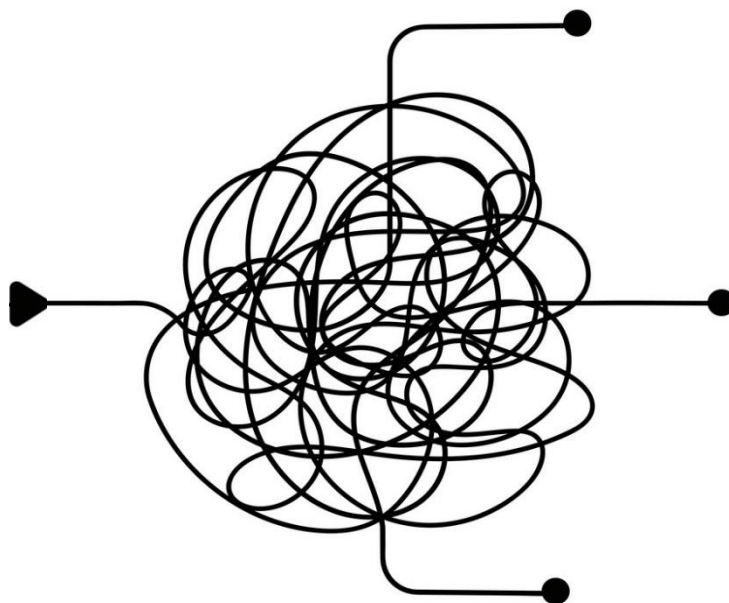


De zoektocht door experimenteel bestuur: van experimenteren naar impact creëren

*Een kwalitatief onderzoek naar de rol van experimenteel bestuur in de
opschaling van experimenten*

Selke Puik

Juli 2020



Auteur: Selke Puik
Studentnummer: 5737086
Datum: 4 juli 2020
Contact: selke.puik@hetnet.nl
Opleiding: Master Publiek Management
Faculteit: Recht, Economie, Bestuur- en Organiseringswetenschap,
Universiteit: Universiteit Utrecht
Begeleiding UU: Dr. Erna Ruijer (1e lezer), Noortje de Boer (2e lezer)
Begeleiding PZH: Rik Wijnhof



provincie **HOLLAND**
ZUID



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt het slotstuk van mijn studentencarrière aan de Universiteit Utrecht. Vijf jaar geleden koos ik voor de bachelor Bestuurs- en Organiseringswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Gedurende deze periode kwam ik als student-assistent voor het eerst in aanraking met innovatie in het publiek domein. Samen met een medestudent onderzocht ik het innovatief vermogen van een grote gemeente. Het doen van onderzoek naar ‘innovatief vermogen’ wakkerde mijn interesse in dit onderwerp aan.

Na het succesvol afronden van mijn bachelor volgde een geweldig leerzaam en leuk tussenjaar. Onder andere deed ik werkervaring op bij Gemeente Utrecht, als projectsecretaris van de aanbesteding voor specialistische jeugdhulp. Deze aanbesteding was bij uitstek de kans om de specialistische jeugdhulp op een volledig nieuwe en innovatieve manier in te richten. Samen met kinderen, ouders en jeugdzorgprofessionals werd vanaf een leeg tekenvel een volledig nieuw proces ingericht. Eerst werd het proces in meerdere pilots uitgetest en inmiddels is het proces ingebed in de hele stad.

In dat jaar besloot ik ook de master Publiek Management te gaan volgen om mij meer te verdiepen in het organiseren van de publieke sector en innovatie in het publiek domein. Het was een bijzonder jaar waarin ik veel wetenschappelijke kennis heb opgedaan in colleges. Ik deed praktijkkennis op door middel van werkbezoeken en had plezier tijdens een studiereis naar Hamburg. Zowel mijn bachelor- als masteropleiding zijn voorbijgevlogen en ik neem hier met fijne herinneringen afscheid van. De kennis en kunde die ik heb opgedaan gedurende mijn studiejaren heb ik gebundeld in de masterthesis die nu voor u ligt.

Ik wil graag mijn dankbaarheid betuigen aan een aantal mensen. Het schrijven van een masterthesis tijdens de coronatijden vereiste enig omdenken. Om te beginnen wil ik mijn tutorgroep bedanken, met name mijn begeleidster Erna, voor de nuttige feedback eveneens als inspiratie in onze digitale sessies. Daarnaast wil ik mijn dank uiten naar Rik Wijnhof en andere collega's bij Provincie Zuid-Holland voor een warm digitaal welkom. Ondanks dat ik niet in het provinciehuis kon ronddwalen, heeft vooral Rik mij veel geholpen en meegenomen in het werken bij de provincie. Tot slot wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor de continue steun en aanmoedigende woorden in de afgelopen maanden. In de bijzondere en turbulente tijd waarin ik deze masterthesis geschreven heb, was hun al dan niet digitale bemoediging meer dan welkom.

Selke Puik

Utrecht, 24 juni 2020

Managementsamenvatting

De wereld om ons heen verandert exponentieel snel en maatschappelijke uitdagingen worden steeds complexer. Dat vraagt om wendbare overheidsorganisaties, die voortdurend uitproberen, leren en aanpassen. Over de hele wereld zijn publieke organisaties daarom steeds actiever in het experimenteren met nieuwe beleidsinstrumenten in proeftuinen, pilots en living labs. Experimenten leiden echter pas tot grote veranderingen als de kleinschalige experimenten ook opgeschaald worden en breder geïmplementeerd worden. Door middel van opschaling kunnen kleine initiatieven tot enorme impact leiden. In praktijk blijkt opschalen echter enorm lastig. Hiernaast zijn handvaten voor hoe publieke organisaties dit kunnen bewerkstelligen schaars in de wetenschappelijke literatuur.

Nieuw in wetenschappelijke literatuur is de observatie van een nieuwe bestuurswijze: experimenteel bestuur. Hierin wordt gestuurd op structureel experimenteren en leren, om innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te vinden en implementeren. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in experimenteel bestuur en hoe overheidsorganisaties experimenteel bestuur kunnen inzetten om hun experimenten op te schalen. Dit werd onderzocht in een *case study* van Provincie Zuid-Holland, waar sinds 2019 verschillende experimenten worden opgezet om uitdagende maatschappelijke vraagstukken op innovatieve wijze aan te pakken. De vraag die daarbij in dit onderzoek centraal staat is: *Hoe kan experimenteel bestuur bijdragen aan de opschaling van experimenten bij Provincie Zuid-Holland?* Deze vraag is beantwoord aan de hand van een literatuuronderzoek naar experimenteel bestuur en de opschaling van experimenten, diverse interviews met medewerkers van Provincie Zuid-Holland en een documentanalyse.

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt experimenteel bestuur een nieuwe bestuurswijze, waarbij publieke organisaties gericht sturen op een systematische wijze van experimenteren om de opschaling daarvan te bevorderen. Experimenteel bestuur bevat drie niveaus waarop sturing plaats vindt. Ten eerste wordt op *lokaal niveau* gestuurd op experimenten om vernieuwende ideeën en oplossingen aan te dragen. Belangrijk is dat op lokaal niveau professionals samenwerken met burgers en lokale actoren, zodat de vernieuwende ideeën ook daadwerkelijk aansluiten bij de praktijk. Het tweede niveau is *horizontale* sturing: het verbinden van en leren tussen diverse experimenten. Hierdoor komt een rijk leerproces op gang, wat experimenten robuuster maakt, zodat zij makkelijk opgeschaald kunnen worden. Ten derde past op *verticaal niveau* het institutionele systeem zichzelf stapsgewijs aan, door de ideale condities te scheppen voor experimenten en daarvan te leren. In de verticale opschaling van experimenten blijkt een innovatief klimaat namelijk essentieel, daarom moet ook op institutioneel niveau een innovatief klimaat ontwikkeld worden waarin experimenten kunnen floreren.

Uit de literatuur en praktijk is gebleken dat er geen stappenplan voor opschalen bestaat. In tegendeel, experimenteren en opschalen is chaotisch, iteratief en complex. Opschalen is daarom niet vanzelfsprekend. De conclusie van dit onderzoek is dat door experimenteel te besturen, een publieke organisatie op een systematische manier omgaat met experimenten, wat de opschaling van experimenten bevordert. Met andere woorden, door de verschillende niveaus van experimenteel bestuur te beoefenen, zal naar verwachting meer impact gecreëerd worden met experimenten.

Inhoud

Voorwoord

Managementsamenvatting

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleembeschrijving	2
1.3 Doel- en vraagstelling	3
1.4 Wetenschappelijke relevantie	4
1.5 Praktische en maatschappelijke relevantie	5
1.5 Onderzoeksopzet	5
1.6 Leeswijzer	5
2. Context	6
3. Theoretisch Kader	9
3.1 Experimenteel Bestuur	9
3.1.1 Sturen op experimenteren	9
3.1.2 Lokaal niveau	11
3.1.3 Horizontaal niveau.....	12
3.1.4 Verticaal niveau.....	12
3.2 Experimenteren	13
3.2.1 Veelzijdigheid van experimenteren	13
3.2.2 Logica's van experimenteren	14
3.3 Opschalen	15
3.3.1 Opschalen voor impact	15
3.3.2 Barrières en drivers voor opschalen	16
3.3.3 Strategieën voor opschalen.....	17
3.4 Implicaties voor onderzoek	19
3.5 Samenvatting	21
4. Methoden	22
4.1 Operationalisatie.....	22
4.2 Onderzoeksstrategie	23
4.3 Onderzoek ontwerp	23
4.4 Onderzoeksmethoden	24
4.5 Data-analyse	25
4.6 Kwaliteitscriteria	26
5. Bevindingen	27

5.1 Experimenteel besturen	27
5.2 Experimenteren	29
5.2.1 Definitie experimenteren	29
5.2.2 Leereffect realiseren in experimenten	30
5.2.3 Interdisciplinair experimenteren.....	31
5.2.4 Experimenten als samenwerkende praktijken	32
5.3 Horizontaal bruggen bouwen tussen experimenten.....	33
5.3.1 Experimenten verbinden binnen de provincie	33
5.3.2 Experimenten verbinden buiten de provincie	34
5.3.3 Meervoud en diversiteit.....	35
5.4 Opschalen naar impact	36
5.4.1 Definitie van opschalen	36
5.4.2 De barrières in opschalen	36
5.4.3 Succesfactoren voor opschalen.....	38
5.4.3.1 Opschalen aan de voorkant incorporeren	38
5.4.3.2 Verbinden en gedeeld eigenaarschap creëren.....	39
5.4.3.3 Een innovatief klimaat ontwikkelen	39
5.5 Samenvatting	41
6. Analyse	42
6.1 Experimenteel bestuur	42
6.2 Experimenteren bij de provincie	44
6.3 Opschaling van experimenten	45
6.3.1 Routes voor opschaling	45
6.3.2 Barrières in opschaling	45
6.3.3 Succesfactoren voor opschaling	46
7. Conclusie en discussie	48
7.1 Beantwoording van de hoofdvraag.....	48
7.2 Theoretische implicaties.....	49
7.3 Praktische implicaties.....	50
7.4 Methodologische reflectie en vervolgonderzoek.....	50
7.5 Slot	51
Literatuurlijst	52
Bijlage I: Interviewguide	60
Bijlage II: Codeboom	62
Bijlage III: Overzicht documenten	64

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

‘De huidige samenleving en de complexiteit daarvan vraagt dat we voortdurend ontwikkelen. Eigenlijk zou je perspectief moeten verschuiven, niet naar ‘hoe behoud je wat nu loopt?’ en ‘hoe doe je dat goed?’, maar naar hoe verbeter je voortdurend en zorg je dat de organisatie zich blijft vernieuwen.’

Ambtenaar Provincie Zuid-Holland

Globalisering, individualisering, exponentiele technologische vernieuwingen – de wereld om ons heen verandert snel (Bekkers, 2012; Gieske, Van Buuren & Bekkers, 2016). Maatschappelijke problemen worden daardoor voortdurend complexer. De huidige problemen in de samenleving zijn ook steeds vaker in bepaalde mate *wicked*, vanwege een gebrek aan kennis over oorzaken, gevolgen en mogelijke oplossingen of omdat problemen omstreden en onzeker zijn (Rittel & Webber, 1973; Head & Alford, 2015). Voorbeelden zijn het stikstofdossier, criminele ondermijning in het openbaar bestuur en de huidige corona pandemie. Uit complexiteitsliteratuur komt naar voren dat deze problemen een andere, creatieve aanpak vragen van overheden (Snowden & Boone, 2007). Publieke organisaties en publieke professionals moeten zich snel en flexibel kunnen aanpassen. Het vraagt om wendbare overheidsorganisaties die voortdurend uitproberen, leren en aanpassen (Emerson & Gerlak, 2014; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016; Gieske et al., 2016). Kortom, het vraagt om overheidsorganisaties die experimenteren (Rotmans & Loorbach, 2008; Termeer & Dewulf, 2019).

In het afgelopen decennium zijn over de hele wereld steden en publieke organisaties actiever geworden in het experimenteren met nieuwe beleidsinstrumenten (Bekkers et al., 2013; Búrca, Keohane & Sabel, 2014; Sengers et al., 2016; Jordan et al., 2018). Velerlei proeftuinen, pilots en living labs worden daarvoor ingezet. Living labs zijn omgevingen waarin verschillende partijen gezamenlijk werken aan een innovatie in een levensechte setting (Leminen, Westerlund & Nyström, 2012). Een voorbeeld hiervan is het living lab in het befaamde uitgaansgebied Stratumseind te Eindhoven (Meijer & Thaens, 2018). Over een periode van vier jaar worden hier ‘real-time’ allerlei gegevens verzameld en geanalyseerd, op basis waarvan een hele reeks experimenten wordt toegepast door de overheid in samenwerking met ruim twintig onderzoeksinstellingen en belanghebbende partijen. Publieke organisaties sturen steeds vaker op verschillende vormen van experimenten om tot vernieuwende maatschappelijke oplossingen te komen.

In de publieke sector is experimenten niet een doel an sich, maar een middel om oplossingen te ontwikkelen en deze daadwerkelijk in te zetten om vraagstukken op te lossen. Men kan in een experiment de meest baanbrekende en fantastische innovaties bedenken, maar als deze na afloop van een experiment niet geïmplementeerd worden, zal ook geen impact gecreëerd worden (Moore, Riddel & Vocisano, 2015). Om van waarde te zijn en impact te creëren moeten succesvolle experimenten ook geïmplementeerd worden. Van Lunenburg, Geuijen & Meijer (2020) stellen dat experimenten vaak klein beginnen, maar enorme impact kunnen hebben als zij breder geïmplementeerd worden. Het breder implementeren van experimenten wordt ook wel de opschaling van experimenten genoemd (Westley et al., 2014).

Kortom, om maatschappelijke problemen aan te pakken moeten publieke organisatie niet alleen aandacht besteden aan experimenteren, maar ook de opschaling van die experimenten. Experimenten

kunnen op verschillende manieren opgeschaald worden. Ten eerste kan opgeschaald worden door een innovatie te vermenigvuldigen, waardoor een groter geografisch gebied of meer mensen bereikt worden: *scaling out* (Westley et al., 2014; Hermans, Roep & Klerkx, 2016). Verder vind opschaling ook plaats door een experiment institutioneel in te bedden, door het aanpassen of ontwikkelen van nieuwe wet- en regelgeving of beleid: *scaling up* (Westley et al., 2014). Opschaling kan dus op verschillende manieren plaats vinden.

1.2 Probleembeschrijving

Als gekeken wordt naar de opschaling van succesvolle experimenten in de praktijk, blijkt opschalen een enorme uitdaging (Moore & Westley, 2011; Smith, Fressoli & Thomas, 2014; Hermans et al., 2016). Veel pilots blijven klein, worden nooit opgevolgd en doven langzaam uit na afloop van het experiment, waardoor de impact ervan gelimiteerd blijft (Vilajosana et al., 2013; Van Winden & Van den Buuse, 2017). Voor een deel van de experimenten is dit te verwachten, omdat zij enkel zijn opgezet om inspiratie te leveren of omdat een experiment ongewenste uitkomsten opbrengt die niet opgeschaald zouden moeten worden (Simmons, Fajans & Ghiron, 2007). Desalniettemin is er ook een groot aantal succesvolle experimenten die een stille dood sterft, waardoor financiële investeringen verloren raken en deze niet tot maatschappelijke impact leiden (Vilajosana et al., 2013; Van Winden & Van den Buuse, 2017). Alhoewel het gebrek aan opschalen als een breed probleem wordt gezien, krijgt het probleem niet de aandacht die het verdient in wetenschappelijke literatuur noch van beleidsmakers (Van Winden & Van den Buuse, 2017).

Er zijn verschillende oorzaken te achterhalen waarom de opschaling van experimenten in praktijk lastig is. Om te beginnen biedt een succesvol experiment geen garantie dat deze bij implementatie ook effectief zal blijken (Brown & Osborne, 2013). Er lijkt sprake te zijn van een ‘pilot paradox’. Een experiment wordt vaak in een kleine, beschermde omgeving opgezet om de kans op slagen te vergroten. De bijzondere voorwaarden die in een experiment gelden, gelden in de praktijk niet en blijken daar juist een barrière in verder opschaling (Van den Bosch & Rotmans, 2008; Van Buuren et al., 2018). Bovendien zijn experimenten vaak situationeel-gebonden, waardoor deze niet makkelijk naar andere contexten gerepliceerd kunnen worden (Van de kerkhof & Wieczorek, 2005; Hermans, Haarmann & Dagevos, 2011). Tot slot zijn er diverse organisatiekenmerken, zoals organisatiecultuur en -vorm, die als barrières kunnen fungeren in de opschaling van experimenten (e.g. De Vries, Bekkers & Tummers, 2014; Vermeulen, Van den Bosch & Volberda, 2007; Greenhalgh et al., 2004; Van Lunenburg, Geuijen & Meijer, 2020). Deze verschillende factoren maken het moeilijk om experimenten op te schalen.

Het creëren van impact vraagt van publieke organisaties dus nadrukkelijk om zorgvuldige aandacht voor experimenten en diens opschaling. Meerdere auteurs stellen dat het sturen op experimenten en de opschaling daarvan zelfs een nieuwe vorm van besturen betreft: experimenteel bestuur (Sabel & Zeitlin, 2012; Bulkeley & Broto, 2013; Bekkers et al., 2013; Jordan et al., 2018; Potjer, 2019). Experimenteel bestuur is een bestuurswijze waarbij structureel experimenteren en leren centraal staat om nieuwe oplossingen te vinden voor maatschappelijke opgaven (Sabel & Zeitlin, 2012; Potjer, 2019). Binnen deze bestuursvorm wordt op systematische wijze geëxperimenteerd in samenwerking met verschillende partijen, die vervolgens van elkaar leren en ideeën of innovaties kunnen uitwisselen en overnemen (Sabel & Zeitlin, 2012). Deze bestuursvorm lijkt daarmee opschaling te stimuleren.

Daarnaast is de term een relatief nieuwe, opkomende term in de innovatie en governance literatuur. Alhoewel het concept voortbouwt op andere concepten uit de wetenschappelijke literatuur, zoals leren en experimenteren (Raven, 2015; Ansell & Bartenberger, 2016), is weinig wetenschappelijk onderzoek naar experimenteel bestuur aan sich verricht. Een aantal auteurs benoemen experimenteel bestuur (e.g. Fossum 2012; Börzel, 2012; Bulkeley & Broto, 2013; Jordan et al., 2018; Rangoni &

Zeitlin, 2020), maar slechts een enkele publicaties definiëren experimenteel bestuur, zoals Sabel & Zeitlin (2012) en Potjer (2019). Waar Sabel & Zeitlin (2012) experimenteel bestuur vooral als (inter)nationale gelegenheid zien, hecht Potjer (2019) juist belang aan experimenteel bestuur op lokaal niveau. Diverse andere onderzoeken tonen het belang aan van lokaal experimenteren, waarin ambtenaren samen met burgers en lokale partijen samenwerken, in het creëren van impact (Engel, 2008; Hart, 2012; Bason, 2018). Daarom wordt in dit onderzoek Potjers perspectief op experimenteel bestuur gehanteerd.

Ondanks dat tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar experimenteel bestuur, oppert Potjer (2019) een aantal handvaten waaruit experimenteel bestuur volgens haar bestaat. Naar aanleiding van het wetenschappelijk onderzoek van Sabel & Zeitlin (2008, 2012) stelt Potjer dat experimenteel bestuur bestaat uit drie niveaus: lokaal, horizontaal en verticaal. Het startpunt van experimenteel bestuur is het uitvoeren van experimenten op *lokaal* niveau, om tot vernieuwende ideeën te komen. Belangrijk hierin is de samenwerking met burgers en lokale actoren om tot oplossingen te komen die ook in de praktijk van waarde zijn. Vervolgens moet geïnvesteerd worden in meerdere en diverse experimenten, die op *horizontaal niveau* verbonden worden. Op die manier kan van de verschillende experimenten geleerd worden en kunnen zij elkaar inspireren. Tot slot werpt de institutionele wereld, waar een experiment aan onderhevig is, vaak barrières op in het ontwikkelen en implementeren (opschalen) van innovaties. Daarom moeten instituties ook op *verticaal* niveau de ideale condities voor experimenten ontwikkelen. Kortom, door op een systematische manier op deze drie bestuursniveaus te experimenteren en leren, kunnen overheidsorganisaties met hun experimenten tot meer impact komen.

1.3 Doel- en vraagstelling

Om de huidige maatschappelijke vraagstukken aan te pakken is het nodig dat publieke organisaties niet alleen aandacht besteden aan experimenteren, maar ook aan de opschaling van experimenten. Het identificeren van experimenteel bestuur als nieuwe bestuurswijze geeft een interessant aanknopingspunt voor de opschaling van experimenten in de publieke sector (Sabel & Zeitlin, 2012; Bulkeley & Broto, 2013; Potjer, 2019). Door op een systematische wijze te experimenteren en te leren in combinatie met het voeden van de ideale omgeving voor experimenten om te floreren, kan een publieke organisatie wellicht het proces van opschaling stimuleren. Experimenteel bestuur als concept is echter nog weinig wetenschappelijk gefundeerd en vraagt om nader onderzoek. Het doel van dit onderzoek is daarom tweeledig ingestoken. Ten eerste is het doel van dit onderzoek om inzicht te verwerven in experimenteel bestuur. Het tweede doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in hoe experimenteel bestuur kan bijdragen aan de opschaling van experimenten.

Om deze doelen te bereiken is gekozen om onderzoek te doen bij een specifieke publieke organisatie: Provincie Zuid-Holland. Door geheel te focussen op een enkele casus, is het mogelijk om een diepgaander totaalbeeld te schetsen van experimenteel bestuur en de opschaling van experimenten (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009, p.113). Provincie Zuid-Holland is de afgelopen jaren druk bezig geweest om haar innovatief vermogen te vergroten om haar inwoners zo goed mogelijk te bedienen. In 2014 stond zij bijvoorbeeld nog onderaan de ranglijst van innovatieve economische regio's in Nederland, terwijl zij in 2019 tot één van de innovatieleiders van het land wordt gerekend (European Commission, 2019). Daarnaast heeft de provincie aanzienlijk geïnvesteerd op andere gebieden van innovatie, met name in digitale transformatie. In dat kader zijn in 2019 meerdere experimenten opgestart bij de provincie, waar dit onderzoek zich op focust.

De provincie is hiermee één van de eerste in de publieke sector in Nederland die op deze manier digitale vraagstukken oppakt, wat haar een voorloper maakt op gebied van publieke innovatie

(Schram, Van der Steen & van Twist, 2019). Hierbij stuurt zij nadrukkelijk op het aanpakken van publieke vraagstukken aan de hand van experimenten. Op de planning voor 2020 staan dan ook een aantal nieuwe innovatieve projecten in de vorm van experimenten (Provincie Zuid-Holland, 2019a, 2020c). Daarmee is Provincie Zuid-Holland een interessante casus om in het licht van de doelstelling te onderzoeken. De casus wordt in een apart context hoofdstuk verder toegelicht.

Naar aanleiding van de probleem- en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe kan experimenteel bestuur bijdragen aan de opschaling van experimenten bij Provincie Zuid-Holland?

De hoofdvraag bestaat uit een aantal theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

1. Wat is experimenteel bestuur?
2. Wat zijn experimenten?
3. Wat is opschalen en hoe kunnen experimenten worden opgeschaald?
4. Hoe kan experimenteel bestuur bijdragen aan opschalen?

Empirische deelvragen:

1. Hoe geeft Provincie Zuid-Holland invulling aan experimenteel bestuur?
2. Op welke wijze wordt bij Provincie Zuid-Holland geëxperimenteerd?
3. Hoe geeft Provincie Zuid-Holland invulling aan de opschaling van experimenten?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Over experimenteel bestuur bestaat weinig wetenschappelijk onderzoek. Ruim tien jaar geleden werd experimenteel bestuur als eerst beschreven door Sabel & Zeitlin (2008), die de term *experimentalist governance* introduceerden. Hiermee doelen zij op een innovatieve aanpak van regelgeving en beleidsimplementatie, waarbij experimenteren en leren centraal staat (Sabel & Zeitlin, 2012). Potjer neemt de vertaling van hun concept over, experimenteel bestuur, maar interpreteert dit op een geheel nieuwe wijze. Waar Sabel & Zeitlin experimenteel bestuur zien als een institutionele aangelegenheid op (inter)nationaal niveau, ziet Potjer (2019) experimenteel bestuur juist als experimenteren en leren op lokaal niveau. Met lokaal experimenteren wordt bedoeld dat men samen met burgers en partijen die actief zijn in de praktijk gaat experimenteren (Potjer, 2019). Aangezien onderzoekers het belang van lokaal experimenteren beaamen (e.g. Engel, 2008; Hart, 2012; Bason, 2018), volgt dit onderzoek de lijn van Potjer (2019). Alhoewel dit perspectief weinig wetenschappelijk onderzocht is, bouwt het wel voort op andere concepten zoals experimenteren, leren en opschalen (e.g. Raven, 2005, Westley et al., 2014; Ansell & Bartenberger, 2016). Met behulp van deze literatuur levert dit onderzoek een literaire, en op basis van kwalitatieve onderzoeksmethoden, een empirische bijdrage aan het gat in de wetenschappelijke literatuur omtrent experimenteel bestuur. Door in de praktijk te onderzoeken hoe experimenteel bestuur vorm krijgt en het concept verder te concretiseren is het wetenschappelijk relevant.

Daarnaast is over opschaling van experimenten in het afgelopen decennium een groot aantal onderzoeken verschenen (e.g. Westley et al., 2014; De Vries et al., 2014; Moore et al., 2015). Desondanks krijgt het probleem van opschaling volgens Van Winden & Van den Buuse (2017) onvoldoende aandacht. Verschillende valkuilen en barrières worden omschreven (Greenhalgh et al., 2004; Volberda, Bosch & Heij, 2013; De Vries et al., 2014), maar weinig onderzoek focust op hoe organisaties hiermee om kunnen gaan. Slechts een paar publicaties gaan over opschaalstrategieën of routes (e.g. Van Winden & Van den Buuse, 2017; Turnheim, Kivimaa & Berkhout, 2018; van Doren, 2018). Door te onderzoeken op welke manier experimenteel bestuur kan bijdragen aan de opschaling

van experimenten, wordt aandacht besteed aan hoe organisaties opschaling kunnen organiseren. Op die manier draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke literatuur over de opschaling van experimenten.

1.5 Praktische en maatschappelijke relevantie

Het is voor publieke organisaties van groot belang om meer inzicht te krijgen in hoe zij systematisch kunnen omgaan met experimenten om zo meer op te schalen en grotere impact te creëren. Dit onderzoek biedt handvaten aan de Provincie Zuid-Holland over hoe zij dit zou kunnen doen. Enerzijds is het breder inbedden van succesvolle, innovatieve experimenten van praktische waarde voor de provincie, omdat dit een positieve invloed zou kunnen hebben op de efficiëntie en effectiviteit van haar processen, producten en diensten. Daarmee kan de provincie betere dienstverlening bieden aan haar burgers. Anderzijds worden overheidsorganisaties gefinancierd door publiek geld, waarbij het van belang is om te onderzoeken hoe met dit geld zo veel mogelijk maatschappelijke impact gecreëerd kan worden. Door meer succesvolle experimenten op te schalen, zal meer maatschappelijke impact gegenereerd worden. Daarmee is dit onderzoek niet alleen van praktische waarde voor de provincie, maar ook van maatschappelijke waarde voor haar burgers. Bovendien kan niet alleen de provincie leren van de handvaten die dit onderzoek tracht te leveren, op breder niveau kunnen andere overheidsinstanties eveneens leren hoe zij door middel van experimenteel bestuur meer maatschappelijke impact kunnen creëren. Om deze redenen is het niet enkel praktisch relevant voor de provincie, maar ook maatschappelijk relevant voor de burgers van de provincie en voor de bredere samenleving.

1.5 Onderzoeksopzet

De theoretische deelvragen zijn beantwoord op basis van een literatuurstudie. Uit deze literatuurstudie is een conceptueel model voortgevloeid, die in een kwalitatieve *case study* getest is (Bryman, 2016, p.60). Door te focussen op een enkele casus was het mogelijk om een totaalbeeld van experimenteel bestuur bij een publieke organisatie te schetsen (Baarda et al., 2009, p.113). Op basis van zeventien digitale interviews zijn de ervaringen van betrokkenen bij de experimenten van Provincie Zuid-Holland in kaart gebracht. Deze interviews waren semigestructureerd en zijn afgenomen aan de hand van een *interview guide* met relevante topics (Bryman, 2016, pp.468-472). Deze interviewmethode verleent flexibiliteit aan de participanten om te vertellen wat zij van belang achten en aan de onderzoeker om op interactieve wijze te kunnen reageren op participanten (Bryman, 2016, p.468). Daarnaast is aanvullende informatie over de experimentele werkwijze verzameld door dertien documenten te analyseren. Alle verzamelde data zijn nauwkeurig vastgelegd en met behulp van NVivo 12 gecodeerd en geanalyseerd.

