

Onder redactie van dr. A.J. Meijer (Universiteit Utrecht) en  
drs. D. van Berlo (Bureau Ambtenaar 2.o)

## Ambtenaren als innovatoren

ALBERT MEIJER EN DAVIED VAN BERLO

Dr. A.J. Meijer is universitair hoofddocent bij het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht. Drs. D.W.M. van Berlo is initiatiefnemer van Ambtenaar 2.o.

Op het Internet vinden allerlei boeiende debatten plaats over de organisatie van de overheid en overheidsbeleid. Het gaat hierbij om onderwerpen zoals het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening, transparantie en openheid en nieuwe vormen van burgerparticipatie. Deze discussies leveren interessante resultaten op maar vinden vaak hun weg niet naar een breder publiek. In deze rubriek geven we een beeld van deze discussies en zullen we deze bespreken vanuit theoretische noties uit de bestuurswetenschap. Op die manier hopen we een verbinding te maken tussen de dynamische discussies op Internet en de reflectieve benadering in Bestuurswetenschappen. We volgen hierbij een benadering die past bij het Internet: we schrijven een concept, plaatsen dit op het Internet met een verzoek om commentaar en schrijven op basis daarvan een definitief stuk. Voor onze bijdrage van dit keer hebben we hier nog een stap aan toegevoegd: we hebben onze ideeën ook besproken in een bijeenkomst met leden van enkele digitale gemeenschappen. Combineren van de virtuele en de reële sfeer wordt door velen immers genoemd als de sleutel tot een goed debat en onze ervaring bevestigt deze stelling.

### Kleurloze of innovatieve ambtenaren?

In de klassieke Weberiaanse democratie zijn ambtenaren kleurloos (Weber, 1922/1925; Merton, 1940). En dat is positief bedoeld: ze hebben geen mening en geen voorkeur. Ze voeren gewoon het beleid en de wetten uit die door politici en volksvertegenwoordigers zijn ontwikkeld. Innovatie komt in een dergelijk beeld van de ambtelijke organisatie altijd van bovenaf. Politici ontwikkelen nieuwe ideeën en sturen het ambtelijk apparaat een andere kant op.<sup>1</sup> Een dergelijk beeld staat in schil contrast met beelden van netwerkorganisaties waarin (groepen van) individuen op de werkvloer een cruciale rol spelen in processen van innovatie (Shirky, 2008). In discussies op het Internet wordt veel benadrukt dat de ideeën van creatieve individuen cruciaal zijn voor continue processen van innovatie. Belangrijk zijn zelfstandig ondernemende ambtenaren die juist mensen bij elkaar brengen en hun netwerken en kennis inzetten om publieke taken te verrichten. Een ambtenaar is steeds meer een mini-projectleider die meer mogelijkheden heeft, maar ook meer verantwoordelijkheden op z'n schouders krijgt, die leiderschap moet tonen om zijn project in dat speelveld van meerdere partijen binnen en buiten zijn organisatie in goede banen te leiden.

Wat zijn kenmerken van innovatieve ambtenaren? Pauline le Rûtte (2011) wijst op persoonskenmerken zoals lef en doorzettingsvermogen. Verder dienen innovatieve ambtenaren niet alleen goede ideeën te hebben maar weten zij deze ideeën ook te realiseren. Daarbij is belangrijk dat zij zichzelf kunnen ‘verkopen’ (Le Rûtte, 2011). In meer algemene zin wordt benadrukt dat innovatoren meer leiderschap moeten tonen. Dankers (2012) benadrukt het belang van leiderschap en verantwoordelijkheid bij ambtenaren: ‘Ambtenaren moeten leiderschap vertonen doordat ze zich verantwoordelijk voelen voor hun omgeving en daarin verder durven te kijken dan de dag van vandaag. Dus continue schakelen tussen middellange termijn en korte termijn.’ En ook Roosen (2012) benadrukt het belang van leiderschap: ‘In ieder geval leiderschap over jezelf, verantwoordelijkheid nemen, weten wat je ‘eigen profiel’ is (wat zijn je sterke en minder sterke kanten).’

