie is het belangrijk om te snel te kunnen anticiperen op wat er gebeurt en traagheid werkt daarbij niet stimulerend.

"Het probleem met veel partijen is dat iedere partij altijd wat wil vinden. En dat is allemaal goed maar daardoor verdubbelt de looptijd gewoon iedere keer."

– R5

"Dan (bij veel betrokken partijen, red.) moeten allerlei partijen daar hun zegje over doen en dan wordt het een heel stroperig, langdurig proces binnen overheden. Nu hadden we twee partijen en was het binnen vijf maanden klaar. Voor elke partij die erbij zou komen zou het weer vier, vijf maanden langer duren om het zo maar te zeggen."

– R15

Ook met het oog op een haalbare, kleine doelstelling zoals eerder beschreven, lijken de meeste respondenten de voorkeur te geven aan een klein aantal betrokken partijen omdat zo in korte tijd veel stappen gezet kunnen worden. Naast het feit dat een te groot aantal betrokken partijen zorgt voor traagheid, zorgt het volgens velen ook voor een mindere mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel omdat bij een groter aantal partijen een meer afwachtende houding wordt aangenomen. Dit zorgt ervoor dat niemand meer het voortouw neemt en de interorganisationele innovatie hierdoor vervolgens stil komt te staan of zelfs niet meer van de grond komt.

"En eigenlijk zie je bij al die organisaties dat het niet van de grond komt omdat je eigenlijk geen ownership hebt in een traject. Dus wat er gebeurt: er moeten zo veel

mensen iets over zeggen. Iedereen wil eigenlijk z'n zegje erover doen, wat eigenlijk resulteert in het feit dat het door niemand echt concreet wordt opgepakt."

– R4

"Gedeelde verantwoordelijkheid is geen verantwoordelijkheid. Ik heb vaak genoeg gezien dat als je met meerdere partijen bezig bent dat mensen gaan afhaken of verschuiven van 'oh als jij het doet, doe jij het maar en wij doen ons ding wel' maar dat is dan vrij weinig."

– R11

4.4.2 Moment van betrekken

Een ander onderdeel van de samenstelling voor interorganisationele innovatie is het moment waarop partijen worden betrokken. Hier lopen de voorkeuren van respondenten over uiteen. Een deel vindt dat alle relevante partijen vanaf het begin betrokken moeten worden, anderen stellen interorganisationele innovatie best kan beginnen met een klein aantal partijen en dat in een later stadium meer partijen kunnen aansluiten. De reden om alle relevante partijen vanaf het begin te betrekken is om zo gedeeld eigenaarschap te creëren waarbij iedereen zich betrokken voelt en gemotiveerd is. Wanneer partijen pas in een later stadium aansluiten kan dit hen een gevoel geven dat ze gepasseerd zijn en dat ze zich nooit echt onderdeel zullen gaan voelen van het kernteam.

"Vanaf het begin betrekken zou wel het mooist zijn [...] Als je halverwege erin stapt, je weet dan niet precies wat er is voorgevallen en je bent geen onderdeel van het core team. [...] Je bent dan toch een beetje tweede rang, dat klinkt zo denigrerend maar je blijft dan wel tweede lijn. Dus de voorkeur heeft wel vanaf het begin iedereen betrekken."

– R9

Deze betrokkenheid kan vervolgens een positieve invloed hebben op de kans dat een innovatie daadwerkelijk in de organisatie gebruik gaat worden - en dat is uiteindelijk wel het doel van de interorganisationele innovatie. Het betrekken van relevante partijen uit de organisatie kan hier volgens respondenten aan bijdragen.

"Om ze (relevante partijen, red.) wel meteen te betrekken en ze in hun kracht te zetten, zullen ze veel loyaler zijn aan het product dat je aan het ontwikkelen bent en dat helpt je in een later stadium dan wel weer."

– R11

"Uiteindelijk voor het eindresultaat is het wel het best om mensen snel te betrekken want anders voelen ze zich gepasseerd en dat kan dan tegenwerken. [...] En je moet ze op een gegeven moment tóch betrekken als je wil dat de organisatie het gaat gebruiken, dus dan kan dat beter maar aan het begin zijn."

– R16

Een deel van de respondenten gaf echter ook aan dat het al dan niet bewust later

betrekken van partijen ook voordelen kan hebben. De reden hiervoor is dat dit zou zorgen voor meer enthousiasme, betrokkenheid en een actievere deelname. De onderbouwing hiervan is dat je met een kleine groep snel stappen kunt zetten en zo gauw een eerste simpele versie kan ontwikkelen. Deze eerste simpele versie kan dan volgens respondenten gebruikt worden om anderen enthousiast te maken en zo aan boord te krijgen van de interorganisatie innovatie.

“Daar hebben we bewust voor gekozen om hun in eerste instantie buiten schot te laten. Om eerst maar te laten zien dat het werkt. [...] Om een beetje een ‘wij hebben de boot gemist effect’ te creëren zodat zij denken van ‘hey daar willen wij ook wel mee te maken hebben’.”

– R3

“Maar als je al iets kunt maken zonder dat je daar iedereen bij betrekt dan kun je wel soms net even wat sneller vooruit. Dat betekent niet dat je het helemaal moet afmaken, maar als jij al een eerste prototypetje hebt of een versie die je al een keer getest hebt en al wat beter in elkaar zit, dan is het makkelijker om mensen mee te krijgen. Want een voorbeeld is veel sprekender dan een papiertje.”

– R10

4.4.3 Toegevoegde waarde

Voor de samenstelling vinden respondenten het daarnaast belangrijk dat betrokkenen een toegevoegde waarde kunnen leveren. Voor iedereen moet duidelijk zijn waarom actoren aan tafel zitten en deze actoren moeten zelf ook bewust zijn van hun bijdrage aan de interorganisatie innovatie. Wanneer irrelevante partijen betrokken worden werkt dit belemmerend voor het proces.

“Die andere partij moet ook daadwerkelijk wat kunnen toevoegen. [...] In het proces moet je alleen – in mijn optiek – die partijen en die mensen aan tafel hebben die op dat moment keihard nodig zijn om die stap te zetten. Want alle andere ballast is serieus ballast.”

– R15

Het is dan ook belangrijk dat je een partij van zichzelf weet wat zij kan bijdragen en tevens haar verwachten van de andere partijen kan uitspreken. Zo kan er open en eerlijk over gecommuniceerd worden en is aan het begin duidelijk of partijen samen de geformuleerde doelstelling kunnen behalen en ook kunnen voldoen aan elkaars eisen of verwachtingen.

“Door gewoon eerlijk te zijn en op tafel te gooien wat je wil, wat je hebt, wie je bent. [...] Dus weten wat jij kan toevoegen en wat ze aan je hebben. Het gaat om credibility; kunnen verantwoorden waarom je relevant bent.”

– R1

Bovendien kan het volgens respondenten helpen als er diversiteit aanwezig is binnen een groep, zowel wat betreft persoonlijke eigenschappen als vakkennis. Volgens respondenten leidt dat uiteindelijk tot de beste ideeën en zorgt het er tegelijkertijd voor dat competenties aanwezig zijn die de ideeën daadwerkelijk kunnen realiseren.

“Ik denk dat het belangrijk is dat je verschillende soorten spelers aan tafel hebt die ook verschillende dingen kunnen. Dus de een moet technologie kunnen maken, de ander moet de doelgroep goed kennen of daarmee in contact staan, dus zo heb je verschillende partners nodig om zo’n project goed te kunnen laten gaan.”
– R6

“Je wilt wel dat verschillende typen mensen met verschillende kennisniveaus aan tafel zitten, want dan kom je wel tot de beste oplossingen. Dus jong, oud, jongens, meisjes, IT, dienstverlening, alles door elkaar. Als je met alleen maar jonge mensen zit die veel te ambitieus zijn dan mis je echt wel wat. Maar als je alleen maar met grijze mannen in een pak zit, mis je ook wat.”
– R10

Hoewel diversiteit goed is, is het wel van belang dat partijen ongeveer even ver ontwikkeld zijn op het gebied waar de interorganisationele innovatie zich in afspeelt. Wanneer partijen te veel verschillen in hun ontwikkeling op het gebied van innovatie, is het lastig om elkaar te versterken. De dreiging dat één partij de lead neemt en de rest volgt, wordt dan groter. In dat geval kan er volgens respondenten niet meer gesproken worden van interorganisationele innovatie maar is er enkel sprake van één partij die de ander helpt. Te grote verschillen resulteren bovendien in een ongelijk belang waardoor betrokkenheid en motivatie kan afnemen.