1.6 Leeswijzer

Allereerst bevat hoofdstuk twee een beknopte omschrijving van de context van de casus. Vervolgens bevat hoofdstuk drie een kritische analyse van de meest relevante theoretische concepten. Hierbij wordt ingegaan op de definitie van het concept experimenteel bestuur, experimenteren en opschalen. Ook wordt aandacht besteed aan de relatie tussen deze concepten. Hierop volgt hoofdstuk vier, waar de methodologische verantwoording van het onderzoek uiteengezet wordt. Daarbij wordt beschreven welke keuzes gemaakt zijn in de opzet en de uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk vijf volgen de bevindingen van het onderzoek, die in hoofdstuk zes geanalyseerd worden. Tot slot volgt hoofdstuk zeven met de conclusie en discussie. Hierin wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, theoretische en praktische implicaties besproken, beperkingen van het onderzoek beschouwd en suggestie voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Context

Dit hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over de specifieke casus die in het onderzoek onderzocht is. De casus bestaat uit twee ‘doorbraak projecten’ die door de Provincie Zuid-Holland zijn uitgevoerd in 2019. Deze projecten zijn gestart op basis van de doorvertaling van de visie ‘*Waardevol Digitaliseren*’, vastgesteld in de Gedeputeerde Staten. De twee doorbraakprojecten zijn ieder verbonden aan een thema dat in een experiment vorm is uitgevoerd: experiment Microsubsidies en experiment Relatiemanagement. De informatie is gebaseerd op interne documenten van de Provincie Zuid-Holland.

In januari 2019 is in de Gedeputeerde Staten de visie ‘*Waardevol Digitaliseren*’ vastgesteld (Provincie Zuid-Holland, 2019a). Deze visie start met een aantal grote maatschappelijke uitdagingen waar de Provincie Zuid-Holland voor staat. Bijvoorbeeld de wereldwijde klimaatopgave en de groeiende verstedelijking van Nederlandse gebieden, wat de leefbaarheid, bereikbaarheid en aantrekkelijkheid van leefomgevingen bedreigt. De provincie ziet daarbij de rol van technologische ontwikkelingen als rode draad door de maatschappelijke uitdagingen heen verweven (Provincie Zuid-Holland, 2019a). Nieuwe technologieën volgen elkaar steeds sneller op en hebben grote impact op het wonen, werken en leven in Zuid-Holland. *‘Het is daarom van groot belang als provincie de regie te nemen en een visie te ontwikkelen op hoe wij ons verhouden tot de groeiende impact van technologie in de samenleving en vooral hoe we zelf nieuwe technologie inzetten voor de realisatie van onze opgaven’* (Provincie Zuid-Holland, 2019a). Door regie te voeren op de digitale transformatie van Provincie Zuid-Holland, tracht zij nieuwe antwoorden te vinden voor haar complexe maatschappelijke opgaven.

In de visie zijn ook de uitgangspunten en strategie voor de digitale transformatie vastgelegd. De kern van deze strategie was om te starten met opgaven waarbij technologie en data een prominente rol spelen en grote impact hebben op de primaire taken van de provincie. Daarbij is gekozen om een aantal ‘doorbraak projecten’ te starten op opgaven die het hart van de organisatie en het hele spectrum van taken van de provincie raakten (Provincie Zuid-Holland, 2019b). Na uitgebreide overwegingen is gekozen om in 2019 op vijf thema’s een doorbraak project te starten:

1. **Microsubsidies:** sneller en efficiënter maatschappelijk rendement behalen door aan vooraf geselecteerde doelgroepen maatwerk subsidies toe te kennen. Met betrekking tot dit thema werd gekeken naar hoe met het beschikbare budget de meeste impact gecreëerd kon worden in de transitie naar een duurzame samenleving (Provincie Zuid-Holland, 2019c).
2. **Verstedelijking:** een ‘factbased en voorspellende’ manier van beleid maken met behulp van data op het complexe probleem van verstedelijking. Enerzijds moeten honderdduizenden woningen bijgebouwd worden in de komende decennia om voldoende wooncapaciteit te realiseren. Anderzijds staan diverse belemmeringen deze woninggroei in de weg, zoals onvoldoende capaciteit van het OV-netwerk, hinder van bestaande infrastructuur en milieuoverwegingen (Provincie Zuid-Holland, 2019e).
3. **Kwaliteit van het lokale bestuur:** het voorspellen van de financiële positie van gemeenten op de langer termijn op basis van data. Met betrekking tot dit thema werd gekeken naar hoe beter invulling gegeven kan worden aan het financiële toezicht op gemeenten, waardoor de kwaliteit van het openbaar bestuur versterkt wordt (Provincie Zuid-Holland, 2019f).
4. **Smartmobility:** de bereikbaarheid van de provincie vergroten door inzet van data en slimme technieken. In dit thema lag de focus op het verbeteren van de bereikbaarheid van de stad op een wijze die bijdraagt aan de verduurzaming van de stad (Provincie Zuid-Holland, 2019g).
5. **Relatiemanagement:** het netwerk van de provincie beter weergeven en benutten met behulp van data. Dit is gebaseerd op de visie dat de aanpak van publieke vraagstukken samenwerking

met andere partijen vergt, waarbij het van belang is dat de provincie haar netwerk professionaliseert (Provincie Zuid-Holland, 2019h).

Tegenover de meer klassieke werkwijzen zoals projectmanagement, werd voor deze projecten gekozen voor een nieuwe: experimenteren (Provincie Zuid-Holland, 2019b). Middels deze experimenten streeft de provincie ‘naar publieke waardenoptimalisatie’ (Provincie Zuid-Holland, 2019a, p.6). De kern van deze experimenten was om op een andere, nieuwe manier te kijken naar lastige publieke opgaven. Voor de start van deze experimenten zijn een aantal premisses vastgesteld. De eerste premisse was verbindingen maken, waarbij grensoverschrijdend werd geëxperimenteerd. In de experimenten zou samengewerkt worden tussen verschillende afdelingen binnen de provincie, maar ook met andere overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties (Provincie Zuid-Holland, 2019ab). Een tweede premisse van de experimenten was het inrichten van de juiste governance rondom de experimenten, waarbij leren door te doen en te reflecteren centraal staat (Provincie Zuid-Holland, 2019ab).

Van de vijf doorbraakprojecten zijn twee projecten in 2019 daadwerkelijk gestart in experimentvorm. Om die reden staan deze casussen centraal in dit onderzoek. De eerste is het experiment Microsubsidies (Provincie Zuid-Holland, 2019c). Het experiment startte met het doel om op een snellere en efficiëntere manier subsidies te gaan verlenen voor de regeling ‘lokale initiatieven energietransitie – huishoudens’. Op welke manier dat zou gebeuren, stond daarbij volledig open. In het experiment is gewerkt met een combinatie van *design thinking*, *lean startup* en *agile* werken (Provincie Zuid-Holland, 2019d). In verschillende fasen, waarin elke bijeenkomst een eigen thema had, is gewerkt aan het inzichtelijk maken van de doelgroep en het ontwikkelen van een proces dat hen zo goed mogelijk zou dienen. De intentie was om de doelgroep, een bepaalde groep burgers, centraal te stellen in het proces. Het experiment was verder een iteratief proces gebaseerd op uitproberen, leren en aanpassen (Provincie Zuid-Holland, 2019d). Uiteindelijk is daar een vijftal deelproducten uit voortgevloeid, die tezamen een geheel nieuw proces vormen. Dit proces is sneller, efficiënter en grotendeels geautomatiseerd (Provincie Zuid-Holland, 2020a). De kern van het nieuwe proces is dat potentiële aanvragers actief door de provincie worden benaderd, vervolgens via een online-tool kunnen nagaan of zij in aanmerking komen voor subsidie, na het doen van aankopen digitaal een subsidievraag kunnen indienen en het geld binnen vijf dagen automatisch teruggestort krijgen (Provincie Zuid-Holland, 2020a).

In het experiment is samengewerkt met verschillende interne en externe stakeholders (Provincie Zuid-Holland, 2019cd). In de kern was dit een samenwerking tussen team digitale transformatie, afdeling Informatisering en Automatisering (I&A), afdeling Subsidies en afdeling Energie. Gedurende het experiment zijn ook andere partijen betrokken, zoals het Ministerie van Financiën, VvE’s, burgers die tot de doelgroep behoorden, andere gemeenten en het milieuloket. Voor het experiment is ook externe procesbegeleiding aangesteld en zijn uiteindelijk twee externe partijen ingehuurd voor het leveren van de benodigde software voor de deeloplossingen. De experimentele fase is eind 2019 afgerond, sindsdien is het ontwikkelteam bezig geweest met het verder ontwikkelen van de deeloplossingen en het experiment in productie te nemen. De verwachting is, volgens de projectleider, dat per juli 2020 het experiment geïmplementeerd is en de doelgroep gebruik kan maken van het nieuwe subsidieproces (persoonlijke communicatie, 23 maart 2020a). Momenteel is de provincie ook veel aan het communiceren over het experiment naar partijen buiten de provincie en lopen interne gesprekken over het verder opschalen van het experiment (persoonlijke communicatie, 23 maart 2020).

Daarnaast is het experiment Relatiemanagement in maart 2019 gestart en in november 2019 afgerond (Provincie Zuid-Holland, 2019h). Het doel hiervan was om het netwerk van de provincie beter te kunnen benutten met behulp van slim gebruik van data. Ook dit experiment was in verschillende fasen

ingedeeld, waarbij eerst veel informatie is opgehaald ter inspiratie en een technische verkenning heeft plaats gevonden, alvorens tot een ontwerp te komen (Provincie Zuid-Holland, 2019h). Hieruit is de Strategische Netwerk app voortgevloeid: de SNapp. Deze app geeft strategisch inzicht in het netwerk van de provincie, op basis van verzamelde data van de bestuurders van de provincie en de 52 gemeenten in Zuid-Holland. Onlangs (juni 2020) is dit experiment gepresenteerd aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties, IPO, VNG en UvW met betrekking tot de doorontwikkeling en opschaling buiten de grenzen van de provincie (Provincie Zuid-Holland, 2020b). In dit experiment werd wederom samengewerkt met verschillende afdelingen van de provincie, zoals Personeel- en Organisatie, Facilitaire Zaken en I&A, en bestuurders van de gemeenten in Zuid-Holland.

De overige drie thema's zijn afgelopen jaar niet in experimentvorm van de grond gekomen. Het doorbraakproject op het thema *smartmobility* is als uitvoeringsproject opgepakt, niet in experiment vorm (Provincie Zuid-Holland, 2019g). Hierbij zijn op basis van data en techniek 'slimme stoplichten' ontwikkeld, die een colonne van vrachtwagenchauffeurs een groene golf geven, zodat zij sneller door kunnen rijden en minder vervuiling plaats vindt. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de overige twee thema's niet van de grond zijn gekomen, omdat niet tijdig de juiste mensen zijn gevonden om de experimenten te trekken (persoonlijke communicatie, 18 mei 2020). Ten slotte is het plan om in 2020 een aantal nieuwe experimenten te starten (Provincie Zuid-Holland, 2019a, 2020c). Vanwege de coronacrisis is de invulling hiervan nog onbekend, maar het is middels deze documenten vastgesteld dat de provincie in de toekomst vaker een experimentele aanpak zal kiezen om publieke vraagstukken aan te pakken.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische concepten gedefinieerd en verkend om de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden. Dit biedt het kader op basis waarvan de bevindingen worden geduid en geanalyseerd. Allereerst wordt in 3.1 het concept ‘experimenteel bestuur’ nader verkend. Hier zullen twee verschillende perspectieven van experimenteel bestuur vergeleken worden. Ook wordt op basis van de noties van Potjer (2019) de architectuur van experimenteel bestuur geschetst. Dit is echter nog weinig onderzocht in wetenschappelijke literatuur. Daarom wordt een bredere stroming van innovatie en governance literatuur gebruikt om deze verder te duiden. Onderdeel van experimenteel bestuur is het concept ‘experimenteren’, dat in 3.2 centraal staat. Hier wordt het concept gedefinieerd en verschillende logica’s van experimenten toegelicht aan de hand van het raamwerk van Ansell & Bartenberger (2016). Daarnaast is het concept ‘opschalen’ onderdeel van experimenteel bestuur, wat beschouwd wordt in 3.3. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan een aantal factoren van invloed zijn op opschalen en komen verschillende routes van opschalen aan de orde. Aansluitend gaat 3.4 in op de relatie tussen de besproken concepten, waarbij dit wordt samengevat in een conceptueel model. Tot slot volgt in 3.5 een samenvatting waarin de theoretische deelvragen bondig worden beantwoord.

3.1 Experimenteel Bestuur

3.1.1 Sturen op experimenteren

Steeds meer publieke organisaties over de hele wereld worden actiever in experimenteren met innovatieve beleidsmethoden om publieke vraagstukken aan te pakken (Bekkers et al., 2013; Búrca, et al., 2014; Sengers et al., 2016; Jordan et al., 2018). De observatie dat steeds meer publieke organisaties sturen op het ontwikkelen van maatschappelijke oplossingen door middel van experimenten, wordt door een aantal auteurs als ‘experimenteel bestuur’ geduid (Sabel & Zeitlin, 2012; Jordan et al., 2018; Potjer, 2019). Dit is een nieuwe, opkomende term in de innovatie en governance literatuur en is daarmee nog weinig wetenschappelijk onderzocht. Een aantal auteurs benoemen de term, maar weinig auteurs geven een definitie (Sabel & Zeitlin, 2012; Rangoni & Zeitlin, 2020). Sabel & Zeitlin (2008, 2012) deden hier een eerste aanzet toe op Europees niveau. Naar aanleiding van een grote Europese crisis zagen zij hoe lidstaten op internationaal niveau samenwerkten op experimenten om gezamenlijke doelen te behalen (Sabel & Zeitlin, 2008). Lidstaten behielden ruimte om naar eigen wensen sociaal beleid te voeren en overkoepelend coördineerden Europese Instituten het geheel en de gezamenlijk te behalen doelen. Doordat de lidstaten op Europees niveau samen werkten, konden zij van elkaar leren en hun individuele beleid naar een hoger niveau tillen.

Deze nieuwe vorm van besturen noemden Sabel en Zeitlin (2012) later ‘*experimentalist governance*’. Experimenteel bestuur is vanuit dit perspectief een innovatieve aanpak waarbij individuele leerervaringen van experimenten worden uitgewisseld om tot maatschappelijke innovatie te komen (Sabel & Zeitlin, 2012; Fossum 2012; Börzel, 2012). Sabel & Zeitlin (2012) definiëren experimenteel bestuur als volgt: ‘*A recursive process of provisional goal-setting and revision based on learning from the comparison of alternative approaches, to advancing them in different contexts.*’. Deze definitie vat experimenteel bestuur samen als een vorm van bestuur waarbij gestuurd wordt op verschillende experimenten, zodat men van elkaar kan leren om op die manier tot effectieve oplossingen voor gezamenlijke problemen te komen. In relatie tot overheden noemen Bulkeley en Broto (2013) dit ook wel *government by experiment*. Met andere woorden, besturen door middel van experimenten.

Wetenschapper Potjer benadert experimenteel bestuur vanuit een *lokaal* in plaats van (inter)nationaal perspectief. Zij definieert experimenteel bestuur als: ‘*Een sturingsfilosofie die systematisch*

experimenteren en leren centraal stelt om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken' (Potjer, 2019, p.11). Oftewel, het is een denkwijze waarbij op systematische manier geëxperimenteerd en geleerd wordt, om de impact van experimenten zo veel mogelijk te vergroten. Systematisch experimenteren betekent niet dat het experimentele karakter van experimenteren verloren raakt, maar dat nadrukkelijk wordt geïnvesteerd in en nagedacht over het organiseren van diverse experimenten en de doorwerking daarvan. Met sturingsfilosofie wordt bedoeld dat experimenteel bestuur geen kant-en-klare methode is die met de juiste gebruiksaanwijzingen succesvol uitgevoerd kan worden (Potjer, 2019).

Potjers benadering van experimenteel bestuur verschilt significant ten opzichte van Sabel & Zeitlins perspectief op drie aspecten. Ten eerste wordt experimenteel bestuur in wetenschappelijke literatuur vooral als institutionele aangelegenheid gezien, waarbij landen experimenteren met beleid en de coördinatie op Europees niveau plaatsvindt (Sabel & Zeitlin, 2012; Búrca et al., 2014; Wolfe, 2018; Rangoni & Zeitlin, 2020). Daarentegen pleit Potjer (2019) juist voor het belang van lokaal experimenteren, waarin overheden samen met burgers, wetenschappers, andere publieke organisaties en relevante stakeholders experimenteren. Ten tweede ziet Potjer (2019), anders dan Sabel & Zeitlin (2012), experimenteel bestuur als iets voor iedereen. Dat wil zeggen dat de zojuist genoemde actoren allemaal een rol spelen in het oplossen van publieke vraagstukken en in die zin experimenteel kunnen sturen. Ten derde accentueert Potjers definitie dat het een filosofie is waarbij experimenteren structureel plaats vindt. Daarmee is experimenteel bestuur dus niet een eenmalige 'strategie' die ingezet wordt op een probleem, zoals bij Sabel & Zeitlin het geval is, maar als een vorm van besturen die structureel wordt ingezet en meer alomvattend is.

Dit onderzoek volgt de lijn van Potjers (2019) benadering van experimenteel bestuur vanwege haar focus op *lokaal* in plaats van (inter)nationaal experimenteren. Empirisch onderzoek toont aan dat de rol van burgers en organisaties namelijk van groot belang is om tot publieke innovatie te komen (Dewey, 1927; Engel, 2008; Hart, 2012; Bason, 2018). Zo claimt Bason (2018, p.32) dat burgerparticipatie de sleutel is in innovatieprocessen. Hij schrijft (2018, p.19): *'Public sector organisations are pretty good at improving how to do things right (creating a smooth-running bureaucracy), but not necessarily on how to do the right thing (addressing the actual needs and problems of the citizens they serve)'*. Om als publieke organisatie van waarde te kunnen zijn voor haar burgers, moeten innovaties niet voor hen, maar met hen bedacht worden (Sanders, 2006). Overheden moeten daarom de ervaringen van burgers en organisaties centraal stellen in de oplossingen die zij voor hen creëren (Bason, 2018, p.192-194). Daarentegen staan (inter)nationale overheden op grote afstand van en hebben weinig direct contact met haar burgers (Breeman, Van Noort & Rutgers, 2015). Daarom volgt dit onderzoek Potjers perspectief, waarin experimenteel bestuur een aangelegenheid is voor lagere overheidsinstanties, zoals provincies (regionaal) en gemeenten (lokaal). Deze overheidslagen staan veel dichterbij burgers en organisaties (Breeman, Van Noort & Rutgers, 2015).

Dit onderzoek plaatst echter ook twee kanttekeningen bij de benadering van Potjer. Allereerst wordt experimenteel bestuur in dit onderzoek niet alleen gezien als sturingsfilosofie, maar gaat een stap verder door experimenteel bestuur te zien als een praktische bestuur vorm waarbij structureel gestuurd wordt op experimenteren en leren. Tevens benadrukken meerdere wetenschappers dat experimenteel bestuur niet alleen gaat over experimenteren, maar ook over de ambitie om daaruit voortgekomen innovaties te implementeren en voor een groter aantal mensen beschikbaar te maken (Sabel & Zeitlin, 2012; Ansell & Bartenberger, 2016; Jordan et al., 2018). Om deze redenen is in dit onderzoek de keuze gemaakt een nieuwe definitie voor experimenteel bestuur op te stellen, waarbij Potjers (2019) definitie op de twee bovengenoemde aspecten is aangepast. De nieuwe definitie luidt als volgt: *'Een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren'*. In

deze definitie wordt experimenteel bestuur als bestuurswijze gezien en wordt het doel om niet alleen oplossingen te vinden maar ook daadwerkelijk door te voeren benadrukt.

Alhoewel experimenteel bestuur weinig wetenschappelijke invulling heeft, worden door Potjer (2019) een aantal aanknopingspunten gegeven hoe de architectuur van experimenteel bestuur vorm kan krijgen. In deze vorm van bestuur wordt gestuurd op experimenteren en leren op drie niveaus: het *lokale*, het *horizontale* en het *verticale* niveau. Op *lokaal niveau* is experimenteren een belangrijk aspect en wordt daarop gestuurd om vernieuwende ideeën en oplossingen aan te dragen. Op *horizontaal niveau* wordt gestuurd op het verbinden van en leren tussen experimenten. Op *verticaal niveau* past het institutionele systeem zichzelf stapsgewijs aan door de ideale condities te scheppen voor experimenten en daarvan te leren. Om dieper in te gaan op hoe deze architectuur eruitziet wordt nu elk niveau beknopt nader beschouwd. Daaruit zal blijken dat ondanks het feit dat voor deze voorgedragen architectuur in zijn geheel empirisch bewijs nog ontbreekt, de losse niveaus wel degelijk wetenschappelijk ondersteund worden.

3.1.2 Lokaal niveau

Het beginpunt van experimenteel bestuur is experimenteren (Sabel & Zeitlin, 2012; Potjer, 2019). Potjer geeft aan dat structureel op *lokaal niveau* geëxperimenteerd moet worden. Dat wil zeggen dat een experiment inspeelt op de lokale praktijk, in het experiment samengewerkt worden met relevante betrokkenen en een rijk leerproces plaatsvindt (Potjer, 2019, p.30; Bason, 2018; Raven, 2005). Om te beginnen moeten de experimenten praktijkgericht zijn. Oftewel, experimenten moeten niet *top-down* door ambtenaren in hun ivoren toren bedacht en opgezet worden, maar zij moeten aansluiten bij de belevingswereld van burgers (Dewey, 1927; Engel, 2008; Hart, 2012). Daarop volgt dat experimenten niet alleen praktijkgerichte, maar ook samenwerkende praktijken betreffen. Overheidsinstanties moeten actief met de wetenschap, organisaties en burgers samenwerken om tot oplossingen te komen (Dewey, 1927; Bason, 2018). Publieke organisaties hebben de professionele kennis en middelen om problemen op te lossen, maar burgers weten het meest over de problemen waar zij tegenaan lopen. Dit wordt door Bason (2018, p.7) als co-creatie gedefinieerd: het betrekken van mensen binnen en buiten de organisatie gedurende het hele proces. Dit wordt dus niet gelimiteerd tot burgers, ook (private) bedrijven, andere publieke organisaties of diverse teams binnen een organisatie kunnen relevante partijen zijn in het opzetten en uitvoeren van experimenten.

Naast praktijkgericht en samenwerkend, wordt lokaal experimenteren ook gezien als een lerende praktijk (Potjer, 2019). Door doorlopend te experimenteren wordt kennis gegenereerd over wat wel en niet werkt. In *Strategic Niche Management* (SNM) literatuur worden experimenten succesvol geacht als zij voldoen aan de drie karakteristieken van een *high quality learning proces* (Raven, 2005). Ten eerste moet het een breed leerproces betreffen, waarbij inhoudelijk geleerd wordt over alle dimensies van een probleem. Dit kan gestimuleerd worden door samen te werken met verschillende partijen, omdat een diversiteit aan actoren ook verschillende perspectieven en inzichten met zich meebrengt (Agranoff, 2007, p.221). Ten tweede moet het leerproces reflectief zijn, in zinn dat aandacht besteed wordt aan de onderliggende assumpties, zoals sociale waarden en de bereidheid om de koers te wijzigen als een innovatie hier niet op aansluit (Van den Bosch & Rotman, 2008; Osborne & Browne, 2011). Ten derde wordt sociaal leren benadrukt, waarbij verschillende actoren interacteren en verschillende perspectieven op een probleem bijeenbrengen (Leeuwis, 2003). Door te sturen op het praktijkgerichte, samenwerkende en lerende aspect, wordt systematisch geëxperimenteerd (2019). De vervolgstap is dat lokale experimenten van elkaar kunnen leren, dit betreft het volgende niveau: het *horizontale niveau*.

3.1.3 Horizontaal niveau

Om tot vernieuwing te komen moeten publieke organisaties niet alleen *lokaal* experimenteren, maar ook experimenten op *horizontaal niveau* verbinden (Potjer, 2019). Hierbij wordt geïnvesteerd in meerdere, diverse experimenten die horizontaal verbonden worden. Door meerdere experimenten op te zetten met een hoge mate van diversiteit, kan een rijker leerproces plaats vinden over wat wel en niet werkt (Ansell & Bartenberger, 2016). Vaak blijkt echter dat een overheidsinstantie veel verschillende vormen van experimenten heeft lopen, maar opmerkelijk weinig uitwisseling van kennis en ervaring onderling de experimenten plaats vindt (Hall, Kutsch & Partington, 2012; Hartmann & Dorée, 2015; Potjer, 2019). Het uitwisselen van inzichten over een onderwerp en het bundelen hiervan kan erg waardevol zijn. Op deze manier kunnen experimenten namelijk elkaar aanvullen, van elkaar leren en gedeelde doelen bereiken (Hartmann & Dorée, 2015). Alhoewel weinig in de wetenschap specifiek wordt geschreven over leren tussen experimenten (Jordan et al, 2018), is wel onderzoek uitgevoerd naar leren tussen projecten. Zo beamen diverse wetenschappers Potjers notie over het belang van en de positieve effecten van leren van projecten (von Zedtwitz, 2002; Swan, Scarbrough & Newell, 2010; Holzmann, 2013; Shokri-Ghasabeh & Chileshe, 2014).

Eerdere onderzoeken identificeerden een aantal methoden voor het ophalen en verspreiden van geleerde lessen tussen projecten, zoals *post-project reviews*, het intranet van organisaties of een face-to-face bijeenkomst (Maqsood, Finegan & Walker, 2006; Newell & Edelman, 2008; Paranagamage et al., 2012). Hartmann en Dorée (2015) stellen echter dat dit onvoldoende is, leren van projecten moet structureel ingebed worden in projecten en gefaciliteerd worden door de organisatie. Zij schrijven hierover: '*Learning across projects takes place within projects, as a social activity rooted in the historical, organisational, and cultural context of previous and current projects*' (Hartmann & Dorée, 2015, p. 342). Dit sluit aan bij wat Potjer (2019) claimt: experimenten moeten niet als losse praktijken benaderd worden, maar als diverse onderdelen van een geheel (eco)systeem waarin een structurele rol voor leren moet worden ingebed.

Een dergelijk systeem, waarin de experimenten verbonden worden, kan in de vorm van een overkoepelend samenwerkingsverband waarin verschillende partijen samenwerken (Potjer, 2019). Daarmee raakt deze benadering van experimenteel bestuur nauw aan *collaborative innovation* (Hartley, Sørensen & Torfing, 2013). In *collaborative innovation* faciliteren en stimuleren overheidsinstanties interactie tussen en met relevante stakeholders om tot gangbare aanpakken voor maatschappelijke opgaven te komen (Crosby, 't Hart & Torfing, 2017). Empirisch onderzoek toont aan dat dergelijke collaboratieve samenwerkingen eerder leiden tot succesvolle publieke innovaties (Koppenjan & Klijn, 2004; Eggers & Singh, 2009; Bommert, 2010). Volgens Agranoff (2007, p.221) zijn deze samenwerkingen voornamelijk waardevol omdat de deelname van meerdere actoren ook verschillende perspectieven, ideeën en informatie met zich meebrengt, waardoor de kans om tot innovatieve oplossingen te komen vergroot wordt. Bovendien zijn netwerken waardevol omdat deze aanvullende capaciteit kunnen leveren, die een overheidsorganisatie zelf wellicht niet in huis heeft (Moore, 2003). Daar staat tegenover dat interne conflicten en de energie en tijd dat samenwerken kost het proces nadelig kunnen vertragen (Mair, Wolf & Seelos, 2016).

3.1.4 Verticaal niveau

Het laatste onderdeel van experimenteel bestuur betreft het *verticale niveau*, waarbij op institutioneel niveau de ideale condities gecreëerd worden om de experimenten optimaal te benutten en laten ontplooiën (Potjer, 2019). Vanuit het perspectief van institutionele theorie, zijn organisaties ingebed in hun institutionele omgeving (DiMaggio & Powell, 1983). Deze heeft een sterke invloed op de ontwikkeling van de formele structuren en sociale dimensies van een organisatie (March & Olsen, 1989). Organisaties kunnen niet geheel onafhankelijk en alleen handelen: zij zijn onderhevig aan institutionele krachten die de condities bepalen waarin zij opereren. Dit perspectief is belangrijk omdat

het de aspecten van een institutionele omgeving onder aandacht brengt die een barrière of juist een prikkel kunnen zijn voor actoren om tot innovatieve oplossingen te komen (Hartley et al., 2013). Zo zijn experimenten op *lokaal niveau* op hun beurt onderhevig aan de invloed van verschillende institutionele niveaus, zoals gemeentes, provincies, het Rijk of de Europese Unie. Dientengevolge dat op deze institutionele niveaus ideale omstandigheden gecreëerd moeten worden, waarin lokale experimenten en innovaties in kunnen floreren.

Een ideale omgeving voor experimenten om te floreren, wordt in innovatie literatuur ook wel als een innovatief klimaat geduid (Ekvall, 1996; Remneland-Wikhamm & Wikhamm, 2011; Bogers, 2018). Hiermee wordt gerefereerd aan de interne omgeving die ondersteunend is aan innovatie (Shanker et al., 2017). Meerdere studies op organisatorisch en teamniveau hebben een positief effect bewezen van een innovatief klimaat op innovatie (e.g. De Jong & Den Hartog, 2007; Hunter et al., 2007; Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; De Vries et al., 2014; Glisson, 2015). Tot op heden is empirisch onderzoek over het effect van een innovatief klimaat op individueel innovatief gedrag echter in mindere mate aanwezig is (Shanker et al., 2017). Een innovatief klimaat bestaat enerzijds uit het aanleveren van middelen in de vorm van fysieke ondersteuning, additionele financiering of werkmiddelen, anderzijds uit het geven van vrijheid en sociaal-emotionele steun aan medewerkers om te experimenteren (Ren & Zhang, 2015). Met andere woorden, om een innovatief klimaat te ontwikkelen moeten organisaties sturen op het ondersteunen van medewerkers in innovatief gedrag. Dat betekent dus zowel het beschikbaar stellen van middelen voor innovatie als het stimuleren van innovatief gedrag.

