

Missiegedreven innovatiekracht:

een aanpak om missiegedreven
innovatieprocessen te stimuleren

Table of Contents

1. Inleiding	4-5
2. Theoretisch raamwerk	6-9
3. Resultaten	10-13
4. Conclusie en aanbevelingen	14-17
Bronnen	18-19
Bilages	20-49

1. Introductie

Hedendaagse complexe maatschappelijke uitdagingen, zoals klimaatverandering, circulariteit, veiligheid, en armoede- en schuldenbestrijding, vragen om innovatieve aanpakken. Om deze opgaven in de stad en regio op te pakken, staan publieke en private organisaties voor verschillende kansen, maar ook uitdagingen. Zo reiken de verantwoordelijkheden die bij deze opgaven komen kijken over de grenzen van beleidsterreinen heen, waarbij ook nog eens verschillende maatschappelijke stakeholders uit complexe netwerken met verschillende belangen in het innovatieproces moeten worden betrokken. Daarnaast vraagt ook het bedrijfsleven een actieve rol van publieke organisaties in het sturen, mobiliseren, en financieren van onderzoek en innovatie voor maatschappelijke uitdagingen. Ondernemers ontwikkelen concrete oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en zijn in dit proces deels afhankelijk van publieke partijen, zijnde afnemers, bronnen van regelgeving, maar ook potentiële partners voor financiering in de onderzoeksfase, of in het aanbesteden van innovaties. Deze uitdagingen maken dat een vernieuwende aanpak nodig is. Echter, veel publieke en private organisaties ervaren weerstand vanuit bestaande structuren, handelingen en culturen (Van Arkel & Tromp, 2023; Braams et al., 2021). Hierdoor groeit de roep om experimenten en leren nog verder (Tjokrodikromo et al., 2023).

Probleemstelling

De meeste publieke en private organisaties erkennen het belang om door te pakken op maatschappelijke uitdagingen. Duidelijk gedefinieerde doelen om maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk aan te pakken, oftewel 'missies', kunnen hierbij als kapstok dienen (Mazzucato, 2018; 2021; TNO, 2018). Maar de realisatie hiervan binnen de eigen organisatie en in samenwerking met stakeholders is complex en vraagt om sterke en goed georganiseerde interne innovatiekracht.

Om versnelling te realiseren zal dus geïnvesteerd moeten worden in het missiegedreven innovatievermogen van de diverse stakeholders die deel uitmaken van de 'missie arena', die bestaat uit de verzameling van actoren die doelbewust inspanningen ter ondersteuning van de missie formuleren, operationaliseren en besturen (Elzinga et al., 2023). Alhoewel de ambities groot zijn om urgente maatschappelijke uitdagingen via missies te versnellen, hangt hun implementatie en realisatie vaak af van de capaciteiten van deze stakeholders om dergelijke missiegedreven veranderingsprocessen mogelijk te maken (Tjokrodikromo et al., 2023). Veel stakeholders hebben moeite om om te gaan met deze hernieuwde vereisten met betrekking tot hun capaciteiten om dergelijke veranderingen in structuur, cultuur, gedrag en netwerken te realiseren (Van Arkel & Tromp, 2023), of ervaren weerstand vanuit hun organisaties (Braams et

al., 2022). Het ontwikkelen van missiegedreven innovatiecapaciteit is daarom een cruciale onderliggende 'uitdaging' die vele inspanningen raakt om missiegedreven veranderingsprocessen te implementeren en te versnellen. Het adresseren van deze 'uitdaging' kan dus worden gezien als de sleutel in de implementatie en versnelling van missiegedreven veranderingsprocessen.

In deze studie onderzoeken we dan ook hoe missiegedreven innovatiekracht bij publieke en private organisaties verder kan worden ontwikkeld. Centraal staat hierbij dat stakeholders 1) bewust worden van de veranderende innovatiecapaciteiten die missiegedreven werken vereisen, en 2) bewust worden dat het nodig is om deze capaciteiten via methodes en interventies te vergroten. De centrale onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn daarom:

- *Op welke manier kan de interne missiegedreven innovatiekracht bij publieke en private organisaties worden versterkt om werk te maken van complexe, domein overstijgende maatschappelijke uitdagingen?*
- *In hoeverre speelt samenwerking met externe partners – zoals het bedrijfsleven, kennisinstellingen of publieke organisaties in het lokale en regionale ecosysteem – een rol in het vergroten van de missiegedreven innovatiekracht om complexe uitdagingen op te lossen?*

Het onderzoek is bedoeld om publieke en private organisaties inzicht te geven in hun eigen missiegedreven innovatiekracht en om groeikansen voor deze innovatiekracht te identificeren. In dit experiment ontwikkelen we de evaluatiemethodiek van de missiegedreven innovatiekracht, in samenwerking met de praktijk, zodat de betekenis en invulling van deze methode kunnen bijdragen aan het vermogen van regionale en lokale partijen om missies te realiseren.

Aanpak en relevantie

Deze studie dient te identificeren hoe een dergelijke ondernemende, missiegedreven innovatiekracht bij publieke en private organisaties verder kan worden ontwikkeld, en welke rol externe partners via samenwerking hierin kunnen spelen. In dit experiment hebben we daarom verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd, waaronder: 1) een literatuurstudie naar elementen die missiegedreven innovatiekracht ondersteunen (zie ook Bijlage 1), 2) interviews om ervaringen uit de praktijk op te halen en om de elementen te valideren, en 3) een workshop om de elementen verder te analyseren. Voor de interviews en workshops hebben we medewerkers gesproken van publieke organisaties zoals de Provincie en Gemeente Utrecht, Provincie Zuid-Holland, het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM Utrecht en Innovation Quarter), RVO, SVB, Deltares, en VNG. Daarnaast hebben we gesproken met private organisaties zoals Green Branch, Deep Light System, EWB, ByeWaste, and Field Factors, Vlaio (zie Bijlage 2).

Met deze studie beogen we inzicht te geven in welke elementen bepalend zijn voor het versterken van missiegedreven innovatiekracht binnen publieke en private organisaties, welke knelpunten deze organisaties ervaren bij het werken aan missies en hoe deze knelpunten aangepakt kunnen worden om missiegedreven innovatiekracht te versterken. Aan de hand van de resultaten hebben we in deze studie een missiegedreven innovatiekracht model ontwikkeld en gevalideerd, die handvatten biedt om uitdagingen voor het werken aan missiegedreven innovatieprocessen te identificeren. Dit model is relevant voor publieke organisaties die betrokken zijn bij het inrichten en organiseren van (regionale) innovatie-ecosystemen. Daarnaast is dit model relevant voor private organisaties die zich richten op de realisatie en acceptatie van de beoogde missiegedreven innovaties in dit (regionale) innovatie-ecosysteem.

2. Theoretisch raamwerk

Om het missiegedreven innovatiekracht model te ontwikkelen, bouwen we voort op de bestaande innovatiekrachtmodellen die ontwikkeld zijn binnen TNO en binnen het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE), zie bijlage 1. Deze modellen zijn beiden gefocust op het organiseren en versterken van het innovatieve vermogen van (publieke) organisaties, maar houden geen rekening met de veranderende eisen aan capaciteiten benodigd voor missiegedreven innovatieprocessen. Daarvoor is aanvullend literatuuronderzoek met betrekking tot missiegedreven innovatiecapaciteiten gedaan. Het aanpakken van zulke uitdagingen vergt immers een actievere en richtinggevendere rol van publieke organisaties in het sturen, mobiliseren, en financieren van onderzoek en innovatie voor maatschappelijke uitdagingen (TNO, 2018; Haddad et al., 2022). Daarnaast vergt het nieuwe methoden, processen, samenwerkingen en (verdien)modellen die missiegedreven innovatie faciliteren en stimuleren (TNO, 2023).

In de literatuur wordt vaak genoemd dat het adresseren van complexe maatschappelijke uitdagingen en het werken aan missies vraagt om transformatieve change in manieren van denken en doen (Haddad et al., 2022; Kattel et al., 2024). Deze literatuur hebben we daarom naast de TNO/ECE innovatiekrachtmodellen gelegd, om aanvullende perspectieven te identificeren, die van belang zijn voor missiegedreven innovatie. Dit geeft de volgende inzichten:

Visie en focus

Strategie en beleid zijn van grote invloed op het creëren van een innovatieve organisatiecultuur (TNO/ECE). Dit is nog belangrijker in missiegedreven innovatie, waarvoor maatschappelijke uitdagingen en hun wicked problems centraal staan (TNO, 2018). Het analytische en strategische vermogen om deze uitdagingen te identificeren en te vertalen naar missies met bijpassende technologische oplossingen wordt dan ook als een belangrijke capaciteit gezien (Spanó et al., 2023). Een duidelijke visie op innovatie voor het oplossen van maatschappelijke uitdagingen kan worden gebruikt om richting te geven aan deze complexe uitdagingen (TNO, 2018; Mazzucato et al., 2019). Het stellen van specifieke, ambitieuze, inspirerende doelen in de vorm van missies biedt richting en de mogelijkheid tot afstemming tussen verschillende domeinen, sectoren en actoren (TNO, 2018; Janssen et al., 2020). Bovendien is focus belangrijk: de visie voor maatschappelijke innovaties moet een duidelijk kader geven waarin het behalen van een specifiek doel binnen een bepaalde tijd beoogd is. De intensiteit van deze inspanningen en doelen moet ook duidelijk zijn, zodat de voortgang continu kan worden gemeten (TNO, 2018).

Leiderschap

De innovatiekracht van een organisatie is sterk afhankelijk van leiderschap (TNO/ECE). Leiders

moeten de activiteiten van hun organisatie legitimeren en hun personeel inspireren, motiveren en ondersteunen, en dit is nog belangrijker tijdens het werken aan complexe missiegedreven innovatieprocessen (Janssen et al., 2023). Leiderschap is bijvoorbeeld nodig om een innovatieve werkomgeving te creëren, waarin ruimte is om te experimenteren met nieuwe, missiegedreven aanpakken. Transformationeel leiderschap speelt een belangrijke rol in het verbinden van inhoud, proces en verschillende actoren, en juist in missies wordt deze capaciteit extra belangrijk. Daarnaast is het voor missiegedreven innovatiekracht van belang dat leiders politieke en bestuurlijke sensitiviteit hebben (Spanó et al., 2023), een visie op het maatschappelijk probleem en de rol van de organisatie en haar diverse activiteiten daarin, en scherp hebben welke activiteiten moeten worden opgepakt en welke moeten worden afgebouwd om de missie te laten slagen (Hebinck et al., 2022).

