



Utrecht University

The Startup way of working

Een onderzoek gericht op de stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector binnen het Startup In Residence programma als Publieke Private Innovatie samenwerkingsverband

Master thesis

Marnix Heijnsman

6017223

6-8- 2018

Sociology: Contemporary Social Problems

Faculty of Social and Behavioural Sciences

Utrecht University

Supervisor: dr. Jornt Mandemakers

Second reader: dr. Anne-Rigt Poortman

Abstract

This research focuses on the domain of Public Private innovation (PPI). The term PPI often refers to a setting in which public and private actors work together in order to develop innovative solutions targeted the public sector. In literature involving PPI more knowledge is needed about the private actors perspective regarding the process of PPI; and the problems the public and private actors face while cooperating within PPI. This research contributes to these questions by focusing on the presence of drivers and barriers for innovation in the public sector within the Startup in Residence program (Sir program) by the Dutch Government as a typical PPI partnership. In this research the experiences of the private actors are taken into account as well. The results of this study show that several drivers and barriers for public sector innovation are present in the Sir program on the knowledge, institutional, organizational, structural and individual level. Some important findings of this study show that 1) more knowledge about the possibilities from out the procurement law is required by the public sector; 2) barriers are present in the event of the participation of other government actors regarding the Sir program; and finally 3) individual network leadership is an important driver in the process of PPI in the Sir program.

Keywords: *Public Private Innovation, Drivers, Barriers, Innovation process, Public Sector, Development*

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “The Startup way of working”. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master “Contemporary Social Problems ” aan de Universiteit Utrecht en in samenwerking met het Ministerie van Justitie en Veiligheid in Den Haag als stageorganisatie.

Een voorwoord is geen voorwoord zonder een aantal mensen te bedanken. Op de eerste plaats zijn dit mijn stagebegeleider Peter Elias vanuit het Ministerie en mijn scriptiebegeleider vanuit de opleiding Jornt Mandemakers. Zonder jullie goede en opbouwende feedback was dit onderzoek nooit tot stand gekomen. Dank hiervoor!

Graag wil ik eveneens alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Die tijd hebben willen vrijmaken voor de interviews en hier ook een enthousiaste bijdrage aan hebben geleverd. Verder wil graag ook mijn collega’s bij het Ministerie van JenV bedanken voor een leerzame en prettige samenwerking, waarin eventuele vragen betreffende het onderzoek ook ten alle tijden gesteld konden worden. Hierbij nog een bijzondere dank aan Henk ,Johanne en Peter die mij in het afgelopen halfjaar in de wereld van de startups hebben meegenomen en echt hebben laten meemaken wat je vanuit teamwork allemaal kan bereiken.

Last but not least heb ik vanuit mijn vrienden en familie ook veel steun gekregen bij de uitvoering van dit onderzoek. Hierbij wil ik in het bijzonder mijn vriendin Jessica en broer Barth bedanken. Hun onvoorwaardelijke steun en motiverende woorden hebben mij zeker geholpen bij het schrijven van deze scriptie.

Ik wens u veel leesplezier,

Marnix Heijnsman

Managementsamenvatting

De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor de vraag hoe private en publieke actoren in samenwerking tot innovatie kunnen komen bij het oplossen van vraagstukken uit de publieke sector. In de literatuur wordt een dergelijke manier van samenwerken ook wel Publiek Private Innovatie (PPI) genoemd. De term PPI refereert aan een setting waarin publieke en private actoren in samenwerking een innovatie oplossing ontwikkelen voor een probleem uit de publieke sector. Hierbij worden de actoren in een PPI project echt gezien als ontwikkelingspartners, die door het continu uitwisselen van kennis, middelen en ideeën, gezamenlijk innovatieve oplossingen ontwikkelen voor het publieke vraagstuk dat vraagt om een oplossing

De uiteindelijk doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van de ervaringen van de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma als PPI samenwerkingsverband met de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector. Hierbij staat de volgende hoofdvraag centraal: *Welke stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector worden er ervaren door de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma als Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is in dit onderzoek een exploratief kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Binnen dit onderzoek stonden zowel de publieke als private actoren van het Startup in Residence programma (SiR) centraal. Het theoretisch kader van dit onderzoek richtte zich op stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector op de gebieden kennis, ruimte, samenstelling van het netwerk en individu.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de publieke en private actoren zowel stimulerende als remmende factoren voor innovatie in de publieke sector ervaren bij het verloop van Startup In Residence programma (Sir programma). Op institutioneel, organisatorisch, netwerk en individueel niveau zijn er verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector vanuit dit onderzoek naar voren gekomen. Enkele belangrijke bevindingen die vanuit dit onderzoek naar voren komen zijn dat 1) dat er op het gebied van kennis bij de publieke actoren onduidelijkheden bestaan over de aanbestedingsmogelijkheden vanuit het Sir programma. 2) er remmende factoren optreden bij het aanhaken van andere overheidsorganisaties bij het traject 3) individueel netwerklederschap een belangrijke stimulerende rol speelt binnen het proces van PPI in het Sir programma.

Inhoud

1. Inleiding onderzoek.....	7
2. Theoretisch kader onderzoek	10
2.1 Wat is innovatie	10
2.2 Het publieke sector innovatie ecosysteem	11
2.2.1 Kennis en innovatie.....	12
2.2.2 Ruimtelijke factoren en innovatie	13
2.2.3 Samenstelling van het netwerk en innovatie.....	16
2.2.4 Individuele factoren en innovatie.....	18
2.3 Conclusie theoretisch kader	19
3. Methoden van onderzoek	21
3.1 Type en methode Onderzoek	21
3.2 Methode van dataverzameling	21
3.3 Deelnemers onderzoek	22
3.4 Analyse interviews	23
3.5 Betrouwbaarheid	24
3.6 Ethische verantwoording.....	24
4. Resultaten onderzoek	25
4.1 Overeenstemming en Kennis binnen het Startup in Residence programma	26
4.2 Ruimte binnen het Startup In Residence programma	29
4.3 De samenstelling van het Startup in Residence netwerk	34
4.4 Individueel netwerkleiderschap	40
5. Conclusie en discussie onderzoek.....	42
5.1 Algehele conclusie	42
5.2 Discussie	44
5.3 Aanbevelingen onderzoek.....	45
Literatuur.....	47
Bijlagen	51

1. Inleiding onderzoek

'Hardly any of society's wicked problems can be solved through the isolated efforts of a single authority'. (Bason,2010)

De aandacht voor innovatie in de publieke sector is in het afgelopen decennium flink toegenomen. Gemeenschappen over de hele wereld worden geconfronteerd met maatschappelijke uitdagingen en complexe vraagstukken waar de traditionele overheid niet het antwoord op heeft (Bland, Bruk, Kim, & Lee, 2010). Om de maatschappelijke uitdagingen van vandaag de dag het hoofd te bieden wordt in de publieke sector dan ook steeds vaker de noodzaak gezien om haar capaciteit om te innoveren te versterken (Bland et al. 2010). Hierbij is binnen de publieke sector de gedachte toegenomen dat het oplossen van publieke problemen niet meer bij maar één partij ligt, maar ook nieuwe partijen het veld moeten betreden om na te denken over passende oplossingen ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken (Bommert, 2010; Bason, 2010; Cels et al, 2012). De afgelopen jaren is er dan ook veel aandacht geweest voor de vraag hoe private en publieke actoren in samenwerking tot innovatie kunnen komen bij het oplossen van vraagstukken uit de publieke sector (Weihe et al., 2011; Dittmer et al., 2008; Nissen et al., 2014). In de literatuur wordt een dergelijke manier van samenwerken ook wel Publiek Private Innovatie (PPI) genoemd. De term PPI refereert aan een setting waarin publieke en private actoren in samenwerking een innovatie oplossing ontwikkelen voor een probleem uit de publieke sector (Dittmer et al., 2008). Hierbij worden de actoren in een PPI project echt gezien als ontwikkelingspartners, die door het continu uitwisselen van kennis, middelen en ideeën, gezamenlijk innovatieve oplossingen ontwikkelen voor het publieke vraagstuk dat vraagt om een oplossing (Evald, Nissen, Clarke & Munksgaard, 2014).

Wetenschappelijk onderzoek in het veld van Publiek Private Innovatie (PPI) heeft zich tot nu toe voornamelijk gericht op de vraag hoe de publieke sector PPI samenwerkingsverbanden procesmatig kan opzetten. (Evald et al. 2014). Veel onderzoeken hebben dit ook gedaan vanuit het perspectief van de publieke sector. Dit maakt dat er in de wetenschap betreffende PPI minder onderzoek is gedaan naar de ervaringen van de private sector met betrekking tot PPI. Er is meer kennis nodig over de vraag hoe de private actoren omgaan met het proces van PPI en tegen welke problemen de publieke en private partijen aanlopen in de onderlinge samenwerking binnen PPI (Evald et al., 2014; Arlbjørn, & Freytag, 2012; Caranza & Longo, 2012). Zo komt uit diverse onderzoeken naar voren dat de ruimte om te kunnen innoveren in de publieke sector zou worden gehinderd door zaken als administratieve regels en bestaande proce-

dures die ‘slimme oplossingen’ eerder in de weg staan dan bevorderen (Bason, 2010; Bekkers et al. 2010; Harris en Albury, 2009; Moore, 2009; 2005; Hartley, 2005; Mulgan en Albury, 2003). Hierbij wordt de publieke sector gezien als bureaucratisch en conservatief, waarbij de discussie zich richt op de aanwezigheid van verschillende barrières en dilemma’s die aanwezig zijn in publieke sector en ervoor zorgen dat innovatie lastig van de grond komt (Bason,2010). Aan de andere kant wordt in een groeiend aantal publicaties de publieke sector, en de onderlinge samenwerking tussen publieke en private partijen, juist gepresenteerd als een omgeving die innovatie mogelijk maakt (Bekkers et al. 2010; Bason, 2010; Schmidt, 2010; Greenwood et al., 2008).

Verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector kunnen dus het proces van PPI beïnvloeden. Dit onderzoek richt zich op de vraag op welke wijze deze stimulerende en remmende factoren een rol spelen binnen PPI. Hierdoor wordt er ingespeeld op de wetenschappelijke behoefte die er bestaat aan meer inzicht in mogelijke problemen waar men tegen aanloopt bij deze vorm van samenwerken aan innovatie. In dit onderzoek is hierbij ook het perspectief van de private sector meegenomen. Om dit onderzoek uit te voeren is er een specifiek Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband geselecteerd die zich voordoet bij verschillende overheden in Nederland. Het Startup in Residence programma (Sir programma). Het Sir programma kan worden gezien als een typische vorm van PPI waarin de Nederlandse overheid in samenwerking met startup¹ organisaties tot innovatieve oplossingen voor publieke vraagstukken probeert te komen. De hoofdvraag van dit onderzoek is vanuit hier dan ook als volgt geformuleerd:

Welke stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector worden er ervaren door de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma als Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband?

Deelvragen onderzoek

De centrale onderzoeksvraag is opgedeeld in een beschrijvende, een verdiepende, en een adviesvraag:

Beschrijvende onderzoeksvraag

1. Welke stimulerende en remmende factoren komen vanuit de literatuur naar voren voor innovatie in de publieke sector?

¹ Voor de definitie van een startup en verder toelichting over het Startup In Residence programma, zie bijlage I

Verdiepende onderzoeksvraag

2. Welke stimulerende en remmende factoren voor publieke sector innovatie zien we terug rondom het Startup In Residence programma van de Nederlandse overheid in de praktijk?

Adviserende onderzoeksvraag

3. Hoe kan het Nederlandse Startup In Residence programma verbeterd worden met het oog op het proces van Publiek Private Innovatie?

Doelstelling onderzoek

De uiteindelijke doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van de ervaringen van de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma als Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband met de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector. Vanuit hier kan meer inzicht verkregen worden in de factoren die van invloed zijn op het Publiek Privaat innovatieproces (PPI) vanuit het Sir programma. Vanuit dit inzicht kunnen de actoren, beleidsmakers en andere betrokkenen bij innovatie in de publieke sector op deze factoren inspelen en zodoende de Publieke-Private samenwerking om tot innovatie te komen in de publieke sector versterken.

Leeswijzer onderzoek

Het vervolg van dit onderzoek is als volgt opgebouwd: allereerst beschijft hoofdstuk twee het theoretisch kader ten behoeve van dit onderzoek. Hierin worden de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie ingegaan op de geselecteerde methode ten behoeve van de uitvoering van dit onderzoek. Hoofdstuk vier gaat in op de resultaten en tot slot zal in hoofdstuk vijf de algehele conclusie van dit onderzoek worden gepresenteerd, waarna het geheel wordt afgesloten met een aantal concrete adviezen gericht op het Startup in Residence programma als een Publiek Privaat Innovatie (PPI) samenwerkingsverband.

2. Theoretisch kader onderzoek

In dit hoofdstuk staat het theoretisch kader ten behoeve van dit onderzoek centraal. In paragraaf 2.1 zal allereerst een korte theoretische beschrijving van het begrip innovatie worden gegeven. Vervolgens komen in paragraaf 2.2 de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector aan bod. Het theoretisch kader zal worden afgesloten met een conclusie waarin tevens het conceptueel model ten behoeve van dit onderzoek zal worden gepresenteerd.

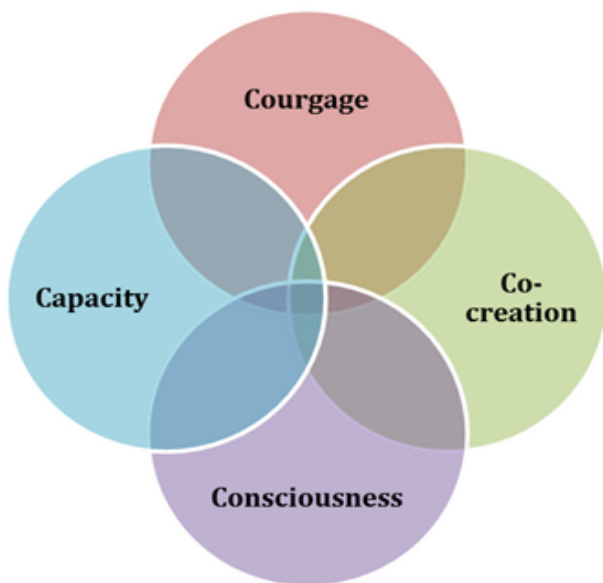
2.1 Wat is innovatie

Omdat een Startup in Residence programma zich voor een groot deel richt op het creëren van innovaties ten behoeve van overheidsvraagstukken is het allereerst belangrijk om na te gaan wat innovatie nu precies is. En welke soorten innovatie we kunnen onderscheiden. Rogers (2003) definieert een innovatie als *“een idee, methode of object dat als nieuw wordt ervaren door een individu of organisatie”*. Vanuit de definitie van Bason komt naar voren dat zolang we het menselijk gedrag centraal stellen het in theorie dus minder uitmaakt of een idee, methode of object objectief gezien echt nieuw is om als innovatie te worden beschouwd. De ervaring van het individu en/of de organisatie bepaald of iets als een innovatie wordt gezien. Als een idee, methode of object als nieuw wordt ervaren door een individu of organisatie, is het nieuw en kan het als een innovatie worden beschouwd (Rogers,2003).