De uitdaging op *verticaal niveau* is volgens Potjer (2019) echter niet alleen het creëren van de juiste omstandigheden voor experimenten, maar ook of de institutionele wereld op haar beurt kan leren van de experimenten. Oftewel, is er sprake van tweerichtingsverkeer tussen lokale praktijken en institutionele instanties, waarbij ervaringen worden meegenomen om institutionele processen te verbeteren? Uiteindelijk zullen institutionele lagen dus ook met elkaar moeten samenwerken, om van losse experimenten een grotere stap te nemen en op een hoger niveau een omslag te maken (DiMaggio & Powell, 1983; Potjer, 2019). Op die manier kan institutionele verandering teweeggebracht worden en experimenten tot gangbare vernieuwing leiden. Een publieke organisatie moet dus tweerichtingsverkeer organiseren tussen experimenteren en de institutionele omgeving.

3.2 Experimenteren

3.2.1 Veelzijdigheid van experimenteren

Het startpunt van experimenteel besturen is het uitvoeren van experimenten. De term ‘experiment’ is zeer veelzijdig (Karvonen & van Heur, 2014; Jordan et al., 2018). Uit een literatuuronderzoek blijkt dat in de wetenschap diverse betekenissen aan het concept ‘experiment’ worden gegeven (Ansell & Bartenberger, 2016). Vanuit de economie en ecologie wordt een ‘experiment’ meer als een gecontroleerde proef gezien, terwijl beleidsmakers de term bijvoorbeeld meer relateren aan innovatie en design. Experimenteren wordt vooral gerelateerd aan uitproberen om te kijken wat er gebeurt wanneer een denkbeeld in realiteit wordt omgezet (Rittel & Webber, 1973; Snowden & Boone, 2007; Jordan et al., 2018). In wetenschappelijke literatuur wordt dan ook vaak de definitie van Schön (1983, p.145) aangehaald: *‘In the most generic sense, to experiment is to act in order to see what action leads to. The most fundamental question is: ‘What if?’* (Cohen, Manion & Morrison, 2013; Junginger, 2013; van de Poel, Asveld & Mehos, 2017). Zoals echter al in de definitie aangegeven wordt, is deze zeer breed en generiek. Bovendien zegt deze definitie niets over het doel van een experiment noch de maatschappelijke context waar in dit onderzoek op gefocust wordt.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: *‘An experiment is an innovation project, with a societal challenge as a starting point, for learning aimed at contributing to a transition.’* (Van den Bosch & Rotmans, 2008). Om te beginnen beschrijft deze definitie dat het doel van een experiment is

om bij te dragen aan een verandering door middel van (sociaal) leren. Dit sluit deels aan bij de definitie die Schön (1983) presenteert: door iets uit te proberen kan geleerd worden wat wel of niet werkt. Deze definitie gaat echter een stap verder door te benoemen dat het doel van leren is om bij te dragen aan een verandering. Ten tweede accentueert deze definitie een maatschappelijke vraagstuk als startpunt van een experiment. Daarmee wordt de nadruk in deze definitie gelegd op de maatschappelijke context waarin experimenten in het publiek domein plaats vinden. Daarin verschilt deze definitie tevens wezenlijk ten opzichte van Schöns definitie. Tot slot wordt met ‘*innovation*’ in deze definitie gerefereerd aan iets wat als ‘nieuw’ gezien wordt door mensen (Van den Bosch & Rotmans, 2008).

3.2.2 Logica's van experimenteren

Organisaties kunnen op verschillende manieren sturen op experimenten. Ansell & Bartenberger (2016) presenteren hiervoor een raamwerk van drie verschillende logica's van experimenteren: de gecontroleerde, Darwinese en generatieve logica. In elke logica wordt op een andere manier op experimenten gestuurd. Deze logica's weergeven de kernprincipes op basis waarvan gehandeld en geëxperimenteerd wordt (Reay & Hinings, 2009). De logica's vangen niet alles, maar kunnen gezien worden als ideale archetypes. De eerste logica van experimenteren, tevens de meest bekende logica, benadert het wetenschappelijke experimenteren dat in de bètawetenschappen gebruikelijk is: gecontroleerde experimenteren (Ansell & Bartenberger, 2016, p.66). Hierbij wordt de nadruk gelegd op het toetsen van hypothesen en wordt getracht oorzaak-gevolg relaties bloot te leggen. Dit is dus een deductieve manier van onderzoeken (Bryman, 2016). Om dit te doen worden alle variabelen nauwkeurig gecontroleerd en relevante variabelen geïsoleerd. Met andere woorden, het experiment is van tevoren nauwgezet ontworpen en opgezet, waarbij een hypothese al dan niet bevestigd wordt.

De tweede logica van experimenteren noemen Ansell & Bartenberger Darwinese experimenteren (2016, p.67). Deze logica, gebaseerd op het werk van Charles Darwin (1868), betreft een inductieve vorm van onderzoek (Bryman, 2016) Deze logica ziet namelijk variatie als sleutelmechanisme en heerst het geloof dat een hoog en divers aantal van experimenten de kans tot een succesvolle uitkomst vergroot. Waar bij gecontroleerd experimenteren de nadruk ligt op individuele experimenten, heeft Darwinese experimenteren juist aandacht voor het gehele systeem van experimenten. Een ander verschil met de eerste logica is dat Darwinese experimenteren niet in eerste instantie doelt op het opzetten van gecontroleerde experimenten, maar tracht bepaalde condities te creëren waar de variatie mogelijk is om zo verschillende resultaten te verzamelen en evalueren. Deze logica heeft veel invloed gehad op het gebied van evolutionaire economie en technologische innovaties, maar wordt ook in toenemende mate teruggezien op andere terreinen in de publieke sector (Nair & Roy, 2009).

Naast gecontroleerd en Darwinese experimenteren, bestaat ook de logica van generatief experimenteren (Ansell & Bartenberger, 2016, p.68). Volgens deze logica is experimenteren een iteratief proces, waarbij het genereren van een oplossing gebeurt op basis van continue feedback. Vaak wordt de ‘*probe and learn*’ strategie gehanteerd, waarbij een prototype wordt gebouwd, getest en continu wordt aangepast op basis van de ontvangen feedback (Lynn, Morone & Paulson, 1996). Generatief experimenteren is een vorm van abductief onderzoek doen, waarbij tijdelijke hypothesen worden opgesteld om het proces van kennisgeneratie te bevorderen (Ansell & Bartenberger, 2016; Kolko, 2010; Martin, 2009). Deze logica wordt dan ook vaak geassocieerd met *design thinking*: een creatieve manier om op iteratieve wijze oplossingen voor problemen te ontwikkelen (Bason, 2018). Stoker & John (2009, p.358) schrijven hierover: ‘*Use the information about the implementation of an intervention to help re-specify and re-calibrate it until it works*’. Vergelijkbaar met gecontroleerd experimenteren, gaat generatief experimenteren over een individueel experiment. Volgens deze logica wordt echter niet getracht oorzaak-relaties bloot te leggen, maar juist getracht op iteratieve wijze kennis over een oplossing te genereren.

Alhoewel in de bestuurskunde veelal klassiek inductief onderzoek wordt uitgevoerd en de gecontroleerde logica dominant is (Ansell & Bartenberger, 2016), stelt Van Buuren (2017) dat abductief onderzoek zich beter leent voor publieke vraagstukken. Abductief onderzoek stelt publieke instanties in staat om zoekend en uitproberend inzicht te krijgen in mogelijke oplossingen van een vraagstuk. Met andere woorden, volgens Van Buuren (2017) is de logica van generatief experimenteren het meest geschikt om aanpakken te ontwikkelen voor publieke vraagstukken. Bulkeley & Broto (2013) stellen echter dat in praktijk veel formeel geduide experiment zeer gelimiteerd zijn in scope en tijd, waardoor geen iteratief proces kan plaats vinden. Bovendien staat in experimenteel bestuur juist het investeren in meerdere en diverse experimenten centraal (Sabel & Zeitlin, 2012; Potjer, 2019; zie 3.1.3). In experimenteel bestuur worden experimenten namelijk niet als losse praktijken benaderd, maar als diverse onderdelen van een geheel ecosysteem. Dat suggereert dat in experimenteel bestuur juist de Darwinese logica van experimenteren dominant is. Op basis van deze noties is het interessant om te kijken naar welke logica's van experimenten door een publieke organisatie gehanteerd worden om maatschappelijke oplossingen te ontwikkelen en hoe deze logica's tot uiting komen. De indeling van Ansell en Bartenberger (2016) wordt in dit onderzoek als leidraad gebruikt om te duiden hoe een publieke organisatie experimenteert.

3.3 Opschalen

In deze paragraaf staat het concept opschalen centraal, wat in experimenteel bestuur getracht wordt te bewerkstelligen. Om bredere impact te bereiken moeten innovaties verder raken dan de 'experimentele niche' waarin zij zijn ontwikkeld (Moore et al., 2015; Gieske et al., 2016). Immers, experimenteren is niet een doel an sich in de publieke sector. Het doel is het ontwikkelen van oplossingen die ingezet kunnen worden om vraagstukken op te lossen. Wetenschappers Van Lunenburg, Geuijen & Meijer (2020) zagen dat experimenten vaak klein beginnen, maar een enorme maatschappelijke impact kunnen genereren als zij opgeschaald worden. In een experiment kan een geweldig innovatieve en effectieve oplossing voor een maatschappelijk probleem ontwikkeld worden, maar als deze niet breder geïmplementeerd wordt zal het geen impact creëren (Moore et al., 2015). Het breder verspreiden en adapteren van innovaties wordt in de wetenschappelijke literatuur de *scaling of innovations* genoemd (Simmons et al., 2006; Dees, 2008, in: Smith et al., 2016; Van Lunenburg et al., 2020).

3.3.1 Opschalen voor impact

Om te kijken naar hoe publieke instellingen experimenten succesvol kunnen opschalen, is het belangrijk eerst het concept 'opschalen' verder uiteen te zetten. De wetenschappelijke literatuur is rijk aan definities van opschalen. Veelal wordt opschalen gerelateerd aan het uitbreiden, repliceren en kopiëren van een innovatie zodat meer mensen bereikt worden (Hartmann & Linn, 2007) of 'doing more' (WHO, 2010). Opschalen wordt door Dees (2008, in: Smith et al., 2016) gedefinieerd als: *'Increasing the impact a social purpose organization produces.'* Ondanks dat deze definitie herhaaldelijk in wetenschappelijke literatuur gebruikt wordt voor het opschalen van innovaties (e.g. Smith, Kistruck & Cannatelli, 2016; Van Lunenburg et al., 2020), is deze aanzienlijk breed. Bovendien ontbreekt in deze definitie het soort impact dat een organisatie wil creëren en mist het experimenteren dat hieraan ten grondslag ligt. Om die redenen volgt dit onderzoek de definitie van Simmons, Fajans & Ghiron (2006, p.8): *'The efforts to increase the impact of innovations successfully tested in pilot or experimental projects, so as to benefit more people and to foster policy and programme development on a lasting basis'*. Deze definitie spitst het opschalen toe op innovaties voortgekomen uit succesvolle experimenten en benadrukt tevens dat het doel van opschalen is om meer mensen te laten profiteren van een innovatie.

3.3.2 Barrières en drivers voor opschalen

In praktijk blijkt het opschalen van succesvolle experimenten een grote uitdaging (Moore & Westley, 2011; Smith et al., 2014; Hermans et al., 2016). Het feit dat een innovatie effectief is gebleken in een experiment, biedt geen garantie dat deze bij implementatie in een andere context ook effect zal zijn (Brown & Osborne, 2013; Van Buuren et al., 2018). Bovendien is volgens Kaplan (1999) sprake van een paradox tussen groei en innovatie. Dat wil zeggen dat het geloof heerst dat gedurende het opschalen, waarbij de inzet van meer teams, middelen en capaciteit wordt vergroot, het makkelijker zou moeten worden. Daarentegen is in de praktijk het tegenovergestelde gebleken en wordt het gedurende het opschalen slechts gecompliceerder, aldus Kaplan (1999). Het opschalen van experimenten is dus niet vanzelfsprekend.

Een eerste reden waarom het opschalen van experimenten lastig is, wordt de ‘niche paradox’ of ‘pilot paradox’ genoemd (Van den Bosch & Rotmans, 2008; Van Buuren et al., 2018). Dat wil zeggen dat veel experimenten plaats vinden in niches. In een niche kunnen nieuwe ideeën en oplossingen worden ontwikkeld en ontplooid, waar deze afgeschermd worden van externe druk (Schot & Geels, 2008). In deze niche gelden dus andere voorwaarden dan buiten de grenzen van de niche. Bij het opschalen breekt een innovatie door de grenzen van een niche naar een breder systeem (Meijer, 2015). Empirisch onderzoek toont echter aan dat het lastig is om innovaties uit niches te vertalen naar andere systemen (Smith, 2007). Paradoxaal vormen de bijzondere voorwaarden die in een experiment als driver fungeren juist een barrière in verdere opschaling. In de afwezigheid van deze voorwaarden lijkt het experiment niet stand te houden.

Daarnaast maakt de unieke, situationele context waarin experimenten plaats vinden verdere opschaling lastig (Van de kerkhof & Wiczorek, 2005; Hermans et al., 2011). Hiermee wordt bedoeld dat een experiment vaak sterk toegespitst is op een specifieke situatie waarin het experiment plaats vindt. De innovatie die uit het experiment voortkomt is daarmee situationeel bepaald. In die zin kunnen experimenten niet gegeneraliseerd worden, noch één-op-één naar andere contexten gekopieerd worden (Wiske & Perkins, 2005). Met andere woorden, organisaties moeten voorkomen in de ‘replicatie val’ te stappen, waarbij zij experimenten die lokaal succesvol zijn gebleken in andere contexten toe passen zonder rekening te houden met de nieuwe context (Wiske & Perkins, 2005). Bij het opschalen van experimenten naar nieuwe contexten zal dus een vertaalslag moeten plaats vinden tussen de oude en nieuwe context.

Naast de unieke context van een experiment zijn er ook specifieke organisatiekenmerken die als barrière kunnen optreden in het opschalen van experimenten. Gezien de grote hoeveelheid literatuur over deze barrières is een selectie gemaakt gericht op de organisatiekenmerken die worden onderzocht. Op basis van de kwaliteit van eerder empirisch onderzoek worden nu vijf kenmerken belicht. Opvallend is dat deze kenmerken in afwezigheid als barrière optreden, maar in aanwezigheid juist als driver kunnen dienen. Om te beginnen is de beschikbaarheid van additionele middelen nodig, die niet direct ten dienste staan voor het primaire proces van de organisatie (Maranto & Wolf, 2013; De Vries et al., 2014). Additionele middelen zijn niet gelimiteerd tot binnen de organisatie, overheidsinstanties kunnen ook een faciliterende rol dienen in het ondersteunen van lokale experimenten door hen kennis of financiële middelen aan te bieden (Van Lunenburg et al., 2020).

Ten tweede kan externe oriëntatie van een organisatie als barrière of driver optreden (Greenhalgh et al., 2004; Volberda et al., 2013). Actief zijn in een netwerk en activiteiten ondernemen met externe partijen heeft een positieve invloed op het opschalen van experimenten. Dit raakt nauw aan het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur, waarin de samenwerking tussen partijen op experimenten centraal staat. Ten derde is organisatiecultuur een belangrijk aspect (Vermeulen et al., 2007). Dat wil zeggen, een cultuur waarin innovatie leeft onder werknemers en hieromtrent gedeelde

overtuigingen heersen, kan een positief effect hebben op opschalen (Wolff, 2018). Een cultuur waarin men vooral weerstand vertoont tegen veranderingen en innovatie, is volgens Fineman, Gabriel & Sims (2010) een grote reden waarom innovaties niet verder van de grond komen. Dit komt overeen met de eerdere gepresenteerde notie van het belang van een innovatief klimaat in het laten floreren van experimenten, oftewel het *verticale niveau* van experimenteel bestuur.

Ten vierde is bewezen dat een bureaucratische organisatievorm een barrière kan zijn (De Jong et al., 2003; De Vries et al., 2014). In een wereld van *red tape* en bureaucratische regels komen innovaties snel tot stilstand (Kempers et al., 2015). Daarentegen werken platte, flexibele organisatiestructuren bevorderend voor het opschalen van innovaties (Van Lunenburg et al., 2020). Institutionele structuren hebben dus ook invloed op de opschaling van experimenten, wat tevens in het *verticale niveau* van experimenteel bestuur wordt geduid. Ten vijfde komt de kwaliteit van de arbeid herhaaldelijk naar voren als barrière of driver. Dat wil zeggen dat de aanwezigheid van autonome, creatieve en ervaren werknemers een positieve invloed kan hebben voor het opschalen van experimenten (Greenhalgh et al., 2004; Volberda et al., 2013; De Vries et al., 2014). Het type werknemers bepaalt ook het innovatieve klimaat dat al dan niet heerst in een organisatie, wat eveneens deel van *verticale niveau* van experimenteel bestuur is.

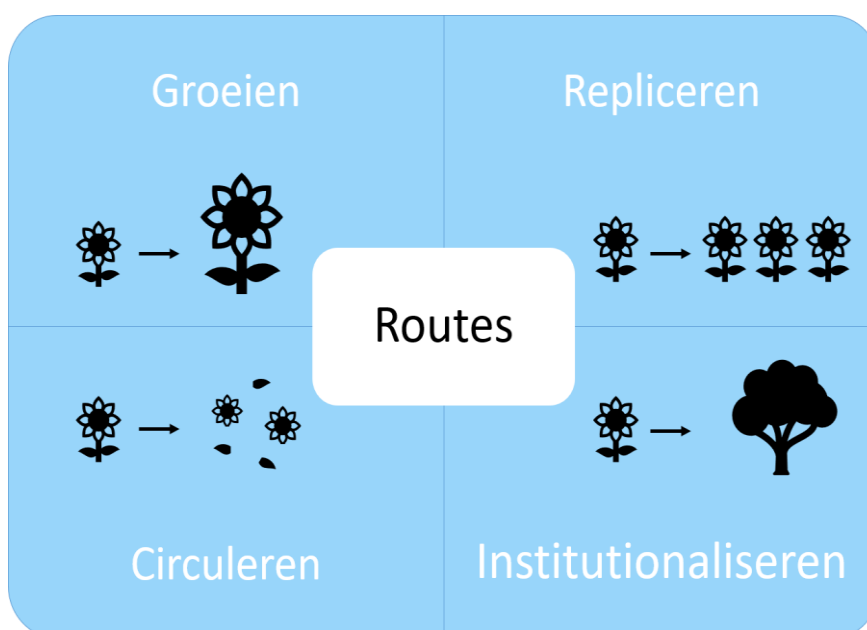
3.3.3 Strategieën voor opschalen

In de academische literatuur wordt gedifferentieerd tussen twee perspectieven van opschalen: *scaling out* en *scaling up*. De term *scaling out* refereert naar de poging van een organisatie om met een innovatie meer mensen of nieuwe geografische gebieden te bereiken (Westley et al., 2014). Zo steken organisaties energie in het vermenigvuldigen van hun programma's, producten of diensten. Dit perspectief is de meest dominante in wetenschappelijke literatuur (Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004; Mulgan et al., 2007). *Scaling up* refereert aan het inspelen op mogelijkheden en barrières in het bredere institutionele systeem dat het probleem in eerste instantie creëert (Westley et al., 2014; Hermans et al., 2016). Hierbij wordt getracht de achterliggende oorzaak van het probleem aan te pakken, ook wel sociale impact genoemd (Bocken, Fil & Prabhu, 2016; Westley et al., 2014). Dit is wat Potjer (2019) ook duidde met de wisselwerking tussen experimenten en hun institutionele omgeving in experimenteel bestuur. Als lessen uit een experiment benut worden en leiden tot institutionele verandering, is sprake van *scaling up*. Ten slotte vullen Moore et al. (2015) deze typologie aan door een derde perspectief op opschalen te identificeren: *scaling deep*. Dit houdt verband met het besef dat duurzame verandering alleen tot stand komt als het de waarden, het hart en de geest van mensen transformeren. Organisaties kunnen via één van deze perspectieven proberen de impact van hun innovatie te vergroten, of op meerdere fronten tegelijkertijd inzetten (Westley et al., 2014).

Alhoewel geen eenduidig antwoord voor opschalen bestaat, zijn er wel verschillende strategieën die gehanteerd kunnen worden. '*Scaling-up is a craft, rather than science*', aldus Spicer et al. (2014). In een uitgebreide publicatie presenteren Turnheim, Kivimaa & Berkhout (2018, zie figuur 1) vier routes, ook wel strategieën voor de opschaling van experimenten. De eerste strategie wordt als '*growth*' geduid (Turnheim, Kivimaa & Berkhout, 2018, p.109). Dat wil zeggen dat een experiment uitgroeit, waarbij een innovatie op meerdere vergelijkbare locaties wordt geïmplementeerd. De tweede route betreft '*replication*', waarbij het initiële experiment gerepliceerd wordt op andere plekken met een verschillende context (Turnheim, et al. 2018). Door een experiment op meerdere en diverse locaties uit te voeren, kunnen partijen leren wat het beste werkt in een variatie aan contexten. Op die manier wordt een experiment maatschappelijk robuuster. De nadruk ligt hier dus op het toepassen van het een experiment op een andere context.

De derde route betreft de ‘*circulation*’ van experimenten (Turnheim et al., 2018, p.233). Waar replicatie refereert naar een geheel experiment, circuleren in deze strategie elementen van een experiment rond. Andere partijen kunnen deze losse bouwstenen naar eigen inzicht op hun context toepassen. Deze strategie is vooral waardevol als een experiment zeer context-gebonden is, wat eerder als een belangrijke barrière voor opschaling is gedefinieerd. Deze route vereist wel actieve verkondiging en verspreiding van het experiment om het bereik te vergroten (Kivimaa et al., 2017). Tot slot is er de route van ‘*institutionalization*’ (Turnheim et al, 2018). Dat wil zeggen dat een experiment onderdeel wordt van formele of informele organisatiestructuren, regels of beleid. Dit is dus ook een politiek-bestuurlijk en sociaal proces, waarin politieke en ambtelijke steun eveneens als steun van werknemers gewonnen moet worden om bestaande structuren te kunnen doorbreken (Bekkers et al., 2006; Gilson & Schneider, 2010; Knutagård & Kristiansen, 2019; Greenhalgh & Papoutsis, 2019).

Figuur 1: Vier routes voor opschaling (naar Turnheim et al., 2018).

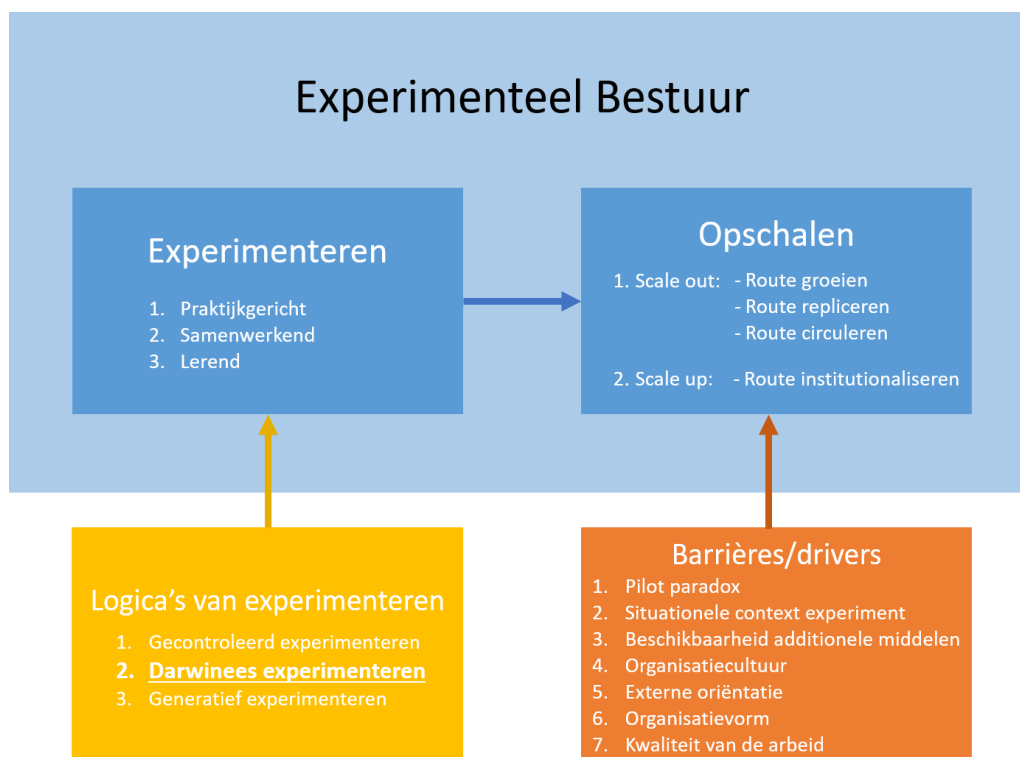


Als de routes voor opschaling vergeleken worden met de perspectieven van opschalen, kan gezien worden dat de routes vooral focussen op *scaling out*. Zowel de groei, replicatie als circulatie route hebben als doel om een experiment op meerdere locaties te inbedden en daarmee meer mensen te bereiken. Alleen de laatste route van opschaling, namelijk institutionaliseren, focust op *scaling up* en in bepaalde mate op *scaling deep*. Door een experiment te bedden in organisatorische structuren en te vangen in beleid vindt een verandering plaats op institutioneel niveau. Als het gaat over het inbedden in termen van normen, waarden en gedrag van medewerkers vindt een socio-culturele verandering plaats. Met verschillende strategieën kunnen dus ook verschillende soorten impact gecreëerd worden. Dit onderzoek richt zich echter alleen op *scaling out* en *scaling up*. Gezien deze perspectieven in de literatuur het meest dominant zijn en ook in de routes voor opschaling van Turnheim et al. (2018) het meest prominent naar voren komen, wordt *scaling deep* in dit onderzoek achtwege gelaten en enkel naar *scaling out* en *scaling up* gekeken.

3.4 Implicaties voor onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe experimenteel bestuur bijdraagt aan het opschalen van experimenten. Nadat in 2.1 het concept experimenteel bestuur nader is verkend, in 2.2 het concept experimenteren en in 2.3 op het concept opschalen is uiteengezet, staat in deze paragraaf de relatie tussen de drie variabelen centraal. Om te beginnen kunnen regionale en lokale overheidsinstanties experimenteel besturen, wat in dit onderzoek gedefinieerd wordt als volgt: ‘Een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren’ (naar Potjer, 2019). Experimenteel bestuur is daarmee een overkoepelende term. Enerzijds staat in het concept experimenteren nadrukkelijk centraal, anderzijds het implementeren van de oplossingen die uit experimenten voortkomen, oftewel de opschaling van experimenten. De relatie tussen deze concepten is visueel weergegeven in het conceptuele schema in figuur 2.

Figuur 2: Het conceptueel model van experimenteel bestuur



Het startpunt van experimenteel bestuur betreft het uitvoeren van experimenten. Hierbij wordt op *lokaal niveau* structureel geëxperimenteerd om tot vernieuwende ideeën voor maatschappelijke vraagstukken te komen (Potjer, 2019). Uit de literatuur blijkt belangrijk dat de experimenten samenwerkende, praktijkgerichte en lerende praktijken zijn (Raven, 2005; Engel, 2008; Hart, 2012; Bason, 2018). Door aan te sluiten bij de praktijk en met burgers en andere relevante partijen samen te werken die daar actief zijn, kan in een experiment geleerd worden welke oplossingen in de realiteit daadwerkelijk bijdragen aan een probleem (Bason, 2018; Potjer, 2019). Hierdoor wordt de kans vergroot dat een experiment een succesvolle innovatie oplevert, wat vervolgens opgeschaald kan worden.

Daarnaast worden in experimenten verschillende logica's gehanteerd, die geduid worden aan de hand van het raamwerk van Ansell & Bartenberger (2016). Alhoewel gecontroleerd experimenteren in praktijk dominant blijkt en Van Buuren (2017) stelt dat generatief experimenteren het meest geschikt

is in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, hecht de literatuur over experimenteel bestuur juist belang aan de Darwinese logica (Sabel & Zeitlin, 2012; Ansell & Bartenberger, 2016; Turnheim et al., 2018; Potjer, 2019). Volgens deze logica worden meerdere en diverse experimenten opgezet en verbonden, zowel binnen als buiten de organisatie. Op deze manier kan meer informatie verzameld worden over wat in de praktijk het beste werkt, waardoor een experiment robuuster wordt. Het investeren in meerdere en diverse experimenten, die vervolgens aan elkaar verbonden worden om van elkaar te leren betreft het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019).

In experimenteel bestuur is het doel om de experimenten ook te implementeren in de praktijk, oftewel om succesvolle experimenten op te schalen. In de opschaling van experimenten wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende perspectieven: het bereiken van meer mensen met een experiment via *scaling out* en het institutionaliseren van een experiment via *scaling up* (Westley et al., 2014). De publicatie van Turnheim et al. (2018) toont aan dat voor *scaling out* drie verschillende strategieën voor opschaling zijn. Zoals hierboven beschreven staat op het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur het verbinden van en leren tussen experimenten centraal. Door samen te werken met andere partijen, zowel interne afdelingen of externe actoren, kan een experiment gerepliceerd worden op verschillende plekken. Dit is wat Turnheim et al. (2018) identificeren als de replicatie route voor opschaling. Bovendien ligt de weg ook meer open voor de groei en circulatie route voor opschaling door verbindingen aan te gaan met andere partijen die aan een maatschappelijk vraagstuk werken (Turnheim et al., 2018). Al met al kan op basis van de literatuur gezegd worden dat het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur vooral focust op *scaling out*, waarbij getracht wordt een experiment maatschappelijk robuuster te maken en daarmee meer mensen te bereiken (Westley et al., 2014).

Ten tweede staat de route institutionaliseren centraal in de *scale up* van experimenten, waarbij experimenten in worden gebed op institutioneel niveau (Turnheim et al., 2018; Westley et al., 2014). Dit betreft het *verticale niveau* van experimenteel bestuur, waarbij gestuurd op de wisselwerking tussen experimenten en hun institutioneel omgeving (Potjer, 2019). Om te beginnen moet op institutioneel niveau de juiste omstandigheden geschept worden voor experimenten om te floreren, ook wel een innovatief klimaat genoemd. De aan- of afwezigheid van een innovatief klimaat is van grote invloed de institutionele inbedding van experimenten (Remneland-Wikhamm & Wikhamm, 2011; Glisson, 2015; Bogers, 2018). Anderzijds moeten instituties ook wat opsteken van de experimenten en lessen daaruit benutten om te veranderen: de ervaringen en resultaten uit experimenten moeten worden meegenomen in institutionele veranderingen. Kortom, op het *verticaal niveau* van experimenteel bestuur wordt vooral gestuurd op de wisselwerking tussen experimenten en de institutionele omgeving, ook wel *scaling up* genoemd.