“Zij (andere organisatie, red.) zijn veel verder dan wij, dus dan hobbel je er altijd achteraan. En dan zit je elkaar alleen maar in de weg. Dus dat is denk ik het probleem. Je moet wel samenwerken met een organisatie die ongeveer op hetzelfde niveau zit. Want anders dan ben je als een hondje die erachter aan loopt en dan ben je geen serieuze partner meer.”
– R13

“Dat je allebei even ver bent in het proces, in de vraag, of in de oplossing die je met elkaar kunt dienen. Dat is cruciaal voor een samenwerking die een goede innovatie als resultaat wil. Dus een bepaalde gelijkwaardigheid, ook in de volwassenheid van de oplossing of van het probleem.”
– R15

4.4.4 Mandaat

Een andere conditie die invloed heeft op interorganisationele innovatie en betrekking heeft op de samenstelling ervan, gaat over het aanwezige mandaat. Vaak hebben personen betrokken bij interorganisationele innovatie maar weinig mandaat. Hierdoor moet er

vaak toestemming worden gevraagd worden in de eigen organisatie, wat de snelheid uit het innovatieproces haalt. Respondenten zouden het dan ook als stimulerend ervaren om personen met mandaat bij de interorganisationele innovatie te betrekken zodat het de besluitvorming versneld.

“Het is vaak, dan zit je misschien met mensen aan tafel die niet de beslissers zijn, niet het juiste mandaat hebben. Dan duurt het lang, komt het ook niet verder. Dus je moet wel mensen hebben die voldoende mandaat hebben om beslissingen te kunnen nemen.”

– R8

“Toen bij die organisatie merkten we dat ze geen mandaat hebben. Ze kwamen iedere keer met dezelfde reactie: ‘we mogen niks doen, we weten het nog niet, ze willen het nog onderzoeken’. Ja, dan houdt het een keer op.”

– R10

Dit verklaren respondenten aan het feit dat er in publieke organisaties sprake is van een hiërarchische organisatiestructuur, waarin innovatieafdelingen en –labs relatief laag gepositioneerd zijn.

“Bij een MKB praten we met de onderdirecteur of de tweede man. En als die ja zegt dan is het ja, en dan gaan we. Maar hier moet ik eerst nog het hele gebouw door, juristen, IT, de directie, weet ik veel wat voordat we een ja hebben. [...] Het is best makkelijk om snel een ideetje te testen, maar wil je echt verder gaan dan komt er een heel circus bij kijken. Zelfs die kleine stappen duren soms een halfjaar of een jaar, dat je denkt ‘jezus’.”

– R14

“Maar onze organisatie is traag. Kijk, stel dat wij nu iets moeten doen, dan moet ik intern nog 100 treetjes omhoog om überhaupt iets voor elkaar te krijgen. Dan bemoeilijk je het ook voor de andere leden in de groep. Maar als ik gewoon kan zeggen van ‘nou we gaan, goed idee, laten we dat doen’. Kijk, dan heb je iets aan mij en anders niet. Dus die mensen moet je er eigenlijk bij hebben.”

– R9

4.5 Ruimte en flexibiliteit

Een ander onderwerp dat gedestilleerd kan worden uit de interviews is de aanwezigheid van ruimte voor creativiteit en experimenteren. Het gaat hierbij vooral om het hebben van de mogelijkheid om af te wijken van het oorspronkelijke plan en dat er ruimte is voor het maken van fouten.

4.5.1 Experimenteren

De flexibiliteit die respondenten noodzakelijk vinden tijdens interorganisationele innovatie lijkt herleid te kunnen worden doordat zij innovatie zien als een proces waarbij ontdekken en onderzoeken van nieuwigheden centraal staat. Hierbij kan het best zo zijn

dat dingen anders – en dus ook slechter – uitpakken dan verwacht. Dit is volgens hen echter niet erg omdat hier binnen interorganisationele innovatie een goedkope en veilige omgeving voor wordt gecreëerd.

“Innovatie is voor mij ook deels onderzoek, het doet geen pijn om zo’n innovatieproject te killen want daarom doen we juist zo’n innovatieproject: om te kijken of het werkt of niet. Want er faalt gewoon heel veel. En dan kun je beter een innovatieproject doen dan vijf miljoen investeren en er dan achter komen van ‘goh dit is het toch niet helemaal’.”

– R9

Dat iets anders gaat dan gepland of dat er fouten gemaakt worden wil dan ook niet zeggen dat een innovatie mislukt is. Volgens respondenten hoort dit erbij en kan het zelfs zorgen voor nieuwe inzichten en zo bijdragen aan het opdoen van kennis.

“Soms mislukt iets faliekant maar waardoor je wel denkt ‘hey dit moeten wij aanpassen’ en dat is dan ook heel handig.”

– R12

4.5.2 Flexibiliteit versus afspraken

Daarnaast is er behoefte aan flexibiliteit en ruimte voor creativiteit. Creativiteit is volgens respondenten cruciaal voor het innovatieproces. Met name in de beginfase is het belangrijk om *out of the box* te kunnen denken en alle ruimte te krijgen voor creativiteit. Hoewel deze ruimte heel belangrijk is, zien zij hier ook een valkuil in. Dit heeft met name te mate door de creativiteit die van nature aanwezig lijkt te zijn onder innovatieprofessionals.

“Als je het hebt over innovatiepartners, dat zijn natuurlijk hartstikke gele mensen allemaal. Dus die heel erg toffe ideeën krijgen, iedere keer iets nieuws zien, iedere keer nieuwe mogelijkheden zien. Dus dan is het lastig om echt iets concreets te maken, dat is wel wat ik een beetje merk dat het toch lastig is om iets te concretiseren zeg maar. Maar dat moet je wel ooit een keer bereiken.”

– R11

Te veel ruimte zorgt er dan voor dat de innovatie vast blijft hangen in de ideegeneratiefase. Voor de totstandkoming van innovatie dient echter het gehele proces te moeten worden doorlopen en daarom moet er volgens respondenten ook structuur worden aangebracht in het proces van een interorganisationele innovatie. Deze structuur zou aan te brengen zijn middels het maken van afspraken en vaststellen van deadlines. Dit lijkt echter een lastige balans te zijn omdat zowel de creativiteit als structuur belangrijk zijn maar deze twee wel met elkaar schuren.

“Aan de ene kant wil je niet te veel vastleggen omdat je dan ook heel stroperig, gestructureerd overkomt en dat kan vaak best wel een dooddoener zijn in creativiteit

en mensen ook bang maakt om mensen niet meer over een grens te laten denken – wat je wel nodig hebt. Aan de andere kant als je helemaal nooit iets vastlegt of afspreekt dan krijg je dat ook wel terug in je gezicht, het is veel makkelijker om terug te krabbelen als je het niet vastlegt.”

– R10

“Dat geldt voor jou en voor mij ook, deadlines helpen altijd. Anders dan schuif je het maar uit en komt er niks van terecht. Tegelijkertijd is innovatie – je weet niet van tevoren waar je tegenaan loopt – dus je moet altijd flexibel zijn, rekening houden van het kan anders lopen dan je had gepland. Maar als het kan, moet je wel zo veel mogelijk mijlpalen benoemen en proberen die te halen. Al is het maar om je collega’s te overtuigen, ‘luister eens ik moet 1 december dit hebben beste mensen, anders gaat er van alles fout.’”

– R15

4.6 Samenvatting en leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Hierbij is allereerst besproken welk belang respondenten hechten aan interorganisationele innovatie, hoe interorganisationele innovatie volgens hen op dit moment meestal tot stand komt en tenslotte zijn enkele thema’s, die voortvloeiden uit de empirie, behandeld. Dit waren achtereenvolgens de doelstelling, de samenstelling, de mate van ruimte en flexibiliteit en de organisatiestructuur. Het volgende hoofdstuk zal deze empirische resultaten koppelen aan de literatuur.

5. Analyse

Dit hoofdstuk bevat de analyse. Hierbij worden de resultaten van het empirische hoofdstuk gekoppeld aan literatuur waarbij resultaten die ten aanzien van de literatuur (enigszins) opvallend zijn extra worden belicht.

5.1 Voordeel van interorganisationele innovatie

Voor respondenten is het doel van innovatie altijd het creëren van waarde voor de burger. Hierbij lijken zij innovatie dus te associëren met het concept publieke waarde zoals dit terugkomt in de literatuur – waarbij het creëren van waarde voor de burger centraal staat (Hartley, 2005; Stoker, 2006). Het belang dat respondenten hechten aan interorganisationele innovatie lijkt dan ook vooral voort te komen uit het feit dat zij afhankelijk zijn van het behalen van hun doelstellingen – namelijk het creëren van waarde voor de burger – van andere organisaties. Dit sluit aan bij wat literatuur stelt over het feit dat interorganisationele innovatie steeds vaker noodzakelijk is om complexe problemen en vraagstukken van burgers op te lossen (Bommert, 2010; Geuijen, 2011; Noordegraaf et al., 2011). Tevens laat de empirie zien dat er sprake is van hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid; wat literatuur bestempeld als een stimulerende conditie voor succesvolle interorganisationele innovatie (Ansell & Gash, 2008; Bovens et al. 2007; Koppenjan & Klijn, 2004; Sørensen & Torfing, 2011).