Ook bestaan er verschillende vormen van innovatie. Over het algemeen kunnen we vanuit de literatuur drie soorten innovaties onderscheiden: technologische-, proces- en sociale innovaties. Hierbij richten technologische innovaties zich op de ontwikkeling van nieuwe technische toepassingen, procesinnovaties op de verbetering van processen, en een sociale innovaties richten zich veel meer op de bijdrage die de innovatie levert aan de ‘verduurzaming’ van de samenleving (Hekkert & Ossebaard, 2010). Het onderscheid tussen de soorten innovaties zit hem dus op datgene dat vernieuwd is of waar de innovatie aan bijdraagt. Hierbij is het in de praktijk –en zeker bij innovaties in de publieke sector—niet ondenkbaar dat er innovaties bestaan die een combinatie tussen twee of meerdere soorten innovaties vormen. (Hekkert & Ossebaard,2010). Een nieuw ontwikkelde techniek kan bijvoorbeeld ook zijn bijdrage leveren aan het verbeteren van bestaande processen en/of de sociale aspecten die rondom een innovatie kunnen hangen.

2.2 Het publieke sector innovatie ecosysteem

Om de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector in beeld te brengen is voor dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van het *publieke sector innovatie ecosysteem* van Bason (2010). Het innovatie ecosysteem van Bason kan worden gezien als een integraal model dat ingaat op vier belangrijke dimensies die van invloed zijn op het creëren van innovatie in de publieke sector: *Consciousness, Capacity, Co-Creation en Courage* (Bason, 2010). Het uitgangspunt van dit model is



Figuur 1: Innovatie ecosysteem (Bason, 2010)

dat innovatie in de publieke sector plaatsvindt vanuit een continue spanning tussen verschillende stimulerende en remmende factoren die zich in elk van deze dimensies kunnen voordoen (Bason, 2010). Deze factoren zijn niet alleen bedacht door Bason zelf, maar komen voort uit een breed scala aan onderzoek en literatuur op het gebied van publieke sector innovatie. Wat verder interessant is aan dit theoretisch kader is dat de stimulerende en remmende factoren die in dit model centraal staan zich op verschillende niveaus voordoen. Zowel op institutioneel, procesmatig en individueel niveau. Dit maakt dat er met behulp van dit theoretisch kader vanuit een integraal beeld naar de mogelijke stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector rondom het SiR programma gekeken kan worden. Hetgeen uiteindelijk een zo compleet mogelijk beeld oplevert ten behoeve van de analyse binnen dit onderzoek. Door in de praktijk langs de vier dimensies te lopen kunnen projecten om tot innovaties in de publieke sector worden geanalyseerd. Het maakt het 'ecosysteem' waarbinnen de innovatie tot stand moet komen zichtbaar (Bason, 2010). Dit maakt het model ook goed toepasbaar binnen dit onderzoek. Door vanuit publieke sector innovatie ecosysteem naar het Startup In Residence programma te kijken kan er namelijk een beeld worden geschetst over de verschillende stimulerende en remmende factoren die binnen dit project in de praktijk een rol spelen. In het vervolg van dit theoretisch kader zullen de verschillende dimensies van het innovatie ecosysteem van Bason worden doorlopen. Hierbij zal bij elk van deze dimensies worden ingegaan op verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector die binnen de dimensie een rol spelen.

dat innovatie in de publieke sector plaatsvindt vanuit een continue spanning tussen verschillende stimulerende en remmende factoren die zich in elk van deze dimensies kunnen voordoen (Bason, 2010). Deze factoren zijn niet alleen bedacht door Bason zelf, maar komen voort uit een breed scala aan onderzoek en literatuur op het gebied van publieke sector innovatie. Wat verder interessant is aan dit theoretisch kader is dat de stimulerende en remmende factoren die in dit model centraal staan zich op verschillende niveaus voordoen. Zowel op institutioneel, procesmatig en individueel niveau. Dit maakt dat er met behulp van dit theoretisch kader vanuit een integraal beeld naar de mogelijke stimulerende en remmende

2.2.1 Kennis en innovatie

De eerste dimensie van het innovatie ecosysteem *consciousness* richt zich op de aanwezige kennis over de mogelijkheden die er is om tot innovatie te komen (Bason,2010). Wanneer men in de publieke sector samenwerkt om tot innovatie te komen is het volgens Bason cruciaal dat er een gemeenschappelijkheid bestaat over de mogelijkheden en de toegevoegde waarde om tot innovatie te komen in de organisatie en dat men daarnaast ook op de hoogte is van de lessen en ervaringen over het komen tot innovaties vanuit de omgeving van de organisatie(Bason,2010). Wanneer er onduidelijkheden bestaan over de manieren om tot innovatie te komen, of er geen gezamenlijkheid is over de beschikbare kennis en de manieren waarop innovatie allemaal gecreëerd kan worden, is het lastig om sturing te geven aan je innovatie en pogingen om tot innovatie te komen zijn minder succesvol (Osborne & Brown, 2005; Eggers & Singh 2009; Bason,2010). Om deze kennis op te doen speelt ook de mate van ‘organisatorisch leren’ een belangrijke rol in het innovatieproces geeft Bason aan (2010) aan. Organisatorisch leren is belangrijk voor innovatie omdat het gebruikt kan worden om de prestaties en de uitvoering van taken in de toekomst te verbeteren en eventueel aanwezige obstakels die aanwezig zijn in de organisatie te overbruggen (Bason,2010). Dit maakt het dan ook interessant om in dit onderzoek het leerproces van de betrokken organisaties in het Startup in Residence programma mee te nemen, omdat kennis over het organisatorisch leerproces het proces van PPI in het Startup in Residence programma kan versterken. Cyert & March (1963) definiëren het organisatorische leerproces als de manier waarop organisaties als een collectief leren vanuit hun interactie met de interne en externe omgeving. Twee perspectieven van organisatorisch leren kunnen worden onderscheiden. Allereerst is er het cognitieve perspectief. Het cognitieve perspectief ziet organisatorisch leren vanuit verandering in kennis over elkaar en de omgeving, hetgeen leidt tot verandering in individueel en collectief handelen (Rashman, Withers & Hartley 2009). Ten tweede is er het gedragsperspectief, die het organisatorisch leren bekijkt vanuit de ontwikkeling van nieuwe middelen, procedures, gewoontes en routines als reactie op de veranderingen in en rondom de organisatie (Rashman et al., 2009). Bij Organisatorisch leren gaat het dus enerzijds om het opdoen van kennis over veranderingen en nieuwe elementen in de interne- en externe omgeving van de organisatie, en anderzijds over het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen en methoden als reactie op deze veranderingen en nieuwe elementen. Beide perspectieven van organisatorisch leren benadrukken dat organisaties leren vanuit ervaring, hetgeen hun kennis over het functioneren van de interne organisatie en de omgeving vergroot, en zodoende een bepaalde verandering met zich mee kan brengen (Rashman et al., 2009).

2.2.2 Ruimtelijke factoren en innovatie

De tweede dimensie die in het publieke sector innovatie ecosysteem centraal staat gaat over de *capacity* (de ruimte) binnen de organisatie om tot innovaties te komen. Capacity gaat over de kaders waarbinnen het innovatie ecosysteem opereert en de wijze waarop deze kaders het proces van innovatie beïnvloeden (Bason, 2010). De kaders om tot innovatie te komen in de publieke sector worden doorgaans bepaald vanuit institutionele, organisatorische en culturele factoren (Osborne en Browne, 2005). In het vervolg van deze paragraaf zal worden beschreven op welke wijze deze factoren van invloed zijn op de ruimte om tot innovatie te komen in de publieke sector.

Institutionele factoren.

Publieke organisaties bevinden zich in een specifieke institutionele omgeving. Deze institutionele omgeving kenmerkt zich vanuit verschillende regels, normen en opvattingen die van invloed zijn op het handelen van de publieke organisaties en de netwerken waarin ze opereren. Verschillende onderzoeken laten zien dat de ruimte om te innoveren binnen de publieke sector in relatie staat tot diverse institutionele factoren die gelden in de publieke sector.

Zo wordt allereerst het bureaucratisch karakter van de publieke sector door veel professionals en onderzoekers aangewezen als een belangrijke remmende factor voor innovatie in het publieke domein (Bason, 2010; Moore, 2009; 2005; Hartley, 2005; Harris en Albury, 2009; Mulgan en Albury, 2003). Organisatorische aspecten van de overheid als hiërarchie, verzuiling tussen verschillende afdelingen en units, gesloten en top-down processen karakteriseren de bureaucratie en hebben een negatieve invloed op de innovatiecapaciteit van de overheid (Moore 2009; Borins, 2006; Hartley, 2005). Het maakt het nemen van initiatief buiten de vastgestelde kaders lastiger en kan vertragend werken waardoor innovatie moeilijk van de grond komt (Bekkers et al. 2010). Bason (2010) stelt in dit kader dat er in de publieke sector een noodzaak is om meer ruimte voor innovatie te creëren. Volgens Bason wordt vanuit de bureaucratie de innovatiecapaciteit van de publieke sector gehinderd door administratieve regels en bestaande procedures die de ruimte om te innoveren in de publieke sector eerder in de weg staan dan bevorderen. Ook zijn binnen de institutionele context van de publieke sector standaardiseren en formaliseren belangrijke waarden. Diverse wet en regelgeving dienen het doel om de gelijkheid, eerlijkheid en veiligheid te bevorderen en enige vorm van willekeur ten opzichte van de burger te voorkomen. Hetgeen zich uit in een sterke verantwoordingsstructuur binnen de publieke sector. De aanwezigheid van deze verantwoordingsstructuur maakt dat de investeringen die worden gedaan in de publieke sector veelal worden gedaan in projecten waarvan de opzet en resultaten bekend en gewenst zijn. Hetgeen een negatieve invloed op de innovatieca-

paciteit heeft, omdat innovatie doorgaans als een onzeker proces wordt gezien (Bekkers et al. 2010) (zie box 3.1).

Aan de andere kant zijn er binnen de institutionele context van de publieke sector ook een aantal stimulerende factoren voor innovatie aan te wijzen. Door de privatisering en liberalisering van verschillende (voorheen publieke) service domeinen moeten publieke instanties meer concurreren met private organisaties en initiatieven. Hierdoor wordt de burger meer als klant gezien, waarbij de overheid ook meer moet inspelen op de verschillende behoeftes van de burger als klant. Zeker als deze nu een keuze heeft tussen verschillende initiatieven. Deze groeiende concurrentie tussen publiek en privaat neemt een sterkere noodzaak om te innoveren met zich mee (Windrum & Koch, 2008; Tummers, Jilke & Van de Walle, 2013). Tot slot vormt de bureaucratische structuur niet alleen een belemmering, maar ook een mogelijkheid voor innovatie in de publieke sector. Volgens Bekkers (2011) biedt een bureaucratische structuur namelijk ruimte voor het ontstaan van informele netwerken waarbinnen actoren contact met elkaar kunnen hebben. In deze informele netwerken kunnen de actoren ideeën uitwisselen als persoon, en niet zozeer direct vanuit hun functie. Hetgeen ook ruimte biedt om vrijuit te spreken, zonder dat de focus ligt op aanwezige regels, beperkingen en verantwoordelijkheden. Hierdoor kunnen de actoren in informele sfeer meer openstaan voor mogelijkheden, waardoor er ideeënuitswisseling en innovatie kan plaatsvinden (Bekkers et al., 2011).

Box 3.1 onzekerheid rondom innovatie

De ‘onzekerheid’ rondom innovatie uit zich doordat er op voorhand nog weinig zekerheid is over hoe en op welke wijze de innovatie vorm gaat krijgen. Het is een proces van ontwikkeling waarin de uitkomst in het begin nog niet vaststaat (Bekkers et al. 2013). Ook bestaat er bij innovaties ook nog weinig zekerheid over een succesvolle implementatie. Roberts en King (1991) geven hierbij aan dat een succesvolle innovatie in de praktijk nauw samenhangt met een succesvolle implementatie. Pas als de innovatie ook daadwerkelijk geïmplementeerd is, kan er worden beoordeeld of de innovatie werkt en de beoogde (publieke) resultaten behaald zijn of niet (Roberts&King, 1991).

Organisatorische factoren

Ook organisatorische factoren spelen volgens Bason (2010) een belangrijke rol in de ruimte om tot innovatie te komen in de publieke sector. Zo is het belangrijk dat naast de ambtenaar ook het top- en middenmanagement achter de innovatie staat en hier ook ruimte voor creëren. Hierbij is het ook belangrijk dat er vanuit de organisatie strategische doelstellingen aan de innovatie gekoppeld worden. Bason (2010) stelt in dit kader dat het in de publieke sector niet altijd vanzelfsprekend is dat publieke organisaties ook daadwerkelijk vanuit een strategische doelstelling innoveren. De strategie heeft betrekking op de doelen die de organisatie met de innovatie probeert na te streven. Dit kunnen zowel interne- als externe doelen zijn (Mulgan, 2009). Wanneer er een gedegen strategie onder het proces van innovatie ligt heeft dit een positieve invloed op de capaciteit van de organisatie om te innoveren omdat de te maken keuzes in het innovatieproces onder deze strategie geplaatst kunnen worden. Het zorgt er volgens Bason ook voor dat de 'vrijblijvendheid' die rondom publieke innovatie hangt verdwijnt en wordt vervangen door een meer gestructureerde en gedegen aanpak (Bason, 2010).

Mens en Cultuur

Tot slot zijn ook de mensen in de organisatie van invloed op de ruimte om te innoveren in de publieke sector (Bason, 2010). De aanwezigheid van de verantwoordingsstructuur in het publieke domein maakt ook dat er een zekere cultuur van risicomijdend gedrag aanwezig is binnen de publieke sector (Bason, 2010). De angst voor de publieke opinie als dingen mislukken en het beeld dat de overheid belastinggeld verspilt zorgen ervoor dat men weinig risico's durft te nemen in de publieke sector (Bommert, 2010). De 'onzekerheid' die rondom innovatie hangt maakt het voor bestuurlijke actoren een risicovolle investering die niet helemaal past in de verantwoordingsstructuur van de publieke sector. De afwezigheid van voldoende risicokapitaal in de publieke sector wordt door Moore (2005) dan ook als een grote remmende factor voor de innovatiecapaciteit in de publieke sector gezien.

Daarnaast zijn er wanneer we naar de mensen in de organisatie kijken ook stimulerende factoren voor innovatie aan te wijzen. Zo stellen Hartley (2005) en Bason (2010) dat interne competitie tussen verschillende managers en afdelingen een stimulans tot innovatie met zich mee kan brengen. Veel publieke managers zullen in dit kader toegeven dat er onderling sterke (informele) competitie is over de verdeling van taken en beschikbare middelen. Deze competitie kan het beste in mensen naar boven halen, en zodoende bijdragen tot het creëren van innovatieve- en efficiënte oplossingen (Bason, 2010).

2.2.3 Samenstelling van het netwerk en innovatie

De derde dimensie binnen het innovatie ecosysteem van de publieke sector ‘co-creatie’ heeft betrekking op de actoren die gezamenlijk aan innovatie werken (Bason,2010). Hierbij komt naar voren dat de samenstelling van het netwerk belangrijk is voor innovatie. In deze paragraaf staat de samenstelling van het netwerk als stimulerende factor voor innovatie in de publieke sector centraal. Hierbij zal worden ingegaan op verschillende eigenschappen van het netwerk die innovatie bevorderen.