Open innovatie netwerken

Netwerken verwijst naar het vermogen van organisaties om te communiceren en samen te werken met verschillende actoren in het speelveld (overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers). En het vermogen om te weten met wie, op welk moment, te innoveren. De aanwezigheid van sterke interne en externe netwerken hebben een positief effect op de innovatiekracht van organisaties (TNO/ECE). Met betrekking tot missiegedreven innovatiekracht staat cross-disciplinair, cross-sectoraal en cross-actor werken centraal, als ook het werken op verschillende beleidsniveaus (TNO, 2018). Daarnaast wordt het betrekken van burgers en stakeholders, het managen van deze stakeholdernetwerken en het coördineren van complementair beleid of strategie als belangrijke capaciteiten gezien (Janssen et al., 2020; McLaren & Kattel, 2022; Spanó et al.,

2023). Missiegedreven innovatie systemen bestaan tenslotte uit netwerken van actoren en instellingen die bijdragen aan de ontwikkeling en verspreiding van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen (Hekkert et al., 2020).

Organisatieleren

Innovatie kan niet plaatsvinden zonder te leren. Organisaties zouden daarom als leeromgevingen gezien moeten worden (TNO/ECE). De literatuur over missiegedreven innovatie benadrukt daarbij dat omgevingen open staan om voortdurend te experimenteren en te evalueren met missiegedreven innovatieprocessen (Janssen et al., 2023). Naast dat kennis hierin opgedaan en gedeeld wordt (exploratie) is het daarbij ook van belang dat deze kennis ingebed wordt in formele organisatorische structuren (exploitatie). Het gaat daarbij om het experimenteren en evalueren met missies door organisaties en in verschillende delen van een organisatie. Daarbij gaat het ook om de feedback naar de rest van de organisatie en de verankering van geleerde lessen bij organisaties. Dit vraagt van organisaties onder andere een reflectieve houding en tolerantie voor onzekerheid, risico en verandering (McLaren & Kattel, 2022). Wanneer dit nog niet het geval is, zal dit ook betekenen dat organisaties hun bestaande organisatorische structuur en/of cultuur actief dienen te veranderen en andere werkwijzen dienen te omarmen. Om dit actief te stimuleren is er vanuit de organisatie aandacht en ruimte voor talentontwikkeling en ondernemerschap benodigd (TNO/ECE, Spanó et al., 2023).

Organisatiestructuur en -cultuur

Innovatieprocessen worden beïnvloed door de structuur en cultuur van organisaties, en moeten hierin ook worden opgenomen. Om

te kunnen innoveren, moet er bijvoorbeeld voldoende tijd, geld en personeel vanuit de organisatie gemobiliseerd worden (TNO/ECE). Voor missiegedreven innovatieprocessen is het hiernaast van belang dat andere formele organisatorische structuren – regels over governance, organisatiestructuur, aanbestedingen en samenwerkingen – transparant zijn en de missiegedreven innovatie in de hand werken (Spanó et al., 2023). Hiervoor is het ook belangrijk dat zowel de structuur als cultuur organisatieleren mogelijk maakt en aanmoedigt. Personeel moet de (sociale) ruimte krijgen en voelen om risico's te nemen en te experimenteren met missiegedreven aanpakken (Mazzucato et al., 2019). Nieuwe kennis en informatie die uit dit soort activiteiten voortkomen dienen vervolgens ook opgenomen te worden in de documenten, routines, processen, praktijken en normen van een organisatie, waardoor het organisatorische kennis wordt (TNO, 2018; 2023).

Innovatieprocessen

Innovatieprocessen gaan concreet over de processen voor het opzetten, uitvoeren, evalueren en opschalen van experimenten of pilots (TNO/ECE). Voor missiegedreven innovatie vergt dit nieuwe methoden, processen, samenwerkingen en (verdien)modellen die missiegedreven innovatie faciliteren en stimuleren (TNO, 2023). Dit betreft bijvoorbeeld processen voor het opzetten van innovatie instrumentarium (zoals regelingen en subsidies) die beschikbaar worden gesteld om te werken aan maatschappelijke uitdagingen en de mate waarin deze instrumenten aansluiten op de behoefte van betrokken actoren. Of nieuwe businessmodellen om missies te realiseren. Om deze processen te ondersteunen zijn strategische investeringen en dynamisch portfolio management benodigd, omdat missies vaak meerdere oplossingsrichtingen kennen (Spanó et al., 2023;

McLaren & Kattel, 2022). Daarnaast kan dit ook inhouden dat beleidsinterventies op nieuwe wijze geëvalueerd worden (Baarslag et al., 2024; Janssen et al., 2020).

3. Resultaten

Knelpunten bij missiegedreven innoveren

Tijdens de interviews en workshops zijn verschillende inzichten opgedaan in knelpunten die de geïnterviewde publieke en private stakeholders, in hun interacties, ervaren bij hun missiegedreven innovatieprocessen. De knelpunten worden hieronder samengevat en geduid.

Knelpunt 1: Aanjagen missiegedreven innovatieprocessen in complex innovatielandschap

Geïnterviewden gaven aan dat innovatieprocessen als de kernactiviteit van werken aan missies wordt gezien. Het vermogen om innovatieprocessen uit te oefenen vormt daarmee dus de missiegedreven innovatiekracht van een organisatie. Voor publieke organisaties omvatten dergelijke innovatieprocessen bijvoorbeeld pilots, subsidieregelingen, aanbestedingsprojecten, en coördinatie- en netwerkactiviteiten die innovatieprocessen vanuit de private sector aanmoedigen. Innovatieprocessen vanuit de private sector omvatten vervolgens activiteiten zoals R&D, het ontwikkelen en testen van nieuwe producten en diensten, het opzetten van en deelnemen aan pilots, en het creëren van duurzame waardenproposities en aansluitende businessmodellen.

Om missiegedreven innovatieprocessen te stimuleren blijken er verschillende knelpunten

te bestaan. Het opzetten en uitvoeren van pilots werd bijvoorbeeld herhaaldelijk beschouwd als een effectief beleidsinstrument van overheden dat ruimte creëert voor publieke en private partijen om te experimenteren en risico's te nemen. Het opschalen van dit soort pilots naar bestendige 'business as usual' activiteiten is echter een uitdaging die om een ander soort beleidsinstrument vragen.

Een mismatch tussen publieke en private organisaties ontstaat ook in de inkoopprocessen van overheden en de capaciteiten van, met name, startups en het MKB om hierop in te spelen. Deze inkoopprocessen worden namelijk veelal omschreven als te complex, rigide en inflexibel qua scope, begroting of criteria, waardoor (kleinere) bedrijven niet weten aan te haken. Daarbij speelt ook dat ruimtelijke pilots en aanbestedingsprojecten een lange doorlooptijd kennen met slechts een beperkte mogelijkheid om aan te sluiten. Private partijen moeten vaak al in de eerste fase aan tafel zitten en dus "relatief veel werk aan de voorkant uitvoeren, waarbij er veel tijd zit tussen het allereerste contact en de uiteindelijke sale." Verschillende interviewees gaven aan dat private partijen hierbij in hoge mate afhankelijk zijn van individuele en toevallige contacten binnen overheden, die hen kunnen attenderen op aanbestedingsprojecten en -criteria, en hen kunnen begeleiden in de complexe bureaucratische processen. Opvallend is daarbij wel dat kleinere, regionale regelingen de voorkeur hebben over Europese en nationale subsidieregelingen,

die als te complex en bureaucratisch ervaren worden. De grote hoeveelheid aan subsidie- en financieringsregelingen en het aantal lokketten hiervoor maakt dat "[...] bedrijven door de bomen het bos niet meer [zien]" en de regelingen dus niet weten te vinden. Interviewees, zowel uit de publieke als private sector, uitten daarom de behoefte naar een functioneel overzicht van dit soort regelingen.

Knelpunt 2: Omgaan met silo's in netwerken

Uit het onderzoek blijkt dat innovatie netwerken een belangrijke rol spelen in het aanjagen van missiegedreven innovatieprocessen. In dat aanjagen krijgen publieke en private partijen echter te maken met verschillende silo's die dit vermogen om missiegedreven innovatieprocessen aan te jagen beperken: 1) silo's tussen overheden (horizontaal en verticaal), en 2) silo's tussen verschillende type partijen. Deze twee typen silo's zullen we nu verder bespreken.

Interacties tussen overheden

Het voornaamste knelpunt in de interacties tussen overheden komt voort uit de bestaande silo's waarbinnen overheidsinstanties vaak opereren. Deze silo's spelen met name op ten aanzien van beperkte interactie tussen verschillende overheidsinstanties en/of binnen de verschillende afdelingen van overheidsinstanties (horizontale eilanden) en tussen verschillende overheidslagen (verticale eilanden).

Met horizontale eilandjes wordt bedoeld dat de interviews aantonen dat bestuurlijke organisaties binnen dezelfde overheidslaag in de praktijk nog veelal afzonderlijk van elkaar werken aan missies en transities – bijvoorbeeld binnen verschillende gemeenten en/of verschillende afdelingen binnen een gemeente, of verschillende ministeries en/of verschillende departementen binnen een ministerie. Doordat bijvoorbeeld afdelingen en departementen

binnen organisaties vaak hun eigen doelstellingen en portefeuilles hebben, blijkt samenwerking onder een gedeelde, breedgedragen visie op maatschappelijke opgaven lastig.

Op eenzelfde wijze vormen verticale eilandjes – beperkte samenwerking en afstemming tussen overheidslagen – een ander veelbesproken knelpunt voor missiegedreven innovatie. Er is een grote afhankelijkheid tussen overheidslagen (EU, het Rijk, provincies en gemeenten), maar deze verhoudingen zijn niet geheel scherp. Zo blijkt het onduidelijk hoe op de verschillende niveaus invulling wordt gegeven aan ambities rondom maatschappelijke opgaven (bijvoorbeeld op het gebied van circulaire economie) en welke rollen overheden hierin vervullen. Een voorbeeld dat uit de interviews naar voren kwam is de rolverdeling tussen provincies en de ROM's waarbij het onduidelijk is in welke mate deze organisaties verantwoordelijk zijn voor visieontwikkeling en implementatie op onderwerpen zoals circulaire economie.

Interacties tussen publieke en private sector

De interviews wijzen ook op een gebrek aan begrip tussen publieke en private stakeholders voor elkaars leefwereld. Bedrijven zouden bijvoorbeeld de overheid als afzetmarkt, inclusief bijkomende regelingen, beter moeten kennen. Tegelijkertijd erkennen overheden dat zij minder bekend zijn met hoe ondernemers werken: "de overheid denkt in transities en processen die vaak niet de economische complexiteit en marktdynamieken dekken waarin ondernemers zich bevinden."

Bedrijven richten zich daarentegen veelal op hun eigen productontwikkeling of het rondkrijgen van de business case. Deze focus sluit vaak niet aan bij de bredere missiedoelen van overheden die veelal een positieve maatschappelijke impact benadrukken. Daarnaast wijzen ondernemers erop dat overheden

vaak financiële middelen voor aanbestedingen ter beschikking stellen, maar dat ze met hun financieringsinstrumenten en hun risico-aversie te veel op bestaande en 'bewezen' bedrijven focussen.

Zowel private als publieke stakeholders geven daarbij aan dat zij te weinig kruisbestuiving opzoeken onderling, ook al is samenwerking tussen publieke en private stakeholders in verschillende sectoren en domeinen belangrijk voor missiegedreven innovatie. Een complicerende factor in de interactie is daarbij dat overheden en bedrijven vaak op verschillende snelheden opereren, waarbij startups snellere validatie en reacties nodig hebben dan waar overheidspartijen aan kunnen voldoen.

