

Innovatiecapaciteit in duurzame stedelijke ontwikkeling: kansen en uitdagingen voor ruimtelijke professionals – Tess Tjokrodikromo

Wereldwijd is er een groeiende behoefte en urgentie om steden en regio's op een duurzame manier te ontwikkelen en hun leefbaarheid te vergroten. Uitdagingen waar deze steden en regio's voor staan, zoals klimaatverandering, worden steeds complexer door onderlinge afhankelijkheid en schaarste aan ruimte en materialen. Het aanpakken van deze complexe maatschappelijke opgaven, overschrijdt vaak de grenzen van afzonderlijke beleidsterreinen en vraagt om de betrokkenheid van diverse maatschappelijke stakeholders met uiteenlopende belangen. Daarom is er een noodzaak voor publieke organisaties om te innoveren – dit vereist nieuwe manieren van doen, denken en organiseren.

Het belang van werken aan innovatiecapaciteit wordt onderstreept in projecten zoals MOVE21 – een Horizon2020-project dat streeft naar slimme, emissievrije knooppunten voor zowel mensen als goederen. Innovatiecapaciteit verwijst naar het vermogen van publieke organisaties om innovatief te zijn en nieuwe manieren van werken te ontwikkelen om complexe maatschappelijke opgaven aan te pakken. Innovatiecapaciteit wordt gedefinieerd als het geheel van voorwaarden dat innovatie ondersteunt of ondersteunende randvoorwaarden biedt. Innovatiecapaciteit is een veelzijdig, overkoepelend concept en kan worden geoperationaliseerd in vijf elementen: leiderschap, organisatie, kennismanagement, netwerk en leren.

In MOVE21 worden de activiteiten van de Living Lab-steden gemonitord om inzicht te krijgen in de barrières en drijfveren in hun innovatieprocessen en om hun innovatiecapaciteit te vergroten. In dit paper beschrijven we, op basis van deze bevindingen, kansen en uitdagingen voor ruimtelijke professionals in het ontwikkelen van innovatieve aanpakken voor complexe maatschappelijke uitdagingen.

Innovatiecapaciteit in duurzame stedelijke ontwikkeling

Kansen en uitdagingen voor ruimtelijke professionals

Tess Tjokrodikromo

Stellingen

- Publieke organisaties moeten actief werken aan het integreren van innovatie in hun dagelijkse processen en structuren om duurzame stedelijke ontwikkeling te bevorderen.
- Zonder herziening van hun innovatiecapaciteit zullen publieke organisaties falen in het aanpakken van de complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag.

TNO Vector
Anna van Buerenplein 1, 2595 DA Den Haag
tess.tjokrodikromo@tno.nl

Innovatiecapaciteit in duurzame stedelijke ontwikkeling

Kansen en uitdagingen voor ruimtelijke professionals

Introductie

Lokale overheden over de hele wereld ontwikkelen beleid, programma's en diensten om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken (OECD, 2019). De maatschappelijke uitdagingen van vandaag, zoals klimaatverandering, circulariteit, veiligheid en ongelijkheid, worden steeds complexer door hoge onderlinge afhankelijkheid en toenemende schaarste (Timeus & Gasco, 2018; Hölscher et al., 2019). Bij het aanpakken van deze uitdagingen in steden en regio's staan publieke organisaties voor verschillende obstakels. Aangezien hedendaagse maatschappelijke uitdagingen vaak sterk met elkaar verbonden zijn, vereist het aanpakken ervan een transformatieve verandering in manieren van doen, denken en organiseren (Avelino et al., 2019; Haddad et al., 2022; Kattel et al., 2024). Het bewerkstelligen van transformatieve verandering ten aanzien van complexe maatschappelijke uitdagingen vereist de betrokkenheid van talrijke belanghebbenden in meerdere domeinen en disciplines en gunstige institutionele kaders die transformatieve innovatie faciliteren. Met andere woorden, het vereist innovatie in de publieke sector om de organisatiestructuur en haar diensten te verbeteren (Lewis et al., 2018). Bekkers et al. (2011a) definiëren dergelijke innovatie in de publieke sector als een proces waarin overheidsinstanties continu leren hoe ze maatschappelijke uitdagingen kunnen benaderen. Het aanpakken van deze complexe maatschappelijke uitdagingen en het initiëren van transformatieve verandering binnen een organisatie en in samenwerking met belanghebbenden is echter complex en vereist een sterke en goed georganiseerde interne innovatiecapaciteit (Borrás et al., 2024; Kattel & Mazzucato, 2018). Innovatiecapaciteit verwijst naar de mate waarin publieke organisaties in staat zijn te innoveren en nieuwe aanpakken te ontwikkelen voor complexe maatschappelijke uitdagingen (Meijer, 2019).