Samenstelling van het innovatienetwerk

Vanuit de literatuur komen verschillende theorieën naar voren die ingaan op de eigenschappen waaraan een netwerk moet voldoen om innovatie te laten plaatsvinden (Klijn & Koppenjan,2016). Een terugkerend debat in onderzoeken naar de invloed van de samenstelling van het netwerk op innovatie gaat over de dichtheid en sterkte van de relaties tussen de samenwerkende actoren. Hier wordt aan de ene kant verondersteld dat een bekende relatie tussen organisaties innovatie bevordert, en aan de andere kant juist dat onbekende relaties (dus actoren die nieuw voor je zijn) van positieve invloed zijn op het vermogen om tot innovatie te komen (Klijn & Koppenjan,2016; Gilsing & Nootboom, 2005). Argumenten dat bekende en sterke relaties tussen de actoren in het netwerk de innovatiecapaciteit bevorderen liggen hem in de veronderstelling dat actoren die elkaar goed kennen een zekere vertrouwensband hebben opgebouwd. In de literatuur komt vertrouwen in en tussen organisaties dan ook als een belangrijke factor voor innovatie naar voren omdat het als een noodzakelijke conditie voor het delen van kennis en informatie wordt gezien (Walker, 2008; Lewis, 2010; Lewis et al., 2011). Actoren die elkaar goed kennen zijn dus eerder bereid om kennis en informatie met elkaar te delen, hetgeen innovatie bevordert. Echter is dit onderling vertrouwen tussen organisaties vaak iets wat moet groeien en in veel gevallen nog afwezig in het begin (Klijn&Koppenjan 2016; Lewis,2010). Aan de andere kant zien we in de literatuur terugkomen dat juist het aangaan van contact met nieuwe/onbekende actoren in het netwerk van grote invloed is om tot innovatie te komen. Hierbij wordt verondersteld dat in netwerken van bekende actoren de informatie die gedeeld wordt over het algemeen bekend en hetzelfde is, en zodoende niet tot de nieuwe inzichten leidt die zo belangrijk zijn voor innovatie (Gilsing & Nootboom, 2005). De basis hiervoor kan gevonden worden in ‘The Strength of Weak Ties’ van Mark Granovetter (1977). Hierin wordt gesteld dat een nieuwe relatie beter is dan een bekende relatie als het gaat om het verkrijgen van nieuwe informatie. De echt ‘vernieuwende’ ideeën komen volgens Granovetter vanuit vage kennissen omdat die een brug naar een nieuwe wereld vormen waarin nieuwe groepen en ideeën worden bereikt (Granovetter, 1977). Vanuit hier bevordert het aangaan van banden met ‘onbekende’ organisaties in het innovatieproces ook de innovatie omdat

het een mogelijkheid biedt tot nieuwe inzichten, ideeën en ander soort middelen (Powell, W. & S. Grodal 2005).

Leggen van het eerste contact

Maar hoe kom je als organisatie in contact met deze ‘onbekende’ relaties? Om als organisatie in contact te komen met deze nieuwe contacten (je weak ties) komen vanuit de literatuur de zogenoemde ‘boundary spanners’ en het creëren van een informele setting naar voren als een belangrijk elementen in de samenstelling van het innovatienetwerk. Boundary spanners kunnen worden omschreven als koppelaars, die ervoor zorgen dat de partijen die elkaar nog niet goed kennen met elkaar in contact komen. De ‘boundary spanner’ functioneert in dat opzicht als een soort ‘brug’ tussen de voor elkaar onbekende actoren en zorgt er dus voor dat er ontmoeting plaatsvindt. Vanuit hier kan er tussen deze actoren een eerste relatie worden opgebouwd en informatie-uitwisseling ten behoeve innovatie plaatsvinden (Bekkers, Tummers & Voorberg, 2013). Naast boundary spanners komt vanuit de literatuur ook naar voren dat het creëren van een informele setting voor ontmoetingen tussen de (potentiële) actoren in netwerk bijdraagt aan het creëren innovatie in de publieke sector. Hieronder wordt een setting verstaan waarbij de ambtenaren en managers van de publieke sector ontmoetingen kunnen hebben met private organisaties zonder last te hebben van formele verantwoordelijkheden, posities, regelgeving en machtsspelletjes. Dit creëert een sfeer waarin op een vrije manier ideeën, kennis en ervaringen kunnen worden gedeeld, hetgeen innovatie bevordert (Nooteboom, 2006; Considine et al., 2009; Lewis et al., 2011; Van der Voort, 2011; Voets & Rynck, 2008).

Samenvattend zie je vanuit de samenstelling van het netwerk dus verschillende eigenschappen naar voren komen die innovatie stimuleren: het aangaan van contacten met onbekende actoren voor nieuwe informatie en ideeën, boundary spanners die dit contact faciliteren onderling vertrouwen en een informele setting om informatie-uitwisseling te laten plaatsvinden.

2.2.4 Individuele factoren en innovatie

Tot slot bekijkt de laatste dimensie vanuit het innovatie ecosysteem '*courage*' de innovatie in de publieke sector vanuit het perspectief van het individu (Bason,2010). Individueel leiderschap wordt door veel onderzoekers gezien als een belangrijk element voor de innovatie in de publieke sector (Hartley,2005; Bason,2010; Bekkers et al. 2011, Kuipers et al. 2013). Leiderschap verwijst in dit geval naar de durf en inzet van het individu om innovatie te laten plaatsvinden en/of een stap verder te brengen (Bekkers et al. 2011).

Individueel netwerkleiderschap

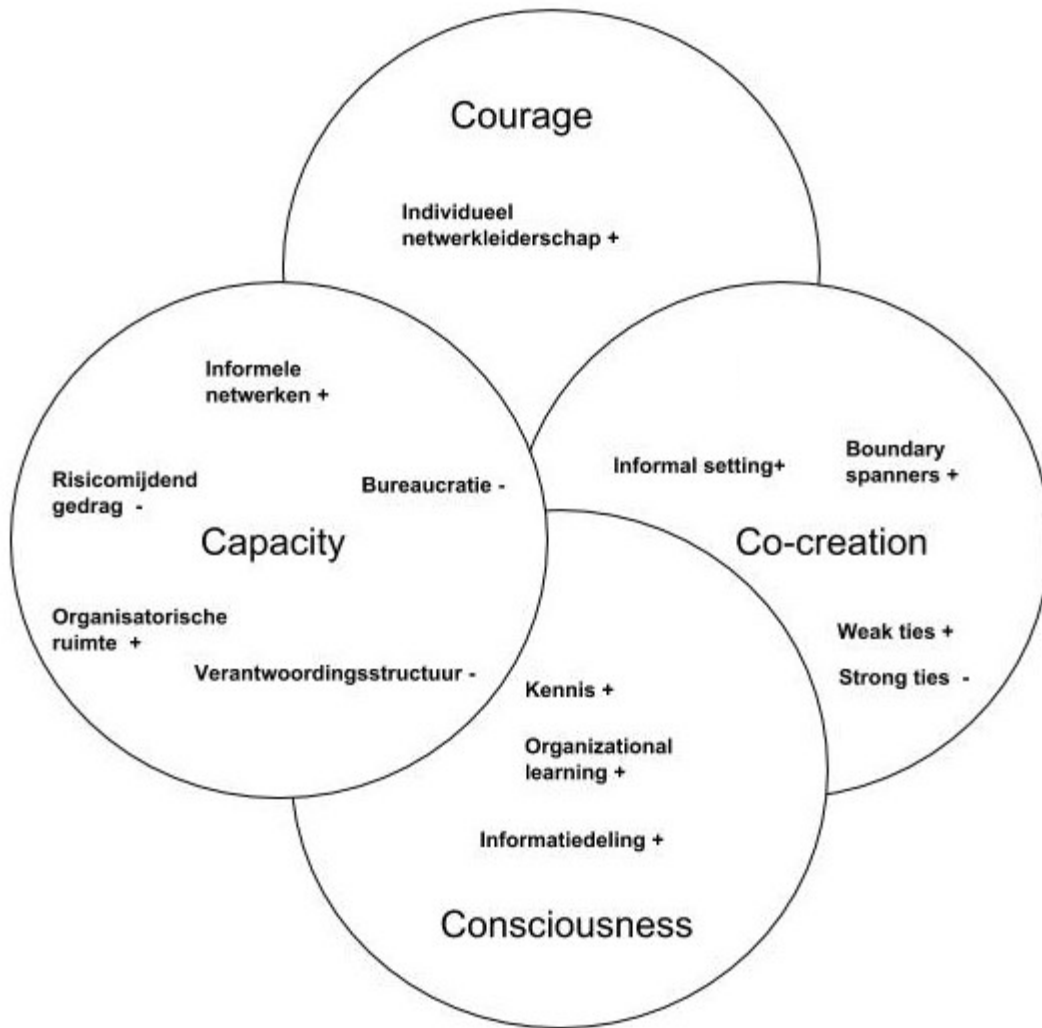
Onderzoek naar verschillende publieke innovatie studies van Bekkers, Eldenbos en Steijn (2011) toont aan dat individueel leiderschap voor innovatie in de publieke sector zich voornamelijk kenmerkt vanuit de netwerkvaardigheden van het individu. Ook wel netwerkleiderschap genoemd (Bekkers et al. 2011). Netwerkleiderschap gaat over het leggen van contacten en verbinding met individuen en organisaties om relaties op te bouwen, connecties te maken en kennis uit te wisselen ten behoeve van de innovatie. Netwerken is nodig om personen, ideeën en middelen aan de innovatie te linken, maar ook om nieuwe kennis, inzichten, expertise van nog niet betrokken actoren binnen te halen (Voets & De Rynck,2008). Het leggen van verbindingen en het bouwen van een netwerk rondom de innovatie is belangrijk omdat innovaties in de publieke sector vaak te maken hebben met een gebrek aan 'aantrekkingskracht' vanuit omliggende potentiële publieke organisaties (Bason,2010). Omdat veel publieke organisaties niet of nauwelijks opereren in een competitieve markt (zie ook: 3.2 institutionele context en innovatie), is de noodzaak om innovaties aan te trekken meestal niet zo sterk als in de private sector(Moore,2005). Hierdoor kijken maar weinig publieke organisaties en afdelingen actief naar buiten; op zoek naar nieuwe ideeën, met een open vizier naar innovaties en ontbreekt het ze vaak ook aan de interne leiderschap en cultuur om nieuwe oplossingen te adopteren. Dit maakt dat individuen die juist leiderschap tonen in het leggen van deze connecties als erg belangrijk worden gezien voor innovatie in de publieke sector(Bason,2010).

2.3 Conclusie theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector naar voren gekomen. Vanuit hier is antwoord gegeven op de tweede beschrijvende vraag van dit onderzoek: *Welke stimulerende en remmende factoren komen vanuit de literatuur naar voren voor innovatie in de publieke sector?*

Met behulp van het innovatie ecosysteem van Bason zijn er in het theoretisch kader verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector naar voren gekomen. Dit heeft geresulteerd in een overzicht van een breed scala aan stimulerende en remmende factoren die rondom innovatie in de publieke sector hangen, en dus mogelijk een rol kunnen spelen binnen Publiek Private Innovatie (PPI) samenwerkingsverbanden zoals het Startup in Residence programma (Sir programma). De stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector kunnen zich verschillende niveaus voordoen. Zowel op institutioneel, organisatorisch, netwerk en individueel niveau zijn er verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector te naar voren gekomen. Kijkend naar de verschillende stimulerende en remmende factoren is het ook belangrijk om te beseffen dat de naar voren gekomen stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector uiteraard ook andersom geïnterpreteerd kunnen worden. De afwezigheid van een stimulerende factor kan in dat geval ook remmend werken voor innovatie, of de afwezigheid van een remmende factor juist stimulerend. Wanneer er bijvoorbeeld geen individueel leiderschap aanwezig is rondom de innovatie kan dit belemmerend werken omdat de kans bestaat dat er dan minder verbindingen worden gelegd ten behoeve van de innovatie.

In figuur 2 op de volgende pagina zijn de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen in een conceptueel model weergegeven. Dit conceptueel model vormt het raamwerk voor het resultaat gedeelte van dit onderzoek waarin gekeken wordt naar de vraag welke stimulerende en remmende factoren voor publieke sector innovatie we terugzien rondom het Startup In Residence programma van de Nederlandse overheid in de praktijk.



Figuur 2: Conceptueel model: stimulerende en remmende factoren innovatie publieke sector

3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk zal worden beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst beschrijft paragraaf 3.1 het type en methode van het onderzoek dat is uitgevoerd. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 de methode van dataverzameling worden beschreven. In paragraaf 3.3 wordt duidelijk welke respondenten er bij dit onderzoek allemaal betrokken zijn. Paragraaf 3.4 gaat in op de wijze waarop de verkregen onderzoeksgegevens zijn geanalyseerd. Paragraaf 3.5 beschrijft de betrouwbaarheid van dit onderzoek en tot slot wordt in paragraaf 3.6 de ethische verantwoording beschreven ten aanzien van de respondenten.

3.1 Type en methode Onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd kenmerkt zich als een wetenschappelijk onderzoek gericht op de praktijk. Voor dit onderzoek is gekozen voor een exploratief kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich doordat het onderzoek wordt uitgevoerd in het 'veld', waarbij men benieuwd is naar achterliggende betekenis die de betrokken actoren in het onderzoek zelf aan de situatie geven (Verhoeven, 2011). Deze keuze is gemaakt omdat aan de hand van dit type onderzoek meer diepte wordt verkregen dan dat bijvoorbeeld het geval is bij een survey in kwantitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2016). Deze diepgang is gewenst omdat er in dit onderzoek gekeken wordt naar de ervaringen van de betrokken publieke en private actoren met de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector en de betekenis zij hieraan geven. Om hier meer inzicht in te krijgen is het nodig om dieper op topics in te gaan en door te kunnen vragen indien dat nodig is.

3.2 Methode van dataverzameling

In dit onderzoek is aan dataverzameling gedaan door middel van semigestructureerde face-to-face interviews en observatie van een groepsdiscussie over het verloop van het Startup in Residence programma. De keuze voor een semigestructureerde interviews ligt hem in de flexibiliteit hiervan, hierdoor kan er worden ingesprongen op onverwachte situaties en dieper worden doorggevraagd op de gegeven antwoorden (Verhoeven, 2011). Aan de hand van een topiclijst (zie bijlage II) zijn de ontwerpen die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen aangehaald en voorgelegd aan de betrokken deelnemers van dit onderzoek. Door het bevragen van deze topics komt naar voren in welke mate de verschillende remmende en stimulerende factoren voor innovatie in de publieke sector naar voren komen binnen de verschillende SiR programma's.

Ook is er ten behoeve van dit onderzoek een groepsdiscussie bijgewoond. Tijdens deze discussie stond het verloop van het Startup in Residence programma centraal en ging met in op de ervaringen die men gedurende had programma had opgedaan. Gedurende deze bijeenkomst zijn er aantekeningen gemaakt, welke vervolgens langs de topiclijst van het onderzoek zijn gelegd.