Knelpunt 3: Veranderende visie en focus van de overheid

De interviews tonen ook aan dat er onder de geïnterviewden onduidelijkheid bestaat over de rol die 'de overheid zou moeten vervullen'. De overheid richt zich in beginsel op continuïteit en stabiliteit, wat haaks staat op experimenteren en systeemverandering. Missiegedreven innovatie met een meer coördinerende en sturende rol vanuit de publieke sector roept daardoor vragen op in relatie tot het mandaat van de overheid. Bijvoorbeeld: wanneer en met wie mag de overheid handelen? Mag de overheid ook afbouwen en ervoor kiezen om met bepaalde partijen niet te handelen? En moet de overheid grote voordelen op de lange termijn prioriteren of urgente uitdagingen op de korte termijn? Deze onduidelijkheid bemoeilijkt de overheid in het duiden van haar eigen rol in maatschappelijke opgaven en belemmert missiegedreven innovatieprocessen.

Een sterke visie en focus is daardoor een cruciale randvoorwaarde voor missiegedreven innovatie. Een visie geeft richting en motiveert de organisatie om zich in te zetten voor gemeenschappelijke

doelen, zelfs als deze anders is dan voorheen of traditioneel verwacht. Daarbovenop is het voor missiegedreven innovatie niet alleen belangrijk dat de organisatie zelf een heldere visie heeft, maar ook dat deze visie aansluit op een gezamenlijke visie op maatschappelijke uitdagingen die vanuit meerdere stakeholders wordt gedragen. Een visie op maatschappelijke uitdagingen dient daarbij als stip op de horizon voor organisaties. Deze visie moet echter wel flexibel zijn; de interviews toonden aan dat de focus in de praktijk minder vaak vast staat, omdat innoverende bedrijven bijvoorbeeld vaak meerdere oplossingsrichtingen verkennen tegelijkertijd en/of naast elkaar. Door voortschrijdend inzicht kan van richting worden veranderd.

Knelpunt 4: Gebrek aan monitoring en organisatieleren

Een ander knelpunt uit de interviews is een gebrek aan (data-gedreven) inzichten die nodig zijn om de missiegedreven innovatieprocessen van de publieke en private sector te ondersteunen. Op het gebied van circulaire economie is het bijvoorbeeld nog onvoldoende inzichtelijk in welke mate zowel beleidsinstrumenten als de activiteiten van ondernemers bijdragen aan het realiseren van een dergelijke economie. Daarbij blijkt dat beleidsinstrumenten die zich richten op het (financieel) ondersteunen van missiegedreven innovatieprocessen bij de private sector vaak nog gericht zijn op economische impact en indicatoren, terwijl maatschappelijke impact en neveneffecten onderbelicht raken: "Meten blijft lastig, daar worstelen we dus ook nog mee."

Daarnaast blijkt uit de interviews dat er tussen ambtenaren op lokaal niveau (gemeentelijk en provinciaal) te weinig kennisdeling plaatsvindt, binnen de eigen organisatie en tussen soortgelijke organisaties. Dit heeft als gevolg dat vaak het wiel

opnieuw uitgevonden wordt of dat er maar in beperkte mate van lokale best practices wordt geleerd. Dit is echter belangrijk omdat het vaak gaat om nieuwe aanpakken, waardoor er geleerd kan worden tijdens de uitvoering: "Wat bij ons centraal staat is learning by doing. Wij zijn ook aan het innoveren, soms is iets niet eerder gedaan en dan worden onze innovatieprocessen dus zelf trial en error."

Organisatieleren komt zo dus naar voren als een kritische factor voor het succes van missiegedreven innoveren. De interviews wijzen de noodzaak aan van continu leren en aanpassen, vooral als reactie op nieuwe (maatschappelijke) uitdagingen en mislukkingen in het innovatieproces. Daarom is het ook belangrijk dat er ruimte is voor organisatieleren, met name omdat deze ruimte tot nu toe vaak beperkt is. Hoewel veel organisaties de wens uitten om van hun ervaringen te leren, ondersteunen de bestaande structuren en processen deze inspanning niet altijd. Er is vaak te weinig ruimte voor experimenten, reflectie en aanpassing in publieke organisaties, wat leren en innovatie op de lange termijn belemmert.

Knelpunt 5: Van leiderschap naar eigenaarschap

Uit de interviews werd ook duidelijk dat het element 'leiderschap' vanuit een missiegedreven innovatie perspectief uit verschillende facetten kan bestaan. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen intern en extern leiderschap, waarbij de eerste zich richt op het richting geven en motiveren van stakeholders binnen de organisatie en de andere op dat het bouwen van bruggen met stakeholders daarbuiten. Ook werd 'eigenaarschap' veelvuldig naast leiderschap gepositioneerd, waarbij eigenaarschap specifiek ingaat op de stakeholders die zich verantwoordelijk voelen, betrokkenheid tonen en de innovatieprocessen uitvoeren. Leiderschap en eigenaarschap worden echter met name uitdagend bij domeinoverschrijdende

uitdagingen, waarbij ook verantwoordelijkheids- en financieringsvraagstukken komen kijken. De interviews benadrukken daarbij dat bestaande organisatiestructuren en -portefeuilles vaak een gezamenlijke, missiegedreven aanpak in de weg staan (bv van wie is het probleem, en wie moet er financieren?). Huidige organisatiestructuren en het gebrek aan coördinatie betreffende visie, leiderschap en eigenaarschap zorgen er zo dus voor dat overheden los van elkaar opereren en naar elkaar kijken om missiegedreven innovatie te stimuleren. Dit kan juist vertragend werken.

Knelpunt 6: Een stimulerende organisatiestructuur en -cultuur ontwikkelen

Tenslotte tonen de interviews en de workshop aan dat het creëren van een omgeving creëren die ruimte biedt voor experimenten en falen een lastige uitdaging is. Publieke instanties worden vaak gezien als te voorzichtig; het creëren van een cultuur van "briljant falen", waarin mislukte experimenten nog steeds worden gewaardeerd om hun leerpotentieel die innovatieresultaten zou kunnen verbeteren, is uitermate lastig. Overheidsinstanties geven daarbij vaak prioriteit aan stabiliteit en continuïteit, wat in strijd is met de noodzaak van experimenteren en risicobereidheid die essentieel zijn voor missiegedreven innovatie. Daarnaast missen publieke organisaties vaak de flexibiliteit om snel te schakelen of hun benaderingen aan te passen.

4. Conclusie en aanbevelingen

De meeste publieke en private organisaties die deel hebben genomen aan dit onderzoek erkennen het belang om door te pakken op maatschappelijke uitdagingen, maar geven ook aan dat de realisatie hiervan complex is en vraagt om sterke en goed georganiseerde interne, missiegedreven innovatiekracht. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de interne missiegedreven innovatiekracht bij publieke en private organisaties en hoe deze versterkt kunnen worden om tot betere oplossingen te komen voor maatschappelijke uitdagingen.

Naar een Missiegedreven Innovatiekracht model (MIK-model)

Op basis van de interviews en de workshop kan gesteld worden dat de zes elementen – innovatieprocessen, innovatie netwerken, visie en focus, organisatieleren, leiderschap, en organisatiestructuur- en cultuur – als de voornaamste en meest relevante factoren voor de missiegedreven innovatiekracht van organisaties gezien kunnen worden. Deze zes elementen zijn gevalideerd door de interviewees, die ook specifieke uitdagingen en knelpunten identificeerden voor missiegedreven innovatieprocessen.

Op basis van het theoretische raamwerk en de bevindingen van de interviews en de workshop, stellen wij het Missiegedreven Innovatiekracht model voor (MIK-model) (zie

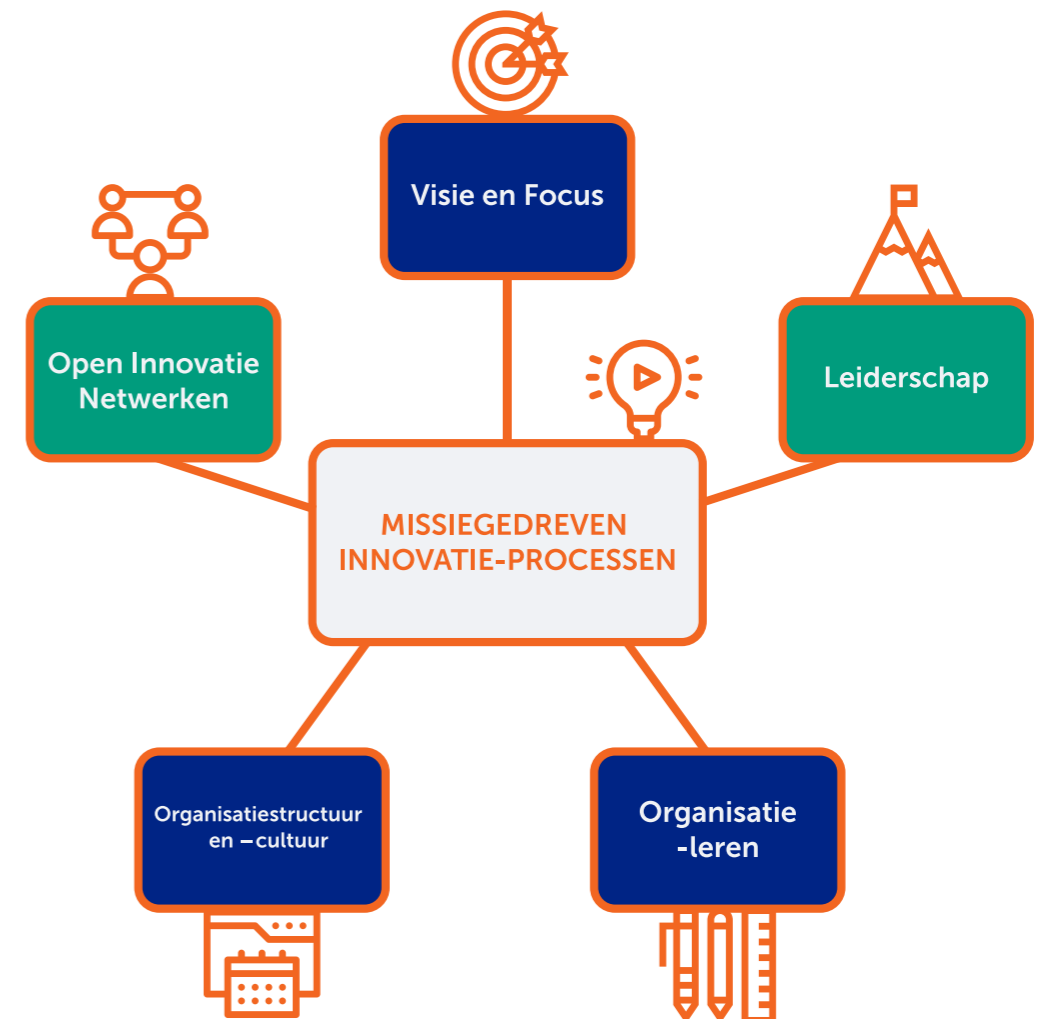
Figuur 1). Deze bestaat uit de volgende elementen: innovatieprocessen, open innovatie netwerken, visie en focus, organisatieleren, leiderschap, en organisatiestructuur- en cultuur. Het element innovatieprocessen hebben wij op basis van de bevindingen centraal geplaatst in het model omdat innovatieprocessen de kernactiviteit blijken te zijn voor missiegedreven innovatie. De overige vijf elementen kunnen als randvoorwaarden worden beschouwd voor het realiseren van missiegedreven innovatieprocessen binnen organisaties.

