



# Succesvolle Intrapreneurs !?

*Kritische succesfactoren voor innovatie van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap*

Student	:	Ate Wijdeveld
Studentnummer	:	338922
Universiteit	:	Erasmus Universiteit Rotterdam
School	:	Rotterdam School of Management
Opleiding	:	MscBA/drs. Bedrijfskunde
Jaargang	:	2009-2011
Coach	:	Jan Dul
Co-reader	:	Ferdinand Jaspers
Datum	:	6 september 2011

- 
- Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.
  - Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan de bronnen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.
  - De inhoud van dit onderzoek en deze rapportage is geheel voor verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.
-

---

## Voorwoord

In dit rapport staan de resultaten van een onderzoek dat ik heb uitgevoerd in het kader van mijn opleiding aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek is de afsluitende opdracht van de gevolgde Parttime Opleiding MscBA/drs. Bedrijfskunde. Met deze Master Thesis rond ik mijn studie af. De reden voor mij om deze studie te volgen was dat ik na mijn studie Bouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en mijn MRE-opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate, opgedane kennis van de vastgoedwereld wilde verdiepen met bedrijfskundige aspecten. Dit ook om mezelf als freelancer in de markt te positioneren.

De wisselwerking van theorie en praktijk in deze opleiding sprak mij aan, maar ook het wetenschappelijk kader van onderwijs en onderzoek. Vooral over wetenschappelijk onderzoek, onderzoeksvaardigheden en verantwoording heb ik veel geleerd<sup>1</sup>. Daarnaast heb ik ook uitermate veel geleerd en plezier beleefd aan de projecten die in groepsverband werden uitgevoerd. Daarbij was het fijn om met studiegenoten kennis te delen en van elkaar te leren. Ook ik ben, met mijn 53 jaar, nog lang niet 'te oud' om te leren. Met veel voldoening heb ik ook steeds mijn kennis en ervaring kunnen overbrengen op, voor mij in alle gevallen, jongere studiegenoten. En daarbij getracht steeds een wat andere visie te presenteren. Ik vond de colleges in klassikaal verband onderhoudend, leerzaam, afwisselend en goed verzorgd. Terug naar de collegebanken, heerlijk. Deze studie bedrijfskunde heeft meer gebracht dan ik vooraf had gehoopt. De sfeer, open conversaties met studiegenoten en docenten ... daar heb ik uitermate van genoten.

Ik wil alle collegastudenten van mijn studiejaar en docenten van mijn opleiding, die mij tijdens mijn studie hebben gesteund, geloof zijn blijven houden in een aansprekend resultaat en mij met raad en daad hebben bijgestaan, bedanken. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de docenten van de Major New Business: Innovation & Entrepreneurship, Jeroen de Jong en Serge Rijsdijk en in het bijzonder naar Jan Dul, mijn afstudeercoach, die mij tijdens mijn Master Thesis uitermate deskundig en enthousiast heeft begeleid.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die mijn leven in deze twee jaren van studie in positieve zin vorm en inhoud hebben gegeven. De personen die mij aanmoedigden tot relativering en reflectie. Degene die er voor mij waren toen ik in deze, bij tijd en wijle turbulente periode, steun nodig had en met wie ik emoties kon delen. Mijn familie, vrienden en vriendinnen die belangrijk voor mij waren en begrepen en accepteerden dat ook ik iemand ben met sterke en minder sterke kanten. Iedereen die trots op me was, dat nog steeds is. Voor mij waren het de succesfactoren voor deze succesvolle onderneming.

*'Mensen die van mij houden ... dat zijn voor mij de 'kritische succesfactoren' voor een gelukkig leven !'*

Zoetermeer, september 2011

---

<sup>1</sup> Voor vaardigheden, het uitvoeren van onderzoek en schrijven van een rapport, is dankbaar gebruik gemaakt van 'Skill Sheets, An Integrated Approach to Research, Study And Management' (Van Tulder, 2007) en 'Schrijfgids voor economen' (Gerritsen, 2001).



---

# Inhoudsopgave

## **Samenvatting**

<b>1 Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding onderzoek.....	1
1.2 Onderzoeksdoelstelling .....	2
1.3 Centrale vraagstelling.....	2
1.4 Beschouwing .....	3
1.5 Leeswijzer.....	3
<b>2 ‘Theory-building’ / Theoretische verkenning .....</b>	<b>4</b>
2.1 Methodiek .....	4
2.2 Literatuurexploratie .....	5
2.2.1 Innovaties in ondernemingen.....	5
2.2.3 Intern ondernemerschap.....	12
2.3 Praktijkexploratie / ‘theories-in-use’ .....	17
2.4 Uitwerking literatuurexploratie – praktijkexploratie .....	18
2.5 Conceptueel model .....	21
2.6 Specifieke onderzoeksdoelstelling.....	22
2.7 Beschouwing .....	22
<b>3 ‘Theory-testing’ / Empirische uitwerking .....</b>	<b>24</b>
3.1 Methodiek .....	24
3.1.1 Onderzoeksstrategie .....	24
3.1.2 Selectie case study’s .....	25
3.1.3 Hypothesen.....	26
3.1.4 Meetmethode .....	27
3.1.5 Methode data-analyse.....	30
3.2 Resultaten case study’s, data-analyse .....	30
3.3 Beschouwing .....	42
<b>4 Discussie en conclusies .....</b>	<b>43</b>
4.1 Implicaties.....	47
4.2 Beperkingen .....	48
4.3 Aanbevelingen .....	50
<b>Referenties.....</b>	<b>i</b>
<b>Bijlage 1: Innovaties in ondernemingen .....</b>	<b>v</b>
<b>Bijlage 2: Kritische succesfactoren.....</b>	<b>vi</b>
<b>Bijlage 3: Vragenlijsten .....</b>	<b>ix</b>
<b>Bijlage 4: Vragenlijsten / Output 1.....</b>	<b>xv</b>
<b>Bijlage 5: Vragenlijsten / Output 2 .....</b>	<b>xxiv</b>



---

## ***Samenvatting***

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt:

***‘Wat zijn de kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap?’***

De conclusies uit het onderzoek realiseren de doelstelling van dit onderzoek:

***‘Het leveren van een bijdrage aan de theorie van succesvolle procesinnovaties bij intern ondernemerschap’.***

Om de vraagstelling te beantwoorden is een theoriegericht onderzoek uitgevoerd, dat bestond uit twee fasen: theorie ‘building’ en theorie ‘testing’.

In de eerste fase is een exploratie uitgevoerd van zowel literatuur als praktijk. De literatuurexploratie heeft zich toegespitst op een drietal onderwerpen: innovaties in ondernemingen, kritische succesfactoren en intern ondernemerschap. De praktijkexploratie is gericht geweest op eigen ervaring en die van anderen. In de uitwerking van deze exploratiefase is een theorie opgesteld met een aantal veronderstellingen van ‘kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovatie ingegeven door intern ondernemerschap. Deze veronderstellingen, waarvan 6 veronderstellingen betrekking hebben op de interne ondernemer en 2 op het management van de organisatie, zijn als proposities (hypothesen) weergegeven in een conceptueel model.

In de fase van theorie ‘testing’, het empirische deel van het onderzoek, is als onderzoeksstrategie gekozen voor de case study om hypothesen te toetsen. Hypothesen met afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Op basis van de aanwezigheid van de afhankelijke variabele is vastgesteld of de onafhankelijke variabele aanwezig was. De data is verkregen uit ingevulde vragenlijsten (met antwoorden op een 5-punt Likert schaal). Per case study (uitgevoerd bij woningbouwcorporaties) zijn drie vragenlijsten ingevuld: door de interne ondernemer (van de innovatie), door zijn collega en door zijn leidinggevende. Als de score van een hypothesen (het gemiddelde van vragen) hoger was dan de norm van 3,0 werd de hypothesen geaccepteerd.

Van de 8 opgestelde hypothesen zijn (op basis van de resultaten) 4 hypothesen geaccepteerd:

*Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) 1) met een grote geldingsdrang in de onderneming; 2) met een grote ambitie voor (kwaliteits-) verbeteringen in de onderneming; 3) die zeer loyaal is aan de onderneming; 4) die erg betrokken is bij de onderneming.*

Van de 8 opgestelde hypothesen zijn (op basis van de resultaten) ook 4 hypothesen verworpen:

*Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist 1) een interne ondernemer die zich identificeert met de bedrijfscultuur; 2) vereist een ‘bovenmatige waardering’ door de leidinggevende van de intrapreneur; 3) dat het management ‘frictie-situaties’ van bedrijfsprocessen herkent; 4) dat het management de innovatie als ‘imago-versterkend’ beschouwd voor de onderneming.*





---

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

In het streven naar continuïteit en om de kwaliteit en efficiency van bedrijfsvoering te vergroten, is de aandacht van ondernemingen continu gericht op het verbeteren en vernieuwen van producten en diensten. Innovaties zijn hiervoor een prima middel. Innovaties zijn noodzakelijk om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de markt. Ontwikkelingen bij klanten en afnemers, maar ook bij concurrenten. Technologische ontwikkelingen staan niet stil, kennis en deskundigheid neemt toe en de mogelijkheden van internet, automatisering en ICT-toepassingen zijn onbegrensd. Ondernemingen hebben innovaties nodig om zich te ontwikkelen, innovaties zijn van vitaal belang.

Het management van ondernemingen moet zich dan ook afvragen hoe vorm en inhoud kan worden gegeven aan innovaties. Hoe kan een klimaat geschapen worden waarin innovaties tot stand komen en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de gewenste kwaliteit en effecten van deze innovaties te waarborgen. Als ondernemingen weten wat noodzakelijke voorwaarden en condities zijn waaraan voldaan moet worden voor een succesvolle innovatie, maar die voorwaarden zijn niet aanwezig, dan moet daar als eerste aandacht aan worden besteed. Als kritische succesfactoren niet aanwezig zijn, resulteert een innovatie niet in een succesvolle innovatie.

In grote lijnen bestaan er twee typen ondernemingen: ondernemingen die zich richten op het ontwikkelen en verkopen van producten, en ondernemingen die gericht zijn op dienstverlening. Dit onderzoek richt zich op dienstverlening, innovatieve dienstverleningsprocessen, of nog specifieker: op innovatieve bedrijfsprocessen. Het kan gaan om dienstverlening aan klanten, maar ook aan stakeholders en (toe)leveranciers. Dit onderzoek richt zich op de noodzakelijke voorwaarden voor de innovatie van dienstverleningsprocessen. De innovaties zijn in de bevroegde ondernemingen geïmplementeerd.

Innovaties in ondernemingen kunnen op verschillende wijze in gang gezet worden. Bijvoorbeeld door een (opgelegde) vraag of behoefte door het management, 'top-down', of door een behoefte of idee vanuit de organisatie zelf. Dit laatste wordt beschouwd als 'bottom-up' en is een vorm van innovatie die wordt aangemerkt als intern ondernemerschap ('intrapreneurship'). Belangrijke innovaties komen voort uit intern ondernemerschap. Medewerkers van een organisatie hebben ideeën en zien kansen en mogelijkheden voor verbetering of vernieuwing van bedrijfsprocessen.

Op welke wijze intern ondernemerschap moet worden georganiseerd uitgaande van de kwaliteiten, kenmerken, competenties en karaktereigenschappen van een interne ondernemer en zijn opstelling ten opzichte van de organisatie, is onvoldoende bekend. Jensen en Harmsen (2001) komen dan ook tot de conclusie dat *'two major areas that have not been covered by previous studies on new product development success factors, The two areas are knowledge and skills of individual employees, values and norms and it is suggested that increased understanding of these two areas holds potential in making identified success factors more accessible to companies'*.

---

Een andere aanleiding voor dit (onderwerp van) onderzoek is dat de literatuur niet voorziet in een theorie van de succesfactoren voor innovatie van dienstverleningsprocessen en bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap. Literatuur over intern ondernemerschap richt zich enerzijds op de kwaliteiten en competenties van de medewerker en anderzijds op de organisatie. Maar niet op een combinatie van deze twee bij intern ondernemerschap. De vraag is dan ook aan welke voorwaarden een organisatie dient te voldoen om intern ondernemerschap te stimuleren en succesvol in de onderneming te integreren. Het ontwikkelen van een theorie over kritische succesfactoren voor innovaties van bedrijfsprocessen vind ik belangrijk omdat met deze theorie meer inzicht wordt verkregen in noodzakelijke voorwaarden. Als noodzakelijke voorwaarden bekend zijn kan gerichte aandacht worden geschonken om hieraan te voldoen, zodat innovaties meer kans van slagen hebben. Daarom heeft dit onderzoek tot doel om naar deze kritische factoren te zoeken. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de wetenschap. De bijdrage aan de wetenschap geschiedt theoretisch, er wordt een theorie ontwikkeld. Deze theorie wordt gebouwd door een exploratie van literatuur en praktijk. Vervolgens wordt deze theorie in concrete praktijksituaties getoetst.

### **1.2 Onderzoeksdoelstelling**

In tegenstelling tot een praktijkgericht ('practice oriented') onderzoek, waarbij het doel is een bijdrage te leveren aan de kennis van een speciale bedrijfstak of een aantal specifieke ondernemingen, wordt theoriegericht onderzoek uitgevoerd met het doel om een bijdrage te leveren aan de kennis voor het ontwikkelen van een generieke theorie. De generieke theorie is toepasbaar en van toepassing in zijn algemeenheid, generaliseerbaar. Het onderwerp van deze theorie heeft betrekking op succesvolle (geïmplementeerde) innovaties. En in het bijzonder aan welke factoren daarvoor moet worden voldaan. Meer specifiek, wat zijn de 'kritische succesfactoren', wat zijn daarbij de noodzakelijke voorwaarden.

De doelstelling van het onderzoek is:

***Het leveren van een bijdrage aan de theorie van succesvolle innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap.***

Deze algemene onderzoeksdoelstelling zal voor verdere specifieke onderzoeksactiviteiten na afronding van de exploratiefase nader worden gespecificeerd in een specifieke onderzoeksdoelstelling.

### **1.3 Centrale vraagstelling**

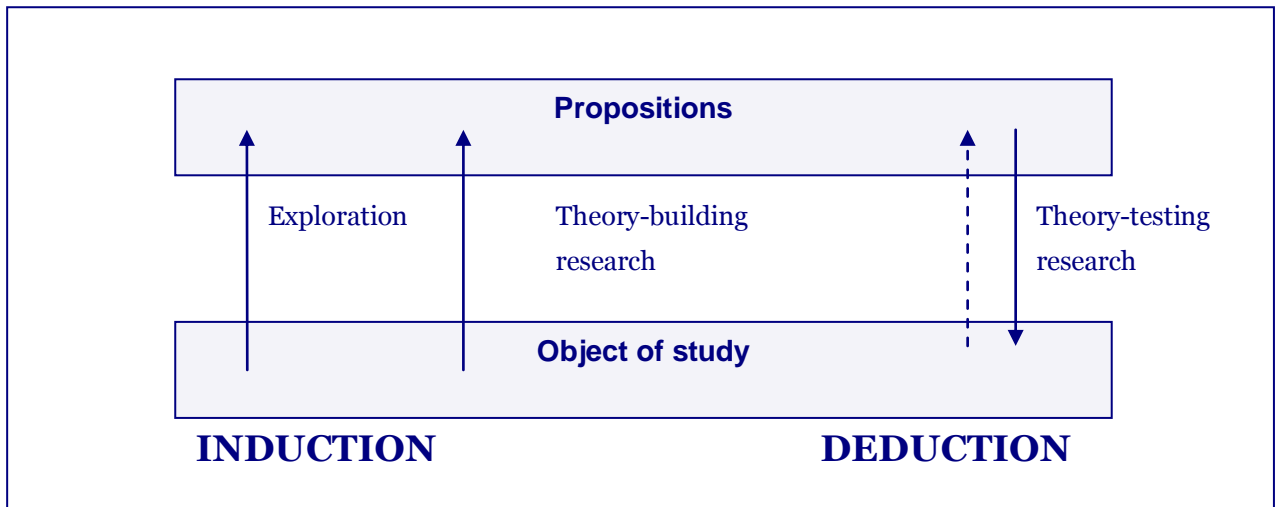
Om de algemene doelstelling van het onderzoek te realiseren, wordt het onderwerp van het onderzoek nader gespecificeerd. Ondernemingen weten niet wat de kritische succesfactoren zijn van succesvolle innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap.

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt:

***Wat zijn de kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap ?***

---

## 1.4 Beschouwing



***Figuur 1 : Schematische weergave empirische cyclus theoriegericht onderzoek***

Bovenstaande figuur geeft de empirische cyclus van theoriegericht onderzoek weer. Het is de cyclus voor het ontwikkelen van een theorie middels het formuleren van proposities van een object of study. Deze worden in theory-testing onderzoek getoetst. Voor het uitvoeren van metingen en het bepalen van scores bij dit testen worden hypothesen opgesteld. Hypothesen met variabelen die meetbaar zijn, worden specifiek voor het onderzoek worden opgesteld. De hypothesen worden op basis van de specifieke onderzoeksdoelstelling opgesteld. Deze zal op basis van de theoretische exploratie worden geformuleerd.

## 1.5 Leeswijzer

De structuur van het rapport volgt de lijnen van de onderzoeksopzet zoals die in dit eerste hoofdstuk, waarin ondermeer de centrale vraagstelling is opgenomen, is uiteengezet.

In **het tweede hoofdstuk** wordt een theoretische verkenning uiteengezet, een theoretische exploratie bestaande uit een literatuurexploratie en een praktijkexploratie. Het is de stap 'theory building' in het onderzoek. Er wordt ingegaan op de onderwerpen 'innovaties in ondernemingen', 'kritische succesfactoren', 'intern ondernemerschap' en 'succesfactoren uit eigen ervaring'. De uitwerking van de theoretische verkenning resulteert in een conceptueel model met daarin opgenomen 'object van study', 'concepts', 'proposities' en 'domein'. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met de opgestelde specifieke onderzoeksdoelstelling.

Het **derde hoofdstuk** is de empirische uitwerking van het onderzoek. Het is de specifieke stap 'theory testing'. In dit hoofdstuk wordt allereerst de methodiek van het meten in een 'real life' context uiteengezet en toegelicht. In de afsluitende paragrafen van dit hoofdstuk worden de resultaten van de case study's gepresenteerd.

In het **vierde en laatste hoofdstuk** staan de conclusies van het onderzoek. Aansluitend zullen in dit hoofdstuk de consequenties van de resultaten, de implicaties voor theorie en management, maar ook de beperkingen van het onderzoek worden uiteengezet en toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

---

## 2 ‘Theory-building’ / Theoretische verkenning

### 2.1 Methodiek

Met het formuleren van proposities en onderzoek uit te voeren naar de algemene toepasbaarheid daarvan, wordt een bijdrage geleverd aan het (verder) ontwikkelen van een theorie. In dit theoriegericht onderzoek worden deze proposities opgesteld in de onderzoeksfase die wordt aangeduid als theory building. Het toetsen van hypothesen in een ‘real life’ context vindt plaats in de daaropvolgende fase, de fase van theory-testing. In die fase worden hypothesen dusdanig gespecificeerd dat deze eenduidig zijn en dat de variabelen herkenbaar zijn. Op basis van de resultaten van het onderzoek worden conclusies getrokken waarmee de hypothesen worden geaccepteerd dan wel worden verworpen. Het is juist deze combinatie van theorie bouwen en testen die een constructieve bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van een theorie.

De eerste fase van theory building is de exploratiefase. In deze exploratie worden enerzijds op basis van een literatuurexploratie (literatuurverkenning) en een praktijkexploratie meerdere proposities opgesteld. Eén of meer van deze proposities zullen worden geselecteerd voor nader onderzoek om middels theory-testing conclusies te kunnen trekken. Voor de theoretische exploratie worden een drietal literatuurstudies uitgevoerd. De eerste van deze studies heeft betrekking op innovaties bij ondernemingen, de tweede op ‘kritische’ succesfactoren (van succesvolle innovaties) en de laatste richt zich op intern ondernemerschap.

In eerste instantie zal op basis van de literatuurexploratie worden geïnventariseerd wat veronderstelde kritische succesfactoren zijn. In tweede instantie zullen de uit de literatuurstudie geïnventariseerde veronderstelde kritische succesfactoren worden aangevuld met succesfactoren van de praktijkexploratie, eigen ervaring en eigen waarneming (‘theories-in-use’). Op deze wijze wordt een ‘longlist’ van veronderstelde kritische succesfactoren verkregen.

In de uitwerking van deze exploratiefase worden de bevindingen van deze verkenningen en de ‘longlist’ in samenhang beschouwd. Vervolgens worden veronderstelde ‘kritische’ succesfactoren opgenomen in een ‘conceptueel model’. In dit model staan de proposities, met de relaties tussen de concepts.

Afsluitend wordt, mede aan de hand van het conceptueel model, de algemene onderzoeksdoelstelling geconcretiseerd in een specifieke onderzoeksdoelstelling.

De methodiek van dit onderzoek vindt zijn grondslag in ‘The complete guide for how to design and conduct theory-testing and other case studies...’ ‘*Case Study Methodology in Business Research*’ van Dul en Hak (2008). De onderzoekstrategie ‘Case Studies’ wordt ook uiteengezet in ‘*Business Research, A Practical Guide For Undergraduate & Postgraduate Students*’ (Collis en Hussey, 2009), het boek dat als leerboek heeft gefungeerd in het eerste jaar van de studie, maar Dul en Hak (2008) geven een meer handzame uiteenzetting en aanpak van onderzoek van deze onderzoekstrategie. De ‘fit’ met Dul en Hak voor de aanpak van dit onderzoek is, wat mij betreft, ook groter dan uiteengezet in ‘*Doing Naturalistic Inquiry, A Guide To Methods*’ van Erlandson, Harris, Skipper en Allen (1993), een ander boek uit de studie.

---

## 2.2 Literatuurexploratie

### 2.2.1 Innovaties in ondernemingen

Innovaties in ondernemingen dragen bij aan het verbeteren, vernieuwen of ontwikkelen van producten of geleverde diensten. Het belang van innovaties (productontwikkeling en procesontwikkeling) wordt in de literatuur uitgebreid omschreven. Zo omschrijven Brown en Eisenhardt (1995) dit als *'Product development is among the essential processes for success, survival and renewal of organizations, particularly for firms in either fast-paced or competitive markets'*. Brown en Eisenhardt geven hiermee het grote belang voor ondernemingen van productontwikkeling aan. De doelstelling van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de theorie van geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap. Innovaties in ondernemingen, en alle daarmee samenhangende aspecten, zijn echter zeer divers van aard. Het valt buiten het kader van dit onderzoek om al te uitgebreid het fenomeen innovatie te beschrijven. Daarvoor wordt verwezen naar de veelheid aan literatuur over dit onderwerp.

De Jong, Bodewes en Harkema (2007, p.45) geven in hun boek een samenvatting van de zeven bronnen van 'entrepreneurial opportunity' (bronnen van innovatiekansen) van Drucker<sup>2</sup> (zie **bijlage 1**). Drucker (1998) beschouwt het belang van de individu bij innovaties als essentieel *'Innovation is the specific function of entrepreneurship, whether in an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen'*. Met het overzicht van de bronnen van innovaties in de tabel in het achterhoofd voegt hij daar het volgende aan toe *'There are, of course, innovations that spring from a flash of genius. Most innovations, however, especially the successful ones, result from a conscious purposeful search for innovation opportunities, which are found only in a few situations'*.

In deze theoretische verkenning wordt de aandacht vooral gelegd op de aspecten die verband houden met het initiëren van innovaties, ingegeven door intern ondernemerschap. Op welke wijze zien medewerkers van ondernemingen mogelijkheden en kansen om producten en diensten van de onderneming te verbeteren, te vernieuwen of te ontwikkelen. En vervolgens, wat zijn de noodzakelijke voorwaarden en factoren dat deze kansen en ideeën vervolgens ook daadwerkelijk resulteren in een succesvolle, geïmplementeerd innovatie. De Jong (2009) omschrijft een kans hierbij als *'een bestaande situatie die in de ogen van het individu (de ondernemer) mogelijkheden biedt om een bepaald voordeel (winst, omzet, groei, tevredenheid, plezier, etc.) te realiseren'*. Enerzijds moet deze mogelijkheid zich aandienen (als 'entrepreneurial opportunity'), anderzijds moet deze 'opportunity' ook als zodanig worden herkend. Shane en Venkataraman (2000) omschrijven dit als *'although an opportunity for entrepreneurial profit might exist, an individual can earn this profit only if he or she recognizes that the opportunity exists and has value'*.

Hieruit blijkt dat het herkennen van een kans (met mogelijke voordelen), die aanwezig is of ontstaat door een bepaalde situatie, alleen door een individu kan plaatsvinden met inhoudelijke kennis van zaken en een

---

<sup>2</sup> Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, New York: Harper & Row.

---

goed zicht op de implicaties. Na de herkenning volgt een inschatting van de mogelijke uitwerking van de kans. Het ontwikkelen van een innovatie. Als vervolg op het herkennen van een kans zien Shane en Venkataraman (2000) dat aan een tweede belangrijke voorwaarde moet worden voldaan *‘Although the discovery of an opportunity is a necessary condition for entrepreneurship, it is not sufficient. Subsequent to the discovery of an opportunity, a potential entrepreneur must decide to exploit the opportunity’*.

Uit voorgaande uiteenzetting kunnen direct twee noodzakelijke voorwaarden voor (intern) ondernemerschap worden gedestilleerd. Allereerst is dat de herkenning van een opportunity en vervolgens een besluitvormend orgaan (management) die deze opportunity herkent en deelt en het besluit neemt om deze opportunity te ontwikkelen en te implementeren. Deze noodzakelijke voorwaarden worden aangemerkt als eerste ‘kritische succesfactoren’ voor de ‘longlist’.

Ook De Jong, Bodewes en Harkema (2007, p. 77) geven in hun boek voorwaarden voor een besluit tot innovatie: 1) de verwachte opbrengsten dienen de kosten te overtreffen; 2) het idee moet uitvoerbaar zijn; en 3) de ondernemer is intrinsiek gemotiveerd voor het idee. Dit onderzoek gaat uit van de situatie dat een management van de organisatie het besluit neemt om een innovatie te implementeren<sup>3</sup>.

Management van een organisatie zal zich moeten realiseren dat na positieve besluitvorming over de uitwerking van een opportunity er nog talloze aspecten van belang zijn om te komen tot een succesvolle innovatie. In zijn theorie over ‘entrepreneurial opportunity identification and development’ zetten Ardichvili, Cardozo, en Ray (2003) het volgende uiteen: *‘The need of resource “recognized” or “perceived” cannot become a viable business without this “development”’. The creation of a successful business follows a successful opportunity development process. This includes recognition of an opportunity, its evaluation and development per se. Major factors that influence this core process of opportunity recognition and development leading to business formation include: 1) entrepreneurial alertness; 2) information asymmetry and prior knowledge; 3) social networks; 4) personal traits, including optimism and self-efficacy, and creativity; and 5) type of opportunity itself’*.