Een ander voordeel dat respondenten aan interorganisationele innovatie toekennen is efficiëntie. Volgens hen hebben publieke organisaties vaak te maken met dezelfde soort problemen en uitdagingen welke door interorganisationele innovatie gezamenlijk aangepakt worden in plaats van dat iedere organisatie dit individueel doet. Dit levert tijd- en geldbesparing op en zorgt bovendien voor een betere kennisdeling doordat organisaties de innovaties samen doorlopen in plaats van elkaar er alleen over te vertellen. De efficiëntie die innovatie oplevert wordt ook in literatuur erkend (Hartley et al., 2013). Echter wordt in literatuur met name gefocust op het voordeel dat interorganisationele innovatie kan opleveren voor de kwaliteit en diversiteit van ideeën gedurende het hele innovatieproces (Eggers & Singh, 2009). Dit voordeel is door respondenten niet expliciet benoemd. Wellicht is dit te verklaren doordat respondenten allen innovatieprofessionals waren, wat zij zelf omschrijven als van nature creatieve personen.

5.2 Metagovernance: de structuur en de invulling van leiderschap

In de empirische resultaten die betrekking hebben op de totstandkoming van interorganisationele innovatie komt zowel *hands-off* als *hands-on metagovernance*, zoals beschreven in de literatuur, terug. Respondenten omschrijven de totstandkoming van interorganisationele innovatie als toevallig en informeel. Er is vaak sprake van een kartrekker maar deze heeft niet meer macht of aanzien; de partijen zijn onderling gelijk. Dit lijkt het meest overeen te komen met wat in literatuur een zelfregulerend netwerk wordt genoemd (Kenis & Provan, 2008). Kenis en Provan (2008) benoemen als voordeel van het zelfregulerend netwerk dat de participatie en betrokkenheid van partijen hoog is. Respondenten lijken dit echter niet zo te ervaren. Zij vinden dat deze vorm met name bijdraagt aan een vrijblijvend karakter wat volgens hen nadelig werkt doordat er geen consequenties zitten aan het niet nakomen van afspraken. Bovendien zijn interorganisationele innovaties nu beïnvloedbaar door politieke belangen wat niet altijd ten goede komt aan de interorganisationele innovatie volgens respondenten.

Om deze redenen zijn een aantal van hen voorstander van een overkoepelend orgaan, dat interorganisationele innovatie initieert en zorgt dat de juiste partijen bij elkaar komen. Bovendien zou dit kunnen voorkomen dat actoren bang zijn om hun eigen organisatie los te laten. De vorm die respondenten beschrijven, wordt in literatuur een netwerk administratieve organisatie genoemd, waarbij een 'afzonderlijke entiteit' verantwoordelijkheid draagt over de interorganisationele innovatie (Kenis & Provan, 2008). Hoewel literatuur de invloed van deze netwerkstructuren op interorganisationele innovatie in het midden laat, lijken respondenten de invloed van een zelfregulerend netwerk – hoe interorganisationele innovatie nu voornamelijk georganiseerd is – voornamelijk als negatief te bestempelen negatief vanwege de vrijblijvendheid en kwetsbaarheid die het met zich meebrengt. Respondenten denken dat een overkoepelend orgaan zoals dit in literatuur wordt omschreven als een netwerk administratieve organisatie (Kenis & Provan, 2008) positief zou kunnen werken.

Respondenten lijken voorstander te zijn van leiderschap binnen een interorganisationele innovatie. Volgens de literatuur heeft leiderschap een positieve invloed op interorganisationele innovatie omdat het sociale interacties kan stimuleren, faciliteren en monitoren (Agger & Sørensen, 2018; Ansell & Gash, 2008; Bland et al., 2010; Bremekamp et al., 2009). Uit empirie komt naar voren dat vooral waarde wordt gehecht aan het faciliterende aspect. Een leider draagt volgens respondenten

verantwoordelijkheid voor het faciliteren van de interorganisationele samenwerking. Leiderschap betekent dan ook niet meer aanzien of macht. In literatuur komt ook naar voren dat dit soort horizontaal leiderschap een positieve werking op interorganisationele innovatie zou hebben omdat het creativiteit zou stimuleren (Agger & Sørensen, 2018). In deze horizontale, faciliterende rol van leider behoort volgens respondenten vooral de verantwoordelijkheid voor het goed laten verlopen van het proces. Uit literatuuronderzoek blijkt echter dat leiderschap tijdens interorganisationele innovatie juist meer zou moeten focussen op de uitkomst en minder op het proces (Agger & Sørensen, 2018). Zonder oog op het proces heeft een interorganisationele innovatie volgens respondenten echter grotere kans om stil te vallen omdat er geen concreetheid bereikt wordt, waardoor het belangrijk is dat een leider dit proces in de gaten houdt. Taken als het scheiden van hoofd- en bijzaken en het op tijd bijsturen zodat een mate van concreetheid bereikt wordt lijken hierbij belangrijk. Deze verantwoordelijkheden die respondenten toekennen aan leiderschap lijken het best aan te sluiten bij wat de literatuur toekend aan de rollen van *pilot* en *whip* (Agger & Sørensen, 2016). Een *pilot* is verantwoordelijk voor een algehele blik op het proces en de *whip* draagt de taak om partijen betrokken en gemotiveerd te houden zodat iedereen een bijdrage levert.

5.3 De doelstelling: gedeeld probleem en gezamenlijk vaststellen

Overeenstemming over de doelstelling zou een positieve uitwerking hebben op interorganisationele innovatie (Ansell & Gash, 2008; Crijns et al., 2018; Kenis & Provan, 2008; Van Wendel de Joode et al., 2013). Uit de empirie blijkt dat er vaak wel een algemene doelstelling geformuleerd wordt waar alle partijen aan willen werken, maar dat er weinig aandacht wordt besteed aan de individuele belangen die hieraan ten grondslag liggen – en het dus ook onduidelijk blijft in hoeverre de individuele doelen van betrokkenen overeenkomen. Hoewel er altijd individuele belangen meespelen bij interorganisationele innovatie, hoeven deze niet voor problemen te zorgen zo lang alle partijen naast het eigen doel of belang óók het gemeenschappelijke doel willen bereiken (Thomson & Perry, 2006). Van Wendel de Joode et al. (2013) stellen dat het respecteren van elkaars doelen en belangen erg belangrijk is en dat de uiteindelijke producten of diensten bij moeten dragen aan ieders belang. Om dit te kunnen realiseren is transparantie over en oprechte interesse in elkaars belangen cruciaal. Respondenten lijken bewust te zijn van het feit dat iedere partij individuele belangen heeft, echter wordt hier tijdens de interorganisationele innovatie onvoldoende of zelfs geen aandacht aan besteed. In plaats van dat deze belangen

worden uitgesproken lijken er voornamelijk aannames te worden gedaan. Dit is dus een aandachtspunt.

Volgens literatuur heeft een onderliggend (urgent) probleem dat ervaren wordt door alle partijen een positieve invloed op de interorganisationele innovatie (Crijns et al., 2018; Sørensen & Torfing, 2011). De probleemstelling die ten grondslag ligt aan de doelstelling lijkt niet altijd gezamenlijk uitgevoerd te worden. Hoewel respondenten aangeven dat in een ideale situatie de interorganisationele innovatie winst oplevert voor iedere betrokken partij, lijkt nog onvoldoende aandacht te worden geschonken aan welke waarde partijen aan een probleem hechten en dus ook welke winst de oplossing van een probleem kan opleveren. Wat dit bemoeilijkt is dat deze waarde volgens respondenten vaak afhankelijk is van de persoonlijke motivatie van actoren. Tenslotte is het van belang dat de doelstelling zowel door de organisatietop als door de innovatieafdelingen gedragen wordt, zodat er zowel motivatie is om aan de interorganisationele innovatie te werken en tegelijkertijd er ook draagvlak is binnen de organisatie, wat de kans op het in gebruik nemen van een ontwikkelde innovatie vergroot. Dit lijkt nog niet altijd het geval te zijn en het gat dat in literatuur wordt omschreven tussen beleid en uitvoering, lijkt door respondenten dan te worden ervaren (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2011). Interorganisationele innovaties komen volgens respondenten vaak nog *bottom-up* tot stand, wat mede verklaard kan worden doordat interorganisationele innovatie vooral tot stand komt middels het eigen netwerk van de innovatieprofessionals. Dit conflicteert met de normale werkwijze van publieke organisaties waarin processen enkel *top-down* plaatsvinden (Hartley, 2005; Sørensen & Torfing, 2011). Deze aansluiting lijkt dus een mogelijkheid te zijn voor interorganisationele innovaties om gestimuleerd te worden.