Tot slot zijn er diverse barrières die het opschalen kunnen bemoeilijken of vergemakkelijken. Om te beginnen blijkt de ‘pilot paradox’ en de situationele context van experimenten opschalen te bemoeilijken (Van de kerkhof & Wieczorek, 2005; Hermans et al., 2011; Van den Bosch & Rotmans, 2008; Van Buuren et al., 2018). Verder blijkt in de samenwerking met andere partijen de mate waarin een organisatie extern georiënteerd is een grote invloed (Greenhalgh et al., 2004; Volberda et al., 2013). Dit heeft voornamelijk betrekking op het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur, waarin de samenwerking met andere partijen op experimenten wordt opgezocht. Daarnaast is de beschikbaarheid van additionele middelen voor opschaling nodig (Maranto & Wolf, 2013; De Vries et al., 2014), de kwaliteit van arbeid belangrijk (Volberda et al., 2013; De Vries et al., 2014) en speelt de organisatievorm en -cultuur een grote rol in de opschaling van experimenten (Vermeulen et al., 2007). Deze hebben vooral betrekking tot het *verticale niveau* van experimenteel bestuur, waarin de ideale omstandigheden voor experimenten worden gecreëerd.

3.5 Samenvatting

Het Theoretisch Kader bestaat uit de verkenning en invulling van de drie concepten die centraal staan in dit onderzoek: experimenteel bestuur, experimenteren en opschalen. Experimenteren en opschalen zijn essentiële onderdelen van experimenteel bestuur. Allereerst is een definitie gegeven van experimenteel bestuur: *‘Een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren’* (naar Sabel & Zeitlin, 2012; Potjer, 2019). Experimenteel bestuur is een bestuursvorm, waarbij structureel gestuurd wordt op experimenten met als doel deze op te schalen om bredere impact te creëren. Het concept experiment is een veelzijdig begrip, dat in dit onderzoek wordt gezien als een innovatieproject, met een maatschappelijke uitdaging als startpunt en het doel om bij te dragen aan een maatschappelijke verandering door middel van leren (Van den Bosch & Rotmans, 2008). Experimenten kunnen verschillende vormen aannemen, waarbij het raamwerk van Ansell & Bartenberger (2016) gebruikt kan worden om dit te duiden. Daarnaast blijkt dat de opschaling van experimenten, waarbij getracht de impact van een succesvol experiment wordt te vergroten (Simmons et al., 2006), lastig is en bemoeilijkt wordt door meerdere barrières. Desalniettemin zijn een aantal verschillende perspectieven op en routes van opschaling gedefinieerd die organisaties kunnen hanteren (Westley et al., 2014; Turnheim et al., 2018).

Alhoewel volgens de wetenschappelijke literatuur een eenduidig stappenplan voor opschaling ontbreekt, kan een publieke organisatie door op structurele wijze te sturen op experimenten de opschaling ervan bevorderen. Ten eerste het structureel inzetten van samenwerkende, praktijkgerichte en lerende experimenten (*lokaal niveau*). Hierdoor zullen experimenten beter aansluiten op de realiteit en de kans op opschaling vergroot worden. Ten tweede investeren in een meervoud en diversiteit van experimenten en deze aan elkaar verbinden (*horizontaal niveau*). Door een rijk leerproces op gang te brengen en samen te werken met andere partijen wordt *scaling out* gestimuleerd. Ten derde tweerichtingsverkeer organiseren tussen experimenten en de institutionele omgeving (*verticaal niveau*). Hierbij creëert de institutionele omgeving de juiste condities voor experimenten en benut op haar beurt ook de lessen uit deze experimenten voor institutionele verandering. Hierdoor wordt *scaling up* in gang gezet. Al met al is de verwachting dat als een publieke organisatie op deze wijze stuurt op experimenteren, opschaling bevordert wordt en meer impact gecreëerd zal worden.

4. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn verantwoord. Opeenvolgend wordt als eerst in 4.1 de operationalisatie van de wetenschappelijke concepten die in het onderzoek onderzocht worden uiteengezet. Daaropvolgend wordt in 4.2 de gekozen onderzoeksstrategie en 4.3 het onderzoekontwerp behandeld. Daarna worden in 4.4 de onderzoeksmethoden nader toegelicht. Verder wordt in 4.5 aandacht besteed aan de manier waarop de verzamelde data verwerkt wordt. Tot slot wordt in 4.6 het onderzoek geanalyseerd aan de hand van diverse kwaliteitscriteria.

4.1 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de theoretische concepten die in dit onderzoek bestudeerd worden gedefinieerd en geoperationaliseerd. Deze zijn samengevat in figuur 3.

Figuur 3: Operationalisatie van de theoretische concepten

Kernconcept	Dimensie	Sub dimensie	Indicatoren
Experimenteel bestuur Definitie: <i>Een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren.</i> (Naar Potjer, 2019)	Lokaal niveau Definitie: <i>Structureel inzetten op experimenten als praktijkgerichte, samenwerkende en lerende praktijken.</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Aansluiting op lokale praktijken - Samenwerken met burgers, interne afdelingen en andere publieke en/of private organisaties - Kennis genereren over wat wel en niet werkt
	Horizontaal niveau Definitie: <i>Meerdere en diverse experimenten verbinden in een netwerk om van elkaar te leren.</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Investeren op meerdere en diverse experimenten - Structureel leren tussen experimenten - Faciliteren samenwerking tussen verschillende partijen
	Verticaal niveau Definitie: <i>ideale omgeving voor experimenten creëren en lessen uit experimenten benutten voor institutionele verandering</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van de ideale condities voor experimenten om te floreren in termen van steun, financiële middelen - Lessen benutten uit experimenten voor institutionele verandering
Experimenteren Definitie: <i>An innovation project, with a societal challenge as a starting point, for learning aimed at contributing to a transition.</i> (Van den Bosch & Rotmans, 2008).	Logica's van experimenteren (Ansell & Bartenberger, 2016)	Gecontroleerd experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> - Toetsen van hypothesen - Oorzaak-gevolg relaties blootleggen - Nauwkeurig gecontroleerde omgeving - Deductief
		Darwinees experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> - Variatie en diversiteit - Verschillende resultaten vergelijken - Inductief
		Generatief experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> - Iteratief proces - Prototype bouwen, aannames testen en instant feedback verwerken - Abductief
Opschalen Definitie: <i>The efforts to increase the impact of innovations</i>	Barrières voor opschalen	De 'pilot-paradox'	<ul style="list-style-type: none"> - Specifieke randvoorwaarden verbonden aan een experiment die niet opgaan in de werkelijkheid
		Situationeel gebonden	<ul style="list-style-type: none"> - Experiment is toegespitst op de unieke context - Niet één-op-één te vertalen is naar een

<i>successfully tested in pilot or experimental projects so as to benefit more people and to foster policy and programme development on a lasting basis.</i> (Simmons, Fajans & Ghiron, 2006, p.8)			andere context
		Organisatie-kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - Additionele middelen - Organisatiecultuur - Externe oriëntatie - Organisatievorm - Kwaliteit van arbeid
	Perspectieven van opschalen (Westley et al., 2014)	Scaling out	<ul style="list-style-type: none"> - Impact creëren door de innovatie beschikbaar te stellen aan meer mensen - Opschalingsroute groeien. - Opschalingsroute repliceren. - Opschalingsroute circuleren.
		Scaling up	<ul style="list-style-type: none"> - Impact creëren door middel van institutionele verandering, in termen van beleid en wet- en regelgeving - Opschalingsroute institutionaliseren.

4.2 Onderzoeksstrategie

De centrale vraag in dit onderzoek was: *Hoe kan experimenteel bestuur bijdragen aan de opschaling van experimenten bij Provincie Zuid-Holland?* Om de vraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. In kwalitatief onderzoek ligt de focus op de participanten waarbij de betekenissen en interpretaties van individuen, in relatie tot de context waarin deze ervaringen plaats vinden, onderzocht worden (Bryman, 2016, p.31-34). Met andere woorden, kwalitatief onderzoek stelt de onderzoeker in staat om menselijke ervaringen te achterhalen en welke beweegredenen, gedachten en gevoelens daaraan ten grondslag liggen. Gezien het concept experimenteel bestuur nieuw en weinig wetenschappelijk onderzocht is, valt deze vraag moeilijk te beantwoorden aan de hand van cijfers of statistieken (Bryman, 2016). Daarnaast was juist nodig om ervaringen van ambtenaren met experimenteel bestuur te achterhalen en uit te diepen, om zo te onderzoeken hoe volgens hen experimenteel bestuurd wordt en welke rol dit speelt in de opschaling van experimenten. Om die redenen past de kwalitatieve strategie het beste bij de doel- en vraagstelling van dit onderzoek

Naast kwalitatief betreft dit ook een abductief onderzoek. Alhoewel het concept ‘experimenteel bestuur’ weinig in wetenschappelijke literatuur voorkomt, bouwt het voort op andere concepten uit de wetenschappelijke literatuur. In dit onderzoek zijn deze concepten als handvaten gebruikt om een conceptueel model op te stellen en de ervaringen met, betekenissen van en perspectieven op experimenteel bestuur van respondenten in de praktijk te onderzoeken. Met andere woorden, deze concepten zijn gebruikt om kennisgeneratie over experimenteel bestuur te bevorderen (Bryman, 2016, p.394; Van Buuren, 2017). Belangrijk in dit onderzoek was een bepaalde mate van flexibiliteit en reflexiviteit: *‘The activities of collecting and analysing data, developing and modifying theory [...] are usually all going on simultaneously, each influencing all of the others’* (Maxwell, 2014, p.2). In dit onderzoek liepen de fasen van dataverzameling, analyse en het ontwikkelen van theoretische perspectieven tegelijkertijd. Dit maakte het mogelijk om nieuwe perspectieven op experimenteel bestuur verkregen uit de data, meteen toe te passen op het verzamelen van de rest van de data.

4.3 Onderzoek ontwerp

Dit onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een *case study design*. Dit onderzoek ontwerp focust op het begrijpen van de complexiteit, dynamieken en specifieke omstandigheden van een enkele casus (Bryman, 2016, p.60). Dit is een geschikt ontwerp als men een totaalbeeld van een fenomeen wil schetsen (Baarda et al., 2009, p.113). Om een beeld te krijgen van wat experimenteel bestuur in de praktijk inhoudt en welke invloed het heeft op opschaling, is gekozen om dit in een enkele casus te

onderzoeken. Daarom is in dit onderzoek is gekozen voor een *case study* van de Provincie Zuid-Holland, een publieke organisatie op provinciaal niveau. De Provincie Zuid-Holland is erg gedreven bezig op gebied van digitale transformatie (Provincie Zuid-Holland, 2019a). In dat kader maakt de provincie gebruik van een nieuwe, experimentele manier van werken. In plaats van een planmatige of meer klassieke projectvorm wordt nu steeds vaker gekozen voor een experiment (Provincie Zuid-Holland, 2019b). In 2019 zijn twee experimenten opgestart (Provincie Zuid-Holland, 2019ch). Deze bevinden zich momenteel in de productiefase en wordt er gekeken naar hoe deze (breder) binnen en buiten de organisatie geïmplementeerd gaan worden (Provincie Zuid-Holland, 2020b). Bovendien wordt ook gekeken naar het opzetten van nieuwe experimenten om oplossingen te verzinnen voor vraagstukken die in de Provincie Zuid-Holland spelen (Provincie Zuid-Holland, 2019a, 2020c).

Kortom, de Provincie Zuid-Holland is dus niet alleen bezig met een digitale transformatie, maar ook een transformatie op gebied van werkwijze en heeft daarmee een duidelijke link met experimenteel bestuur. Zo steken zij energie in het opzetten van verschillende experimenten en in samenwerking met partijen binnen en buiten de provincie (Provincie Zuid-Holland, 2019cd, 2020bc). Een grote vraag die echter op dit moment speelt bij de Provincie Zuid-Holland is hoe enerzijds de experimentele werkvorm een grotere rol kan krijgen binnen de provincie en anderzijds met de huidige experimenten meer impact gecreëerd kan worden (persoonlijke communicatie, 8 januari 2020; Provincie Zuid-Holland, 2019a, 2020b). Daarmee is de organisatie een geschikte casus om te onderzoeken hoe experimenten opgeschaald kunnen worden om meer impact te creëren en hoe experimenteel bestuur hieraan zou kunnen bijdragen. Deze casus is daarmee te duiden als een *exemplifying case*, waarbij een casus geselecteerd wordt, niet omdat deze uniek of extreem is, maar omdat het een geschikte context biedt om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Yin, 2009, p.48; Bryman, 2016).

4.4 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn meerdere onderzoeksmethoden gehanteerd om de centrale vraag te beantwoorden. Allereerst zijn zeventien digitale interviews afgenomen bij respondenten. Daarnaast is een documentanalyse uitgevoerd, waarbij dertien documenten zijn geanalyseerd. Het hanteren van meerdere methoden om data te verzamelen wordt *triangulation* genoemd (Fielding & Fielding, 1986; Bryman, 2016, p.386). Dit stelt de onderzoeker in staat om rijkere data te verzamelen, omdat het mogelijk is om data die via interviews verkregen is te confirmeren aan de hand van data uit documenten en andersom (Deacon, Bryman & Fenton, 1998). Hierdoor wordt voorkomen dat een onderzoeker data verkeerd interpreteert en wordt de interne validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Zowel de interviews als documentanalyse zijn door één onderzoeker uitgevoerd en zullen nu elk nader toegelicht worden.

De belangrijkste methode van dataverzameling in dit onderzoek was het afnemen van zeventien interviews. Om te beginnen is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat deze structuur de onderzoeker een houvast gaf tijdens de interviews en tegelijkertijd ruimte voor flexibiliteit bood. Enerzijds werd in de interviews een lijst met relevante onderwerpen gehanteerd, de *interview guide* (zie Bijlage I). Deze is opgesteld op basis van thema's die in de literatuur uit hoofdstuk 2 naar voren zijn gekomen. Deze semigestructureerde opzet fungeerde als handvat tijdens de interviews en was gunstig in het structureren en vergelijken van data uit interviews (Bryman, 2016, p.468-472). Anderzijds hadden de interviews middels een semigestructureerde opzet een relatief open karakter. De *interviewguide* bevatte enkel relevante onderwerpen, waardoor genoeg ruimte en vrijheid gecreëerd werd voor participanten om vrij te vertellen wat zij belangrijk achtten. Bovendien creëert deze flexibele structuur niet alleen vrijheid voor participanten, maar ook voor onderzoekers door te vragen naar aanleiding van antwoorden van participanten (Bryman, 2016, p.468).

Tevens zijn de interviews op digitale wijze afgenomen, in verband met de coronacrisis die de mogelijkheid tot face-to-face interviews uitsloot. In het uitvoeren van digitale interviews is met een aantal aspecten rekening gehouden. Ten eerste zijn de interviews af- en opgenomen in de beveiligde omgeving van de provincie in Microsoft Teams. De audiofragmenten en transcripten zijn tevens opgeslagen in YODA, een beveiligd dataopslagsysteem van de Universiteit Utrecht. Op deze manier werd de privacy van participanten en veiligheid van hun data en informatie gegarandeerd. Daarnaast is bewust nagedacht over de duur van interviews, omdat digitale interviews minder geschikt zijn voor langere duur (Bryman, 2016, p.485). Hier is rekening mee gehouden om van tevoren een uur af te spreken en nauwkeurig te bewaken. Verder is het in een digitaal interview in mindere mate mogelijk om lichaamshouding en de fysieke omgeving te observeren (Bryman, 2016, p.485). Hiermee is rekening gehouden door aan het begin van het interview tijd te reserveren voor een goede introductie om de respondenten op hun gemak te stellen zodat zij vrijuit zouden praten. Tevens heeft de onderzoeker bewust langere stiltes laten vallen in de interviews, om op die manier te voorkomen een respondent in de rede te vallen voordat deze uitgepraat was.

Om relevante data te verzamelen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de respondenten voor interviews op een strategische manier geselecteerd. Dit is gebeurd op basis van *criterion sampling*, waarbij zeventien participanten op basis van hun rol in of een bijdrage aan experimenten in Provincie Zuid-Holland zijn geselecteerd (Bryman, 2016, p.408). Daarbinnen is een onderscheid gemaakt tussen twee groepen respondenten. De eerste groep bestaat uit respondenten die lid zijn geweest van een ontwikkelteam van een experiment. Deze groep bestaat uit negen respondenten en wordt geduid door de letter R. De tweede groep bestaat uit respondenten die een leidinggevende functie hebben binnen de provincie en vanuit die rol ervaring hebben met experimenten in de provincie. Zo is bijvoorbeeld gesproken met programmamanagers, bureau- en afdelingshoofden. Deze groep bestaat uit acht respondenten en wordt in dit onderzoek geduid door de letter L. De participanten zijn benaderd via de professionele ingang die de onderzoeker bij Provincie Zuid-Holland heeft.

Naast de interviews zijn simultaan ook dertien documenten geanalyseerd. Deze documenten geven zowel meer inzicht in de achtergrond van experimenten bij Provincie Zuid-Holland, als aanvullende informatie over de wijze waarop de provincie experimenteert en tracht op te schalen (Bryman, 2016, p.553). Data uit deze documenten zijn vergeleken met data uit de interviews om een rijker beeld te krijgen en gebruikt ter achtergrondinformatie om de context van de casus te schetsen. Deze documenten betreffen verslagen, memo's, plannen van aanpak en presentaties met betrekking tot experimenteren bij de Provincie Zuid-Holland (zie Bijlage III). Ook hier is van *criterion sampling* gebruik gemaakt, waarbij de documenten zijn geselecteerd op basis van relevante inhoud ten opzichte van de experimenten of opschaling ervan (Bryman, 2016, p.408). Deze documenten zijn aangeleverd door respondenten of door de onderzoeker opgezocht in het interne documentsysteem.

4.5 Data-analyse

In de analyse van de verzamelde data uit interviews en documenten zijn *grounded theory* methoden gebruikt. *Grounded theory* geeft een aantal strategieën om op een efficiënte en systematische manier vorm te geven aan verzamelde data (Charmaz, 1996). Ten eerste is in het onderzoek gelijktijdig data verzameld, gecodeerd en geanalyseerd. Door te beginnen met het analyseren van data tijdens het verzamelen, was het mogelijk om onverwachte, nieuwe of opvallende thema's in resterende interviews te behandelen. Bovendien leidt dit volgens Charmaz (1996) sneller tot nieuwe conclusies dan wanneer deze processen afzonderlijk plaats vinden. Ten tweede is de data gecodeerd met behulp van het analyseprogramma NVivo 12. Alle transcripten en documenten zijn in dit programma nauwkeurig doorgenomen en gecodeerd. Het coderen heeft plaats gevonden in drie fasen (Bryman, 2016, p.574). Allereerst zijn de eerste vier interviews open gecodeerd, waarbij alle teksten zijn opgebroken in kleine

stukjes en een code toegekend. Daarna is axiaal gecodeerd, waarbij codes zijn samengevoegd of verder uitgesplitst tot categorieën. Zo ontstond een structuur waarin connecties tussen labels werden gemaakt. Tot slot zijn de rest van de interviews selectief gecodeerd, waarbij de samenhang tussen categorieën werd bepaald. Dit leverde een codeboom van een systeem van categorieën, subcategorieën en onderlinge relaties (zie Bijlage II), op basis waarvan de data geanalyseerd is.

4.6 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf wordt het onderzoek geanalyseerd aan de hand van diverse kwaliteitscriteria. Bryman (2016) benadrukt het belang van een valide en betrouwbaar kwalitatief onderzoek. Om dit te analyseren wordt gebruik gemaakt van de kwaliteitscriteria die Lincoln en Guba (1985, in: Bryman, 2016, p.384) voor kwalitatief onderzoek voorstellen. Zij stellen dat kwalitatief onderzoek vooral moet voldoen aan *trustworthiness*, dat uit vier dimensies bestaat: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Guba & Lincoln, 1994, in: Bryman, 2016).

Om te beginnen refereert *credibility* naar de geloofwaardigheid van het onderzoek (Lincoln & Guba, 1985, in: Bryman, 2016, p.384). Met andere woorden, in hoeverre het beeld van de onderzoeker van de situatie overeenkomt met de werkelijkheid. Om de *credibility* van dit onderzoek te vergroten is ten eerste triangulatie toegepast (Fielding & Fielding, 1986; Bryman, 2016, p.386). Door data uit zowel interviews als documenten te verzamelen, is de werkelijkheid vanuit meerdere kanten bekeken. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van respondent validatie (Bryman, 2016, p.385). Enerzijds is dit gedaan tijdens de interviews, met behulp van een gesprekstechniek waarbij de onderzoeker de woorden van de respondent samenvatte, terugkoppelde en om bevestiging vroeg. Op die manier heeft de onderzoeker in interviews herhaaldelijk gecontroleerd of deze de respondenten goed begreep (Koopmans & Bosch, 2016). Anderzijds is dit gedaan door de transcripten naderhand aan de respondenten te verstrekken, waarbij zij de kans kregen om feedback te geven (Bryman, 2016, p.285).

Ten tweede betreft het criterium *transferability* in hoeverre de bevindingen van het onderzoek toegepast kunnen worden op een andere context (Lincoln & Guba, 1985, in: Bryman, 2016, p.384). De kans dat de specifieke (sociale) setting en omstandigheden waarin dit onderzoek uitgevoerd is exact gedupliceerd kan worden is klein. Desalniettemin is in dit onderzoek de *transferability* verhoogd door de bevindingen en casus nauwkeurig te beschrijven. Om deze reden is onder andere ook een context hoofdstuk toegevoegd. Dientengevolge kunnen lezers zelf een oordeel vellen over de overdraagbaarheid naar andere contexten (Lincoln & Guba, 1985, in: Bryman, 2016, p.384).

Ten derde gaat het criterium *dependability* over de mate waarin de bevindingen van het onderzoek te repliceren zijn (Guba & Lincoln, 1994, in: Bryman, 2016). Om de *dependability* van dit onderzoek te vergroten is een uitgebreid *audit trail* bijgehouden (Bryman, 2016, p.384). Dat wil zeggen dat alle fasen van het onderzoeksproces zijn vastgelegd. Zodoende is de *interview guide* en codeboom in de bijlage gevoegd (zie bijlage I en II). Door hier zo transparant mogelijk in te zijn, kunnen anderen overwogen in hoeverre de bevindingen van dit onderzoek betrouwbaar zijn.

Ten vierde refereert het criterium *confirmability* naar de mate waarin de onderzoek data objectief geanalyseerd zijn (Lincoln & Guba, 1985, in: Bryman, 2016, p.384). Belangrijk is dat onderzoekers hun eigen belangen of persoonlijke waarden niet laten meespelen in het analyseren van de data, maar enkel conclusies trekken op bevindingen die uit de data voortkomen. In dit onderzoek is de *confirmability* vergroot door middel van respondent validatie en triangulatie, zoals beschreven onder *credibility*. Bovendien zijn de bevindingen middels *thick description* uitgebreid beschreven in hoofdstuk vijf (Geertz, 1973a, in: Bryman, 2016, p.384). Door nauwkeurig de ervaringen van respondenten te beschrijven, blijft weinig ruimte over voor persoonlijke interpretatie van de onderzoeker.

5. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen weergegeven die uit het empirisch onderzoek zijn voortgekomen¹. Uit de bevindingen vloeien een aantal hoofdthema's voort. Alhoewel men niet expliciet het begrip 'experimenteel bestuur' heeft gehanteerd gedurende de interviews, zet de provincie zich nadrukkelijk in om experimenten te organiseren en op te schalen. Als eerste gaat paragraaf 5.1 in op waarom en hoe de provincie stuurt op experimenten. Daaropvolgend wordt in paragraaf 5.2 weergegeven hoe geëxperimenteerd wordt en welke elementen hierin belangrijk geacht worden door respondenten, wat het startpunt van experimenteel bestuur betreft. Vervolgens focust paragraaf 5.3 op hoe experimenten binnen en buiten de provincie aan elkaar verbonden worden om leren van en tussen experimenten te stimuleren, wat refereert aan het *horizontaal niveau* van experimenteel bestuur. Daarna worden in paragraaf 5.4 de struikelblokken van het opschaalproces belicht en wat volgens respondenten nodig is om innovaties succesvol te kunnen opschalen. Hierin komt ook de wisselwerking tussen experimenten en hun institutionele omgeving aan bod, wat refereert aan het *verticale niveau* van experimenteel bestuur. In paragraaf 5.5 volgt een beknopte samenvatting waarin de empirische deelvragen worden beantwoord die in het eerste hoofdstuk zijn gepresenteerd.

5.1 Experimenteel besturen

Het eerste hoofdthema dat pertinent naar voren kwam uit de interviews betreft de urgentie om als publieke organisatie structureel en bewust te sturen op experimenteren (R1, R2, R3, R4, R5, R6, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8). Hier geven respondenten verschillende argumenten voor. Om te beginnen moet de provincie innoveren om te kunnen omgaan met steeds complexere vraagstukken die uit een exponentieel snel veranderende samenleving komen (R1, R2, R3, R4, L2, L3, L4, L5, L6, L7). *'We zijn gericht op het behouden van het bestaande. Terwijl de huidige samenleving en de complexiteit daarvan vraagt dat we voortdurend ontwikkelen. Eigenlijk zou je perspectief moeten verschuiven, niet naar 'hoe behoud je wat nu loopt?' en 'hoe doe je dat goed?', maar naar hoe verbeter je voortdurend en zorg je dat de organisatie zich blijft vernieuwen.'* (L7). Vooral technische ontwikkelingen worden genoemd (R3, R6, L2, L3, L4, L6, L5) en steeds mondigere burgers worden aangehaald (R2, R2, L3), een enkeling benoemt ook de *'wickedness'* van problemen (L8). Kortom, de provincie moet een antwoord hebben op nieuwe, complexe opgaven die uit de samenleving opkomen.

Aanvullend geven respondenten aan dat innoveren door middel van experimenteren essentieel is om maatschappelijk partner te blijven en geen relevantieverlies te lijden (D1, R3, R4, L1, L4, L5, L7). Een publieke organisatie kan niet failliet gaan zoals private organisatie, maar ook hier geldt *'innovate or die'* (L4). Oftewel, als een overheidsorganisatie stil blijft staan terwijl de rest van de wereld steeds sneller beweegt, verliest zij haar maatschappelijke waarde. *'De urgentie om te transformeren wordt letterlijk per dag groter. Je bent gewoon geen partner meer als je nog steeds taxibedrijf blijft, terwijl de hele wereld Ubers heeft. Wij zijn een publieke organisatie. Dus ons doel is maatschappelijke meerwaarde genereren. Experimenteren is voor mij het zoeken naar alternatieve manieren om tot meer of andere maatschappelijke meerwaarde te komen.'* (L5). Als publieke organisatie moet je dus op zoek gaan naar manieren om maatschappelijk relevant te blijven en publieke meerwaarde te creëren (D1, R3, R4, L1, L4, L5, L7). Naast publieke meerwaarde wordt ook een aantal keer het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van de overheid als doel genoemd (R4, R5, L1, L3, L4, L6). De urgentie om als provincie te sturen op experimenten, leeft duidelijk onder respondenten.

¹ In de verwijzingen staat de letter R voor een respondent die lid is van een ontwikkelteam van een experiment, de letter L voor een respondent die leidinggevende, bureau- of afdelingshoofd is en de letter D voor een document.

In de provincie wordt op verschillende manieren gestuurd op experimenteren, bijvoorbeeld op het thema digitale transformatie. In 2019 is vanuit het provinciebestuur het doel vastgelegd om naar een data gedreven provincie te transformeren (D9). Een speciaal ingericht programmateam, team Digitale Transformatie, trekt dit thema en stuurt dit aan. Om de transitie te stimuleren is gekozen voor een vijftal ‘doorbraak projecten’ in experimentvorm (D1). *‘In 2019 borgen we de huidige kennis en ervaring, en gaan we stevig aan de slag met experimenteren, leren én opschalen.’* (D1). Het idee achter deze experimenten was dat een dergelijk grote transformatie enorm lastig is en daarom een aantal doorbraakprojecten gestart moesten worden om te laten zien wat in de kader van digitale transformatie mogelijk is (D1; L2, L3, R9). *‘Laten we eerst in niches aan de randen van de organisatie bepaalde dingen doen en daar leent een experiment zich wel goed voor.’* (R9). In de praktijk zijn in 2019 twee experimenten gestart, op de thema’s microsubsidies en relatiemanagement (D2, D4). Een ander thema werd alsnog in projectvorm opgepakt, de andere twee stierven een stille dood door het gebrek aan een geschikte opdrachtnemer die het experiment kon trekken (R1, R4, R9, L1, L2).

De provincie experimenteert echter veel breder dan alleen in het kader van digitale transformatie. Alhoewel de meeste respondenten beginnen over het experiment Microsubsidies, geeft een aantal aan dat ook veel onbewuste experimenten plaats vinden (L3, L4, R7, R8). *‘Je hebt de gedefinieerde experimenten. Zoals Microsubsidies, daar hebben we van tevoren gezegd dat is een experiment. Maar je hebt ook onbewuste experimenten. Zo’n WOB-verzoek is eigenlijk een onbewust experiment. (...) Je ziet dat daardoor een hele nieuwe methode voor het behandelen van WOB-verzoeken op gang is gekomen.’* (L3). In deze quote spreekt L3 over hoe naar aanleiding van een enorm groot WOB-verzoek binnen een hele korte tijd een geheel nieuwe, digitale methode is ontwikkeld om deze te behandelen. Deze nieuwe methode vervangt de oude en zal ook bij toekomstige WOB-verzoeken gebruikt worden. Tegenover onbewuste experimenten staat dat een enkeling ook benoemt dat sommige projecten juist een experiment worden genoemd terwijl ze dat niet zijn: *‘Dat zijn eigenlijk veranderplannetjes, waarvoor nog geen structurele dekking is. Dan noemen we het experiment of pilot of lab.’* (R2). Door iets een experiment te noemen, zijn collega’s misschien sneller geneigd om mee te werken (R2, R7). Vanwege de open sfeer in een experiment, het vrijlaten van creativiteit en het buiten de lijntjes mogen werken kan het zijn dat collega’s sneller op eigen initiatief meedoen en hun ongezouten meningen geven (R7).