De rol van het management in dit ‘development’ proces is cruciaal. Bonner, Ruekert en Walker (2001) concluderen uit hun onderzoek onder andere dat *‘upper managers would be wise to involve project team members in the development of the operational controls for the project, and to be very selective in intervening in project activities’*.

Maar ook het (product)ontwikkelingsproces is een belangrijke factor voor succes. Cooper (2008) beschrijft dit ontwikkelingsproces als een Stage-Gate process: *‘A Stage-Gate process is a conceptual and operational map for moving new product projects from idea to launch and beyond – a blueprint for managing the new product development process to improve effectiveness and efficiency’*. *‘Stage-Gate in simplest format, consists of a series of stages, where the project team undertakes the work, obtains the needed*

---

<sup>3</sup> Longlist: het management onderkent opportunities van een idee

---

*information, and does the subsequent data integration and analyses, followed by Gates, where Go/Kill decisions are made to continue to invest in the project'.<sup>4</sup>*

De Jong, Bodewes en Harkema (2007, p. 120) zetten de kenmerken uiteen waarop de ontwikkeling van diensten afwijken van die van fysieke producten: 1) nieuwe diensten vergen meer tijd dan geld; 2) nieuwe diensten zijn eenvoudig na te maken; 3) nieuwe diensten gaan samen met procesinnovaties; 4) ontwikkeling en testen zijn niet goed te scheiden; en 5) draagvlak onder eigen medewerkers is extreem belangrijk. Als twee verschillen kunnen genoemd worden dat producten tastbaar zijn en processen (diensten) ontastbaar, dat productontwikkeling kapitaalintensief is en procesontwikkeling arbeidsintensief.

In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen het ontwikkelingsproces van producten en diensten, tussen productinnovatie en procesinnovatie. Geen onderscheid tussen het ontwikkelen van een nieuw of verbeterd product en het ontwikkelen van een nieuw of verbeterde dienst. In dit onderzoek wordt een dienst beschouwd als een 'product' van externe dienstverlening (een dienstverlenende organisatie waarbij dit de core business van de onderneming is) als een 'product' van interne dienstverlening. In beide gevallen (extern en intern) spelen bedrijfsprocessen een belangrijke rol. Bedrijfsprocessen zijn belangrijke aspecten in een organisatie.

Bitran en Pedrosa (1998) concluderen dan ook *'methods available for product development can be very useful in service design when complemented to consider specific service characteristics. However as in the case of any methodology, it must be adapted to the needs of each company. Not all steps and methods should be applied in the development of every service. Trying to do so can cumbersome and may slow down the development process'*. Daarnaast geven Bitran en Pedrosa (1998) tevens het belang aan van de interne organisatie als onderdeel van de dienstverlening van de gehele organisatie *'The internal organization is the part of a service system that is out of sight of customers and competitors. It may be distributed in several locations (back-offices) or may have dedicated facilities for R&D, data processing, production, and other functions. The main consideration in its design is to provide service quality with as much efficiency at cost as low as possible'*.

In de literatuur begrijpt een aantal auteurs dat externe dienstverlening niet anders kan én moet worden beschouwd dan interne dienstverlening, wat in de vorm van bedrijfsprocessen een nadrukkelijke invulling krijgt: *'Services, we maintain, are produced by means of a process, which may be described in various ways, for instance, in the form of internal services to internal customers in a series of steps. The result is an external service to customers on the market. Relations within the company should be seen in the same way as external relations, that is, even in the company there are customers with needs, wishes and expectations, hence the term internal customer. The whole chain of customer relations must be organised; each activity is important if the result is to be a service of the right quality'* Edvardson en Olsson (1996).

---

<sup>4</sup> Cooper beschrijft een proces voor productontwikkeling. Dit proces is geen noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van een innovatie.

---

Productontwikkeling richt zich in eerste instantie op de activiteiten die door een onderneming worden uitgevoerd tot het moment dat de innovatie is geïmplementeerd. Na implementatie zal moeten worden vastgesteld wat de effecten zijn van de innovatie. Beantwoorden deze aan de doelen, uitgangspunten, verwachtingen of voldoen deze juist helemaal niet aan deze verwachtingen. Het is een belangrijk aandachtspunt maar ook complex. Brown and Eisenhardt (1995) hebben onderzocht welke factoren belangrijk zijn voor het succes van een innovatie *'Specially, we argue that (a) the project team, leader, senior management, and suppliers affect process performance (b) the project leader, customers, and senior management affect product effectiveness and (c) the combination of an efficient process, effective product, and munificent market shapes the financial success of the product'*.

Montoya-Weiss en Calatone (1994) hebben hier ook onderzoek naar gedaan en komen tot de conclusie dat *"Our review indicates that the new product performance literature content, research methodology, data set characteristics, and variable operationalizations are highly diverse. We identified eighteen factors in four major categories that capture the essence of research on the determinants"*. In **bijlage 1** is een summary opgenomen van de door Montoya-Weiss en Calatone opgestelde 'Definitions of Factors'.

In ondernemingen worden meerdere innovaties geïmplementeerd. Het succes van een onderneming is nooit afhankelijk van één enkele innovatie maar van het totaal aan innovaties.<sup>5</sup>

Cooper en Kleinschmidt (1995) hebben onderzoek gedaan naar het succes van een onderneming op basis van innovaties. Zij komen tot de volgende conclusie:

*"The company overall new product performance depends on:*

- 1. Process: the firm's new product development process and the specific activities within this process;*
- 2. Organization: the way the program is organized (e.g., a cross-functional team vs. functional approach);*
- 3. Strategy: the firm's total new product strategy (as part of its corporate strategy);*
- 4. Culture: the firm's internal culture and climate for innovation (e.g. support for teamwork and 'intrapreneurs');*
- 5. Commitment: senior management's involvement with corporate commitment to new product development.'*

Voor literatuur over innovaties in ondernemingen (productontwikkeling) in relatie tot specifieke aspecten wordt hier nog verwezen naar: Kessler en Chakrabarti (1996) *'Innovation speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes'*. Brockman (2003) *'The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance'*, Schmidt, Kumar en Montoya (2009) *'Exploring New Product Development Project Review Practices'* en Yahaya en Abu-Bakar (2007) *'New Product Development Management issues and decision-making approaches'*.

In deze eerste theoretische exploratie zijn enkele aspecten van innovaties bij ondernemingen uiteengezet en toegelicht. Dit verschaft het inzicht dat innovatietrajecten complex zijn en voor iedere onderneming met specifieke innovaties verschillend. Het onderwerp 'innovaties' kent veel invalshoeken en aandachtsgebieden. Het valt buiten het kader van dit onderzoek om hier al te gedetailleerd onderzoek naar te verrichten. In **bijlage 1** staan enkele relevante overzichten.

---

<sup>5</sup> Vasconcellos (1988) geeft in zijn artikel aan *"The results also showed that different product/market areas have different critical success factors, but the more similar they are in their make-up the more similar their success factors tend to be"*.



---

### 2.2.2 'Kritische' succesfactoren

Als er een conclusie kan worden getrokken over 'kritische' succesfactoren dan is die wel dat auteurs veelal een eigen uitleg en invulling geven aan dit begrip. In het kader van dit onderzoek zal specifiek worden ingegaan op 'kritische' succesfactoren van succesvolle innovaties (innovaties van producten, diensten of bedrijfsprocessen). Succesvolle innovaties zijn in het kader van dit onderzoek innovaties die ook daadwerkelijk in de onderneming zijn geïmplementeerd. Naast kritische succesfactoren zijn er ook succesfactoren die niet kritisch zijn. Het zijn factoren die wel een bijdrage leveren aan succes, het al dan niet slagen van een innovatie, maar die niet noodzakelijk aanwezig hoeven te zijn<sup>6</sup>. Kritische succesfactoren worden in de literatuur ook wel aangeduid en omschreven als '(Critical) Success Factors' (CSF), 'Key Factors' of 'Key Success Factors'.

*'Critical success factors can be an effective way of focusing strategic direction and investment'* (Freund, 1988). Freund geeft aan dat 'critical succes factors' ook bekend staan als 'key success factors'.

In zijn artikel om in ondernemingen kritische succesfactoren te identificeren en in praktijk te hanteren refereren Leidecker en Bruno (1984) aan de definitie van kritische succesfactoren zoals die is opgesteld door Rockart *'Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will insure successful competitive performance for the organization'*.

De definitie van kritische succesfactoren bij succesvolle innovaties is uit de literatuur niet eenduidig te herleiden. Van der Panne et al (2003) omschrijft dit als volgt *'During our literature review, we found different views regarding the relevance of factors behind innovative success. While some studies claim a certain group of factors being crucial, other studies ignore the very same factors and claim very different factors to be decisive'*.

Jensen (2001) komt in een onderzoek naar de missing links bij implementatie van succesfactoren in new product development tot de volgende conclusie *'the new product development literature seems to agree on which factors lead to new product development success. Despite the diversity of designs, methods, and operationalisations applied, the findings showing factors leading to success are constant and similar across various studies'*<sup>7</sup>.

Lester (1998) betoogt dat succesvolle productinnovaties alleen kunnen worden gerealiseerd als wordt voldaan aan 16 'critical succes factors in five areas' (zie **bijlage 2**). Een eerste constatering is ook dat succesfactoren kunnen worden gebundeld tot aandachtsgebieden of invalshoeken.

Cooper en Kleinschmidt (1996) geven een uiteenzetting van 9 succesfactoren die op basis van onderzoek zijn bepaald. Hij maakt hierbij onderscheid tussen 4 'Key Success Factors' en 5 succesfactoren die hij niet

---

<sup>6</sup> Kritische succesfactoren zijn noodzakelijke voorwaarden. Als niet wordt voldaan aan deze voorwaarde, zal er geen sprake zijn van een succesvolle innovatie.

<sup>7</sup> Ernst (2002) heeft *'A review of the empirical literature'* opgesteld voor *'Success factors of new product development'*.

---

als 'Key' aanduidt (zie **bijlage 2**). De vier Key Succes Factors worden vervolgens in meerdere (sub) succes factors onderverdeeld. Cooper licht daarnaast in meerdere artikelen uitgebreid toelichting en uiteenzettingen over kritische succesfactoren (Cooper en Kleinschmidt, 1987) (Cooper, 1994) en (Cooper, 1999).

Van der Panne, Beers en Kleinknecht (2003) maakt onderscheid tussen de volgende *groepen* van factoren: 'Firm-related factors', 'Project-related factors', 'Product-related factors' en 'Market-related factors'. Om een duidelijke uiteenzetting maakt Van der Panne onderscheid tussen succesfactoren van deze groepen waarover in de literatuur wel en waarover geen consensus bestaat. De succesfactoren waarover wel consensus bestaat staan in de bovenste helft van de tabel, de succesfactoren waarover geen consensus bestaat staan onder de streep (zie **bijlage 2**).

Kritische succesfactoren indelen in groepen van belangrijk tot minder belangrijk is wezenlijk verkeerd. Een kritische succesfactor is in zichzelf altijd belangrijk. Het zijn noodzakelijke voorwaarden. Kritische succesfactoren indelen in 'aandachtsgebieden' of 'organisatorische verantwoordelijkheid' kan wel<sup>8</sup>.

Door De Jong en Vermeulen (2003) worden als kritische succesfactoren bij 'new services' de volgende 8 'organizational characteristics' uiteengezet voor managing 'key activities' bij innovaties: 1) people: involvement of frontline-employees, presence of product champions, management support; 2) structure: funnel tools, multifunctional teams, availability of resources, pre-launch testing, market research and launch. Voor het creëren van een innovatief klimaat in de organisatie worden echter andere organizational characteristics benoemd: 1) people: external contacts, sharing information, autonomy of employees; 2) structure: strategic focus, training and education, internal organizations and .task rotation, information technology.

Door De Jong et al (2003) worden daarentegen ook kritische succesfactoren voor new service development uiteengezet. In het kader van dit onderzoek kan procesinnovatie in dezelfde categorie geschaard worden. Deze worden omschreven als de 'success factors directly related to the New Service Development process' (zie **bijlage 2**).

In hun artikel '*Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry*' geven Lager en Hörte (2002) een uitgebreide opsomming van 25 kritische succesfactoren. '*For R&D managers in the process industry, those success factors can be used as a "shopping list" for the development of a company-specific list of success factors for process development*'. Of deze benadering een invulling geeft aan de wetenschappelijke kwalificatie van 'kritische succesfactoren' (noodzakelijke voorwaarden) valt in mijn optiek nog te bezien!

---

<sup>8</sup> Een aardige vraag is wie de verantwoordelijkheid heeft om ervoor zorg te dragen dat bij een innovatie ook aan alle noodzakelijke voorwaarden wordt voldaan.

---

Ook Zwikael en Globerson (2005) richten zich op succesfactoren en (bedrijfs)processen maar zijn van mening dat de aandacht uit zou moeten gaan naar 'kritische succesprocessen'... *'However, despite the fact that CSF are well-known, the rate of failed projects still remains very high. This may due to the fact that current CSF are too general and do not contain specific enough know-how to better support project managers' decision making'*. Zij ontwikkelen een aantal *'Critical Success Processes to which project success is most vulnerable'*

Kanter (2006) geeft een opmerkelijke uitleg waar het gaat om het zicht krijgen op noodzakelijke voorwaarden. Zij stelt dat deze ook kunnen worden verkregen door te leren van de fouten die niet meer hoeven te worden gemaakt. Op zich is dit confronterend waar. Maar als concrete kritische succesfactor kan deze niet worden aangemerkt.

In relatie tot voorgaande kan natuurlijk de vraag gesteld worden of zicht kan worden verkregen welke voorwaarden noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling van een (nieuwe) innovatie. Een innovatie op een wijze, met een team van ontwikkelaars of in een omgeving en aangestuurd door managers die nieuw is, waarmee partijen onbekend zijn. Hoe kan op voorhand zicht worden verkregen op en worden voldaan aan deze succesfactoren. In praktijk zal deze opgave nagenoeg niet realiseerbaar zijn. Een mogelijkheid in een dergelijke situatie is om kennis te nemen van ervaringen en onderzoek. Benedetto (1999) concludeert in zijn onderzoek naar kritische succesfactoren bij innovaties *'Successful launches were found to be related to perceived superior skills in marketing research, sales force, distribution, promotion, R&D, and engineering. Having cross-functional teams making key marketing and manufacturing decisions, and getting logistics involved early in planning, were **strategic activities** that were strongly related to successful launches. Several **tactical activities** were related to successful launches: high quality of selling effort, advertising and technical support; good launch management and good management of support programs; and excellent launch timing relative to customers and competitors. Furthermore, information-gathering activities of all kinds (market testing, customer feedback, advertising testing, etc.) were very important to successful launches'*<sup>9</sup>.

In een onderzoek naar de succesfactoren van projectgerichte organisaties (als adviesbureaus) in relatie tot functioneel gerichte organisaties (productiebedrijven) komen Blindenbach-Driessen en Van den Ende (2006) tot de conclusie dat bepaalde succesfactoren voor het ene type bedrijf belangrijker zijn dan voor het andere. Een conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat iedere organisatie zelf onderzoek doet naar de succesfactoren afhankelijk van eigen organisatie en de betreffende (specifieke) innovatie.

Voor literatuur over kritische succesfactoren in relatie tot specifieke aspecten wordt hier nog verwezen naar: Lam en Chin (2005) *'Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development'*. Rese en Baier (2011) *'Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises'* en Wong (2006) *'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises'*.

---

<sup>9</sup> Longlist veronderstelde kritische succesfactoren: Cross-functional teams; good launch management

---

Mijn bevinding op basis van de theoretische exploratie van kritische succesfactoren is dat de literatuur succesfactoren niet eenduidig beschrijft. En dat er nog minder overeenstemming is in de beschrijving van kritische succesfactoren. Dit laatste kan verklaard worden doordat kritische succesfactoren, meer dan succesfactoren, gerelateerd zijn aan specifieke projecten en of processen in organisaties. De literatuur voorziet in kritische succesfactoren voor specifieke vraagstukken (innovaties).

### **2.2.3 Intern ondernemerschap**

Intrapreneurship (intern ondernemerschap, 'corporate' entrepreneurship) krijgt in organisaties steeds meer aandacht. Het belang van intrapreneurship wordt ook steeds meer onderkend. De Jong en Wennekers (2008)(I) verwoorden dit als volgt *'De centrale veronderstelling achter intrapreneurship is dat het management van bedrijven geen monopolie heeft op vernieuwing maar dat ondernemende resultaten voor een belangrijk deel van de werkvloer komen'*. Op de werkvloer opereren de medewerkers van de organisatie die de innovatieve en ondernemende activiteiten moeten ontplooien. Dit met de nadrukkelijke bedoeling om de organisatie te helpen ontwikkelen en of de producten en diensten te verbeteren of te vernieuwen. Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) benadrukken het belang van intrapreneurship op de volgende wijze *'Most engineers will remain employed in organizations and never become independent entrepreneurs, but their managerial responsibility will increase and requires them to act entrepreneurial within the company'*.

In bijna alle literatuur over intern ondernemerschap wordt wel **een definitie** gegeven van het begrip intrapreneurship (intern ondernemerschap). Zo geeft De Jong en Wennekers (2008)(II) de volgende definitie *'Samenvattend is intern ondernemerschap te definiëren als proactief gedrag van uitvoerende medewerkers en lijnmanagers in organisaties gericht op het zien en realiseren van kansen, teneinde niet-marginale vernieuwingen in de producten en/of diensten, de klantbenadering, de werkmethoden of het productieproces van de organisatie te realiseren'*.

Een andere definitie wordt gegeven door Antoncic en Hisrich (2001) *'Increased consensus has been attained on the concept of entrepreneurship as the process of uncovering and developing an opportunity to create value through innovation and seizing that opportunity without regard to either resources (human and capital) or the location of the entrepreneur in a new or existing company'*. (Zoals aangegeven in de inleiding beperkt deze literatuurstudie zich tot entrepreneurship in de bestaande organisatie, intrapreneurship). Antoncic en Hisrich (2001) geven aan dat het creëren van waarde door vernieuwingen het belangrijkste aspect is van entrepreneurship. De Jong en Wennekers benoemen deze waardecreatie niet expliciet, maar focussen zich meer op de activiteiten om vernieuwingen te realiseren. Je zou kunnen stellen dat deze vernieuwingen op zich ook waarde (moeten) creëren.

Het belang van persoonlijk initiatief alsmede een actief daarop afgestemd resultaatgericht bedrijfsmatig handelen voor de werknemer door de organisatie van morgen worden door Frese en Fay (2001) als volgt omschreven: *'We argue that tomorrow's jobs will require a higher degree of Personal Initiative than*

---

*today's because of global competition, the faster rate of innovation, new production concepts, and changes in the job concept*<sup>10</sup>. Om intern ondernemerschap te plaatsen in de context van een organisatie, met andere woorden waar ligt het primaat, wordt in de literatuur gekeken naar de wijze van (aan)sturing vanuit de organisatie of naar het ontplooiende initiatief van intrapreneurs. Hoe verhoudt zich dat tot elkaar, wat is een wenselijke en of wat is de meest effectieve situatie. De Jong en Wennekers stellen in hun artikel (2008)(II) dat intern ondernemerschap een proces is van “bottom-up”. Zij stellen dit als volgt ‘*Intern ondernemerschap is dus een “bottom-up”- en niet een “top-down”-verschijnsel. Het initiatief en gedrag komen van uitvoerende medewerkers op de werkvloer of uit het lijnmanagement, en niet van de centrale directie*’. Ginsberg (1994) daarentegen omschrijft corporate entrepreneurship als zowel een ‘top-down’ als een ‘bottom-up’ proces ‘*For corporate entrepreneurship is both a “top-down” and a “bottom-up” process reliant on the initiatives emanating from below as much as on the creation of a receptive climate from above*’. Zij beperken zich daarbij niet tot het beschrijven van het type proces, maar geven tevens aan welke voorwaarden een organisatie zou moeten scheppen om intrapreneurship in de organisatie optimaal uit te nutten.

**De intrapreneur** kenmerkt zich door een grote persoonlijkheid: *risicobereidheid, geldingsdrang, interne locus of control, doorzettingsvermogen, sociale oriëntatie en dominantie* (De Jong en Wennekers, 2008)(II). Het zijn karaktereigenschappen die van de intrapreneur gevraagd worden naast competenties die door De Jong en Wennekers (2008)(II) worden genoemd als: *signaleringsvermogen, creatief vermogen, analytisch vermogen, vermogen tot motiveren, organisatievermogen, vermogen tot netwerken en aanpassingsvermogen*.

Het helpt intrapreneurs onmiskenbaar, en is wellicht een voorwaarde, als deze beschikt over een gedegen en relevante vakkennis en werkervaring. Dit is zo belangrijk omdat dan snel mogelijkheden en kansen kunnen worden onderkend en op haalbaarheid worden beoordeeld.

De Jong en Wennekers (2008)(II) onderscheiden een drietal kenmerken in het gedrag van interne ondernemers: ondernemendheid, proactiviteit en innovativiteit.

Aan het begrip **ondernemendheid** wordt invulling gegeven door het ontplooiën van meerdere activiteiten en het beschikken over meerdere gedragskenmerken. Frese en Fray (2001) formuleren ondernemendheid als ‘Personal Initiatief’ en omschrijft dit als volgt ‘*Personal initiative is a work behavior defined as self-starting and proactive that overcomes barriers to achieve a goal. It is argued that future workplaces will require people to show more personal initiative than before, and that current concepts of performance and organizational behavior are more reactive than desirable*’.

Aspecten die door De Jong en Wennekers (2008-II) worden genoemd en uiteengezet in het licht van ondernemendheid zijn: *creativiteit, initiatief nemen, obstakels overwinnen, iets voor elkaar krijgen en*

---

<sup>10</sup> Door Frese wordt hierbij tevens verwezen naar Ilgen & Pulakos, 1999. Introduction: Employees performance in today's organizations.

---

*risico's overwinnen*. Elk van deze aspecten wordt door de Jong en Wennekers nader omschreven. Duidelijk is dat een intrapreneur niet stil zit totdat hem wordt gevraagd iets te ondernemen. Een intrapreneur beschikt welhaast over een innerlijke drang om zaken op initiatief te nemen en op creatieve wijze iets voor elkaar te krijgen. Hij moet beschikken over een niet aflatende drang naar verbeteringen en vernieuwingen. Het kenmerkt de intrapreneur.

Een belangrijk gedragskenmerk voor de echte intrapreneur is **proactiviteit**. In hun artikel gaan Bindl en Parker (2010) uitgebreid hierop in. Enigszins prikkelend omschrijven zij proactiviteit als volgt '*Proactive behavior at work is a timely and relevant topic for today's work places. With greater decentralization and fast-paced change, it is increasingly important that employees take charge of their careers and their work environment. Such behavior will not always be positive, as our review suggests. But the price of passivity might be even greater than occasional misdirected proactivity. Most importantly, our review suggest that one can shape employee proactivity through designing work structures, leader behaviors, and work climates that foster employees' confidence, activate challenging goals, and promote positive affect*'.

De gedragskenmerken die door De Jong en Wennekers (2008)(II) worden uiteengezet in relatie tot proactiviteit zijn: *zich uitspreken, ideeën verkopen, persoonlijk initiatief en verantwoordelijkheid nemen*. Ook deze aspecten worden door De Jong en Wennekers nader omschreven. Naast ondernemendheid kenmerkt de intrapreneur zich door proactiviteit. Wellicht is het een subtiel verschil tussen ondernemendheid en proactiviteit. Proactiviteit gaat toch meer dan ondernemendheid over de houding en de wijze van communiceren in de organisatie dan ondernemendheid. Daar waar ondernemendheid zich meer richt de daadwerkelijke actie van de intrapreneur om vernieuwende zaken te ontwikkelen.

Naast ondernemendheid en proactiviteit wordt **innovativiteit** als belangrijk gedragskenmerk beschouwd voor de intrapreneur. De gedragsaspecten die in dit kader door De Jong en Wennekers (2008)(II) worden uiteengezet zijn: *ideeverkenning, ideegeneratie, ideepromotie, idee-implementatie*. Ook in een ander artikel van De Jong en Wennekers (2008)(I) wordt ingegaan op het aspect innovativiteit. '*De Jong (2007) defines innovative work behavior (IWB) as individuals' behaviors' directed towards the initiation and intentional introduction (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures*'.

Ook Antoncic en Hisrich (2001) geven in hun artikel aan wat hij verstaat onder innovativiteit '*The innovativeness dimension refers to products and service innovation with emphasis on development and innovation in technology. Intrapreneurship includes new product development, product improvements, and new production methods and procedures*'. Ook voor innovativiteit geldt dus dat er in de literatuur verschillende invullingen en omschrijvingen aan worden gegeven. Dat is op zich geen probleem. Begripsvorming verkregen uit meerdere bronnen verschaft een genuanceerder en breder beeld.

De intrapreneur in een organisatie volgt een vastomlijnd proces om te komen tot innovatie en vernieuwing. Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) omschrijven dit als '*it is necessary but certainly not sufficient to define*

---

*intrapreneurship as a process occurring as the nexus of intrapreneur and opportunity. Intrapreneurship can only be explained properly by considering opportunity, intrapreneur, and organization at the same time'.*

Intrapreneurs handelen in algemeenheid volgens een vast stramien. Daarover wordt in de literatuur niet verschillend gedacht. Het is een vast stramien van initiatief nemen, ontwikkelen, uitwerken en voorbereiden om vervolgens te realiseren. Een proces vergelijkbaar met een projectaanpak. Intrapreneurship wordt in meer of mindere mate ook mogelijk gemaakt door de functie en functietaken. Een medewerker die zelfstandig werkt, veel afwisselend werk doet en die veel contact heeft met externen, collega's of vakgenoten, zal eerder inspiratie en mogelijkheden zien dan een medewerker die binnen een strak keurslijf, routinematige werkzaamheden uitvoert. Werktaken worden door De Jong en Wennekers (2008)(II) ook beschouwd als bepalende factoren voor het zien van kansen voor intern ondernemerschap.

Er is niet één intrapreneur, er is niet één 'toolset' waarover een intrapreneur zou moeten beschikken en er is ook niet één set van competenties die een intrapreneur zou moeten hebben. Afgestemd op de organisatie en het werkterrein dient er juiste mix te zijn om een medewerker tot intrapreneur te maken. Dit heeft alles te maken met het samenstel van de medewerker zelf, zijn werkterrein, zijn taken en de organisatie. Het zijn echter altijd de mensen die het (moeten) doen. Denken en handelen wat leidt tot innovaties.

In de literatuur wordt **het belang van innoveren en intern ondernemerschap** onderkent en omschreven. Baer en Frese (2003) omschrijven dit als *'Innovation has become the industrial religion of the late 20th century. Business sees it as the key to increasing profits and market-share'*.

Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) beschouwen intrapreneurship tevens als een middel voor een organisatie om zich te ontwikkelen en om te vernieuwen *'Entrepreneurship and organizational intrapreneurship are, in many cases, the basis of technological innovations and firm renewal'*.