3.3 Deelnemers onderzoek

De respondenten die bij dit onderzoek zijn betrokken kunnen worden opgedeeld twee verschillende groepen. Een groep publieke en een groep private actoren die bij het Startup in Residence programma betrokken zijn.

Geselecteerde publieke actoren ten behoeve van diepte-interviews

De keuze om publieke actoren die betrokken zijn bij het SiR programma bij dit onderzoek te betrekken is omdat zij over veel kennis en ervaring beschikken over de dagelijkse praktijk bij de uitvoering van het programma, en deze werkzaamheden verrichten binnen de bredere context van de overheid als organisatie. Hierdoor is de verwachting dat zij over veel kennis en ervaring beschikken omtrent de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector. De selectiecriteria voor de publieke actoren om deel te mogen nemen aan dit onderzoek was dat het ging om overheidsmedewerkers die (in)direct werkzaam zijn bij de organisatie of uitvoering van het Startup in Residence programma (Sir) in hun organisatie. Op basis van deze criteria zijn er doelgericht respondenten benaderd voor deelname aan dit onderzoek. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een groep van 11 publieke respondenten die bij verschillende Sir-programma's in Nederland actief zijn. Dit op zowel gemeentelijk, provinciaal als landelijk overheidsniveau.

Geselecteerde private actoren ten behoeve van diepte-interviews

De tweede groep die bij dit onderzoek zijn betrokken bestaat uit de private actoren. De keuze om ook startups in dit onderzoek te betrekken ligt hem in het geven dat ook zij een actieve rol binnen het SiR programma innemen en zodoende ook over kennis beschikken die relevant voor dit onderzoek kan zijn. Daarnaast is er in de wetenschap van vandaag de dag met betrekking tot het onderwerp PPI ook minder kennis over de ervaringen van private actoren binnen PPI-samenwerkingsverbanden. De selectiecriteria voor deze groep om deel te nemen aan dit onderzoek was dat het ging om startups of aan de startup gerelateerde organisaties of personen, die aan een SiR programma hebben meegedaan of meedoen. Ook op

basis van deze criteria zijn er doelgericht respondenten benaderd voor deelname van dit onderzoek. Hiertoe waren de contactgegevens verkregen via een Sir-programma. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een groep van 7 private respondenten. Hiervan vallen er 5 onder de categorie startup, en 2 onder de categorie aan de startup gerelateerde organisatie of persoon. In totaal zijn er ten behoeve van dit onderzoek dus 18 semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. In bijlage III is de geanonimiseerde lijst met respondenten die bij dit onderzoek zijn betrokken weergegeven.

Deelnemers groepsdiscussie

De deelnemers aan de geobserveerde groepsdiscussie vielen onder tevens onder de groep publieke actoren en voldeden allemaal aan de selectiecriteria: overheidsmedewerkers die (in)direct werkzaam zijn bij de organisatie of uitvoering van het Startup in Residence programma (Sir) in hun organisatie. In totaal namen 8 deelnemers aan deze discussie mee. Hiervan waren vijf personen opgave-eigenaar in het programma geweest, 2 personen projectleider binnen een Sir programma en 1 persoon was actief als startup-officer bij de landelijke overheid (Zie bijlage III). Van de discussie zijn enkele observatienotities gemaakt ten behoeve van dit onderzoek.

3.4 Analyse interviews

De diepte-interviews in dit onderzoek zijn geanalyseerd aan de hand van de ontwikkelde methode van Creswell (2012). Om kwalitatieve data te analyseren heeft Creswell zes stappen ontwikkeld. Hierbij gaat Stap 1 over het *ordenen van de verkregen data*. In dit onderzoek is gekozen om alle interviews op te nemen met een spraakrecorder. Dit met toestemming van de respondenten. Vervolgens zijn de opgenomen gesprekken getranscribeerd. Deze transcripten zorgen voor een gedetailleerd overzicht van de verkregen data, hetgeen de kwaliteit van het onderzoek versterkt (Boeije, 2012). In stap 2 vindt er *Reflectie op de inhoud van de interviews plaats*. Dit is gedaan door de gemaakte transcripten te lezen. Hierdoor ontstond er ook ruimte en inzicht om de topiclijsten gaandeweg bij te sturen om zodoende de dataverzameling te verbeteren. De derde en vierde stap hebben betrekking *op het coderen en selecteren van de data*. Om de data te coderen is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van analyseprogramma NVivo 11. In de vijfde stap worden de *verkregen resultaten overzichtelijk gemaakt in een codeboom*. In dit onderzoek is dit gedaan door alle data dat bij een bepaalde code hoort bij elkaar te zetten. Tot slot richt de zesde stap van Creswell zich op de *beschrijving van de resultaten* (Creswell, 2012), hetgeen in hoofdstuk 5 van dit onderzoek staat beschreven.

3.5 Betrouwbaarheid

In het kader van de betrouwbaarheid van dit onderzoek is het van belang dat het onderzoek herhaalbaar is, en in geval van herhaling de resultaten ook niet tot nauwelijks zullen afwijken. Hierbij is het belangrijk dat de resultaten zo min mogelijk beïnvloed zijn door toevallige omstandigheden en daarnaast ook ‘controleerbaar’ zijn (Silverman, 2011). Aan de controleerbaarheid van dit onderzoek wordt bijgedragen door in deze methodesectie de genomen stappen binnen het onderzoek toe te lichten. Tevens is de gebruikte topiclijst bij het afnemen van de interviews als bijlage aan dit onderzoek gekoppeld. Dit maakt dat het onderzoek herhaalbaar en controleerbaar is. Ten aanzien van de omstandigheden waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden is het nog wel belangrijk om te vermelden dat de onderzoeker ook onderdeel uitmaakte van een Startup in Residence programma als medewerker. Hierbij is getracht bij het uitvoeren van dit onderzoek zoveel mogelijk afstand van de rol als medewerker te bewaren om eventuele beïnvloeding van het onderzoek te voorkomen. Echter kan er geen garantie geboden worden of deze rol als medewerker geen enkele invloed heeft gehad op de antwoorden die de respondenten binnen dit onderzoek hebben gegeven. Het gevaar voor gunstige beantwoording kan hierbij bijvoorbeeld een rol hebben gespeeld.

3.6 Ethische verantwoording

Tot slot speelt ook de ethische verantwoording met betrekking tot de respondenten een rol binnen dit onderzoek. Belangrijke criteria die hierbij een rol spelen zijn: vrijwillige medewerking, juiste voorlichting, anonimiteit en afwezigheid van nadelige effecten (Baarda, 2013). Vrijwillige deelname aan dit onderzoek is gegarandeerd door de deelnemers aan dit onderzoek voor aanvang van het interview nogmaals nadrukkelijk te vragen om toestemming of de informatie die zij verstrekken verwerkt mag worden ten behoeve van het onderzoek. Ook zijn de deelnemers aan dit onderzoek van tevoren geïnformeerd over het doel van het onderzoek en is hierbij ook steeds een uitleg gegeven over de werkwijze rondom de afname en de verwerking van het interview, waar ook de garantie dat de anonimiteit gewaarborgd blijft binnen dit onderzoek. Binnen dit onderzoek is de garantie op anonimiteit gegarandeerd tot op minimaal rolbeschrijvings- of organisatieniveau. Dit maakt dat de gegevens binnen dit onderzoek niet te herleiden zijn naar naam van respondenten maar wel naar rol of organisatieniveau. Hierbij is het binnen dit onderzoek bijvoorbeeld gewenst dat er aangegeven kan worden of het een private of publieke actor betreft en wat zijn of haar rol binnen het Startup in Residence programma is. Vanuit deze anonimiteitsgarantie wordt ook getracht om het risico voor eventuele nadelige effecten voor de respondenten tot een minimum te beperken. Ook worden de opnames na afronding van het onderzoek vernietigd.

4.Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek besproken worden. Paragraaf 4.1 gaat in op de resultaten rondom de kennis en overeenstemming binnen het Startup in Residence programma . Paragraaf 4.2 kijkt naar de gevonden resultaten ten aanzien van de ruimte binnen het Sir programma. Paragraaf 4.3 kijkt naar de resultaten rondom de samenstelling van het netwerk. Tot slot wordt er in paragraaf 4.4 gekeken naar de resultaten rondom individueel netwerkleiderschap binnen het Sir programma.

4.1 Overeenstemming en Kennis binnen het Startup in Residence programma

Vanuit de interviews zijn ten aanzien van het onderwerp overeenstemming en kennis die volgende dingen naar voren gekomen: er bestaat er nog veel onduidelijkheid over de aanbestedingsmogelijkheden tussen overheid en startup, de actoren ook van mening dat er nog winst te behalen valt op het gebied van het delen van onderlinge kennis en ervaringen, en ervaren de partijen een verschil in mate van ‘volwassenheid’ van de startup.

Kennis over aanbestedingsmogelijkheden.

Wanneer we het hebben over kennis komt uit de interviews naar voren dat er voornamelijk op het gebied van inkoop en aanbesteding nog veel onduidelijkheden bestaan over wat er allemaal kan vanuit de (Europese) aanbestedingsregels rondom het samenwerken met Startups. Wat de gesproken actoren bijvoorbeeld opvalt is dat er tussen de verschillende Startup in Residence programma’s een verschil zit in de wijze waarop het programma wordt gefinancierd en de mogelijkheden die er zijn om over te gaan tot

R7 “Ik denk dat het verhaal van verwerving en aanbesteden, iets is wat in voorrang moeten oppakken in termen van kansen, processen en wat kan nu eigenlijk. Want je ziet ook verschillende interpretaties daarvan en toepassingen”

daadwerkelijke aanbesteding van het product. Hier lijken ze elk een eigen constructie voor te hebben bedacht. Zo kunnen de gesproken gemeentelijke Startup in Residence programma’s daadwerkelijk optreden als afnemer van de opgeleverde innovatie. Dit is bij de Provincie Zuid-Holland en het Ministerie van JenV niet het geval. Vanuit de geldende (Europese) aanbestedingsregels is aanbesteding volgens hun inkoop juristen niet mogelijk omdat het in strijd is met de beginselen van gelijke behandeling. Argumenten hiervoor zijn dat als je je als overheid enkel focust op startups je op voorhand al een deel van de markt uitsluit en dus niet iedereen een gelijke kans

biedt om mee te dingen in het programma. Daarnaast maakt het aanbieden van een ontwikkelbudget ook dat je als overheid investeerder wordt van je eigen product. Hetgeen betekent dat je vervolgens niet als afnemer van dit product kan optreden. Dit maakt dan ook dat de Provincie en het Ministerie andere keuzes hebben gemaakt bij de opzet van het Sir programma. De

Provincie Zuid-Holland heeft bijvoorbeeld gekozen voor constructie waarbij de Startups geen geld voor gemaakte uren krijgen en pas op het eind per product gaan kijken of en hoe ze

R1 “En nu is het ene programma een aanbesteding, de andere is prijsvraag of een subsidie noem maar op”

eventueel gaan aanbesteden. Heel vrijblijvend dus. En het Ministerie van JenV biedt een vast ontwikkelbudget aan, maar kan vervolgens dus geen aanbesteding doen. Vanuit de aanwezige aanbestedingsregels vanuit (Europese) wet en regelgeving zien we dus de in het theoretisch kader genoemde in de publieke sector aanwezige waarden van standaardiseren en formaliseren terugkomen. De aanbestedingsregels dienen het doel om de gelijkheid en eerlijkheid te bevorderen en enige vorm van willekeur ten opzichte van de burger te voorkomen. Echter heeft dit de consequentie dat de overheid niet in elk Sir programma over kan gaan tot aanbesteding van het ontwikkelde product (lees de innovatie). Hetgeen ook belemmerend kan werken voor de innovatie, omdat men op voorhand nog niet zeker is of de innovatie ook daadwerkelijk wordt aanbesteed en dus geïmplementeerd.

Wat rondom het verhaal van Startups en aanbesteding ook opvalt is dat het voor de partijen die geen mogelijkheden hebben tot directe aanbesteding vanuit het programma een vraagteken is of het nu een echt een kwestie van niet ‘kunnen’ is. De partijen hebben bijvoorbeeld een vermoeden dat het mogelijk ook

R2 “En onze juristen geven weer een compleet ander advies dan de juristen van de andere Startup en Residence organisaties. Dat vind ik wel opvallend. Of niemand weet het gewoon blijktbaar”

kan liggen aan verschillen in (wettelijke) interpretatie van de inkoopjuristen. Waarbij de ene juridische adviseur meer flexibel durft om te gaan of kansen ziet met betrekking tot de juridische mogelijkheden voor aanbestedingen tussen overheid en startup. Dit komt dan bijvoorbeeld weer overeen met signalen van risicomijdend gedrag, hetgeen ook als een belemmerende factor voor innovatie in het theoretisch kader naar voren kwam. Een ander argument die uit de interviews naar voren kwam was dat er per definitie gewoon een verschil zit in de mogelijkheden voor aanbesteding tussen Gemeenten, Provincies en Rijksoverheden.

Hierbij was het argument dat er voor gemeenten meer mogelijkheden bestaan op het gebied doordat ze zich meer op enkel gemeente specifieke onderwerpen kunnen richten, en het daarvoor makkelijker te verantwoorden is. Echter kon deze persoon ook dit niet met de volle 100% bevestigen. De vraag die voor de landelijke en provinciale overheid open staat is dus of het niet kunnen aanbesteden van de innovaties die in het programma creëert worden echt een institutionele belemmering vanuit wet en regelgeving is, of dat een kwestie van interpretatie, creativiteit of risicomijding is vanuit de juridische adviseurs.

Tussen de verschillende Startup in Residence programma’s zit dus een verschil in de gekozen financiële constructies. Hierbij gaat de een over tot aanbesteding en de ander niet. Vanuit het perspectief van de Startup als private actor maakt dit ook dat het ene Startup in Residence programma de startups in dat op-

zicht meer zekerheid kan bieden aan de voorkant dan de ander. Waar je als overheid optreedt als potentiële aanbesteder van het product kun je de startups tenslotte de garantie bieden dat in geval het product

S5“Maar wij hebben het best druk dus het was voor ons meer zoiets van dit ten opzichte van een 100% gefinancierde opdracht, levert dit wel voldoende op? En dan uiteindelijk ben ik heel blij dat we het gedaan hebben hoor, Maar het was van tevoren dus best moeilijk om die afweging te maken”

voldoet aan de wensen er een afnemer van het product is.

Een garantie die de Provincie en het Ministerie de startups niet kan geven. Dit kan vervolgens ook zijn invloed hebben op de keuze van de Startups om mee te doen aan het programma. De gesproken Startups gaven in dit kader namelijk aan dat er in beginsel bij hun ook gewoon een afweging aan de keuze om deel te nemen aan het programma ten grondslag ligt. Het Sir programma vraagt van de startups ook een investering. Niet alleen van tijd, maar vaak hebben ze ook de keuze tussen verschillende kansen vanuit andere opdrachten en trajecten geven ze aan. De zekerheid van een

uitzicht op een potentiële afnemer kan hier natuurlijk zijn invloed op hebben. Hierbij is in dit onderzoek echter ook naar voren gekomen dat er voor de Startup nog meer factoren meespelen bij de keuze om deel te nemen aan het Sir programma. Zo kwam uit de interviews naar voren dat er naast het commercieel belang vaak ook gewoon een sterke intrinsieke motivatie achter de keuze om deel te nemen ligt voor de startup. Waarbij de startup ook echt begaan is met het onderwerp van het maatschappelijk vraagstuk en hier ook graag aan wil bijdragen middels het bedenken van een oplossing. Daarnaast benoemde ook nog een startup dat die het programma ook zag als een buitenkans om binnen te komen bij de overheid voor toekomstige opdrachten. Naast het creëren van een verkoopbaar product zijn er dus ook nog andere redenen voor de startup om tot dit traject toe te treden. Hetgeen uiteraard ook allemaal meespeelt in de te maken afweging om tot het programma toe te treden of niet.