Innovatieve ambtenaren hebben dus lef en doorzettingsvermogen, weten ideeën te realiseren en zichzelf te verkopen en tonen leiderschap. Gelden deze kenmerken specifiek voor ambtelijke organisaties? In een discussie hierover benadrukt Le Rûtte (2011) dat innovatief zijn niets met wel of niet ambtenaar zijn te maken heeft. Dit lijkt redelijk – mensen zijn mensen – maar men kan daar tegenin brengen dat ambtenaren niet zijn geselecteerd om innovatief te zijn. Selecteren overheidsorganisaties wel de juiste mensen? Een ander punt betreft het socialisatieproces: dit is ook niet gericht op het bevorderen van innovativiteit. Als de ambtenaren als innovatief binnenkomen, bestaat het risico dat ze dit wel snel afleren (Dankers, 2012). Dit betekent dat we wellicht niet zozeer moeten kijken naar persoonskenmerken als wel naar organisatiekenmerken. Marcel Thaens (datum onbekend) benadrukt dat het niet de vraag is wat de persoonskenmerken moeten zijn van ambtenaren maar of ze hun functies kunnen vervullen (ideeën bedenken, selecteren, testen, etc.). De vraag is dan niet zozeer of ambtenaren innovatoren kunnen zijn maar veeleer of de organisatie ambtenaren toestaat en stimuleert om innovatief gedrag te vertonen. Stimuleren ambtelijke organisaties innovatief gedrag of werpen zij juist barrières op? Zijn ambtelijke organisaties kleurloos of innovatief?

•• 83 ••

### **Barrières voor innovatie**

De focus op organisatiekenmerken brengt ons bij een aantal barrières die in veel discussies worden genoemd voor innovatief gedrag. In het denken over innovaties is altijd veel aandacht voor barrières en ook nu worden er allerlei barrières genoemd:

- Allereerst zijn er *bureaucratische barrières*. Jos Dankers (2012) benadrukte dat barrières voor innovatie voor ambtenaren bestaan ‘doordat er procedures en verordeningen en reglementen en hiërarchie bestaan.’ Keesjan Kleef (2012) geeft aan dat innovatie is bij de uitvoering van regelgeving vaak lastig is omdat een groot deel van de (wettelijke) kaders vastliggen in die regels.
- Daarnaast zijn er ook *culturele barrières*: de mentale patronen en mores van de organisaties (Roosen, 2012). Weer Jos Dankers (2012): ‘Creativiteit wordt snel afgestraft en in veel gevallen zelfs door een erge gelaagdheid in chain of command door bovenliggende leidinggevende niveaus er gewoon uit gehaald en daardoor tot eenheidsworst binnen bestaande procedures, etc. gebracht.’ Culturele barrières kunnen leiden tot een cultuur van risicomijding.
- Verder zijn er *financiële barrières*: bezuinigingen gelden als een barrière voor innovatie door ambtenaren (Van Staden, 2012). Volgens Pauline le Rütte (2011) zijn bezuinigingen overigens geen goed argument: ‘Een goed idee kan tijd (en geld) opleveren, soms moet je dat risico nemen.’
- Ook zijn er *personeelsmatige barrières*. Dankers (2012) gaf aan dat creatieve mensen ‘gevangen’ kunnen raken in een ontwikkeling naar leidinggevende. Het risico bestaat dat daarmee de innovatieve ideeën verdwijnen: innovatieve ambtenaren worden weggepromoveerd.
- Er zijn ook *pragmatische barrières*, Ingrid Klunne (2012) noemt tijd en ruimte als randvoorwaarden voor innovatie.
- Verder zijn er *bedrijfsmatige barrières*, waarbij Klunne (2012) verwijst naar urenverantwoording en overbelasting.
- In de bijeenkomst over innovatie werden ook nog *politieke barrières* – strijdigheid met politieke belangen – en *management-barrières* – strijdigheid met heersende manieren van aansturing genoemd.