5.4 Het proces: balans tussen flexibiliteit en afspraken

Het proces van een interorganisationele innovatie heeft invloed op de uitkomst en het succes van een interorganisationele innovatie. Respondenten hechten in het proces vooral waarde aan ruimte voor creativiteit en het kunnen én mogen maken van fouten, omdat dit volgens hen hoort bij innovatie. Ook literatuur stelt dat innovatie gebaat is bij flexibiliteit (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2011). Flexibiliteit gaat daarbij gepaard met een sfeer waarin geen angst heerst voor fouten en personen zich veilig genoeg voelen om te experimenteren (Sørensen & Torfing, 2011). Deze sfeer lijkt tijdens interorganisationele innovaties van Novum en haar

innovatiepartners aanwezig te zijn, gezien de respondenten een interorganisationele innovatie zien als een veilige en goedkope omgeving waarin nieuwigheden onderzocht kunnen worden en zodoende fouten maken niet erg is – als er maar vang geleerd wordt. Angst voor vernieuwing en verandering zoals die in literatuur wordt omschreven (Mulgan & Albury, 2003) lijkt vooral te spelen bij de bestuurders van organisaties, die bang zouden zijn voor het verlies van taken of functies.

Verder stelt literatuur dat er gezamenlijk invulling moet worden gegeven aan het proces, met afstemming over de werkwijzen, waarbij voldoende ruimte over moet worden gelaten voor creativiteit (Lewis et al., 2010; Schruijer & Vansina, 2007). In empirie kwam afstemming over werkwijzen niet expliciet terug. Afspraken betreffende tijdsplanning zijn wel gewenst, al mogen deze niet ten koste gaan van de creativiteit. Niet alleen wordt waarde gehecht aan afspraken zodat een concrete doelstelling geformuleerd kan worden, maar ook omdat innovatieprofessionals – die omschreven worden als creatieve mensen – zo ‘gedwongen’ worden om naast creatief ook concreet te zijn. Dit is opvallend omdat er volgens literatuur in publieke organisaties juist weinig flexibiliteit zou zijn vanwege de vaststaande processen (Sørensen & Torfing, 2011). Deze belemmering lijken respondenten pas zo te ervaren in de laatste fase, waarin de innovatie daadwerkelijk door de organisatie gebruikt moet gaan worden. Tijdens de eerste drie fasen van het interorganisationele innovatieproces lijkt deze ruimte in voldoende mate aanwezig.

5.5 Samenstelling: snelheid en diversiteit

De betrokken partijen binnen een interorganisationele innovatie bepalen voor een groot deel de uitkomst van de interorganisationele innovatie (Austin & Seitani, 2012). Ook respondenten ervaren dat interorganisationele innovatie beïnvloed wordt door de samenstelling van partijen. Het betrekken van partijen die niets bijdragen aan het innovatieproces maar wel de resultaten kunnen beïnvloeden, werkt volgens sommige respondenten stimulerend omdat dit loyaliteit jegens de innovatie zou creëren. Het grootste deel van de respondenten ervaart dit echter belemmerend omdat het zorgt voor traagheid. Zodoende stelt een aantal respondenten dat actoren best in een later stadium pas aangehaakt kunnen worden – en dat dit zelfs stimulerend zou kunnen werken omdat er dan al wat bereikt is in de interorganisationele innovatie en dit motivatie van andere partijen verhoogd. Dit is een opvallende redenering gezien in literatuur waarde wordt gehecht aan collectief eigenaarschap en bovendien wordt gesteld dat alle partijen die het

proces kunnen beïnvloeden, maar ook door het proces kunnen worden beïnvloed, betrokken moeten worden (Schruijer & Vansina, 2007). Literatuur benoemt enkel nadelige gevolgen van het later betrekken van partijen, namelijk dat partijen zich gepasseerd voelen, daardoor minder motivatie hebben en het dan extra tijd en middelen kost om ze dan alsnog aan boord te krijgen (Lewis et al., 2010; Schruijer & Vansina, 2007).

Een klein aantal betrokken partijen kan volgens literatuur leiden tot gebrek aan creativiteit en zo belemmerend werken op interorganisationele innovatie (Lewis et al., 2010). Respondenten lijken creativiteit echter niet te koppelen aan het aantal betrokken actoren, maar aan de diversiteit aanwezig in persoonlijke eigenschappen en vakkennis. Een te groot aantal betrokken partijen heeft volgens hen een negatieve invloed op de interorganisationele innovatie omdat dit het bereiken van consensus bemoeilijkt.

Wat respondenten daarnaast stimulerend te ervaren is het betrekken van personen met mandaat. Mandaat lijkt vaak onvoldoende aanwezig wat zorgt voor traagheid. In literatuur wordt dit gekoppeld aan de hoge mate van hiërarchie aanwezig in publieke organisaties wat resulteert in een groot 'gat' tussen personen die beslissen over beleid en personen die zich bezighouden met innovatie (Mulgan & Albury, 2003).

5.6 Onzekerheid: motivatie versus vertrouwen

Innovatie brengt altijd risico's en onzekerheden met zich mee omdat het een proces is met een open einde (Klijn, 2009). Zodoende wordt belang gehecht aan vertrouwen, omdat dit zorgt voor toewijding en bovendien angst voor het maken van fouten verkleint (Ansell & Gash, 2008; Bremekamp et al., 2009). Toewijding is belangrijk vanwege het risicovolle en onzekere karakter van interorganisationele innovaties (Ansell & Gash, 2008). Het maken van fouten en experimenteren is belangrijk voor het innovatieproces (Eggers & Singh, 2009). Uit interviews komt naar voren dat durf voor experimenteren in voldoende mate aanwezig is en angst voor fouten niet wordt ervaren. Dit kan te verklaren zijn doordat alle respondenten thuis zijn in de innovatiewereld. Bovendien lijken respondenten de onzekerheid van innovatie vooral lijken verbinden aan de intrinsieke motivatie van betrokkenen. Wanneer iemand enthousiast is en gelooft in het doel zal dit leiden tot toewijding. Deze toewijding zou er volgens respondenten ook voor zorgen dat interorganisationele innovatie geen schade toekomt wanneer er tegenslagen zijn tijdens het proces of de uitkomst anders is dan verwacht.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het theoretisch en empirisch onderzoek antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek.

6.1 Beantwoording deelvragen

Om de hoofdvraag van huidig onderzoek te kunnen beantwoorden zijn een vijftal deelvragen opgesteld. De eerste drie worden beantwoord middels theoretisch onderzoek en de laatste twee door middel van empirisch onderzoek. De deelvragen worden hieronder apart van elkaar beantwoord.

Deelvraag 1: Hoe wordt interorganisationele innovatie geduid in bestaande literatuur?

Interorganisationele innovatie heeft betrekking op samenwerkingen tussen actoren afkomstig uit verschillende organisaties, die samen proberen innovaties te ontwikkelen (Harrison et al., 2002). Innovatie is een concept waar geen vaststaande definitie voor is, al heeft het wel altijd te maken met verandering en vernieuwing (Torfing, 2016). Bij interorganisationele innovatie is *empowered* participatie, transformatief leren en collectief eigenaarschap belangrijk (Sørensen & Torfing, 2011). Met *empowered* participatie wordt bedoeld dat alle actoren betrokken bij de interorganisationele innovatie de mogelijkheid hebben om mee te denken en te beslissen over ideeën, verantwoordelijkheden dragen en zich proactief opstellen (Sørensen & Torfing, 2011). Transformatief leren betekent het doorbreken van vaststaande gedragingen, overtuigingen en routines door middel van (zelf)reflectie (Mezirow, 2000). Dit creëert nieuwe perspectieven welke belangrijk zijn voor de totstandkoming van innovatie (Sørensen & Torfing, 2011). Tenslotte bestaat interorganisationele innovatie ook uit collectief eigenaarschap, waarmee wordt bedoeld dat betrokken actoren zich 'eigenaar' voelen van de ontwikkelde innovatie en zodoende participeren tijdens het innovatieproces en ook de mogelijkheid hebben om dit proces te beïnvloeden (Sørensen & Torfing, 2011). Het innovatieproces wat hier bedoeld wordt bestaat uit vier fasen: ideegeneratie, -selectie, -implementatie, en -verspreiding (Eggers & Singh, 2009). Dit wordt ook wel de innovatiecyclus genoemd, omdat de fases niet per se in een vaste volgorde voorkomen maar ook kunnen verschuiven of kunnen samenvoegen (Eggers &

Singh, 2009). Dit maakt het proces tevens fluïde en onzeker, waarbij het einde nog openligt en zodoende risico's met zich meebrengt (Sørensen & Torfing, 2011).

Het gehele innovatieproces kan positief beïnvloed worden door interorganisationele samenwerking. Interorganisationele samenwerking zorgt over het algemeen voor meer betrokkenheid en bovendien creëert het kansen om van elkaar te leren (Eggers & Singh, 2009). De verschillende achtergronden van betrokken partijen zorgt voor meer perspectieven en daardoor ook voor meer diverse ideeën. Vervolgens resulteert dit ook in een betere afweging tijdens de selectiefase en heeft het geselecteerde idee dan ook meteen meer draagvlak, wat zorgt voor diverse feedback. Tenslotte zorgt interorganisationele innovatie ook voor een snellere verspreiding, doordat er minder kans is op weerstand en alle betrokkenen een eigen achterban hebben wat de verspreiding kan versnellen (Bommert, 2010; Eggers & Singh, 2009; Sørensen & Torfing, 2011). Desondanks wordt ook bestempeld dat interorganisationele innovatie erg complex is. Dit komt omdat (interorganisationele) samenwerking altijd te maken heeft met interactieprocessen welke complex zijn omdat het gaat om menselijk handelen (Boonstra, 2000).