Kennis over lessen en ervaringen werken met startups.

Ook is de Startup in Residence medewerkers ook gevraagd of ze voldoende op de hoogte zijn van elkaars mogelijkheden, lessen en ervaringen in het samenwerken met startups om tot innovatie te komen. Hierbij

R7“Ik vind dat een heel cruciaal punt. Ik denk dat we alle ervaringen goede en slechte leerpunten, middelen, methoden, technieken, formats, voorzieningen, processen dat we die echt collectief met elkaar moeten gaan delen zodat er een soort van een toolbox ontstaat die door iedereen vrij gebruikt moet gaan worden”

gaven alle geïnterviewde personen die werkzaam zijn in het Startup in Residence programma aan dat er nog winst te behalen valt in het delen van elkaars ervaringen en kennis op dit gebied. De verschillende Sir programma's delen wel informatie maar dit kan meer plaatsvinden geven verschillende actoren aan. Er is bijvoorbeeld meer zichtbaar-

heid van de voorbeelden nodig. De verschillende Startup in Residence programma's doen in het programma allerlei verschillende lessen en ervaringen op, maar dat deze vervolgens onderling ook gedeeld worden valt in de praktijk tegen geven de gesproken medewerkers aan. Hier valt nog een verbeteringslag in te maken. Er is uiteraard wel contact tussen de verschillende programma's en er wordt ook weleens wat gedeeld, maar van structurele uitwisseling van kennis en ideeën is nog geen sprake. Hierbij speelt ook mee dat er steeds meer Sir programma's aan het opkomen zijn in Nederland merken de partijen². In het verlengde hiervan zien de gesproken Sir medewerkers dan ook nog veel kansen rondom de onderlinge samenwerking en informatiedeling. Hierbij geven ze aan dat er naast het structureel delen van informatie ook nog veel mogelijkheden zijn in bijvoorbeeld het gezamenlijk oppakken van vraagstukken, of het functioneren als 'testlocatie' van elkaars innovaties die in ontwikkeling zijn.

4.2 Ruimte binnen het Startup In Residence programma

De tweede dimensie die vanuit het theoretisch kader naar voren is gekomen ging over de ruimte die de betrokken actoren hebben en/of ervaren bij het komen tot innovatie in de publieke sector. Verschillende stimulerende en remmende factoren zijn van invloed op de ruimte om tot innovatie te komen. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de wijze waarop de verschillende stimulerende en remmende factoren die van invloed zijn op ruimte om tot innovatie te komen een rol spelen binnen het Startup In Residence programma (Sir programma).

Durf en lef vanuit de organisatie.

De analyse met betrekken tot de ruimte die de betrokken publieke en private actoren ervaren binnen het

RI "Ik denk überhaupt dat je de ruimte krijgt om zo'n programma te draaien is iets heel positief. Want je gaat een programma draaien waarvan je de kosten, opbrengsten en de oplossing nog niet weet."

Sir programma wordt begonnen met een beschrijving van de organisatorische ruimte. Hier lijkt namelijk een belangrijke basis te liggen voor de overige ruimte die de betrokken actoren ervaren binnen het programma. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het door de actoren als zeer positief wordt ervaren dat de organisatorische top ruimte, budget en toestemming geeft om het SiR programma überhaupt te laten plaatsvinden. Men vindt het van zeer veel durf en lef getuigen

² Gedurende dit onderzoek zijn er twee nieuwe Startup in Residence programma's gestart. Bij de provincie Noord-Holland en bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Verspreid over Nederland bestaan er nu vandaag de dag (6-8-2018) 10 SiR programma's (bron: www.startupinresidence.com)

dat de organisatie het aandurft om een traject te starten waarbij op voorhand nog geen zekerheid is over de uitkomst. Hierbij komt ook kijken dat ook de medewerkers de ruimte wordt geboden om echt aan de slag te gaan met de startups en op zoek te gaan naar een oplossing voor het (maatschappelijk) vraagstuk dat centraal staat. Waar de theorie spreekt over risicomijdend gedrag binnen in de publieke sector vanwege de onzekerheid die rondom innovatie hangt, zie je in het Sir programma hier juist een vorm van durf en het nemen van risico waarbij de organisatie het aandurft om een traject in te stappen waarbij op voorhand nog geen zekerheid is over de uitkomst hiervan.

Veel beslissingsvrijheid, maar bureaucratie nog wel aanwezig

Vanuit de ruimte die de betrokken actoren vanuit de organisatie in het programma krijgen ervaren ze ook veel vrijheid om beslissingen te maken wordt er aangegeven. De vrijheid maakt namelijk dat wanneer er in het proces beslissingen genomen moeten worden, over bijvoorbeeld de richting waar de innovatie heen

R6 “Mijn ervaring is dat je ook veel ruimte en tijd krijgt om echt je eigen koers te bepalen.”

moet gaan, de actoren hier niet eerst toestemming of goedkeuring voor hoeven te vragen. Zowel de geïnterviewde opgave-eigenaren en de startups gaven aan echt de vrijheid te ervaren om gezamenlijk een product te ontwikkelen dat helpt bij het oplossen van het maatschappelijk vraagstuk. Voor de individuele ambtenaar geeft het programma veel beslissingsvrijheid om te bepalen welke richting de oplossing van het vraagstuk opgaat of wie er bij het traject betrokken worden. Deze beslissingsvrijheid werd trouwens ook door de gesproken startups ervaren en als zeer positief bestempeld.

Maar ondanks de vrijheid die de betrokken actoren ervaren in het Sir programma betekent dit niet dat de bureaucratie helemaal is verdwenen uit het Startup in Residence programma (Sir-programma). Uit de interviews is naar voren gekomen dat zodra er op hogerhand toch om goedkeuring of toestemming gevraagd moet worden, er geprobeerd wordt om andere overheidsorganisaties bij het traject te betrekken en bij grotere/data-gedreven oplossingen de bureaucratie nog een verdragende rol kan gaan spelen binnen het Sir-programma. De actoren gaven bijvoorbeeld aan dat wanneer er binnen het traject een beslissing moet worden genomen (bijv. over de toekenning van budget) er nog altijd een bepaalde procedure gevolgd moet worden voordat hier een definitief akkoord op gegeven

R6 “Maar zodra het over geld gaat moet je dat toch ook wel afstemmen met mensen die boven jou in de hiërarchie zitten. En dat duurt gewoon wat langer. En dat is bijna altijd zo, maar nu merk je dat je in zo ’n startup traject is de tegenpartij, dus de startup, niet gewend dat het zo langzaam gaat”

kan worden. In deze procedures zie je voornamelijk de hiërarchische lijnen terug die typerend zijn voor de bureaucratie, waarbij meerdere personen akkoord moeten geven alvorens er een definitief ‘ja’ gegeven kan worden. Hier is het voornamelijk de reactietijd die maakt dat er vertraging ontstaat in het programma. Wat opviel in deze discussie is dat het volgens veel gesproken actoren ook een kwestie van gewenning is of dit nu echt als vertraging wordt ervaren of niet. Hierin werd gesteld dat de betrokken ambtenaren gewend zijn aan een dergelijke gang van zaken en het daardoor ook niet zozeer als vertragend ervaren. Dergelijke processen en hiërarchische structuren maken doorgaans ook onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden van de ambtenaar. Hierdoor ervaren die het afgaan van de hiërarchische lijn meer als iets dat er gewoon bij hoort, in plaats van dat het gelijk als vertragend wordt gezien. Uit de interviews komt dan ook naar voren dat het voornamelijk de Startups zijn die dit echt als vertragend ervaren in het traject. Die zijn minder gewend aan het feit dat voor je een akkoord hebt er eerst een stuk of vijf mensen iets van moeten hebben gevonden. Die hebben meer de mentaliteit van dit gaan we gewoon doen geven de res-

S6 “En die begrijpt het ook niet. Van joh jij hebt mij toch uitgenodigd om met mij te gaan werken wat gebeurt hier nou. Waarom kunnen wij niet gewoon een afspraak inplannen met die mensen om dit gewoon te gaan doen”

pondenten aan. Dus hier zie je toch wel een verschil in beslissingssnelheid naar voren komen tussen overheid en startup.

Waarbij de startup snel door wil, maar de hiërarchische structuur bij de overheid maakt dat het soms wat langer duurt voordat er een definitief akkoord is en er verder kan worden gewerkt aan het te ontwikkelen product.

Ook zie je in het Startup In Residence programma een aantal remmende factoren voor innovatie terugkomen bij het aanhaken van andere overheidsinstanties bij het programma. Wat de actoren bijvoorbeeld merken is dat andere overheidsinstanties vaak wel enthousiast zijn om informatie te delen en mee te denken aan de innovatie, maar dat het niet zomaar ‘vanzelfsprekend’ is dat deze vervolgens ook daadwerkelijk aanhaakt bij het ontwikkeltraject. Hetgeen wel gewenst is in verband met het testen en valideren van de te ontwikkelen innovaties. Het daadwerkelijk aanhaken van andere overheidsinstanties gebeurt dan bijvoorbeeld als potentiële eindgebruiker of tester van het product. Zowel de gesproken overheidsmedewerkers als de startups merkten hierbij dat de overheidsinstanties die hiervoor benaderd werden als eerste reactie geneigd zijn om zich wat terughoudend en risicomijdend op te stellen. Waarbij er eerder gekeken wordt naar de risico’s die er

Ook zie je in het Startup In Residence programma een aantal remmende factoren voor innovatie terugkomen bij het aanhaken

S6 “Ja dan kom je in de gebruikelijk ambtelijke molen van waarom zouden we dit doen? waarom is dit voor ons prioriteit? welke risico’s lopen wij hier? Dus het feit dat je de startup in residence programma opzet met een enthousiaste opgave-eigenaar, dat wil nog niet zeggen dat alles daarachter al geregeld is”

mogelijk aan vast zitten, en minder naar de kansen. Ook het feit dat het product zich nog niet heeft bewezen in de praktijk was een veelgehoord argument om niet mee te doen volgens een gesproken startup.

S4. “Zelf wilden we in de uitvoering ook samenwerken met gemeenten en wijkagenten om informatie te krijgen ten behoeve van het product. Maar we merkte dat dat geen weken maar maanden plus duurde”

Hiernaast speelde uiteraard ook beschikbaarheid en tijd hier een rol in. Uit de interviews kwam naar voren dat de startups dit in eerste instantie in minder mate hadden verwacht. Die gingen ervan uit dat het aangaan van een samenwerking met een overheidsinstantie ook betekende dat andere overheidsinstanties hier gemakkelijk bij zouden aanhaken. Daarnaast zien we ook bij het aanhaken van andere overheidsinstanties de eerdergenoemde hiërarchische lijnen binnen de overheid

weer terugkomen. Ook hier kwam uit de interviews naar voren dat de hiërarchische structuur van overheidsorganisaties maakt dat het langer duurt voordat er een definitief akkoord gegeven kan worden of men meehelpt of werkt bij het programma. Het overtuigen of enthousiasmeren van een persoon uit de organisatie betekende nog niet dat de organisatie als geheel ook daadwerkelijk mee ging doen. Tot slot viel in het kader van het aanhaken van andere overheidsinstanties op dat ook je ook hier een verschil in gewenning en tevredenheid tussen overheidsmedewerker en startup terugziet. Om een voorbeeld uit de observatie te noemen: bij een SiR traject werden er 40 gemeenten aangeschreven met de vraag of ze mee wilde werken aan het programma als tester van de innovatie. Uiteindelijk deden 6 van de 40 gemeenten hier ook daadwerkelijk aan mee. De betrokken Startup vond dit aantal enorm tegenvallen, maar de betrokken opgave-eigenaren waren hier juist erg tevreden over. Dus hier zie je misschien ook weer die gewenning optreden. Als overheidsmedewerker weet men dat het niet zomaar even vanzelfsprekend is dan een andere overheidsorganisatie aansluit bij het programma, de Startup ging hier minder vanuit en verwachtte dat men eerder geneigd was om mee te helpen en werken.

Als derde punt kwam uit de interviews naar voren dat ook de aard van het vraagstuk van invloed lijkt te zijn op de mate waarin de bureaucratie een rol gaat spelen binnen het SiR traject. Zo is er gesproken met een startup die aangaf in het traject erg veel moeite te hebben gehad met het toegang krijgen tot de nodige data ten behoeve van de innovatie. In een tijdsbestek van vijf maanden is het bij deze startup niet gelukt om toegang te krijgen tot de nodige data om het te ontwikkelen product met valide data te testen. Verschillende procedures maakte dat de data niet zomaar gedeeld kon worden. De startup gaf hierbij aan ook heel wat geheimhoudingsverklaringen te hebben moeten ondertekenen, maar ook verschil-

S5 “Dus ik denk dat de snelkookpan van een SiR zich niet leent om dingen met data te doen. Tenzij van tevoren, als je iets gaat doen met data, dat proces al ingegaan is”

lende signalen te ontvangen. Waarbij de ene persoon zei ‘het kan helemaal niet’ en een andere persoon weer ‘ja het kan wel’ maar daar hebben we dit allemaal voor nodig eerst. Dus naast dat dit verwarrend was voor de startup duurde dit ook gewoon erg lang werd er aangegeven. Hetgeen ervoor zorgde dat in de programma periode van vijf maanden het product van de startup enkel met zeer geanonimiseerde en losstaande dummy data ‘getest’ kon worden. Hetgeen volgens de startup niet als een echte test gezien kon worden. Dat het werken met Data in het Sir programma wat meer tijd en moeite vraagt wordt overigens ook bevestigd vanuit de Sir medewerkers. De gemeente gaf in dit kader aan dat vraagstukken waarbij de oplossing vraagt om het werken met data ook verschillen met vraagstukken die zich focussen op een concreet onderwerp, zoals bijvoorbeeld afvalscheiding. Hierbij gaven ze aan dat data, zeker met de invoering van de nieuwe AVG, iets is waar gewoon heel voorzichtig en transparant mee moet worden opgegaan in het programma.

Verschillende Strategische doelen aan het programma gekoppeld

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er verschillende strategische doelen aan de Startup In Residence programma’s worden gekoppeld. De Sir programma’s hebben elk zowel interne- als externe doelen die ze met dit programma hopen te bereiken. Wat hierbij naar voren komt is dat innovatie lang niet altijd het enige doel is wat de organisaties met het programma hopen te bereiken. En tevens in sommige gevallen ook niet het eerste doel. Zo staat bij een gesproken gemeentelijk SiR programma de economische doelstelling voorop. Waarbij men de doelstelling heeft om de startup te helpen, werkgelegenheid te creëren en de startup aan klanten te binden. Hierbij werd aangegeven dat innovatie daarin belangrijk is, maar dat innovatie niet als nummer 1 doel in het programma staat. Verder werd door de gesproken respondenten ook het ‘organisatorisch leereffect’ genoemd als belangrijke doelstelling van het programma. Als overheid wil men leren van de samenwerking met startups. Waarbij een belangrijk uitgangspunt is om het ondernemerschap van de interne medewerker te versterken vanuit het programma.