Tot slot wordt het belang van intern ondernemerschap door De Jong (2008)(II) als volgt geformuleerd *'Intern ondernemerschap is zonder meer belangrijk voor de prestaties en continuïteit van veel organisaties. In het huidige tijdperk van snelle technologische ontwikkelingen, globaliserende markten, toenemende concurrentie en krapte op de arbeidsmarkt kunnen veel organisaties niet langer volstaan met een verbetering van de efficiëntie van hun bedrijfsvoering of het garanderen van een goede kwaliteit van hun huidige producten en/of diensten'*.

Door Ginsberg (1994) wordt aangegeven dat de organisatie een belangrijke rol moet spelen in het creëren van een innovatief klimaat, en met name de topmanagers spelen daar een belangrijke rol in *'we have argued that venture managers can do much more than may be commonly acknowledged in contributing to the success of internal corporate venturing'*. Ginsberg (1994) geeft in zijn artikel aan dat de support van de topmanagers zich vooral moet richten op 'randvoorwaarden en uitgangspunten'. Dit in tegenstelling tot het onderzoek van Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic (2010) en de aspecten die daarbij zijn onderzocht en die veel meer instrumenten en sturingsmechanismen zijn (bijvoorbeeld 'Performance Based Reward Systems').

---

Ginsberg (1994) richt zich echter nadrukkelijk op algemene voorwaarden, bijvoorbeeld dat nieuwe ontwikkelingen een verantwoordelijkheid zijn van alle managers van de organisatie. Hij is van mening dat er commitment moet worden getoond in systematisch georganiseerde bijeenkomsten, maar ook in informele bijeenkomsten, waarin de ontwikkelingen worden gepresenteerd en besproken. Dit commitment moet worden uitgesproken voor een lange periode (minimaal vijf jaar). Aan iedere nieuwe ontwikkeling moet een specialist worden toegewezen. Daarnaast is het belangrijk om de medewerkers die dit innovatief gedrag laten zien ook te ondersteunen door te laten zien dat er vertrouwen bestaat in de nieuwe ontwikkeling. Ook door dit te faciliteren door hiervoor extra tijd beschikbaar te stellen. Er moet meer aandacht worden geschonken aan het geven van vertrouwen dan aan het zinspelen en aansturen op snel resultaat.

Ook Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) gaan in hun artikel in op de gewenste ondersteuning door de organisatie voor de intrapreneurs. Hij omschrijft het creëren van een intrapreneurondersteunende cultuur in een organisatie als volgt: *'As long as the aspiring intrapreneur experiences opportunities of self-determination, has freedom and autonomy to make decisions, can take action to exercise influence in his or her role, he or she can be satisfied through a self-imposed project'*. Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) kennen evenals Alpkam et al (2010) en Ginsberg (2004) veel belang toe aan het serieus nemen en faciliteren van intrapreneurs. Een conclusie is dat de literatuur meerdere mogelijkheden omschrijft om als organisatie intrapreneurs in de organisatie te stimuleren en te faciliteren.

Voor de intrapreneurs van een organisatie is het van groot belang dat zij worden gesteund in hun werkzaamheden en initiatieven door de organisatie. De wijze waarop de leiding invulling geeft aan leiderschap speelt hierin natuurlijk ook nog een grote rol. De Jong en Wennekers (2008)(II) onderscheiden in dit leiderschap: *inspiratie, participatie, directe steun (verbale steun, middelen, erkenning, tolerantie voor mislukkingen)*. Gebundeld in een stijl van leidinggeven die bijdraagt aan een werkklimaat dat ondernemerschap bevordert. Ook (directe) collega's spelen in het proces van ondersteuning een rol. Hierbij worden door De Jong en Wennekers (2008)(II) genoemd: *veiligheidsbeleving, reflectie, steun en gedeelde doelstellingen*.

Geconcludeerd kan worden dat het van groot belang is dat een organisatie op actieve wijze intrapreneurship stimuleert en faciliteert. In de literatuur wordt hiervoor geen eenduidig 'format' gegeven. Er wordt vanuit verschillende invalshoeken aangegeven op welke wijze de organisatie het zou kunnen, moeten of willen invullen. Op zich ook niet vreemd als wordt gerealiseerd dat organisaties in grote mate verschillen van grote, organisatiestructuur, kwaliteit van medewerkers en bijvoorbeeld welk producten worden gefabriceerd of welke diensten worden geleverd. Op welke wijze concreet invulling wordt gegeven aan het faciliteren van intrapreneurs zal afhankelijk zijn van de (kenmerken van de) organisatie zelf. De mogelijkheden voor een organisatie zijn in deze literatuurverkenning beknopt uiteengezet.



---

### **2.3 *Praktijkexploratie / 'theories-in-use'***

Uitgaande van eigen ervaring ('theories-in-use') en kennis van collega's en vakgenoten (die in gesprekken over het onderwerp van onderzoek zijn geconsulteerd) kunnen een aantal (kritische) succesfactoren aan de succesfactoren uit de literatuur worden toegevoegd. De exploratie van de literatuur wordt aangevuld met een exploratie van de praktijk. In welke mate deze succesfactoren kritisch zijn wordt onderzocht. Het is de bijdrage van dit onderzoek aan de theorie. De literatuur zou daar immers anders ongetwijfeld in hebben voorzien. Wellicht dat deze succesfactoren ook meer persoonlijk getint zijn. In het bijzonder wordt de invalshoek gehanteerd van de relatie van de interne ondernemer tot de organisatie en de persoonlijke verhouding en samenwerking met het besluitvormend orgaan (het management). Daarbij dient opgemerkt te worden dat deze ervaringsfactoren niet alleen persoonlijk, maar ook organisatiegerelateerd zijn.

Als eerste zou ik als veronderstelde kritische succesfactor de persoonlijke 'waardering en acceptatie' van de intrapreneur in de afdeling, bij zijn direct leidinggevende willen toevoegen aan de literatuur. Ik ben van mening dat interne ondernemers, medewerkers in een organisatie zijn die zich onderscheiden, en daarvoor waardering krijgen in hun beoordeling. Oftewel, interne ondernemers zijn altijd medewerkers die bovenmatig worden gewaardeerd (een kritische succesfactor). Hoe groter deze waardering, des te groter de medewerking aan voorstellen en uitwerking van innovaties van bedrijfsprocessen. Deze erkenning en waardering resulteert weer in een grote mate van loyaliteit van de interne ondernemer naar de organisatie. In het verlengde hiervan zal hij zich identificeren met de bedrijfscultuur van de organisatie. In praktijk zie ik dat interne ondernemers daarbij ook zeer betrokken zijn bij (het wel en wee in) de organisatie en een

Als tweede wil ik de interne ondernemer als 'pleitbezorger' toevoegen aan de kritische succesfactoren. Ik zie vaak een persoon die onvoorwaardelijk vertrouwen heeft in een beoogde (proces)innovatie, een 'proces champion'. Een interne ondernemer toont, zie ik in praktijk, een grote geldingsdrang om eigen ideeën overtuigend en enthousiast in de organisatie te ventileren en om leidinggevende hierin mee te krijgen. Hij promoot zijn idee en verkoopt dit in de organisatie. Een interne ondernemer is ambitieus, toont ambitie om verbeteringen in de organisatie te realiseren. Door vakgenoten wordt deze constatering gedeeld.

Als derde zie ik in praktijk bij innovaties dat het management de mogelijkheden van een innovatie herkent. Zij onderkennen dat een innovatie mogelijkheden biedt. Bijvoorbeeld dat bestaande bedrijfsprocessen voor verbetering vatbaar zijn. Dat processen effectiever en efficiënter kunnen. Het management herkent de opportuniteiten en gaat accoord met het ontwikkelingstraject. Als opportuniteiten niet worden herkend krijgen innovaties geen bijval en geen positieve besluitvorming voor implementatie. Ik zie dat voorstellen voor innovaties slechts door het management worden omarmd als deze passen in het imago van de organisatie of deze juist versterken. Een mogelijkheid om zich nadrukkelijk te presenteren en hierover te communiceren.

Samenvattend wordt in praktijk geconstateerd dat intern ondernemerschap alleen tot stand komt omdat (als) de relatie van de interne ondernemer met en zijn opereren in de organisatie (en vice versa) positief onderscheidend is van zijn collega's. Enthousiasme, geestdrift en bezieling draagt in belangrijke mate bij aan deze verstandhouding. Er is sprake van een deterministische relatie.

---

## 2.4 Uitwerking literatuurexploratie – praktijkexploratie

Om een specifieke onderzoeksdoelstelling te formuleren worden de literatuurverkenningen en eigen kennis en interpretatie op basis van waarneming in een gemeenschappelijk kader geplaatst. Dit kader wordt uitgewerkt tot een **'eigen' theorie** die voorziet in een aantal veronderstellingen (proposities). Om een uitspraak te kunnen doen over de validiteit van deze veronderstellingen, worden deze getoetst in praktijk. De veronderstellingen zullen worden opgenomen in een conceptueel model waarin variabelen (de aspecten die worden gemeten) en de relaties daartussen schematisch wordt weergegeven.

De literatuurexploratie, literatuurverkenning van **innovaties in ondernemingen** maakt duidelijk dat dit onderwerp vele invalshoeken en aandachtspunten kent. Toch valt een rode lijn te ontdekken omdat in de literatuur steeds het belang van doordacht en gestructureerd denken en handelen wordt uiteengezet en toegelicht. Het belang van zorgvuldige afwegingen en verantwoorde beslissingen. Het denken en handelen betreft alle aspecten die verband houden met (onder andere) het zien van kansen (opportunities), het ontwikkelingsproces om deze uit te werken tot praktische toepassingen, implementatietrajecten en de besluitvorming op alle momenten in deze processen. Op basis van de verkenning van de literatuur over dit onderwerp wordt tevens geconcludeerd dat er geen 'blauwdruk' bestaat voor organisaties voor een productontwikkelingsproces. Dit proces wordt in belangrijke mate bepaald door en is afhankelijk van het type innovatie (product of dienst), de impact van de innovatie (kapitaalintensief of arbeidsintensief) en de kwaliteiten van de medewerkers van de organisatie. Het productontwikkelingsproces moet steeds worden afgestemd op de specifieke situatie en de noodzakelijke voorwaarden om dit proces (en de innovatie) tot een succes te maken. Voor een beperkt overzicht van aandachtspunten van innovaties in ondernemingen, wordt verwezen naar **bijlage 1**. De toegevoegde kennis verkregen door de literatuurverkenning van innovaties in ondernemingen, wordt vooral benut om de 'eigen theorie', met te toetsen veronderstellingen, in een juist kader van product- en procesinnovatie te kunnen plaatsen.

Enigszins in tegenstelling tot hetgeen hiervoor uiteengezet, is er wel een zekere mate van consensus in de literatuur waar het gaat om (noodzakelijke) voorwaarden voor succesvolle innovaties. De bestudeerde literatuur voorziet in schema's en overzichten van succesfactoren, en in het bijzonder van **'kritische' succesfactoren**. Er moet echter worden opgemerkt dat hier sprake is van een 'gemiddelde doorsnede' van (kritische) succesfactoren. Iedere innovatie in een organisatie heeft voor die innovatie en organisatie specifieke kritische succesfactoren. Noodzakelijke voorwaarden die nadrukkelijk betrekking hebben op die organisatie en de mensen die een rol spelen in de innovatieprocessen. Ook hier geldt dat geen sprake is van een algemeen toepasbare onderlegger. Voor een overzicht van kritische succesfactoren verzameld in een aantal schema's uit de literatuur, wordt verwezen naar **bijlage 2**. De toegevoegde kennis verkregen door de literatuurverkenning van kritische succesfactoren, geeft een beter inzicht op de functie en het belang van succesfactoren. De essentie van de 'eigen theorie' betreft succesfactoren van innovaties ingegeven door intern ondernemerschap. De variabelen van deze succesfactoren worden getoetst.

Uit de theoretische exploratie, literatuurverkenning van **intern ondernemerschap** kan worden geconcludeerd dat er ook geen eenduidige definitie kan worden gegeven van *de interne ondernemer*. Er kan

---

echter wel worden gesteld dat deze dient te beschikken over een grote veelzijdigheid aan competenties en kwaliteiten. In dit kader zijn de volgende aspecten genoemd; grote persoonlijkheid: *risicobereidheid, geldingsdrang, interne locus of control, doorzettingsvermogen, sociale oriëntatie en dominantie*, competenties: *signaleringsvermogen, creatief vermogen, analytisch vermogen, vermogen tot motiveren, organisatievermogen, vermogen tot netwerken en aanpassingsvermogen*, ondernemendheid zijn: *creativiteit, initiatief nemen, obstakels overwinnen, iets voor elkaar krijgen en risico's overwinnen*, proactief zijn: *zich uitspreken, ideeën verkopen, persoonlijk initiatief en verantwoordelijkheid nemen*. Tot slot wordt *innovativiteit* genoemd.

Uit de longlist van kritische succesfactoren, die impliciet in de schema's staan in bijlage 1 en bijlage 2, de exploratie van literatuur, gecombineerd met de exploratie van praktijk, o.a. 'theories-in-use' kom ik tot de volgende constatering en 'eigen theorie' (theoretische beschouwing met veronderstellingen).

Een eerste opvallende constatering, op basis van de literatuurverkenning, is dat personen die betrokken zijn bij innovaties (bijna) niet worden beschouwd als cruciaal en van doorslaggevende aard. Er worden wel taken en gedragskenmerken toegedicht (motiverend, inspirerend en uitdagend) maar er worden geen kwaliteiten benoemd waarover bijvoorbeeld de interne ondernemer zou moeten beschikken. Met name hoe zijn affiniteit en houding ten opzichte van de organisatie zou moeten zijn. Een conclusie op basis van de literatuurverkenning is dan ook dat hier sprake is van een 'gap' in de literatuur. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorie en geeft een eerste aanzet om deze 'gap' te dichten.

Dit resulteert in mijn eerste veronderstelling in mijn theorie dat organisaties die aan alle noodzakelijke voorwaarden voldoen, zoals in de literatuur beschreven, geen enkele garantie hebben dat innovaties ingegeven door intern ondernemerschap ook resulteren in geïmplementeerde innovaties. In mijn beleving en optiek wordt er ten onrechte veel te weinig belang gehecht aan de wijze waarop een interne ondernemer in de organisatie staat. Het voedt mijn theorie dat de rol van de interne ondernemer van cruciaal belang is, dan wel dat deze rol een zeer belangrijke succesfactor is van succesvolle innovaties.

Nog specifiek is mijn theorie dat innovaties alleen dan een reële kans van slagen hebben als de mensen die daarbij betrokken zijn beschikken over de gewenste competenties en houding jegens de organisatie. Wat gewenste competenties en houding zouden moeten zijn, blijkt niet uit de literatuur en wordt door mij onderzocht. Het is niet de bedoeling om een uitputtende lijst van kwaliteiten en gedragskenmerken te hanteren. Ik beperk mij tot die aspecten die in mijn optiek het belangrijkste zijn voor medewerkers van een organisatie om met verve en succes de rol van interne ondernemer te kunnen uitoefenen. De interne ondernemer die in de organisatie ideeën weet te ontwikkelen tot succesvolle implementaties, onderscheidt zich in mijn theorie van collegamedewerkers door zijn karakteristieke eigenschappen, een sterke betrokkenheid bij de organisatie en een drang om de organisatie een betere concurrentiepositie te geven of om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Hierbij kan wat mij betreft sprake zijn van externe dienstverlening maar ook van interne dienstverlening. Als het gaat om bedrijfsprocessen gaat het in mijn optiek over beide vormen van dienstverlening.

---

Voorgaande samenvattend kom ik tot mijn theorie dat een medewerker pas echt een interne ondernemer in een organisatie kan zijn als hij beschikt over, ten opzichte van zijn collega's, onderscheidende persoonlijke eigenschappen. Het is een medewerker die uiterst **loyaal** is ten opzichte van de organisatie. Een medewerker die steeds op zoek is naar kwaliteitsverbeteringen en een intrinsieke drang heeft om dienstverlening en bedrijfsprocessen te verbeteren om daarmee de organisatie op een hoger niveau te tillen. Een medewerker die de persoonlijke **ambitie** heeft om daarin een rol te spelen. Om er voor te zorgen dat wordt voldaan aan de bekend veronderstelde kritische succesfactoren (uiteengezet in bijlage 2). In mijn theorie kan hier van alleen sprake zijn als deze interne ondernemer zich in de organisatie manifesteert met een grote ondernemingszin en **geldingsdrang** voor veranderingen en verbeteringen. Hij is actief op zoek naar mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan vernieuwingsprocessen en verbeteringsprocessen. In mijn theorie kan het ook alleen maar een medewerker zijn die **betrokken** is bij (alles) wat in de organisatie leeft en speelt. Hij is niet alleen loyaal aan de organisatie, maar identificeert zich ook met de **bedrijfscultuur**. Hij voelt zich thuis in de organisatie. Hij spreekt collega's aan op hun gedrag met het doel om een groot saamenhorigheidsgevoel te ontwikkelen. Het zijn onderscheidende kenmerken en karaktereigenschappen die er voor zorgen dat de interne ondernemer, die aan de basis staat van geïmplementeerde innovaties, hiervoor door zijn leidinggevende wordt gewaardeerd. Dit komt tot uiting in zijn jaarlijkse beoordeling. Deze **waardering** is nadrukkelijker hoger dan de waardering van dezelfde leidinggevende voor de collega's van de interne ondernemer.

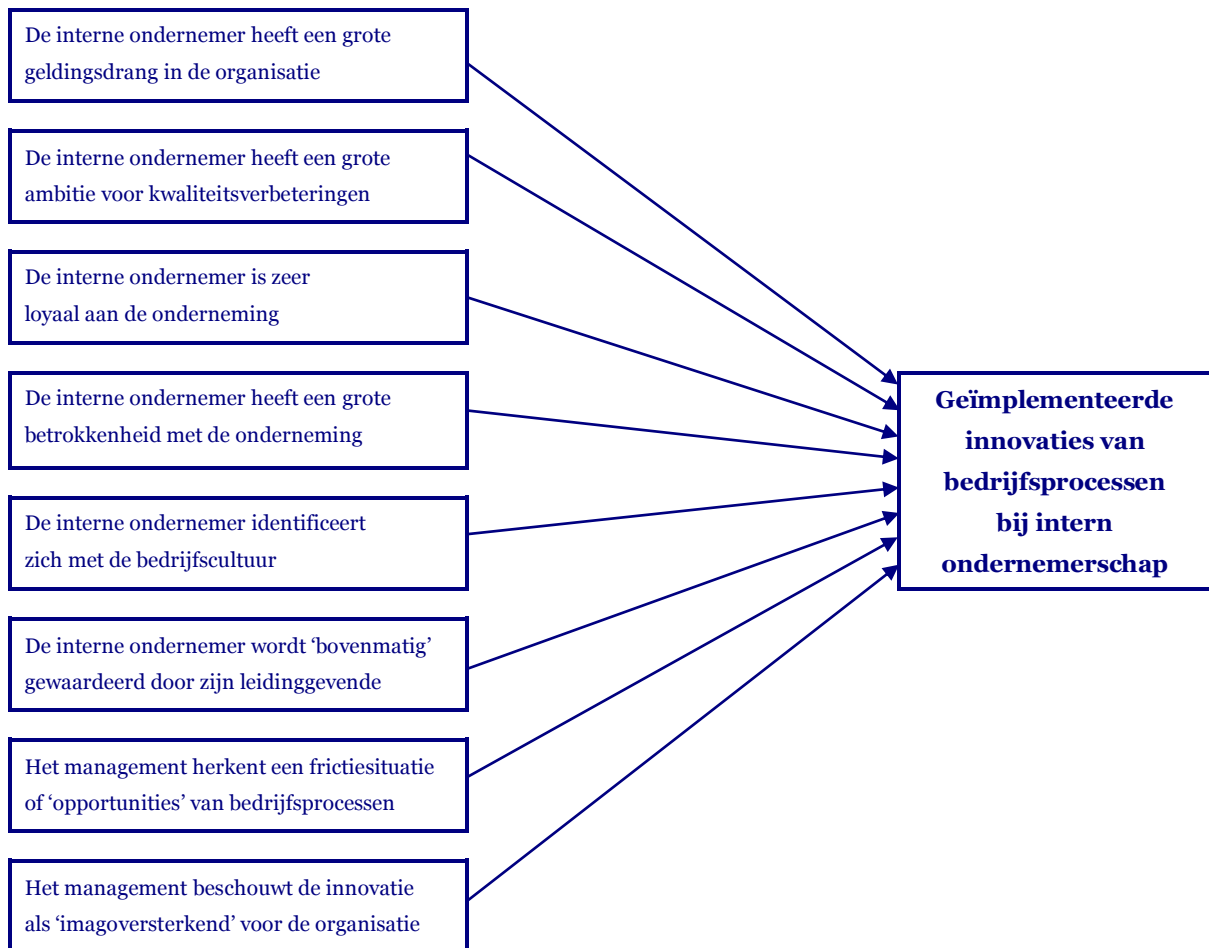
Er kan worden opgemerkt dat genoemde determinanten direct in relatie staan tot de interne ondernemer. Een interne ondernemer opereert niet alleen. Uit de literatuur wordt duidelijk dat ook het management een belangrijke rol speelt bij het tot stand komen en implementeren van innovaties geïnitieerd door interne medewerkers. Het management speelt een belangrijke rol in het herkennen van de **opportunities** van de innovatie. Er moet sprake zijn van draagvlak en de middelen voor ontwikkeling moeten beschikbaar worden gesteld. Dit zal alleen zo zijn als vertrouwen bij het management bestaat. Het management zal het resultaat met trots zowel intern als extern communiceren. Vooral als deze innovatie het **bedrijfsimago** versterkt. Deze laatste twee veronderstellingen in mijn theorie hebben vooral betrekking op de organisatie, het management van de organisatie. In tegenstelling tot de veronderstellingen die direct in relatie staan tot individuele medewerker (individuele determinanten), staan de laatste twee veronderstellingen vooral in relatie tot het management van de organisatie (bedrijfsgerichte determinanten).

Voorgaande veronderstellingen worden opgenomen in het conceptueel model. Het zijn veronderstelde kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovaties bij intern ondernemerschap. Voor een juiste interpretatie en duiding van deze veronderstellingen dient te worden opgemerkt dat deze zijn gegenereerd op basis van de door mij arbitrair opgestelde theorie van intern ondernemerschap en kritische succesfactoren. Naar mijn mening klopt deze theorie. *'Om ervoor te zorgen dat een bewuste mening onze onbewuste mening inderdaad goed weergeeft moet aan twee voorwaarden worden voldaan. Ten eerste is het nodig dat we die onbewuste mening in ieder geval tot op zekere hoogte kennen, en dat we echt weten wat we van iets vinden. De tweede voorwaarde is dat we weten waarom we een bepaalde mening hebben en waarom we bepaalde keuzes maken. We moeten weten door wat voor soort dingen onze bewuste mening wordt beïnvloed'* (Dijksterhuis, 2010).

---

## 2.5 Conceptueel model

Op basis van de uitwerking van de theoretische verkenning (de exploratiefase) is een hypothetisch, conceptueel model ontwikkeld met daarin geïdentificeerde, veronderstelde kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap. In het conceptueel model zijn de proposities eenduidig herkenbaar. Deze geven de relatie weer tussen de 'concepts', de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Deze proposities worden uitgewerkt tot te toetsen hypothesen.



**Figuur 2 : Conceptueel model**

In het conceptueel model worden de volgende elementen onderscheiden:

**Het object van de studie** is 'geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen'. Innovaties die met succes en positieve besluitvorming in de onderneming zijn geïmplementeerd.

De '**concepts**' van het object van studie. Hierin zijn onafhankelijke en afhankelijke concepts te onderscheiden. Het afhankelijke concept in het conceptueel model is het 'resultaat': geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap. De onafhankelijke concepts zijn de veronderstelde kritische succesfactoren: 1) De interne ondernemer heeft een grote geldingsdrang; 2) Heeft een grote ambitie voor het vinden van (kwaliteits)verbeteringen in de onderneming; 3) De interne

---

ondernemer is zeer loyaal aan; 4) Heeft een grote betrokkenheid met de onderneming; 5) De interne ondernemer identificeert zich met de bedrijfscultuur; 6) De interne ondernemer wordt 'bovenmatig' gewaardeerd door direct leidinggevende en organisatie; 7) De onderneming herkent een frictiesituatie in het onderwerp van innovatie; 8) De onderneming beschouwt innovaties als 'imagoversterkend'.

De **proposities** in het conceptueel model worden weergegeven middels de pijlen tussen de concepts. Een propositie is een veronderstelling over een relatie tussen twee concepts. Om een propositie te toetsen moet deze propositie zodanig worden geformuleerd dat deze meetbaar is. In de empirische studie zijn de variabelen de meetbare indicatoren van de hypothesen. In de hypothesen wordt het causale verband tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen getoetst. Met andere woorden, hypothesen (met variabelen) zijn, ten behoeve van het empirisch gedeelte, meetbaar gemaakte proposities.

Het theoretisch **domein** van onderzoek is geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen geïnitieerd door intern ondernemerschap bij woningbouwcorporaties in Nederland. De populatie van instanties voor een onderzoek zijn de woningbouwcorporaties waar mensen werken die ik ken. Uit deze populatie zal een steekproef worden genomen.

## ***2.6 Specifieke onderzoeksdoelstelling***

Het algemeen doel van dit theoriegericht onderzoek is kennis leveren die generaliseerbaar is. Onderwerp en eerste voorzichtige bevindingen zijn in een eerste oriëntatiefase in algemene termen aangeduid. Op basis van de exploratiefase, van zowel theorie als praktijk, wordt het specifieke doel van dit onderzoek geformuleerd:

***Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan een theorie over kritische succesfactoren bij geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen, ingegeven door intern ondernemerschap, door het testen van de volgende proposities:***

## ***2.7 Beschouwing***

De proposities worden in de empirische uitwerking getoetst. Deze worden in deze fase van 'theory testing' beschouwd als noodzakelijke voorwaarden. Er zal worden getoetst of in concrete praktijksituaties, case study's ook voldaan wordt aan deze voorwaarden. Wordt op basis van de onderzoeksresultaten aangetoond dat niet wordt voldaan aan een propositie (en deze dus niet aanwezig is), dan is deze dus niet noodzakelijk en wordt deze verworpen. Dat wil zeggen als niet kritische (succes)factor aangemerkt.

Op de volgende pagina staat het overzicht van de concepts en proposities die zijn opgesteld ten behoeve van de theorie op basis van de exploratiefase.