Naast het opzetten van bewuste en onbewuste experimenten, lijkt de provincie ook andere middelen in te zetten om innoveren en experimenteren meer te professionaliseren in de organisatie. Om te beginnen is in 2018 een apart innovatieteam ingericht, dat zich inzet om de provincie innovatiever te maken (D10; L4, L5). Dit team bestaat uit mensen afkomstig van verschillende onderdelen van de organisatie. Zij werken parttime in het team, zodat kruisbestuiving teweeg komt tussen het werk dat het innovatieteam doet en de afdelingen doen (L4). Samen met externe partijen en in verbinding met velerlei startups via een *startup in residence* programma, experimenteren zij met innovaties (D11). Aanvullend op het innovatieteam is in een besluit uit 2018 over innovatiestimulering (D10) vastgelegd dat een interne professionaliseringsslag moest gaan plaats vinden om innovatie in de organisatie te bevorderen. Opvallend is dat een respondent dit tijdens een interview ook aangeeft: *‘Als je vraagt hoe je als overheid die keuze kunt maken en ook echt kunt doorpakken daarna, dan moet je dat wel verder professionaliseren. Nu is het te veel toeval en in een te klein hoekje van de provincie.’* (R9). Daaruit blijkt dat de provincie nog meer kan sturen op een professionaliseringsslag om innovatie meer in de organisatie te borgen.

5.2 Experimenteren

Het tweede hoofdthema dat centraal stond in de data betreft de manier waarop experimenten georganiseerd en uitgevoerd worden. In deze paragraaf wordt gekeken naar de manier waarop de provincie experimenteert en welke elementen van een experiment belangrijk zijn om dit goed te organiseren.

5.2.1 Definitie experimenteren

Aan het woord ‘experimenteren’ geven respondenten verschillende betekenissen. Om te beginnen betreft een experiment volgens alle respondenten het doen van iets ‘nieuws’ (R1 t/m R9). Wat het nieuwe is, kan verschillende dingen zijn: inhoudelijk vernieuwend, procesmatig vernieuwend of het inzetten van nieuwe samenwerkingen, technieken of methoden. Een aantal respondenten accentueert dat het nieuw moet zijn in de context van de provincie: *‘Voor ons. Want wat wij met AI doen is voor een Google natuurlijk helemaal niets, dat doen ze morgenmiddag even.’* (L1). Meerdere respondenten stippen het verschil tussen experimenteren en optimaliseren aan (L2, L5, L6, L8). Een optimalisatie betreft het verbeteren van iets bestaands, terwijl in een experiment volledig wordt gebroken met het oude en iets geheel nieuws wordt opgezet (D12; R1, L2, L4, L5, L6, L8). *‘Ik zie dit als experiment omdat we echt vanaf een leeg tekenvel mochten beginnen met: als je de doelgroep zo goed mogelijk wil bedienen, hoe doe je dat dan? En laat je daarbij niet tegenhouden door huidige processen en hoe het nu gaat.’* (R1). Terminologie zoals ‘buiten de geëigende paden’, ‘onbewandelde weg inslaan’, en ‘onbegonnen terrein’ wordt bij het omschrijven van experimenteren door respondenten gebruikt.

Dat raakt aan het tweede element dat volgens de meeste respondenten benoemd wordt als inherent aan experimenteren: iets uitproberen, niet wetende wat het op gaat leveren. De helft van de respondenten benoemt dat een experiment een iteratief proces betreft waarin een hypothese getoetst wordt om te kijken of deze stand houdt (R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, L3, L8). *‘Experimenteren is kijken of bepaalde hypotheses die je gesteld hebt ook daadwerkelijk uitkomen. Aan de hand van de resultaten ga je dan weer verder en handel je naar bevindingen.’* (L8). Dat betekent ook dat een experiment gepaard gaat met onzekerheid. Vooraf wordt in een experiment een doel gesteld, waarvoor men in het experiment een nieuwe aanpak, oplossing of innovatie gaat ontwikkelen om dat doel te bereiken en dat vervolgens gaat testen (R1, R2, R3, R4, R5, R6, L1, L2, L3). Wat die aanpak, innovatie of oplossing gaat worden en of deze werkt is volgens alle respondenten aan de voorkant onbekend. *‘Iets is een experiment als je gebruik maakt van nieuwe technieken, zonder dat je weet welk voordeel dat oplevert en zonder dat je weet wat precies het tijdsplan is en hoe precies de planning gaat verlopen.’* (L6). Dat betekent evengoed dat de kans bestaat dat een experiment niet slaagt.

Bovendien wordt herhaaldelijk uitproberen genoemd in de zin van doen: *‘Overgaan van plannen en nadenken tot actie. Echt aan de slag gaan met data en analyses in ons geval dan. Niet alleen maar nadenken over hoe het ooit zou kunnen zijn.’* (R8). Men geeft aan dat ambtenaren veel overleggen, oneindig aan beleidsnotities schrijven en peinen over hoe iets het beste kan, terwijl zij eigenlijk gewoon iets moet gaan doen in de praktijk en dan kijken of dat werkt (L4). Aangezien een experiment vaak van tijdelijke duur is, komen deelnemers sneller uit de denkmodus en in actiemodus (R9). Dat betekent echter niet dat na een x aantal maanden een werkende innovatie moet staan. Belangrijker is dat een idee van het papier komt en tastbaar wordt, vaak in de vorm van een prototype (D2; R6). Door het tastbaar te maken kunnen mensen namelijk een beeld of gevoel krijgen bij een idee (R7). *‘Als je echt iets concreets gaat bouwen of maken om aannames te testen, dan noem ik dat vaak experimenteren.’* (R6) Het prototype kan vervolgens gebruikt worden om aannames te testen. Experimenteren is dus ook vooral aan de slag gaan en iets gaan bouwen, dat gedurende het iteratieve proces wordt aangepast (D12; R2, R3, R4, R5, R6, R9, L3, R7, L8). In de provincie gaat het dus vooral om experimenten als iteratieve processen, waarbij men vanaf een nullijn toewerkt naar het

bouwen van een prototype. Dat prototype wordt gebruikt om aannames en hypothesen te toetsen en vervolgens weer aangepast op basis van feedback.

Aanvullend daarop noemen alle respondenten een derde element: een experiment moet kunnen mislukken. Een randvoorwaarde van experimenteren is dat er ruimte is om fouten te maken en ruimte is voor het mislukken van experimenten (R1, R2, R3, R4, R5, R6, L1, L2, L3). Als er dan fouten gemaakt worden, dan is het ook belangrijk dat men hierop kan bijsturen of dat besloten wordt te stoppen, bijvoorbeeld met behulp van regelmatig ingebouwde ‘go/no-go’ momenten (R1, R3, R5, R6, R7, R9, L2, L7). Enerzijds voelen mensen zich hierdoor vrijer om buiten de lijntjes te tekenen en daarmee innovaties los te maken (R1, R2, R4, L2, L4, R7). *‘Als experimenten een honderd procent slagingspercentage moeten hebben, zijn het zeker niet de baanbrekende dingen die je gaat doen. Dan ga je toch sturen op dingen die heel erg voor de hand liggen, die niet heel moeilijk zijn. Er moet echt ruimte voor fouten gegeven worden.’* (R4). Anderzijds wordt aangegeven dat mislukte experimenten evenzeer relevante en waardevolle kennis genereert, namelijk over wat niet werkt (R1, R5, L1, L2, L3, L7, R9). Kortom, het is belangrijk dat de ruimte om fouten te maken expliciet duidelijk is en gevoeld wordt door medewerkers.

In praktijk wordt de ruimte voor experimenten om te mislukken verschillend ervaren bij de provincie. Aan de ene kant wordt genoemd dat de ruimte aanwezig is (R1, R3, L2, L3, R7). Aan de andere kant wordt gezegd dat deze ruimte in beperkte mate aanwezig is. De volgende quote reflecteert dit gevoel in het experiment Microsubsidies: *‘Dat was best wel zwaar opgetuigd. Er was best veel bestuurlijke belangstelling voor, dus falen was eigenlijk niet echt een optie. (...) Dit experiment was niet opgezet als: het is oké als het misgaat. Dan is het eigenlijk al niet meer helemaal een experiment.’* (R2). Aan de ene kant speelt de politiek-bestuurlijke context hier een rol in, waarbij verantwoording over gespendeerde middelen afgelegd moet worden aan het provinciebestuur (R3, L4, R8, L5). *‘Je mag fouten maken, maar als de Provinciale Staten dat hoort, mag persoon x uitleggen waarom persoon x zo stom is geweest.’* (L5). Aan de andere kant kan het ook zijn dat een projectleider of manager druk voelt om iets tastbaars op te leveren (R7). Zij zijn immers vaak gebonden aan doelstellingen of Key Performance Indicators. Een resultaat hiervan kan zijn dat zij hard op de inhoud van een experiment gaan duwen, omdat ze streven een experiment af te ronden voor de deadline, waarbij ze geen aandacht meer besteden aan hoe het experiment slaagt of kan landen in de organisatie (L1, L7, L8).

5.2.2 Leereffect realiseren in experimenten

Leren van experimenten wordt door alle respondenten als belangrijk doel van experimenten gezien (D12; R1, R2, R3, R4, R5, R6, L1, L2, L3). Tijdens een experiment leer je wat wel werkt en wat niet werkt. *‘Op de lijntjes lopen, om te kijken waar je tegenaan loopt en leren wat is wel mogelijk en wat is niet mogelijk?’* (L8). Sterker nog, een aantal respondenten (R3, R8, L1, L7) vindt dat de oplossing dat uit een experiment voortkomt niet het primaire doel is, maar juist het leren. Zij zijn van mening dat experimenten pas mislukken als je er niets van geleerd hebt, ongeacht of de innovatie die uit een experiment voortkomt succesvol blijkt of niet. *‘Het is mislukt als je er niet van geleerd hebt. Het is ook mislukt als je het slecht hebt aangepakt en het vervolgens niets heeft opgeleverd. Maar als het niets heeft opgeleverd maar je hebt het wel goed aangepakt en daarvan geleerd, dan is het alsnog een geslaagd experiment.’* (L1). Met andere woorden, leren is een essentieel groot deel van experimenteren.

Over wat bedoeld wordt met leren, verschillen respondenten echter in perspectief. De meesten verwijzen naar leren op de inhoud van het experiment. Veelal spreken deze respondenten ook over evalueren na afloop van een experiment. Een aantal respondenten benadrukken echter juist het leren op een procesmatig niveau, ook wel reflecteren genoemd (R1, R4, R6, R8, L7). *‘Evalueren gaat voor mij heel erg over de inhoud. Bereiken we onze doelen wel of niet? Maar leren gaat voor mij veel meer*

over: wat zien we nu dat er hier gebeurt en waarom gebeurt dat? (...) Veel meer op proces en ontwikkeldoelen gericht.' (L7). Evalueren gaat dus meer over de inhoud van het experiment: wat men uit een experiment kan leren om mee te nemen in andere experimenten of projecten. Leren daarentegen gaat over leren met elkaar in een traject hoe dingen gedaan worden en het proces verloopt.

Respondenten verschillen ook in mening over hoe het leren plaatsvindt bij de provincie. Breder in de organisatie wordt door een aantal aangegeven dat leren in experimenten een grotere of explicietere rol zou moeten spelen (R1, R8, L2, L6, L7). In het Datawarehouse² wordt gewerkt met sprintreviews, waarbij inhoudelijk gereflecteerd wordt op nieuwe projecten of producten. In deze reviews spelen beleidsafdelingen echter geen rol en staat het resultaat centraal (R1, R8). *'Ik denk niet dat we het al expliciet vastleggen: wat heb je er nou van geleerd? Dat is misschien een prima vraag dat je kunt stellen aan het eind van trajecten of misschien in tussentijds evaluaties.'* (R8). Alhoewel documentatie ontbreekt in het plan van aanpak, was volgens respondenten procesmatig leren ook een doelstelling van het experiment Microsubsidies (D2; R4, R6). Om die reden werd aan het eind van elke sprint niet alleen een review gehouden, maar ook een retrospectieve. Dit is een bijeenkomst waarin gereflecteerd werd op het proces en de samenwerking in het team (R6, L1). Opvallend genoeg vindt de een dat dit meer had gekund (R1), de ander dat juist te veel tijd daaraan besteed werd en dat een deel daarvan beter aan de inhoud besteed kon worden (R5).

Procesmatig leren tijdens trajecten blijkt een manier van werken die mensen niet gewend zijn. Bij de opstart van de vijf experimenten in 2019 is wel getracht om het leren in de experimenten te bedden. *'Vorig jaar zijn we bezig geweest met kunnen we daar een leeraanpak aan verbinden? In plaats van we doen iets, we gaan evalueren, we hebben een rapportje en we gaan weer verder. Kun je al in het traject met elkaar leren hoe je dingen met elkaar doet?'* (L7). Dit kwam niet van de grond omdat men enerzijds gewend is volledig te focussen op de inhoud en 'vrij huiverig' is voor procesmatig leren (L7). Anderzijds is het opzetten van een geformaliseerde leeraanpak een experiment op zichzelf, wat betekent dat daar ook tijd in gestoken en ervaring in opgedaan moet worden. De provincie is nog zoekende in hoe deze aanpak invulling kan krijgen (L7). *'We moeten dat dus bij de introductie van de experimenten al veel steviger neerzetten, dat het een wezenlijk onderdeel is van het traject en waarom. (...) Dat het een van de onderdelen zou moeten zijn waar je ook echt op stuurt.'* (L7). Het leren in experimenten wordt door de respondenten belangrijk geacht, maar de invulling daarvan kan in toekomstige experimenten aan de voorkant en tijdens het proces meer geformaliseerd worden.

5.2.3 Interdisciplinair experimenteren

Een ander belangrijk onderdeel van experimenteren blijkt het belang van interdisciplinaire teams in experimenten. In het plan van aanpak van meerdere experimenten wordt de waarde en noodzaak van multidisciplinaire teams benadrukt (D2, D3, D4, D12). Daarin wordt beschreven welke stakeholders relevant zijn voor het specifieke experiment en wie aangehaakt zou moeten worden om het experiment überhaupt te laten slagen. Tevens benadrukt maar liefst twee derde van de respondenten het belang van een integrale aanpak van interdisciplinaire teams (R1, R5, R6, R7, R8, L1, L2, L3, L7, L8). *'Waar ik heel erg ook in geloof is de integraliteit van teams. Dus zowel beleid, uitvoering als de datamensen. Zo'n integraal team helpt om zowel de probleemverkenning aan de voorkant meer integraal te doen als ook de oplossing als je die nou eenmaal hebt bedacht te implementeren.'* (R6). In het experiment Microsubsidies wordt het interdisciplinaire ontwikkelteam, met leden van verschillende afdelingen, als succesfactor geprezen (D5, D12; R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7). Volgens deze respondenten is het

² In de Datawarehouse (±25-30 man) werken data scientists, data engineers, data architecten en andere specialisten samen om analyses, rapporten en applicaties te maken op basis van grote hoeveelheden data uit een verscheidenheid aan bronnen in de provincie.

tevens vrij bijzonder dat het gebruik van een interdisciplinair team aan de voorkant van het experiment al vastgelegd werd.

Het bijeenbrengen van verschillende afdelingen en disciplines in een team levert een groot voordeel op. Een multidisciplinair team betekent namelijk meerdere perspectieven op, waardoor verschillende kennis en kunde gebundeld kan worden om tot een innovatiever of beter resultaat te komen (R1, R6, L2, L4, L8). Voor de experimenten die worden ingezet op de digitale transformatie, is het belangrijk dat mensen uit de datawereld, die veel technisch-inhoudelijke kennis hebben, in verbinding worden gebracht met mensen uit de beleidswereld (R1, R3, R7, L4, R8, L8). Daarnaast zijn problemen tegenwoordig zo ingewikkeld, dat je verschillende expertises bij elkaar moet brengen om daar een oplossing voor te zoeken (R1, R6, L2, L4, L8). Ook een aantal andere respondenten geven aan dat opgaven steeds complexer worden en vaak op het snijvlak van verschillende sectoren en afdelingen zitten (L1, L2, L5, L6). *‘Een sectorale benadering voldoet niet meer. Juist is het vaak op het snijvlak van sectoren. Je moet daar als organisatie flexibel op kunnen organiseren, dat is volgens mij opgavegericht werken.’* (L6). Kortom, je kunt als organisatie daar flexibeler op organiseren door in een interdisciplinair team te experimenteren.

5.2.4 Experimenten als samenwerkende praktijken

Niet alleen de verbinding tussen interne collega's wordt in de experimenten gemaakt, ook wordt de samenwerking met actoren buiten de provincie in bepaalde mate opgezocht. In de memo over de doorbraakprojecten (D1) werd hier al nadrukkelijk aandacht aan besteed: *‘Verbinding maken. De grote maatschappelijke uitdagingen waarin technologische ontwikkelingen een rol spelen, vragen om samenwerkingsverbanden tussen zowel overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.’* In het innovatieteam wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd in samenwerking met verschillende bedrijven, kennisinstellingen en startups (D11, L4). Ook in het experiment Microsubsidies zijn diverse groepen buiten de provincie betrokken, onder andere het Ministerie van financiën, het kadaster, vertegenwoordigers van VvE's, het milieuloket en andere gemeenten (D6, D7, D8; R1, R5, R6, R7). Bij deze actoren is veel informatie opgehaald en vervolgens benut in denksessies om tot een oplossing te komen. *‘Daar hebben we nog niet zo veel met externe partners samengewerkt. Wel ze opgezocht en hun kennis benut, maar dat [in die zin samenwerken] wat minder gedaan.’* (R6). Met andere woorden, in het experiment is wel kennis benut van relevante actoren, maar zij zijn niet direct betrokken in het ontwikkelen van de aanpak voor Microsubsidies.

Waar in experimenten nadrukkelijk gestuurd wordt op verbinding met andere organisaties, wordt in mindere mate gestuurd op verbindingen met burgers. Dit thema ontbreekt bijvoorbeeld in documentatie over de experimenten (D1, D2, D12). In het experiment microsubsidies is wel getracht verbinding met burgers te leggen. De eerste paar sessies van het experiment stonden in teken van de doelgroep, waarbij inzicht verworven werd in de ervaring van eindgebruikers, hun pijnpunten en behoeften (D2, D9; R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8). Hierin werd gefocust op de samenstelling, meningen en gedachtes van de doelgroep. Volgens *design thinking* methodieken werden ook persona's opgesteld, waarbij aannames werden gedaan over fictieve personages uit de doelgroep. Daarna is geprobeerd contact te maken met de burgers, om deze aannames bij hen te testen en om hun input te vragen. Leden van het kernteam zijn bijvoorbeeld naar een bouwmarkt gegaan, waar zij mensen uit de doelgroep hebben aangesproken, hebben interviews gehouden op straat en hebben telefoontjes gepleegd (R5, R6, R7).

Een deel van de respondenten is echter kritisch over de mate waarin contact is gelegd met de eindgebruikers (R1, R2, R3, R8). *‘We hebben aan het begin heel veel aannames gedaan, dat hebben we een beetje getoetst door wat telefoontjes te plegen, meestal met een tussenpersoon en niet met de doelgroep zelf. Op basis daarvan hebben we gezegd: dit is onze oplossingsrichting. En heel fijn, die*

oplossingsrichting was vooral intern gericht.' (R2). De doelgroep is dus voornamelijk in het voortraject betrokken om kennis op te halen over het probleem. De doelgroep is dus niet betrokken in de keuze voor en ontwikkeling van de uiteindelijk innovatie, noch is het tot nu toe gelukt om die innovatie te testen op de eindgebruikers. Een respondent (R1) verklaart dat het testen niet gelukt is omdat het ontwikkelen van de oplossing te veel tijd kostte, waardoor het testen uiteindelijk is overgeslagen. De vraag komt op in hoeverre de doelgroep nu echt betrokken is in het ontwikkelproces. Samengevat valt in het contact maken met burgers nog wat te winnen (R1, R2, R3, R8).

Er zijn een aantal factoren die van invloed zijn op de verbinding maken met burgers. Als eerste wordt tijdsdruk in projecten genoemd (R1, R2). Ten tweede hebben provincies, in vergelijking tot gemeenten, minder direct contact met burgers (R2, R3, R6). *'Provincie Zuid-Holland heeft überhaupt geen contacten met burgers waar ze diensten aan levert. Dit was dan een van de nieuwe ideeën, om dat via Microsubsidies wel te gaan doen. Dan merk je gewoon dat een organisatie daar helemaal niet toe geëquipeerd is.'* (R3). De grote afstand tussen burger en provincie uit zich in dat enerzijds provincie medewerkers die niet weten hoe ze burgers kunnen benaderen of dat eng vinden om te doen (R2, R3). Anderzijds weten burgers vaak niet wat een provincie überhaupt eigenlijk doet of verwachten ze dat de provincie als overheidsorganisatie alle antwoorden zelf heeft (R3). *'Het kan anders door namelijk naar ze toe te gaan. Dat vergt dat je naar buiten gaat en je dus blootstelt aan in dit geval de doelgroep, om ze te vragen: zou dit voor jou werken? Hoe zit dat voor jou in elkaar? Dat is eng.'* (R2). Voor de provincie is het dus vrij nieuw om direct contact te maken met burgers.

5.3 Horizontaal bruggen bouwen tussen experimenten

In deze paragraaf komt het derde hoofdthema aan bod dat uit de data naar voren kwam, namelijk het stimuleren van leren tussen en het verbinden van verschillende experimenten. Dit geldt voor zowel experimenten binnen als buiten de provincie. Dit blijkt een belangrijk onderdeel van het sturen op experimenten te zijn. Eerst zal ingezoomd worden op experimenten binnen de provincie, aansluitend op experimenten buiten de provincie. Ook is uit de data naar voren gekomen dat meervoud en diversiteit een belangrijke voorwaarde is om het leren op experimenten te organiseren, hier wordt nadien aandacht aan besteed.

5.3.1 Experimenten verbinden binnen de provincie

In het empirisch onderzoek komt naast leren in experimenten, ook het verbinden van en leren tussen experimenten regelmatig naar boven. De wens is om tussen de verschillende experimenten die bij de provincie lopen gedeelde ervaringen te delen, zodat men van elkaar kan leren (R1, R3, L1, L2, L3, L7, R9). In 2019 was het plan een setting te creëren waarin de experimenten aan elkaar verbonden zouden worden en leerervaringen gedeeld konden worden (R9, L1, L2, L3). Ondanks dat de experimenten op inhoud enorm verschilden, werd gedacht dat de experimenten wel raakvlakken zouden kunnen hebben op procesmatige aspecten, struikelblokken uit experimenten of hoe men met bepaalde situaties omgaat (L7). *'Het interessante is dat je daardoor tegelijkertijd een soort olievlekwerking krijgt. Wat ik ergens heb geleerd en ik daarover vertel, dat doet bij een ander ook weer iets. Zo is jouw individuele leerervaring niet alleen jouw individuele leerervaring meer deel je dat met een groep van tien mensen, dan heb je al een grotere leerervaring. Zo bedoel ik het met het breder verbinden.'* (L7). Met andere woorden, het verbinden van verschillende experimenten om kruisbestuiving teweeg te brengen.

In praktijk bleek het echter lastig deze kruisbestuiving op gang te brengen. In de startfase is een bijeenkomst georganiseerd om ervaringen op te halen en te delen. Een paar respondenten geeft aan dat het moeizaam verliep omdat de experimenten te veel verschilden van elkaar op inhoud, commitment en snelheid (L2, L3). *'Die verbinding leverde niet zo veel op. De opdrachtgever van Microsubsidies zat heel enthousiast te vertellen en de opdrachtgever van een andere zat daar met tegenzin omdat we hem drie keer opgebeld hadden.'* (L3). Deze persoon geeft echter wel aan dat als het lukt, dit heel

waardevol is. Daar tegenover staat dat het ook interessant is om te vergelijken of de experimenten die in mindere mate van de grond komen overeenkomsten hebben (R1, L7). Vanwege de grote verschillen tussen experimenten is na die eerste sessie echter geen opvolging meer gekomen (L2, L3, L9). *'Er is nooit een sessie op het eind belegd, waarin de totale net waarde werd opgehaald. Het was allemaal veel te pijnlijk, omdat er een aantal niet waren opgestart. Dan krijg je dus dat je bezig bent met rekening houden met allerlei gevoeligheden in de organisatie en niet met hoe we innovaties kunnen gaan opschalen of hoe zorgen we dat we daar wat effectiever in worden? Dat leren heeft niet centraal gestaan.'* (R9). Deze quote illustreert dat zelfs als experimenten in aard verschillen, daar wellicht alsnog lessen uit getrokken kunnen worden.

Ondanks dat respondenten aangeven het zeer waardevol en vruchtbaar te vinden, vinden ze het lastig invulling te geven aan het verbinden van experimenten (R3, L1, L7, R9). Een aantal respondenten benoemen dat hier een specifieke functie of programmamanager voor aangewezen kan worden (R1, R9, L1, L2, L8). Om deze reden is inmiddels ook besloten een coördinator experimenten te benoemen, die als verbindingsofficier bij alle experimenten aanschuift (R1, L1, L2, L3). *'Van: hé ik zie dit bij jullie gebeuren en dat zie ik bij anderen ook gebeuren. Dan halen we dat element er even uit en gaan we daarmee de diepte in.'* (L2). Wat de coördinatie in deze rol betekent moet zich echter in de toekomst verder uitkristalliseren. Mensen met elkaar in een zaal zetten en een rondje maken hoe iedereen ervoor staat blijkt echter onvoldoende (L3).

Nu is dus gekozen om deze taak nadrukkelijk bij een persoon neer te leggen, maar dat zou ook breder in de organisatie gedaan kunnen worden. Twee andere respondenten opperen het structureel organiseren van intervisie bijeenkomsten, om de leerervaringen breder te verbinden. *'Wat ik zelf nuttig vind is om mensen met dezelfde rollen met elkaar op een soort intervisie niveau te laten praten. Dat kan denk ik heel zinvol zijn: waar loop ik tegenaan, hoe pak je dit aan?'*(L3). Deze intervisies zou geleid kunnen worden door iemand die volledig focust op het leereffect en niet op de inhoud van experimenten. In het experiment van Microsubsidies werd in de evaluaties als pluspunt genoemd dat een procesbegeleider zonder enig inhoudelijk belang opgezet was, die het leereffect beoogde te bewerkstelligen (D9; R1, R6, L1, L2, R7). Dat zou een coördinator experimenten kunnen doen, een extern bureau of iemand die intern daar de tijd voor vrij maakt of binnengehaald wordt en de inhoud links laat liggen (R6). Concluderend kan de provincie nadrukkelijker sturen om structureel leren tussen verschillende experimenten in te bedden.

5.3.2 Experimenten verbinden buiten de provincie

Als het gaat over het leren tussen experimenten buiten de provincie geven respondenten aan dat dit waardevol is, maar slechts beperkt lukt (R3, R5, R6, L1, L2, L3, R7, L7, L8). Om te beginnen geven diverse respondenten aan dat het zonde is voor elke publieke organisatie om *'opnieuw het wiel uit te vinden'* (R1, L1, R7, L7). Publieke organisaties zouden samen kunnen experimenteren of kunnen meeliften op elkaars experimenten (L7). Een enkele respondent (L5) stelt zelfs dat samenwerking op experimenten met andere partijen essentieel is in de huidige samenleving. Bij elkaar in huis kijken om daarvan te leren, gebeurt nog niet (L3, L8). *'Daarmee ontzeg je eigenlijk de collega's een deel van de kennis en kunde.'* (L8). Wel vindt kennisuitwisseling plaats in overkoepelende verbanden zoals het Interprovinciaal Overleg. Respondenten geven echter aan dat deze samenwerking vooral eenzijdige informatie-uitwisseling betreft (R1, R4, R5, L3, L7, L8). Bovendien hebben dergelijke verbanden een bureaucratisch en vertragend effect (R6, L1, L4), terwijl de versnelling in experimenten een essentiële factor is (R1, R3, L1, L2, L3, R8). *'Als je dingen echt in het moeras wil trekken dan moet je het in IPO of VNG trekken. Want dan heb je weer het hele overleg circus.'* (L4). In die zin zou een samenwerking tussen experimenten buiten de provincie op informele of kleinschaligere manier georganiseerd kunnen worden (R3, R6, L1, L2, L3). Bijvoorbeeld dat een twee- of drietal provincies met elkaar op een thema gaat meelopen of uitwisselingen op een experiment organiseert.

Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat het lastig is voor Provincie Zuid-Holland om van *'buren te leren'* omdat zij veelal koploper is in haar experimenten (R6, R7, R8, L1, L2). Er zijn weinig andere overheidsorganisaties die als voorbeeld kunnen dienen (L2, L5). *'Daar hebben we ons een beetje door laten leiden: er is weinig vergelijkingsmateriaal. En toch vind ik het een gemis. Want ik weet bijna zeker dat in het bedrijfsleven en dergelijke het nadenken over dit soort werkvormen en deze manieren best wel eens verder zou kunnen zijn dan in overheidsland.'* (L2). Om te beginnen is Provincie Zuid-Holland uniek in de zin van haar sterk gefundeerde Datawarehouse, waarmee zij met technische en data gedreven mogelijkheden vooroploopt ten opzichte van andere overheidsinstellingen (R3, R7, L1). Daarnaast heeft Provincie Zuid-Holland als grote provincie ook meer budget en ruimte om te innoveren dan een gemeente of bijvoorbeeld Provincie Zeeland (R7, R8, L1). De provincie zou daarin ook meer regie kunnen voeren volgens een aantal respondenten (L1, R7, R8). *'Ik denk dat het dan als grote provincie ook dan wel een beetje je plicht is, of in ieder geval dat daar een stukje verantwoordelijkheid zit om provincies die daarin achterlopen daarin mee te nemen.'* (R7). Of het nu dus gaat over binnen of buiten de grenzen van het overheidslandschap, Provincie Zuid-Holland zou volgens de respondenten meer voelsprietten kunnen uitzetten om anderen te laten leren van haar experimenten en op haar beurt te leren van anderen.