Gezien de veelheid aan barrières is het eigenlijk verwonderlijk dat er nog enige vorm van innovatie plaatsvindt binnen de overheid. Hoe kan innoveren toch worden gestimuleerd?

### Innovatiestrategieën

In de discussies worden strategieën genoemd die verschillen in het structurele karakter van de strategie: van radicale structuurwijzigingen tot slim benutten van bestaande structuren en vergroten van ruimte.

*Strategie 1: Radicale organisatieverandering*

Verscheidene deelnemers aan deze discussies zijn van mening dat uiteindelijk organisaties moeten veranderen. Monique Roosen (2012) benadrukt dat organisaties ‘gekanteld’ moeten worden. Daarmee bedoelt zij dat overheidsorganisaties meer als netwerkorganisaties moeten gaan functioneren: ‘Dit maakt het dan ook wat gemakkelijker om de schakels (overheidsorganisaties) binnen de keten (BV De Overheid) beter te laten samenwerken.’ Ook Hein Albeda (2011) benadrukt dat er een radicale organisatieverandering nodig is. De overheid moet veranderen van een regisserende overheid naar een adaptieve overheid. De regisserende overheid is meer verticaal en gericht op regels en wetgeving. De adaptieve overheid is juist meer horizontaal en gericht op samenleving en maatschappij (zie ook: Albeda, 2010).

*Strategie 2: Gerichte herinrichting van de organisatie*

Naast de radicale verandering worden ook verschillende beperktere en gerichtere manieren genoemd om het innovatievermogen van de organisatie te versterken. Dankers (2012) wees op het belang van het *verjongen van de organisatie*: ‘Als er in een organisatie een gemiddeld lagere leeftijd aan arbeidskrachten rond begint te lopen, dan ontstaan er nieuwe ideeën die wel vat beginnen te krijgen op processen en besluitvorming.’ *Jobrotatie* geldt ook als een belangrijk instrument om innovativiteit bij ambtenaren te stimuleren: ‘Ikzelf zit gemiddeld een 2,5 jaar op een functie en ga dan verder. Zes maanden om me in te werken en twee jaar volle bak de ervaring en deskundigheid op the job toegepast en dan we verder. Daardoor blijf ik wel scherp op kansen die zich voor doen voor nieuwe uitdagingen en terreinen en onderwerpen waar ik me voor in zou willen zetten. Dat type ondernemerszin maakt dat ik ook per definitie niet accepteer wat mij op een nieuwe plek wordt aangereikt. Ik doorbreek per definitie bestaande patronen en gooi heilige huisjes om. Maar laat wel zien dat met de brokstukken iets beters en meer win-win voor iedereen kan ontstaan.’ (Dankers, 2012) De overheid kan ook *inhoudelijke ondersteuning* bieden. In Vlaanderen heeft de overheid een programma ontwikkeld om innovativiteit bij ambtenaren te stimuleren: [www.springuitdeband.be](http://www.springuitdeband.be) (Ann Lips, 2011). Via dit programma kunnen innovatoren feedback krijgen op ideeën en plannen van aanpak. In Nederland biedt Ynnovate trainingen aan (Pullen, 2011). In bredere zin kan kennisuitwisseling plaatsvinden in projecten. Hierbij wordt bijvoorbeeld het Open Innovatie Festival genoemd (<http://www.oif2011.nl/>) (Roosen, 2012).

.. 85 ..

*Strategie 3: Creëren van incentives voor innovatie*

Anderen geven aan dat de organisatie wellicht niet hoeft te worden veranderd. Het gaat er gewoon om de juiste incentives te geven voor innovatief gedrag.<sup>2</sup> Roosen (2012) geeft aan dat het krijgen van *vertrouwen* van leidinggevenden een belangrijk