- 
- Propositie 1:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote geldingsdrang in de onderneming.*
- Propositie 2:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote ambitie voor (kwaliteits)verbeteringen in de onderneming.*
- Propositie 3:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die zeer loyaal is aan de onderneming.*
- Propositie 4:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die erg betrokken is bij de onderneming.*
- Propositie 5:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een intrapreneur die zich identificeert met de bedrijfscultuur.*
- Propositie 6:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een ‘bovenmatige waardering’ door de leidinggevende van de intrapreneur.*
- Propositie 7:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management ‘frictiesituaties’ van bedrijfsprocessen herkent.*
- Propositie 8:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management de innovatie als ‘imagoversterkend’ beschouwd voor de onderneming.*

---

### 3 'Theory-testing' / Empirische uitwerking

#### 3.1 Methodiek

De door mij ontwikkelde theorie met 'concepts' en 'propositions' en de opgestelde specifieke onderzoeksdoelstelling zal worden getoetst in praktijk. Het domein van onderzoek uit de theorie is dus geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap bij woningbouwcorporaties in Nederland. Er zal worden getoetst of voor geïmplementeerde innovaties ook daadwerkelijk kan worden vastgesteld dat veronderstelde kritische succesfactoren (noodzakelijke voorwaarden) aanwezig zijn. Indien de opgestelde hypothesen ook daadwerkelijk geaccepteerd worden, impliceert dat niet meteen dat daarmee zicht bestaat op alle noodzakelijke voorwaarden. In het empirisch onderzoek wordt onderzocht of de opgestelde veronderstellingen juist zijn. De mogelijkheid bestaat dus dat er meer noodzakelijke voorwaarden zijn waaraan voldaan moet zijn voor daadwerkelijk geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen.

Bij 'measurement' wordt uiteengezet op welke wijze de onafhankelijke variabelen (kritische succesfactoren) worden gemeten. Voor een zorgvuldige en eenduidige verwerking van de resultaten wordt vooraf de wijze van meten (de meetmethodiek) opgesteld en overeengekomen. Daarnaast vindt een selectie van ondernemingen (woningbouwcorporaties) plaats, de steekproef, om de aan- en of afwezigheid van de veronderstelde kritische succesfactoren te toetsen. Deze selectie zal plaatsvinden bij woningbouwcorporaties op basis van aantoonbare en benoembare succesvol geïmplementeerde 'innovaties van bedrijfsprocessen'.

#### 3.1.1 Onderzoeksstrategie

In dit empirisch deel van het onderzoek wordt als onderzoeksstrategie gekozen voor case study's om de hypothesen te toetsen. *'Een empirische onderzoeksstrategie waarbij een instantie (single case study) of een klein aantal instanties (comparative case study) in de real life context wordt geselecteerd om stellingen over de case (of de cases) te bouwen of te toetsen'*<sup>11</sup>.

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek is een case study. In een case study wordt *een enkele of klein aantal instanties geselecteerd op basis van de onafhankelijke of afhankelijke variabele en waarbij de aanwezigheid van de andere variabele wordt gemeten*. In dit onderzoek vindt de selectie van de case plaats op basis van de aanwezigheid van de afhankelijke variabele waarbij vervolgens wordt vastgesteld of in de case de onafhankelijke variabele aanwezig is. De aanwezigheid van de onafhankelijke variabele is een 'noodzakelijke' voorwaarde voor de aanwezigheid van de afhankelijke voorwaarde. Alle hypothesen in dit onderzoek zijn dan ook deterministische hypothesen met een deterministische relatie.

---

<sup>11</sup> Slide college J. Dul, d.d. 9 december 2010.



---

### 3.1.2 *Selectie case study's*

De onderzoeksstrategie is case study's. Deze case study's, waar de hypothesen in 'real life' worden getoetst, worden geselecteerd op basis van een steekproef uit de populatie van instanties van onderzoek. Voor het zorgvuldig kunnen trekken van conclusies wordt gekozen voor het aantal van 10 case study's. De populatie van instanties van onderzoek zijn woningbouwcorporaties in Nederland. Deze keuze is gemaakt omdat woningbouwcorporaties zich in belangrijke mate richten op dienstverlening naar klanten (huurders), stakeholders en (toe)leveranciers. Bedrijfsprocessen spelen daarin een belangrijke rol.

De selectie van case study's (de steekproef) vindt plaats op basis van 'eigen kennis' van de markt (van woningbouwcorporaties). De selectie wordt beschouwd als 'a set of cases'.

De noodzakelijke voorwaarden waaraan een case study's moet voldoen, om als case study voor dit onderzoek te kunnen worden aangemerkt, zijn de volgende:

- 1) het betreft een innovatie voor de onderneming;
- 2) de innovatie is daadwerkelijk geïmplementeerd;
- 3) de succesvol geïmplementeerde innovatie is ingegeven door intern ondernemerschap.

Het aantal van 10 case study's is voldoende. Als bij het opstellen van hypothesen een 'minder kritische scope' wordt gehanteerd, wordt voor het toetsen een grotere 'N' (aantal van de te onderzoeken cases) aangehouden. Wordt bij het opstellen van de (veronderstelde hypothesen over) kritische succesfactoren een 'meer kritische scope' gehanteerd, dan kan worden volstaan met een kleine(re) 'n' (dus kleiner aantal te onderzoeken cases). Gelet op de relatief minder kritische scope (van proposities) lijkt een aantal van 10 case study's wenselijk.

Voor het initieel toetsen van de theorie zouden de variabelen van de hypothesen voor een eerste keer (in een enkele case study) kunnen worden getoetst. Om de hypothesen robuuster en generaliseerbaar te maken zou deze toets daarna nogmaals (meerder malen) kunnen worden uitgevoerd (gerepliceerd, replicatie). Hiervoor is, mede gelet op de beperkte tijd, niet gekozen. Alle case study's zijn gelijktijdig uitgevoerd.

De keuze voor een case is vrijgelaten aan de woningbouwcorporatie zelf. Vanzelfsprekend diende er wel een case aanwezig te zijn die voldeed aan de voorwaarden. Er is dus niet bewust gestuurd in de keuze van de cases waar het gaat om de inhoud. De door de woningbouwcorporatie geselecteerde innovatie van een bedrijfsproces kan dus betrekking hebben op huurdersgerelateerde bedrijfsprocessen, intern techniekgerelateerde bedrijfsprocessen, externe klanten en of stakeholdersgerelateerde bedrijfsprocessen, financieel georiënteerde bedrijfsprocessen, etc. De case study's zijn dus door de contactpersonen van de corporaties geselecteerd. De geselecteerde woningbouwcorporaties liggen verdeeld over het land (waaronder Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Emmen). De woningbouwcorporaties variëren tevens in grootte (aantal woningen in eigendom en beheer).

---

### 3.1.3 Hypothesen

In het verlengde van de in de theorie opgestelde proposities zijn de volgende hypothesen opgesteld die in concrete praktijksituaties worden getoetst. Deze komen één op één overeen met de opgestelde proposities.

<b>Hypothese 1:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote geldingsdrang in de onderneming.</i>
<b>Hypothese 2:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote ambitie voor (kwaliteits-)verbeteringen in de onderneming.</i>
<b>Hypothese 3:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die zeer loyaal is aan de onderneming.</i>
<b>Hypothese 4:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die erg betrokken is bij de onderneming.</i>
<b>Hypothese 5:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een intrapreneur die zich identificeert met de bedrijfscultuur.</i>
<b>Hypothese 6:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een 'bovenmatige waardering' door de leidinggevende van de intrapreneur.</i>
<b>Hypothese 7:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management 'frictiesituaties' van bedrijfsprocessen herkent.</i>
<b>Hypothese 8:</b>	<i>Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management de innovatie als 'imagoversterkend' beschouwd voor de onderneming.</i>

De opgestelde hypothesen worden ieder aangemerkt als een 'necessary condition': 'B exists only if A is present'. Dit houdt in dat er alleen maar sprake kan zijn van een geïmplementeerde innovatie van een bedrijfsproces geïnitieerd door intern ondernemerschap als de kritische succesfactoren (aantoonbaar) aanwezig zijn. Anders gesteld, wordt niet voldaan aan die voorwaarde(n), dan zal de beoogde innovatie niet resulteren in een geïmplementeerde innovatie.

---

### 3.1.4 Meetmethode

Om gefundeerde uitspraken te kunnen doen over de hypothese en om deze te kunnen valideren of te verwerpen, moeten de variabelen van de hypothesen kwalitatief, op basis van een visuele inspectie, in 'real life' context worden gemeten. Om dit op een zorgvuldige en verantwoorde wijze te doen wordt de volgende structuur voor 'measurement' gehanteerd.

Allereerst wordt 1) de hypothese met de daarin gebruikte termen exact gedefinieerd. Vervolgens zal 2) het 'object of measurement' worden bepaald, wat wordt op basis van de exact gedefinieerde te meten variabelen ook 'echt' gemeten. Welke aspecten zijn dit. Een volgende stap is 3) het duiden waar deze te meten aspecten herkenbaar en beschikbaar zijn ('location of object of measurement'). Bij welke instantie, persoon, of uit welke informatie en of verslaglegging zijn de te onderzoeken, aspecten te verkrijgen. Hierna moet worden aangegeven 4) op welke wijze de te meten aspecten ('evidence') ook daadwerkelijk aanwezig zijn en of uit het 'object of measurement' kunnen worden gedestilleerd of gegenereerd ('extracted') om deze te kunnen meten. In het bijzonder dus de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de gegevens. Het 5) aanduiden op welke wijze de te onderzoeken en te meten gegevensbronnen ('sources of evidence') worden herkend, geselecteerd en benaderd ('identified, selected and accessed') is een noodzakelijke vervolgende stap. Hierop volgend dient te worden aangegeven 6) hoe de te meten aspecten verzameld en vastgelegd ('recorded') zullen worden. Deze meetgegevens worden vervolgens als 'data' aangemerkt. Deze data zal 7) moeten worden gebundeld en of worden gecategoriseerd om de 'meet' scores herkenbaar te maken. Het zijn deze scores die de uiteindelijke uitspraken over het accepteren dan wel verwerpen van de hypothese bepalen. Vooraf moet dan ook worden aangegeven in welke gevallen, bij welke scores, van acceptatie dan wel verwerping sprake zal zijn. Om deze stappen van 'measurement' in een helder perspectief te kunnen begrijpen en beschouwen wordt een 'measurement protocol' opgesteld. Hierin staan alle relevante en voor een juist begrip van de meting belangrijke wetenswaardigheden en informatie voor een juiste begripvorming (vrije weergave uit Dul en Hak, 2008).

#### **Measurement**

1) Voor het kunnen trekken van de juiste conclusies uit de metingen, wordt het afhankelijke 'concept' van dit onderzoek als volgt gedefinieerd (**define concept**): *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap*. De factor die hierbij van belang is, is dat de innovatie ook in praktijk, in de onderneming, na besluitvorming door het management, is geïmplementeerd. Op zich is dit een eenvoudige constatering. De innovatie is wel, of niet, of in aangepaste vorm geïmplementeerd. Als dit in aangepaste vorm is, dan is dit in het kader van het onderzoek ook een geïmplementeerde innovatie. Het onderzoek richt zich niet op het succes van de innovatie. Of de innovatie in praktijk blijkt te werken en ook daadwerkelijk in een verbetering van een bedrijfsproces heeft geresulteerd, valt buiten de context van dit onderzoek.

---

2) Het '**object of measurement**' is de interne ondernemer van een geïmplementeerd bedrijfsproces.

3) De meting kan worden gedaan op kantoor van de personen die meewerken aan het onderzoek. Deze personen kunnen op de locatie van het 'eigen kantoor' de vragenlijsten invullen. De locatie is niet specifiek bepalend voor het verkrijgen van de juiste input (gegevens, informatie). Er is geen sprake van een bepaalde, noodzakelijke '**location of object of measurement**'.

4) De gewenste informatie wordt verkregen, van de interne ondernemer, een collega van de interne ondernemer en de direct leidinggevende van de interne ondernemer, van de organisatie waar de innovatie van het bedrijfsproces is geïmplementeerd, door het invullen van een vragenlijst. De '**evidence**' is aanwezig in de 'mind-set' van deze drie functionarissen.

5) De '**sources of evidence**' zijn in dit onderzoek (per case study) de drie functionarissen die worden betrokken bij het onderzoek: de interne opdrachtgever, een collega van de interne ondernemer en de leidinggevende van de interne ondernemer. Het is de kennis en de ervaring, het gevoel en de bekendheid met de kwaliteiten van de interne ondernemer van deze functionarissen die de basis vormen voor de data die wordt verzameld. Er is niet gekozen voor één 'key-informant' (één vragenlijst). Het voordeel van het laten invullen van vragenlijsten, met als onderwerp de interne ondernemer, door drie functionarissen is dat een zekere 'bias' (altijd aanwezig bij een persoon) wordt afgezwakt en of gemiddeld. Dit resulteert in meer objectieve scores.

6) De gevraagde gegevens worden vastgelegd ('**recorded**') door deze in te vullen (aan te kruisen, te omcirkelen) op de opgestelde vragenlijsten. Er worden 3 vragenlijsten opgesteld: één voor de interne ondernemer, één voor de collega van de interne ondernemer en één voor de leidinggevende van de interne ondernemer (voor de vragenlijsten wordt verwezen naar **bijlage 3**). De strekking van de vragen op de drie lijsten is gelijk aan elkaar, maar de vragen zijn ten behoeve van de leesbaarheid en de verwijzing naar de interne ondernemer tekstueel verschillend van elkaar. Door deze vragenlijsten ingevuld (en voor dit onderzoek anoniem) te retourneren wordt op deze wijze de gewenste '**data**' verkregen.

7) De data zal worden gecategoriseerd ('**categorized to obtain the scores**') in diverse datatabellen. Deze tabellen geven inzicht in de resultaten van de vragenlijsten (de data) die op meerdere wijzen zullen worden gepresenteerd. Allereerst zullen de gemiddelde scores van (de 'items' van) de concepts op vragenlijsten worden gepresenteerd naar de verschillende case study's. Hieruit valt direct te herleiden welke hypothesen kunnen worden geaccepteerd en welke hypothesen dienen te worden verworpen. Omdat per case study door een drietal functionarissen een vragenlijst wordt ingevuld, kan de data (zowel per case study als voor alle case study's tezamen) ook worden gepresenteerd per functiegroep (interne ondernemer, collega interne ondernemer en leidinggevende interne ondernemer). Als onderlegger worden echter in eerste instantie per case study de resultaten in een tabel weergegeven. Hierbij worden de scores van de 3 functionarissen afzonderlijk uiteengezet.

---

## 8) Meetprotocol ('**measurement protocol**').

Om onderbouwde conclusies te kunnen trekken op basis van de metingen van de variabelen van de hypothesen zullen deze op kwantitatieve wijze worden gemeten op een 5-punt Likert schaal. De scores die mogelijk zijn worden in de data-analyse aangeduid met de score 1 t/m 5. Voor de geïnterviewden is geven van een antwoord op een item met een 5-punt schaal relatief eenvoudig. Er is een neutraal antwoord mogelijk, een positieve of een negatieve herkenning maar ook -een zeer positieve of zeer negatieve herkenning. Indien om frequenties wordt gevraagd is dit ook eenvoudig te beantwoorden (nooit – zelden – regelmatig – vaak – heel vaak).

Voor de data-analyse wordt (op de 5-punt Likert schaal) de norm gesteld op 3,0. Als de (gemiddelde) score van een variabele hoger is dan 3,0 ( $> 3,0$ ), dan zal worden geconcludeerd dat deze variabele waar is en zal de betreffende hypothese worden geaccepteerd. Het accepteren van een hypothese impliceert het kunnen trekken van een conclusie over een kritische succesfactor. Anderzijds zal een hypothese worden verworpen als de score op de 5-punt Likert schaal van de gemeten variabele lager of gelijk is aan 3,0 ( $= < 3,0$ ). Er is gekozen voor de norm van 3,0 omdat hiermee een relatief veilige meetnorm wordt aangehouden. De vragen van de vragenlijsten gaan over de interne ondernemer. Deze zullen door de 3 functionarissen fair en subjectief, doch ook genuanceerd worden ingevuld. Een norm van 3,0 geeft aan dat veronderstelde kwaliteiten aanwezig worden geacht indien dit op voorzichtig positieve wijze zo wordt ervaren.

Omdat de hypothesen 'an sich' van een hoog 'abstract' gehalte zijn, waarin de variabelen ('concepts' van de proposities) niet direct meetbaar zijn, worden deze met gerichte, meer specifieke deelvragen gemeten. Deze abstracte (latente) variabelen (van de hypothesen) worden gemeten door de achterliggende ideeën ('items') te meten. Deze items zullen formatief worden gemeten. Hierbij zijn het de voorwaarden van de items die het 'concept' veroorzaken. Indien de resultaten hiertoe aanleiding geven, kunnen de verschillende items 'gewogen' worden om de hypothese te accepteren dan wel te verwerpen. Op deze wijze wordt het abstracte concept (als het ware) opgebouwd.

Het aantal items en de invalshoek van deze items is arbitrair opgesteld. Voor 5 van de te meten variabelen bedraagt het aantal onderliggende items: 8. Voor 3 van de te meten variabelen bedraagt het aantal items: 4. De items hebben direct betrekking op de daaraan gerelateerde variabele. Het zijn specificaties van de variabele die gemeten wordt. De meetvaliditeit is hiermee gewaarborgd. Met de items wordt gemeten wat noodzakelijk is voor het op verantwoorde wijze bepalen van de score van de variabele. Door het gemiddelde van deze scores te berekenen wordt een (totaal) score verkregen van de bovenliggende variabele, waarmee weer een conclusie kan worden getrokken over de hieraan gerelateerde hypothese.

Het is voor het op objectieve wijze verkrijgen van data belangrijk dat de geïnterviewden niet (exact) op de hoogte zijn van de te toetsen hypothesen en de context van de vraag. Door de 'items' (de vragen die gerelateerd zijn aan een hypothese) at random in de vragenlijst op te nemen wordt iedere verwijzing of connectie met een van de veronderstellingen worden voorkomen. Om de geïnterviewde 'scherp te houden' zijn een aantal 'items' negatief in de vraagstelling geformuleerd.

---

### **3.1.5 Methode data-analyse**

De score van de variabelen komt tot stand door het in praktijk meten van de items van die variabelen. Wordt een score bepaald met een getal dan is dit een kwantitatieve meting, wordt deze score bepaald door een woord of een letter, dan is dit een kwalitatieve meting. Omdat de antwoorden op de vragen worden gegeven op een 5-punt Likert schaal worden de metingen met de getallen 1 t/m 5 weergegeven. Op basis van een interpretatie van de verzamelde data (verkregen uit de vragenlijsten) zal worden beredeneerd welke hypothesen worden verworpen en welke worden geaccepteerd. Deze methode van data-analyse kan worden beschouwd als een objectief oordeel op basis van de verzamelde data en kan worden aangemerkt als een kwantitatieve meting (deels kwalitatief) met een kwalitatieve analyse. Dit is dus feitelijk een kwantitatief onderzoek dat kwalitatief wordt uitgevoerd.

De resultaten (antwoorden) worden opgenomen en verwerkt in een Excelbestand. Alle input van de vragenlijsten wordt hierin opgenomen. Vervolgens worden gemiddelden, scores voor de onderliggende vragen van de hypothesen berekend alsmede de totaalscores voor de hypothesen per case study en totaalscores van de functiegroepen (interne ondernemers, collega interne ondernemers en leidinggevende interne ondernemers). In de verwerking van de gegevens in het Excelbestand worden de ‘negatief geformuleerde vragen’ geconverteerd, overeenkomstig de score opbouw van de overige vragen. Door de data in deze tabellen voor de conclusies in kleur te accentueren, is sprake van een visuele presentatie van de scores zoals die, in dit theorybuilding onderzoek met gerepliceerde case study’s, zijn gemeten en bepaald.

Indien de resultaten daartoe aanleiding geven, en om eventueel aanvullende conclusies te kunnen trekken, worden de data gemanipuleerd middels het toepassen van wegingsfactoren.

### **3.2 Resultaten case study’s, data-analyse**

De resultaten (scores, metingen) die als input dienen voor de data analyse zijn de antwoorden die uit de vragenlijst komen. Dit zijn arbitrair, naar eigen inzicht, opgestelde vragenlijsten. Er was geen ‘standaard vragenlijst’ beschikbaar. Dit impliceert dat de variabelen van de hypothesen zijn gemeten en dat conclusies zijn getrokken op basis van de resultaten van de vragenlijsten met ‘onderliggende’ vragen (items). Voor het kunnen trekken van conclusies zijn gemiddelde scores berekend. Hierbij is rekening gehouden met het aantal ingevulde antwoorden op de vragenlijsten. Een enkele keer is een vraag niet ingevuld. Ook is een drietal vragenlijsten niet retour ontvangen. Deze ontbrekende input heeft geen positieve of negatieve rol gespeeld in de scores. Deze zijn voor de scores buiten beschouwing gelaten. Voor een gedetailleerd overzicht van de ingevulde vragenlijsten wordt verwezen naar **bijlage 4** en **bijlage 5**.

De 8 afkortingen op de eerste regel van onderstaande tabellen refereren rechtstreeks aan de 8 opgestelde, te toetsen, hypothesen<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> (GLD=Geldingsdrang, AMB=Ambitie, LOY=Loyaal, BTR=Betrokken, BDC=Bedrijfscultuur, WRD=Waardering, HOP=Herkent opportunity, IMV=Imagoversterkend).

### **Organisatie 1 / Case study 1**

Organisatie 1 is een middelgrote woningbouwcorporatie in het midden van het land. Deze corporatie biedt huisvesting aan bijna 9.000 huishoudens in de regio waar zij werkt. ‘De corporatie levert een prominente bijdrage aan de kwaliteit van het wonen in een leefbare stad. Haar woningaanbod is divers: zowel in woningtype als in prijsklasse. Binnen het woningbezit beheren zij ook bijzondere projecten zoals groepswohnungen, FOKUS projecten en bijvoorbeeld hostels. De corporatie biedt huisvesting aan jongeren en ouderen, alleenstaanden en gezinnen. Kortom, mogelijkheden geschikt voor een ruime doelgroep<sup>13</sup>.

Case study 1 betreft een innovatie (van enkele jaren geleden) waarbij op de afdeling automatisering van de corporatie door een medewerker van die afdeling (op eigen initiatief) een programma is ontwikkeld waarmee huurders die nog geen huursubsidie ontvingen snel konden zien of zij hiervoor in aanmerking kwamen. Het ontwikkelen van dit programma, het versturen van de uitnodigingen en de verder verwerking van de gegevens zijn dus tot stand gekomen middels intern ondernemerschap. Door alle publiciteit heeft de directie de resultaten in een boekwerk opgenomen en gepresenteerd aan de wethouders van de gemeente en aan een aantal politici in de landelijke politiek. Een jaar later is het programma ingevoerd bij alle corporaties.

<b>Organisatie / case study 1</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,3	3,5	3,1	3,6	2,9	3,3	2,8	4,8
Collega IO	3,5	3,8	3,1	3,4	2,9	2,8	2,5	4,0
Leidinggevende IO	3,6	3,5	3,5	3,6	3,3	2,8	3,8	2,3
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>

### **Organisatie 2 (=1) / Case study 2**

Organisatie 2 is dezelfde organisatie als organisatie 1 (zie case study 1).

Case study 2 betreft een innovatie waarbij een medewerker, buiten medeweten van zijn direct leidinggevende, besloot om de opdrachtverstrekking en afhandeling van onderhoudsklachten aan co-makers op innovatieve wijze uit te voeren. Alle administratieve handelingen werden in de nieuwe situatie web-based uitgevoerd. Deze mogelijkheid bestond al weliswaar binnen de gebruikte programmatuur, maar werd niet benut omdat, zoals gezegd, de direct leidinggevende zich daar niet in kon vinden. Nadat deze innovatieve wijze van administreren en verwerken in ruim een jaar tijd zijn nut had bewezen is het management hiervan op de hoogte gebracht en is deze wijze van werken ook door het management overgenomen en geaccordeerd.

<b>Organisatie / case study 2</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,3	3,5	3,0	3,9	3,3	3,3	2,8	3,0
Collega IO	3,5	3,8	3,1	3,4	2,9	2,8	2,5	4,0
Leidinggevende IO	3,6	3,5	3,5	3,6	3,3	2,8	3,8	2,3
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>

<sup>13</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

### Organisatie 3 / Case study 3

Organisatie 3 is een middelgrote woningbouwcorporatie in het noorden van het land. Deze corporatie heeft meer dan 10.000 verhuureenheden in eigendom en beheer. De corporatie werkt regionaal. 'Behalve voor het zorgen voor goede, betaalbare woningen zet de corporatie zich in voor het ontwikkelen van vitale wijken en dorpen. Dat doen ze in hun werkgebied, steeds samen met diverse organisaties en met bewoners. Extra aandacht hebben zij daarbij voor het onderwerp 'zorg en wonen'<sup>14</sup>.

Casestudy 3 betreft een innovatie van het mutatieproces (mutatieproces: alle handelingen van de corporatie vanaf de huuropzegging door een huurder tot en met het opnieuw verhuren van het object aan een volgende huurder) waarbij het uitgangspunt was dat dit efficiënter en klantgericht zou kunnen verlopen. Het mutatieproces is op basis van initiatieven van interne ondernemers op onderdelen aangepast. Is in eerste instantie deze innovatie weliswaar door het management aangekaart, de inhoudelijke verbeteringen zijn door intern ondernemerschap geïnitieerd, uitgewerkt en tot stand gekomen. Deze corporatie (deze case study) scoort op de eerste hypothese het hoogste van alle case study's.

<b>Organisatie / case study 3</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	4,4	4,8	3,5	4,3	3,8	4,0	3,5	3,0
Collega IO	4,0	4,0	3,8	3,9	3,3	3,3	3,3	3,3
Leidinggevende IO	4,1	4,0	4,1	3,9	3,5	2,7	3,3	3,3
<b>Kritische factoren</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

### Organisatie 4 / Case study 4

Organisatie 4 is een middelgrote woningbouwcorporatie in het westen van het land (ruim 8.000 wooneenheden) met bezit in meerdere gemeenten. 'De zorg van deze corporatie is goede en betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen. Daarnaast vinden zij het belangrijk dat er ook voor specifieke kwetsbare groepen op de woningmarkt, zoals ouderen en mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking voldoende (zorg) woningen in hun werkgebied beschikbaar zijn.'<sup>15</sup>.

Case study 4 betreft een innovatie in het kader van technisch beheer. Op initiatief van de interne ondernemer worden nu stelselmatig alle nieuwbouw complexen en complexen waar renovaties zijn uitgevoerd ingemeten naar materialen en hoeveelheden. Hierdoor zijn steeds alle actuele aantallen beschikbaar voor de (meerjaren) begrotingen, maar ook voor het aanvragen van offertes. Het vergelijken van offertes wordt makkelijker omdat alle aanbieders gelijke aantallen en uitgangspunten hanteren.

<b>Organisatie / case study 4</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	4,4	4,0	3,6	3,6	3,5	3,5	2,0	1,5
Collega IO	3,6	3,6	3,1	3,8	3,4	3,0	4,0	4,0
Leidinggevende IO	3,6	3,4	3,7	4,0	3,4	2,3	2,0	1,0
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>

<sup>14</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

<sup>15</sup> Bron: website woningbouwcorporatie



---

### Organisatie 5 / Case study 5

Organisatie 5, een woningbouwcorporatie ten noorden van het Groene Hart, verhuurt circa 4.400 woningen in meerdere gemeenten. ‘Een deel van het woningbezit is te koop. Behalve verhuur en verkoop van woningen verhuurt deze organisatie ook bedrijfsruimten en parkeergarages. De corporatie ziet het als haar taak om in samenspraak met belanghebbende het wonen in haar werkgebied op een verstandige wijze in beweging te brengen, afgestemd op de wensen en de behoeften van huidige en toekomstige bewoners. Zij rekent het tot haar verantwoordelijkheid om voldoende passende woningen aan te bieden, vooral aan jongeren en ouderen zodat doorstroming tot stand komt in het bestaand bezit<sup>16</sup>.