5.3.3 Meervoud en diversiteit

Om het leren tussen experimenten te kunnen vergroten is het nodig om een meervoud aan experimenten op te zetten (R2, R6, L2, L5). Eerder werd aangegeven dat het gebrek aan vergelijkingsmateriaal een grote reden was waarom het leren en uitwisselen tussen experimenten niet van de grond kwam (L2). Een manier om daarmee om te gaan is meer experimenten starten: *'Ik denk dat het nu pas begint. Als je vraagt: wat is nu de volgende stap? Dan zeg ik: uitbreiden met meerdere experimenten.'* (L2). Daarnaast geeft een kwart van de respondenten aan dat nu vooral enkelvoudig geëxperimenteerd wordt, terwijl juist meervoudig geëxperimenteerd zou moeten worden (R2, R6, L2, L5). Met andere woorden, nu wordt op een vraagstuk een enkel experiment gezet, terwijl daar ook bijvoorbeeld drie verschillende experimenten opgezet en vervolgens met elkaar vergeleken kunnen worden. *'Ik denk dat eigenlijk best wel slecht geëxperimenteerd wordt. Dan heb ik het niet alleen over PZH, maar ook in bredere zin. Microsubsidies is in die zin een mooi voorbeeld: je runt één experiment. Voor mij hoort het erbij dat je meerdere experimenten parallel doet en soms ook tegenstrijdig, om te achterhalen welke factoren van doorslaggevend belang zijn voor succes.'* (R2). Kortom, meervoudige experimenten starten op een thema of vraagstuk die divers of zelfs tegenstrijdig zijn (R2, L5).

Diversiteit in experimenten kan verschillende dingen betekenen. Voor de ene respondent betekent de diversiteit in oplossingen voor een vraagstuk (R2), voor de ander verschillende experimentele methodieken toepassen op een thema (L2). Een enkeling is kritischer op de tegenstrijdigheid van experimenten: *'Hypothetisch gezien kan ik mij voorstellen dat bij opgave 1 iets wordt gedaan en binnen een andere opgave wordt ook zoiets gedaan, alleen dat kiest een heel ander perspectief. Die oplossing sluit niet aan bij de oplossing die jij kiest. Dat wil niet zeggen dat mijn oplossing de goede is, maar als twee kanten opgewerkt wordt, in hoeverre draag je dan bij aan uiteindelijk één oplossing die de opgave gerichte organisatie moet ondersteunen.'* (L1). Met andere woorden, oplossingen in verschillende experimenten kunnen tegenstrijdig zijn, maar de doelen van de experimenten moeten wel op een gemeenschappelijke horizon liggen.

Een veelheid aan experimenten parallel aan elkaar laten lopen stelt ook een bijzondere eis aan experimenten: kleinschaligheid (R2). Meerdere respondenten prijzen kleinschaligheid in omvang als een succesfactor van experimenteren (R2, R4, R5, L1, L2, R7, L7). Met kleinschaligheid wordt vooral gerefereerd naar een kleinschalig budget en een kleine, beperkte context waarin geëxperimenteerd wordt. Enerzijds is het dan minder erg als een experiment niet slaagt: *'Stel nou dat het helemaal*

mislukt, dan is het lesgeeld. Want het experiment kun je weer meenemen, of verbeteren en meenemen naar een volgend proces dat je opstart.’ (R5; L7). Anderzijds wordt genoemd dat een groot voordeel van op een kleine schaal meervoudig experimenten is dat men beter kan toetsen wat het effect van een specifieke factor is in een situatie (R2). *‘In complexe vraagstukken, waar voorspelbaarheid er niet is omdat er te veel elkaar beïnvloedbare factoren zijn, moet je voortdurend reeksen van kleine experimentjes uitzetten om te zien wat een rol speelt. Er is nooit maar één oplossing, maar dat is wel de reflex die we hebben.’* (R2). Met andere woorden, een aantal respondenten geeft aan in een vraagstuk juist meervoudig, divers en kleinschalig geëxperimenteerd moet worden.

5.4 Opschalen naar impact

Het laatste hoofdthema dat uit de data voortvloeide was het organiseren van de opschaling van experimenten. Eerst zal ingezoomd worden op de verschillende definities en perspectieven die respondenten hanteren voor opschalen. Daarna wordt gekeken naar de verscheidende barrières die respondenten zien in de opschaling van experimenten. Vervolgens wordt aandacht besteed aan factoren waar de organisatie volgens respondenten op kan sturen die positieve invloed hebben op de opschaling van experimenten.

5.4.1 Definitie van opschalen

Met de term ‘opschalen’ bedoelen respondenten verschillende dingen. Als het gaat over opschalen komen vaak woorden zoals ‘uitrollen’, ‘repliceren’ en ‘hergebruik’ naar voren. Door de meesten wordt opschalen gedefinieerd als het breder implementeren van een innovatie in de organisatie (D12; R2, R4, R5, R6, L2, L3, L4, R7, L5, R8, L7, R9). Breder invoeren wil zeggen dat een innovatie door meerdere groepen, personen of burgers gebruikt kan worden: *‘Als een succesvolle pilot gemeengoed wordt. (...) Hetzelfde idee maar dan meer ervan, is eigenlijk gewoon wat opschalen is.’* (L4). Met de wens om het experiment Microsubsidies op te schalen wordt bedoeld dat de innovatie ook op andere subsidieregelingen toegepast gaat worden (R1, R4, R5, L1, L3). Een aantal respondenten geeft aan dat het zonde van de tijd, energie en het geld dat in het experiment gestoken is, als de innovatie niet ook op andere regelingen toegepast gaat worden in de toekomst (R1, R4, R5).

Opvallend is dat de meeste van deze respondenten opschalen impliciet zien in het kader van de eigen organisatie en context. Een klein aantal plaatst opschalen nadrukkelijk in een breder kader, dat de grenzen van de provincie doorbreekt (L2, L5, R8, R9). *‘Opschalen kun je vanaf twee kanten bekijken. Dus intern, voor meerdere toepassingen. Maar opschalen kan ook betekenen dat je voor alle gemeentes het vrij geeft: ‘wij hebben een tooling, willen jullie die hebben?’*’ (L2). Naast opschalen binnen de eigen organisatiecontext, kan opschalen dus ook implementeren buiten de provinciegrenzen betekenen. Daarnaast wordt ook het opschalen van de experimentele werkwijzen door een aantal genoemd (L2, L3, L5, L7). *‘Nog een stap verder zou zijn: niet zo zeer de subsidieverlening maar de manier waarop je werkt, dat kunnen we bij heel veel dingen van de provincie gaan toepassen.’* (L3). Dit sluit aan bij de wens van de provincie en een aantal respondenten om opgaven op experimentele wijze aan te pakken (D1, L2, L3, L5, L6, L7, L8). Al met al zijn in de definities van respondenten drie routes te onderscheiden: de innovatie breder implementeren in de provincie, de innovatie breder implementeren buiten de provincie en het breder inzetten van de experimentele werkwijze.

5.4.2 De barrières in opschalen

Wanneer het over opschalen van experimenten gaat, benoemen bijna alle respondenten dat opschalen bijzonder lastig is. De helft van de respondenten geeft aan zelf niet te weten wat de juiste strategie daarvoor is, of dat Provincie Zuid-Holland daar moeite mee heeft (R2, R4, R6, L2, L4, L5, L7, L8). *‘Ik merk dat we hier veel experimenteren opzetten en dat we met elkaar best veel moeite hebben om die experimenten vervolgens te incorporeren, om te zorgen dat het ook onderdeel wordt van ons*

dagelijks werk.' (L8). De oorzaak wordt door respondenten voornamelijk bij drie factoren gelegd: een logge bureaucratie, menselijke weerstand en context-gebondenheid van experimenten. Bijkomend draagt de diversiteit aan onderliggende oorzaken ook bij aan de complexiteit van opschalen: *'Het is een veelkoppige draak. Het is niet zo dat als jij aan die ene knop draait, het automatisch gebeurt.'* (L4). Met andere woorden, opschalen is geen eenduidig proces wat van tevoren duidelijk uitgestippeld kan worden in een plan (L5, R9). Integendeel, opschalen vereist – net zoals experimenteren – puzzelen en uitproberen (L5, R9).

Om te beginnen wordt verzanden in de bureaucratie als voornaamste belemmerende factor genoemd door respondenten (R1, R2, R3, R4, L1, L2, L3, L4, L5, L7, R9). *'We zitten in een sterk geïmplementeerde organisatie. Overal is altijd wel een protocol, regeling of listing met heel veel papierwerk, het is wel te bedenken of ze hebben het bedacht. Als je gaat innoveren en je gaat overal toestemming voor vragen of overal eerst uitgebreid de risico's van calculeren voordat je iets doet: dat gaat niet.'* (L4). Niet alleen heeft het een vertragende werking, het veroorzaakt tevens silofusering van de organisatie (R1, R2, R3, L1, L3, L4, L7). De provincie heeft te maken met een bepaalde hiërarchie en is opgedeeld in verschillende afdelingen, teams en opgaven. Sommige respondenten ervaren afstand tussen verschillende onderdelen (R1, R2, R3, L1, L3, L4, L7). *'I&A is voor mij echt een jungle. Dus hoe je als collega's in de provincie samenwerkt, is al lastiger. Intern was het lastig om de juiste mensen te vinden'* (R1). De ervaren bureaucratie vertraagt dus niet alleen, het creëert ook een bepaalde afstand tussen afdelingen waardoor het moeilijker is om interne verbindingen te leggen.

Ten tweede blijkt de menselijke weerstand een groot obstakel in opschalen, aldus ruim de helft van de respondenten (R1, R3, R6, L4, R7, L5, L7, L8, R9). Zij geven aan dat mensen die de innovatie in hun dagelijkse werkzaamheden moeten gaan implementeren vaak weerstand vertonen. Veelal wordt dat uitgelegd als dat men gewend is om altijd op dezelfde manier te werken en het onnodig, eng of onwenselijk vindt om dat te veranderen (R1, R3, R6, L4, R7, L5, L7, L8). *'Ik denk dat het vooral met een stukje menselijkheid te maken heeft. Deze manier van werken is natuurlijk heel anders. In het ambtelijk apparaat is men niet heel erg van de nieuwe wereld en leunt men vooral nog op de gedachte van twintig jaar geleden.'* (R3). Mensen buiten een ontwikkelteam zijn geneigd te focussen op risico's van en bezwaren tegen nieuwe innovaties (R6, L2, L4, R7, L8). Het vraagt een andere houding van mensen, wat lastig is om te veranderen: *'Je vraagt van collega's die in een bepaald paradigma zitten een ander paradigma te omarmen, dat is bijna niet te doen. Dus dat zo'n proces van Microsubsidies drie keer langer duurt en vijf keer meer weerstand heeft dan gedacht is, is erg logisch.'* (L5). Kortom, weerstand van mensen om in beweging te komen blijkt een belangrijke factor in opschalen.

Ten derde geven respondenten aan dat opschalen lastig is omdat een experiment vaak context-gebonden is (R2, R4, R5, L1, R7, R8, L7). Daarmee bedoelen de respondenten dat in de realiteit andere randvoorwaarden gelden dan in de specifieke casuïstiek van een experiment (R7, L7). *'Vaak wordt voor een experiment bijzondere omstandigheden gecreëerd. Dan mogen we makkelijker omgaan met verschillende andere procedures in de organisatie. Maar als je gaat opschalen wordt gezegd: 'nee, zo werken we hier niet' of 'die mensen kunnen we niet zo vrij maken'. Er zitten andere randvoorwaarden aan.'* (L7). Een experiment vindt vaak in een beschermde omgeving plaats, waarbij de bij- en randvoorwaarden tijdelijk voor lief genomen worden om te kunnen starten en een 'alles is mogelijk' houding te kunnen aannemen (R5, R6, R7). Als de innovatie vervolgens elders geïmplementeerd moet worden, blijkt dat dat dit moeilijk vertaald kan worden naar de realiteit (R2, R4, R5, R7, R8, L1, L7).

Daarnaast verklaren een paar respondenten dat een experiment vaak context-gebonden is in de zin van specifiek toegespitst op een situatie, die zich niet altijd verhoudt tot de complexiteit van andere thema's waar de innovatie naar opgeschaald dient te worden (R4, R5, L1). *'Het is niet één-op-één te*

plotten. (...) *Dan is het misschien een hele situationele oplossing voor een hele specifieke regeling, die zich niet verhoudt qua complexiteit of iets anders ten opzichte van andere regelingen.*' (L1). Omdat een innovatie specifiek toegespitst wordt op een onderwerp, komen er haken en ogen aan wat de toepasbaarheid op onderwerpen beperkt (R4). Het experiment Microsubsidies kan bijvoorbeeld niet zonder aanpassingen voor andere subsidies gebruikt worden (R5). In de realiteit kan een innovatie dus niet zomaar gerepliceerd worden naar een ander thema. *'Je wil aan de ene kant met iets kleins beginnen, omdat het dan behapbaar is en je daar echt een experiment op kan toepassen. Maar als het te klein en geïsoleerd blijft, dan is de mogelijkheid naar uitbouwen naar iets anders kleiner.'* (R4). Hier is een duidelijke spanning tussen de uniciteit en kleinschaligheid en de praktische opschaalbaarheid van een innovatie. Met andere woorden, als een experiment heel context gebonden is, is het moeilijker deze op te schalen (R2, R4, R5, R7, R8, L1, L7).

5.4.3 Succesfactoren voor opschalen

Om de *'veelkoppige draak'* (L4) van opschalen te kunnen voeden bestaat volgens de respondenten geen eenduidig antwoord. Wel geven respondenten verschillende puzzelstukjes aan om experimenteren en de vervolgstap van opschalen beter te organiseren. Drie puzzelstukjes komen meermaals naar voren gedurende de interviews: opschalen aan de voorkant meer incorporeren, gedeeld eigenaarschap en een innovatief klimaat creëren. Een respondent benadrukt dat deze puzzelstukjes niet met elkaar de hele puzzel leggen, maar wel een beeld geven van dat en hoe op een andere manier georganiseerd en gestuurd moet worden (L5).

5.4.3.1 Opschalen aan de voorkant incorporeren

Ten eerste geven wordt aangegeven dat opschalen aan de voorkant deel zou moeten zijn van experimenten (R3, R4, R5, L1, L2, L4, L7). Dat wil zeggen, hoe een innovatie opgeschaald kan worden en welke mensen daarvoor nodig zijn, moet niet pas ter sprake komen als een experiment succesvol afgerond is en een ontwikkelteam de innovatie elders ook wil gaan toepassen (R4, L1, L4, L7). *'Met ook de doelen van het willen opschalen, het structureel willen laten landen in de organisatie, dat je dat veel duidelijker maakt aan het begin al. En ook blijft benadrukken in gezamenlijke bijeenkomsten of gesprekken tussendoor over hoe het gaat.'* (L7). Respondenten verschillen in mening over de wijze waarop dat moet gebeuren. De een spreekt over duidelijker vastleggen welke stakeholders nodig zijn voor eventuele opschaling in een plan van aanpak voor een experiment (R8), de ander zegt dat er bij voorbaat *'iets van een uitwerking van een strategie'* (L1) moet zijn, een derde vindt dat iemand met een visie aangehaakt moet zijn die dat langer-termijn perspectief van opschalen bewaakt (R3). Aan de voorkant een strategie of plan bepalen voor opschalen is echter lastig, aangezien men aan de start van het experiment nog niet weet wat voor innovatie daaruit voortkomt (R8, L3).

Wel kunnen een aantal andere zaken duidelijker aan de start van een experiment neergezet worden (L4, R7, L7). *'Wat wil je bereiken? Wat zijn je doelstellingen en succesfactoren? Wat bepaal je als succes en wie heb je straks nodig om het succes verder uit te rollen?'* (L4). Als men beoogt een experiment op te schalen en impact te creëren is het belangrijk de doelen en succesfactoren aan de voorkant helder te hebben, zo voorkom je *'experimenteren om te experimenteren'* (L7). *'Als je daarin meer investeert tijdens het experiment en daar het gesprek ook over aangaat, duurt dat traject wellicht langer maar ik denk dat het je ook winst oplevert. In dat het dan vervolgens wel landt in de organisatie.'* (L7). In het experiment Microsubsidies had de productowner³ als eindverantwoordelijke voor het product een tweeledige rol (R4, L2). Enerzijds het continu uitdagen van creativiteit en mate van innovatieve ideeën, anderzijds het bewaken van de praktische toepasbaarheid. Dit werd gedaan

³ Binnen de scrum methodiek is de product owner eindverantwoordelijke voor en daarmee 'de eigenaar' van het (door) te ontwikkelen resultaat.

door de opschaalbaarheid en wat daarvoor nodig is continu in gedachten te houden, bijvoorbeeld bij 'go/no-go' momenten (R4, L2). Op die manier is getracht tijdens het experiment opschalen meer te verweven.

5.4.3.2 Verbinden en gedeeld eigenaarschap creëren

Ten tweede is gedeeld eigenaarschap volgens een meerderheid essentieel voor het opschalen van experimenten (D13; R2, R6, L1, L2, L3, L5, L6, L8, R9). Hiermee wordt volgende de respondenten bedoeld dat niet het ontwikkelteam eigenaar is van een innovatie, maar dat eigenaarschap gedeeld wordt door alle actoren die met de innovatie dienen te werken (R2, R6, L1, L2, L3, L5, L6, L8, R9). In die zin is opschalen onlosmakelijk verbonden aan verbinden: *'De kunst is om voortdurend om je heen te kijken naar je interne en externe netwerk; te zoeken waar de passie zit; de mensen met elkaar te verbinden en dan stappen met elkaar te zetten. Dat is innovatie.'* (L5). Als een geslaagd experiment over de schutting van een buurafdeling gegooid wordt, zal waarschijnlijk niets gebeuren (R6, L2). Dat betekent verbindingen leggen en commitment creëren, zowel bij beleidsafdelingen en uitvoeringsafdelingen als technische afdelingen zoals een Datawarehouse (R4, L1, L3, L4). Een paar respondenten vertellen over de disconnectie tussen de uitvoering waar een innovatie ontwikkeld wordt en de beleidsafdelingen die het moeten implementeren, waardoor een innovatie niet wordt opgeschaald (R3, L4, L7). Kortom, tijdens de ontwikkeling moeten de mensen die bij opschaling nodig zijn al aangehaakt worden, zodat deze mede-eigenaar willen en kunnen worden op het moment van opschalen.

Gedeeld eigenaarschap moet dus plaats vinden in verschillende hoeken en soms ook buiten de grenzen van Provincie Zuid-Holland (R2, L5, L8, R9). Het is belangrijk om ook extern de juiste partners aan te haken om een innovatie van de grond te krijgen. Weinig respondenten spreken hierover, maar de enkelen die dit wel benoemen, vinden dit cruciaal (R2, L5, L8, R9). Een enkeling benoemt nadrukkelijk dat innoveren gaat over het ecosysteem waarin een organisatie samenwerkt met partners: *'Ik denk dat het vandaag de dag kansloos is om een organisatie als zodanig te innoveren. Dat doe je altijd met je partners: met je klanten, met je belanghebbenden, met je stakeholders enzovoorts. Het vraagstuk is niet alleen hoe schaal de Provincie Zuid-Holland haar innovaties op, maar hoe schaal het ecosysteem van PZH zijn vraagstukken op?'* (L5). Deze respondent spreekt over een meervoudig ecosysteem met partners zoals medeoverheden, kennisinstellingen, publieke en private organisaties en burgers. Aanvullend hierop geeft een klein aantal respondenten aan dat organisatiegrenzen in die zin niet bestaan (L5, L7). *'Het gaat over de mens die verbindt tussen organisaties. Dus je kunt ook zeggen laten we de grenzen vervagen en zoek de mensen die je nodig hebt bij het experiment.'* (L5). Om te kunnen opschalen moet je netwerken, verbinden en eigenaarschap delen.

5.4.3.3 Een innovatief klimaat ontwikkelen

Tot slot wordt een innovatief klimaat als belangrijk stukje in de opschalpuuzel aangedragen (R6, L1, L2, L4, R7, L5, L7, L8, R9). Dat betekent dat een innovatie-vriendelijke omgeving gecreëerd moet worden om innovaties te laten gedijen in de organisatie. De respondenten benoemen verschillende onderdelen van het innovatief klimaat. Om te beginnen vraagt het om medewerkers met de juiste competenties (R2, R3, R6, L2, L3, L4, L5, L6, L7). Voorbeelden die deze respondenten opnoemen zijn: intrinsiek gemotiveerd, creativiteit, nieuwsgierigheid, verbindend, communicatief vaardig, moedig, bestuurlijk sensitief en naar buiten gericht. *'Anders wordt het niets. Die mensen moet je binnenhalen en niet frustreren.'* (L4). Twee manieren om hierop te sturen zijn selectie- en wervingsprocedures en interne opleidingen (R2, R3, R6, L3, L5, L7). Waar vroeger een ambtenaar vooral een vlotte pen moest hebben, vraagt een innovatief klimaat een wezenlijk ander functieprofiel (L4). De Provincie Zuid-Holland probeert enerzijds via werving een diverser en innovatievriendelijker personeelsbestand op te bouwen (L3, L7). Divers in de zin van competenties, persoonlijkheid en achtergrond. Anderzijds probeert de provincie via interne opleidingen het huidige

personeel de kans te geven hun vaardigheden te ontwikkelen (L3, L7). Dit komt vanwege de bureaucratie echter nog niet van de grond en zal tijd kosten (L3).

Daarnaast vraagt het innovatief klimaat om een cultuuromslag, waarbij initiatief wordt beloond en men aangemoedigd wordt met nieuwe ideeën te komen en te experimenteren (R6, L4, L5, L7, L8). *‘Als je uiteindelijk wil dat experimenten geïmplementeerd worden, dan wil je ook dat in de lijnorganisatie gewerkt wordt aan een cultuur waarin dingen uitproberen en het anders doen dan je gewend bent gestimuleerd wordt. Dat is voor de inbedding heel belangrijk.’* (R6). Niet alleen de juiste mensen moeten binnengehaald worden, zij moeten ook de ruimte krijgen om te kunnen experimenteren. Het is essentieel dat medewerkers hier structureel in gesteund worden door hun ambtelijke en bestuurlijke leidinggevenden (R1, R4, R6, L2, R7, R8, R9). Hier kan meer op gestuurd worden, door initiatief en creativiteit te belonen (R3, L4). *‘Die durf moet er zijn; die toestemming en backing moet je hebben; de rugdekking moet je hebben om het een succes te maken. (...) Het moet gewoon zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt worden. Maak het leuk, maak het zichtbaar, maak het sexy.’* (L4). Een innovatiebonus is wellicht lastig, maar dat kan door mensen in de schijnwerpers te zetten als zij het goed doen of een deel van de agenda’s vrij te maken en te reserveren voor nadenken over innovatie (L4).

Het vraagt tevens lef van leiders in de organisatie die medewerkers vertrouwen, ruimte geven en stimuleren, ook als het spannend wordt (R4, L2, L5). Leidinggevenden moeten medewerkers aanmoedigen en stimuleren om innovatief te zijn en een stapje terug doen om de creativiteit te laten bloeien (R4). Daar tegenover staat dat een leidinggevende als eindverantwoordelijke ook weer een stapje naar voren moet doen als er fouten worden gemaakt. Op die manier geef je als leidinggevende vertrouwen, rugdekking en ruimte aan je medewerkers. Een respondent geeft aan positief te zijn over het innovatief klimaat bij de provincie, maar: *‘Het bevorderen van een innovatief klimaat bij het bestuur en de politiek is nog wel een ding wat we te gaan hebben. Zo lang dat niet goed op orde is, zijn we ambtelijk gebonden aan wat we wel en niet kunnen doen.’* (L5). Ook op politiek-bestuurlijk niveau moet commitment, vertrouwen en ruimte zijn om een innovatief klimaat te ontwikkelen (L5, L7). Bij het provinciebestuur is het innovatief klimaat volgens een paar respondenten echter in mindere mate aanwezig en ligt een kans voor in de toekomst (L5, R9).

Ten slotte bestaat het innovatief klimaat ook uit leren en communiceren over experimenten. Met leren wordt hetgeen bedoeld dat in paragraaf 5.2.1 is beschreven: inhoudelijk en procesmatig leren in en tussen experimenten. Leren alleen is echter niet genoeg, het is volgens de meerderheid ook belangrijk om met leereffecten en resultaten naar buiten te treden, transparant te zijn over dingen die minder goed gaan en vooral ook successen te vieren (D12, D13; R1, R2, R3, R5, L1, L3, L4, R9). *‘Opschalen: ja, dat kan. Met de juiste mensen, de juiste mindset en vooral successen vieren. (...) Show and tell. Vertel erover, laat zien hoe dat gaat, leer daarvan.’* (R3). Enerzijds heeft communicatie over experimenten een informerende, enthousiasmerende en inspirerende functie (R1, R2, R3, R5, L1, L3, L4, R9), anderzijds is dat ook een strategie om commitment te organiseren: *‘Interne communicatie kan er ook bij helpen. Bij ons op het binnenplein, ons intranet, dat organiseert ook commitment. Die communicatieve dingen helpen ook. Dat is ook nog wel een doel op zichzelf is om schaalvergroting te organiseren.’* (L3). Samengevat, volgens respondenten is voor opschalen een innovatief klimaat essentieel. Om dat klimaat te creëren zijn professionals met de juiste competenties nodig, een cultuuromslag een vereiste en leren en communiceren belangrijk.

5.5 Samenvatting

Op basis van deze bevindingen kan antwoord gegeven worden op de drie empirische deelvragen die in het eerste hoofdstuk zijn opgesteld. Om te beginnen blijkt uit de bevindingen dat de Provincie Zuid-Holland druk bezig is met het professionaliseren van haar experimenten. Het startpunt daarvan is sturen op experimenten als samenwerkend, interdisciplinair en lerend. Belangrijk blijkt ook dat medewerkers nadrukkelijk de ruimte moeten voelen dat de experimenten ook mogen mislukken, mits er een rijk leerproces plaats vindt (R1, R2, R3, R4, R5, R6, L1, L2, L3). Ook blijkt het betrekken van eindgebruikers in experimenten relatief nieuw voor de provincie en ligt nog de kans om hen directer te betrekken bij experimenten om op die manier experimenten praktijkgericht te maken (R1, R2, R3, R8). Al met al wordt bij de provincie vooral op iteratieve wijze geëxperimenteerd, waarbij vanaf een leeg tekensel gedurende het proces (een prototype van) een oplossing ontworpen, gebouwd en aangepast wordt op basis van feedback.

Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat het verbinden van experimenten binnen en buiten de provincie als zeer waardevol geacht wordt, omdat op die manier samen met andere actoren meer geleerd kan worden, waardoor de experimenten robuuster worden. Dit blijkt echter moeilijk op gang te komen (R3, R5, R6, L1, L2, L3, R7, L7, L8). Aan de ene wordt dit verklaard door het grote verschil in en het kleine aantal van experimenten binnen de provincie. Aan de andere kant wordt gezegd dat te weinig naar experimenten buiten de provincie is gekeken of er weinig vergelijkingsmateriaal bij andere overheidsorganisaties is. Een aantal respondenten opperen dat de provincie hier meer op kan sturen door kleinschaliger en diverser te gaan experimenteren enerzijds en de verbinding met externe actoren meer op te zoeken anderzijds (R2, R6, L2, L5).

Tot slot blijkt uit de bevindingen dat een aantal barrières de opschaling van experimenten bemoeilijken, maar dat de provincie ook op een aantal succesfactoren kan sturen om die opschaling te bevorderen. Zo moet opschaling tijdens een experiment al aandacht genieten (R3, R4, R5, L1, L2, L4, L7), kan ingezet worden op gedeeld eigenaarschap door middel van samenwerking (R2, R6, L1, L2, L3, L5, L6, L8, R9) en is een innovatief klimaat essentieel in de opschaling van experimenten (R6, L1, L2, L4, R7, L5, L7, L8, R9). Met andere woorden, om de opschaling van experimenten te bevorderen kan de provincie sturen op deze factoren. Alles bijeengenomen blijkt uit de bevindingen dat de provincie Zuid-Holland experimenteren en de opschaling van experimenten bevordert door in bepaalde mate overkoepelend experimenteel te besturen, maar dat hier nog een aantal kansen liggen om in de toekomst te verbeteren.