Deelvraag 2: Wat zegt literatuur over de verhouding tussen interorganisationele innovatie en de publieke sector?

Interorganisationele innovatie wordt steeds noodzakelijker voor de publieke sector. Publieke organisaties hebben namelijk de taak om tegemoet te komen in de behoeftes en verwachtingen van de maatschappij zodat diensten beter aansluiten op de wensen van burgers en er zo aan de eisen van de burger kan blijven voldaan (Mulgan & Albury, 2003, p. 5). Voor deze tegemoetkoming aan wensen van de burger zijn innovatieve oplossingen nodig (Bommert, 2010). Dit komt doordat problemen van de burger steeds complexer worden en bestaande overheidsmiddelen niet meer voldoen en bovendien de eisen van de oplossing van deze problemen steeds hoger worden – onder andere wat betreft kwaliteit en efficiëntie (Geuijen, 2011). Deze innovatie kan op haar beurt echter steeds vaker enkel middels interorganisationele innovatie gerealiseerd worden omdat publieke organisaties steeds minder vaak in staat zijn om problemen van de burger alleen op te lossen (Geuijen, 2011; Noordegraaf et al., 2011).

De noodzaak van interorganisationele innovatie voor de publieke sector wil niet zeggen dat de publieke sector ook daadwerkelijk een geschikte omgeving biedt voor

interorganisationele innovatie. Volgens literatuur zijn publieke organisaties – met hun hiërarchische structuur, hoge mate van bureaucratie en processen die enkel *top-down* plaatsvinden – niet goed ingericht op innovatie (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003). Innovatie is namelijk gebaad bij flexibiliteit en ruimte voor creativiteit (Eggers & Singh, 2009). Bovendien zou het onzekere karakter dat innovatie meebrengt niet passen bij de cultuur van publieke organisaties, waarin het hebben van zekerheid belangrijk is en liever gebruik wordt gemaakt van beproefde methoden zodat de kans op falen zo klein mogelijk is (Bommert, 2010; Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2011).

Samenvattend kan gesteld worden dat interorganisationele innovatie steeds noodzakelijker is voor publieke organisaties maar dat de publieke sector tegelijkertijd ook belemmeringen voor de totstandkoming van interorganisationele innovatie kan opwerpen.

Deelvraag 3: Welke condities beïnvloeden interorganisationele innovatie volgens de literatuur?

Sørensen & Torfing (2011) stellen dat de condities die interorganisationele innovatie beïnvloeden zijn op te delen in *metagovernance*, stimulansen en belemmeringen. Metagovernance is het faciliteren en managen van interorganisationele innovatie zonder gebruik te maken van traditionele, hiërarchische stijlen (Sørensen & Torfing, 2011, p. 861). Dit kan zowel betrekking hebben op de netwerken waarbinnen interorganisationele innovatie tot stand komt, als op de interorganisationele innovatieprocessen zelf. Er wordt onderscheid gemaakt tussen *hands-off* en *hands-on metagovernance*. Bij *hands-off* gaat het voornamelijk om de structuur binnen de interorganisationele innovatie, welke te onderscheiden is in een zelfregulerend netwerk, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie. Hoewel gesteld wordt dat deze vormen invloed kunnen hebben op interorganisationele innovatie, wordt de specifieke invloed in het midden gelaten.

Met *hands-on metagovernance* wordt leiderschap bedoeld, wat een positieve invloed zou hebben op interorganisationele innovatie omdat het proces zo gefaciliteerd, gestimuleerd en gemonitord kan worden (Agger & Sørensen, 2018; Ansell & Gash, 2008; Bland et al., 2010; Bremekamp, Kaats, Opheij & Vermeulen, 2009). Dit werkt echter alleen stimulerend als dit leiderschap horizontaal van aard is, focust op de *output* en *outcome* en niet op het naleven van vaste regels en procedures in het proces, creativiteit en

experimenteren bevordert en tenslotte ook een interorganisationeel perspectief wordt aangenomen (Agger & Sørensen, 2018).

De condities die – zowel stimulerende als belemmerende – invloed kunnen hebben op interorganisationele innovatie zijn in de volgende categorieën opgedeeld: de invulling van het proces, de mate van doelconsensus, het aantal betrokken partijen, het onderlinge vertrouwen en de wederzijdse afhankelijkheid.

Volgens literatuur kan onvoldoende aandacht aan het proces belemmerend werken op interorganisationele innovatie omdat actoren afkomstig zijn uit verschillende organisaties en daarom gewend kunnen zijn aan andere werkwijzen, procedures en regels (Boonstra, 2000; Klijn & Koppenjan, 2004). Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan het proces en gezamenlijk tot een nieuwe werkwijze te komen omdat anders de kans bestaat dat dit tot conflicten leidt (Klijn & Koppenjan, 2004). Hierbij moet in het belang van innovatie echter wel voldoende ruimte worden overgelaten voor creativiteit (Lewis et al., 2010).

De tweede conditie betreft een gemeenschappelijke doelstelling, welke cruciaal is voor een interorganisationele innovatie (Ansell & Gash, 2008; Crijns et al., 2018; Kenis & Provan, 2008; Van Wendel de Joode et al., 2013). Ten grondslag van deze doelstelling liggen echter altijd individuele doelen en belangen, waarbij stil moet worden staan (Thomson & Perry, 2006). Deze individuele doelstellingen hoeven echter geen problemen op te leveren, zo lang deze niet onderling te veel verschillen en betrokkenen bereid zijn om zich naast het individuele doel, ook voor het gemeenschappelijke doel in te zetten (Bland et al., 2010). Het is dan ook belangrijk dat deze individuele belangen gedeeld én gerespecteerd worden (Van Wendel de Joode et al., 2013), anders kunnen partijen het idee krijgen hun identiteit te moeten verloochenen – wat belemmerend werkt voor interorganisationele innovatie omdat actoren dan van elkaar vervreemden wat kan zorgen voor machtsconflicten en gedeeld eigenaarschap in de weg zit (Van Delden, 2009).

Interorganisationele innovatie wordt ook beïnvloed door de partijen die betrokken worden bij de interorganisationele innovatie. Literatuur stelt dat over het algemeen dat een kleiner aantal zorgt voor meer efficiëntie omdat consensus zo gemakkelijker te bereiken is (Klijn & Koppenjan, 2004). Desondanks moeten partijen niet te snel worden uitgesloten omdat het passeren van belangrijke partijen het proces en de uitkomst negatief kan beïnvloeden (Lewis et al., 2010). Bovendien kan een groot aantal partijen zorgen voor meer diverse ideeën en creativiteit stimuleren – wat bevorderend is

in de totstandkoming van innovatie (Lewis et al., 2010).

Ook is vertrouwen binnen een interorganisationele innovatie belangrijk, omdat gebrek aan vertrouwen leidt tot minder toewijding en angst voor het maken van fouten terwijl tijdens het innovatieproces vrijheid belangrijk is (Sørensen & Torfing, 2011).

Tenslotte moeten partijen binnen een interorganisationele samenwerking in zekere mate afhankelijk van elkaar zijn en zo zorgen dat zij samen meer kunnen realiseren dan alleen (Ansell & Gash, 2008; Sørensen & Torfing, 2011). Bovendien werkt het stimulerend op motivatie en betrokkenheid als actoren merken dat hun deelname effect heeft op het resultaat van een interorganisationele innovatie (Ansell & Gash, 2008).

Deelvraag 4: Hoe omschrijven innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatiepartners interorganisationele innovaties en de totstandkoming hiervan?

In de omschrijving van interorganisationele innovatie door respondenten werd vooral de waarde die het moet opleveren voor de burger benoemd. De burger is dan ook het uitgangspunt tijdens de interorganisationele innovatie. Voor ontwikkeling van innovaties die daadwerkelijk iets opleveren voor de burger, zeggen respondenten afhankelijk te zijn van andere organisaties. Zodoende lijken respondenten dan ook belang te hechten aan interorganisationele innovatie, omdat het helpt in de realisatie van iets dat zij als individuele organisatie niet voor elkaar kunnen krijgen. Tevens brengt interorganisationele innovatie voordelen met zich mee omdat het zorgt voor efficiëntie. Veel publieke organisaties lopen tegen dezelfde (maatschappelijke) uitdagingen aan en leveren bovendien ook vergelijkbare diensten aan de burger. Wanneer organisaties dit samen aanpakken in plaats van individueel, bespaart dat volgens hen veel tijd omdat dan alles maar één keer, gezamenlijk, uitgezocht hoeft te worden in plaats van dat alle organisaties dit apart van elkaar gaan doen.