De elementen in het MIK-model zijn instrumenteel in het vormgeven van missiegedreven innovatieprocessen door zowel publieke als private partijen. Waar de elementen in het MIK-model redelijk gescheiden worden beschreven, blijkt uit de interviews ook duidelijk dat de elementen overlappen. De visie en focus van een organisatie wordt bijvoorbeeld onlosmakelijk verbonden aan leiderschap. Ook worden innovatieprocessen gezien als activiteiten die organisatieleren mogelijk maken.

Het model is bedoeld om publieke en private organisaties te helpen bij het identificeren van knelpunten ten aanzien van missiegedreven innovatiekracht. Het is daarbij de bedoeling dat organisaties hun specifieke uitdagingen ten aanzien van missiegedreven innovatieprocessen plaatsen in het MIK-model. De overige elementen in het MIK-model bieden handvatten om werk te maken van de specifieke uitdagingen. Om de missiegedreven innovatiekracht te versterken bij zowel publieke als private organisaties, zijn

er dus verschillende kansen voor verbeteringen. Ten aanzien van het element visie en focus kan bijvoorbeeld worden aanbevolen om te borgen dat een visie gedragen wordt door meerdere stakeholders en om een gezamenlijke focus te kiezen. Ten aanzien van het element leiderschap kan aanbevolen worden om te investeren in leiderschap dat leiders in staat stelt risico's te nemen en teams te ondersteunen bij het verkennen van nieuwe oplossingen. Daarbij gaat het zowel om intern leiderschap, gericht op het stimuleren van innovatie binnen de eigen organisatie, als extern leiderschap, gericht op het coördineren van inspanningen van verschillende belanghebbenden bij maatschappelijke uitdagingen. Ten aanzien van het element open innovatie netwerken kan worden aanbevolen om de rolverhouding tussen publieke en private organisaties te verbeteren. Het helpt als publieke organisaties zich meer als partners dan als

regelgevers opstellen en vertrouwen opbouwen met private organisaties om sneller te kunnen experimenteren en innoveren. Ten aanzien van het element organisatieleren kan worden aanbevolen om een groeimentaliteit te versterken waarbij innovatieprocessen zo worden ontworpen dat leren en evalueren centraal staan in het proces. Ten aanzien van het element organisatiestructuur en -cultuur wordt publieke organisaties aanbevolen een meer flexibele en wendbare cultuur te omarmen, waardoor ze sneller kunnen reageren op nieuwe informatie en veranderingen in het innovatielandschap. Op die manier kan het MIK-model worden gebruikt voor het formuleren van kansen voor verbeteringen in de missiegedreven innovatiekracht van organisaties. Dit is een beoogde toepassing van het MIK-model voor het versterken van missiegedreven innovatiekracht.



Figuur 1: Het Missiegedreven Innovatiekracht (MIK) model

Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Alhoewel dit onderzoek belangrijke inzichten heeft opgeleverd ten aanzien van missiegedreven innovatiekracht, blijft er ruimte voor vervolgonderzoek. Zo kan nader worden onderzocht wat de verhoudingen tussen de missiegedreven innovatiekracht elementen zijn. Zit er bijvoorbeeld nog een hiërarchie in of zijn alle elementen even belangrijk als randvoorwaarden voor missiegedreven innovatieprocessen? Daarnaast kan nader onderzoek worden gedaan naar specifieke elementen van het MIK-model. Ten aanzien van leiderschap kan bijvoorbeeld worden onderzocht wat voor type leiderschap van belang is voor missiegedreven innovatiekracht (bijvoorbeeld formeel/informeel)? En wat is de verhouding tussen leiderschap en eigenaarschap? Moet één leider eigenaarschap op zich nemen voor het realiseren van een missie, of kunnen missies ook gerealiseerd worden door eigenaarschap te delen? Tot slot is het ook interessant om in de praktijk verder te werken aan oplossingen voor de geïdentificeerde innovatiekracht uitdagingen. Hoe ga je als organisatie werken aan uitdagingen voor missiegedreven innovatiekracht? Wat zijn goede voorbeelden, kun je daar succesfactoren uit generaliseren?

Conclusie

Het Missiegedreven InnovatieKracht model (MIK-model) biedt handvatten om werk te maken van missies en transitie. Publieke en private organisaties spelen daarbij een belangrijke rol, maar lopen nog tegen veel knelpunten die missiegedreven innovatieprocessen voor maatschappelijke uitdagingen belemmeren. Het MIK-model biedt handvatten om deze uitdagingen te identificeren, te bespreken, en oplossingen versnelt te realiseren.

Bronnen

Barslaag, V., Geurts, A. & van der Zee, F. (2024). Realising societal challenges: Towards challenge-led monitoring and evaluation. *fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation* (55).

Braams, R.B., Wesseling, J.H., Meijer, A.J. & Hekkert, M.P. (2021). Legitimizing transformative government. Aligning essential government tasks from transition literature with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 191–205.

Braams, R.B., Wesseling, J.H., Meijer, A.J. & Hekkert, M.P. (2022). Understanding why civil servants are reluctant to carry out transition tasks. *Science and Public Policy*, 49, 905–914.

Colarelli O'Connor, G., Corbett, A.C. & Peters, L.S. (2018). *Beyond the Champion: Institutionalizing Innovation Through People*. Stanford Business Books.

Deschamps, J-P. (2013), *Imperatives for an Effective Innovation Governance System*. Beschikbaar via: <https://innovationmanagement.se/2013/09/30/imperatives-for-an-effective-innovation-governance-system/>.

Di Fiore, A. & G. Rosani (2018). Two Questions to Ask Before You Set Up an Innovation Unit. *Harvard Business Review*.

Elzinga, R., Janssen, M.J., Wesseling, J., Negro, S. O. & Hekkert, M.P. (2023). Assessing mission-specific innovation systems: Towards an analytical framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 100745.

Haddad, C.R., Nakić, V., Bergek, A. & Hellsmark, H. (2022). Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43.

Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T. et al. (2022). An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework. *Sustainability Science*, 17.

Hekkert, M.P., Janssen, M.J., Wesseling, J.H. & Negro, S.O. (2020). Mission-oriented innovation systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34.

Janssen, M., Colen Ladeia Torrens, J., Wesseling, J. H., Wanzenböck, I., & Patterson, J. J. (2020). Position paper 'Mission-oriented innovation policy observatory'. Utrecht: Utrecht University.

Janssen, M., Wanzenböck, I., Fünfschilling, L., & Pontikakis, D. (2023). Capacities for transformative innovation in public administrations and governance systems: Evidence from pioneering policy practice (No. JRC131490). Joint Research Centre (Seville site).'

Kattel, R., Mazzucato, M., Collington, R., Fernandez-Monge, F., Gronchi, I. & Puttick, R. (2024). Public sector capacity matters, but what is it? *Medium*, Public sector capacity matters, but what is it? | by UCL Institute for Innovation and Public Purpose | UCL IIPP Blog | Medium.

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and corporate change*, 27(5), 803-815.

Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK.

Mazzucato, M., Kattel, R., & Ryan-Collins, J. (2019). Challenge-driven innovation policy: towards a new policy toolkit. *Journal of industry, competition and trade*, 20, 421-437.

McLaren, J., & Kattel, R. (2022). Policy capacities for transformative innovation policy: A case study of UK Research and Innovation. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2020-04).

O'Reilly C.A. & Tushman, M.L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford Business Books.

Spanó, E., Monnerat, R., Pacheco, C. A., & Bonacelli, M. B. M. (2023). Legal–institutional design and dynamic capabilities for mission-oriented innovation agencies: a new framework. *Science and Public Policy*, scad060.

Tjokrodikromo, T., Geurts, A. & Vonk Noordegraaf, D. (2023). Learning to innovate - How can municipalities develop their transformative innovation capacity to address complex societal challenges? TNO working paper.

TNO (2023). *Verkenning missiegedreven innovatiebeleid op lokaal niveau*. TNO Report R10910.

TNO (2018). *De Staat van Nederland Innovatieland 2018: Missies en 'Nieuw' Missiegedreven Beleid*. Den Haag: TNO.

Van Arkel, T. & Tromp, N. (2023). Een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven: waar hebben we het over? Working Paper.

Bijlage 1

Bijlage 1: Theoretisch raamwerk missiemanagement

Om het missiegedreven innovatiekracht model te ontwikkelen, bouwen we voort op de bestaande innovatiekrachtmodellen die ontwikkeld zijn binnen TNO en binnen het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE). Deze zullen hieronder eerst gepresenteerd worden. Deze modellen zijn beiden gefocust op het organiseren en versterken van het innovatieve vermogen van (publieke) organisaties, maar houden geen rekening met de veranderende eisen aan capaciteiten benodigd voor missiegedreven innovatieprocessen. Daarvoor is aanvullend literatuuronderzoek met betrekking tot missiegedreven innovatiecapaciteiten gedaan. Dit allen wordt samengevoegd in het missiegedreven innovatiekrachtmodel dat in dit hoofdstuk wordt voorgelegd en de basis vormt voor de rest van het onderzoek.