incentive is. Jos Dankers (2012) is iets praktischer en wijst op *materiële incentives*: ‘Geef ze bijvoorbeeld een budget om iPad of iPhone voor werk te gebruiken en dan ontstaan er ineens meer mogelijkheden waar tot voor kort weinig mogelijkheden toe waren.’ Ook *innovatiesubsidies en -prijzen* kunnen een incentive vormen voor ambtenaren. Pullen (2011) geeft aan dat Ynnovate een innovatiefonds begint om ambtenaren met innovatieve en vernieuwende ideeën een steuntje in de rug te kunnen bieden. Incentives kunnen komen vanuit de organisatie maar ook ontstaan doordat ambtenaren *netwerken* gaan vormen waarin zij elkaar ondersteunen. Ann Lips wees op Club35 bij de Vlaamse overheid, een netwerk van jonge, innovatieve ambtenaren (<http://www.peoplesphere.be/hreps/nl/event/08122011.html>). Ook via Ynnovate in Nederland ([www.ynnovate.it](http://www.ynnovate.it)) in Nederland worden netwerken tussen innovatieve ambtenaren ondersteund (Pullen, 2011). In Hillegom geldt daarbij dat ambtenaren elkaar niet alleen met kennis ondersteunen maar vooral ook motiveren met strijdkreten zoals ‘Boem is geen ho’ en ‘Dan maar dood’. Met deze heftige strijdkreten proberen de ambtenaren gezamenlijk ruimte te creëren om te innoveren (Koopmans, 2012).

#### *Strategie 4: Ambtenaren creëren zelf ruimte voor innovatie*

Een laatste strategie is geen strategie op het niveau van de organisatie maar veeleer een *bottom-up strategie*: ambtenaren creëren zelf de ruimte om te innoveren. Als de organisatie geen incentives creëert en barrières opwerpt, moeten ambtenaren wellicht zelf ruimte creëren. Een dergelijke manier van denken past bij de individualistische *can-do mentaliteit* die eigen is aan het Internet. In de Internetdiscussie benadrukt Roosen (2012) dat ambtenaren niet alleen ruimte moeten krijgen maar vooral ook zelf deze ruimte moeten creëren. Een fraaie beschouwing van de mogelijkheden – maar ook beperkingen – van deze strategie is te vinden in Musa e.a. (2011). Dankers (2012) geeft aan dat ambtenaren soms de buitenwacht moeten inschakelen om binnen de organisatie ruimte te krijgen voor innovatie. Hij noemde het voorbeeld van iemand uit zijn directe omgeving die via de reguliere kanalen geen poot aan de grond kreeg. Vervolgens ging hij met zijn ideeën naar buiten de organisatie en het lukte hem te laten zien hoe het kon werken. Binnen de organisatie zag men dit en nu heeft ‘de persoon in kwestie nu een duidelijke status (...) als vernieuwer.’

### **Succesvolle voorbeelden**

Ondanks alle barrières, gebrekkige incentives en roep om radicale organisatiewijzigingen zijn er ook mooie voorbeelden van organisaties die innovatie stimuleren.

Een mooi voorbeeld is het programma Kennisdoorwerking van de dienst Stadsontwikkeling van de gemeente Rotterdam. Ingrid Klunne (2012): 'Het programma wordt uitgevoerd in timeboxes van 6 weken. Iedere timebox wordt geïnitieerd door een ambtenaar met een idee dat kan bijdragen aan de verbetering van kennisprocessen. Deelnemers schrijven in omdat het idee aanspreekt en graag daaraan willen meewerken.' Met dit project wordt ruimte gecreëerd en kunnen ambtenaren tijdelijk loskomen van bureaucratische structuren. Ambtenaren leren nieuwe mensen kennen en kunnen experimenteren met nieuwe rollen.'

Klunne (2012) noemt het volgende voorbeeld: 'In de eerste timebox hebben we een wensbeeld ontwikkeld, bestaande voorzieningen geïnventariseerd en die getoetst aan het wensbeeld. Conclusies: we willen mensen kunnen vinden op kennisgebieden, hebben geen interne voorziening die aan de wensen voldoet, er is wel een externe voorziening: LinkedIn. De vervolgtimebox hebben we ingericht rond de vraag: hoe gebruik je dat dan? Daarvoor hebben we een toolkit ontwikkeld, een groep op LinkedIn gemaakt en we gaan starten met een maandelijkse inloop.'

.. 87 ..