De innovaties die tot stand komen tijdens interorganisationele innovatieprocessen tussen Novum en haar innovatiepartners hebben vrijwel altijd betrekking op het verbeteren of testen van (mogelijkheden van) bestaande producten of diensten. Het zijn vrijwel nooit zaken die als nieuw kunnen worden bestempeld in absolute zin. In de totstandkoming van interorganisationele innovaties lijkt vooral het netwerk van de innovatieprofessionals een belangrijke factor te zijn. Dit maakt de interorganisationele

innovaties kwetsbaar en vrijblijvend. Ook geven respondenten aan dat politieke belangen een rol kunnen spelen in de totstandkoming, zowel in het opleggen als in het verbieden van interorganisationele innovaties. Om deze twee redenen lijken respondenten dan ook voorstander te zijn van een overkoepelend orgaan dat verantwoordelijk zou zijn voor de totstandkoming zodat de interorganisationele innovaties minder afhankelijk zijn van het eigen netwerk en de politieke belangen.

Deelvraag 5: Welke stimulansen en belemmeringen ervaren innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatiepartners tijdens interorganisationele innovatie?

Uit ervaring van respondenten is een aantal condities naar voren gekomen die invloed hebben op interorganisationele innovatie. Dit zijn de totstandkoming, leiderschap, de doelstelling, de samenstelling, de mate van ruimte en flexibiliteit en de organisatiestructuur.

De totstandkoming zoals deze in deelvraag 4 wordt omschreven, bestempelen respondenten als belemmerend vanwege de vrijblijvendheid dat de interorganisationele innovaties kwetsbaar maakt. Een andere conditie welke volgens respondenten invloed heeft op interorganisationele innovatie is leiderschap. Leiderschap wordt als stimulerend ervaren omdat er anders weinig van de grond lijkt te komen, maar moet wel gericht zijn op facilitatie en bekent niet meer macht of aanzien.

Ook heeft de doelstelling volgens respondenten invloed op interorganisationele innovatie. Een doelstelling werkt stimulerend voor een interorganisationele innovatie omdat zo ergens naartoe gewerkt kan worden. De individuele belangen die ten grondslag liggen aan de doelstelling kunnen echter wel belemmerend werken als deze niet worden uitgesproken. Hier moet dan ook aandacht aan worden geschonken en idealiter moet deze met alle actoren gezamenlijk vastgesteld worden. Het is hierbij tevens belangrijk dat een focus wordt aangebracht omdat dit stimulerend zou werken voor motivatie en betrokkenheid. Een ander onderdeel dat stimulerend werkt is wanneer partijen evenveel waarde hechten aan de winst die het behalen van de doelstelling met zich meebrengt én als het probleem onderliggend aan de doelstelling zowel binnen de organisatie – door mensen met mandaat – als door de innovatieprofessionals zelf, als belangrijk wordt bestempeld. Dit zorgt namelijk voor motivatie, iets waar het behalen doel sterk van afhankelijk is volgens respondenten.

Wat betreft de samenstelling van partijen die een interorganisationele innovatie aangaan, vinden respondenten dat een zo klein mogelijk aantal stimulerend werkt vanwege de snelheid die dit oplevert voor het proces. Over de invloed die het moment van betrekken van partijen heeft, verschillen de meningen van respondenten. Een deel van de respondenten vindt dat het vroeg betrekken van partijen stimulerend werkt omdat dit loyaliteit creëert en zo de interorganisationele innovatie bevordert, onder andere omdat deze loyaliteit kan zorgen voor een gemakkelijkere verspreiding binnen de eigen organisatie. Een ander deel vindt dat het vroeg betrekken van partijen juist kan zorgen voor traagheid en dat het later betrekken juist kan resulteren in meer motivatie omdat partijen enthousiast zouden worden van de stappen die al gezet zijn zonder hen.

Verder lijken respondenten het stimulerend te vinden als partijen een toegevoegde waarde kunnen leveren en ervaren zij een gebrek aan mandaat als belemmerend voor interorganisationele innovatie. Ook dit haalt snelheid uit het proces terwijl snelheid juist stimulerend werkt tijdens interorganisationele innovatie. Daarnaast vinden respondenten diversiteit ook bevorderend omdat dit zou leiden tot de meest creatieve ideeën.

Tenslotte lijken respondenten een goede balans tussen afspraken en ruimte en flexibiliteit als stimulerend te ervaren. Beiden zijn namelijk belangrijk in de totstandkoming van interorganisationele innovatie maar wanneer deze balans ontbreekt en een van deze twee waarden in te hoge mate aanwezig is, werkt dit belemmerend. Te veel afspraken zorgt voor gebrek aan creativiteit en ruimte – wat wel nodig is omdat innovatie vaak anders loopt dan gepland. Te veel ruimte zorgt er echter voor dat voor gebrek aan richting waardoor het moeilijk is om concreetheid te bereiken.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen kan het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek worden geformuleerd. De hoofdvraag luidt als volgt luidt:

Hoe geven innovatieprofessionals werkzaam bij Novum en haar innovatiepartners vorm aan interorganisationele innovatie en welke stimulansen en belemmeringen ervaren zij hierbij?

De vormgeving van interorganisationele innovaties tussen Novum en haar innovatiepartners kan beschreven worden als informeel en horizontaal. Zowel de

totstandkoming, het leiderschap en de losse condities uit de literatuur lijken met elkaar verweven te zijn wanneer het aankomt op stimulansen en belemmeringen. Zodoende zal dit bij de beantwoording van de hoofdvraag ook niet apart worden behandeld.

De interorganisationele innovaties komen tot stand via het eigen netwerk. Deze *bottom-up* manier van totstandkoming schuurt niet alleen soms met de *top-down* processen van publieke organisaties, het zorgt ook voor kwetsbaarheid en vrijblijvendheid. Dit lijkt door het grootste deel van de respondenten ervaren te worden als belemmering en is tevens de reden waarom zij positief tegenover een overkoepelend orgaan dat overheidsbreed geïnitieerd is en zou bijdragen aan de totstandkoming van interorganisationele innovaties en bovendien zorgen voor collectief eigenaarschap in plaats van dat actoren aan hun eigen organisaties vast blijven houden. Leiderschap speelt ook een belangrijke, stimulerende rol in de totstandkoming. Respondenten stellen dat zonder leiderschap interorganisationele innovaties waarschijnlijk zelden van de grond komen, waarschijnlijk wederom door het vrijblijvende karakter. Dit leiderschap moet zich dan wel focussen op facilitaire taken en heeft niet te maken met aanzien of macht.

De voornaamste reden waarom interorganisationele innovatie tot stand komt is vanwege het feit dat organisaties voor het ontwikkelen van innovaties die waarde opleveren voor de burger, afhankelijk zijn van andere organisaties. Deze wederzijdse afhankelijkheid lijkt dan ook een stimulerende conditie te zijn, omdat het zorgt dat actoren betrokken en gemotiveerd zijn om deel te nemen aan de interorganisationele innovatie.

Een andere stimulans die respondenten ervaren is een doelstelling die gezamenlijk is vastgesteld en bovendien is afgebakend. Het is van belang dat individuele doelstellingen en belangen in deze doelstelling terugkomen zodat de interorganisationele innovatie voor iedere partij winst oplevert. Ook werkt het bevorderend – met name voor de laatste fase van het innovatieproces – als de doelstelling zowel *bottom-up* (in de interorganisationele innovatie zelf) als *top-down* (binnen de publieke organisatie) draagvlak heeft.

De samenstelling van actoren tijdens een interorganisationele innovatie heeft volgens respondenten ook invloed. Hierbij is een te groot aantal betrokken partijen belemmerend, wat verklaard wordt doordat het dan lang duurt voor consensus is bereikt terwijl respondenten veel waarde hechten aan snelheid in het proces. Zij geven daarom de voorkeur aan een zo klein mogelijk aantal partijen. Vanwege deze snelheid prefereert een deel ook om waar mogelijk partijen later in het proces te betrekken. Een ander deel

bestempelt het juist stimulerend om iedereen vanaf het begin te betrekken. Een stimulans die wel door alle respondenten ervaren wordt is motivatie. Dit is volgens de meesten respondenten zelfs essentieel voor succes van interorganisationele innovatie, te wijten aan het feit dat tijdens innovatie veel dingen mis kunnen gaan of anders kunnen lopen dan vooraf gepland en motivatie deze onzekerheid kan verkleinen.

Tevens werd diversiteit als stimulans ervaren, maar lijkt dit niet ten koste te mogen gaan van een klein aantal betrokken partijen. Ook werkt het hebben van mandaat bevorderend volgens respondenten, omdat het ervoor zorgt dat toezeggingen sneller gedaan kunnen worden. De hiërarchische organisatiestructuur van publieke organisaties werkt echter wel belemmerend op de aanwezigheid van mandaat in een interorganisationele innovatie.

Een andere stimulans die uit ervaringen van respondenten beschreven kan worden is een goede balans tussen afspraken en structuur enerzijds en ruimte en flexibiliteit anderzijds. Ruimte voor creativiteit is belangrijk is omdat dit zorgt voor goede ideeën en zo innovatie bevordert. Echter is de valkuil van te veel ruimte dat dit zorgt voor gebrek aan concreetheid in het proces.