Daarom stellen wij dat lokale overheden, die een sleutelrol spelen in stedelijke innovatie, de innovatiecapaciteit moeten hebben om hedendaagse complexe maatschappelijke uitdagingen effectief aan te kunnen pakken. Veel ambtenaren hebben echter moeite om aan deze vernieuwde eisen met betrekking tot hun capaciteiten te voldoen en om veranderingen in structuur, cultuur, gedrag en netwerken te realiseren, of ondervinden weerstand van hun organisaties (Van Arkel & Tromp, 2023; Braams et al., 2022). Het ontwikkelen van innovatiecapaciteit kan daarom worden gezien als een onderliggende uitdaging die de implementatie van innovatieprocessen beïnvloedt. Daarom stelt MOVE21 dat het ontwikkelen van de innovatiecapaciteit van de publieke organisaties een kritieke voorwaarde is om nieuwe manieren van werken in de Living Lab-steden te kunnen ontwikkelen, stimuleren en verankeren.

MOVE21 is een Europees Horizon 2020-project dat met een integrale aanpak werkt aan de transformatie van Europese steden en hun omgeving in slimme, emissievrije knooppunten voor mobiliteit en logistiek (MOVE21, 2023). In MOVE21 staat het idee van steden als proeftuinen centraal. Het project heeft drie Living Labs in Oslo, Gothenburg en Hamburg, en drie *replicator* steden: München, Bologna en Rome. Gedurende het project worden de innovatieprocessen in de Living Labs gemonitord om inzicht te krijgen in de barrières en succesfactoren van deze processen en om uiteindelijk de innovatiecapaciteit van de steden te vergroten. Dit monitoringsproces wordt op een reflectieve manier uitgevoerd, waarbij een continue cyclus van observaties, reflecties en suggesties voor verbetering van de innovatieprocessen in de Living Labs wordt gecreëerd (Heezen et al., 2021; Van Mierlo, 2010). Hieruit halen we lessen en best practices voor stedelijke professionals, vooral degenen die werken in publieke organisaties, aangezien zij de taak hebben om deze complexe en dynamische maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. De uitdagingen, lessen en strategieën worden in dit paper gepresenteerd.

Reflectieve monitoring in MOVE21

Binnen het MOVE21 project, één van de belangrijkste doelen was het vergroten van de innovatiecapaciteit van steden om de gewenste ontwikkeling, implementatie en opschaling van de mobiliteits- en logistieke innovaties te ondersteunen. Om de ontwikkeling van de innovatiecapaciteit van de Living Lab-steden in MOVE21 te analyseren, hebben we een reflectief monitoringsproces geïntroduceerd. Reflectief monitoren (ook wel reflexief monitoren genoemd) verwijst naar een reeks benaderingen die bedoeld zijn om continu (of ten minste regelmatig) leren in organisatorische contexten mogelijk te maken (Argyris & Schön, 1978). Reflectief monitoren is een vorm van actieonderzoek waarin de onderzoeker optreedt als sparringpartner, facilitator, analist en kritische buitenstaander van het innovatie-initiatief en op verschillende manieren reflectie op de uitkomsten van de activiteiten stimuleert (Beers & Van Mierlo, 2017).

De reflectieve monitoringsactiviteiten monitorden de innovatieprocessen in de Living Lab-steden op een kwalitatieve manier. We verzamelden gegevens via enquêtes, interviews, en trainingen en sessies over innovatiecapaciteit met verschillende vertegenwoordigers van de steden. De innovatieprocessen van de Living Labs werden gedurende de verschillende fasen van het project gemonitord; van visieontwikkeling, agendering en ontwerp tot experimenteren, monitoren, leren en opschalen van initiatieven (Heezen et al., 2021). De monitoringsactiviteiten creëerden een continue cyclus van observaties, reflecties en acties om de processen in de Living Labs en de inzet van innovaties te verbeteren. Door dit reflectieve monitoringsproces hebben we lessen geleerd en inzichten verkregen over de organisatorische dynamiek, en drijfveren en barrières voor innovatiecapaciteit binnen de drie Living Lab-steden. In Tabel 1 hieronder wordt de tijdlijn van monitoringsactiviteiten met betrekking tot innovatiecapaciteit gedetailleerd.