Casestudy 5 betreft een innovatie van het bedrijfsproces om gestructureerd toezicht te houden op door externe partijen uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden. De innovatie geeft invulling aan het uitgangspunt om ‘eigen’ allround opzichters aan te stellen en in te schakelen bij verhuurmutaties, reparaties, planmatig en groot onderhoud en bij groot onderhoud en renovatie projecten.

<b>Organisatie / case study 5</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,8	3,4	3,1	3,7	3,4	3,5	3,5	2,8
Collega IO	4,3	4,1	3,9	4,0	3,5	3,7	3,8	4,0
Leidinggevende IO	3,9	3,6	3,8	3,6	3,5	3,5	3,8	4,0
<b>Kritische factoren</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>

### Organisatie 6 / Case study 6

Organisatie 6 is een woningbouwcorporatie in Zuid Holland met ruim 8.000 woningen in eigendom en beheer. ‘Zij bieden goede huisvesting aan mensen die zelf moeilijk kunnen slagen op de woningmarkt en dragen bij aan vitale kernen en leefbare wijken. De organisatie is stevig lokaal verankerd. Zij werken nauw samen met huurders, gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Zij handelen klantgericht en met aandacht voor het milieu<sup>17</sup>.

Case study 6 betreft een innovatie van een medewerker (interne ondernemer) om de Algemene Voorwaarden die door de corporatie worden gehanteerd voor de uitvoering van werken te actualiseren. De aangepaste versie werd breed afgestemd in de organisatie en juridisch getoetst. De geactualiseerde versie is door het management als nieuw document bij aanbestedingen vastgesteld.

<b>Organisatie / case study 6</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,9	3,5	4,0	3,3	3,3	3,0	2,5	2,5
Collega IO	3,4	3,3	3,5	3,4	2,9	2,8	2,5	2,0
Leidinggevende IO	3,6	3,5	2,9	3,5	3,3	3,0	3,3	2,3
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>

---

<sup>16</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

<sup>17</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

## Organisatie 7 / Case study 7

Organisatie 7 is een woningbouwcorporatie in Zuid Holland met tussen de 3.000 en 4.000 woningen en een aantal garages en bedrijfsruimten in eigendom en beheer. ‘Daarnaast beheert deze corporatie ook woningen voor derden. Bij alle activiteiten die door deze corporatie ondernomen worden, is de wens van de klant belangrijk en daar wordt zoveel mogelijk op ingespeeld’<sup>18</sup>.

Case study 7 betreft een innovatief verkoopproces van woningen van de corporatie. Het doel is om de komende 10 jaar een fors aantal woningen te verkopen waarbij het tevens het doel is om weer eenzelfde aantal woningen nieuw bij te bouwen. Voor dit proces zijn twee nieuwe medewerkers aangetrokken.

Organisatie / case study 7	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,9	3,4	3,4	3,5	3,3	3,0	3,8	4,0
Collega IO	4,0	3,6	3,8	3,8	2,9	2,8	3,8	3,7
Leidinggevende IO	3,9	3,4	3,4	3,3	3,1	2,8	3,0	4,3
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>

## Organisatie 8 / Case study 8

Organisatie 8 is een landelijk opererende woningbouwcorporatie met meer dan 50.000 woningen in eigendom en beheer. ‘In wijken en gemeenten zorgen de medewerkers niet alleen voor goede en betaalbare woningen. Ze voelen zich mede verantwoordelijk voor de veiligheid en orde in de wijk, openbaar groen en sociale samenhang. Samen met de buurtbewoners en maatschappelijke organisaties werken ze aan verbeteringen daar waar dat nodig is. Activiteiten lopen uiteen van het verbeteren van wijken tot versterking van samenhang in buurten. Voor de kwetsbare groepen in onze samenleving zoeken we in samenwerking met partijen naar mogelijkheden om deze groep mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen’<sup>19</sup>.

Case study 8 is de enige case study waarvan niet door de organisatie aan mij is duidelijk gemaakt wat deze behelst. Voor het verwerken van de resultaten (slechts 2 van de 3 vragenlijsten zijn retour ontvangen) levert dit echter geen problemen op.

Organisatie / case study 8	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	4,0	3,4	3,6	3,4	3,0	4,3	2,0	1,7
Collega IO	-	-	-	-	-	-	-	-
Leidinggevende IO	3,9	2,9	3,4	3,1	3,0	2,3	4,0	4,0
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,9</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>

<sup>18</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

<sup>19</sup> Bron: website woningbouwcorporatie.

---

### Organisatie 9 / Case study 9

Organisatie 9 is als woningcorporatie actief in Zuid Holland, zij hebben tussen de 30.000 en 40.000 woningen in eigendom en beheer. ‘De verantwoordelijkheid van deze organisatie gaat verder dan het verhuren van woningen. Geen misverstand: betaalbare woningen verhuren aan mensen met lage inkomens is onze belangrijkste taak. Maar ze vatten ‘wonen’ ruim op. Zo investeren ze continu in leefbaarheid. In de economie van een wijk, in de balans tussen de verschillende bewonersgroepen, in onderwijs en veiligheid en in duurzaamheid<sup>20</sup>.

Case study 9 betreft het innovatieve idee om het bedrijfsproces klantcontact en buurtbeheer middels een eigen wijkcentrum kleur en inhoud te geven. Op een unieke locatie krijgen (startende) ondernemers en organisaties de kans zich te vestigen en een verschil te maken voor bewoners en de wijk. Samen met de corporatie plannen uitvoeren die haalbaar zijn en er toe doen<sup>21</sup>.

<b>Organisatie / case study 9</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	4,0	4,8	3,8	4,3	3,5	3,0	3,3	3,3
Collega IO	-	-	-	-	-	-	-	-
Leidinggevende IO	4,1	4,5	3,5	3,9	3,6	3,5	3,3	3,5
<b>Kritische factoren</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>

### Organisatie 10 / Case study 10

Organisatie 10 is als woningcorporatie actief in Zuid Holland, met circa 50.000 woningen in eigendom en beheer. ‘zij zijn een maatschappelijke vastgoedonderneming die met en voor bewoners samenwerkt aan krachtige wijken met toekomstwaarde. De corporatie biedt huisvesting met bijzondere aandacht voor mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie; ze werken aan krachtige wijken, waar mensen goed wonen en leven, ze zijn klantgericht, ze zijn een maatschappelijke vastgoedonderneming met een goed renderende portefeuille en ze stellen zich op als partner met een brede maatschappelijke oriëntatie en een scherpe focus op haar kerncompetenties<sup>22</sup>.

Case study 10 betreft een specifieke innovatie om een versnelling aan te brengen in een nieuwbouwtraject door ketenintegratie. De innovatie realiseert een terugdringen van de uitvoeringsduur van het project van 5 naar 3 jaar. Dit heeft allerlei consequenties, onder andere de financiering.

<b>Organisatie / case study 10</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,8	3,4	3,4	3,3	3,3	3,5	2,8	2,5
Collega IO	4,4	4,1	3,8	3,9	3,8	3,3	3,8	3,5
Leidinggevende IO	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kritische factoren</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

---

<sup>20</sup> Bron: website woningbouwcorporatie.

<sup>21</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

<sup>22</sup> Bron: website woningbouwcorporatie

## Overzicht alle case study's

Als de resultaten en scores (kritische factoren) van voorgaande tabellen (per organisatie, case study) worden opgenomen in één tabel (alle case study's), dan ziet deze tabel er als volgt uit.

<b>Kritische factoren</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Alle functionarissen	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,5	3,6	3,3	3,5	3,0	2,9	3,0	3,7
Organisatie / case study 2	3,5	3,6	3,2	3,6	3,1	2,9	3,0	3,1
Organisatie / case study 3	4,2	4,2	3,8	4,0	3,5	3,4	3,3	3,0
Organisatie / case study 4	3,9	3,7	3,5	3,8	3,4	3,0	2,3	1,7
Organisatie / case study 5	4,0	3,7	3,6	3,8	3,5	3,5	3,7	3,6
Organisatie / case study 6	3,6	3,4	3,5	3,4	3,1	2,9	2,8	2,3
Organisatie / case study 7	3,9	3,5	3,5	3,6	3,1	2,8	3,5	4,0
Organisatie / case study 8	3,9	3,1	3,5	3,3	3,0	3,3	3,0	3,1
Organisatie / case study 9	4,1	4,6	3,6	4,1	3,6	3,3	3,3	3,5
Organisatie / case study 10	4,1	3,8	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,0
<b>Overall kritische factoren</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 1 : samenvatting kritische factoren per organisatie**

In voorgaande tabel zijn de kritische succesfactoren per organisatie (case study) geel gearceerd. Deze factoren zijn kritisch omdat deze in de gedetailleerde (onderliggende) tabellen per organisatie, de score voor alle functionarissen voldeed aan het gestelde uitgangspunt (score >3,0). In feite kan gesteld worden dat op deze wijze hypothesen worden verworpen dan wel worden geaccepteerd op basis van de meest 'gedetailleerde' analyse van de scores. Een hypothese wordt alleen dan geaccepteerd als én alle functionarissen hiervoor in een organisatie (case study) daarvoor boven de gestelde norm (van 3,0) scoren, én als dit ook nog in alle organisaties het geval is. Op basis van dit uitgangspunt is de conclusie dat alleen hypothesen 1 en 4 kunnen worden geaccepteerd. Overige hypothesen worden verworpen.

Als de gemiddelde eindscores van de metingen (voor alle functionarissen tezamen) van de hypothesen per organisatie (case study) als uitgangspunt voor een analyse worden gehanteerd, volgt een andere conclusie.

<b>Gemiddelde scores</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Alle functionarissen	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,5	3,6	3,3	3,5	3,0	2,9	3,0	3,7
Organisatie / case study 2	3,5	3,6	3,2	3,6	3,1	2,9	3,0	3,1
Organisatie / case study 3	4,2	4,2	3,8	4,0	3,5	3,4	3,3	3,0
Organisatie / case study 4	3,9	3,7	3,5	3,8	3,4	3,0	2,3	1,7
Organisatie / case study 5	4,0	3,7	3,6	3,8	3,5	3,5	3,7	3,6
Organisatie / case study 6	3,6	3,4	3,5	3,4	3,1	2,9	2,8	2,3
Organisatie / case study 7	3,9	3,5	3,5	3,6	3,1	2,8	3,5	4,0
Organisatie / case study 8	3,9	3,1	3,5	3,3	3,0	3,3	3,0	3,1
Organisatie / case study 9	4,1	4,6	3,6	4,1	3,6	3,3	3,3	3,5
Organisatie / case study 10	4,1	3,8	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,0
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 2 : gemiddelde eindscore kritische factoren per organisatie**

Uit deze tabel kan namelijk worden geconcludeerd dat niet alleen hypothese 1 en 4 kunnen worden geaccepteerd (als in voorgaande analyse), maar ook hypothesen 2 en 3. In alle organisaties voldoet de score voor deze hypothesen aan de gestelde norm (> 3,0).

Het is de tabel die het meest zuiver invulling geeft aan de veronderstellingen zoals die zijn opgenomen in het conceptueel model. Deze tabel kan worden beschouwd als de meest relevante onderlegger (onderzoeksresultaat) voor de conclusies die kunnen worden getrokken.

Als de data-analyse wordt uitgevoerd waarbij onderscheid wordt gemaakt per functionaris (de interne ondernemer zelf, een collega van deze interne ondernemer en de leidinggevende van deze interne ondernemer) per case study, kunnen op basis hiervan wellicht 'nog' andere conclusies worden getrokken. Met deze analyse wordt het conceptueel model als het ware 3x als uitgangspunt gehanteerd en worden in feite 3x8 (=24) hypothesen getoetst. Een conceptueel model met afzonderlijke hypothesen van geïnterviewde functionarissen. De resultaten per functionarisgroep staan in de volgende 3 tabellen.

<b>Interne Ondernemers</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / organisatie	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,3	3,5	3,1	3,6	2,9	3,3	2,8	4,8
Organisatie / case study 2	3,3	3,5	3,0	3,9	3,3	3,3	2,8	3,0
Organisatie / case study 3	4,4	4,8	3,5	4,3	3,8	4,0	3,5	3,0
Organisatie / case study 4	4,4	4,0	3,6	3,6	3,5	3,5	2,0	1,5
Organisatie / case study 5	3,8	3,4	3,1	3,7	3,4	3,5	3,5	2,8
Organisatie / case study 6	3,9	3,5	4,0	3,3	3,3	3,0	2,5	2,5
Organisatie / case study 7	3,9	3,4	3,4	3,5	3,3	3,0	3,8	4,0
Organisatie / case study 8	4,0	3,4	3,6	3,4	3,0	4,3	2,0	1,7
Organisatie / case study 9	4,0	4,8	3,8	4,3	3,5	3,0	3,3	3,3
Organisatie / case study 10	3,8	3,4	3,4	3,3	3,3	3,5	2,8	2,5
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>

**Tabel 3 : data-analyse naar functiegroep: Interne Ondernemers**

Indien de norm (>3,0) ook wordt gehanteerd voor de scores van de functionarisgroepen per case study, dan is de conclusie dat op basis van de scores van de interne ondernemers, slechts de hypothese 1, 2 en 4 kunnen worden geaccepteerd.

<b>Score Collega IO's</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / organisatie	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,5	3,8	3,1	3,4	2,9	2,8	2,5	4,0
Organisatie / case study 2	3,5	3,8	3,1	3,4	2,9	2,8	2,5	4,0
Organisatie / case study 3	4,0	4,0	3,8	3,9	3,3	3,3	3,3	3,3
Organisatie / case study 4	3,6	3,6	3,1	3,8	3,4	3,0	4,0	4,0
Organisatie / case study 5	4,3	4,1	3,9	4,0	3,5	3,7	3,8	4,0
Organisatie / case study 6	3,4	3,3	3,5	3,4	2,9	2,8	2,5	2,0
Organisatie / case study 7	4,0	3,6	3,8	3,8	2,9	2,8	3,8	3,7
Organisatie / case study 8	-	-	-	-	-	-	-	-
Organisatie / case study 9	-	-	-	-	-	-	-	-
Organisatie / case study 10	4,4	4,1	3,8	3,9	3,8	3,3	3,8	3,5
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>

**Tabel 4 : data-analyse naar functiegroep: Collega Interne Ondernemers**

Indien de norm (>3,0) ook wordt gehanteerd voor de scores van de functionarisgroepen per case study, dan is de conclusie dat op basis van de scores van de collega van de interne ondernemers, de hypothese 1 t/ 4 kunnen worden geaccepteerd.

<b>Score Leidinggevende IO's</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / organisatie	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,6	3,5	3,5	3,6	3,3	2,8	3,8	2,3
Organisatie / case study 2	3,6	3,5	3,5	3,6	3,3	2,8	3,8	2,3
Organisatie / case study 3	4,1	4,0	4,1	3,9	3,5	2,7	3,3	3,3
Organisatie / case study 4	3,6	3,4	3,7	4,0	3,4	2,3	2,0	1,0
Organisatie / case study 5	3,9	3,6	3,8	3,6	3,5	3,5	3,8	4,0
Organisatie / case study 6	3,6	3,5	2,9	3,5	3,3	3,0	3,3	2,3
Organisatie / case study 7	3,9	3,4	3,4	3,3	3,1	2,8	3,0	4,3
Organisatie / case study 8	3,9	2,9	3,4	3,1	3,0	2,3	4,0	4,0
Organisatie / case study 9	4,1	4,5	3,5	3,9	3,6	3,5	3,3	3,5
Organisatie / case study 10	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

**Tabel 5 : data-analyse per functiegroep: Leidinggevende Interne Ondernemers**

Indien de norm (>3,0) ook wordt gehanteerd voor de scores van de functionarisgroepen per case study, dan is de conclusie dat op basis van de scores van de leidinggevendenden van de interne ondernemers, slechts de hypothese 1 en 4 kunnen worden geaccepteerd.

<b>Samenvatting</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
Collega IO	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>
Leidinggevende IO	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 6 : data-analyse per functiegroep (samenvatting)**

Bovenstaande tabel geeft het resultaat weer van de scores per hypothese, gerubriceerd per functionaris, en getotaliseerd voor alle 10 case study's. Op basis van de kritische factoren uit voorgaande tabellen (geel gearceerde cellen) zou moeten worden geconcludeerd dat alleen de hypothesen 1 (geldingsdrang) en 4 (betrokkenheid) 'all-over' kritisch zijn (lichtoranje gearceerde cellen). Dit impliceert tevens dat de overige hypothesen (2, 3, 5, 6, 7 en 8) zouden moeten worden verworpen.

Indien echter niet de onderliggende 10 study cases als 'kritisch' maatgevend zouden worden beschouwd, maar de gemiddelde eindscore per variabele per functionarisgroep (waarvan de score >3,0), dan zou een andere conclusie kunnen worden getrokken.

<b>Totaalscore</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,9	3,7	3,4	3,7	3,3	3,4	2,9	2,9
Collega IO	3,8	3,8	3,5	3,7	3,2	3,0	3,2	3,5
Leidinggevende IO	3,8	3,6	3,5	3,6	3,3	2,9	3,3	3,0
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 7 : data-analyse naar functiegroep (gemiddelde voor alle case study's)**

Uit deze tabel kan worden geconcludeerd dat, indien de data wordt gerubriceerd per functiegroep van functionarissen (interne ondernemers, collega's interne ondernemers en leidinggevende interne ondernemers), slechts de hypothesen 6, 7 en 8 dienen te worden verworpen. Alhoewel de totaalscore van deze verworpen hypothesen hoger zijn dan de norm (van 3,0), dienen deze toch te worden verworpen omdat (één of meerdere) onderliggende scores niet aan deze norm voldoen.

Uit deze data-analyse kan tevens worden geconcludeerd dat de hypothesen 1 t/m 5 kunnen worden geaccepteerd. Hierbij kan tevens worden opgemerkt dat de scores, zowel per functie(groep) als de totaalscores voor al deze factoren hoger is dan de norm van 3,0.

Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat het weergeven, en het daarop baseren van conclusies, van deze gemiddelde resultaten het uitgangspunt van kritische succesfactoren ondermijnt. Een kritische succesfactor is, inherent hieraan een noodzakelijke voorwaarde. Deze succesfactor moet in alle gevallen (case study's) aanwezig zijn. Door gemiddelden te presenteren kunnen de totalen verbloemen dat in bepaalde case study's deze factoren niet aanwezig zijn.

Uit bovenstaande analyse kan ook worden geconcludeerd dat indien het conceptueel model zou zijn opgesteld per functiegroep, en er dus sprake zou zijn van 8x3 (= 24 concepts), slechts 5 hypothesen zouden worden verworpen (de scores van <=3,0).

Wordt in dit perspectief alleen gekeken naar de 'totaalscore' van de functionarissen, dan zou de conclusie kunnen zijn dat **alle hypothesen kunnen worden geaccepteerd**. De totaalscores, op basis van de gemiddelden van de functionarissen, zijn allemaal hoger dan de norm van 3,0 [!].

<b>Totaalscore</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,9	3,7	3,4	3,7	3,3	3,4	2,9	2,9
Collega IO	3,8	3,8	3,5	3,7	3,2	3,0	3,2	3,5
Leidinggevende IO	3,8	3,6	3,5	3,6	3,3	2,9	3,3	3,0
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 8 : data-analyse naar functiegroep (gemiddelde voor alle case study's)**

Alle voorgaande analyses en conclusies zijn gebaseerd op metingen en scores waarbij geen weging (wegingsfactoren) van afzonderlijke scores is toegepast. Zowel de scores van de individuele case study's voor het totaal als de scores van de afzonderlijke functionarissen wegen even zwaar. Er is sprake van een gelijkwaardige weging. Dit geldt tevens voor de weging van alle onderliggende vragen per hypothese.

---

Wegingsfactoren toepassen op de scores van de afzonderlijke functionarissen per hypothese heeft voor de hypothesen 1 t/5, zo valt direct uit de bovenstaande tabel te concluderen, niet zoveel zin. Alle scores van alle functionarissen voor deze hypothesen zijn hoger dan de norm van 3,0. Het op de score, voor welke functionarisgroep ook, toepassen van een wegingsfactor, zal niet resulteren in een eindscore van 3,0 of lager, de norm om deze hypothese alsnog te verwerpen. Het toepassen van wegingsfactoren in de scores voor de functionarisgroepen levert voor de hypothesen 1 t/m 5 geen andere conclusies op.

Voor de hypothesen 6, 7 en 8 ligt dit evenwel anders. Voor deze hypothesen geldt dat deze op basis van de totaalscore zouden kunnen worden geaccepteerd, afgezien van het gegeven dat toch onder de norm wordt gescoord door een enkele functionaris. Als in deze hypothesen wegingsfactoren worden toegekend aan de scores van de functionarissen (met de laagste score) zouden deze hypothesen, op basis van het resultaat van een gewogen score, alsnog moeten worden verworpen. Deze conclusie zal worden toegelicht.

Als in hypothese 6 (*‘Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een ‘bovenmatige waardering’ door de leidinggevende van de intrapreneur’*) met een gemiddelde totaalscore van 3,1, de laagste score (score 2,9 van de leidinggevende) een hogere weging krijgt dan die van de score van de interne ondernemer zelf en zijn collega, dan blijkt de gemiddelde totaalscore voor deze hypothese 3,0 wordt, indien op de score van de leidinggevende wegingsfactor 3 wordt toegepast. De hypothese dient in dat geval te worden verworpen. De scores voor de interne ondernemer en zijn collega tellen hierbij ieder voor 1. Er kan echter geen rechtvaardiging worden gevonden om deze wegingsfactor op de score van de leidinggevende toe te passen. Opmerkelijk is het echter wel dat juist op deze hypothese (veronderstelling) de leidinggevende het laagst scoort. Een verklaring hiervoor zou gelegen kunnen zijn in het feit dat een leidinggevende intern ondernemerschap niet toedicht aan alleen de bovenmatig gewaardeerde medewerkers maar wellicht aan alle medewerkers.

Als in hypothese 7 (*‘Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management ‘frictie-situatie’ van bedrijfsprocessen herkent’*) met een gemiddelde totaalscore van 3,1, de laagste score (score 2,9 van de interne ondernemer) een hogere weging krijgt dan die van de score van zijn collega en zijn leidinggevende, dan blijkt de gemiddelde totaalscore voor deze hypothese 3,0 wordt, indien op de score van de interne ondernemer wegingsfactor 3 wordt toegepast. De hypothese dient in dat geval te worden verworpen. De scores voor zijn collega en zijn leidinggevende tellen hierbij ieder voor 1. Ook hier kan geen rechtvaardiging (gefundeerde onderbouwing) worden gevonden om deze wegingsfactor op de score van de interne ondernemer toe te passen. Ook voor deze veronderstelling is het opmerkelijk dat de interne ondernemer het laagst scoort. Een verklaring hiervoor zou gegeven kunnen worden door te veronderstellen dat de interne ondernemer van mening is dat goede innovaties van bedrijfsprocessen ook zonder herkenning van frictie-situaties door het management kunnen worden geïmplementeerd. Een gedachte zou kunnen zijn dat zijn leidinggevende de noodzaak in het management op overtuigende wijze weet over te brengen en dat het management (op basis van vertrouwen en kritisch tegenspel) hiermee akkoord gaat.



Als in hypothese 8 ('Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management innovaties als imago-versterkend beschouwd voor de onderneming ') met een gemiddelde totaalscore van 3,1, de laagste score (score 2,9 van de interne ondernemer) een hogere weging krijgt dan die van de score van zijn collega en zijn leidinggevende, dan blijkt de gemiddelde totaalscore voor deze hypothese 3,0 wordt, indien op de score van de interne ondernemer wegingsfactor 3 wordt toegepast. De hypothese dient in dat geval te worden verworpen. De scores voor zijn collega en zijn leidinggevende tellen hierbij ieder voor 1. Net als in de vorige 2 gevallen kan ook hier kan geen rechtvaardiging (gefundeerde onderbouwing) worden gevonden om deze wegingsfactor op de score van de interne ondernemer toe te passen. Ook voor deze veronderstelling is het opmerkelijk dat de interne ondernemer het laagst scoort. Een verklaring hiervoor zou gegeven kunnen worden door te veronderstellen dat de interne ondernemer van mening is dat het management de innovatie te weinig uitdraagt, zowel intern als extern. Dit los van het imago van de onderneming. Evengoed zou het kunnen zijn dat de onderneming geen duidelijk imago uitdraagt die in relatie staat tot de innovatie, of dat de interne ondernemer dit bedrijfsimago niet kent of herkent.

Indien de wegingsfactoren worden toegepast als hiervoor uiteengezet, heeft dat de volgende consequenties.

<b>Totaalscore</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Score per concept / functionaris	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Interne ondernemer [IO]	3,9	3,7	3,4	3,7	3,3	3,4	[3] 2,9	[3] 2,9
Collega IO	3,8	3,8	3,5	3,7	3,2	3,0	3,2	3,5
Leidinggevende IO	3,8	3,6	3,5	3,6	3,3	[3] 2,9	3,3	3,0
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	3,8	3,7	3,5	3,7	3,3	[*] 3,0	[*] 3,0	[*] 3,0

**Tabel 9 : data-analyse naar functiegroep met weging (gemiddelde voor alle case study's)**

Het toepassen van wegingsfactoren in de tabellen met de afzonderlijke case study's, per case study's of de functionarissen per case study of nog specifieker voor de onderliggende vragen van de hypothesen (per functionaris per case study), vindt in mijn optiek geen rechtvaardiging, daarvoor is door mij niet gekozen. Het zou tevens veel te ver gaan in relatie tot context van de doelstelling van dit onderzoek.

Tot slot kan, als afsluitende analyse, worden opgemerkt dat de scores van de deelvragen van de veronderstellingen (hypothesen), zowel tussen de case study's, als tussen de functionarissen binnen de organisaties, als tussen de functionarissen van de verschillende case study's, een grote mate van overeenkomst hadden. Er is geen sprake van merkwaardige, onverklaarbare scores. Niet in algemene zin, maar ook niet waar het specifieke vragen betreft. Het grootste verschil in de beantwoording van een vraag wordt teruggevonden in vraag 53 ('Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd, bijvoorbeeld in het bewonersblad?'). Het verschil bedraagt in deze vraag 1,2. De gemiddelde score van de functiegroep interne ondernemers is 2,6, terwijl de gemiddelde score van de functiegroep collega's 3,8 is (leidinggevend 3,0). Of de functiegroep collega's verkeren in de veronderstelling dat deze innovatie uitgebreid extern gecommuniceerd is of de functiegroep interne ondernemers herkennen dit niet zo. Gelet op de score van de functiegroep leidinggevend is deze laatste veronderstelling het meest waarschijnlijk.