1.1 ECE innovatiekrachtmodel (2016)

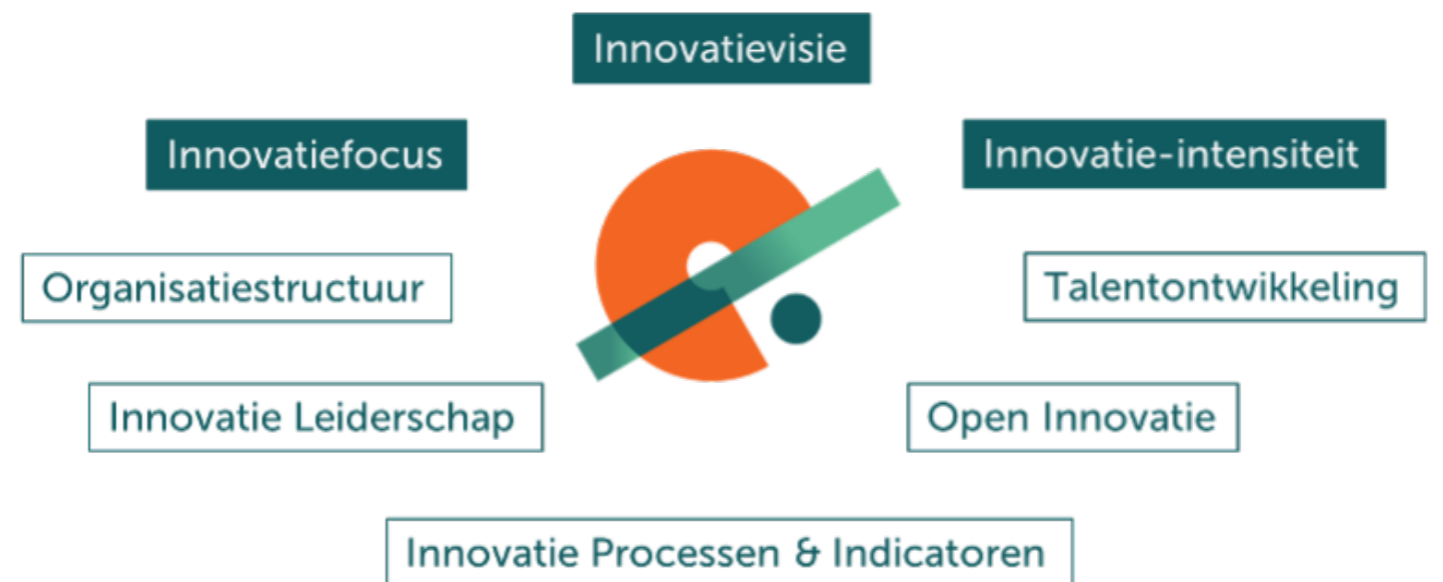
Het innovatiekrachtmodel dat is ontwikkeld door Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) bestaat uit acht elementen (zie Figuur 2) die centraal staan in het versterken van de innovatiekracht bij (publieke) organisaties. Deze acht elementen zijn opgesplitst in twee groepen; ten eerste elementen die het belang van innovatie voor organisaties benadrukken, en ten tweede elementen die van belang zijn om innovatiedoelen van organisaties te behalen.

Ten eerste beschrijft het model de elementen die het belang van innovatie voor organisaties benadrukken, namelijk:

- Innovatie visie – waarom is het nodig dat de organisatie innoveert? Wat is de richting die de organisatie opgaat en wat is de beoogde impact?
- Innovatie focus – op welke gebieden, thema's en onderwerpen richten de innovatie-activiteiten zich? En met welke focus?
- Innovatie intensiteit – hoeveel innovatie streeft de organisatie na, met welke en hoeveel mensen en middelen?

Ten tweede beschrijft het model vijf processen die – in onderlinge samenhang – essentieel zijn om op de lange termijn succesvol invulling te geven aan de wenselijke innovatievisie en doelen met de beschikbare middelen en focus. Deze vijf processen zijn:

- Processen & indicatoren – hoe kom je van idee tot implementatie en opschaling van jouw innovatie? Welke indicatoren voor succes en KPI's heb je?
- Leiderschap – wie is er verantwoordelijk voor innovatie? En wie neemt de verantwoordelijkheid?
- Open innovatie – met wie dient een organisatie samen te werken, hoe ontwikkel je een succesvolle relatie?
- Talentmanagement – hoe ontwikkel en behoud je de juiste competenties?



Figuur 2: ECE innovatiekrachtmodel (gebaseerd op O'Really & Tushman, 2016; Deschamps, 2013; Di Fiore, 2018; O'Connor et al., 2018).

1.2 TNO innovatiecapaciteit model (2021)

Het TNO innovatiecapaciteit model is een raamwerk om de innovatiecapaciteit van publieke organisaties te analyseren. Het innovatiecapaciteit model is een synthese van diverse innovatiecapaciteit modellen uit de bestuurskunde. Innovatiecapaciteit omvat het geheel van competenties en randvoorwaarden dat innovatie in een publieke organisatie ondersteunt. Het model bestaat uit vijf essentiële elementen: leiderschap, organisatie, kennismanagement, netwerk en leren. In tabel 1 hieronder worden de vijf elementen van innovatiecapaciteit geoperationaliseerd.

Tabel 1: Operationalisering van innovatiecapaciteit voor publieke organisaties (Tjokrodikromo, 2021)

Element van innovatiecapaciteit	Toelichting	Indicatoren
Leiderschap	Transformationeel, verbindend leiderschap speelt een belangrijke rol in de realisatie en institutionalisering van innovaties.	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezigheid van een innovatiestrategie • Een leider (of directie) met een duidelijke visie • Inspireren, motiveren en ondersteunen van het personeel • De aanwezigheid van politieke steun ten behoeve van innovatie
Organisatie	Een innovatief organisatieklimaat is van belang voor het ontwikkelen van innovatiecapaciteit.	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel is niet bang om risico's te nemen en fouten te maken en wordt daartoe gestimuleerd • Er worden middelen (tijd, geld en personeel) vrijgemaakt ten behoeve van innovatie • Een goede interne communicatie tussen de afdelingen en organisatieniveaus
Kennis-management	Gemeentes met een vrije stroom van kennis en data zijn beter in staat om hun innovatiecapaciteit te vergroten.	<ul style="list-style-type: none"> • Ideeën, kennis, fondsen en mensen worden over de grenzen van de organisatie heen gedeeld • Er zijn informele netwerken aanwezig waarin kennis wordt verspreid
Netwerk	De aanwezigheid van sterke interne en externe netwerken is van positieve invloed op de innovatiecapaciteit.	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt samengewerkt met diverse actoren en belanghebbenden buiten de publieke sector (bijv. kennisinstellingen, bedrijven, burgerinitiatieven en NGO's) • Er wordt gebruik gemaakt van een participatieve benadering in het innovatieproces • De aanwezigheid van sociaal kapitaal (informele sociale structuren en vertrouwen).
Leren	Innovatie kan niet plaatsvinden zonder te leren. Het inbedden van nieuwe ideeën vindt plaats in een voortdurend proces van actie en reflectie.	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een leeromgeving die geschikt is voor het delen van ideeën en discussies die ideeën genereren • Aanwezigheid van een reflectieve houding • Personeel staat open voor verandering en nieuwe ervaringen

Bijlage 2: Methode

2.1 Onderzoeksopzet

Voor verdere verdieping van de missiegedreven innovatiekracht elementen en om te elementen te valideren, zijn tijdens dit onderzoek verschillende kwalitatieve methoden gebruikt om tot de gewenste inzichten te komen en de onderzoeksvragen te beantwoorden. Er is gekozen voor kwalitatieve methoden omdat deze mogelijkheden bieden om inzicht te krijgen in de perspectieven en ervaringen van de deelnemers. De voornaamste methoden die gebruikt zijn, zijn semigestructureerde interviews en sense-making workshops. De combinatie van deze methoden maakte zowel flexibiliteit in het uitvoeren van de onderzoeksactiviteiten als diepgang in de gegevensverzameling mogelijk. Hieronder zullen de toepassing van de methoden nader worden toegelicht.

2.2 Dataverzameling

Interviews

Voor het verzamelen van data zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Dit zorgde ervoor dat alle onderwerpen over missiegedreven innovatiekracht zoals geïdentificeerd in de literatuurstudie in Hoofdstuk 2.3 aan bod kwamen. Tegelijkertijd zorgde deze aanpak er ook voor dat de geïnterviewden voldoende ruimte kregen voor eigen input en dat er een open discussie kon worden gevoerd over onderwerpen die voor hen het meest relevant zijn

in hun missiewerkzaamheden. Tijdens de interviews is ook gevraagd naar knelpunten die het werken aan missies belemmeren en kansen verkend voor het versterken van missiegedreven innovatiekracht. Deze inzichten zijn vervolgens gebruikt om de onderwerpen voor de sense-making workshops te selecteren.

Er zijn 15 participanten geïnterviewd, waarvan 10 personen van publieke organisaties en 5 personen van private organisaties (zie tabel 2 en 3). De participanten voor de interviews zijn geïdentificeerd op basis van functieprofiel en ervaring met missiegedreven innovatie. Elke interview duurde ongeveer een uur tot anderhalf uur. De antwoorden die tijdens de interviews zijn gegeven zijn met goedkeuring van de participanten samengevat in een interviewverslag.

Er is een interviewprotocol opgesteld waarbij er verschillende vragen zijn opgenomen voor publieke en private organisaties. Tijdens het interviewproces is het interview protocol herzien. Dit is gedaan omdat na het afnemen van de eerste interviews er is geconstateerd dat het protocol te weinig mogelijkheden en tijd gaf aan de participanten om hun meningen en ervaringen te delen. Daarom is er gekozen voor een simpelere opzet waarbij ook een visualisatie van de missiegedreven innovatiekracht elementen is opgenomen. In bijlage 3 kunnen meer details over deze wijzigingen worden gevonden. In bijlage 4 en 5 zijn beide versies van het interviewprotocol opgenomen.

Tabel 2: Interviews met publieke en private organisaties

Publieke organisaties	
Organisatie	Functie
Provincie Utrecht	Beleidsmedewerker nieuwe economie
Provincie Zuid-Holland	Beleidsmedewerker energie innovatie
Gemeente Utrecht	Programmamanager Utrecht Circulair
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Beleidsmedewerker Organisatie & Besturing
ROM Utrecht	Business developer Earthvalley
ROM Utrecht	Strateeg ROM Utrecht
Innovation Quarter	Business developer circulaire economie
Start-up in residence intergov (via Provincie Zuid-Holland)	Beleidsmedewerker Startup in Residence
RVO	Adviseur internationaal onderzoek en innovatie
VNG	Medewerker strategie klimaat

Tabel 3: Interviews met private organisaties

Private organisaties		
Organisatie	Domein	Functie
Green Brancheen branch	Klimaatadaptatie	Beleidsmedewerker nieuwe economie
Deep Light System	Beleidsmedewerker energie innovatie	Oprichter
EWB	Opvangen en behandelen regen waterCirculair	Medeoprichter & eigenaar
ByeWaste	Recycling	Oprichter & CEO
FieldFactors	Water management	C-level

Sense-making workshops

Naast interviews werd een online sense-making workshop gehouden. Het doel hiervan was om te valideren of de missiegedreven innovatiekracht elementen zoals vormgegeven op basis van de literatuur studie en de datacollectie middels de interviews:

1. In lijn was met hoe missiegedreven innovatie wordt uitgevoerd en ervaren in de praktijk;
2. Bruikbaar en nuttig is om de missiegedreven innovatiekracht van een publieke of private organisatie te versterken.

De 'sense-making' workshop bood de deelnemers de gelegenheid om deel te nemen aan groepsdiscussies. Dit zorgde voor een dynamische uitwisseling van ideeën voor verbeteringen ten aanzien van het missiegedreven innovatiekracht model bevorderde. Op deze manier kunnen deelnemers gezamenlijk de lessen uit het onderzoek begrijpen (letterlijk 'sense-making' of 'zin maken'), maar ook aanvullen met nieuwe/verrijkte kennis uit de groepsdiscussie. Tevens zijn tijdens de interviews een aantal knelpunten benoemd over waarom missiegedreven innovatie niet efficiënt werkt. De sense-making workshops gaven ook de mogelijkheid om hierin verder de diepte te gaan. Tabel 4 geeft een overzicht van deelnemers.