Tabel 1: Tijdlijn van reflectieve monitoringsactiviteiten rondom innovatiecapaciteit

Periode	Activiteit
December 2021	<ul style="list-style-type: none">• Oplevering van projectdeliverable D6.1 <i>Reflective Monitoring Guide</i>• Beschrijving van reflectieve monitoringsactiviteiten, waaronder de activiteiten rondom innovatiecapaciteit
September 2022	<ul style="list-style-type: none">• Workshop over reflectieve monitoring, consortiumbijeenkomst Oslo• Introductie van innovatiecapaciteit aan de Living Labs en het delen van barrières en uitdagingen
Mei – September 2023	<ul style="list-style-type: none">• Nulmeting van de staat van innovatiecapaciteit in de gemeenten• Semigestructureerde interviews en <i>self-assessment</i>-enquête
Oktober 2023	<ul style="list-style-type: none">• Oplevering van projectdeliverable D6.6: <i>Reflective monitoring: Interim Report</i>• Belangrijke inzichten over innovatiecapaciteit beschreven voor elke Living Lab-stad
Januari 2024	<ul style="list-style-type: none">• Technical exchange webinar #5 over innovatiecapaciteit• Introductie van het concept en bespreking van uitdagingen en strategieën met replicator-steden, cascade-steden en andere geïnteresseerden.
Februari 2024	<ul style="list-style-type: none">• Workshop over innovatiecapaciteit, peer learning bezoek Hamburg• Werken aan uitdagingen en strategieën met behulp van het innovatiecapaciteit-canvas
April – Juni 2024	<ul style="list-style-type: none">• Hamburg: focusgroep over multi-level governance als een innovatiecapaciteit strategie• Oslo: Interviewreeks over de <i>Smart Oslo</i> en <i>Oslo Test Arena</i> strategieën voor innovatie• Gothenburg: Workshop over innovatiecapaciteit uitdagingen en strategieën met afdeling stedelijke ontwikkeling
Mei – Juli 2024	<ul style="list-style-type: none">• Afsluitende enquêtes over innovatiecapaciteit om geleerde lessen en

	<ul style="list-style-type: none"> belangrijke inzichten te identificeren Afsluitende semigestructureerde interviews over innovatiecapaciteit om geleerde lessen, toegevoegde waarde en belangrijke inzichten te begrijpen
Oktober 2024	<ul style="list-style-type: none"> Oplevering projectdeliverable D6.7 <i>MOVE21 Guide on improving city's capacities for promoting sustainable mobility and logistics innovation.</i>

Raamwerk voor innovatiecapaciteit

Terwijl publieke organisaties traditioneel georganiseerd zijn rond doelmatigheid en legitimiteit, wordt nu ook van hen verwacht dat ze innoveren en transitie sturen. Zoals eerder geïntroduceerd, vereist dit transformatieve veranderingen in manieren van doen en denken en een sterke interne innovatiecapaciteit (Haddad et al., 2022; Kattel et al., 2024). Innovatiecapaciteit kan worden gedefinieerd als het geheel van (rand)voorwaarden die innovatie binnen organisaties ondersteunt, vergemakkelijkt of actief aanmoedigt (Lewis et al., 2018). Er bestaan verschillende raamwerken (cf. Gieske et al., 2016; Timeus & Gasco, 2018; OECD, 2019) die verschillende soorten capaciteiten en voorwaarden beschrijven die steden in staat stellen om hun rol in het adresseren van maatschappelijke uitdagingen naar behoren te vervullen. In MOVE21 bouwen we voort op dit werk en richten we ons op de verbetering van de innovatiecapaciteit van de Living Lab-steden. Op basis van de literatuur kunnen vijf elementen worden geïdentificeerd die belangrijk zijn voor het opbouwen van innovatiecapaciteit in gemeenten. De vijf elementen zijn: leiderschap, organisatie, kennismanagement, netwerk en leren (zie Figuur 1) en worden hieronder toegelicht.



Figuur 1: Het raamwerk voor innovatiecapaciteit

Leiderschap. Belangrijke factoren die gedrag op organisatieniveau vormgeven zijn beleid, strategie, en managementactiviteiten (Timeus & Gascó, 2018). Om een inspirerende visie over te brengen, benadrukt de literatuur met betrekking tot leiderschap charisma en het motiveren van medewerkers als zeer belangrijk voor het bereiken van innovatie en verandering (Lewis et al., 2018). Een leiderschapsstijl waarin leiders inhoud en proces verbinden, wordt gezien als behulpzaam bij het

bevorderen van innovaties in een multi-actor context (Gieske et al., 2016). Leiderschap dat innovatie ondersteunt, wordt gezien als een belangrijke drijfveer voor de innovatiecapaciteit van een organisatie (Timeus & Gascó, 2018; Lewis et al., 2018).