---

### 3.3 Beschouwing

Een eerste bevinding is dat het aanbod van cases in de populatie niet in ruime mate aanwezig waren. Meerdere corporaties konden geen bijdrage leveren omdat een concrete case van een geïmplementeerde innovatie niet voorhanden was. Je zou kunnen stellen dat bij die corporaties niet wordt voldaan aan de kritische succesfactoren voor innovatie van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap. Deze corporaties kunnen lering trekken uit de conclusies van dit onderzoek. Maar ook kan gesteld dat een onderneming zelf invulling moet geven aan de kritische succesfactoren voor intern ondernemerschap. Veel corporaties menen zich actief te richten op innovaties in de eigen organisatie. En suggereren dat medewerkers hierin een belangrijke functie vervullen. In praktijk blijkt dat enige nuancering op dit punt op z'n plaats is. Er wordt veel gepretendeerd, maar echt innovatief ondernemerschap wordt niet altijd even praktisch en succesvol in praktijk gebracht.

Een tweede bevinding is dat er in veel gevallen van intern ondernemerschap meer sprake is van gezamenlijk intern ondernemerschap. Veel ideeën voor innovaties ontstaan spontaan (of tijdens besprekingen en of werkoverleg) en worden door meerdere medewerkers verder uitgewerkt. In dat geval is niet echt sprake van één interne ondernemer, maar een groep interne medewerkers die als interne ondernemer opereert. Het is in dat geval veel lastiger om de persoonlijke kwaliteiten nadrukkelijk te onderzoeken omdat in het groepsproces sterke eigenschappen van meerdere medewerkers kunnen worden benut en maximaal worden aangewend voor een innovatie.

Een derde bevinding is dat innovaties bij corporaties eerder tot stand komen vanuit een opdracht of verzoek vanuit het management, dan uit zuiver intern ondernemerschap. Het management voelt schijnbaar een andere verantwoordelijkheid in het verbeteren van bedrijfsprocessen dan de medewerkers. De veronderstelling van dit onderzoek dat medewerkers die zich inzetten voor verbeteringen en actief op zoek gaan naar innovaties, ook die medewerkers die betrokken zijn bij en loyaal zijn aan de organisatie blijken dan ook waar te zijn. Het is een noodzakelijke voorwaarde, een kritische succesfactor. Ontbreekt die betrokkenheid bij medewerkers, dan zal nauwelijks sprake zijn van intern ondernemerschap.

De metingen kunnen als betrouwbaar worden aangemerkt omdat de scores van de functionarisgroepen in de betreffende case study's onderling niet opvallend van elkaar verschillen. De vragen over de interne ondernemer, voor alle drie de functionarissen het onderwerp van de vragenlijsten, werden beantwoord zonder al te opvallende, onderlinge verschillen.

Uit de metingen kan worden geconcludeerd dat er sprake is van validiteit van de meetgegevens. De resultaten geven alle aanleiding en mogelijkheden om onderbouwde conclusies te kunnen trekken over de hypothesen en opgestelde veronderstellingen. De analyse en de conclusies die zijn opgesteld geven op correcte wijze invulling aan de doelstelling van het onderzoek. In dit kader zijn het belangrijke, doch ook vanzelfsprekende analyses en conclusies.

Het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse zal geen wezenlijke veranderingen in de conclusies opleveren. Daarvoor is de validiteit van de input (van study cases en functionarissen) te groot. Het toepassen van wegingsfactoren of het toevoegen of weglaten van 'items' zal niet resulteren in de wezenlijk andere scores, en daarmee analyses en conclusies voor de hypothesen.

---

## 4 Discussie en conclusies

De conclusies hebben betrekking op de getoetste hypothesen. De proposities zoals weergegeven in het conceptueel model. Zoals eerder gememoreerd kan dit conceptueel model worden beschouwd als een model met 8 proposities waarbij de gemiddelde totaalscore van de 3 functionarissen bepalend is of als een model met 3x8 proposities waarbij de gemiddelde score per functionarisgroep bepalend is. Indien van toepassing zal dit onderscheid in de conclusies worden gemaakt.

De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken is dat 4 van de 8 getoetste hypothesen op basis van de scores (resultaten van de vragenlijsten van de case study's) kunnen worden geaccepteerd en dat 4 van de 8 getoetste hypothesen dienen te worden verworpen.

Voor wat betreft de 4 geaccepteerde hypothesen (veronderstelde kritische succesfactoren) is de **eerste conclusie** dat in alle 10 case study's wordt voldaan aan de gestelde norm (>3,0). Anders geformuleerd: de succesfactoren (gemeten variabelen) zijn aanwezig. De conclusie is dan ook dat dit noodzakelijke voorwaarden zijn<sup>23</sup>. Deze conclusie is wetenschappelijk verantwoord tot het tegendeel met wetenschappelijk onderzoek wordt aangetoond.

<b>Gemiddelde scores</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Alle functionarissen	GLD	AMB	LOY	BTR	BDC	WRD	HOP	IMV
Organisatie / case study 1	3,5	3,6	3,3	3,5	3,0	2,9	3,0	3,7
Organisatie / case study 2	3,5	3,6	3,2	3,6	3,1	2,9	3,0	3,1
Organisatie / case study 3	4,2	4,2	3,8	4,0	3,5	3,4	3,3	3,0
Organisatie / case study 4	3,9	3,7	3,5	3,8	3,4	3,0	2,3	1,7
Organisatie / case study 5	4,0	3,7	3,6	3,8	3,5	3,5	3,7	3,6
Organisatie / case study 6	3,6	3,4	3,5	3,4	3,1	2,9	2,8	2,3
Organisatie / case study 7	3,9	3,5	3,5	3,6	3,1	2,8	3,5	4,0
Organisatie / case study 8	3,9	3,1	3,5	3,3	3,0	3,3	3,0	3,1
Organisatie / case study 9	4,1	4,6	3,6	4,1	3,6	3,3	3,3	3,5
Organisatie / case study 10	4,1	3,8	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,0
<b>Kritische factoren</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>

**Tabel 10 : weergave kritische succesfactoren**

De 4 hypothesen die op basis van de resultaten van de case study's worden geaccepteerd zijn:

**Hypothese 1:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote geldingsdrang in de onderneming.*

---

<sup>23</sup> De signalering van 100 witte zwanen sluit nog niet uit dat er ook zwarte zwanen zijn ...

---

**Hypothese 2:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer (intrapreneur) met een grote ambitie voor (kwaliteits-)verbeteringen in de onderneming.*

**Hypothese 3:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die zeer loyaal is aan de onderneming.*

**Hypothese 4:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een interne ondernemer die erg betrokken is bij de onderneming.*

De **tweede conclusie** is dat op basis van de resultaten van het onderzoek ook 4 hypothesen niet kunnen worden geaccepteerd, maar dienen te worden verworpen. Deze hypothesen zijn:

**Hypothese 5:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een intrapreneur die zich identificeert met de bedrijfscultuur.*

**Hypothese 6:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist een 'bovenmatige waardering' door de leidinggevende van de intrapreneur.*

**Hypothese 7:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management 'frictie-situaties' van bedrijfsprocessen herkent.*

**Hypothese 8:** *Geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap vereist dat het management de innovatie als 'imago-versterkend' beschouwd voor de onderneming.*

Deze 4 hypothesen worden verworpen omdat niet in alle 10 case study's wordt voldaan aan de gestelde norm (van >3,0). Met andere woorden: niet in alle case study's waren deze voorwaarden aanwezig. Daarom kunnen deze ook niet worden beschouwd als noodzakelijke onafhankelijke variabele voor de afhankelijke variabele.

Dat hypothese 5: *een intrapreneur die zich identificeert met de bedrijfscultuur*, verworpen is zou als reden kunnen hebben dat interne ondernemers de personen in een organisatie zijn die zich juist niet identificeren met de bedrijfscultuur. Zij richten hun aandacht op de innovatie van bedrijfsprocessen om een door hen gewenste bedrijfscultuur te realiseren. Anderzijds zou ook gesteld kunnen worden dat in deze organisaties nauwelijks sprake is van een bedrijfscultuur waar innovatief gedrag van medewerkers wordt gestimuleerd.

---

Een mogelijke reden dat hypothese 6: *'bovenmatige waardering' van de interne ondernemer door de leidinggevende* wordt verworpen zou kunnen zijn dat innovaties ook worden geïnitieerd door medewerkers die niet bovenmatig worden gewaardeerd, maar dat deze medewerkers juist innoverende activiteiten ontplooiën om zich te onderscheiden om daarmee een betere waardering te krijgen. Opvallend is dat de functiegroep interne ondernemers gemiddeld wel hoog scoort op deze hypothese, oftewel zij herkennen zich in deze 'bovenmatige waardering'. De functiegroep leidinggevendenden scoort gemiddeld juist onder de norm voor deze hypothese, zij beschouwen dit niet als een noodzakelijke voorwaarde.

Het verwerpen van hypothese 7: *het management herkent de frictiesituaties van bedrijfsprocessen* en hypothese 8: *het management beschouwt de innovatie als imagoversterkend voor de organisatie* zou direct verband kunnen houden met de 'afstand' die door de interne ondernemer wordt ervaren tot het management. Uit de antwoorden op de vragen blijkt dat het management nauwelijks actief contact zoekt met de interne ondernemer om hem te stimuleren en te inspireren. Mogelijk wordt ook niet alle interne en externe communicatie van het management over de innovatie, als zodanig herkend door de interne ondernemer en of zijn collega. Opvallend is ook dat de scores van de interne ondernemers voor deze 2 hypothesen opvallend lager zijn dan de scores van de leidinggevendenden.

Over de verworpen hypothesen kan, naast de verwerping op basis van de scores, worden opgemerkt dat er wellicht sprake zou kunnen zijn van onvolkomenheden, onduidelijkheden of onjuistheden.

- 1) Bij de verworpen hypothesen zouden meetfouten ten grondslag kunnen liggen aan de verwerping hiervan. Meetfouten die veroorzaakt worden door wellicht te weinig onderscheidende antwoordmogelijkheden (op de 5-punt Likert schaal) van de vragen. Ook zijn sommige vragen wellicht te weinig eenduidig geformuleerd. Dit werkt verkeerde antwoorden, verkeerde scores en meetfouten in de hand. Het is mogelijk dat de scores op de vragen van de hypothesen die zijn verworpen niet betrouwbaar of valide genoeg zijn. Er zou tevens sprake kunnen zijn van een andere, niet onderkende methodologische fout.
- 2) Een andere, mogelijke oorzaak voor een (al dan niet onterechte) verwerping van deze hypothesen is de grootte van het domein. Het domein van het onderzoek is *'geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap bij woningbouwcorporaties'*. Het behoort tot de mogelijkheden dat dit domein te klein is voor het kunnen trekken van de juiste conclusies. Hierdoor zouden hypothesen ten onrechte zijn verworpen, ook al zou een noodzakelijke voorwaarde 'altijd' aanwezig moeten zijn. Wellicht dat de verworpen hypothesen niet geldig of van toepassing zijn in het geselecteerde domein.
- 3) Als laatste wordt in dit kader genoemd dat de verworpen hypothesen toch oneigenlijke of weinig relevante hypothesen zijn. Een propositie, de relatie tussen 'concepts' kan misplaatst zijn, te weinig geloofwaardig. In dat geval zouden deze proposities in een volgend (replicatie) onderzoek achterwege kunnen blijven.

---

Op zich zijn dit waardevolle en nuttige overwegingen en constatering. Door de factoren te bestuderen die, (mogelijk onterechte) verwerping veroorzaken kan veel worden geleerd over het 'object of study' en de methodiek van onderzoek.

De **derde conclusie**, die op basis van de scores van de verschillende functiegroepen kan worden getrokken, is dat er grote overeenkomst wordt geconstateerd in de scores van de 'items' en de gemiddelden daarvan van de te meten variabelen. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat niet alleen de interne ondernemer zichzelf goed weet te duiden, maar dat ook zijn collega en leidinggevende hiertoe in staat zijn. Er is geen opvallend verschil in de scores van de items die (toch bijna) allemaal gaan over de interne ondernemer zelf. Een andere conclusie die ook zou kunnen worden getrokken is dat een interne ondernemer zich ook op dergelijke wijze laat gelden (hypothese 1: geldingsdrang). Dat hij in de organisatie duidelijk laat zien wie hij is en waar hij voor staat. Dit verschaft een eenduidig beeld over de interne ondernemer waardoor de overige functionarissen de ondernemer op een vergelijkbare wijze kwalificeren. Deze conclusie staft de uitspraak (bevinding) dat van de metingen (scores van de concepten) zowel de betrouwbaarheid als de validiteit groot is.

Een opmerkelijke, **vierde conclusie** is dat het toepassen van wegingsfactoren weinig verandering brengt in de conclusies zoals nu op basis van de resultaten zijn getrokken. Er is weliswaar in de data-analyse uiteengezet dat een drietal hypothesen verworpen dienen te worden indien er een wegingsfactor zou worden toegepast, maar die wegingsfactor had betrekking op de gemiddelde (samenvattende) scores van de functiegroepen. Het was een extra analyse die niet direct betrekking heeft op het conceptueel model. In deze drie hypothesen zou door het toepassen van wegingsfactor 3<sup>24</sup> de uiteindelijke conclusie wijzigen. Alle drie de hypothesen zouden dan immers (alsnog) verworpen worden.

Als wegingsfactoren worden toegepast op de functionarissen per case study dan wijzigen bepaalde case study's van score, maar voor de hypothesen 4 t/m 8 resulteert dat per hypothese niet in een score boven de norm (van 3,0) voor alle case study's.

Een verdergaande discussie over de gevoeligheid van een eventueel te hanteren weging is vanwege de zeer geringe impact op de scores, en daarmee de conclusies, van weinig toegevoegde waarde.

De meest objectieve benadering is dan ook geen wegingsfactoren toe te passen op de scores van de functionarisgroepen, niet per case study, maar ook niet voor de totaalscores van deze functiegroepen.

De laatste, **vijfde conclusie** die wordt getrokken is dat ondanks de grote betrouwbaarheid en validiteit van de scores, conclusies toch in alle voorzichtigheid moeten worden getrokken. Alle case study's betreffen interne ondernemers die aantoonbaar door eigen initiatief een innovatie van een bedrijfsproces hebben geïnitieerd. Dit initiatief heeft uiteindelijk ook geresulteerd in een geïmplementeerde innovatie met een akkoord van het management vooraf. Bij een innovatie zijn veel meer medewerkers betrokken dan alleen de interne ondernemer, zijn leidinggevende en het management. Vernieuwde of verbeterde bedrijfsprocessen hebben impact op de organisatie, op afdelingen, op afzonderlijke medewerkers. Deze zullen in regel ook

---

<sup>24</sup> Bij één hypothese voor de score van de functiegroep leidinggevend en bij overige twee hypothesen voor de score van de functiegroep interne ondernemers.

---

betrokken worden bij de ontwikkeling en uitwerking van een innovatie ('cross functional teams'). *'There is consensus that the effective implementation of cross-functional teams is critical to new product success'* (Holland, Gaston en Gomes (2000)). Productontwikkeling vindt vaak plaats volgens een gestructureerd proces<sup>25</sup>. Voor interne ondernemers die aan de basis staan van geïmplementeerde innovaties zijn in dit onderzoek een aantal kritische succesfactoren aangetoond. Hiermee is invulling gegeven aan de doelstelling van dit onderzoek. Uiteraard zijn er ook andere kritische succesfactoren dan die welke de interne ondernemer betreffen. Deze vallen echter buiten het kader van dit onderzoek.

*De **eindconclusie** van dit onderzoek is dat geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen, ingegeven door intern ondernemerschap, interne ondernemers vereist met een grote geldingsdrang in de onderneming, met een grote ambitie voor (kwaliteits)verbeteringen in de onderneming, die zeer loyaal zijn aan de onderneming en betrokken zijn bij de onderneming.*

#### **4.1 Implicaties**

Organisaties dienen zich bewust te zijn van de mogelijkheden, en daarmee te bereiken bedrijfseconomische voordelen, die intern ondernemerschap kan bieden. Deze *'awareness'* alleen is echter niet voldoende. Allereerst dient het management zich te richten op de noodzakelijke voorwaarden voor de organisatie om het juiste klimaat voor intern ondernemerschap te creëren. Deze praktijkgerichte implicatie heeft dit theoriegerichte onderzoek, mede op basis van empirische toetsing, duidelijk gemaakt.

De consequenties van dit onderzoek voor de theorie zijn dat er een viertal hypothesen (kritische succesfactoren) zijn geaccepteerd. Hiermee wordt inzicht verschaft in de noodzakelijke voorwaarden waaraan moet worden voldaan om te komen tot intern ondernemerschap. Zonder organisaties echter geen intern ondernemerschap.

De belangrijkste implicaties voor de toepassing van de resultaten van dit onderzoek voor leidinggevend en management van een onderneming, is dat deze zich bewust worden van de noodzaak van medewerkers met bijzondere kwaliteiten binnen de eigen organisatie. Kwaliteiten die door deze medewerkers worden aangewend om te komen met innovaties, suggesties en ideeën voor verbeteringen en vernieuwingen van (bijvoorbeeld) bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen waarin deze medewerkers zelf een rol spelen. Bijna al deze kwaliteiten kunnen door het management in zekere mate worden ontwikkeld bij medewerkers. Sterker gesteld, **moeten** bij medewerkers ontwikkeld worden. Met andere woorden, organisaties zijn in staat om hun eigen interne ondernemers in de organisatie op te leiden. De belangrijkste aandacht dient bij het management uit te gaan naar het creëren van die omstandigheden waarin medewerkers een grote geldingsdrang in de organisatie ontwikkelen, met een grote ambitie voor kwaliteitsverbeteringen in de organisatie staan, waarin medewerkers loyaal zijn aan de organisatie en die betrokken zijn bij de onderneming.

---

<sup>25</sup> Bijvoorbeeld conform het 'Stage-Gate Idea-to-Launch Process'(Cooper, 2008).

---

Zo zijn medewerkers meer betrokken bij een organisatie als ze serieus worden genomen en ook ervaren dat met ideeën wat wordt gedaan. Het zijn de kritische succesfactoren voor geïmplementeerde innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap.

Een onderneming is niet (tot nauwelijks) in staat om interne ondernemers 'pur sang' van buiten aan te trekken. Het is nu eenmaal niet mogelijk om externen aan te trekken en in dienst te nemen die reeds beschikken over alle noodzakelijke voorwaarden (kritische succesfactoren) waaraan moet worden voldaan om te komen tot succesvol intern ondernemerschap. Het zal een onderneming namelijk niet lukken om een nieuwe medewerker aan te trekken die direct erg betrokken is bij de organisatie. Dit is inherent aan het werken bij die organisatie. Dit gevoel en deze kwaliteit (kritische succesfactor) zullen zich pas ontwikkelen als medewerkers in dienst treden bij een organisatie. Dit geldt tevens voor de kwaliteiten (kritische succesfactoren) geldingsdrang, loyaliteit en ambitie. Met het oog op het belang van intern ondernemerschap en de kritische succesfactoren daarbij, dient het management zich hiervan goed bewust te zijn en die (werk)omstandigheden te creëren voor de noodzakelijke voorwaarden van intern ondernemerschap.

## **4.2 Beperkingen**

Allereerst dient te worden opgemerkt dat van de uitgezette vragenlijsten, de 10 case study's bij woningbouwcorporaties, alle vragenlijsten van de interne ondernemers compleet zijn ingevuld en geretourneerd. Van de 10 vragenlijsten die door een collega van de intern ondernemers ingevuld zouden moeten worden zijn er 2 niet geretourneerd. Van de leidinggevendenden van de intern ondernemers is 1 vragenlijst niet geretourneerd. In totaal zijn dus 27 van de 30 vragenlijsten ingevuld en retour ontvangen. De niet geretourneerde vragenlijsten waren tevens verdeeld over een drietal case study's. In de data-analyse is aangegeven dat deze ontbrekende vragenlijsten (naar alle waarschijnlijkheid) niet van invloed zijn op de conclusies die nu op basis van de scores, het eindresultaat, kunnen worden getrokken. De verantwoording voor deze uitspraak is de geconstateerde betrouwbaarheid en validiteit van de scores. De ontbrekende vragenlijsten zouden naar alle waarschijnlijkheid slechts extra bevestiging hebben opgeleverd voor de conclusies van het onderzoek. De ontbrekende vragenlijsten hebben in het bepalen van de scores geen rol gespeeld. Voor het bepalen van de gemiddelde scores is met deze ontbrekende lijsten wel rekening gehouden. Scores voor het bepalen van de gemiddelden zijn op deze ontbrekende lijsten aangepast. Toch is het correct om deze omstandigheid te beschouwen als mogelijke beperking van de resultaten van het onderzoek voor de betreffende 10 case study's.

Vervolgens kan als beperking van het onderzoek worden aangemerkt dat er geen persoonlijke gesprekken zijn geweest met de functionarissen die de vragenlijsten hebben ingevuld. Alhoewel vooraf was bedacht dat alleen met één of meerdere functionarissen contact zou worden opgenomen, met het verzoek om nadere uitleg in een gesprek indien de scores van de vragenlijsten hiertoe aanleiding gaven, wordt dit toch enigszins als een beperking van de resultaten van het onderzoek ervaren. Deze noodzaak was op basis van de scores ook niet aanwezig, gelet op de betrouwbaarheid en validiteit van de scores. Het voordeel nu is tevens geweest dat iedere functionaris zijn vragenlijst in alle objectiviteit heeft kunnen invullen.



---

In aanvulling hierop kan worden opgemerkt dat het de benaderde woningbouwcorporaties vrij stond om zelf een geschikte case study aan te dragen, hierin is niet gestuurd. De voorwaarden waaraan deze case study zou moeten voldoen waren wel duidelijk uiteengezet: een geïmplementeerde innovatie van een bedrijfsproces dat voortkwam uit intern ondernemerschap. Met alle contactpersonen van deze corporaties is telefonisch contact geweest waarin deze voorwaarden nadrukkelijk zijn benoemd. Dit is in tweede instantie nog per e-mail uiteengezet en toegelicht. De woningbouwcorporaties waren vervolgens vrij om een case te selecteren die in hun ogen voldeed aan deze voorwaarden. Dit is niet door mij gecheckt, maar de inhoud van de case study's is bekend. Op basis van de toelichting die door de corporaties is gegeven middels uitleg (uitleenzetting en toelichting) over de geselecteerde case study's kan in alle redelijkheid worden bevestigd dat alle cases vallen binnen het 'object van study'.

De vragen van de laatste 2 hypothesen, die direct betrekking hebben op het management, bleken in een aantal gevallen, zo bleek ook uit de scores van de verschillende case study's, lastig in te vullen. Enerzijds kan de oorzaak liggen in de beperkte betrokkenheid van het management met de invoering van innovaties van bedrijfsprocessen, omdat vertrouwen bestaat in het afdelingshoofd, zijn medewerkers en of omdat het bijna altijd afdelingsgerelateerde onderwerpen en processen betreft. Anderzijds wordt door het management niet altijd de noodzaak gevoeld om de betreffende innovatie, zowel intern als extern breed te ventileren en of hierover te communiceren. Een reden zou kunnen zijn dat het vaak afdelings specifieke verbeteringen en innovaties betreft. De diversiteit van de antwoorden van de case study's op de 2 laatste hypothesen was groot. In een enkel geval werden enkele vragen zelfs niet beantwoord. De conclusie om deze veronderstellingen van kritische succesfactoren te verwerpen lijkt én een juiste, maar ook een veilige conclusie.

Een beperking van dit onderzoek, waarvan de doelstelling is om een bijdrage te leveren aan de theorie, zou ook kunnen zijn dat het empirisch onderzoek slechts heeft plaatsgevonden in één enkele bedrijfstak (branche). Alhoewel de theorie voorziet in de algemene toepasbaarheid (generaliseerbaarheidsclaim), alle cases van geïmplementeerde bedrijfsprocessen ingegeven door intern ondernemerschap, zou hierin toch een beperking voor de wetenschappelijke relevantie kunnen liggen. Deze beperking doet evenwel niets af aan de validiteit van de nu opgestelde conclusies.

Als laatste zou ik als beperking willen aanmerken dat de vragen van de vragenlijsten, de onderliggende vragen voor het bepalen van de scores per hypothese, door mij zelf op de meest verantwoorde en logische wijze zijn opgesteld. Er is door mij geen 'standaard' vragenlijst gehanteerd voor het kunnen bepalen van de scores van de hypothesen<sup>26</sup>. Met recht kan de vraag gesteld worden of deze onderliggende vragen ook daadwerkelijk die informatie en scores opleveren om verantwoorde en wetenschappelijke uitspraken te doen over de acceptatie en of verwerping van de daaraan gerelateerde veronderstelling (hypothese). Ik zou daarop willen reageren door te stellen dat de wetenschappelijke methode van onderzoek, met de veronderstellingen zoals die door mij, mede op basis van de literatuur en de arbitrair ontwikkelde 'eigen

---

<sup>26</sup> Wel is gebruik gemaakt van gedragsvoorbeelden van adviesbureaus bij het beoordelen van competenties van medewerkers.

---

theorie', zijn geformuleerd en de vragen die voor de scores gesteld, resulteren in gerechtvaardigde wetenschappelijk onderbouwde conclusies. Dit dus op basis van de uitgangspunten van het onderzoek en de resultaten van de scores van de geselecteerde case study's<sup>27</sup>.

### **4.3 Aanbevelingen**

Voor een nog beter onderbouwde toepasbaarheid van de theorie wordt aanbevolen om ook in een aantal andere bedrijfstakken dan de onderzochte deze toets uit te voeren. Ook dan dient de nadruk te liggen op organisaties die nadrukkelijk opereren op het vlak van dienstverlening en 'ontastbare' producten.

Ook wordt aanbevolen om dit onderzoek, de gehanteerde methodiek inclusief vragenlijsten, te repliceren. Het empirisch onderzoek kan worden uitgevoerd bij andere woningbouwcorporaties, of zoals voorgesteld in andere bedrijfstakken, met daarbij andere innovaties van bedrijfsprocessen bij intern ondernemerschap als onderligger voor de casestudies.

Een andere aanbeveling is om de opgestelde hypothesen (veronderstellingen) te toetsen met een 'andere' vragenlijst, met andere onderliggende vragen. Deze vragen dienen natuurlijk wel tot het opstellen van conclusies te kunnen leiden over deze hypothesen. Wellicht kunnen dan eenduidiger conclusies worden getrokken voor de bovenliggende hypothesen.

Een wezenlijk andere aanbeveling dan hiervoor gedaan over het uitvoeren van empirisch onderzoek, zou kunnen zijn om juist de 'concepts' en proposities van de theorie te heroverwegen. De vraag is echter in hoeverre dan nog sprake is van replicatie of dat op geheel andere wijze een bijdrage wordt geleverd aan de theorie. Op zich is dit natuurlijk ook wenselijk.