R5 “En een van de doelen die we hebben gesteld is we hopen zelf ook een nieuwe manier van werken te leren. Dus een beetje de startup way of working, dus het loslaten van de afstemming structuren en de langdurige structuren en kijken hoe je kort cyclisch en in niet hiërarchische verhouding tot dingen kan komen”

4.3 De samenstelling van het Startup in Residence netwerk

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de samenstelling van het (innovatie)netwerk van positieve invloed is op de mogelijkheden om tot innovatie te komen. In deze paragraaf worden de resultaten aanzien van de samenstelling van het netwerk beschreven voor het Startup in Residence Programma (Sir Programma)

The strength of weak ties: voor overheid en startup

Zoals in het theoretisch kader van dit onderzoek naar voren is gekomen heeft het aangaan van banden met ‘onbekende’ organisaties een positieve invloed op innovatiecapaciteit omdat het een mogelijkheid biedt tot nieuwe inzichten, ideeën en ander soort middelen. Vanuit de theorie van Granovetter ook wel ‘the strength of weak ties’ genoemd. Aan de respondenten van dit onderzoek is dan ook gevraagd wat de nieuwe samenwerking tussen overheid en startup toevoegt aan elkaars mogelijkheden om tot innovatie te komen.

Toevoegingen voor de overheid

Uit de interviews met de gesproken overheidsmedewerkers komt naar voren dat de toegevoegde waarde van startups voor de innovatiecapaciteit van de overheid hem vooral zit in de snelheid van werken en opleveren, het sneller in aanraking komen met nieuwe technologieën en ontwikkelingen, ander soort inzichten en een grotere mate van betrokkenheid tot het proces. De snelheid om tot innovatie te komen neemt volgens de respondenten toe omdat Startups er een snelle manier van werken op nahouden, die de overheid in staat stelt om op korte termijn resultaat op te leveren. Ze werken in kleine cycli, valideren snel en zijn flexibel geven de respondenten aan. Deze snelle en flexibele manier van werken neemt volgens de gesproken actoren verschillende voordelen met zich mee om tot innovatie te komen. Zo wordt er aangegeven dat de snelheid van ontwikkelen en valideren veel hoger ligt dan bij andere projecten van de over-

RI “startups werken snel, zijn flexibel, iteratief, werken in kleine cycli van drie weken, en vervolgens testen ze (sir-projectleider)”

heid. De samenwerking met de startup maakt dat je als overheid in kort tijdsbestek kunt kijken naar wat werkt en wat niet. Als overheid heb je dus ook in korte termijn resultaat geven de actoren hieraan. Dit ligt bij andere projecten anders wordt ook gezegd, hier vindt eerste validatie bijvoorbeeld pas tijdens de evaluatie plaats wordt er aangegeven. En veel minder bij de daadwerkelijke ontwikkeling van het product.

Naast een snellere manier van werken gaat ook de mate van snelheid om met nieuwe technologieën en ontwikkelingen in aanraking te komen sneller vanuit de samenwerking met startups geven de respondenten aan. Waar normaal nieuwe technologieën en ontwikkelingen vaak vanuit grotere projecten worden geïntroduceerd bij de overheid, komen de startups in het programma vaak ook met een technologie of ontwikkeling aanzetten om het vraagstuk op te lossen. Dit zorgt er volgens de respondenten

voor dat men sneller in aanraking komt en ook flexibeler kan inspelen op technologische ontwikkelingen uit de omgeving. Het komt namelijk regelmatig voor dat de Startup met iets komt waar men zelf nog niet aan gedacht heeft wordt er aangegeven. Vier respondenten gaven in dit kader ook aan dat startups met andere vernieuwende inzichten komen in vergelijking met de reguliere consultancy en adviesbureaus waarmee ook samengewerkt wordt. Volgens de gesproken personen hierover zijn deze partijen meer bekend met de overheid als samenwerkingspartner en zodoende weten ze ook beter hoe ze dingen in lijn en dienst van de overheid moeten brengen. Hetgeen deze partijen ook voor een deel voorspelbaarder maakt

R8“En andere partijen hadden ons dat inzicht misschien ook kunnen geven, maar de andere partijen weten vaak ook al een beetje hoe wij werken. Dus de bij ons bekende consultancy en onderzoeksbureaus. Die weten al een beetje van ons hoe ze moeten meebewegen en dingen moeten opschrijven”

geven de respondenten aan. Juist doordat je startups naar binnen haalt, die helemaal geen verleden of historie hebben in het samenwerken met de overheid, krijg je nieuwe en verrassende inzichten merken deze personen. Hierbij zie je dus dat startups als ‘nieuwe’ partij voor de overheid ook weer met nieuwe informatie komen dan de meer bekende en ‘vertrouwde’ partijen waar de overheid mee samenwerkt. Hetgeen de ‘zwakte’ van bekende, en de kracht van ‘nieuwe’ contacten voor innovatie bevestigd zoals deze staat beschreven in het theoretisch kader. Wat tot slot ten aanzien van het verkrijgen van ‘nieuwe’ informatie ook naar voren is gekomen binnen dit onderzoek is dat het wel per Sir opgave kan verschillen

of de startup ook echt met ‘vernieuwende’ ideeën en inzichten komt. Zo waren er binnen dit onderzoek ook twee respondenten die aangaven op het gebied van kennis en ideeën niet echt verrast te zijn door de Startup. De persoon in kwestie gaf hierbij ook aan dat de overheidsmedewerker als dossierhouder natuurlijk ook een expert is op zijn of haar vakgebied, en zodoende ook al op de hoogte is van veel nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden rondom het onderwerp waarin hij/zij werkzaam is. Het samenwerken met startups betekend dus niet dat er automatisch nieuwe kennis en ideeën worden opgedaan door de over-

R2“En in is ons programma dan concreet zitten bijvoorbeeld twee partijen die iets doen met 3d printen en één met virtual reality, en zo zijn er een stuk of vijf nieuwe technologieën waarmee wij nu in aanraking komen. En dat vind ik heel cool”

heid. Dit kan per opgave verschillen en is afhankelijk van de startup en aanwezige kennis bij de overheid en betrokken overheidsmedewerkers.

Naast de snelheid om tot innovatie te komen is vanuit de interviews ook naar voren gekomen dat een toename in betrokkenheid bij het project als vernieuwend wordt gezien door de overheid. Doordat de kern van het Sir programma hem echt in de ‘ontwikkelrelatie’ tussen overheid en startups zit neemt ook de betrokkenheid toe komt uit de interviews naar voren. Verschillende respondenten geven in dit kader aan dat men bij andere projecten veel meer gewend is om de zogenoemde opdrachtgever-opdrachtnemer houding aan te nemen. Hierbij zet men een opdracht uit en wacht vervolgens op advies of resultaat vanuit de opdracht nemende partij. Bij de samenwerking met startups is dit niet het geval geven de respondenten aan.

Hierbij is men echt betrokken bij de ontwikkeling van het product. Het is niet wachten op de oplossing, maar actief meehelpen en -denken. Hierbij zie je dus dat naast het opdoen van kennis en informatie ook de methode van samenwerken tussen overheid en startup iets kan toevoegen op het geheel. Wat hierbij wel naar voren is gekomen is dat de mate van betrokkenheid per Sir-opgave kan verschillen. Waar de ene gesproken overheidsmedewerker aangaf echt betrokken te zijn bij de totstandkoming van de innovatie en oplossing van het vraagstuk, hetgeen door de startup in datzelfde traject ook werd bevestigd, miste een startup in een ander Sir traject juist deze betrokkenheid vanuit de betrokken overheidsmedewerker en had hij het gevoel toch wel veel alleen te moeten doen. Hierbij gaven de gesproken Sir projectleiders ook aan te merken dat in praktijk bij sommige trajecten de overheidsme-

R9 “Wat ik heb gemerkt is, wij hebben er redelijk veel tijd in gestopt om ze te helpen te begeleiden, ik weet dat er andere begeleiders waren die dat niet deden. Die vonden van nou ik heb een probleem neergelegd, los het op, en na een halfjaar krijg ik een product of niet”

R4 “Als je een opdracht geeft aan een van de grote corporates dan schrijf je je opdracht uit en geef je ook aan wat voor oplossing je wilt. En dan ga je achterover leunen en ze komen er wel mee. Terwijl bij startups ben je echt betrokken bij de totstandkoming van het product”

dewerker nog de neiging heeft de rol van opdrachtgever aan te nemen en minder die van mede ontwikkelaar. Hetgeen resulteerde in een situatie waarbij er niet echt een ‘samenwerkrelatie’ tussen overheid en startup ontstond. De gemeente Amsterdam gaf aan dat het SiR programmateam juist in het begin erg veel energie steekt in het bevorderen van de ‘samenwerkrelatie’ tussen de betrokken overheidsmedewerker en de startup. Hetgeen ervoor moet zorgen dat de vrijblijvendheid verdwijnt en men echt gaat samenwerken en wekelijks contact blijft houden. Hiermee proberen ze dus te voorkomen dat overheidsmedewer-

ker de houding van opdrachtgever aanneemt. Naast betrokkenheid vanuit de ‘samenwerkrelatie’ zien we ook nog een andere vorm van betrokkenheid terugkomen in het programma. Gedurende de interviews is een voorbeeld voorbijgekomen waarbij de overheidsmedewerker via de Startup ook een grotere betrokkenheid met de doelgroep van het vraagstuk ervaarde en hier ook nieuwe inzichten in kreeg. Het ging in dit geval om een recidive vraagstuk, en de startup waarmee gedurende het traject werd samengewerkt was in zijn reguliere werkzaamheden als jongerenwerker actief. Dit maakte dat deze overheidsmedewerker, werkzaam bij het ministerie, vanuit die specifieke startup voor zijn gevoel ook heel veel uitvoeringskennis en specifieke kennis over de doelgroep binnenkreeg.

Toevoegingen voor de startups

Het binnenhalen van ‘nieuwe’ ideeën, inzichten en middelen vanuit nieuwe contacten kan in dit programma uiteraard ook andersom werken. Ook de startups gaan binnen dit programma de samenwerking aan met een partij (lees de overheid) waar ze tot op heden nog niet of nauwelijks een connectie mee hadden. Althans, in ieder geval niet vanuit een samenwerkrelatie. Aan de gesproken startups is dan ook de vraag gesteld wat het werken met de overheid toevoegt aan hun mogelijkheden om tot innovatie te komen. Uit de gesprekken met de startups zijn hierbij verschillende punten naar voren gekomen. Zo geven de startups aan vanuit de betrokken overheidsmedewerkers inhoudelijke kennis over de overheid in zijn algemeenheid en het overheidsdomein waarin het vraagstuk zich bevindt te ontvangen. Ook functioneert het aangeboden ‘ontwikkelbudget’ van de overheid in dit programma als een middel voor de startup om de innovatie daadwerkelijk te gaan ontwikkelen. Wat echter uit de interviews met de startups het meest naar voren komt als ‘toevoeging’ zijn de vele nieuwe contacten die het de startup oplevert vanuit het netwerk van de overheid. Dit enerzijds via het netwerk van de overheidsmedewerkers waarmee men samenwerkt in het programma, maar anderzijds ook puur vanwege het feit dat men samenwerkt met de overheid. De

S2 “Het zijn personen waar ik heel veel aan heb. Die deuren openmaken voor mij die anders gesloten bleven. Dat is het vooral”

kennis beschikt over het overheidsdomein waar het vraagstuk zich in bevindt. En anderzijds vervult de betrokken overheidsmedewerker ook de rol van –de in het theoretisch kader genoemde—‘boundary spanner’, waarin hij of zij de startup in contact brengt met nieuwe contacten en dus informatie ten behoeve van het vraagstuk waaraan gewerkt wordt. Deze ‘netwerkende’ en ‘verbindende’ rol van de betrokken

overheidsmedewerkers speelt een centrale rol in dit programma blijkt uit de interviews, en zal in paragraaf 5.4 uitgebreid worden toegelicht.

Hoe goed weten overheid en startup elkaar te vinden

Maar voordat men nieuwe ideeën, middelen en inzichten kan opdoen is het uiteraard allereerst van belang dat de ‘nieuwe’ partijen elkaar ook daadwerkelijk weten te vinden. Om dit contact te laten plaatsvinden kwamen vanuit het theoretisch kader de zogenoemde ‘boundary spanners’ (*koppelaars*) en het creëren van een informele setting naar voren als belangrijke elementen in de samenstelling van het innovatienetwerk. Aan de respondenten van dit onderzoek is dan ook de vraag gesteld wat de ervaringen zijn met het in contact komen met elkaar, en op welke wijze ze dit georganiseerd hebben. Wat hierbij naar voren kwam is dat drie van vier gesproken startup in Residence programma’s aangaven in eerste instantie moeite te hebben gehad met het in contact komen met startups. De gesproken respondenten gaven hierbij aan onvoldoende kennis in huis te hebben om de startup goed te benaderen. Hierbij ging het voornamelijk om kennis van waar de startups zitten en welke media ze gebruiken om aan informatie te komen.

Om de contactlegging tussen overheid en startup toch de laten plaatsvinden is uit de interviews naar voren gekomen dat de overheid onder andere gebruik maakt van externe partijen, probeert zoveel mogelijk aanwezig te zijn op plekken waar startups zich bevinden en inzet van Social-media. De externe partijen waar de overheid gebruik van maakt zijn zogenoemde starthubs en incubators. Deze partijen beschikken

R7“maar onze eerste stappen die we hadden gezet die vielen wel heel erg tegen. Dus die toenadering moet je echt organiseren. Je moet daar echt heen ze komen niet als vanzelf naar je toe”

over kennis van de startupwereld en hebben vaak zelf een eigen netwerk van startups opgebouwd. Vaak tegen betaling maakt de overheid gebruik van dit netwerk om in contact te komen met startups. Deze externe partijen functioneren in dat kader dus als een typische *boundary spanner* tussen de overheid en startups. Ze zorgen ervoor dat het Sir programma bekend wordt onder hun eigen startupnetwerk en adviseren de overheid hoe en waar ze de startup het beste kunnen benaderen geven de respondenten aan.

Daarnaast gaven de respondenten ook aan dat het echt fysiek aanwezig zijn op de plekken waar startups zich bevinden heel goed werkt voor het leggen van contact tussen overheid en startup. Het bereiken van de startups gaat lastig via de traditionele communicatiekanalen van de overheid is de ervaring. Zo gaf een respondent aan dat de bekendmaking van het programma allereerst verliep vanuit de traditionele kanalen van de overheid. Alleen was de respons hierop beperkt dat twee weken voor aanvang van het programma de teller op zes aanmeldingen stond. Vervolgens is bij het programma de keuze gemaakt om

daadwerkelijk naar plekken toe te gaan waar startups zich bevinden. Voorbeelden die de respondenten hierbij noemde waren co-working spaces, evenementen en bijeenkomsten die voor startups georganiseerd werden. Hetgeen volgens de respondenten die ik hierover heb gesproken veel tijd in beslag nam, maar uiteindelijk wel resultaat opleverde. Zo ging na twee weken actief promoten op dergelijke plekken het aantal aanmeldingen van zes naar 50.