Organisatie. Organisatie verwijst naar de interne organisatie van de gemeente en hoe deze omgaat met innovatie. Een innovatieve gemeente en een creatief organisatieklimaat vormen een belangrijke organisatorische basis voor innovatiecapaciteit in steden (Lindhult, 2016). De literatuur over publieke innovatie suggereert dat organisaties een grotere innovatiecapaciteit zullen hebben wanneer er sprake is van reguliere en constructieve communicatie tussen de verschillende afdelingen en niveaus binnen de organisatie (Timeus & Gascó, 2018). Omdat veel ambtenaren door de sterke focus op hun kerntaken erg risicomijdend zijn (Tomalty, 2017), is het daarnaast belangrijk om te onderzoeken hoe risicogedrag wordt beloond, hoe ideeën en werkzaamheden worden geëvalueerd en hoe managers reageren op het maken van fouten (OECD, 2019). Factoren die innovatief gedrag op individueel niveau aanmoedigen, richten zich daarom vaak op het verminderen van risicomijding en het expliciet communiceren dat innovatief gedrag wordt gewaardeerd (Timeus & Gascó, 2018). Bovendien zullen medewerkers beter in staat zijn om nieuwe ideeën te ontwikkelen wanneer er beschikbare middelen zijn (zoals financiering, personeel en tijd) die aan innovatie kunnen worden besteed (Timeus & Gascó, 2018).

Kennismanagement. Kennismanagement gaat over het delen van kennis, expertise en vaardigheden. Om te innoveren zijn de ontwikkeling en het gebruik van kennis essentieel (Parjanen et al., 2011). Gemeenten die zich inzetten voor de ontwikkeling, verspreiding en het gebruik van kennis zijn beter in staat om hun innovatiecapaciteit te vergroten (OECD, 2019). Bovendien moeten publieke organisaties bereid zijn om middelen (zoals ideeën, kennis, fondsen en mensen) over organisatorische grenzen heen te delen (Bekkers & Tummers, 2018). Daarnaast stellen Timeus & Gascó (2018) dat het vermogen om nieuwe ideeën te genereren alleen bijdraagt aan innovatiecapaciteit als er ook systemen aanwezig zijn om deze kennis in de organisatie te beheren. Organisatorisch kennismanagement is daarom een bouwsteen voor innovatiecapaciteit (Timeus & Gascó, 2018).

Netwerk. Netwerken verwijst naar het vermogen van gemeenten om te communiceren en samen te werken met verschillende actoren binnen en buiten de publieke sector (bijv. private partijen, denktanks, kennisinstituten en burgercollectieven) om ideeën te genereren, nieuwe projecten te ontwikkelen en deze partners in staat te stellen hun eigen initiatieven te formuleren en te implementeren (OECD, 2019). De innovatiecapaciteit van lokale overheden wordt positief geassocieerd met de aanwezigheid van sterke interne en externe netwerken (Lewis & Ricard, 2015). Een vrije stroom van ideeën, kennis en ervaringen zal niet plaatsvinden als actoren zich zorgen maken dat de kennis en informatie die zij verstrekken op een manier wordt gebruikt die hun eigen belangen schaadt (Bekkers et al, 2011b). Daarom benadrukken Gieske et al. (2016) het belang van het verbinden van actoren en rollen binnen en tussen organisaties door het opbouwen van betekenisvolle relaties in termen van vertrouwen, sociaal kapitaal en wederkerigheid en het overstijgen van institutionele, organisatorische en sociaal-culturele grenzen.

Leren. Het laatste element is leren en het creëren van een leeromgeving. Gieske et al. (2016, p.12) definiëren leren als 'de duurzame toename van kennis, inzichten en methoden, gedeeld door de betrokken actoren'. Leren is een continu proces van actie en reflectie waardoor kennis wordt verworven, gecombineerd en toegepast (Gieske et al., 2016). De meest succesvolle organisaties zijn organisaties die niet bang zijn om te falen en prioriteit geven aan leren, groeien en ontwikkelen op basis van ervaringen (OECD, 2019). Volgens Gieske et al. (2016) zijn belangrijke kenmerken van leervermogen: een reflectieve houding, tolerantie voor ambiguïteit en verandering, en openstaan voor nieuwe ervaringen, ideeën, kennis, expertise en contexten.