*Geen theorie zo compleet of er kan van worden aangetoond waarom deze niet compleet is !!*

---

<sup>27</sup> In wetenschappelijk onderzoek wordt vaak slechts een beperkt percentage (bijvoorbeeld 20%) van de validiteit gerealiseerd. Dit impliceert dat nog 80% andere factoren (items) van invloed kunnen zijn op de conclusie over de meting van het concept.

---

## Referenties

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G. Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision*, Vol. 48(5): 732-755.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation, *Journal of Business Venturing* (16): 495-527.
- Ardichvili, Alexander, Cardozo, Richard, Ray, Sourav (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing* 18: 105-123.
- Baer, Markus, Frese, Michael (2003). Innovation in Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety Process Innovations, and Firm Performance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(1): 45-68.
- Benedetto, C. Anthony Di (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch, *Journal of Product Innovation Management* 16: 530-544.
- Bindl, U. K., Parker, Sharon K. (2010). Proactive work behavior: Forward thinking and change-oriented action in organizations, *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bitran, Gabriel, Pedrosa, Luis (1998). A Structured Product Development Perspective for Service Operations, *European Management Journal* Vol. 16, No. 2: 169-189.
- Blindenbach-Driessen, Floortje en Ende, Jan van den (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors, *Elsevier B.V.*
- Bonner, Joseph M., Ruckert, Robert W., Walker Jr., Orville C. (2002). Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance, *The Journal of Product Innovation management* 19: 233-245.
- Brockman, Beverly K., Morgan, Robert M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance, *Decision Sciences* Vol. 34, No. 2: 385-419.
- Brown, Shona L., Eisenhardt, Kathleen M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions, *Academy of management Review* Vol. 20, No. 2: 343-378.
- Collins, Jill & Hussey, Roger (2009). *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*. Hampshire UK: Palgrave and Macmillan.

- 
- Cooper, Robert G. en Kleinschmidt, Elko J. (1987). Success Factors in Product Innovation, *Industrial Marketing Management* 16: 215-223.
- Cooper, Robert G. (1994). New products: The Factors that Drive Success, *International Marketing Review* 11, 1: 60-76.
- Cooper, Robert G. en Kleinschmidt, Elko J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management* 12: 374-391.
- Cooper, Robert G. en Kleinschmidt, Elko J. (1996). Winning Business in Product Development: The Critical Success Factors, *Research Technology management Jul/Aug 1996*: 18-29.
- Cooper, Robert G. (1999). From experience: The Invisible Success factors In Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management* 16: 115-133.
- Cooper, Robert G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What's New and Nexgen Systems, *Journal of Product Innovation Management Vol. 25, No. 3*: 213-232.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onderbewuste – Denken met gevoel*, Bert Bakker: Amsterdam.
- Drucker, Peter F. (1998). The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review November-December 1998*: 149-157.
- Dul, J., and Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier.
- Edvardson, Bo and Olsson, Jan (1996). Key Concepts for New Service Development, *The Service Industries Journal*; 16, 2: 140-164.
- Erlandson, David A., Harris, Edward L., Skipper, Barbara L., Allen, Steve D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry, A Guide to Methods*. Newbury Park, California: SAGA Publications Ltd.
- Ernst, Holger (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of management Reviews Vol. 4, Issue 1*: 1-40.
- Frese, Michael, Fay, Doris (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century, *Research in Organizational Behavior, Vol. 23*: 133-187.
- Freund, York P. (1988). Planner's Guide: Critical Success factors. *Planning Review Jul/Aug*: 20-23.

- 
- Holland, S., Gaston, K., Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development, *International Journal of Management Reviews Volume 2 Issue 3*: 231-259.
- Gerritsen, Suzanne (2001). *Schrijfgids voor economen*, Uitgeverij Couthinho, Bussum.
- Ginsberg, A., Hay, M. (1994). Confronting The Challenges Of Corporate Entrepreneurship: Guidelines for Venture Managers, *European Management Journal, Vol. 12(4)*: 382-389.
- Jensen, Bjarne and Harmsen, Hanne (2001). Implementation of success factors in new product development – the missing links? *European Journal of Innovation Management, Vol. 4(1)*: 37-52.
- Jong, J.P.J. de, Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review. EIM, Zoetermeer.
- Jong, J.P.J. de, W.E.J. Bodewes & S. Harkema (2007). *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*, SDU: Den Haag.
- Jong, J.P.J. de en Vermeulen, Patrick A.M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review, *Management Decision 41, 9*: 844-858.
- Jong, J.P.J. de en Wennekers, A.R.M. (2008)(I). Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behavior, *SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Jong, J.P.J. de en Wennekers, A.R.M. (2008)(II). Intern ondernemerschap: Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? In: *Handboek Effectief Opleiden*, Elsevier, december 2008 (48): 105-132.
- Kanter, Rosabeth Moss (2006). Innovation: The Classic Traps, *Harvard Business Review November 2006*: 73-83.
- Kessler, Eric H., Chakrabarti, Alok K. (1996). Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, And Outcomes, *Academy of Management Review Vol. 21, No. 4*: 1143-1191.
- Lager, Thomas, Horte, Sven-Ake (2002). Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry, *Integrated Manufacturing Systems 13; 3*: 158-164.
- Lam, Ping-Kit, Chin, Kwai-Sang (2005). Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development, *Industrial Marketing Management 34*: 761-772.
- Leidecker, Joel K. and Bruno, Albert V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning, Vol. 17, No. 1*: 23-32.

- 
- Lester, Don H. (1998) Critical Success factors for new product development, *Research Technology management Jan/Feb 1998*: 36-43.
- Menzel, H.C., Aaltio, I & Ulijn, J.M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations, *Technovation 27*: 732-743.
- Montoya-Weiss, Mitzi M. and Calantone, Roger (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-analysis, *Journal of Innovation Management 11*: 397-417.
- Panne, Gerben van der, Beers, Cees van and Kleinknecht, Alfred (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review, *International Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 3*: 309-338.
- Rese, Alexandra en Baier, Daniel (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises, *R&D management 41, 2*: 138-155.
- Schmidt, Jeffrey B., Sarangee, Kumar R., Montoya, Mitzi M. (2009). Exploring New Product Development Project Review Practices, *Journal of Product Innovation Management 2009; 26*: 520-535.
- Shane, Scott, Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research, *Academy of Management Review Vol. 25, No. 1*: 217-226.
- Tulder, Rob van (2007). *Skill Sheets*, Amsterdam: Pierson Education.
- Vasconcellos, J. (1988). The Impact of Key Success Factors on Company Performance, *Long Range Planning, Vol. 21, No. 6*: 56-64.
- Wong, Kuan Yew (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 3*: 261-279.
- Yahaya, Shahrul-Yazid (2007). New product development management issues and decision-making approaches, *Industrial Management Decision, Vol. 45, No. 7*: 1123-1142.
- Zwikael, Ofer, Globerson, Shlomo (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes, *International Journal of Production Research, Vol. 44, No. 17*: 3433-3449.

## Bijlage 1: Innovaties in ondernemingen

Categorie	Bron	Omschrijving
<b>Directe omgeving van de ondernemer</b>	Verrassingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onverwachte gebeurtenis</li> <li>• Plotselinge mee- of tegenvallers</li> </ul>
	Tekortkomingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een kloof tussen een bestaande en een gewenste situatie</li> <li>• Een probleem, klacht of iets wat niet goed functioneert</li> </ul>
	Procesbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeften die ontstaan om zaken beter te laten werken</li> <li>• Innovaties die nodig zijn door of voor de realisatie van andere innovaties</li> </ul>
	Veranderingen in de afzetmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groei of andere samenstelling van de afzetmarkt</li> <li>• Behoeften van specifieke groepen afnemers</li> </ul>
<b>Algemene ontwikkelingen meer op afstand van de ondernemer</b>	Demografische ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen in de samenstelling van de bevolking (opleidingsniveaus, aantallen tweeverdieners, vergrijzing, verhouding autochtonen/allochtonen, etc.)</li> </ul>
	Nieuwe invalshoeken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een collectieve nieuwe manier van kijken</li> <li>• Verandering in de maatschappelijke perceptie en waardering van bepaalde zaken</li> </ul>
	Nieuw kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied die resulteren in nieuwe technologie</li> <li>• Nieuwe inzichten in de werking van sociale en maatschappelijke verschijnselen (bijvoorbeeld optimale organisatievormen)</li> </ul>

**Figuur 3 : Entrepreneurial opportunity, Drucker (1985)**

4 Categories	18 Factors of determinants of new product performance
Strategic Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product Advantage</li> <li>• Marketing Synergy</li> <li>• Technological Synergy</li> <li>• Strategy</li> <li>• Company Resources</li> </ul>
Market Environment Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Potential</li> <li>• Market Competiveness</li> <li>• Environment</li> </ul>
Development Process Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocol</li> <li>• Proficiency of Predevelopment Activities</li> <li>• Proficiency of Market-related Activities</li> <li>• Proficiency of Technological Activities</li> <li>• Top Management Support, Control and Skills</li> <li>• Speed to Market</li> <li>• Costs</li> <li>• Financial / Business Analysis</li> </ul>
Organizational Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal / External Communication</li> <li>• Organizational Factors</li> </ul>

**Figuur 4 : Montoya-Weiss en Calantone (1994)**

## ***Bijlage 2: Kritische succesfactoren***

<b>5 Areas</b>	<b>16 Critical Success Factors</b>
Senior Management Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior management commitment forms an essential foundation of support for new products;</li> <li>• The culture of the organization must support and reward innovative, 'intrapreneurial' individuals who are engaged in new product development;</li> </ul>
Organizational Structure and Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-functional teams are ideally suited for new-product development assignments;</li> <li>• The new-product development organization should be focused on adding value to the efforts of the Venture team by helping, supporting and guiding;</li> <li>• The new product development process must provide strategy and fundamental operational guidelines;</li> <li>• Teams and organizations will be more effective if they share a common understanding of the process for new product development;</li> </ul>
Developing attractive New Product Concepts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation requires expertise, skills, motivation, appropriate boundaries, and time;</li> <li>• Generating good ideas that go beyond existing company technologies and/or market applications will require either substantial time for learning or the leveraging of expertise outside the company;</li> </ul>
Forming the Venture Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuals' skills, experience and ability to function effectively as part of a team are just as important as the attractiveness of the new product concept;</li> <li>• Team formation events are essential for members to learn to work together, develop plans and take charge of the product development effort;</li> </ul>
Project Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop a detailed project tactical plan that identifies those tasks critical to achieving project goals;</li> <li>• Tactical planning for new product development involves developing clear goals and milestone measurements before laying out tasks. The emphasis is on addressing unknowns and validating assumptions, as early as possible. Call it 'validation-driven planning';</li> <li>• Shift to external focus to run the new product venture;</li> <li>• Since the marketplace already knows whether the new concept has merit or not, the challenge now is to bring that understanding into the venture team;</li> <li>• Communications to management should emphasize progress versus plans, current critical issues, how these issues will be resolved, what has been learned, and any significant unknowns that remain;</li> <li>• To successfully run the new venture, the insight gained through reassessment efforts, along with new information gained on almost a daily basis, must be used to update and redirect project plans and keep team members aligned.</li> </ul>

***Figuur 5 : Lester (1998)***

<b>Strategic Factors</b>	<b>Development Process Factors</b>	<b>Market Environment Factors</b>	<b>Organizational Factors</b>
Product advantage	Protocol	Market competitiveness	Internal/external relations
Technological synergy	Professional technical activities	Market potential	Organizational factors
Marketing synergy	Professional marketing activities	Environment	
Strategy	Top management support/skill		
Company resources	Professional pre-development activities		
	Speed to market		
	Costs		
	Financial/business analysis		

***Figuur 6 : Montoya-Weiss and Calantone (1994)***



<b>'Key' Success Factors</b>	<b>Success Factors</b>
A high-quality new product process	High-quality new product project teams
A defined new product strategy for the business unit	Senior management committed to, and involved in, new products
Adequate resources of people and money	An innovative climate and culture
R&D spending for new product development [as a percentage of the sale]	The use of cross-functional project teams
	Senior management accountability for new product results

**Figuur 7 : Cooper en Kleinschmidt (1996)**

<b>'Key' Success Factors</b>	<b>More in Detail</b>
A high-quality new product process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• First, there was an emphasis on up-front homework - both market and technical assessments – before projects moved into the development phase;</li> <li>• The process included sharp, early product definition, before development work began;</li> <li>• There were tough Go/Kill decision points in the process, where projects really did get killed;</li> <li>• There was a focus on quality of execution, in which project activities were carried out in a quality fashion;</li> <li>• The new process was complete or thorough; every needed activity was carried out, with no hasty corner-cutting;</li> <li>• The new product process was flexible; stages and decision points could be skipped or combined, as dictated by the nature and risk of the project;</li> </ul>
A defined new product strategy for the business unit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There are goals or objectives for the business's total new product effort (e.g. what sales, profits, etc. the new products will contribute to the business);</li> <li>• The role of new products in achieving business goals is clearly communicated to all;</li> <li>• There are clearly defined areas of strategic focus – strategic arenas – to give direction to the business's total new product effort;</li> <li>• The business's new product effort has a long-term thrust and focus, including some longer-term projects (as opposed to short-term, incremental projects);</li> </ul>
Adequate resources of people and money	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The necessary resources have been devoted by senior management to achieve the firm's new product objectives;</li> <li>• R&amp;D budgets are adequate to achieve the stated objectives;</li> <li>• The necessary people are in place, and release time is given for specific new product projects;</li> </ul>
R&D spending for new product development [as a percentage of the sale]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;D spending for new product development [as a percentage of the sale].</li> </ul>

**Figuur 8 : Cooper en Kleinschmidt (1996)**

<b>People</b>	<b>Structure</b>	<b>Resources</b>	<b>Networking</b>
Front-line employees	Rules and procedures	Financial resources	Interaction with clients
Innovative roles	Task descriptions and rotation	Information technology	External focus
Expertise	Multifunctional teams	Assignment of coworkers	Co-operation with other parties
	Internal co-operation		Pre-launch testing
	Reward system		Market launch
			Reputation [role of peers and experts]

***Figuur 9 : De Jong et al (2003)***

<b>Firm-related</b>	<b>Project-related</b>	<b>Product-related</b>	<b>Market-related</b>
Organisatiecultuur	Bewustzijn begrip, besef en mogelijkheden ondersteuning organisatie	Relatieve prijs	Concentratie van de te bedienen markt
Ervaring met innovaties in de organisatie	Managementstijl innoveren	Kwaliteit van de innovatie	'timing' van de markt introductie [effectuering implementatie]
Kenmerken van het R&D team [de intrapreneur]			
Organisatiestrategie innovatief gedrag			
Organisatiestructuur	Ondersteuning van het 'top management'	Mate van vernieuwing van de innovatie	Druk van de markt
Effectiviteit en activiteit afdeling R&D		Technologische geavanceerdheid	Marketing

***Figuur 10 : Van der Panne et al (2004)***

## Bijlage 3: Vragenlijsten

### Vragenlijst voor de 'Interne Ondernemer'

Case: [benoemen] die dient als onderlegger voor deze vragenlijst / met de betreffende interne ondernemer					
In welke mate laat jij jezelf (in het algemeen) horen en zien en kom je op tactvolle wijze voor jezelf op	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hou jij met jouw beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre check jij afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord jij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voel je dan de behoefte om een 'om je heen' te kijken	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre ben jij op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor jouw eigen werk van direct belang zijn	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre toets jij bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak maak jij effectief gebruik van de weg die jij kent binnen de eigen informele organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak wacht jij bij problemen af, stel je je afhankelijk op en onderneem je (feitelijk) geen actie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoeveel innovatie ideeën worden tijdens planningsgesprekken door jou ingebracht	geen een	een enkele	meerdere	veel	zeer veel
In hoeverre vind jij dat je getuigt van (intern) ondernemerschap	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate zoek jij naar effectieve oplossingen en stimuleer jij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en span jij jezelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate ontwikkel jij eigen werkwijzen, doe jij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak laat jij jezelf horen waar het gaat om 'opportunities' (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre vertaal jij behoeften en ontwikkelingen in de omgeving naar zakelijke mogelijkheden voor jezelf of de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoeveel moeite heb jij om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	helemaal geen moeite	nauwelijks moeite	enigszins moeite	veel moeite	zeer veel moeite
Hoe actief ben jij bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	helemaal niet	nauwelijks actief	redelijk actief	vrij actief	zeer actief
Hoe vaak draag jij uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neem je hierin het voortouw	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe kritisch ben jij als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	helemaal niet	nauwelijks kritisch	redelijk kritisch	erg kritisch	zeer kritisch
Hoe vaak val jij collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af, naar klanten of naar buiten	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak maak jij bij zakelijke meningsverschillen jouw eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	nooit	bijna nooit	soms	bijna altijd	altijd
In welke mate sta jij open en toon jij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van je eigen mening)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre ben jij bij onderhandelingen vasthoudend aan jouw eigen wensen, en blijft je de goede sfeer bewaken	niet vasthoudend	weinig vasthoudend	neutraal	vasthoudend	zeer vasthoudend
In hoeverre laat jij door jezelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij jouw leidinggevende bestaat) snel los	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe snel ben jij geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	helemaal niet	nauwelijks	redelijk snel	erg snel	zeer snel
In welke mate zet jij bij een innovatief idee door, ondanks tegenslag of teleurstelling en probeer je het steeds opnieuw	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate houd jij je aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met jouw eigen belangen	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak praat jij over 'wij' in plaats van 'zij' als jij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre stel jij termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd

moeten zijn					
Hoe vaak breng jij een duidelijke mening naar voren, geef jij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak houd jij vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op jou wordt uitgeoefend om je aan te passen	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In welke mate noem jij in jouw afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak stel jij gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stel je je niet tevreden met onvolledige informatie)	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe goed ben jij in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak ga jij zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak spreek jij collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak zie jij het werk dat gedaan moet worden en handel je daar ook naar	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak betrek jij de leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In welke mate ben jij bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre ben jij in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet jij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak vraag jij anderen actief om feedback met betrekking tot het persoonlijk functioneren	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Jouw jaarlijkse beoordeling is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van jouw collega's op jouw afdeling	veel lager	lager	niet lager niet hoger	hoger	veel hoger
Hoe vaak krijg jij 'extra' verzoeken van jouw leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jouw medewerking voor activiteiten die buiten jouw functie- en/of taakomschrijving liggen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jou om enkele van 'zijn' eigen taken over te nemen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	helemaal niet	niet echt enthousiast	redelijk enthousiast	erg enthousiast	zeer enthousiast
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed

## Vragenlijst voor een 'Collega van de Intern Ondernemer'

Case: [benoemen] die dient als onderlegger voor deze vragenlijst / met de betreffende interne ondernemer					
In welke mate laat jouw collega (de intern ondernemer) zichzelf (in het algemeen) horen en zien en komt hij op tactvolle wijze voor zichzelf op	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Houdt jouw collega met zijn beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre checkt jouw collega afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord hij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voelt jouw collega dan de behoefte om een 'om zich heen' te kijken	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw collega op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor zijn eigen werk van direct belang zijn	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre toetst jouw collega bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak maakt jouw collega effectief gebruik van de weg die hij kent binnen de eigen informele organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak wacht jouw collega bij problemen af, stelt hij zich afhankelijk op en onderneemt hij (feitelijk) geen actie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoeveel innovatie ideeën [denk jij] worden tijdens planningsgesprekken door jouw collega ingebracht	geen een	een enkele	meerdere	veel	zeer veel
In hoeverre vindt jouw collega dat hij getuigt van (intern) ondernemerschap	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate zoekt jouw collega naar effectieve oplossingen en stimuleert hij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant hij zichzelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate ontwikkelt jouw collega eigen werkwijzen, doe hij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak laat jouw collega zichzelf horen waar het gaat om 'opportuniteiten' (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre vertaalt jouw collega behoeften en ontwikkelingen in de omgeving naar zakelijke mogelijkheden voor zichzelf of de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoeveel moeite heeft jouw collega om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	helemaal geen moeite	nauwelijks moeite	enigszins moeite	veel moeite	zeer veel moeite
Hoe actief is jouw collega bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	helemaal niet	nauwelijks actief	redelijk actief	vrij actief	zeer actief
Hoe vaak draagt jouw collega uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neemt hij hierin het voortouw	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe kritisch is jouw collega als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	helemaal niet	nauwelijks kritisch	redelijk kritisch	erg kritisch	zeer kritisch
Hoe vaak valt jouw collega collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af, naar klanten of naar buiten	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak maakt jouw collega bij zakelijke meningsverschillen zijn eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	nooit	bijna nooit	soms	bijna altijd	altijd
In welke mate staat jouw collega open en toont hij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van zijn eigen mening)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw collega bij onderhandelingen vasthoudend aan zijn eigen wensen, en blijft hij de goede sfeer bewaken	niet vasthoudend	weinig vasthoudend	neutraal	vasthoudend	zeer vasthoudend
In hoeverre laat jouw collega door zichzelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij zijn leidinggevende bestaat) snel los	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe snel is jouw collega geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	helemaal niet	nauwelijks	redelijk snel	erg snel	zeer snel
In welke mate zet jouw collega bij een innovatief idee door, ondanks tegenslag of teleurstelling en probeert hij het steeds opnieuw	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate houdt jouw collega zich aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd

zijn eigen belangen					
Hoe vaak praat jouw collega over 'wij' in plaats van 'zij' als hij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre stelt jouw collega termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak brengt jouw collega een duidelijke mening naar voren, geeft hij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak houdt jouw collega vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op hem wordt uitgeoefend om zich aan te passen	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In welke mate noemt jouw collega in zijn afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak stelt jouw collega gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stelt hij zich niet tevreden met onvolledige informatie)	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe goed is jouw collega in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak gaat jouw collega zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak spreekt jouw collega collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak ziet jouw collega het werk dat gedaan moet worden en handelt hij daar ook naar	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak betreft jouw collega zijn leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In welke mate is jouw collega bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw collega in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet hij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak vraagt jouw collega anderen actief om feedback met betrekking tot zijn persoonlijk functioneren	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
De jaarlijkse beoordeling van jouw collega is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van zijn collega's op zijn afdeling	veel lager	lager	niet lager niet hoger	hoger	veel hoger
Hoe vaak krijgt jouw collega 'extra' verzoeken van zijn leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar de leidinggevende van jouw collega zijn medewerking voor activiteiten die buiten zijn functie- en of taakomschrijving liggen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar vraagt de leidinggevende van jouw collega hem om enkele van 'zijn' eigen taken over te nemen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	helemaal niet	niet echt enthousiast	redelijk enthousiast	goed erg enthousiast	zeer enthousiast
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed

## Vragenlijst voor de 'Leidinggevende van de Intern Ondernemer'

Case: [benoemen] die dient als onderlegger voor deze vragenlijst / met de betreffende interne ondernemer					
In welke mate laat jouw medewerker (de intern ondernemer) zichzelf (in het algemeen) horen en zien en komt hij op tactvolle wijze voor zichzelf op	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Houdt jouw medewerker met zijn beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre checkt jouw medewerker afspraken en procedures nauwkeurig en verwoordt hij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voelt jouw medewerker dan de behoefte om een 'om zich heen' te kijken	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw medewerker op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor zijn eigen werk van direct belang zijn	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre toetst jouw medewerker bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak maakt jouw medewerker effectief gebruik van de weg die hij kent binnen de eigen informele organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak wacht jouw medewerker bij problemen af, stelt hij zich afhankelijk op en onderneemt hij (feitelijk) geen actie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoeveel innovatie ideeën [denk jij] worden tijdens planningsgesprekken door jouw medewerker ingebracht	geen een	een enkele	meerdere	veel	zeer veel
In hoeverre vindt jouw medewerker dat hij getuigt van (intern) ondernemerschap	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate zoekt jouw medewerker naar effectieve oplossingen en stimuleert hij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant hij zichzelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate ontwikkelt jouw medewerker eigen werkwijzen, doe hij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak laat jouw medewerker zichzelf horen waar het gaat om 'opportuniteiten' (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre vertaalt jouw medewerker behoeften en ontwikkelingen in de omgeving naar zakelijke mogelijkheden voor zichzelf of de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoeveel moeite heeft jouw medewerker om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	helemaal geen moeite	nauwelijks moeite	enigszins moeite	veel moeite	zeer veel moeite
Hoe actief is jouw medewerker bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	helemaal niet	nauwelijks actief	redelijk actief	vrij actief	zeer actief
Hoe vaak draagt jouw medewerker uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neemt hij hierin het voortouw	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe kritisch is jouw medewerker als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	helemaal niet	nauwelijks kritisch	redelijk kritisch	erg kritisch	zeer kritisch
Hoe vaak valt jouw medewerker medewerker's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af, naar klanten of naar buiten	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak maakt jouw medewerker bij zakelijke meningsverschillen zijn eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	nooit	bijna nooit	soms	bijna altijd	altijd
In welke mate staat jouw medewerker open en toont hij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van zijn eigen mening)	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw medewerker bij onderhandelingen vasthoudend aan zijn eigen wensen, en blijft hij de goede sfeer bewaken	niet vasthoudend	weinig vasthoudend	neutraal	vasthoudend	zeer vasthoudend
In hoeverre laat jouw medewerker door zichzelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij zijn leidinggevende bestaat) snel los	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe snel is jouw medewerker geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	helemaal niet	nauwelijks	redelijk snel	erg snel	zeer snel
In welke mate zet jouw medewerker bij een innovatief idee door, ondanks tegenslag of teleurstelling en probeert hij het steeds opnieuw	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In welke mate houdt jouw medewerker zich aan het beleid, de	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd

normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met zijn eigen belangen					
Hoe vaak praat jouw medewerker over 'wij' in plaats van 'zij' als hij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In hoeverre stelt jouw medewerker termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak brengt jouw medewerker een duidelijke mening naar voren, geeft hij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak houdt jouw medewerker vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op hem wordt uitgeoefend om zich aan te passen	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
In welke mate noemt jouw medewerker in zijn afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe vaak stelt jouw medewerker gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stelt hij zich niet tevreden met onvolledige informatie)	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe goed is jouw medewerker in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak gaat jouw medewerker zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak spreekt jouw medewerker collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak ziet jouw medewerker het werk dat gedaan moet worden en handelt hij daar ook naar	nooit	bijna nooit	af en toe	bijna altijd	altijd
Hoe vaak betreft jouw medewerker zijn leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In welke mate is jouw medewerker bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	helemaal niet	nauwelijks	in redelijke mate	in hoge mate	in zeer hoge mate
In hoeverre is jouw medewerker in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet hij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	helemaal niet	nauwelijks	redelijk	goed	zeer goed
Hoe vaak vraagt jouw medewerker anderen actief om feedback met betrekking tot zijn persoonlijk functioneren	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
De jaarlijkse beoordeling van jouw medewerker is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van zijn collega's op zijn afdeling	veel lager	lager	niet lager niet hoger	hoger	veel hoger
Hoe vaak krijgt jouw medewerker 'extra' verzoeken van zijn leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar de leidinggevende van jouw medewerker zijn medewerking voor activiteiten die buiten zijn functie- en of taakomschrijving liggen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
Hoe vaak per jaar vraagt de leidinggevende van jouw medewerker hem om enkele van 'zijn' eigen taken over te nemen	nooit	bijna nooit	af en toe	vaak	zeer vaak
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	helemaal niet	niet echt enthousiast	redelijk enthousiast	erg enthousiast	zeer enthousiast
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	helemaal niet	nauwelijks	een enkele	in hoge mate	in zeer hoge mate
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	helemaal niet	niet echt goed	redelijk	goed	zeer goed



## Bijlage 4: Vragenlijsten / Output 1

In onderstaande tabel staan de scores op de vragen (op de 5-punt Likert schaal) van de **Interne Ondernemers** van de 10 case study's.