Marissa Koopmans (2012) noemt een vergelijkbaar initiatief in de gemeente Hillegom: 'We hebben de virtuele gemeente Hillevoort opgericht. Een groep enthousiastelingen zoekt met elkaar naar nieuwe, betere manieren van (samen-)werken. Dit proberen we uit door casussen (die 6 weken duren) uit de dagelijkse gemeentepraktijk op een andere manier dan gebruikelijk uit te werken. Hillevoort is een proeftuin, bedoeld om te leren van elkaar. En als het resultaat in Hillegom gebruikt kan worden, dan is dat mooi meegenomen.'

Deze voorbeelden laten zien dat risicomijding kan worden voorkomen door spelregels te formuleren die het nemen van risico's stimuleren. In Hillegom geldt de spelregel 'het mag mislukken' (Koopmans, 2012b). Deze spelregel kan ook onderstreept worden door expliciet ruimte te creëren om risico's te nemen, bijvoorbeeld in de vorm van time boxes zoals bij de Rotterdamse Dienst Stadsontwikkeling gebeurt (Klunne, 2012). Een bekend voorbeeld is ook Google dat medewerkers 10% van hun tijd gaf om te experimenteren. Veelal leverde dat niets op maar het leidde ook tot belangrijke innovaties (Vise, 2005). In algemene zin kan deze strategie worden geduid als Strategisch Niche Management (Hoogma, 2000): de organisatie creëert een (in tijd en ruimte afgebakende) ruimte waar ambtenaren kunnen experimenteren.

## Kritische kanttekeningen

Tot nu toe was de stilzwijgende aanname dat innovatie een positieve ontwikkeling is en dat innovatie dient te worden gestimuleerd. In de discussie werden daar echter wel kanttekeningen bij geplaatst. Hein Albeda (2011) benadrukte dat er volgens hem geen tekort is aan innovaties. Volgens hem zijn er eerder te veel initiatieven die vrijblijvend zijn en leiden tot verspilling van geld. Dergelijke redeneringen vinden echter weinig gehoor in discussies op het Internet. Ook aan zelfstandig ondernemende ambtenaren kleven nadelen. Dankers (2012) geeft aan geen behoefte te hebben aan '300 baasjes in een organisatie'. Marjolein Friele (2012) schetst een mogelijke spanning tussen innovatie en de kerntaken van overheden. Innovatie kan leiden tot een (wellicht ongewenste) uitbreiding van het takenpakket van overheden.

.. 88 ..

Een fundamentele kanttekening bij het denken over ambtenaren als innovatoren is dat veelal wordt gesuggereerd dat ambtenaren moeten afwijken van wat de top wil en 'onruststokers' moeten zijn (Van Staden, 2012). Dit lijkt strijdig met het gedachtegoed van Weber. Betekent dit dat ambtelijke innovatoren soms niet loyaal moeten zijn aan de top? En aan wie zijn ze dan wel loyaal? En wie bepaalt wat wenselijk is? Moeten zij zich dan laten leiden door publieke waarden (Moore, 1995)? Maurice Berix (2012) ziet hier overigens geen spanning: ambtenaren zijn verantwoordelijk voor de innovatie van de werkwijze (het 'hoe') en politici voor de innovatie van de beleidsdoelstellingen (het 'wat'). De vraag is echter of dit het probleem oplost: de meeste bestuurskundigen zullen benadrukken dat deze strikte scheiding tussen het 'hoe' en het 'wat' in de praktijk niet te maken valt.

## Herwaarden van de bureaucratie

Het geheel overziend komen we tot de conclusie dat er wel degelijk een spanning blijft bestaan tussen innovatie en bureaucratie (zie ook Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Opvallend is dat deze spanning niet aan het oppervlak zichtbaar is: bijna iedereen lijkt een voorstander van innovatie. Plat gezegd: innovatie is goed en bureaucratie is fout. Onder dit oppervlak zien we echter een ander beeld. De bureaucratie verdedigt zich stilzwijgend. Er is een veelheid aan barrières en er zijn weinig incentives voor innovatie. Het geheel aan bureaucratische mechanismen maakt innovatie bijzonder lastig. Wellicht is het tijd om ook eens aandacht te besteden aan de redenen waarom deze mechanismen zo taai zijn. Heeft een behoudende cultuur toch misschien ook voordelen? En is innovatie wellicht niet altijd

wenselijk? Kleef (2012) schrijft hierover: 'Ik zie veel mensen bureaucratie afwijzen, maar in essentie hebben we die regels gewild. Er zijn maar heel weinig echte anarchisten in de wereld.'