Reflecties, uitdagingen en strategieën

Op basis van de reflectieve monitoring gedurende de afgelopen jaren in MOVE21, hebben we rijke inzichten verkregen in de innovatiecapaciteit van de Living Lab-steden, deze bevindingen worden in dit hoofdstuk gedeeld. Eerst gaan we kort in op hoe de vertegenwoordigers van de Living Lab-steden terugkijken op hun leerproces met betrekking tot innovatiecapaciteit en de hun reflectie op de toegevoegde waarde van het concept. Daarna gaan we in op de uitdagingen waarmee zij binnen hun organisatie en bij de implementatie van innovatieprocessen worden geconfronteerd, en de strategieën die zij gebruiken om deze uitdagingen aan te pakken en te overwinnen.

Bij de gezamenlijke reflectie op de belangrijkste meerwaarde van het onderwerp innovatiecapaciteit, uitten de vertegenwoordigers van de Living Lab-steden dat het concept voor hen bijzonder nuttig is als een raamwerk of lens om de discussie rond innovatieve werkwijzen te structureren. Openstaan voor concepten zoals innovatiecapaciteit heeft bijgedragen aan de leerervaringen in het project en heeft een collectieve taal en begrip gecreëerd voor het type werk dat de stadsvertegenwoordigers doen en de barrières en uitdagingen die daarmee gepaard gaan. Bovendien helpt de collectieve taal om elkaar te begrijpen en impliciete kwesties waar iedereen mee te maken heeft explicieter te maken. De discussies met collega's worden als zeer waardevol gezien, omdat ze de mogelijkheid bieden om bepaalde uitdagingen of behoeften te specificeren. Dit creëert een gevoel van gedeelde last en dat de uitdagingen niet iets zijn waar één persoon alleen mee worstelt. Het bespreken van het onderwerp innovatiecapaciteit creëert een bewustzijn van de structuren waarin men opereert en helpt bij blootleggen van de condities in de organisatie die extra aandacht vragen. Dit resulteert in actieve betrokkenheid van medewerkers waarin zij eigenaarschap creëren over hun werkomgeving en groei.

Uitdagingen

Uit het reflectieve monitoringsproces in MOVE21, maar ook andere stedelijke innovatieprojecten, komen 15 veelvoorkomende uitdagingen met betrekking tot innovatiecapaciteit in publieke organisaties naar voren. Deze uitdagingen zijn in de afgelopen jaren verzameld en gevalideerd en worden hieronder gepresenteerd:

1. Het vertalen van abstracte, overkoepelende visies of doelen naar operationele maatregelen blijft moeilijk vanwege een beperkte afstemming tussen strategische, tactische en operationele niveaus binnen organisaties. Door het gebrek aan afstemming en integratie op visieniveau, ontstaan conflicterende belangen tussen domeinen en taken in de rest van de organisatie en uitvoering.
2. Er is een gebrek aan een overkoepelende visie op innovatie. De rol die innovatie zou moeten spelen bij het bereiken van doelen wordt meestal niet gespecificeerd. Innovatie wordt niet gezien als een kerntaak van publieke organisaties, en dus worden er weinig middelen toegewezen aan innovatie. Dit geeft de indruk dat innovatie slechts een 'bijbaantje' is, zonder ondersteuning en achtervang van leiderschap.
3. Mensen die werken aan innovatie in publieke organisaties voelen vaak een gebrek aan begrip, betrokkenheid, middelen en ondersteuning van hun ambtelijke leiders. De taken die zij op zich nemen worden vaak niet expliciet vermeld als onderdeel van hun functiebeschrijving, waardoor het aan het individu wordt overgelaten om te beslissen over hun 'innovatieve' werk, zonder gewaardeerd te worden voor hun vaardigheden en inspanningen.
4. Werken aan het implementeren van langetermijnstrategieën en/of -maatregelen in een publieke organisatie is uitdagend vanwege het temporele aspect van het politieke klimaat (met verkiezingen en mogelijke koers- en visieveranderingen) en het richten op kwesties en maatregelen die passen binnen de tijdlijn van het gekozen leiderschap (tot de volgende verkiezingen).
5. Gemeenten zijn nog steeds georganiseerd in sterke silo's. Als gevolg hiervan wordt het vaak als uitdagend ervaren om op een geïntegreerde manier te werken. Ambtenaren zijn afhankelijk van hun persoonlijke netwerken in de organisatie om gelijkgestemden te vinden en zijn afhankelijk van managers om te sturen op integrale cross-silo samenwerking.
6. De traditionele bureaucratische aard van publieke organisaties resulteert vaak in beperkte horizontale en verticale interne communicatie, beperkte flexibiliteit (zowel voor inhoud als proces)

en allocatie van middelen) en een risicomijdende houding ten opzichte van innovatie en experimentatie.