R3“Dus twee weken voor aanvang van het programma hadden wij zes startups voor 5 challenges en toen ontdekten we dat we echt de boel op moesten. Het being there principe. Dus naar de hubs gaan, co-working places, social media zelf actief reclame maken”

Wat in het kader van contactlegging tussen overheid in startup tot slot ook nog opviel is dat één gesproken Sir programma aangaf totaal geen moeite te ervaren in het leggen van structureel contact met de startups. Dit programma bezit naar eigen zeggen over een groot eigen startupnetwerk die ze door de jaren heen hebben opgebouwd. In dit netwerk zitten niet alleen startups, maar ook starthubs, incubators en verschillende trainers en coaches die actief zijn in de startupwereld. Hierbij merkte ze bij dit Sir programma dat het actief onderdeel zijn en positie hebben in een dergelijk netwerk zeer gunstig werkt. Niet alleen voor de promotie van het programma, maar ook gewoon om continu in contact te blijven met de startupwereld en vanuit hier ook nieuwe informatie op te halen en innovatie te laten plaatsvinden. Om dit netwerk te onderhouden en uit te breiden organiseren ze bij dit Sir programma ook regelmatig bijeenkomsten gaven ze aan. Tijdens deze bijeenkomsten komen de genoemde actoren bij elkaar om onder andere informatie te delen en programma's aan te kondigen. Het organiseren van dergelijke bijeenkomsten komt sterk overeen met het creëren van informele settings tussen de potentiële actoren in het netwerk, hetgeen in het theoretisch kader naar voren is gekomen als stimulerende factor voor innovatie in de publieke sector.

R10“En wat ik ook geloof is dat je uiteindelijk toe moet naar een bestendige relaties met het startup netwerk zeg maar. Dat je zelf zichtbaar bent en dat ze ook jou weten te vinden. Dus veel meer een continue relatie weet op te bouwen”

Dit continu in contact staan de startupwereld zoals in bovenstaand voorbeeld naar voren komt is overigens ook iets wat de andere gesproken respondenten van de verschillende Sir programma's ambiëren. Alleen merken deze partijen nog wel dat hier nog stappen in te maken zijn. Ze organiseren bijvoorbeeld geen bijeenkomsten zoals bij bovengenoemd Sir programma naar voren is gekomen. Ze leggen wel contacten en weten startups te vinden voor hun programma's, alleen zit hier nog niet echt continuïteit in

wordt er aangegeven. Dat de overheid ook echt ook een onderdeel van de startupwereld gaat uitmaken.

4.4 Individueel netwerkleaderschap

Tot slot is met dit onderzoek ook gekeken naar de rol van individueel netwerk leiderschap binnen het Startup in Residence programma (Sir programma). Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen speelt ook het individu een belangrijke rol bij innovatie in de publieke sector. Individueel netwerk leiderschap richt zich op het leggen van contacten en verbinding met individuen en organisaties om relaties op te bouwen, connecties te maken en kennis uit te wisselen ten behoeve van de innovatie.

Individueel netwerkleaderschap speelt een zeer belangrijke rol in het Startup in Residence programma komt in dit onderzoek naar voren. De respondenten gaven aan dat het programma echt aanzet tot netwerken en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kansen ten behoeve van het programma en het oplossen van het vraagstuk. Zoals eerder in dit onderzoek ook naar voren is gekomen is het juist ook het netwerk van de overheid waar de startup zoveel aan heeft in dit programma. Het netwerk van de publieke actor helpt de startup om met de juiste mensen om tafel te komen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het betrekken van de eindgebruikers of potentiële afnemers in het ontwikkelproces. Vanuit hier treedt te publieke actor in het programma ook echt op als ‘boundary spanner’ tussen de startup en andere overheidsinstanties en collega’s. Het vertonen van individueel netwerk leiderschap is dus zeer belangrijk in dit programma. Het leggen van deze contacten en verbinding gebeurt niet alleen met actoren in het vaste net-

RI “we zijn altijd bezig met connecten. Dan gaan we gewoon langs bij afdelingen van jongens is hier misschien nog iets mogelijk om binnen de gemeente met de startup te werken”

R6 “En dat is netwerk wat je deels al hebt. En deels kom je ook weer op hele nieuwe verbindingen. Dus zelfs binnen het ministerie en deze directie heb ik ook weer nieuwe collega’s leren kennen omdat ik die ‘nodig’ had en nuttig waren voor de startup”

werk van de betrokken overheidsmedewerkers komt in dit onderzoek naar voren. De gesproken overheidsmedewerkers gaven bijvoorbeeld aan dat ze dankzij het programma ook weer nieuwe contacten hebben gelegd of hebben versterkt met andere collega’s of overheidsinstanties. Hier zaten ook collega’s en overheidspartijen bij die ze in hun reguliere werkzaamheden niet of nauwelijks sprake. Zo legden de beleidsmedewerkers van het ministerie van Justitie en Veiligheid die aan het programma meededen dankzij het programma nieuwe contacten met ambtenaren van organisaties zoals de reclasering en diverse gemeenten voor input ten behoeve van de innovatie en het vraagstuk. Waarbij op een informele manier gewoon gevraagd wordt of men iets kan betekenen in het programma. Vanuit hier zie je ook de informele

netwerkcapaciteit van de bureaucratie binnen de overheid terugkomen als stimulerende factor voor innovatie in het Sir programma. Waarbinnen de actoren ideeën uitwisselen als persoon, en niet zozeer direct vanuit hun functie. Hierdoor kunnen de actoren in informele sfeer meer openstaan voor mogelijkheden, waardoor er ideeënuitswisseling en innovatie kan plaatsvinden. Het Startup in Residence programma zet de betrokken ambtenaren aan tot het leggen van (nieuwe) connecties ten behoeve van het te ontwikkelen product en de uiteindelijke oplossing van het vraagstuk. Zowel binnen als buiten de organisatie. Het vertonen van individueel netwerkleiderschap hierbij is erg belangrijk. De tijd en energie die de je als individu hierin steekt speelt ook een zeer belangrijke rol geven de respondenten in dit onderzoek aan. ‘Je haalt eruit wat je erin stopt’ is een veelgehoorde term in de interviews naar voren is gekomen binnen dit onderzoek.

R5 “Wat ik eigenlijk ook echt geleerd heb is dat het vaak niet eens de startup is die het verschil maakte, maar dat het eigenlijk de gemeenteambtenaar was die het verschil maakte. Dus hoe enthousiaster de gemeenteambtenaar is hoe beter het eindproduct of het vervolg eruit ziet”

5. Conclusie en discussie onderzoek

De uiteindelijke doelstelling van dit onderzoek was het in kaart brengen van de ervaringen van de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma (Sir programma) als Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband met de verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector. De onderzoeksvraag die hierbij centraal stond is:

Welke stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector worden er ervaren door de publieke en private actoren binnen het Startup in Residence programma als Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is in dit onderzoek een exploratief kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Binnen dit onderzoek stonden zowel de publieke als private actoren van het SiR programma centraal. Het theoretisch kader van dit onderzoek richtte zich op stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector op de gebieden kennis, ruimte, samenstelling van het netwerk en individu.

5.1 Algehele conclusie

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de publieke en private actoren zowel stimulerende als remmende factoren voor innovatie in de publieke sector ervaren bij het verloop van Startup In Residence programma (Sir programma). Op institutioneel, organisatorisch, netwerk en individueel niveau zijn er verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector vanuit dit onderzoek naar voren gekomen.

Allereerst is vanuit dit onderzoek naar voren gekomen dat er op het gebied van kennis bij de publieke actoren onduidelijkheden bestaan over de aanbestedingsmogelijkheden vanuit het Sir programma. De gemeentelijke Sir programma's gaan over tot aanbesteding en het Provinciale en Landelijke Sir programma niet. Echter is het de publieke actoren onduidelijk of het niet kunnen overgaan tot aanbesteding nu echt een kwestie van niet kunnen vanuit institutionele wet en regelgeving is, of dat dit komt door een verschil in (wettelijke) interpretatie. Ook is er onder de publieke actoren van dit onderzoek op het gebied van kennis een behoefte aan meer structurele kennisdeling tussen de verschillende Sir programma's komt in dit onderzoek naar voren.

Ook op het gebied van de ruimte om tot innovatie te komen zien we vanuit de ervaringen van de betrokken publieke en private actoren in dit onderzoek verschillende stimulerende en remmende factoren

naar voren komen. Stimulerende factoren die in dit kader naar voren zijn gekomen richten zich op de organisatorische ruimte en de koppeling van strategische doelstelling aan het Sir programma. Hierbij biedt de organisatorische ruimte de actoren veel beslissingsvrijheid in het programma, hetgeen snelheid om tot innovatie te komen bevordert. Op het gebied van ruimte zijn er echter ook een aantal remmende factoren voor innovatie naar voren gekomen in dit onderzoek. Zo komt uit dit onderzoek naar voren dat zodra er op hogerhand toch om goedkeuring of toestemming gevraagd moet worden, er geprobeerd wordt om andere overheidsorganisaties bij het traject te betrekken en bij data-gedreven oplossingen de bureaucratie nog een vertragende rol kan gaan spelen binnen het Sir-programma. Op deze momenten zijn het voornamelijk de hiërarchische lijnen binnen de overheid die vertragend werken voor het programma geven de respondenten in dit onderzoek aan. Waarbij er bij het aanhaken van andere overheidsinstanties bij het programma ook nog signalen van risicomijdend gedrag worden ervaren komt in dit onderzoek naar voren. Hierbij komt in dit onderzoek naar voren dat het met name de private actoren zijn die bovengenoemde echt als vertragend ervaren.

Verder komen ook als we kijken naar de samenstelling van het netwerk van het Sir programma een aantal stimulerende factoren voor innovatie naar voren vanuit dit onderzoek. Een belangrijke stimulerende factor die de publieke actoren hierbij aangeven is de toegevoegde waarde van het aangaan van de samenwerking met startups als ‘nieuwe partij’ voor het creëren van innovatie. De samenwerking met startups biedt de overheid nieuwe inzichten en een werkwijze om tot innovatie te komen. De ervaring leert dat vanuit de samenwerking met startups de snelheid van werken toeneemt, men sneller in aanraking komt met nieuwe technologieën en ontwikkelingen en een ander soort inzichten vergaart dan vanuit de samenwerking met de reguliere partners. Ook de mate van betrokkenheid tot het proces neemt toe is de ervaring, echter is deze mate van betrokkenheid wel van het individu afhankelijk komt uit dit onderzoek naar voren. Andersom levert het aangaan van deze samenwerking ook de startup, als private actor nieuwe informatie op komt uit dit onderzoek naar voren. Het levert de startup nieuwe inzichten in het functioneren van de overheid, nieuwe contacten met overheidsinstanties en toegang tot ontwikkelbudget op. Wel ervaren verschillende respondenten dat het structureel bereiken van startups nog lastig is komt in dit onderzoek naar voren. Hierin komt naar voren dat ten aanzien van de contactlegging tussen overheid en startup door het merendeel van de Sir programma’s nog gebruik wordt gemaakt van de netwerken van externe partijen. Hierbij is in dit onderzoek ook naar voren gekomen dat het opbouwen van eigen startup netwerk als overheid zeer belangrijk is om continu in contact te staan met startups.

Tot slot toont dit onderzoek dat individueel netwerkleiderschap, als stimulerende factor voor innovatie in de publieke sector een belangrijke rol speelt binnen het Startup in Residence programma (SiR programma). Binnen het Sir programma ontstaan netwerken die om het vraagstuk heen gebouwd worden.

De respondenten in dit onderzoek gaven aan dat het programma echt aanzet tot netwerken en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kansen ten behoeve van het programma en het creëren van de publieke innovatie. De respondenten van dit onderzoek geven hierbij aan dat het vertonen van individueel netwerk-leiderschap hier een cruciale factor in speelt en voor een belangrijke mate ook het succes van het programma bepaald.

5.2 Discussie

De inzichten die in dit onderzoek zijn opgedaan kunnen een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke vraag die er bestaat tegen welke belemmeringen de publieke en private actoren aanlopen bij Publiek Private Innovatie (PPI) samenwerkingsverbanden.

Een sterk punt van dit onderzoek is dat ook het perspectief van de private actoren bij PPI is meegenomen. De wetenschap van vandaag de dag heeft zich voornamelijk gericht op het perspectief van de publieke sector aangaande PPI. Er is meer behoefte aan onderzoeken die ook het perspectief van de private actoren meeneemt. In dit onderzoek is hier een bijdrage aan geleverd door 7 private actoren mee te nemen binnen dit onderzoek. Dat dit aantal zich heeft beperkt tot 7 private actoren vormt tevens een beperking binnen onderzoek, echter kunnen de resultaten die ten aanzien van de private actoren in dit onderzoek naar voren zijn gekomen als input dienen ten behoeve van vervolgonderzoek aangaande dit onderwerp. Zo komt in dit onderzoek bijvoorbeeld naar voren dat de startups als private actor in het sir programma erg veel baad hebben bij het netwerk van de overheid.

Een ander sterk punt van dit onderzoek is dat er met behulp van het gekozen theoretisch kader vanuit een integraal beeld naar de mogelijke stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector rondom het SiR programma gekeken kon worden. Zowel op institutioneel, organisatorisch, netwerk en individueel niveau zijn er vanuit het theoretisch kader verschillende stimulerende en remmende factoren voor innovatie in de publieke sector te naar voren gekomen. Hierbij moet wel de kanttekening gezet worden dat er in de literatuur van vandaag de dag nog tal van andere stimulerende en remmende factoren voor innovatie te vinden zijn. De lijst is lang leert de ervaring. Hierbij bood het publieke sector innovatie ecosysteem van Bason(2010) echter een goed raamwerk om het theoretisch kader van dit onderzoek op te stellen.

Een mogelijke beperking van de gekozen methode in dit onderzoek is dat het zich hoofdzakelijk richt op de samenwerking overheid en startups als Publiek Privaat Innovatieverband(PPI). De lezer van dit onderzoek moet er rekening mee houden dat er naast samenwerking met startups ook nog andere PPI-

samenwerkingsverbanden denkbaar zijn waarin volgens een ander proces en met ander soort private partijen wordt samengewerkt dan startups. Zo zijn er bijvoorbeeld PPI-samenwerkingsverbanden waarin de overheid in samenwerking met designers aan de slag gaat om tot innovaties te komen voor publieke vraagstukken. De context waarin deze andere PPI-structuren opereren kan daardoor dus anders zijn dan de context van het Sir programma. Eventueel vervolgonderzoek zou zich zodoende dus kunnen richten op de vraag of de verschillende stimulerende en remmende factoren voor publieke innovatie binnen andere PPI-samenwerkingsverbanden op dezelfde wijze tot uiting komen, of dat hier andere factoren een rol spelen dan bij de samenwerking overheid-startup.