7. Discussie

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek wordt allereerst gereflecteerd op onderzoeksproces alsmede op de resultaten die hieruit voortgekomen zijn. Dit is belangrijk omdat in ieder onderzoek er aspecten zijn die (achteraf) anders of beter hadden gekund. Vervolgens worden enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen en handvatten voor Novum.

7.1 Reflectie onderzoeksproces

Het theoretisch onderzoek naar interorganisationele innovatie verliep soms moeizaam vanwege het feit dat literatuur met betrekking op interorganisationele innovatie in de publieke sector schaars is. Daarom zijn de condities uit het theoretisch kader – welke gebruikt zijn in de topiclijst – voornamelijk gebaseerd op onderzoek naar ofwel innovatieprocessen, ofwel interorganisationele samenwerkingen. Hiervoor is gekozen zodat respondenten tijdens interviews bevraagd konden worden over dezelfde onderwerpen en data zo gemakkelijker te analyseren was. Hierdoor bestond echter de kans dat de topiclijst mogelijk belangrijke concepten voor interorganisationele innovatie, miste. Tijdens de interviews is daarom wel voldoende ruimte gegeven aan respondenten om zelf onderwerpen aan te dragen, om zo de kans op het missen van belangrijke aspecten te verkleinen.

Ook de selectie van respondenten is een punt van aandacht. Respondenten allen vrijwillig ingegaan op de uitnodiging voor een interview. Door deze vrijwillige deelname bestaat de kans dat zij (een hoge mate) van affiniteit hebben met interorganisationele innovatie, wat de interne validiteit van dit onderzoek in gevaar brengen. Bovendien had het empirisch gedeelte van het onderzoek versterkt kunnen worden door middel van observaties. Tijdens observaties kunnen onderzoekers de omgeving van respondenten beleven in plaats van het alleen aanhoren (Boeije, 2014). Dit maakt interviews, in vergelijking met observaties, iets kunstmatiger. Hoewel observaties dus een mooie aanvulling hadden kunnen zijn, was dit helaas binnen het tijdsbestek van het huidige onderzoek niet mogelijk.

Tenslotte kan een kritische opmerking gemaakt worden over de data-analyse. De transcripten zijn pas gecodeerd nadat alle interviews waren afgenomen, wat de resultaten kan hebben beïnvloed. Nadat het coderen was afgerond bleek dat de condities die naar

voren kwamen in empirie verschillen met de condities gedestilleerd uit literatuuronderzoek. Dit was bijvoorbeeld het geval met de conditie organisatiestructuur. Wanneer transcripten tussendoor gecodeerd zouden zijn, hadden deze thema's eerder ontdekt kunnen worden en bij resterende interviews toegevoegd kunnen worden in de topiclijst zodat ze bij iedere respondent expliciet bevroegd zouden zijn. Dit had wellicht tot nieuwe inzichten kunnen leiden en de resultaten van huidig onderzoek kunnen versterken. Het feit dat dit niet is gedaan kan de kans op nieuwe inzichten in dit onderzoek verkleind hebben.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek is explorerend van aard en biedt zodoende genoeg aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Enkele daarvan worden in deze paragraaf toegelicht. Dit onderzoek focust op Novum en haar innovatiepartners en biedt een interessante eerste aanzet voor interorganisationele innovaties in de publieke sector. Om echter een breder beeld te krijgen van interorganisationele innovaties in de publieke sector is vervolgonderzoek nodig onder een grotere groep respondenten en bovendien ook in andere takken van de publieke sector. Respondenten van huidig onderzoek bevonden zich namelijk allen in het sociale domein.

Een ander interessant aanknopingspunt voor onderzoek naar interorganisationele innovatie zou de 'overdracht' van het interorganisationele innovatieproces naar de organisatie zelf zijn, wat in literatuur ook wel gekenmerkt wordt als de verspreidingsfase van het innovatieproces. Uit empirie blijkt dat de structuur van de publieke sector met name tijdens deze fase als belemmerend wordt ervaren. Het uiteindelijke doel van een interorganisationele innovatie is om een innovatie te realiseren die publieke waarde oplevert, waarvoor hij wel in gebruik genomen moet worden door de organisatie – anders komt het nooit bij de burger terecht. Uit de resultaten van dit onderzoek komen twee interessante aanknopingspunten naar voren om meer kennis te vergaren over deze overdracht. Enerzijds is dit de positie van de innovatielabs, wat het aanwezige mandaat bepaalt – een conditie die interorganisationele innovatie volgens resultaten van dit onderzoek beïnvloedt. Anderzijds is dit het perspectief van personen werkzaam buiten innovatie. Dit onderzoek heeft enkel het perspectief van innovatieprofessionals meegenomen, wat interessante inzichten voor het interorganisationele innovatieproces heeft gebracht maar weinig inzicht geeft in hoe personen buiten innovatie hierover denken. Dit is wel een interessant perspectief omdat deze personen invloed uitoefenen op

de verspreidingsfase van het innovatieproces. Onderzoek hiernaar zou de kans op publieke innovatie zo kunnen vergroten.

Tenslotte kan vervolgonderzoek zich ook richten op publiek-private interorganisationele innovaties. In interviews werd door respondenten enkele keren het voordeel van het betrekken van een private partij benoemd, onder andere het feit dat de private sector over veel kennis beschikt en daarnaast sneller werkt dan publieke organisaties. Een publiek-private samenwerking verschilt echter van samenwerking tussen publieke organisaties, omdat de private sector een winstoogmerk heeft en er dan vaak sprake is van opdrachtgever en opdrachtnemer-relatie en in samenwerking met enkel publieke organisaties gelijkwaardigheid de norm is en er geen betaalcomponent in voorkomt (Barlett & Dibben, 2002). Het onderzoeken van interorganisationele innovaties binnen een publiek-private samenwerking zou zodoende nieuwe inzichten kunnen verschaffen en bovendien relevant zijn omdat publiek-private samenwerkingen ook steeds vaker voorkomen (Geuijen, 2011; Noordegraaf et al., 2011).

7.3 Aanbevelingen voor Novum

Op basis van de resultaten kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden richting Novum. Een aantal daarvan wordt hieronder kort toegelicht. Uitgebreidere aanbevelingen zijn versterkt aan Novum in de vorm van een *handout*.

Aanbeveling 1: Neem de tijd voor doelstelling en samenstelling

Uit de empirische resultaten kan geconcludeerd worden dat er veel belemmeringen voorkomen kunnen worden wanneer aan het begin van de samenwerking voldoende aandacht wordt besteed aan de doelstelling, de taakverdeling en de samenstelling.

Hoewel veel belang lijkt te worden gehecht aan snelheid, kunnen overhaaste beslissingen later in het proces zorgen voor belemmeringen, terwijl deze wellicht voorkomen hadden kunnen worden wanneer hier net wat langer bij was stilgestaan in het begin. Zo zou het kunnen helpen om voldoende aandacht aan individuele doelstellingen te schenken, en na het bespreken van deze individuele doelstellingen gezamenlijk een gemeenschappelijke doelstelling te formuleren. Wanneer partijen 'gedwongen' worden om hun individuele belangen uit te spreken – bijvoorbeeld door iedereen aan het begin zijn of haar doel op te laten schrijven – kan daarna een gemeenschappelijk doel geformuleerd worden welke ieders individuele belangen terugkomen. Dit vergroot de kans op betrokkenheid en kan er ook voor zorgen dat partijen tevreden zijn over de winst

die een interorganisationele innovatie oplevert, wat motivatie tijdens het proces kan bevorderen. Hoewel uit resultaten blijkt dat de meningen over het al dan niet vanaf het begin betrekken van alle relevante partijen verschillen, is het in ieder geval goed om hierbij stil te staan en de gevolgen in kaart te brengen. Hetgeen literatuur hierover stelt kan daarbij wellicht bruikbaar zijn. Het is vervolgens aan de partijen zelf om te beslissen of én wanneer een partij betrokken wordt, maar het onderling bespreken kan in ieder geval bijdragen aan een juiste afweging. Zeker ook met oog op het feit dat politieke belangen en relaties belangrijk zijn en publieke organisaties bovendien vaak ‘gedwongen’ moeten samenwerken, is het van belang dat relaties onderling goed blijven en er geen partij een wrok gaat koesteren tegen een ander omdat deze het gevoel heeft gepasseerd te zijn.

Aanbeveling 2: Schenk voldoende aandacht aan het proces en maak afspraken

Tijdens interorganisationele innovatie zijn betrokken partijen afkomstig uit verschillende organisaties met verschillende werkwijzen, procedures maar ook met een verschillende agenda's. Het is daarom goed om aan het begin van de samenwerking het proces door te spreken zodat partijen weten wat verwacht wordt qua inspanning en zij kunnen aangeven of hieraan voldaan kan worden. Daarnaast lijkt het maken van afspraken, zowel betreffende deadlines als evaluatiemomenten, ook verstandig te zijn. Zo kan voorkomen worden dat frustraties of individuele belangen pas geuit worden op een moment dat het eigenlijk al te laat is en ze onoverbrugbaar zijn.