7. Publieke organisaties hebben vaak geen gestructureerde kennismanagement- en leermechanismen. Uitwisseling is sterk afhankelijk van de capaciteit en bereidheid van mensen om inzichten te delen, leerdoelen te creëren, te monitoren, te reflecteren en te evalueren. Het vastleggen van kennis en geleerde lessen in projecten wordt vaak niet geprioriteerd, gestandaardiseerd en vertaald naar de bredere organisatie.
8. Innovatie en business as usual (de bestaande verantwoordelijkheden, processen en procedures van de organisatie) zijn vaak gescheiden binnen publieke organisaties, waardoor er beperkte interactie is tussen de twee.
9. Er is een gebrek aan *learning loops*, zoals feedback- en feedforward loops (het opnemen van geleerde lessen uit eerdere projecten, programma's en processen). Daarom is het moeilijk om nieuwe processen en geleerde lessen te verankeren in nieuw startende projecten, programma's en beleid binnen de organisatie.
10. Vanwege de snelle doorstroom van medewerkers en een projectmatige aanpak, is het ingewikkeld om de noodzakelijke kennisbasis, creativiteit en in-house vaardigheden op te bouwen en te behouden. Het is ook vaak een uitdaging om gekwalificeerd personeel, dat openstaat voor nieuwe manieren van werken, aan te trekken en te behouden.
11. Publieke organisaties hebben uitdagingen bij het omgaan met risico's. Legitimiteit, stabiliteit en transparantie zijn kernwaarden van deze organisaties, dit creëert de perceptie dat er geen ruimte is voor falen (en dus leren) bij het besteden van publiek geld. Dit belemmert innovatieprocessen.
12. Het actief betrekken van burgers in co-creatie processen is uitdagend. De intentie is er; echter, de betrokkenheid van burgers gaat vaak niet verder dan informeren.
13. Samenwerking met de private sector is complex. Er is tijd nodig om een bepaald niveau van vertrouwen tussen de partijen op te bouwen. Daarnaast maken aanbestedingsregels het erg moeilijk voor publieke organisaties om flexibele aanbestedingen op te zetten en om langdurige samenwerkingsovereenkomsten te realiseren buiten de scope van een project.
14. Hoewel netwerken in (in)formele netwerken een belangrijke rol kan spelen in innovatieprocessen, wordt het niet actief gestimuleerd door publieke organisaties. Op individueel niveau nemen sommige ambtenaren deel aan netwerkactiviteiten, maar het zijn meestal geen activiteiten die actief worden gestimuleerd, en er is geen formeel overzicht of strategie voor het ondernemen van netwerkactiviteiten.
15. Werken aan innovatie na de looptijd van een project is moeilijk. De zogenaamde 'pilot-paradox' houdt in dat de voorwaarden die worden gecreëerd om de pilot succesvol te maken (bijvoorbeeld politieke steun, financiering, personeel) slechts tijdelijk zijn, wat het opschalen of voortzetten van innovatie buiten de levensduur van het project erg moeilijk maakt.

Strategieën

Bij het onderzoeken van het onderwerp innovatiecapaciteit zijn we ook verschillende succesvolle strategieën tegengekomen die steden implementeren of in het verleden hebben geïmplementeerd om uitdagingen op het gebied van innovatiecapaciteit aan te pakken. Deze strategieën worden hieronder in Tabel 2 uitgelicht. De strategieën zijn gesorteerd op basis van de elementen van het raamwerk voor innovatiecapaciteit. Let op: deze lijst van strategieën is niet uitputtend, maar is een verzameling van best practices en geleerde lessen die als inspiratie en kunnen worden gebruikt.