Wij denken dat de voorbeelden in Rotterdam en Hillegom laten zien dat het verstandig is om niches te creëren waarin vernieuwing buiten de bureaucratische omgeving kan plaatsvinden. In een niche mogen fouten worden gemaakt en mag tijd worden verspild. Vernieuwingen die zich hebben bewezen zullen dan wel hun weg moeten vinden naar de staande organisatie. En daar ligt wellicht nog veel meer de uitdaging dan bij het ontwikkelen van innovaties. Het smeden van een vruchtbaar huwelijk tussen innovatie en bureaucratie is een mooi uitdaging voor politieke en ambtelijke leiders.

### Literatuur

- .. Albeda, H., Democratie is uitbesteed. In: *Binnenlands Bestuur*, 31/ 23, 2010, p. 39.
- .. Bekkers, V., J. Edelenbos, & B. Steijn, B, *Innovation in the public sector. Linking capacity and leadership*, Londen, 2011.
- .. Hoogma, R., *Exploiting technological niches. Strategies for experimental introduction of electric vehicles*, proefschrift, Universiteit Twente, Enschede, 2000.
- .. Merton, R., Bureaucratic structure and personality, in: *Social Forces*, 1940, Vol. 18, No. 4, p. 560-568.
- .. Moore, M.H., *Creating public value strategic management in government*, Cambridge, 1995.
- .. Musa, A., N. Kuiper, R. de Vries, & R. Raker, *Anders kijken, anders doen. De professionaliteit van ont-snappen. Onderzoeksverslag ter afronding van het masterjaar Metro-pool*, Den Haag, 2011. Beschikbaar op: <http://www.iwilf.com/site/anders.html>.
- .. Nauta, F., *Het innovatieplatform. Innoveren in het centrum van de macht*. Schoonhoven, 2008.
- .. Shirky, C., *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*, New York, 2008.
- .. Vise, D.A., *The Google story*. New York, 2005.
- .. Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr, 1922-1925.

### Bronnen

- .. Hein Albeda (2011). Persoonlijk antwoord via e-mail op vragen gesteld over innovatieve ambtenaren.
- .. Maurice Berix (2012). Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).



- Jos Dankers (2012). Persoonlijk antwoord via e-mail op vragen gesteld over innovatieve ambtenaren.
- Marjolein Friele (2012). Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Keesjan Kleef (2012). Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Ingrid Klunne (2012). Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Marissa Koopmans (2012) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Ann Lips (2011) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Fleur Pullen (2011) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Monique Roosen (2012) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Pauline le Rütte (2011) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Mildo van Staden (2012) Bijdrage op discussie over innovatieve ambtenaren op Ambtenaar 2.0. ([ambtenaar20.ning.com/](http://ambtenaar20.ning.com/)).
- Marcel Thaens (datum onbekend) Over Publiek Leiderschap: Denken over leiderschap: leren van de bestuurskunde. ([http://www.bestuurskunde.nl/?page\\_id=2765](http://www.bestuurskunde.nl/?page_id=2765)).

## Noten

- 1 De tekortkomingen van een top-down benadering van innovatie worden fraai geanalyseerd door Frans Nauta (2008) in zijn boek 'Het Innovatieplatform'.
- 2 Albeda (2011) benadrukt dan ook dat het idee dat er incentives kunnen zijn interessant is maar dat er in de praktijk eerder sprake is van disincentives dan van incentives: '(Het) is mijn ervaring dat ambtenaren die innoveren en daarin slagen beloond worden met meer werk, wie niet innoveert heeft vrijwel nergens last van.'