Tabel 4: Deelnemers 'sense-making' workshop

Rol	Organisatie
Ondernemer	Strategy & Innovation Consultancy
Programmamanager Prestatie Overheid	Binnenlandse Zaken
PPP manager	Digitech campus
Innovation designer	SVB
Strategisch Adviseur PPP	RVO
Programmamanager Innovatie	RVO
Innovatiemanager	Provincie Zuid-Holland
Ondernemer	Klimaatadaptie startup
Ondernemer	Crypto & banking startup
Manager & Sr. Adviseur	Deltares
Projectadviseur innovatie	Vlaio

De workshop bestond uit twee voornaamste onderdelen:

1. Toelichting van onderzoeksdoelen, het MIK-model en de eerste bevindingen op basis van de interviews;
2. Rondetafelgesprekken met participanten.

Voor het ontwerpen van de rondetafelgesprekken zijn de uitkomsten van de interviews als input gebruikt. Er zijn drie onderwerpen geselecteerd die voor zowel publieke als private organisaties relevant zijn en het meest expliciet naar voren kwamen als besprekingspunten op basis van de eerste vijftien interviews:

1. Effectiviteit van innovatie instrumenten;
2. Verbetering in samenwerking tussen bedrijven en overheden;
3. Ruimte voor innovatie creëren en benutten.

Daarnaast is vooraf aan de workshop een online survey gestuurd naar deelnemers om te inventariseren welke onderwerpen zij aanvullend willen bespreken tijdens de workshop. Deelnemers gaven aan behoefte te hebben om de elementen 'leiderschap' en 'organisatieleren' verder te bespreken. Deze zijn daarom opgenomen in de bespreking tijdens de rondetafelgesprekken.

Voor elk onderwerp is een rondetafelgesprek georganiseerd in een online break-out room. Ook is vooraf aan de workshops aan deelnemers gevraagd welke onderwerpen zij aanvullend tijdens de workshop wilden bespreken. Dit bleken de elementen 'leiderschap' en 'organisatiestructuur'. Deze onderwerpen zijn vervolgens ook meegenomen in de rondetafelgesprekken.

De rondetafelgesprekken werden verdeeld over twee rondes. Elke participant nam deel aan twee gesprekken en heeft dus input geleverd voor twee

onderwerpen. Participanten mochten aangeven voor welke onderwerp zij voorkeur hadden. Elke groep werd gevraagd om eerst individueel te reflecteren op een aantal begeleidende vragen en op te schrijven of te noteren op een online Miro board. Daarna werden de individuele contributies besproken en gebruikt als input voor een interactieve discussie.

2.3 Data analyse Interviews

De data die middels de interviews zijn verzameld zijn geanalyseerd aan de hand van inductieve en deductieve coderingsmethoden. Inductief 'open coderen' werd gebruikt om thema's en patronen te identificeren die uit de interviewdata naar voren kwamen, zonder vooropgezette categorieën op te leggen. Dit proces omvatte een grondige beoordeling van de interviewverslagen, waardoor thema's over missiegedreven innovatiekracht op natuurlijke wijze naar boven kwamen uit de verhalen van de participanten.

Aanvullend werd deductieve codering gebruikt om specifieke uitkomsten verder te analyseren en om missiegedreven innovatiekracht elementen te valideren. Dit hield in dat er een reeks vooraf gedefinieerde codes werd opgesteld, waardoor er middels axiaal en selectief coderen onderzocht kon worden of de data aansloot bij aannames over de aanwezigheid van missiegedreven innovatiekracht elementen uit het theoretisch raamwerk en hoe vaak welke thema's in de interviews werden benoemd. De analyse werd uitgevoerd met behulp van Nvivo en bestond uit twee delen; naast de validatie van de elementen is er ook een knelpunten-analyse uitgevoerd om te verkennen op welke manier interne missiegedreven innovatiekracht momenteel wordt belemmerd en wat er nodig is om missiegedreven innovatiekracht te versterken.

Sense-making workshop

Tijdens de break-out sessies gemodereerd door drie facilitators van TNO/ECE, zijn op een Miro board notities gemaakt van de individuele reflecties en contributies van de verschillende deelnemers, vooral aan de hand van de interacties onderling. Deze zijn gebruikt om verder de diepte in te gaan van de drie onderwerpen geselecteerd voor deze sessie en de praktische implicatie en relevantie van missiegedreven innovatiekracht elementen. In de analyse is er specifieke aandacht besteed aan of de deelnemers zich konden vinden in de resultaten van het onderzoek en aan hun input over in welke mate de missiegedreven innovatiekracht elementen toepasbaar zijn voor hun eigen doelen en activiteiten. Tevens hebben we gebruik gemaakt van praktische voorbeelden vanuit de deelnemers en de factoren die het succes/mislukken van concrete projecten hebben beïnvloed. Dit heeft de basis gevormd om de knelpunten analyse te verrijken met praktische aanbevelingen.

2.4 Wijzigingen in onderzoeksopzet

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek hebben een aantal wijzigingen plaatsgevonden. De eerste wijziging betreft een wijziging ten aanzien van de aard van de missie. In het oorspronkelijke projectplan is aangegeven dat de primaire focus zal liggen op missies rond circulaire economie en klimaatadaptatie. Tijdens het onderzoek hebben we deze missies als basis genomen, maar in de praktijk was verbreden wenselijk omdat de werkzaamheden van participanten zich vaak niet enkel tot deze missies beperkte maar vaak over verduurzaming in het algemeen ging.

Een tweede wijziging betreft de focus op het lokale en regionale ecosysteem. We hebben besloten om ook publieke organisaties uit het nationale ecosysteem te interviewen. Uit de eerste interviews

bleek namelijk dat we voor een compleet overzicht van de dynamieken in het innovatie-ecosysteem breder moesten kijken dan alleen het lokale en regionale ecosysteem. Het succes van een aanpak voor missiegedreven innovatie bleek ook afhankelijk te zijn van de inzet van partijen op nationaal niveau.

Tot slot, in het oorspronkelijke plan is opgenomen dat de workshops fysieke bijeenkomsten zouden betreffen. De fysieke bijeenkomsten zouden bij het ECE in Rotterdam worden gehouden. Omdat participanten uit verschillende delen van het land komen, bleek de reistijd een barrière te zijn. Dit resulteerde in veel afmeldingen voor de workshops. De workshops, die oorspronkelijk voor de zomer zouden plaatsvinden, zijn verplaatst naar september 2024. Uiteindelijk is ervoor gekozen om één online sense-making workshop te houden ter validatie van het MIK-model en de interviewresultaten, en om betrokkenen uit de nodigen voor een fysiek eindevenement bij ECE in Rotterdam.

Bijlage 3: Wijzigingen interview protocol

<i>Element</i>	<i>Protocol versie 1</i>	<i>Protocol versie 2</i>
Karakteristieken interviewees en organisaties	<ul style="list-style-type: none"> Algemene vragen over rol interviewee binnen zijn/haar organisatie. Algemene vragen over maatschappelijke uitdaging waar interviewee aan werkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene vragen over rol interviewee binnen zijn/haar organisatie. Algemene vragen over maatschappelijke uitdaging waar interviewee aan werkt. Vragen over welke theorie, framework of aanpakken momenteel worden gehanteerd om aan maatschappelijke uitdagingen te werken
Toetsing aanwezigheid MIK-model elementen in organisaties en rol van elementen bij missiegedreven innovatiekracht	<ul style="list-style-type: none"> Elk element uit het MIK-model wordt kort mondeling toegelicht. Nadat het element is toegelicht, volgen de vragen over het element. Per element worden meerdere vragen gesteld om te meten in hoeverre het element wordt geborgd in de organisatie op welke manier. Per element worden vragen gesteld over belemmeringen, aandachts – en verbeterpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> Eerste vraag betreft open vraag over welke capaciteiten er volgens interviewees aanwezig moeten zijn in hun organisatie om aan missiegedreven innovatiekracht te werken, zonder het model vooraf toe te lichten. Toelichting MIK-model aan de hand van een visualisatie. Open vragen over welke elementen het meest/minst aanwezig zijn in de organisatie. Hierop wordt vervolgens doorgevraagd over mogelijke belemmeringen, aandachts – en verbeterpunten.
Modelvalidatie	Op basis van antwoorden over aanwezigheid en gebruik van MIK-model elementen in de organisaties.	Op basis van antwoorden over aanwezigheid en gebruik van MIK-model elementen, aangevuld met een open vraag of er elementen ontbreken in het model.

Bijlage 4

Interviewprotocol versie 1

Introductie

1. Kunt u iets meer vertellen over uzelf en over uw rol binnen uw organisatie?
2. Kunt u iets meer vertellen over de maatschappelijke uitdaging die u in uw werk centraal stelt en kunt u dan vertellen waar u precies aan werkt?

Missiegedreven innovatiekrachtmodel

3. Visie en focus

Strategie en beleid zijn van grote invloed op het creëren van een innovatieve organisatiecultuur (TNO/ECE). In missiegedreven innovatiebeleid staan maatschappelijke uitdagingen en hun wicked problems centraal (SNI, 2018). Het analytische en strategische vermogen om deze missies te identificeren en de bijpassende technologische ontwikkelingen te voorzien wordt dan ook als een belangrijke capaciteit gezien (Spanó et al., 2023). Een duidelijke visie op innovatie kan worden gebruikt om richting te geven aan complexe maatschappelijke uitdagingen (SNI, 2018; Mazzucato et al., 2019). Het stellen van specifieke, ambitieuze, inspirerende doelen in de vorm van missies biedt richting en de mogelijkheid tot afstemming tussen verschillende domeinen, sectoren en actoren (SNI, 2018; Janssen et al., 2020). Bovendien is het van belang dat missies focussen op het behalen van een specifiek doel binnen een bepaalde tijd en dat de voortgang continu kan worden gemeten (SNI, 2018).

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
Heeft u een visie geformuleerd op een bepaalde maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> • Is de visie openbaar? Of enkel intern geformuleerd? • Is de visie bekend bij meerdere lagen binnen de organisatie • Is er politieke steun van gedeputeerden/wethouders?
Specificeert uw visie ook oplossingen voor de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bent u tot de oplossingen gekomen? • Is er steun van externe stakeholders voor deze oplossingen (denk aan bedrijven)?
Specificeert uw visie ook oplossingen voor de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> • Is uw plan van aanpak onderdeel van intern beleid of wordt het breder gedeeld dan uw interne organisatie (ook met externe stakeholders)? • Wat is de rol van jullie organisatie bij de aanpak voor de maatschappelijke organisatie? • Welke rol speelt jij bij de aanpak voor de maatschappelijke organisatie?
In hoeverre hangen er doelstellingen aan uw visie en hoe worden die gemonitord?	