Hiernaast biedt dit onderzoek ook nog andere aanknopingspunten voor eventueel vervolgonderzoek. Zo is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de ontwikkelrelatie tussen publieke en private actoren in het Sir programma maakt dat de betrokkenheid van de publieke actoren tot het proces toeneemt. Echter zien we in dit onderzoek ook terug dat de ervaring leert dat de mate van betrokkenheid van de publieke actoren kan verschillen in het programma. Een eventueel vervolgonderzoek zou zich dus kunnen richten op de vraag welke factoren van invloed zijn op de mate van betrokkenheid van de publieke actoren. Resultaten van dit onderzoek zouden vervolgens kunnen helpen bij het selecteren van de juiste publieke actoren tot het Sir programma om zodoende het succes van het traject te vergroten.

5.3 Aanbevelingen onderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Omdat in dit onderzoek het Startup in Residence programma (SiR programma) centraal stond richten deze aanbevelingen zich ook uitsluitend op dit programma. Echter is het niet ondenkbaar dat de aanbevelingen die ten aanzien van dit onderzoek worden gedaan ook toepasbaar zijn voor andere Publiek Private Innovatie samenwerkingsverbanden.

1.Onderzoek de aanbestedingsmogelijkheden tussen overheid en startup

Vanuit dit onderzoek is naar voren gekomen dat er onduidelijkheden bestaan over de aanbestedingsmogelijkheden vanuit het Sir programma voor de landelijke en provinciale overheid. De eerste aanbeveling is dan ook om hier verder onderzoek naar te verrichten. Zoals in het theoretisch kader van dit onderzoek naar voren komt is het hebben van onduidelijkheden ongewenst, omdat het invloed heeft op je sturing om tot innovatie te komen. Advies is dus om deze onduidelijkheden weg te halen en de mogelijkheden tot aanbesteding te onderzoeken.

2. Probeer bij aanvang van het programma ook al andere overheidsinstanties mee te krijgen

Het (niet) aanhaken van andere overheidsinstanties komt als een vertragende factor naar voren binnen dit onderzoek. Advies is dan ook om te proberen of er op voorhand, of anders zo snel mogelijk in het programma, al mogelijkheden bestaan om andere overheidsinstanties te laten aanhaken bij het Sir programma. Hetzij als testlocatie, of enkel als informatiebron ten behoeve van de te ontwikkelen innovatie. Hiermee voorkom je dat er middenin het traject nog A gezocht moet worden naar deze instanties en B dat zodra je ze gevonden hebt het nog lang duurt voordat ze een definitief ja of nee geven aan hun deelname.

3. Investeer als overheid in het opbouwen van je eigen startup netwerk.

Ook is in dit onderzoek van verschillende Sir programma's de organisatorische wens naar voren gekomen om structureel in contact te komen met startups. Het advies hierbij is als overheid te investeren in het opbouwen van een eigen startupnetwerk. Naar voorbeeld van de gemeente Amsterdam draagt het organiseren van regelmatige meetups bij het onderhouden en verduurzamen van dit netwerk. Hiernaast kan ook het opzetten van een eigen overheidsplatform (een soort overheidsincubator) hieraan bijdragen. Dit platform kan tegelijkertijd functioneren als een platform waarin men elkaars ervaringen en kennis kan delen omtrent de samenwerking tussen overheid en startup. Het opzetten van een dergelijk platform benadrukt tevens de wens van de organisatie om op structurele basis in contact te staan met de startupwereld.

4. Benadruk de functie en rol van individueel netwerkleiderschap

Individueel netwerkleiderschap speelt een belangrijke rol in het Sir programma als PPI samenwerkingsverband. Advies is daarom ook om deze rol als 'netwerker' van de betrokken overheidsmedewerker bij het vraagstuk extra te benadrukken bij aanvang van het programma. Belangrijke eigenschappen die hierbij een rol kunnen spelen zijn: het hebben van een breed netwerk binnen het domein van het vraagstuk, netwerkvaardigheden en tijd en ruimte om dit netwerk ook te activeren.

5. Samenwerking Startup In Residence programma's

Tot slot richt een laatste aanbeveling zich op de kansen vanuit de onderlinge samenwerking van de verschillende Sir programma's. Op zowel Gemeentelijk, Provinciaal als Landelijk overheidsniveau zijn er vandaag te dag verschillende Sir programma's actief. Vanuit hier bestaan er veel kansen rondom de onderlinge samenwerking en informatiedeling. Naast het structureel delen van informatie bestaan er ook kansen voor het gezamenlijk oppakken van vraagstukken, of het functioneren als 'testlocatie' van elkaars innovaties die in ontwikkeling zijn. Advies is om de mogelijkheden hiervoor te verkennen.

Literatuur

Arlbjørn, J., & Freytag, P. (2012). Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 203-220.

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation : co-creating for a better society*. United Kingdom: the policy press.

Bekkers, V., Edelenbos, J., en Steijn, B. (2011). *Innovation in the public sector*. Londen: Palgrave Macmillan.

Bekkers, V. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2013). *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Bland, T., Bruk, B., Kim, D., & Lee, K. T. (2010). Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 15(3), 1-17.

Bommert, B. (2010) 'Collaborative innovation in the public sector', *International Public Management Review* Volume 11 - Issue 1

Carranza, A., & Longo, F. (2012). Managing competing institutional logics in public-private joint ventures. *Public Management Review*, 14(3), 331-357.

Cels, S. De Jong, J. Nauta, F. (2012) '*Agents of change: strategy and tactics for social innovation*' Washington D.C: Brookings Institution Press

Considine, M., Lewis, J., and Alexander, D. (2009), *Networks, innovation and public policy: Politicians, bureaucrats and the pathways to change inside government*. Basingstoke UK: Palgrave Macmillan; 107-133

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Los Angeles: Sage.

Dittmer, Martin A., Christiansen, C., Kierkegaard, Gorrissen F. (2008). Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark. *European Public Private Partnership Law Review*, 4 (4), pp. 240-242.

Eggers, W. D. and Singh.S.K. (2009) *The Public Innovator's Playbook* , Winnipeg: Deloitte Research and Harvard Ash Center for Democratic Governance and Innovation.

Evald, M. R., Nissen, H. A., Clarke, A. H., & Munksgaard, K. B. (2014). Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Current research themes and future research themes yet to be explored. *International Public Management Review*, 15(2), 32-57.

Gilsing, V., & Nooteboom, B. (2005). Density and strength of ties in innovation networks: an analysis of multimedia and biotechnology. *European Management Review*, 2(3), 179-197.

Granovetter, M. S. (1977). *The strength of weak ties*. Social networks (pp. 347-367).

Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (2008). *Organizational institutionalism*. Los Angeles: Sage.

Hekkert, M & Ossebaard, M. (2010). *De innovatiemotor: het versnellen van baanbrekende innovaties*, Van Gorcum: Assen.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. New York: Routledge.

Lewis, J. (2010), *Connecting and cooperating: social capital and public policy*. Sydney: UNSW Press.

Lewis, J., M. Coinsidine & D. Alexander (2011), *Innovation inside government: The Importance of Networks*, in: Bekkers, V., J. Edelenbos & B. Steijn (eds.), *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*. Houndsmills: Palgrave MacMillan; 107-133.

Nooteboom, S. (2006), *Adaptive Networks: The Governance for Sustainable Development*, Delft: Eburon

Mulgan, Geoff (2009) *The Art of Public Strategy* , Oxford: Oxford University Press.

Nissen, H.A., Evald, M.R., Clarke, A.H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private- Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43 (3), pp. 473–482.

Osborne, Stephen P. and Kerry Brown (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*, New York: Routledge.

Powell, W. & S. Grodal (2005), *Networks of innovators*, Oxford Handbook of Innovation, Oxford: OUP, pp. 56-85.

Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Roberts, N. C. and King, P. J. (1991) Policy Entrepreneurs: Their Activity Structure and Function in the Policy Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1:2 pp147–75.

Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, The Free Press, A Division of Simon & Schuster, New York

Schmidt, V.A. (2010). Taking ideas and discourse seriously: Explaining change through discursive institutionalism as the fourth new institutionalism, *European political science review*, 2(1): 1-25.

Startup in Residence (2018, augustus 4). Ministry of Justice and Security. Geraadpleegd van: <https://startupinresidence.com/ministry-of-security-and-justice/>

Tummers, L., Jilke, S. & Van de Walle, S. (2013). Citizens in charge? Reviewing the background and value of introducing choice and competition in public services., *Public Administration*, 90(3); 716-736.

Voets, J., & De Rynck, F. (2011). Exploring the Innovative Capacity of Intergovernmental Network Managers: the art of boundary-scanning and boundary-spanning. In *Innovation in the Public Sector* (pp. 155-175). Palgrave Macmillan, London.

Voort, H. van der et al. (2011), Competing values in the management of innovative projects: the case of the RandstadRail Project, in: Bekkers, V., J. Edelenbos & B. Steijn (eds.), *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*. Houndsmills: Palgrave; 134-154

Walker, R. (2008), An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework, *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4); 591-615

Weihe, Guri; Højlund, Steven; Theresa Bouwhof Holljen, Eline, Helby Petersen, Ole; Vrangbæk, Karsten; Ladenburg, Jaocb (2011). *Strategic use of public-private co- operation in the Nordic region*. TemaNord 2011, p. 510, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2011.

Windrum, P. & P. Koch (eds.) (2008), *Innovation in public services. Entrepreneurship, Creativity and Management*, Cheltenham: Edgar Elgar.

Bijlagen

Bijlage I Definitie Startup en achtergrond Startup in Residence Programma

Definitie startup

Een startup is in dit onderzoek gedefinieerd als “een organisatievorm die is toegesneden om iets vernieuwends en innovatiefs te creëren onder complexe en onzekere omstandigheden” (Ries, 2011). Startups ontwikkelen hun product of dienst vaak vanuit de Lean Startup-Methode, die in 2011 is ontwikkeld door Eric Ries. De basis van de methode is dat je als bedrijf snel en al doende ontwikkelt. Waarbij niet wordt gewerkt vanuit een lang termijnplan, maar praktisch en met korte stappen. Validatie speelt een belangrijke rol Lean Startup-methodiek. Je moet zo snel mogelijk een prototype of methode ontwikkelen, meten hoe het werkt, conclusies trekken, en vanuit die conclusies het product verbeteren. Het idee is dat vanuit deze manier van werken het uiteindelijke product beter zal aansluiten op de doelgroep en dus succesvoller is (Ries,2011).

Het Startup In Residence programma

Startup In Residence is een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen de overheid en startup organisaties dat oorspronkelijk is ontstaan in San Fransisco met het doel om stadsbesturen en startups samen te brengen en te onderzoeken hoe technologie kan worden gebruikt om de overheid meer verantwoordelijk, efficiënt en responsief te maken. Sinds een aantal jaar is het Sir principe ook in Nederland te vinden. Op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau zijn er Sir programma's actief binnen de Nederlandse overheid. In deze programma's werken de overheid en startup in een periode van gemiddeld vijf maanden aan het opleveren van eerste prototype ten behoeve van de oplossing van een publiek vraagstuk. Uitgangspunt hierbij is dat de ontwikkeling van het prototype plaatsvindt vanuit een hechte samenwerking tussen de publieke en private actoren. De term 'in Residence' verwijst in dit geval ook naar het gegeven dat de overheid de startup daadwerkelijk 'in huis haalt' om deze samenwerking te laten plaatsvinden (Startupin-residence,2018) . Dit maakt het Sir programma een typisch voorbeeld van Publiek Privaat Innovatie samenwerkingsverband (PPI).

Bijlage II Topiclijst Interviews

Topics	Voorbeeld gebruikte Vraag
I algemene achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Hoe zou u uw rol bij het Startup in Residence programma omschrijven?
Kennis Informatiedeling	<p>Bent u bewust van alle lessen, ervaringen en mogelijkheden die er bestaan om met Startups gezamenlijk aan innovatie te werken?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoe ervaart u het delen van kennis en informatie met andere overheidsinstanties/sir-programma's
Bureaucratie Verantwoordingscultuur Organisatorische ruimte Strategische doelen	<ul style="list-style-type: none"> <i>Organisatie</i> Hoe ervaart u de ruimte voor dit programma vanuit de organisatie? <i>Institutionele factoren</i> Zijn er volgens u aspecten binnen de overheid die u wel eens belemmeren in uw werkzaamheden om tot de innovatie te komen binnen het Sir Programma?, <i>en/of helpt het Sir programma enkele van deze barrières te overkomen?</i> (regels en procedures, verkrijgen (structureel) kapitaal, signalen verantwoordingsstructuur, risicomijdend gedrag?) Zijn er volgens u aspecten binnen de overheid die innovatie juist stimuleren? (informele contacten,?) (<i>en/of helpt het SiR programma dit te versterken?</i>) <i>Strategie</i> Welke strategische doelen zijn er aan het Startup In residence programma gekoppeld? (zowel intern als externe doelen?)
Weak ties Strong ties Boundary spanners Informele settingen	<p><i>Structuur van het netwerk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Wat voegt het werken met startups toe voor de overheid haar innovatiecapaciteit? (of andersom werken met overheid voor startup) Hoe ervaart u het delen van kennis, middelen en informatie met de andere actoren binnen het startup in residence programma? Is dit makkelijk/lastig? Hoe bent u in contact gekomen met de startup organisaties / ervaart u het als makkelijk om met startups in contact te komen?
Individueel netwerkleiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Hoe zou u de rol van het individu omschrijven binnen de startup in residence programma?
Afsluitingen en overig	<ul style="list-style-type: none"> Wat zou u adviseren ter verbetering van het startup in residence programma? Wat vindt u dat er goed gaat met betrekking tot het startup in residence programma? Zijn er volgens u nog onderwerpen die niet (voldoende) aan bod zijn gekomen maar wel van belang kunnen zijn voor dit onderzoek?

Bijlage III-overzicht respondenten onderzoek

1. Overzicht respondenten dieptie-interviews

Respondentnummer	Functie/ rol
I Private actoren	
S1	Startup
S2	Startup
S3	Startup
S4	Startup
S5	Startup
S6	Eigenaar Startup Incubator
S7	Startup adviseur en mentor Startup in Residence programma
II Publieke actoren	
R1	Projectleider Startup in Residence
R2	Projectleider Startup in Residence
R3	Beleidsmedewerker Startup in Residence
R4	Ondersteundend medewerker Startup in Residence
R5	Projectleider Startup In Residence
R6	Beleidsmedewerker en opgave-eigenaar ³ Sir
R7	Startup-officer
R8	Projectleider Startup in Residence
R9	Beleidsmedewerker en opgave-eigenaar Sir
R10	Beleidsmedewerker P&O, maker Lessons learned Sir programma
R11	Projectleider Startup in Residence
Totaal respondenten =18	

³ Opgave-eigenaar= betrokken overheidsmedewerker bij vraagstuk in Sir-programma

2. Overzicht aanwezigen observatie groepsdiscussie thema: Evaluatie Startup in Residence programma

Aanwezig	Rol bij het programma
1	Opgave-eigenaar Startup In Residence
2	Opgave-eigenaar Startup In Residence
3	Opgave-eigenaar Startup In Residence
4	Opgave-eigenaar Startup In Residence
5	Opgave-eigenaar Startup In Residence
6	Sir Projectleider
7	Sir Projectleider
8	Sir Officer