Tabel 2: Strategieën voor het vergroten van de innovatiecapaciteit

Element van innovatiecapaciteit	Strategieën
Leiderschap	Vind leiders die het belang van innoveren begrijpen en laat hen pleiten voor innovatie. Dit type leiderschap richt zich op het faciliteren van de randvoorwaarden voor innovatie.
	Creëer een organisatiebrede innovatieagenda met duidelijke mijlpalen, KPI's, en een tijdlijn om strategische doelen te operationaliseren. Formuleer hierbij een verwachting voor hoe innovatie kan bijdragen aan maatschappelijke

	doelen.
	Frame innovatiebehoefte door ze te verbinden met urgente kwesties of politiek relevante onderwerpen. Op deze manier wordt politieke steun gewaarborgd en weerstand verminderd.
Organisatie	<p>Creëer een organisatiecultuur voor innovatie, waarbij ruimte wordt geboden voor het nemen van risico's en het leren van mislukkingen, waar innovatieve initiatieven omarmd worden en communicatie en interactie tussen afdelingen wordt gefaciliteerd en gestimuleerd.</p> <p>Organiseer innovatief werk binnen de bestaande organisatie, niet als een apart, leuk, extra traject. Innovatie moet worden ingebed binnen de grenzen en voorwaarden van de bestaande organisatie.</p> <p>Elk team moet ook mensen met innovatie skills hebben om vernieuwde manieren van werken en het aanpakken van uitdagingen te waarborgen. Dit moet zich vertalen in teksten in vacatures waarin expliciet naar deze soorten vaardigheden wordt gevraagd.</p>
Kennismanagement	<p>Creëer voldoende on-boarding en off-boarding om een collectieve kennisbasis te waarborgen en opgebouwde kennis vast te leggen en te delen door middel van bijvoorbeeld mentorschapsprogramma's, on-the-job-training en samenwerking tussen afdelingen.</p> <p>Organiseer uitwisseling tussen afdelingen en organisatieonderdelen of verschillende organisaties om elkaars contexten, taal, en best practices beter te begrijpen en om samenwerking te verbeteren.</p> <p>Zorg voor training en ondersteuning om ervoor te zorgen dat medewerkers de nodige vaardigheden en middelen hebben om effectief kennis te beheren, gebruiken en delen.</p>
Netwerk	<p>Neem actief deel aan dialogen met externe partijen over (de noodzaak van) innovatie. Het creëren van externe validatie en erkenning, urgentie en positieve media-aandacht kan helpen bij het framen en communiceren over het belang van innovatie.</p> <p>Erken het belang en de toegevoegde waarde van informele netwerken, zowel intern als cross-organisatie. Ze zijn vaak gebaseerd op gedeelde interesses en vertrouwen en kunnen samenwerking, kennisdeling en coalitievorming bevorderen.</p> <p>Wijs boundary spanners aan. Het vervullen van deze brugfunctie, of het vermogen om op een dergelijke manier te opereren, is zeer waardevol en essentieel voor innovatieprojecten en vereist een meer 'vrije' rol waarmee iemand te ruimte krijgt om zich tussen en over grenzen te bewegen</p>
Leren	<p>Leren is een expliciet en prioritair onderdeel van de cultuur, waarbij structureel middelen worden toegewezen voor (organisatie)leren. Leiderschap creëert ruimte om te leren en te experimenteren.</p> <p>Maak van leren en samenwerken een expliciet doel van het innovatieproces en vermijd resultaatgerichte doelen. Zelfs als een project niet 'succesvol' is, zijn er toch relevante lessen en is de innovatie-inspanning dus niet verspild.</p> <p>Vertaal succesvolle lessen, innovaties en nieuwe methoden terug naar standaard organisatiepraktijken en -procedures om op te schalen en om de innovatie-inzichten te 'normaliseren' en standaardiseren voor de bredere organisatie.</p>

Aan de slag met innovatiecapaciteit

Het MOVE21-project heeft waardevolle inzichten in organisatiestructuren van de Living Lab-steden opgeleverd en heeft het belang van voortdurende monitoring, ondersteuning en betrokkenheid bij innovatieprocessen benadrukt. Er zijn blijvende inspanningen nodig om een innovatiever organisatieklimaat te ontwikkelen en om de geïdentificeerde uitdagingen en barrières aan te pakken.

Voor stedelijke professionals die zelf aan de slag willen gaan met innovatiecapaciteit, hebben we een vierstappenaanpak ontwikkeld.

Stap 1: Voer een nulmeting uit

→ Doel: Een duidelijk beeld krijgen van de huidige innovatiecapaciteit van uw stad door data te verzamelen over haar sterke en zwakke punten.

- Verspreid enquêtes en neem interviews af met medewerkers in verschillende afdelingen om data te verzamelen over de percepties van innovatiecapaciteit.
- Beoordeel uw organisatie aan de hand van de vijf belangrijkste elementen van innovatiecapaciteit: leiderschap, organisatie, kennismanagement, netwerk en leren.
- Deze nulmeting geeft inzicht in de context, sterke punten en uitdagingen van de stad.

Stap 2: Identificeer de voornaamste uitdagingen

→ Doel: Identificeer de belangrijkste uitdagingen van uw organisatie op het gebied van innovatiecapaciteit.