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
U werkt aan een bepaalde maatschappelijke uitdaging, heeft u daar een bepaalde visie voor ontwikkeld voor uw bedrijf?	<ul style="list-style-type: none"> • Is dit de kern van uw bedrijf of slechts een onderdeel? • Hoeveel hangt de identiteit van uw organisatie samen met deze visie?
In hoeverre komt uw visie over deze maatschappelijke uitdaging en de oplossingen die u heeft bedacht overeen met de visie van publieke organisaties?	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft de gemeente volgens u een visie op deze maatschappelijke uitdagingen en de oplossingen? • Weet u bij wie u moet zijn binnen een gemeente? • Hebben jullie elkaar al gevonden?
Heeft u een tijdslijn voor het realiseren van uw oplossing?	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer is jouw bijdrage of product succesvol?

4. Leiderschap

De innovatiekracht van een organisatie is sterk afhankelijk van het type leiderschap. Leaders moeten de activiteit van hun organisatie legitimeren en hun personeel inspireren, motiveren en ondersteunen (Janssen et al., 2023; TNO/ECE). Op die manier kunnen ze een innovatieve werkomgeving creëren. Transformationeel leiderschap speelt een belangrijke rol in het verbinden van inhoud, proces en verschillende actoren. Daarnaast is het voor missiegedreven innovatiekracht van belang dat leiders politieke en bestuurlijke sensitiviteit hebben (Spanó et al., 2023) en scherp hebben welke activiteiten moeten worden opgepakt en welke moeten worden afgebouwd.

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
Hoe is het eigenaarschap van de maatschappelijke uitdaging belegd binnen uw organisatie? Wie voelt zich verantwoordelijk?	<ul style="list-style-type: none"> • Welke rol spelen politici en bestuurders hierbij? • Welke rol spelen managers en directeurs hierbij? • Welke rol speelt de ambtenaar hierin? • Hoe is het eigenaarschap georganiseerd? Centraal georganiseerd of decentraal (via verschillende teams) • Moet er volgens u intrinsieke motivatie aanwezig zijn binnen het team om effectief aan de missie te kunnen werken?
Hoe ziet de leiderschap t.a.v. de maatschappelijke uitdaging eruit binnen uw organisatie?	<ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van top-down leiderschap? • Is er sprake van integraliteit? • In hoeverre zijn leiders binnen uw organisaties verbindend? Interne verbinding? Externe verbinding? • Creëert het ruimte om te experimenteren?

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
Hoe is het eigenaarschap van de maatschappelijke uitdaging belegd binnen uw organisatie? Wie voelt zich verantwoordelijk?	<ul style="list-style-type: none"> • Welke rol spelen managers? • Welke rol spelen werknemers? • Moet er volgens u intrinsieke motiva-tie aanwezig zijn binnen het team om effectief aan de missie te kunnen wer-ken?
In hoeverre staat uw organisatie open voor alternatieve ideeën/oplossingen voor de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> • Interne openheid: in hoeverre kunnen eigen werknemers ideeën aandragen? • Externe openheid: in hoeverre staan jullie open voor ideeën vanuit exter-nen (gemeenten bijvoorbeeld)?

5. Open innovatie netwerken

Netwerken verwijst naar het vermogen van organisaties om te communiceren en samen te werken met verschillende actoren in het speelveld (overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers). En het vermogen om te weten met wie, op welk moment, te innoveren. De aanwezigheid van sterke interne en externe netwerken hebben een positief effect op de innovatiekracht van organisaties. Met betrekking tot missiegedreven innovatiekracht staat cross-disciplinair, cross-sectoraal en cross-actor werken centraal (SNI, 2018). Daarnaast wordt het betrekken van burgers en stakeholders, het managen van deze stakeholdernetwerken en het coördineren van complementair beleid als belangrijke capaciteiten gezien (Janssen et al., 2020; McLaren & Kattel, 2022; Spanó et al., 2023).

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
In hoeverre heeft u een bestaand regionaal netwerk? In welke mate is die van belang voor het werken aan de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> Hoe sterk is het interne netwerk binnen uw organisatie? Hoe sterk is het externe netwerk en wat voor type actoren bevinden zich in het netwerk? Heb je dat netwerk zelf geïnitieerd of was er sprake van aansturing vanuit politieke leiders/directeuren/managers?
In hoeverre en op welke manier werkt u samen met verschillende actoren om tot een oplossing te komen voor de maatschappelijke uitdaging waar u aan werkt?	<ul style="list-style-type: none"> Met wie: <ul style="list-style-type: none"> Andere overheden? Bedrijven? Kennisinstellingen? Maatschappelijke stakeholders en burgers? Hoe zorg je ervoor dat je tussen disciplines, tussen sectoren en tussen actoren samenwerkt?
Tegen welke uitdagingen loopt u aan als u met andere actoren wil samenwerken?	<ul style="list-style-type: none"> Met wie <ul style="list-style-type: none"> Andere overheden? Bedrijven? Kennisinstellingen? Maatschappelijke stakeholders en burgers?

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
In hoeverre heeft u een bestaand regionaal netwerk? In welke mate is die van belang voor het werken aan de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> Hoe sterk is het netwerk en wat voor type actoren bevinden zich in het netwerk? Hoe belangrijk is dat netwerk voor jouw organisatie?
In hoeverre werk u samen met verschillende actoren om tot een oplossing te komen voor de maatschappelijke uitdaging waar u aan werkt?	<ul style="list-style-type: none"> Met wie: <ul style="list-style-type: none"> Overheden? Andere bedrijven? Kennisinstellingen? Maatschappelijke stakeholders en burgers? Financiële partijen? Op welke manier werk je samen met die partijen? (als klant of partner?) Hoe zorg je ervoor dat je tussen disciplines, tussen sectoren en tussen actoren samenwerkt?
Tegen welke uitdagingen loopt u aan als u met andere actoren wil samenwerken?	<ul style="list-style-type: none"> Met wie: <ul style="list-style-type: none"> Overheden? Andere bedrijven? Kennisinstellingen? Maatschappelijke stakeholders en burgers?

6. Organisatieleren

Innovatie kan niet plaatsvinden zonder te leren. Organisaties zouden daarom als leeromgevingen gezien moeten worden. Dit zijn omgevingen waarin voortdurend geëxperimenteerd en geëvalueerd kan worden (Janssen et al., 2023). Naast dat kennis hierin opgedaan en gedeeld wordt (exploratie) is het vervolgens van belang dat deze kennis ingebed wordt in formele organisatorische structuren (exploitatie). Dit vraagt van organisaties onder andere een reflectieve houding en tolerantie voor onzekerheid, risico en verandering (Mclaren & Kattel, 2022). Wanneer dit nog niet het geval is, zal dit ook betekenen dat organisaties hun bestaande organisatorische structuur en/of cultuur actief dienen te veranderen en andere werkwijzen dienen te omarmen. Om dit actief te stimuleren is er vanuit de organisatie aandacht en ruimte voor talentontwikkeling benodigd (TNO/ECE; Spanó et al., 2023).

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
Is organisatieleren een onderwerp waar u actief mee bezig bent tijdens het werken aan de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> Organisatieleren: leren uit ervaring over het vormgeven van uw eigen organisatiestructuur? Leren uit ervaringen uit projecten om deze toe te passen in andere projecten? Hoe ziet het organisatieleren er-uit? Is dit iets wat u zelf initieert of wordt het vanuit de organisatie gestimuleerd? Zo ja, hoe doet u dat dan? Zo nee, waarom niet? Hoe zo u graag zien dat uw organisatie dit stimuleert?
Is er sprake van tolerantie voor onzekerheid, risico en verandering binnen uw organisatie tijdens het werken aan de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> Zo ja, hoe gaan jullie om met onzekerheid, risico en verandering? Zo nee, waarom is er geen tolerantie hiervoor?
Vind u, op basis van uw ervaringen, dat de organisatiestructuur en cultuur moet worden aangepast om aan de maatschappelijke uitdaging te werken?	<ul style="list-style-type: none"> Zo ja, welke veranderingen zou u doorvoeren als u hier zeggenschap over had?

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
In welke mate is organisatieleren van belang voor uw bedrijf? Kunt u iets meer vertellen over uw ervaringen tot nu toe (bij het werken aan een oplossing voor de maatschappelijke uitdaging)?	<ul style="list-style-type: none"> Hoe ziet het organisatieleren er-uit? In hoeverre hebben uw ervaringen tot nu toe geleid tot aanpassingen binnen uw organisatie? Welke aanpassingen? Is het voor een effectieve samenwerking belangrijk dat partners een leidend vermogen hebben?
Is er sprake van tolerantie voor onzekerheid, risico en verandering binnen uw organisatie tijdens het werken aan de maatschappelijke uitdaging?	<ul style="list-style-type: none"> Zo ja, hoe gaan jullie om met onzekerheid, risico en verandering? Zo nee, waarom is er geen tolerantie hiervoor?

7. Organisatiestructuur en -cultuur

Innovatieprocessen worden beïnvloed door de structuur en cultuur van organisaties, en moeten hierin ook worden opgenomen. Om te kunnen innoveren, moet er bijvoorbeeld voldoende tijd, geld en personeel vanuit de organisatie gemobiliseerd worden (TNO/ECE; Spanó et al., 2023). Hiernaast is het van belang dat andere formele organisatorische structuren – regels over governance, organisatiestructuur, aanbestedingen en samenwerkingen – transparant zijn en de missiegedreven innovatieprocessen in de hand werken (Spanó et al., 2023). Hiervoor is het ook belangrijk dat zowel de structuur als cultuur organisatieleren mogelijk maakt en aanmoedigt. Personeel moet de (sociale) ruimte krijgen en voelen om risico's te nemen en experimenteren (Mazzucato et al., 2019). Nieuwe kennis en informatie die uit dit soort activiteiten voortkomen dienen vervolgens ook opgenomen te worden in de documenten, routines, processen, praktijken en normen van een organisatie, waardoor het organisatorische kennis wordt (TNO).

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
In hoeverre maakt de organisatiestructuur het mogelijk om aan de maatschappelijke uitdaging te werken?	<ul style="list-style-type: none"> • Is er voldoende tijd, geld, personeel en kennis? • Zijn de regels over organisatie-structuur, aanbestedingen en samenwerkingen, transparant? • En werken ze wel om werk te maken van maatschappelijke uitdagingen? Waarom wel/niet?
In hoeverre maakt de organisatiecultuur het mogelijk om aan de maatschappelijke uitdaging te werken?	<ul style="list-style-type: none"> • Denk aan manier van werken, omgang, routines, normen en waarden, wat mag/niet mag, wat goed is/niet goed is, ruimte om te fouten maken/risico's te nemen?

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
In hoeverre is uw organisatie in staat om werk te maken van maatschappelijke uitdagingen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat werkt stimulerend? • Waar heeft u een tekort aan? (denk aan tijd, geld, personeel en kennis) • Moet er iets in de structuur/cultuur veranderen om toekomstbestendig te blijven?
In hoeverre is werken aan maatschappelijke uitdagingen onderdeel van uw bedrijfscultuur?	<ul style="list-style-type: none"> • Denk aan identiteit van het bedrijf, visie, missie, manier van werken, omgang, routines, normen en waarden, wat mag/niet mag, wat goed is/niet goed is.