Aanbeveling 3: Bespreek het leiderschap en geef hier samen betekenis aan

Hoewel door respondenten veel waarde wordt gehecht aan leiderschap, kan een verkeerde invulling ervan averechts werken. Over het algemeen lijkt horizontaal leiderschap geprefereerd te worden, waarbij met name het faciliteren van het proces belangrijk is. Hoewel dit vaak wordt opgepakt door de initiërende partij, kan het goed zijn om de invulling en verantwoordelijkheden van deze rol te bespreken, zodat de leider gemakkelijker vanuit zijn of haar rol deze taken kan vervullen, en tegelijkertijd de andere personen deze leider ook kunnen aanspreken wanneer er volgens hen een verkeerde invulling aan deze rol wordt gegeven. Zo kan het vrijblijvende en kwetsbare karakter van interorganisationele innovaties wellicht verminderd worden.

8. Literatuurlijst

- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
- Agger, A., & Sørensen, E. (2016). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53-73.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Austin, J. E., Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929-968.
- Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). *Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government*. Local government studies: Routledge.
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D., & Lee, K. T. (2010). Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 15(3), 1-17.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review* 11(1), 15-33.
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Twist, M. J. W. van (2007). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bremekamp, R., Wilfrid, E. K., & Managers, A. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Strategic Organization*, 1(3), 327-335.
- Crijns, V., Ruiterman, E., Aardewijn, M., & de Man, A-P. (2018). *Ketens de baas, pijlers en bouwstenen voor ketensturing*. ICTU, herziene uitgave 2018. Geraadpleegd via: https://www.noraonline.nl/images/noraonline/c/cb/Ketens_de_Baas_tweede_druk.pdf

- Delden, P. J. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*, Proefschrift, Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Dubbeldam, R., & Wiersinga, R. C. (2009). Europeanen aan het fruit door keteninnovatie. *Syscope Magazine*, 2009(21), 22-23.
- Eggers, B., & Singh, S. (2009). *The public innovators playbook*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Geuijen, K. (2011). *Samenwerken in publieke netwerken*. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom/Lemma. (pp. 97-114).
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management* 26(1), 27-34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Head, W. & J. Alford. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711-739.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2008). *Het network-governance-perspectief*. In T. Wentink (editor), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (blz. 296-312) Boom Academic.
- Klijn, E. H. (2009). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken: Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. In S. J. H. Majoor (Eds.) *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 20-25). Amsterdam: Project Management Bureau Amsterdam
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2014). Complexity in governance network theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 61-70.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004) *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge Taylor & Francis Group.
- Lewis, L., Isbell, M. G., & Koschmann, M. (2010). Collaborative tensions: Practioners' experiences of interorganizational relationships. *Communication Monographs*, 77(4), 460-749.

- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mulgan, G., & Albury, D., 2003. *Innovation in the Public Sector*. Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom Cabinet Office
- Noordegraaf, M., & K. Geuijen. (2011). *Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties*. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom/Lemma. (pp. 31-48).
- NOS. (2019a, 11 juli). Ombudsman: burger wil een eerlijke, begripvolle en benaderbare overheid. Geraadpleegd op 11 juli 2019, van <https://nos.nl/artikel/2292963-ombudsman-burger-wil-een-eerlijke-begripvolle-en-benaderbare-overheid.html>
- NOS. (2019b, 11 juli). Knops: Persoonlijke gegevens overheid makkelijker delen. Geraadpleegd op 30 juli 2019, van: <https://nos.nl/artikel/2292996-knops-persoonlijke-gegevens-overheid-makkelijker-delen.html>
- O'Leary, Z. (2017). *The essential guide to doing your research project*. Sage.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*: 18(2), 229-252.
- Salerno, M. S., Gomes, L. A. de Vasconcelos, Silva, D. O. da, Bagno, B. R., & Freitas, S. L. T. U. (2014). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Theorie en praktijk. *Management en Organisatie*, 61, 203-218.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.
- Sociale Verzekeringsbank (SVB). (2016). *Veranderagenda 2016 – 2017*. Amstelveen: SVB.
- Sociale Verzekeringsbank (SVB). (2017). *Definitief meerjarenplan 2018 – 2020*. Amstelveen: SVB.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.

- Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2016). *Theories of democratic network governance*. Springer.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Torfing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Georgetown University Press.
- Torfing, J., & Sørensen, E. (2012). Introduction. Collaborative innovation in the public sector. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 17(1), 1-14.
- Wendel de Joode, R. van, Kaats E., & Opheij, W. (2013). *Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie*. Holland/Belgium Review, 147, 36-45.

9. Bijlagen

9.1 Bijlage I: Topiclijst

Vooraf

- Voorstellen
- Uitleg onderzoek
- Aangeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn
- Anonimiteit garanderen
- Toestemmingsverklaring tekenen
- Toestemming voor opname

Introductie

- Functie binnen organisatie
- Wat houdt innovatie voor u in?
 - o Proces
 - o Wanneer succesvol
 - o Publieke sector
- Relatie innovatie met interorganisationele samenwerking
 - o Complexe problemen
 - o Toenemende eisen
 - o Bezuinigingen
- Heeft u veel ervaring met samenwerken voor innovatieve projecten?
 - o Wanneer succesvol/prettig? → aansluiten op punten hieronder

Structuur

- Hoe komt het tot stand?
- Hoe zijn de verhoudingen?
 - o Gelijk/leider/apart bestuur

Vertrouwen

- Op welke gronden gaat u een samenwerking aan?
 - o Wanneer werkt het/wanneer niet?
- Wat vindt u belangrijk in de houding van deelnemende partijen?
 - o Afspraken? Hoe gedetailleerd? Formeel of niet?
 - o Hoe wordt omgegaan met verantwoording? En risico's?
 - o Concrete resultaten van eerdere samenwerking?

Doelconsensus

- Wat vindt u belangrijk voor de doelstelling?
 - o Hoe komt deze tot stand?
 - o Wie moet hierbij betrokken worden?
 - o Moeten ze schriftelijk gedocumenteerd worden?

- Ervaart u wel eens spanning tussen uw eigen doelen en die van andere partijen? Wat wordt er mee gedaan?

Netwerkcompetenties

- Wat voor effect heeft de verdeling van middelen als tijd, geld en kennis?
 - Was er sprake van evenwicht?
 - Wanneer is het voldoende?
 - Had iedereen een toevoeging? Op wat voor manier?

Aantal

- Heeft het aantal deelnemende partijen invloed op de samenwerking?
 - Bestaat er volgens u een ideaal aantal betrokken partijen?
 - Zoekt u zelf contact of wordt u vaak benaderd? Vind u dit fijn?
 - Moment van betrekken?

Leiderschap

- Hoe moet leiderschap er volgens u uitzien tijdens een samenwerking?
 - Horizontaal/verticaal?
 - Proces vs. uitkomst?
 - Creativiteit/regels?
 - Intra/interorganisationeel perspectief?

Afsluiting:

- Zijn er nog onderwerpen die volgens u invloed kunnen hebben op de uitkomst van interorganisationele innovatie, welke nog niet ter sprake zijn gekomen tijdens dit interview maar wel belangrijk zijn om mee te nemen?
- Zou u nog in een paar zinnen willen omschrijven/samenvatten wat volgens u het belangrijkste is voor een succesvolle interorganisationele innovatie?

9.2 Bijlage II: Overzicht interviews

Nummer	Functie	Organisatie	Datum	Duur
R1	innovatie designer	SVB/Novum	6 juni 2019	00:50:56
R2	innovatie designer	SVB/Novum	7 juni 2019	01:06:18
R3	innovatie designer	SVB/Novum	11 juni 2019	00:50:54
R4	innovatie designer	SVB/Novum	11 juni 2019	00:29:50
R5	innovatie designer	SVB/Novum	13 juni 2019	00:40:58
R6	innovatie designer	ZonMW	14 juni 2019	00:48:59
R7	innovatie designer	Digicampus	14 juni 2019	01:02:57
R8*	innovatiemanager	KvK	17 juni 2019	00:31:16
R9*	innovatiemanager	UWV	18 juni 2019	00:54:24
R10	innovatie manager	SVB/Novum	19 juni 2019	00:40:17
R11	innovatie designer	SVB/Novum	19 juni 2019	00:40:38
R12	innovatie manager	Gemeente Amstelveen	21 juni 2019	00:34:25
R13	innovatiemanager	UWV	25 juni 2019	00:29:17
R14*	innovatiemanager	Duo	26 juni 2019	00:41:12
R15	innovatiemanager	KvK	27 juni 2019	00:34:16
R16	adviseur innovatie	UWV	3 juli 2019	00:45:19

* = telefonisch interview

9.3 Bijlage III: Codebomen