- Zoek naar patronen in de reacties van de enquêtes en interviews. Zijn er gemeenschappelijke zorgen? Herkent u de gemeenschappelijke uitdagingen of komen er nieuwe naar voren?
- Sorteert de geïdentificeerde uitdagingen op hun impact op de innovatiecapaciteit van uw stad en naar de mate waarin u ze kunt aanpakken. Richt u op de meest urgente uitdagingen die u persoonlijk kunt beïnvloeden.

Stap 3: Identificeer strategieën voor actie

→ Doel: Identificeer strategieën om de belangrijkste uitdagingen aan te pakken en faciliteer de collectieve discussie en het plannen van acties.

- Breng een groep collega's samen om de geïdentificeerde uitdagingen te bespreken en om gezamenlijk strategieën te ontwikkelen om deze te overwinnen.
- Begin met het focussen op een specifieke uitdaging. Laat deelnemers de onderliggende oorzaken van de uitdaging blootleggen.
- Ga vervolgens verder met brainstormen over mogelijke oplossingen. Gebruik de lijst met strategieën van MOVE21 als startpunt om de discussie te inspireren.

Stap 4: Creëer een gedetailleerd actieplan

→ Doel: Creëer een gedetailleerd actieplan om de belangrijkste uitdagingen aan te pakken, begin met kleine stappen en ontdek welk mandaat en andere betrokkenheid of middelen nodig zijn.

- Breek de strategieën op in kleinere, actiegerichte stappen met duidelijke tijdlijnen en verdeling van verantwoordelijkheden. Zorg ervoor dat elke vertegenwoordiger begrijpt welke rol hij/zij speelt bij het bereiken van deze mijlpalen.
- Zorg ervoor dat elke actie een duidelijke eigenaar heeft binnen de organisatie. Ga op zoek naar de nodige middelen om de implementatie van het actieplan te realiseren.

Referenties

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., & O'Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145.
- Beers, P. J., & Van Mierlo, B. (2017). Reflexivity and Learning in System Innovation Processes. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 415–436. <https://doi.org/10.1111/soru.12179>
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011a). An innovative public sector? Embarking on the innovation journey. In *Innovation in the Public Sector* (pp. 197-221). Palgrave Macmillan, London.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011b). Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges. In *Innovation in the Public Sector* (pp. 3–32; pp. 197-221). Palgrave Macmillan, London.

- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213.
- Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Gerli, F., Poulsen, R. T., Pallesen, T., ... & Larsen, H. (2024). The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100904.
- 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.
- Gieske, H., Van Buuren, A., & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal*, 21(1), 1.
- Haddad, C. R., Nakić, V., Bergek, A., & Hellsmark, H. (2022). Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43.
- Heezen, M., Slob, A., & Van Maasakkers, M. (2021). D6.1: Reflective Monitoring Guide. Verkregen via MOVE21: <https://move21.eu/learn/>
- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2019). Steering transformations under climate change: Capacities for transformative climate governance and the case of Rotterdam, the Netherlands. *Regional Environmental Change*, 19(3).
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5).
- 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.
- Lewis, J. M., & Ricard, L. M. (2015). Innovation capacity in the public sector: A framework for comparative analysis. Chapter in *The Commonwealth Governance Handbook*, 44-47.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307.
- Lindhult, E. (2016, June). Sustainability oriented innovation capacity in cities. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1-14). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- Meijer, A. (2019). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 617–627.
- MOVE21. (2023). Why MOVE21? Reasons behind the project. Verkregen via MOVE21: <https://move21.eu/why/>
- OECD. (2019). Enhancing Innovation Capacity in City Government. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/f10c96e5-en>
- Parjanen, S., Melkas, H., & Uotila, T. (2011). Distances, knowledge brokerage and absorptive capacity in enhancing regional innovativeness: A qualitative case study of Lahti region, Finland. *European Planning Studies*, 19(6), 921-948.
- Timeus, K., & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(7), 992-1008.
- Tomalty, R. (2017). A systems approach to urban innovation. Future Cities Canada. Verkregen via: <https://futurecitiescanada.ca/downloads/2018/FCCInnovation201808.pdf>
- Van Arkel, T., & Tromp, N. (2023). Een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven: waar hebben we het over? *Working Paper*.
- Van Mierlo, B. (2010). Reflexive monitoring in action: A guide for monitoring system innovation projects. Wageningen UR, Communicatie en Innovatiestudies. Verkregen via: <http://edepot.wur.nl/149471>