6. Analyse

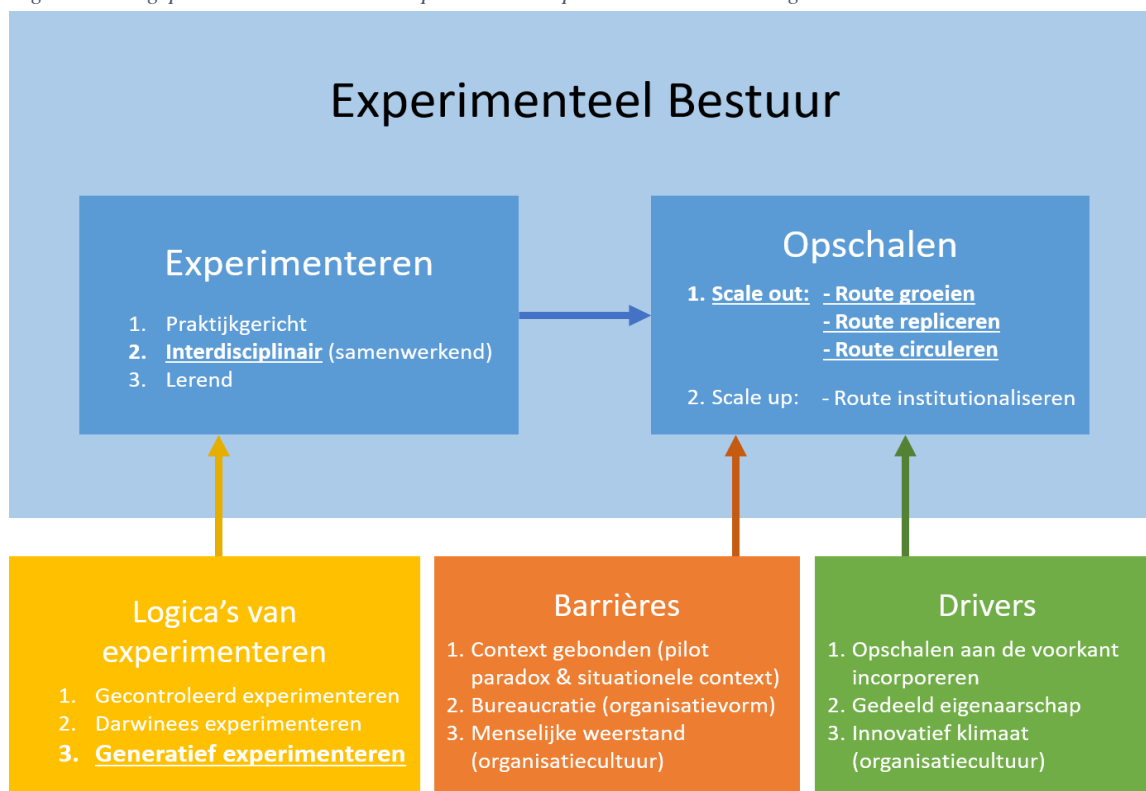
In dit hoofdstuk worden de bevindingen geduid aan de hand van het conceptueel model dat in het Theoretisch Kader is gepresenteerd (paragraaf 3.4, p.19). Op basis van de analyse van de bevindingen uit het empirisch onderzoek wordt het conceptueel model aangepast. Als eerste wordt experimenteel bestuur bij de provincie beschouwd. Daarna wordt gedetailleerder ingegaan op een belangrijk onderdeel van experimenteel bestuur, namelijk hoe de provincie experimenteert. Tot slot wordt de opschaling van experimenten bij de provincie geanalyseerd.

6.1 Experimenteel bestuur

Volgens respondenten verandert de wereld om ons heen explosief snel, waardoor overheidsorganisaties moeten sturen op experimenteren om tot vernieuwende antwoorden te komen voor maatschappelijke opgaven. Om te beginnen komt zowel uit de literatuur als empirie naar voren dat de wijze waarop gestuurd wordt op experimenteren en leren van experimenten belangrijk is in opschalen. In praktijk blijkt leren tussen experimenten in de provincie echter lastig, vanwege de indirecte relatie tussen experimenten waarbij zij in aard veel van elkaar verschillen. Dit komt overeen met eerder onderzoek van Doren (2018), dat stelt dat dit leren kan bemoeilijken.

Daarnaast experimenteert de provincie voornamelijk generatief (Ansell & Bartenberg, 2016, p.67). Hierbij wordt in een iteratief proces een enkele oplossing gegenereerd op basis van de *'probe and learn'* strategie (Stoker & John, 2009). Hier tegenover staat echter de wens van een aantal respondenten om juist meerdere, diverse en zelfs tegenstrijdige experimenten op één vraagstuk te zetten. Dit wordt geduid als de Darwinese logica van experimenteren (Ansell & Bartenberger, 2016, p.67). Ook uit het literatuuronderzoek kwam het belang van de Darwinese logica in experimenteel bestuur naar voren (Sabel & Zeitlin, 2012; Ansell & Bartenberger, 2016; Turnheim et al, 2018; Potjer, 2019). In praktijk blijkt echter niet de Darwinese, maar de generatieve logica dominant. Op basis van deze bevinding is het conceptueel model, zoals opgesteld in het Theoretisch Kader, aangepast. Dit is weergegeven in figuur 4.

Figuur 4: Aangepaste versie van het conceptueel model op basis van de bevindingen



De wens van een aantal respondenten om wel volgens de Darwinese logica te gaan experimenteren komt overeen met wat in de literatuur het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur genoemd wordt (Potjer, 2019). Hierbij stuurt een organisatie op een meervoud en diversiteit aan experimenten, die vervolgens aan elkaar verbonden worden in een netwerk om een rijk leerproces op gang te brengen. Dit staat haaks tegenover andere wetenschappelijke literatuur, waarin geschreven wordt over klein beginnen met een enkel experiment in een *niche* (Kemp et al., 1998; Meijer, 2015). Dit onderzoek, op basis van de literatuur en empirie, suggereert dus een alternatieve strategie voor opschaling: meervoudig en divers experimenteren. Dit past ook breder in het onderzoek van Turnheim et al. (2018), dat stelt dat dit een strategie is om experimenten maatschappelijk robuuster te maken, waardoor het breder ingebed kan worden. Kortom, door middel van experimenteel bestuur, waarbij een organisatie stuurt op meervoudig, divers experimenteren en verbindingen maken tussen experimenten binnen en buiten de organisatie, kan makkelijker opgeschaald worden.

Ten derde komt uit de bevindingen naar voren dat de provincie kan sturen op de succesfactoren voor opschaling die in paragraaf 5.4.3 zijn behandeld. Deze succesfactoren zijn als ‘drivers’ toegevoegd aan het aangepaste conceptuele model, weergegeven in figuur 4. Zo blijkt uit de bevindingen een innovatief klimaat essentieel in de opschaling van experimenten. Het ontwikkelen van een innovatief klimaat, waarin experimenten kunnen floreren, wordt gedeut als het *verticale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019). Door mensen met de juiste competenties binnen te halen en hen ruimte te bieden om te experimenteren, doet een organisatie aan experimenteel bestuur. Een opvallende bevinding hieromtrent is dat het innovatief klimaat door de hele organisatie heen verweven moet zijn, zowel laag als hoog in de organisatie. Uit de bevindingen komt namelijk naar voren dat het innovatief klimaat in de organisatie verder versterkt kan worden, maar dat volgens een aantal respondenten vooral het provinciebestuur hierin achterblijft.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het karakter van politiek-bestuurlijke processen een innovatief klimaat in de weg staan. Ten eerste wordt een politiek-bestuurlijke context gekenmerkt door een incrementeel beleidsvormingsproces. In het verzoenen van tegenstrijdige politieke waarden en visies, wordt beleid vaak slechts met kleine stapjes aangepast en grote veranderingen uit de weg gegaan (Lindblom, 1997, in: Bekkers, 2012). Ten tweede is in een politiek-bestuurlijke context vaak sprake van risicomijdend gedrag, met oog op het behouden van rechtmatigheid en doelmatigheid van het openbaar bestuur (Bekkers, 2012; Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Ten derde hebben politici slechts mandaat voor een beperkte periode, waarbinnen zij het maximale uit hun politieke doelen willen halen. Dit leidt veelal tot een kortetermijnvisie, waarbij snelle, voorspelbare oplossingen aantrekkelijker zijn dan de onzekerheid die experimenteren met zich meebrengt (Bekkers, 2012; Breeman et al., 2015).

Tot slot komt uit de bevindingen herhaaldelijk een thema naar voren dat niet in het Theoretisch Kader is behandeld: leiderschap. Respondenten beschrijven meermaals het belang van dit thema in het sturen op experimenteren en diens opschaling. Enerzijds heeft de provincie een regierol in het horizontaal verbinden van experimenten binnen en buiten de provincie. Anderzijds werd aangegeven dat een basisvoorwaarde voor de opschaling van experimenten is dat leidinggevenden in zowel ambtelijke als bestuurlijke sferen voor een experiment staan en commitment tonen. Bovendien blijkt zowel uit de literatuur als empirie dat leidinggevenden medewerkers moeten ondersteunen door hen ruimte te geven om te kunnen experimenteren. Om als organisatie experimenteel te besturen blijkt leiderschap dus ook een belangrijk thema, wat in dit onderzoek onderbelicht is.

Deze bevinding sluit aan bij een andere stroming in wetenschappelijke literatuur over het belang van leiderschap in *collaborative innovation* (Ansell & Gash, 2012; Hartley et al., 2017; Crosby et al., 2017; Bason, 2018). Volgens Meijer (2014) zijn in verschillende fase van innovatieprocessen

verschillende type leiderschapsrollen nodig. Ook Van Lunenburg et al. (2020) stellen dat leiderschap een van de drie factoren is in de *'ability to scale'* van een organisatie. Zij omschrijven leiderschap in dit kader aan de ene kant als omgaan met externe omstandigheden, wat refereert aan verbindingen maken met andere partijen op het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur. Aan de andere kant wordt leiderschap ook omschreven als het managen van de interne organisatie, wat refereert naar het *verticale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019; Van Lunenburg et al., 2020). Aanvullend schreef Ahmed (1998) jaren geleden al dat het de uitgesproken taak is van organisatorische leiders om op elk niveau in de organisatie een innovatie-voedende klimaat te scheppen. De wetenschappelijke literatuur biedt dus wel een verklaring waarom de rol van leiderschap opvallend belangrijk is in verschillende onderdelen van experimenteel bestuur.

6.2 Experimenteren bij de provincie

In de provincie wordt op verschillende manieren geëxperimenteerd. Uit de bevindingen blijkt dat een experiment gezien wordt als iets 'nieuws' uitproberen, voorafgaand niet wetende of en wat het gaat opleveren, met het doel om iets te leren over mogelijke oplossingsrichtingen voor publieke vraagstukken. Dit sluit aan op de definitie die eerder in het onderzoek is gepresenteerd voor experimenten: *'An experiment is an innovation project, with a societal challenge as a starting point, for learning aimed at contributing to a transition.'* (Van den Bosch & Rotmans, 2008). Daarnaast wordt in de experimenten bij de provincie gestuurd op de inzet van interdisciplinaire teams, waarbij verschillende afdelingen en expertises bijeenkomen. Daarentegen wordt vooral intern samengewerkt met verschillende afdelingen aan experimenten. In mindere mate worden externe partijen of burgers direct in de experimenten betrokken. Het risico hiervan is dat de experimenten onvoldoende aansluiten bij de praktijk (Engel, 2008; Hart, 2012).

In het experiment Microsubsidies was wel degelijk de intentie om burgers te betrekken. Als dit geduid wordt aan de hand van de burgerparticipatieladder van Edelenbos & Monnikhof (2001) zijn burgers echter vooral geraadpleegd, waarbij zij gesprekspartner zijn geweest maar geen volwaardige rol hadden in de ontwikkeling van het experiment. Om van co-creatie met burgers te kunnen spreken moeten burgers niet alleen geraadpleegd worden om aannames te testen, maar ook een actievere rol krijgen in het ontwikkelen van de innovatie gedurende het experiment (Bason, 2018). De achterliggende oorzaak betreft de afstand die gevoeld wordt tussen de provincie en haar burgers: een aantal respondenten geeft aan dat de provincie het moeilijk vindt om met hen in contact te komen en te betrekken. Een provincie staat als regionale overheidsinstantie in die zin ook verder van de burger dan een lokale overheidsinstantie, zoals een gemeente (Breeman et al., 2015). Wellicht is het voor gemeenten makkelijker dan voor provincies om in experimenten samen te werken met burgers en daarmee te sturen op experimenten als samenwerkend en praktijkgericht.

Aanvullend komt uit de bevindingen naar voren dat leren van experimenten een grotere rol kan spelen. Op de inhoud van een experiment vindt volgens respondenten een rijk leerproces plaats, bijvoorbeeld door middel van de *reviews*. Volgens Raven (2005) gaat leren in experimenten echter ook over sociaal en procesmatig leren (Leeuwis, 2004; Van den Bosch & Rotmans, 2008). Alhoewel in de *retrospective* van het experiment Microsubsidies ook aandacht werd besteed aan procesmatig leren, ontbreekt in die zin een structurele leeraanpak breder in de organisatie. De provincie zou dit nadrukkelijker kunnen stimuleren en vooral ook faciliteren (Hartmann & Dorée, 2015). Dit kan bijvoorbeeld door een specifiek persoon aan te stellen, wiens focus geheel ligt op het procesmatig leren, of door een structurele intervisie op te zetten. Met andere woorden, er kan nadrukkelijker gestuurd worden op het essentiële lerende element van experimenten. Als deze bevindingen vergeleken worden met het conceptueel model, kan vooral gezien worden dat gestuurd wordt op het samenwerkende aspect, in de

vorm van interdisciplinaire teams, en in mindere mate op de elementen praktijkgericht en lerend. Dit is weergegeven in een aangepaste versie van het conceptueel model in figuur 4.

6.3 Opschaling van experimenten

6.3.1 Routes voor opschaling

Uit de bevindingen komt naar voren dat ‘opschalen’ verschillende betekenissen heeft en op verschillende manieren wordt aangevlogen door respondenten. Daarbij wordt vooral het *scaling out* perspectief gehanteerd, waarbij opschalen wordt gezien als het bereiken van meer mensen of een groter geografisch gebied door een experiment te vermenigvuldigen (Westley et al., 2014). Als de bevindingen vergeleken worden met de vier routes voor opschaling van Turnheim et al. (2018), worden vooral de eerste drie routes aangehaald: groei, replicatie en circulatie. Ter illustratie, met betrekking tot het experiment Microsubsidies wordt gesproken over het experiment uitbreiden naar vergelijkbare subsidieregelingen (route groei); uitbreiden naar geheel andere soorten subsidies of zelfs vraagstukken (route replicatie); en over het overhevelen van een enkele of meerdere deeloplossingen van het experiment naar andere vraagstukken (route circulatie). In veel mindere mate wordt gesproken over de aanwezigheid van een wisselwerking tussen experimenten en hun institutionele omgeving, oftewel het institutionaliseren van experimenten, dat refereert aan *scaling up* (Westley et al., 2014). Op basis hiervan is het conceptueel model zoals gepresenteerd in het Theoretisch Kader aangepast, zoals weergegeven in figuur 4. Een verklaring voor deze bevinding is dat *scaling up* lastiger te bewerkstelligen is, omdat het gaat over veranderen van culturele en of historisch ingebedde institutionele systemen (March & Olsen, 1989; Hartmann & Dorée, 2015). Bovendien heeft de provincie nog niet veel ervaring met het opzetten en opschalen van experimenten. Tot op heden ligt de focus dus voornamelijk op verschillende routes van *scaling out* en niet op *scaling up*.

6.3.2 Barrières in opschaling

Om te beginnen blijkt uit de bevindingen dat een aantal factoren belemmerend zijn in het opschalen van innovaties die overeenkomen met bevindingen uit eerder wetenschappelijk onderzoek. Ten eerste bemoeilijkt volgens respondenten de specifieke context waarbinnen een experiment tot stand komt vaak het breder implementeren ervan. Enerzijds wordt hiermee de speciale randvoorwaarden die in een experiment gelden bedoeld, wat ook wel de ‘pilot paradox’ genoemd wordt (Van den Bosch & Rotmans, 2008; Van Buuren et al., 2018). Anderzijds wordt hiermee gerefereerd naar hoe experimenten vaak situationeel gebonden zijn, waardoor het moeilijk is om deze naar andere context over te hevelen (Van de kerkhof & Wieczorek, 2005; Hermans et al., 2011). Uit het onderzoek komt naar voren dat een strategie om hiermee om te gaan is door een experiment op te knippen in kleinere onderdelen, waarbij een (of meerdere) elementen van het experiment die ook toepasbaar zijn op andere situaties opgeschaald kunnen worden. In het experiment Microsubsidies is bijvoorbeeld een vijftal deeloplossingen onderscheiden, waarvan een of meerdere ook op andere vraagstukken gebruikt kunnen worden. Dit is wat door Turnheim et al. (2018) als de ‘circulatie’ route voor opschaling geduid wordt. Met andere woorden, veelbelovende bouwstenen kunnen uit het experiment naar een andere context geheveld worden.

Ten tweede blijkt weerstand vanuit de medewerkers tegen vernieuwing een obstakel in het opschalen van innovaties. Dit valt te verklaren aan de hand van wetenschappelijke literatuur dat stelt dat organisatiecultuur een belangrijke barrière kan zijn (Volberda, 2004; Vermeulen et al., 2007). Weerstand vanuit medewerkers zegt iets over de normen en waarden van medewerkers en dus de organisatiecultuur van de provincie. Een organisatiecultuur waarin verandering niet als wenselijk of positief wordt gezien, heeft een negatieve invloed op de opschaling van experimenten (Fineman, Gabriel & Sims, 2010). Dit wordt ook ondersteund door theorie uit het verandermanagement, waar

uitgebreid geschreven is over menselijk weerstand tegen veranderingen (e.g. Oreg, 2006; Erwin & Garman, 2010; Dawson, 2019).

Tot slot is een bureaucratische organisatiestructuur een negatieve factor. Het heeft een vertragend effect op experimenten en leidt tot silofusering van de organisatie, wat samenwerking vermoeilijkt. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt geschreven dat organisatiestructuur een barrière kan zijn voor innovatie (De Jong et al., 2003; Greenhalgh et al., 2004; De Vries et al., 2014; Kempers et al., 2015) en dat silofusering samenwerking bemoeilijkt (Stone, 2004). Deze barrières komen dus overeen met de barrières die voorafgaand aan het onderzoek zijn gedefinieerd, zoals weergegeven in figuur vier. Opvallend is dat uit de literatuur naar voren kwam dat de afwezigheid van additionele attributen, zoals financiële middelen, ook een belangrijke barrière is (Maranto & Wolf, 2013; De Vries et al., 2014). Dit is in de bevindingen veel minder nadrukkelijk naar voren gekomen. Twee mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat de drie genoemde barrières significant meer invloed hebben op de opschaling van experimenten of dat de provincie over genoeg middelen beschikt, waardoor deze factor in deze casus niet als barrière fungeert. Op basis van de aan- en afwezigheid van de barrières die voorafgaand aan het onderzoek gedefinieerd zijn in het conceptueel model, is het model aangepast, zoals weergegeven in figuur 4.

6.3.3 Succesfactoren voor opschaling

Naast een drietal barrières, is uit de bevindingen ook een drietal factoren naar voren gekomen die essentieel zijn voor opschaling die zijn toegevoegd aan het aangepaste conceptuele model in figuur vier. Om te beginnen moet volgens respondenten tijdens het experimenteren al meer aandacht besteed worden aan opschaling. Dat wil zeggen, om te zorgen dat een innovatie daadwerkelijk geïmplementeerd wordt, moet tijdens een experiment al nagedacht worden over wanneer een experiment succesvol wordt geacht, waar de innovatie moet gaan landen als deze succesvol blijkt en wie daarvoor nodig is. De bevinding dat opschaling eigenlijk al moet starten tijdens het experimenteren is nieuwe bevinding, die nog niet uit wetenschappelijke literatuur naar voren komt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dit een langer termijnperspectief vereist dat verder gaat dan enkel het experiment, terwijl in een experiment vaak juist een kortetermijnvisie wordt gehanteerd omdat een experiment veel onzekerheid met zich meebrengt (Bason, 2018). Men weet vaak niet wat het oplevert en er moet juist ook ruimte zijn voor die onzekerheid. Desalniettemin kan bijvoorbeeld wel aan de voorkant van een experiment vastgesteld worden welke factoren doorslaggevend zijn om een experiment als succesvol te definiëren.

Deze bevinding is niet alleen nieuw, maar staat zelfs op gespannen voet met inzichten uit de huidige wetenschappelijke literatuur. In *Strategic Niche Management* literatuur worden een aantal stappen in een innovatieproces benoemd (Kemp, Schot & Hoogma, 1998; Meijer, 2015). Ruijter & Meijer (2019) vatten het proces samen in drie fasen: *building a niche*, *conducting an experiment*, en *scaling up the experiment*. Nadat een experiment is uitgevoerd, start de derde fase waarin een experiment wordt opgeschaald. Alhoewel Meijer (2014) betuigt dat innovatieprocessen in praktijk chaotisch en iteratief zijn, worden experimenteren en opschalen onderscheiden als twee losse fasen. De bevinding uit dit onderzoek suggereert dat de fase experimenteren en opschalen juist zouden moeten overlappen.

Ten tweede blijkt uit het onderzoek dat gedeeld eigenaarschap en verbindingen creëren belangrijk is voor opschalen. In wetenschappelijke literatuur wordt niet in die zin over gedeeld eigenaarschap geschreven, wel over het belang van verbinden van actoren om te kunnen opschalen. Van Doren (2018, p.38) schrijft over een aantal verschillende strategieën voor de opschaling van lokale initiatieven, waaronder de *'cooperative strategy'* waarin de overheidsorganisatie als verbindende spil optreedt tussen verschillende actoren, partijen en burgers. Daarnaast kan de externe oriëntatie van een organisatie een driver zijn voor innovatie (Greenhalgh et al., 2004; Volberda, 2004; Volberda et al.,

2013) en vergroot samenwerken in netwerken de kans op het creëren van bredere impact (De Vries et al., 2014; Van Lunenburg et al., 2020). Aanvullend kan het creëren van gedeeld eigenaarschap op experimenten voor opschaling geduid worden als de ‘groei’ strategie voor opschaling (Turnheim et al., 2018, p.109). Door mensen in een netwerk te enthousiasmeren, gaan zij het experiment overnemen en ook toepassen. Op deze manier worden zij mede-eigenaar van het experiment. Hierdoor groeit een experiment steeds meer uit en wordt het op meerdere locaties toegepast. Kortom, uit de bevindingen komt naar voren dat de ‘groei’ strategie (Turnheim et al., 2018) een waardevolle route is in het opschalen van experimenten. Samengevat blijkt het verbinden, dat centraal staat in het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur, van groot belang in de opschaling van experimenten.

Ten derde wordt een innovatief klimaat als basisvoorwaarde voor succesvolle opschaling genoemd. Dit heeft betrekking tot het *verticale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019). In diverse onderzoeken wordt het belang van het ontwikkelen van een innovatie-vriendelijke omgeving benadrukt, waarin medewerkers volgens een *trial-and-error* strategie kunnen experimenteren (De Jong & Den Hartog, 2007; Hunter et al., 2007; Černe et al., 2013; De Vries et al., 2014; Glisson, 2015). Het innovatief klimaat bestaat ten eerste uit mensen met de juiste competenties om tot nieuwe, innovatieve ideeën te komen. Dit komt overeen met de notie dat de kwaliteit van arbeid als driver kan optreden voor opschaling, waarbij creatieve en innovatieve werknemers een positief effect kunnen hebben (Greenhalgh et al., 2004; Volberda et al., 2013; De Vries et al., 2014). Vervolgens moeten deze mensen een innovatiecultuur genieten en de ruimte krijgen van leidinggevendenden om al doende te experimenteren (Ansell & Bartenberger, 2016). Bovendien is volgens respondenten ook communicatie over experimenten een belangrijk onderdeel van een innovatief klimaat. Dat houdt zowel in dat men zowel transparant is over wat niet goed gaat, als dat men laat zien wat wel goed gaat. Ook Turnheim et al. (2018) benadrukken het belang van naar buiten treden en actief verspreiden van resultaten uit experimenten om te kunnen opschalen. Al met al blijkt dus dat het *verticale niveau* van experimenteel bestuur essentieel is in de opschaling van experimenten.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek (7.1). Daarna worden de theoretische en praktische implicaties die deze conclusie met zich meebrengt beschouwd in 7.2 en 7.3. Vervolgens worden in 7.4 de methodologische beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek behandeld, alvorens het hoofdstuk af te sluiten in 7.5.

7.1 Beantwoording van de hoofdvraag

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: *Hoe kan experimenteel bestuur bijdragen aan de opschaling van experimenten bij Provincie Zuid-Holland?* Om de vraag te beantwoorden is kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij Provincie Zuid-Holland. In het Theoretisch Kader is het concept experimenteel bestuur geïntroduceerd, dat nog weinig wetenschappelijk onderbouwd of onderzocht is (Sabel & Zeitlin, 2012; Bulkeley & Broto, 2013; Potjer 2019). Door middel van zeventien semigestructureerde interviews en dertien geanalyseerde documenten is in dit onderzoek meer invulling gegeven aan de notie van experimenteel bestuur. Daarbij is gekeken naar hoe de experimenteel bestuur als praktische werkwijze ingezet kan worden om de opschaling van experimenten te stimuleren. Ondanks dat opschalen een chaotisch en onvoorspelbaar proces is en zal blijven (Spicer et al., 2014), komt in dit onderzoek naar voren dat verschillende sturingselementen van experimenteel bestuur het opschalen van succesvolle experimenten kan bevorderen.

Uit het onderzoek blijkt dat experimenteel bestuur een overkoepelende bestuurswijze is, waarbij op een bepaalde manier gestuurd wordt op experimenten, om de kans op opschaling zo groot mogelijk te maken. Opschaling van experimenten is niet vanzelfsprekend en moet vanuit een organisatie bewust georganiseerd worden. Dat kan door als organisatie experimenteel te besturen (Potjer, 2019). Zo kan een organisatie sturen op *lokaal niveau* op de professionalisering van experimenten (Potjer, 2019). Op *horizontaal niveau* kan een organisatie sturen op de diversiteit aan experimenten en – nog belangrijker – de verbinding daartussen (Turnheim et al., 2018; Potjer, 2019). Door op *verticaal niveau* actief te bouwen aan een innovatief klimaat start zij een bredere beweging in de organisatie waarin innovaties niet alleen starten, maar ook geïmplementeerd kunnen worden (De Vries et al., 2014; Glisson, 2015; Shanker et al., 2017; Bogers, 2018; Potjer, 2019).

Een publieke organisatie kan experimenten organiseren op zo'n manier, dat de kans op een succesvolle uitkomst en bredere implementatie het grootst is. Dit kan gedaan worden door experimenten te benaderen als praktijkgericht, interdisciplinair en lerend, oftewel het *lokale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019). Uit de theorie komt naar voren dat experimenten vooral ook samenwerkend met burgers zou moeten zijn (Dewey, 1927; Sanders, 2006; Bason, 2018; Potjer, 2019), maar dat blijkt vanwege de afstand tussen de provincie en burgers nog lastig. Tevens moet het lerende aspect structureel in experimenten gebouwd worden (Hartmann & Dorée, 2015). Dit blijkt eveneens lastig in praktijk en zou meer ingebed kunnen worden door een 'verbindingsofficier' aan te stellen die dit bewaakt of een structurele intervisie op te zetten. Bovendien is uit het onderzoek naar voren gekomen dat overheden niet zouden moeten experimenteren 'om te experimenteren', maar dat tijdens het experimenteren al aandacht aan opschalingsstrategieën besteed moet worden.

Een tweede sturingselement die kan bijdrage aan de opschaling van experimenten is door te investeren in meervoudige, diverse en zelfs tegenstrijdige experimenten. Dit betreft het *horizontale niveau* van experimenteel bestuur (Potjer, 2019). Hierdoor kan een rijker leerproces op gang gebracht worden, waardoor experimenten maatschappelijk robuuster worden (Turnheim et al., 2018). Een voorwaarde is dat deze experimenten wel aan elkaar verbonden moeten worden. Dit kan zowel intern als in samenwerking met externe partijen, zoals andere overheidsorganisaties, kennisinstellingen,

maatschappelijke organisaties of het bedrijfsleven. Als verschillende experimenten op deze manier aan elkaar verbonden worden, ontstaat een cultuur van leren tussen experimenten (Potjer, 2019). Eveneens kan op deze manier nauwkeuriger getoetst worden welke innovatie het beste werkt op een vraagstuk, waardoor de kans op opschalen vergroot wordt (Turnheim et al., 2018). Door te bouwen aan een netwerk waarin organisaties van elkaar leren, is het ook makkelijker om samen te gaan werken op experimenten, gedeeld eigenaarschap te creëren en succesvolle experimenten op te schalen (Westley et al., 2014; Turnheim et al., 2018). Met andere woorden, door een breed scala aan experimenten aan elkaar te verbinden, kunnen succesvolle experimenten makkelijker opgeschaald worden.

Ten derde blijkt uit het onderzoek dat het ontwikkelen van een innovatief klimaat essentieel is in de opschaling van experimenten, dat is het *verticale niveau* van experimenteel bestuur (De Vries et al., 2014; Glisson, 2015; Shanker et al., 2017; Bogers, 2018; Potjer, 2019). Door middel van interne opleiding en strategische personeelswerving kunnen mensen met de juiste competenties binnen gehaald worden die nodig zijn in dit klimaat. Daarnaast moeten deze mensen ook de ruimte krijgen om met initiatieven aan de slag te gaan, dat kan bevorderd worden door een innovatiecultuur te creëren (Vermeulen et al., 2007; De Vries et al., 2014). Oftewel, een cultuur waarin voortgebouwd wordt op de intrinsieke motivatie van medewerkers om te innoveren en waarbij creatief gedrag beloond en gestimuleerd wordt. Tevens blijkt uit het onderzoek dat actieve communicatie over experimenten, zowel intern als naar buiten, een belangrijk aspect is. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat het innovatief klimaat in de hele organisatie moet heersen, ook in het bestuur van de organisatie. Als het niet leeft in het bestuur, zal de rest van de ambtelijke organisatie altijd gebonden blijven aan de oude manieren van werken. Kortom, door actief aan een innovatief klimaat te bouwen floreren experimenten eerder en kunnen deze makkelijker opgeschaald worden.

7.2 Theoretische implicaties

Het doel van dit onderzoek was tweeledig: enerzijds het concretiseren van het nieuwe begrip experimenteel bestuur en anderzijds aangeven op welke wijze dit kan bijdragen aan de opschaling van experimenten. Experimenteel bestuur is in de wetenschappelijke literatuur nog weinig onderzocht (Sabel & Zeitlin, 2008, 2012; Potjer, 2019). Alhoewel in deze casus niet alle niveaus van experimenteel bestuur uit de theorie (Potjer, 2019) in praktijk voorkwamen, bijvoorbeeld de beperkte mate waarin op *horizontaal niveau* experimenteel bestuurd werd, heeft dit onderzoek een empirische bijdrage geleverd aan hoe experimenteel bestuur in de praktijk eruit kan zien. Tevens heeft dit onderzoek op basis van de bestaande literatuur (Sabel & Zeitlin, 2012; Bulkely & Broto, 2013; Potjer, 2019) een nieuwe definitie aangedragen voor experimenteel bestuur: *‘Een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren’*. Hiermee heeft dit onderzoek een concrete theoretische aanvulling gedaan op de schaarse literatuur over experimenteel bestuur. Bovendien heeft het empirisch onderzoek het belang van leiderschap in relatie tot experimenteel bestuur aangetoond. Dit is een belangrijk onderdeel van experimenteel bestuur en is nog niet eerder belicht in de literatuur. Daarmee levert dit onderzoek tevens een theoretische bijdrage.