8. Innovatieprocessen (experimenteren)

Innovatieprocessen gaan concreet over het opzetten, uitvoeren, evalueren en opschalen van experimenten of pilots (TNO/ECE). Om deze processen te ondersteunen zijn strategische investeringen en dynamisch portfolio management benodigd (Spanó et al., 2023; McLaren & Kattel, 2022). Daarnaast kan dit ook inhouden dat beleidsinterventies op nieuwe wijze geëvalueerd worden (Janssen et al., 2020).

Publiek	
Hoofdvraag	Probing questions
In hoeverre kunt u het innovatie instrumentarium gebruiken om werk te maken van maatschappelijke uitdagingen?	<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn uw ervaringen met huidige instrumenten (bijvoorbeeld subsidieregelingen)?• Wat werkt goed en wat frustrereert?• Wat zou je anders willen zien of toevoegen aan het instrumentarium?

Privaat	
Hoofdvraag	Probing questions
Ben je bekend met het innovatie instrumentarium van gemeenten/provincies? In hoeverre werkt het innovatie instrumentarium van gemeenten/provincies om werk te maken van maatschappelijke uitdagingen?	<ul style="list-style-type: none">• Niet bekend: weet je waar je terecht kunt om meer te weten te komen over het innovatie instrumentarium?• Waar heb je behoefte aan?• Wat werkt goed en wat frustrereert?• Wat zou je anders willen zien of toevoegen aan het instrumentarium?

Bijlage 5

Interviewprotocol versie 2

Doel onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om de interne missiegedreven innovatiekracht bij publieke en private organisaties te versterken om werk te maken van complexe, domein overstijgende maatschappelijke uitdagingen. Daarbij kijken we ook in hoeverre samenwerking met externe partners – zoals het bedrijfsleven, kennisinstellingen of publieke organisaties in het lokale en regionale ecosysteem – een rol speelt in het vergroten van de missiegedreven innovatiekracht om complexe uitdagingen op te lossen.

Doel interview

Het doel van dit interview is om te evalueren waar de publieke en private organisaties op dit moment staan in hun missiegedreven innovatiekracht en te kijken waar de behoefte ligt qua het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en capaciteiten bij het realiseren van missiegedreven innovatiekracht.

Introductie

1. Kunt u iets meer vertellen over uzelf en over uw rol binnen uw organisatie?
2. Kunt u iets meer vertellen over de maatschappelijke uitdaging die u in uw werk centraal stelt en kunt u dan vertellen waar u precies aan werkt? Hoe ziet u de rol van uw organisatie hierin?
3. Hoe heeft u het werken aan deze maatschappelijke uitdaging georganiseerd? Volgt u een bepaalde aanpak, model of framework?
4. Hoe ervaart u het werken aan deze maatschappelijke uitdaging? Wat loopt er soepel, en wat zijn struikelblokken?

Missiegedreven innovatiekrachtmodel

Als onderdeel van dit onderzoek hebben we een blauwdruk voor een model ontwikkeld om de missiegedreven innovatiekracht van een organisatie te meten. Het model bestaat uit 6 elementen. We zullen eerst een aantal vragen stellen over deze elementen.

Interne factoren

We zullen eerst een aantal vragen stellen over de elementen die betrekking hebben op uw organisatie intern.

1. Visie en focus

Visie

Het stellen van specifieke, ambitieuze, inspirerende doelen in de vorm van visies biedt richting en de mogelijkheid tot afstemming tussen verschillende domeinen, sectoren en actoren (SNI, 2018; Janssen et al., 2020).

- Vindt u dat uw organisatie een duidelijke visie heeft binnen de organisatie voor het werken aan de maatschappelijke uitdaging?
- In hoeverre geeft deze visie u handvatten om te werken aan de maatschappelijke uitdaging?
- Is de visie volgens u compleet of missen er nog dingen?

Focus

Het is van belang dat missies focussen op het behalen van een specifiek doel binnen een bepaalde tijd en dat de voortgang continu kan worden gemeten (SNI, 2018).

- Vindt u dat er een duidelijke focus is binnen uw organisatie om aan de maatschappelijke opgave te werken?
- *Met 'duidelijk' bedoelen we dat de focus voor het werken aan de maatschappelijke uitdaging binnen de organisatie is duidelijk is belegd, en elk team en individu weet in welke mate, intensiteit en omvang ze hieraan moeten werken.*
- *Met 'focus' bedoelen we dat er gericht wordt op een specifieke oplossing, handelswijze of tijdslijn.*
- Hoe is/zijn deze focus en specifieke oplossing(en) voor deze missie tot stand gekomen?
- *Is de focus volgens u compleet of missen er nog dingen?*

2. Leiderschap

De innovatiekracht van een organisatie is sterk afhankelijk van het type leiderschap. Leiders moeten de activiteit van hun organisatie legitimeren en hun personeel inspireren, motiveren en ondersteunen (Janssen et al., 2023; TNO/ECE).

- Waar is het eigenaarschap om aan de maatschappelijke uitdaging te werken belegd in de organisatie? Wat vindt u van de manier waarop dat nu belegd is?
- In hoeverre zijn er leiders binnen uw organisatie die inspireren en aanzetten tot activiteiten om te werken aan de maatschappelijke uitdaging?
 - o Denk aan formele leiders (mensen met een 'manager' of 'director' functietitel, maar ook collega's die eigenaarschap voor het onderwerp pakken, activiteit coördineren en initiatief nemen.

- Is het hebben van een goede leider belangrijk voor u om te kunnen werken aan de maatschappelijke uitdaging? Waarom wel/niet? Wat mist er in het huidige leiderschap?

3. Organisatiestructuur en -cultuur

Structuur

Het is van belang dat formele organisatorische structuren – regels over governance, organisatiestructuur, aanbestedingen en samenwerkingen – transparant zijn en de missiegedreven innovatieprocessen in de hand werken (Spanó et al., 2023).

- Zijn er specifieke processen die jullie volgen/geïntroduceerd hebben om aan de maatschappelijke uitdaging te kunnen werken? Kun je daar een voorbeeld van geven?
- In hoeverre denkt u dat de huidige organisatiestructuur efficiënt en doeltreffend is voor het behalen van de maatschappelijke uitdaging?
 - o In hoeverre bevorderen deze huidige organisatiestructuur het werken aan de maatschappelijke uitdaging?
- Wat zou volgens u anders georganiseerd moeten worden?

Cultuur

Innovatieprocessen worden beïnvloed door de cultuur van organisaties, en moeten daarom ook in omgangsvormen, routines, normen en waarden van de organisatie worden opgenomen.

- Zijn er specifieke routines, omgangsvormen of normen geïntroduceerd om aan de maatschappelijke uitdaging te werken? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- In hoeverre denkt u dat de huidige organisatiecultuur bevorderend is voor het behalen van de maatschappelijke uitdaging?
- Wat zou volgens u aan de organisatiecultuur moeten veranderen?

4. Organisatieleren

Innovatie kan niet plaatsvinden zonder te leren. Organisaties zouden daarom als leeromgevingen gezien moeten worden waarin voortdurend geëxperimenteerd en geëvalueerd kan worden (Janssen et al., 2023).

- In hoeverre krijgt u ruimte om te leren, te experimenteren (met risico/onzekerheid) en kennis over te dragen binnen de organisatie om te werken aan de maatschappelijke uitdaging?
- In hoeverre leiden nieuwe inzichten tot aanpassingen in uw organisaties om te werken aan de maatschappelijke uitdaging?
 - o Heeft u een voorbeeld van iets nieuws die jullie als team/organisatie geleerd hebben en waarmee jullie gestart zijn? Maar ook iets waarmee jullie gestopt zijn? Hoe zijn jullie tot deze conclusies gekomen?
- Wat zou u anders willen zien binnen uw organisatie om leren te bevorderen?

Externe factoren

De volgende stellingen hebben betrekking op externe factoren die het voor u mogelijk maken om te werken aan de maatschappelijke uitdaging.

5. Open innovatie netwerken

Netwerken verwijst naar het vermogen van organisaties om te communiceren en samen te werken met verschillende actoren in het speelveld (overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers). En het vermogen om te weten met wie, op welk moment, te innoveren.

De aanwezigheid van sterke interne en externe netwerken hebben een positief effect op de innovatiekracht van organisaties.

- Hoe zou u uw organisatienetwerk omschrijven?
- In hoeverre kunt u dit netwerk mobiliseren om te werken aan de maatschappelijke uitdaging?

Het betrekken van burgers en stakeholders, het managen van deze stakeholdernetwerken en het coördineren van complementair beleid zijn belangrijke capaciteiten om te werken aan de maatschappelijke uitdaging.

- Hoe betreft uw organisatie externe partijen om te werken in de maatschappelijke uitdaging? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- Met welke externe partners werkt u op dit moment samen (burgers, bedrijven, kennisinstellingen, provincies, gemeenten en/of Rijk)? Suggestie Amber: zijn dit vooral bestaande partijen waarmee u al langer samenwerkt, of komen daar ook nieuwe partijen in voor?
- Wat zou u anders willen zien als het gaat om deze samenwerkingen met externe partijen?

6. Innovatieprocessen (experimenteren) Innovatieprocessen gaan concreet over het opzetten, uitvoeren, evalueren en opschalen van experimenten of pilots (TNO/ECE).

Publiek

Om innovatieprocessen te ondersteunen zijn strategische investeringen en dynamisch portfolio management benodigd (Spanó et al., 2023; McLaren & Kattel, 2022).

- In hoeverre stelt u organisatie innovatie instrumenten (zoals regelingen/subsidies) beschikbaar voor externe partijen om aan oplossingen te werken voor maatschappelijke uitdagingen?
- In hoeverre denk u dat huidige instrumenten geschikt zijn om aan oplossingen te werken voor maatschappelijke uitdagingen? Kunt u een voorbeeld geven van een instrument dat goed/ minder goed werkte?

Privaat

Om innovatieprocessen te ondersteunen moeten huidige beleidsinterventies (denk hierbij aan regels, subsidieregelingen etc.) op nieuwe wijze geëvalueerd worden (Janssen et al., 2020).

- Maakt u gebruik van innovatie instrumenten in uw regio (zoals regelingen/subsidies)? Waarom wel/niet?
- In hoeverre zijn huidige instrumenten volgens u geschikt om aan oplossingen te werken voor maatschappelijke uitdagingen? Kunt u een voorbeeld geven van een instrument dat goed/ minder goed werkte?

Afronding

We hebben alle elementen uit het conceptmodel besproken. We zullen een visualisatie van het model met alle elementen laten zien (zie afbeelding op volgende pagina). We willen je vragen om nog eens naar de elementen te kijken.

- Als je naar de elementen kijkt, mist u dan een element dat het werken aan de maatschappelijke uitdaging voor u onmisbaar maakt? Zo ja, wat mist er?
- Als je naar de elementen kijkt, bij welke elementen heeft u/uw organisatie behoefte aan begeleiding en ontwikkeling om nog beter te kunnen werken aan de maatschappelijke uitdaging? Waarom denkt u dat?