Ten tweede werd in de wetenschappelijke literatuur over opschaling van experimenten onvoldoende aandacht besteed aan de wijze waarop organisaties dit kunnen organiseren of bevorderen, terwijl hier in praktijk wel behoefte aan is (Van Winden & Van den Buuse, 2017). Dit onderzoek heeft laten zien dat organisaties hier invulling aan kunnen geven door middel van experimenteel bestuur, dat meerdere handvaten biedt ter bevordering van de opschaling van experimenten. Door op *lokaal, horizontaal* en *verticaal niveau* experimenteel te sturen, kan op verschillende manieren de *scaling out* en *scaling up* bevorderd worden (Westley et al., 2014; Turnheim et al., 2018). Oftewel, dit onderzoek heeft een

nieuwe theoretische bijdrage geleverd aan het gat in de literatuur over de opschaling van experimenten.

7.3 Praktische implicaties

De conclusies uit dit onderzoek zijn ook relevant voor de opschaling van experimenten in de praktijk. Door invulling te geven aan experimenteel bestuur, kunnen publieke organisaties sturen op structureel experimenteren en de opschaling van deze experimenten. Daarmee biedt experimenteel bestuur meerdere handvaten. Een eerste handvat betreft hoe op een experiment gestuurd wordt. In experimenten moet samen met relevante actoren en vooral ook de doelgroep gewerkt worden om te leren wat in de praktijk werkt. Belangrijk is hierin dat de ontwikkelteams interdisciplinair zijn en over de organisatiemuren heen werken. Dat houdt in dat relevante partijen en vooral eindgebruikers actief moeten worden opgezocht. Dat vraagt lef van een organisatie om verbinding te maken met burgers en externe actoren die hieraan kunnen bijdragen. Een tweede handvat is een Darwinees experimenteerstrategie adopteren, waarbij een veelheid aan kleine, diverse en tegenstrijdige experimenten opgezet worden. Door meerder opties in de praktijk te toetsen kan geleerd worden wat het beste werkt in de realiteit.

Een derde handvat heeft betrekking tot het organiseren van een leeraanpak tussen experimenten, zowel binnen de provincie als buiten de provinciegrenzen. Intern kan dit bewaakt worden door een aangewezen ‘verbindingsofficier’ of een structurele intervisie. Voor de externe verbinding lijkt een groot overkoepelend samenwerkingstraject niet geschikt. Alternatieven zijn bijvoorbeeld uitwisselingen van medewerkers, medewerkers laten snuffelen bij andere overheden of informele verbindingen aangaan met publieke of private bedrijven. Een laatste handvat is het actief stimuleren van een innovatief klimaat. Dit kan door middel van strategische personeelsplanning deels opgepakt worden. Daarnaast kan innovatief gedrag beloond worden, door bijvoorbeeld medewerkers die initiatief vertonen op een podium te zetten. Daartegenover staat ook de optie om medewerkers die dit gedrag helemaal niet vertonen aan te spreken. Ook is het nodig dat leidinggevenden lef tonen, door een stap terug te doen om creativiteit de vrije loop te laten en juist een stap naar voren doen als fouten worden gemaakt.

7.4 Methodologische reflectie en vervolgonderzoek

In het lezen van dit onderzoek moet rekening gehouden worden met een drietal beperkingen van dit onderzoek. Om te beginnen is dit onderzoek gebaseerd op *case study*, waarbij zeventien interviews zijn gehouden met werknemers van de provincie en dertien documenten van de provincie zijn geanalyseerd. Dat betekent dat de omstandigheden waarin dit onderzoek plaats heeft gevonden uniek zijn en het onderzoek dus verbonden is aan deze specifieke context. Aspecten die voor provincies van belang zijn in het experimenteren en opschalen van experimenten, gaan bij andere overheden wellicht niet op. Zo loopt de provincie bijvoorbeeld op tegen de ervaren afstand tot haar burgers, terwijl dit voor gemeenten mogelijk anders is. Om die reden is het waardevol om in de toekomst hetzelfde thema bij overheidsorganisaties op verschillende niveaus te onderzoeken, zoals bij gemeenten of het Rijk. Het kan zijn dat overheidsinstanties op verschillende schaalniveaus ook een hele andere invulling geven aan experimenteel bestuur.

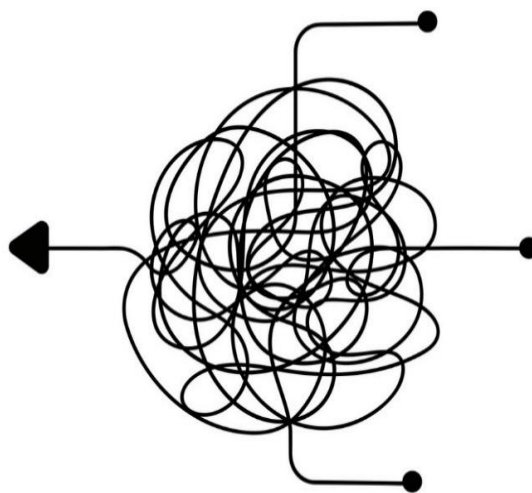
Een andere beperking van het onderzoek betreft de bredere context waarin het onderzoek heeft plaats gevonden. Het onderzoek is namelijk gestart tijdens de coronacrisis, waardoor de keuze is gemaakt om de oorspronkelijke onderzoeksmethoden aan te passen. Voorafgaand de crisis was gekozen om diverse experimenten bij de provincie in praktijk te gaan observeren, wat een belangrijk deel van de dataverzameling zou zijn. Ongelukkigerwijze zijn een aantal experimenten en bijeenkomsten uitgesteld of geannuleerd, waardoor de mogelijkheid tot dataverzameling door middel van observaties

ontbrak. Dat betekent dat de Provincie Zuid-Holland, zoals respondenten zelf ook benoemen, nog niet heel veel bewuste experimenten heeft uitgevoerd en opgeschaald. Dit kan invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten. Voor vervolgonderzoek is het daarom interessant om in de toekomst opnieuw een *case study* uit te voeren bij een publieke organisatie die meer ervaring heeft opgebouwd met het opzetten en opschalen van experimenten. Op die manier kan meer empirische data verzameld worden over experimenteel bestuur. Bovendien is het interessant om naast de voordelen, ook de nadelen van deze bestuurswijze te onderzoeken. Op die manier kan de toegevoegde waarde van experimenteel bestuur tegenover andere bestuurswijzen afgezet worden.

Ten slotte behoeft de scope van het onderzoek nadere aandacht. Een doel van dit onderzoek was verdere invulling geven aan het nieuwe concept van experimenteel bestuur (Sabel & Zeitlin, 2012; Potjer, 2019) Daarmee is de scope van het onderzoek breed ingestoken. Een nadeel daarvan is dat in dit onderzoek niet de ruimte is geweest om op alle aspecten diep in te gaan. Uit de bevindingen, zoals in hoofdstuk zes is beschouwd, kwam bijvoorbeeld naar voren dat ambtelijk en bestuurlijk leiderschap erg belangrijk is in de opschaling van experimenten. Het belang van leiderschap in innovatieprocessen wordt ook in ander wetenschappelijk onderzoek aangehaald (Meijer, 2014; Bason, 2018; Van Lunenburg et al., 2020). In het verlengde daarvan roept dit onderzoek vragen op over leiderschap in experimenteel bestuur: bestaat er zoiets als experimenteel leiderschap en zo ja, hoe kan daar invulling aan gegeven worden? Dientengevolge biedt dit een interessant aanknopingspunt voor vervolgonderzoek.

7.5 Slot

Al met al heeft dit onderzoek aangetoond dat publieke organisaties zich snel en flexibel moeten kunnen aanpassen om de huidige maatschappelijke uitdagingen te lijf te gaan. Alleen experimenteren is echter onvoldoende toereikend. Als men met experimenten ook daadwerkelijk impact wil hebben op en voor de samenleving, speelt de opschaling van experimenten een belangrijke en tevens gecompliceerde rol. In de praktijk blijkt opschalen in de publieke sector meer werkt als een olievlek, dat zich steeds verder uitbreidt en daarmee meer mensen bereikt, zoals weergegeven in de afbeelding onderaan. Dat betekent niet dat de opschaling van experimenten vergeefs is. Om innovaties te kunnen opschalen moeten experimenten niet alleen maar van toeval afhangen, maar juist geprofessionaliseerd worden. Publieke organisaties kunnen experimenten op een structurele manier organiseren, waardoor opschaling gestimuleerd wordt en meer impact gecreëerd wordt: experimenteel bestuur.



Literatuurlijst

- Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*.
- Ansell, C., & Bartenberger, M. (2016). Varieties of experimentalism. *Ecological Economics*, 130, 64-73.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18, 543 – 571.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2009). Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy press.
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in Beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bekkers, V. J. J. M., Korteland, E. H., Müller, E., & Simons, M. (2006). Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector. *Center for Public Innovation*.
- Bekkers, V. J. J. M., Tummers, L. G., Stuijzand, B. G., & Voorberg, W. (2013). *Social innovation in the public sector: an integrative framework*. LIPSE Working articles, (1).
- Bocken, N.M., Fil, A., & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295-308.
- Bogers, M. (2018). Innovating by doing: promoting on-the-job experimentation through a climate for innovation. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(3), 362-382.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33.
- Börzel, T. A. (2012). Experimentalist governance in the EU: The emperor's new clothes? *Regulation & Governance*, 6(3), 378-384.
- Bosch, S. van den, & Rotmans, J. (2008). *Deepening, broadening, and scaling up. A Framework for Steering Transition Experiments*. Delft, Rotterdam: Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions, TNO Strategy and Policy.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., & Twist, M.J.W. van. (2012). *Openbaar Bestuur. Beleid, Organisatie en Politiek*. Deventer: Kluwer
- Breeman, G.E., Noort, W.J. van, & Rutgers, M.R. (2015). *De bestuurlijke kaart van Nederland. Het openbaar bestuur in nationaal en internationaal perspectief*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Brown, L., & Osborne, S.P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186-208.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th edition. Oxford University Press.
- Bulkeley, H., & Castán Broto, V. (2013). Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the institute of British geographers*, 38(3), 361-375.
- Búrca, G., Keohane, R. O., & Sabel, C. (2014). Global experimentalist governance. *British Journal of Political Science*, 44(3), 477-486.

- Buuren, A. van (2017). *Vormgeven aan uitnodigend bestuur. Pleidooi voor een ontwerpgerichte bestuurskunde*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Buuren, A. van, Vreugdenhil, H., Popering-Verkerk, J. van, Ellen, G. J., Leeuwen, C. van, & Breman, B. (2018). The pilot paradox: exploring tensions between internal and external success factors in Dutch climate adaptation projects. In Turnheim, B., Kivimaa, P., & Berkhout, F. (Eds.). (2018). *Innovating climate governance: moving beyond experiments*. Cambridge University Press.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Charmaz, K. (1996). *The search for Meanings - Grounded Theory*. In: Smith, J.A., Harré, R. & Van Langenhove, L. (Eds.). *Rethinking Methods in Psychology*. Londen: Sage Publications.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. Routledge.
- Crosby, B.C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Darwin, C.R. (1868). *The Variation of Animals and Plants Under Domestication*. New York: Orange Judd & Co.
- Dawson, P. (2019). *Reshaping change: A processual perspective*. Routledge.
- Deacon, D., Bryman, A., & Fenton, N. (1998). Collision or Collusion? A Discussion of the Unplanned Triangulation of Quantitative and Qualitative Research Methods. *International Journal of Social Research Methodology*, 1, 47-63.
- Dees, J.G., Anderson, B.B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-32.
- Dewey, J. (1927). *The public and Its Problems*. Athens, OH: Swallow Press.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Doren, D. van, (2018). *Accelerating the transition to low-carbon cities: Strategies for scaling-up local initiatives* (Doctoral dissertation, Utrecht University). Geraadpleegd via <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:dspace.library.uu.nl:1874%2F359559>
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming: een vergelijkend onderzoek naar de consequentie van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.
- Eggers, W.D., & Singh, S.K. (2009). *The Public Innovators Playbook*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Emerson, K., & Gerlak, A.K. (2014). Adaption in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*, 54(4), 768-781.
- Engel, L.H. (2008). Experiments in Democratic Education: Dewey's Lab School and Korczak's Children's Republic. *The Social Studies*, 99(3), 117-121.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- European Commision. (2019) *Regional Innovation Scorebord 2019*. Geraadpleegd via <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36641>
- Fielding, N. & Fielding, J. (1986). *Linking data*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Fineman, S., Gabriel, Y., & Sims, D. B. (2010). *Organizing & Organizations*. London: Sage.
- Fossum, J. E. (2012). Reflections on experimentalist governance. *Regulation & Governance*, 6(3), 394-400.
- Gieske, H., Buuren, A. van, & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovation capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 21(1), 1-15.
- Gilson, L., & Schneider, H. (2010). Commentary: Managing scaling up: what are the key issues? *Health Policy and Planning*, 25(2), 97-98.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.
- Greenhalgh, T., & Papoutsi, C. (2019). Spreading and scaling up innovation and improvement. *Bmj*, 365, 12068.
- Greenhalgh, T., Robert, T., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Hall, M., Kutsch, E., & Partington, D. (2012). Removing the cultural and managerial barriers in project-to-project learning: A case from the UK public sector. *Public Administration*, 90(3), 664-684.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide Organisaties: Terug naar de Bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- 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.
- Hartmann, A., & Dorée, A. (2015). Learning between projects: More than sending messages in bottles. *International journal of project management*, 33(2), 341-351.
- Hartmann, A., & Linn, J.F. (2007). *Scaling Up: a path to effective development. 2020 focus brief on the World's poor and hungry people*. IFPRI, Washington
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked problem: Implications for public policy and management.
- Hermans, F. L., Haarmann, W. M., & Dagevos, J. F. (2011). Evaluation of stakeholder participation in monitoring regional sustainable development. *Regional Environmental Change*, 11(4), 805-815.
- Hermans, F., Roep, D., & Klerkx, L. (2016). Scale dynamics of grassroots innovations through parallel pathways of transformative change. *Ecological Economics*, 130, 285-295.
- Holzmann, V. (2013). A meta-analysis of brokering knowledge in project management. *International Journal of Project Management*, 31, 2-13.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Jong, J.P.J de, Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* Literature review, EIM, Zoetermeer.
- Jong, J.P.J. de, & Hartog, D.N. den. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Jong, J.P.J. de, Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* EIM, Zoetermeer.
- Jordan, A., Huitema, D., Asselt, H. van, & Forster, J. (Eds.). (2018). *Governing climate change: Polycentricity in action?* Cambridge University Press.

- Junginger, S. (2013). Design and innovation in the public sector: Matters of design in policy-making and policy implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-11.
- Kaplan, S. M. (1999). Discontinuous innovation and the growth paradox. *Strategy & leadership*.
- Karvonen, A., & Heur, B. van. (2014). Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(2), 379-392.
- Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management*, 10(2), 175-198.
- Kempers, J., Ketting, E., Chandra-Mouli, V., & Raudsepp, T. (2015). The success factors of scaling-up Estonian sexual and reproductive health youth clinic network-from a grassroots initiative to a national programme 1991–2013. *Reproductive health*, 12(1), 2.
- Kerkhof, M. van de, & Wieczorek, A. (2005). Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability: Methodological considerations. *Technological forecasting and social change*, 72(6), 733-747.
- Kivimaa, P., Hildén, M., Huitema, D., Jordan, A., & Newig, J. (2017). Experiments in climate governance—a systematic review of research on energy and built environment transitions. *Journal of Cleaner Production*, 169, 17-29.
- Knutagård, M., & Kristiansen, A. (2019). Scaling Up Housing First Pilots – Drivers and Barriers. *Nordic Journal of Social Research*, 10(1), 1-23.
- Kolko, J. (2010). Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15-28.
- Koopmans, F., & Bosch, S. (2016). *Managementvaardigheden*. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten
- Koppenjan, J., & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: Public Private Controversies*. London: Routledge.
- Leeuwis, C. (2003). *Van strijdtoneelen en luchtkastelen*. Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A. G. (2012). Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9).
- Lunenburg, M. van, Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and Why Do Social and Sustainable Initiatives Scale? A Systematic Review of the Literature on Social Entrepreneurship and Grassroots Innovation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-12.
- Lynn, G., Morone, J.G., & Paulson, A.S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Managerial Review*, 38(3), 8-37.
- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). Scaffolding: A process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2021–2044.
- Maqsood, T., Finegan, A., & Walker, D. (2006). Applying project histories and project learning through knowledge management in an Australian construction company. *The Learning Organization*.
- Maranto, R., & Wolf, P. J. (2013). Cops, teachers, and the art of the impossible: Explaining the lack of diffusion of innovations that make impossible jobs possible. *Public Administration Review*, 73(2), 230-240.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
- Martin, R. L. (2009). *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.

- Maxwell, J. A. (2014). *Qualitative research design: An interactive approach*. 3rd edition. Sage Publications.
- Meijer, A. (2014). From hero-innovators to distributed heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199–216.
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206.
- Meijer, A., & Thaens, M. (2018). Urban technological innovation: Developing and testing a sociotechnical framework for studying smart city projects. *Urban Affairs Review*, 54(2), 363-387.
- Moore, M. (2003). Managing for Value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Moore, M. L., & Westley, F. (2011). Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and society*, 16(1).
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., & Sanders, B. (2007). *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. London, England: National Endowment for Science, Technology, and the Arts.
- Nair, S., & Roy, D. (2009). *Promoting Variation. Creating Adaptive Policies: A Guide for Policymaking in an Uncertain World*. Sage Publications: New Delhi/IDRC, Ottawa.
- Newell, S., & Edelman, L. F. (2008). Developing a dynamic project learning and cross-project learning capability: synthesizing two perspectives. *Information Systems Journal*, 18(6), 567-591.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy, and public services delivery in the UK. the word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Paranagamage, P., Carrillo, P., Ruikar, K., & Fuller, P. (2012). Lessons learned practices in the UK construction sector: current practice and proposed improvements. *Engineering Project Organization Journal*, 2(4), 216-230.
- Poel, I. van de, Asveld, L., & Mehos, D.C. (Eds.) (2017). *New perspectives on technology in society: experimentation beyond the laboratory*. Routledge.
- Potjer, S. (2019). *Experimenteel Bestuur. Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing*. Utrecht: Urban Futures Studio, Universiteit Utrecht.
- Provincie Zuid-Holland. (2019a). *Waardevol Digitaliseren. Regie op digitale transformatie*. Geraadpleegd van <https://www.zuid-holland.nl/overons/bestuur-zh/gedeputeerde-staten/besluiten/2019/februari/5-februari/visie-digitale/>
- Provincie Zuid-Holland. (2019b). *Doorbraakprojecten digitale transformatie 492995*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2019c). *Plan van aanpak experiment Microsubsidies*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2019d). *Innoveren met data en technologie - Experiment Microsubsidies*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2019e). *Waardevol digitaliseren. Verstedelijking 2.0*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.

- Provincie Zuid-Holland. (2019f). *Kwaliteit van het lokale bestuur. Voorspellen van de financiële positie van gemeenten*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2019g). *Doorbraakproject SmartMobility*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2019h). *Plan van aanpak Pilot Digitale Transformatie binnen PZH Relatiemanagement*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2020a). *Overzicht deelproducten Microsubsidies*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2020b). *Memo over opschaling en doorontwikkeling van SNapp*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2020c). *Plan van aanpak experiment corporate website*. Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Provincie Zuid-Holland.
- Rangoni, B., & Zeitlin, J. (2020). Is experimentalist governance self-limiting or self-reinforcing? Strategic uncertainty and recursive rulemaking in European Union electricity regulation. *Regulation & Governance*.
- Raven, R. P. J. M. (2005). *Strategic Niche Management for Biomass*. Eindhoven: Eindhoven University.
- Reay, T., & Hinings, C.R. (2009). Managing the Rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
- Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-69.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2008). Transition management: reflexive governance of societal complexity through searching, learning, and experimenting. *Managing the transition to renewable energy*, 15-46.
- Ruijter, E., & Meijer, A. (2019). Open Government Data as an innovation process: Lessons from a living lab experiment. *Public Performance & Management Review*, 1-23.
- Sabel, C. F., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist governance. *The Oxford handbook of governance*, 1, 2-4.
- Sabel, C.F., & Zeitlin, J. (2008). Learning from Difference: The New Architecture of Experimentalist Governance in the EU. *European Law Journal*, 14(3), 271-327.
- Sanders, E. (2006). Design serving people. *Cumulus Working Papers*, 28-33.
- Schön, D. A. (1938). *The reflective practitioner*. New York, 1083.
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology analysis & strategic management*, 20(5), 537-554.

- Schram, J., Steen, M. van der, & Twist, M. van. (2019). De vernieuwing van de verantwoording. Hoe digitalisering en dataficering bijdragen aan de vernieuwing van innovatieve publieke verantwoording in de provincie Zuid-Holland. Den Haag: NSOB.
- Sengers, F., Berkhout, F., Wieczorek, A. J., & Raven, R. (2016). Experimenting in the city: Unpacking notions of experimentation for sustainability. *Routledge, the experimental city*, 15-31.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Shokri-Ghasabeh, M. & Chileshe, N. (2014). Knowledge management: barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractor's perspective. *Construction innovation: information, process, management*, 14, 108-134.
- Simmons, R., Fajans, P. & Ghiron, L. (2006). *Scaling up Health Service Delivery: From Pilot Innovations to Policies and Programmes*. Geneva: Expandnet & World Health Organization.
- Smith, A. (2007). Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology analysis & strategic management*, 19(4), 427-450.
- Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63, 114-124.
- Smith, B. R., Kistruck, G. M., & Cannatelli, B. (2016). The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 677-689.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A 'Leader's Framework for Decision-Making'. Harvard Business Review: November.
- Spicer, N., Bhattacharya, D., Dimka, R., Fanta, F., Mangham-Jefferies, L., Schellenberg, J., & Wickremasinghe, D. (2014). 'Scaling-up is a craft not a science': catalysing scale-up of health innovations in Ethiopia, India, and Nigeria. *Social science & medicine*, 121, 30-38.
- Stoker, G. & John, P. (2009). Design experiments: Engaging policy makers in the search for evidence about what works. *Political Studies*, 57(2), 356-373.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? *Management Learning*, 41(3), 325-344.
- Termeer, C.J.A.M., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
- Turnheim, B., Kivimaa, P., & Berkhout, F. (Eds.). (2018). *Innovating climate governance: moving beyond experiments*. Cambridge University Press.
- Vermeulen, P. A., Bosch, F. A. van den, & Volberda, H. W. (2007). Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, 28(10), 1523-1546.
- Vilajosana, I., Llosa, J., Martinez, B., Domingo-Prieto, M., Angles, A., & Vilajosana, X. (2013). Bootstrapping Smart Cities Through a Self-Sustainable Model Based on Big Data Flows. *IEEE Communications Magazine*, 51(6), 128-134.
- Volberda, H. W., Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Koninklijke Van Gorcum.
- Vries, H. de, Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Innovation in The Public Sector: A Systemtic Review Ang Future Research Agenda. LIPSE Publication.

- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.
- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., & Banerjee, B. (2011). Tipping toward sustainability: emerging pathways of transformation. *A Journal of the Human Environment*, 40(7), 762.
- Winden, W. van, & Buuse, D. van den. (2017). Smart city pilot projects: Exploring the dimensions and conditions of scaling up. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 51-72.
- Wiske, M. S., & Perkins, D. (2005). *Dewey goes digital: Scaling up constructivist pedagogies and the promise of new technologies. Scaling up success: Lessons learned from technology-based educational innovation*. New York: Jossey-Bass, 18.
- Wolfe, D. A. (2018). *Experimental Governance: Conceptual approaches and practical cases*. Toronto: Innovation Policy Lab and Munk School of Global Affairs, University of Toronto.
- Wolff, R. van der, (2018). Innovatie Implementatie bij Nederlandse particuliere zorgaanbieders (Doctoraalscriptie). Geraadpleegd van <https://thesis.eur.nl/pub/44827>
- World Health Organization. (2010). *Nine steps for developing a scaling-up strategy*. World Health Organization.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.
- Zedtwitz, M. von. (2002). Organizational learning through post-project reviews in R&D. *R&D Management*, 32(3), 255-268.

Bijlage I: Interviewguide

Introductie:

- Welkom heten en bedanken deelname
- Informed consentformulier (vertrouwelijkheid en anonimiteit), opnemen en duur interview
- Voorstellen onderzoeker, doel van het onderzoek en doel van het interview
- Vragen?

Respondent:

- Functie in de organisatie en werkzaamheden
- Rol met betrekking tot experimenteren bij Provincie Zuid-Holland

Sturen op experimenten:

- Betekenis van experimenteren: wat betekent experimenteren? Wanneer is iets een experiment?
- Doel van experimenteren: wat is het doel van experimenteren?
- Toegevoegde waarde van experimenteren: wat levert experimenteren op?
- Slagen/falen: wanneer is een experiment geslaagd?
- Experimenten in de provincie:
 - In hoeverre experimenteert de provincie?
 - Op welke wijze wordt geëxperimenteerd in de provincie?

Sturing in experimenten:

- Beweegreden: waarom is gekozen een experiment op te zetten?
- Proces: hoe verliep het proces van het experiment van begin tot eind? Hoe heb jij het proces ervaren?
- Samenwerking in experiment:
 - Wie waren betrokken bij het experiment (intern, extern, burgers)
 - Hoe verliep de samenwerking?
 - Wat was de rol van de provincie in die samenwerking?
- Barrières: wat liep niet goed in het experiment? Wat waren struikelblokken?
- Drivers (randvoorwaarden):
 - Wat liep goed in het experiment?
 - Hoe ziet de ideale omgeving voor experimenten er voor jou uit?
 - Wat vraag experimenteren van de Provincie?
 - Welke randvoorwaarden zitten aan een experiment verbonden?
- Leren: welke rol had leren in het experiment?
 - Evaluaties: met wie en hoe?
 - Welke lessen werden getrokken?
 - Hoe worden lessen gedeeld?

Sturen op het verbinden van experimenten

- Verbinden van experimenten binnen de provincie
 - Op de hoogte van ander experimenten?
 - In hoeverre worden deze aan elkaar verbonden?
- Verbinden van experimenten buiten de provincie
 - Samenwerking met andere publieke/private organisaties?
 - Hoe krijgt deze samenwerking vorm?
 - Wat is de rol van de provincie in die samenwerking?
 - Hoe verloopt deze samenwerking? Hoe wordt deze ervaren?
 - Op welke thema's wordt samengewerkt?
 - In hoeverre vindt leren tussen experimenten plaats?

De opschaling van experimenten

- Betekenis opschalen
 - Wat is opschalen?
 - Wanneer eindigt een experiment en start opschalen?
 - Doel van opschalen?
- Proces: hoe kun je opschalen?
 - In hoeverre vindt opschaling plaats?
 - Hoe wordt opgeschaald? Hoe kunnen experimenten opgeschaald worden?
 - Hoe wordt dit ervaren?
 - Wat zijn struikelblokken/wat is hier lastig aan?
 - Wat vraagt opschaling van experimenten van de provincie?

Afsluiting

- Dingen die nog niet besproken zijn, maar de respondent in kader van het onderzoek nog wil toevoegen
- Bedanken voor deelname en tijd
- Herhalen afspraken over vervolggcommunicatie

Bijlage II: Codeboom

Informatie Respondent

- Achtergrond
- Functie
- Rol in experimenten

Experimenteel bestuur

1. Experimenteren

- Beweegreden achter experimenteren
 - Efficiëntie en effectiviteit
 - Maatschappelijke relevantie
 - Veranderende complexiteit van de wereld
 - Bestuurlijke ambities
- Definitie experimenten
 - Uit proberen
 - Fouten mogen maken
 - Niet weten wat het oplevert
 - Iets ‘nieuws’
 - Vrijblijvendheid van experimenten
- Uitvoering van experimenten
 - Multidisciplinaire teams
 - Schaalgrootte van experiment
 - Creatief denkproces
 - Gestructureerd experimenteren
 - Leidinggevende ervoor gaan staan
 - Leren in experimenten
 - Men buiten het ontwikkelteam betrekken
 - Interne verbindingen
 - Externe partners
 - Betrekken eindgebruikers
 - Scrummethodiek
 - Versnelling in experimenteren
- Experimenten niet van de grond gekomen

2. Horizontaal verbinden van experimenten

- Diversiteit en meervoud in experimenten
- Leren tussen experimenten
 - Leren tussen experimenten binnen de provincie
 - Leren tussen experimenten buiten de provincie

3. Opschalen van experimenten

- Beweegredenen opschalen
- Definitie opschalen
- Opschalen is moeilijk
 - Logge bureaucratie
 - Menselijke weerstand
 - Spanning uniciteit en bredere uitrolbaarheid
 - Spanning beleidswereld en techneuten
- Governance voor opschaling
 - Capaciteit nodig
 - Continuïteit na experiment
 - Evaluatie na experiment
 - Vastlegging van experiment
 - Voorafgaand opschalen incorporeren
 - Innovatieklimaat (verticaal niveau)
 - Bik naar buiten
 - Communiceren over experimenten
 - Organisatiestructuur
 - Personeelsmanagement
 - Ruimte maken voor experimenten
 - Leiderschap
 - Gedeeld eigenaarschap
 - Commitment beleidsafdelingen
 - Commitment bestuurlijke en ambtelijke leidinggevenden
 - Netwerken

Bijlage III: Overzicht documenten

#	DOCUMENT TITEL
D1	Verkenningstafel Doorbraakprojecten
D2	Plan van aanpak experiment Microsubsidies
D3	Plan van aanpak experiment nieuwe website
D4	Plan van aanpak Digitale Transformatie PZH Relatiemanagement
D5	Medewerkers experiment microsubsidies
D6	Contactpersonen in het vizier
D7	Bijlage Belronde
D8	Overzicht deelproducten microsubsidies
D9	Visie Waardevol Digitaliseren PZH
D10	Besluit GS Innovatiestimulering 17 januari
D11	GS-voorstel Mandaat ondertekening intentieverklaring interbestuurlijke samenwerking Startup in Residence
D12	Werkwijze Inrichtingsprincipes
D13	Memo over opschaling en doorontwikkeling SNapp