In de geel gearceerde rijen (met concepts) staat de gemiddelde score van de onderliggende 'items'.

Case Study's	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	gem
<b>Geldingsdrang</b>	3,3	3,3	4,4	4,4	3,8	3,9	3,9	4,0	4,0	3,8	3,9
In welke mate laat jij jezelf (in het algemeen) horen en zien en kom je op tactvolle wijze voor jezelf op	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Hoe vaak maak jij bij zakelijke meningsverschillen jouw eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9
In welke mate sta jij open en toon jij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van je eigen mening)	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0
In hoeverre ben jij bij onderhandelingen vasthoudend aan jouw eigen wensen, en blijft je de goede sfeer bewaken	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,8
Hou jij met jouw beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,8
In hoeverre toets jij bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	3,0	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,9
Hoe vaak maak jij effectief gebruik van de weg die jij kent binnen de eigen informele organisatie	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,3
Hoe vaak wacht jij bij problemen af, stel je je afhankelijk op en onderneem je (feitelijk) geen actie	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	3,0	4,1
<b>Ambitie</b>	3,5	3,5	4,8	4,0	3,4	3,5	3,4	3,4	4,8	3,4	3,8
Hoeveel innovatie ideeën worden tijdens planningsgesprekken door jou ingebracht	2,0	2,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	5,0	2,0	2,7
In hoeverre vind jij dat je getuigt van (intern) ondernemerschap	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,6
In welke mate zoek jij naar effectieve oplossingen en stimuleer jij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en span jij jezelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	4,0	4,0	5,0	x	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,1
Hoe vaak betrek jij de leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	2,0	2,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	3,0	3,5
In welke mate ben jij bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,8
Hoe vaak laat jij jezelf horen waar het gaat om opportuniteiten (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	5,0	4,0	4,1
Hoe vaak zie jij het werk dat gedaan moet worden en handel je daar ook naar	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,3
Hoe vaak draag jij uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neem je hierin het voortouw	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,9

<b>Loyaal</b>	3,1	3,0	3,5	3,6	3,1	4,0	3,4	3,6	3,8	3,4	3,5
In hoeverre laat jij door jezelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij jouw leidinggevende bestaat) snel los	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,7
In welke mate zet jij bij een innovatief idee door ondanks tegenslag of teleurstelling en probeer je het steeds opnieuw	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	5,0	3,0	3,7
In welke mate houd jij je aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met jouw eigen belangen	3,0	2,0	2,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,5
Hoe vaak val jij collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af naar klanten of naar buiten	5,0	5,0	3,0	5,0	2,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,3
Hoe vaak praat jij over 'wij' in plaats van 'zij' als jij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,3
In hoeverre stel jij termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	6,0	3,0	4,1
In hoeverre check jij afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord jij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,7
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voel je dan de behoefte om een 'om je heen' te kijken	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,3
<b>Betrokken</b>	3,6	3,9	4,3	3,6	3,7	3,3	3,5	3,4	4,3	3,3	3,6
In hoeverre ben jij op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor jouw eigen werk van direct belang zijn	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	2,0	3,6
In hoeverre vertaal jij behoeften en ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor jouw zelf of de organisatie	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	x	3,0	3,7
Hoe actief ben jij bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	2,0	2,0	2,0	3,0	x	2,0	3,0	2,0	5,0	2,0	2,6
Hoe vaak breng jij een duidelijke mening naar voren, geef jij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Hoe vaak houd jij vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op jou wordt uitgeoefend om je aan te passen	4,0	x	4,0	2,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4
In welke mate noem jij in jouw afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Hoe vaak stel jij gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stel je je niet tevreden met onvolledige informatie)	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,1
Hoe goed ben jij in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8
<b>Bedrijfscultuur</b>	2,9	3,3	3,8	3,5	3,4	3,3	3,3	3,0	3,5	3,3	3,3
Hoe vaak ga jij zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,2
Hoe vaak spreek jij collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	2,0	2,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,9
In welke mate ontwikkel jij eigen werkwijzen, doe jij											

niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Hoeveel moeite heb jij om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
Hoe snel ben jij geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,5
In hoeverre ben jij in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet jij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,3
Hoe kritisch ben jij als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,3
Hoe vaak vraag jij anderen actief om feedback met betrekking tot het persoonlijk functioneren	2,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,7
<b>Waardering</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>
Jouw jaarlijkse beoordeling is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van jouw collega's op jouw afdeling	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Hoe vaak krijg jij 'extra' verzoeken van jouw leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	3,0	4,0	3,9
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jouw medewerking voor activiteiten die buiten jouw functie- en of taakomschrijving liggen	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,6
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jou om enkele 'zijn' eigen taken over te nemen	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,2
<b>Herkenning opportunity</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>2,0</b>	<b>3,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,8</b>	<b>2,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	2,0	2,0	4,0	2,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,1
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	2,0	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	2,4
<b>Imagoversterkend</b>	<b>4,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,0</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	4,0	4,0	3,0	2,0	4,0	2,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,3
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	5,0	3,0	4,0	1,0	3,0	1,0	4,0	x	4,0	3,0	3,1
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	5,0	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	2,0	2,6
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	5,0	4,0	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0	2,7

In onderstaande tabel staan de scores op de vragen (op de 5-punt Likert schaal) van de **Collega Interne Ondernemers** van de 10 case study's.

In de geel gearceerde rijen (met concepts) staat de gemiddelde score van de onderliggende 'items'.

Case study's	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	gem
<b>Geldingsdrang</b>	3,5	3,5	4,0	3,6	4,3	3,4	4,0	x	x	4,4	3,8
In welke mate laat jij jezelf (in het algemeen) horen en zien en kom je op tactvolle wijze voor jezelf op	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,5
Hoe vaak maak jij bij zakelijke meningsverschillen jouw eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,6
In welke mate sta jij open en toon jij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van je eigen mening)	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,5
In hoeverre ben jij bij onderhandelingen vasthoudend aan jouw eigen wensen, en blijft je de goede sfeer bewaken	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	x	4,0	3,8
Hou jij met jouw beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	x	5,0	4,1
In hoeverre toets jij bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	x	x	5,0	4,0
Hoe vaak maak jij effectief gebruik van de weg die jij kent binnen de eigen informele organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	x	x	4,0	4,0
Hoe vaak wacht jij bij problemen af, stel je je afhankelijk op en onderneem je (feitelijk) geen actie	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	x	x	5,0	4,1
<b>Ambitie</b>	3,8	3,8	4,0	3,6	4,1	3,3	3,6	x	x	4,1	3,8
Hoeveel innovatie ideeën worden tijdens planningsgesprekken door jou ingebracht	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	x	x	3,0	3,0
In hoeverre vind jij dat je getuigt van (intern) ondernemerschap	3,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	x	x	4,0	3,8
In welke mate zoek jij naar effectieve oplossingen en stimuleer jij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en span jij jezelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	x	x	5,0	4,5
Hoe vaak betrek jij de leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	3,0	3,0	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	x	x	4,0	3,6
In welke mate ben jij bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	x	x	5,0	3,9
Hoe vaak laat jij jezelf horen waar het gaat om opportuniteiten (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,6
Hoe vaak zie jij het werk dat gedaan moet worden en handel je daar ook naar	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	x	x	4,0	4,1
Hoe vaak draag jij uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neem je hierin het voortouw	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	x	x	4,0	3,8
<b>Loyaal</b>	3,1	3,1	3,8	3,1	3,9	3,5	3,8	x	x	3,8	3,5
In hoeverre laat jij door jezelf gestelde doelen											

(waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij jouw leidinggevende bestaat) snel los	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	x	x	3,0	3,3
In welke mate zet jij bij een innovatief idee door ondanks tegenslag of teleurstelling en probeer je het steeds opnieuw	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	x	x	4,0	3,3
In welke mate houd jij je aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met jouw eigen belangen	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	x	x	4,0	3,9
Hoe vaak val jij collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af naar klanten of naar buiten	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	x	x	5,0	4,4
Hoe vaak praat jij over 'wij' in plaats van 'zij' als jij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	3,0	3,0	4,0	x	4,0	4,0	4,0	x	x	4,0	3,7
In hoeverre stel jij termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	x	4,0	4,0
In hoeverre check jij afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord jij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,4
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voel je dan de behoefte om een 'om je heen' te kijken	2,0	2,0	4,0	1,0	3,0	2,0	2,0	x	x	2,0	2,3
<b>Betrokken</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>
In hoeverre ben jij op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor jouw eigen werk van direct belang zijn	3,0	3,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	x	x	5,0	4,1
In hoeverre vertaal jij behoeften en ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor jouw zelf of de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,9
Hoe actief ben jij bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	2,0	4,0	x	x	3,0	3,3
Hoe vaak breng jij een duidelijke mening naar voren, geef jij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	x	x	4,0	3,8
Hoe vaak houd jij vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op jou wordt uitgeoefend om je aan te passen	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	x	3,0	3,6
In welke mate noem jij in jouw afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	x	x	4,0	3,8
Hoe vaak stel jij gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stel je je niet tevreden met onvolledige informatie)	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,6
Hoe goed ben jij in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	x	x	4,0	3,4
<b>Bedrijfscultuur</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>
Hoe vaak ga jij zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	x	x	5,0	4,4
Hoe vaak spreek jij collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	x	x	3,0	2,8
In welke mate ontwikkel jij eigen werkwijzen, doe jij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	2,0	3,0	x	x	4,0	3,8
Hoeveel moeite heb jij om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	x	x	2,0	2,5

Hoe snel ben jij geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	x	x	3,0	3,0
In hoeverre ben jij in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet jij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	3,0	3,0	4,0	1,0	3,0	2,0	3,0	x	x	4,0	2,9
Hoe kritisch ben jij als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	x	x	5,0	3,6
Hoe vaak vraag jij anderen actief om feedback met betrekking tot het persoonlijk functioneren	1,0	1,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	x	x	4,0	2,5
<b>Waardering</b>	2,8	2,8	3,3	3,0	3,7	2,8	2,8	x	x	3,3	3,0
Jouw jaarlijkse beoordeling is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van jouw collega's op jouw afdeling	3,0	3,0	4,0	3,0	x	3,0	4,0	x	x	4,0	3,4
Hoe vaak krijg jij 'extra' verzoeken van jouw leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	x	x	4,0	3,4
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jouw medewerking voor activiteiten die buiten jouw functie- en of taakomschrijving liggen	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	x	x	3,0	3,0
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jou om enkele 'zijn' eigen taken over te nemen	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	x	x	2,0	2,3
<b>Herkenning opportunity</b>	2,5	2,5	3,3	4,0	3,8	2,5	3,8	x	x	3,8	3,2
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0	4,0	x	x	5,0	3,3
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,8
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	2,0	2,0	4,0	x	4,0	3,0	4,0	x	x	4,0	3,3
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	2,0	2,0	3,0	x	3,0	2,0	3,0	x	x	2,0	2,4
<b>Imagoversterkend</b>	4,0	4,0	3,3	4,0	4,0	2,0	3,7	x	x	3,5	3,5
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	x	x	3,0	3,6
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	4,0	4,0	2,0	x	5,0	2,0	4,0	x	x	3,0	3,4
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	1,0	4,0	x	x	4,0	3,8
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	3,0	3,0	x	x	4,0	2,0	x	x	x	4,0	3,2

In onderstaande tabel staan de scores op de vragen (op de 5-punt Likert schaal) van de **Leidinggevende Interne Ondernemers** van de 10 case study's.

In de geel gearceerde rijen (met concepts) staat de gemiddelde score van de onderliggende 'items'.

Case study's	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	gem
<b>Geldingsdrang</b>	3,6	3,6	4,1	3,6	3,9	3,6	3,9	3,9	4,1	x	3,8
In welke mate laat jij jezelf (in het algemeen) horen en zien en kom je op tactvolle wijze voor jezelf op	3,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	5,0	x	3,9
Hoe vaak maak jij bij zakelijke meningsverschillen jouw eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	3,9
In welke mate sta jij open en toon jij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van je eigen mening)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	x	3,2
In hoeverre ben jij bij onderhandelingen vasthoudend aan jouw eigen wensen, en blijft je de goede sfeer bewaken	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	x	4,1
Hou jij met jouw beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	x	3,9
In hoeverre toets jij bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	x	3,8
Hoe vaak maak jij effectief gebruik van de weg die jij kent binnen de eigen informele organisatie	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	4,2
Hoe vaak wacht jij bij problemen af, stel je je afhankelijk op en onderneem je (feitelijk) geen actie	2,0	2,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0	x	3,6
<b>Ambitie</b>	3,5	3,5	4,0	3,4	3,6	3,5	3,4	2,9	4,5	x	3,6
Hoeveel innovatie ideeën worden tijdens planningsgesprekken door jou ingebracht	3,0	3,0	x	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	4,0	x	2,6
In hoeverre vind jij dat je getuigt van (intern) ondernemerschap	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	x	3,1
In welke mate zoek jij naar effectieve oplossingen en stimuleer jij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en span jij jezelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	x	4,0
Hoe vaak betrek jij de leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0	x	3,9
In welke mate ben jij bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	5,0	x	3,8
Hoe vaak laat jij jezelf horen waar het gaat om opportuniteiten (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	5,0	x	3,7
Hoe vaak zie jij het werk dat gedaan moet worden en handel je daar ook naar	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,0	x	4,1
Hoe vaak draag jij uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neem je hierin het voortouw	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	x	3,3

<b>Loyaal</b>	3,5	3,5	4,1	3,7	3,8	2,9	3,4	3,4	3,5	x	3,5
In hoeverre laat jij door jezelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij jouw leidinggevende bestaat) snel los	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0	x	3,1
In welke mate zet jij bij een innovatief idee door ondanks tegenslag of teleurstelling en probeer je het steeds opnieuw	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	x	3,3
In welke mate houd jij je aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met jouw eigen belangen	5,0	5,0	4,0	x	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	x	4,0
Hoe vaak val jij collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af naar klanten of naar buiten	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	x	4,2
Hoe vaak praat jij over 'wij' in plaats van 'zij' als jij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	4,0	4,0	x	3,3
In hoeverre stel jij termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	x	3,9
In hoeverre check jij afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord jij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	x	3,7
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voel je dan de behoefte om een 'om je heen' te kijken	2,0	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	x	2,7
<b>Betrokken</b>	3,6	3,6	3,9	4,0	3,6	3,5	3,3	3,1	3,9	x	3,6
In hoeverre ben jij op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor jouw eigen werk van direct belang zijn	4,0	4,0	4,0	x	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	x	3,8
In hoeverre vertaal jij behoeften en ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor jouw zelf of de organisatie	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	x	3,6
Hoe actief ben jij bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	2,0	5,0	x	3,4
Hoe vaak breng jij een duidelijke mening naar voren, geef jij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	3,0	3,0	4,0	5,0	3,0	5,0	2,0	2,0	3,0	x	3,3
Hoe vaak houd jij vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op jou wordt uitgeoefend om je aan te passen	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	3,0	4,0	x	3,5
In welke mate noem jij in jouw afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	3,0	3,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0	3,0	x	3,6
Hoe vaak stel jij gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stel je je niet tevreden met onvolledige informatie)	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	x	4,2
Hoe goed ben jij in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	x	4,0	4,0	x	3,6
<b>Bedrijfscultuur</b>	3,3	3,3	3,5	3,4	3,5	3,3	3,1	3,0	3,6	x	3,3
Hoe vaak ga jij zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	x	4,7
Hoe vaak spreek jij collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	x	3,0	5,0	x	3,3



In welke mate ontwikkel jij eigen werkwijzen, doe jij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	4,0	4,0	5,0	5,0	2,0	4,0	2,0	3,0	5,0	x	3,8
Hoeveel moeite heb jij om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	x	2,8
Hoe snel ben jij geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	2,0	2,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	x	2,8
In hoeverre ben jij in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet jij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	x	3,0
Hoe kritisch ben jij als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	x	3,7
Hoe vaak vraag jij anderen actief om feedback met betrekking tot het persoonlijk functioneren	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	x	2,7
<b>Waardering</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>3,5</b>	<b>x</b>	<b>2,9</b>
Jouw jaarlijkse beoordeling is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van jouw collega's op jouw afdeling	3,0	3,0	x	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	x	3,5
Hoe vaak krijg jij 'extra' verzoeken van jouw leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,0	x	3,3
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jouw medewerking voor activiteiten die buiten jouw functie- en of taakomschrijving liggen	3,0	3,0	3,0	x	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	x	3,0
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jou om enkele 'zijn' eigen taken over te nemen	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0	x	1,7
<b>Herkenning opportunity</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>x</b>	<b>3,3</b>
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	x	3,4
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	x	3,1
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	x	3,6
In welke mate is het management is met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	4,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	x	3,2
<b>Imagoversterkend</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>	<b>4,0</b>	<b>2,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>x</b>	<b>3,0</b>
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	3,0	3,0	4,0	1,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	x	3,3
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	1,0	1,0	2,0	1,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	x	2,6
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	1,0	1,0	4,0	1,0	4,0	2,0	5,0	4,0	5,0	x	3,0
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	4,0	4,0	x	1,0	4,0	2,0	4,0	4,0	2,0	x	3,1

## Bijlage 5: Vragenlijsten / Output 2

In onderstaande tabel staan de totaalscores (alle case study's tezamen) voor de functiegroepen: *Interne Ondernemers*, *Collega Interne Ondernemers* en *Leidinggevende Interne Ondernemers*. In de geel gearceerde rijen (concepts) staat het aantal (op de 5-punt Likert schaal) van de onderliggende 'items'.

	Interne Ondernemer					Collega Interne Ondernemer					Leidinggevende Interne ondernemer				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>[Aantal] Score[s] op de 5-punt Likert schaal</b>															
<b>Concept / Geldingsdrang</b>	0	3	21	41	15	0	0	16	43	5	0	3	14	48	7
In welke mate laat jij jezelf (in het algemeen) horen en zien en kom je op tactvolle wijze voor jezelf op	0	0	1	8	1	0	0	4	4	0	0	0	3	4	2
Hoe vaak maak jij bij zakelijke meningsverschillen jouw eigen mening, ideeën en positie (op een rustige manier) duidelijk	0	0	3	5	2	0	0	3	5	0	0	0	1	8	0
In welke mate sta jij open en toon jij begrip en respect voor de gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van je eigen mening)	0	2	6	2	0	0	0	4	4	0	0	1	5	3	0
In hoeverre ben jij bij onderhandelingen vasthoudend aan jouw eigen wensen, en blijft je de goede sfeer bewaken	0	1	0	9	0	0	0	2	6	0	0	0	0	8	1
Hou jij met jouw beslissingen en gedrag rekening met de mogelijke gevolgen voor anderen in de organisatie	0	0	3	6	1	0	0	0	7	1	0	0	1	8	0
In hoeverre toets jij bij partijen (ook bij andere afdelingen binnen de organisatie) of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel	0	0	3	5	2	0	0	1	6	1	0	0	2	7	0
Hoe vaak maak jij effectief gebruik van de weg die jij kent binnen de eigen informele organisatie	0	0	2	3	5	0	0	1	6	1	0	0	0	7	2
Hoe vaak wacht jij bij problemen af, stel je je afhankelijk op en onderneem je (feitelijk) geen actie	0	0	3	3	4	0	0	1	5	2	0	2	2	3	2
<b>Concept / Ambitie</b>	0	9	19	34	17	0	1	22	31	10	0	6	25	33	7
Hoeveel innovatie ideeën worden tijdens planningsgesprekken door jou ingebracht	0	6	2	1	1	0	1	6	1	0	0	4	3	1	0
In hoeverre vind jij dat je getuigt van (intern) ondernemerschap	0	1	4	3	2	0	0	3	4	1	0	2	4	3	0
In welke mate zoek jij naar effectieve oplossingen en stimuleer jij speciale acties als het resultaat in gevaar komt en span jij jezelf in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren	0	0	1	6	2	0	0	1	2	5	0	0	2	5	2
Hoe vaak betrek jij de leidinggevende in een vroegtijdig stadium bij innovatieve ideeën	0	2	3	3	2	0	0	4	3	1	0	0	2	6	1
In welke mate ben jij bereid om te kiezen voor een aanpak (van een bedrijfsproces) waarmee nog geen ervaring is opgedaan	0	0	3	6	1	0	0	2	5	1	0	0	3	5	1
Hoe vaak laat jij jezelf horen waar het gaat om opportuniteiten (mogelijke innovaties) binnen de organisatie	0	0	2	5	3	0	0	3	5	0	0	0	4	4	1
Hoe vaak zie jij het werk dat gedaan moet worden en handel je daar ook naar	0	0	1	5	4	0	0	1	5	2	0	0	1	6	2

Hoe vaak draag jij uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, of onderwerpen aan, en neem je hierin het voortouw	0	0	3	5	2	0	0	2	6	0	0	0	6	3	0
<b>Concept / Loyaal</b>	0	17	26	22	14	1	5	22	31	4	0	8	27	27	9
In hoeverre laat jij door jezelf gestelde doelen (waarvan duidelijk is dat hiervoor geen draagvlak bij jouw leidinggevende bestaat) snel los	0	4	5	1	0	0	0	6	2	0	0	1	6	2	0
In welke mate zet jij bij een innovatief idee door ondanks tegenslag of teleurstelling en probeer je het steeds opnieuw	0	0	4	5	1	0	0	6	2	0	0	1	4	4	0
In welke mate houd jij je aan het beleid, de normen, regels, afspraken, procedures, ook als die niet overeenkomen met jouw eigen belangen	0	2	3	3	2	0	0	2	5	1	0	0	2	4	2
Hoe vaak val jij collega's, leidinggevende, de afdeling of organisatie af naar klanten of naar buiten	0	1	1	2	6	0	0	0	5	3	0	0	3	1	5
Hoe vaak praat jij over 'wij' in plaats van 'zij' als jij het over collega's, de afdeling, het team en of de organisatie hebt	0	2	4	3	1	0	0	2	5	0	0	1	5	2	1
In hoeverre stel jij termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn	0	0	2	6	1	0	0	0	8	0	0	0	2	6	1
In hoeverre check jij afspraken en procedures nauwkeurig en verwoord jij deze zorgvuldig (zowel mondeling als schriftelijk)	0	0	6	1	3	0	0	5	3	0	0	0	3	6	0
Als het wat 'minder' gaat met de organisatie, in hoeverre voel je dan de behoefte om een 'om je heen' te kijken	0	8	1	1	0	1	5	1	1	0	0	5	2	2	0
<b>Concept / Betrokken</b>	0	8	20	39	10	0	1	22	38	3	0	5	23	34	7
In hoeverre ben jij op de hoogte van recente (vakinhoudelijke) ontwikkelingen in de omgeving die voor jouw eigen werk van direct belang zijn	0	1	4	3	2	0	0	2	3	3	0	0	2	6	0
In hoeverre vertaal jij behoeften en ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor jouw zelf of de organisatie	0	0	4	4	1	0	0	1	7	0	0	0	4	5	0
Hoe actief ben jij bij maatschappelijke activiteiten van de organisatie	0	6	2	0	1	0	1	4	3	0	0	2	2	4	1
Hoe vaak breng jij een duidelijke mening naar voren, geef jij eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in lijn liggen met die van anderen in de organisatie	0	0	2	6	2	0	0	2	6	0	0	2	4	1	2
Hoe vaak houd jij vast aan persoonlijke overtuigingen en ideeën, ook wanneer er druk op jou wordt uitgeoefend om je aan te passen	0	1	3	5	0	0	0	3	5	0	0	0	4	4	0
In welke mate noem jij in jouw afwegingen bij innovatieve voorstellen meerdere invalshoeken of criteria zoals klantenbelangen, kwaliteit, efficiëntie en kosten, praktische haalbaarheid, personeel, doelstellingen op korte en lange termijn	0	0	2	6	2	0	0	2	6	0	0	1	4	2	2
Hoe vaak stel jij gerichte vragen om problemen helder te krijgen (en stel je je niet tevreden met onvolledige informatie)	0	0	0	9	1	0	0	3	5	0	0	0	0	7	2
Hoe goed ben jij in staat om feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen in een probleem te benoemen en op een rij te zetten	0	0	3	6	1	0	0	5	3	0	0	0	3	5	0
<b>Concept / Bedrijfscultuur</b>	0	16	29	30	5	3	11	28	16	6	0	13	32	16	10
Hoe vaak ga jij zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie over medewerkers of over de organisatie	0	0	0	8	2	0	0	0	5	3	0	0	0	3	6
Hoe vaak spreek jij collega's aan op hun gedrag als dit duidelijk afwijkt van de afspraken in de organisatie	0	4	3	3	0	0	3	4	1	0	0	1	5	1	1

In welke mate ontwikkel jij eigen werkwijzen, doe jij niet vanzelfsprekend wat iedereen doet	0	0	3	4	3	0	1	1	5	1	0	2	1	3	3
Hoeveel moeite heb jij om eigen waarden, overtuigingen en drijfveren (afwijkend van die van de organisatie) te benoemen en uit te leggen	0	5	5	0	0	0	4	4	0	0	0	3	5	1	0
Hoe snel ben jij geïrriteerd als collega's zich niet aan de afspraken houden	0	1	3	6	0	0	0	8	0	0	0	3	5	1	0
In hoeverre ben jij in staat om eigen (moeilijk ontwikkelbare) beperkingen en ontwikkelpunten te benoemen en weet jij aan te geven in welke situaties hiervan sprake is	0	0	7	3	0	1	1	4	2	0	0	1	7	1	0
Hoe kritisch ben jij als het gaat over het maken van afspraken over de manier van omgaan en werken met elkaar in de organisatie	0	1	5	4	0	0	0	5	1	2	0	0	3	6	0
Hoe vaak vraag jij anderen actief om feedback met betrekking tot het persoonlijk functioneren	0	5	3	2	0	2	2	2	2	0	0	3	6	0	0
<b>Concept / Waardering</b>	3	2	13	19	3	0	7	17	7	0	4	7	14	8	1
Jouw jaarlijkse beoordeling is (naar eigen idee) lager of hoger dan die van de gemiddelde beoordeling van jouw collega's op jouw afdeling	0	0	0	10	0	0	0	4	3	0	0	0	5	2	1
Hoe vaak krijg jij 'extra' verzoeken van jouw leidinggevende om mee te denken bij (vernieuwende) vraagstukken	0	0	2	7	1	0	0	5	3	0	0	2	2	5	0
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jouw medewerking voor activiteiten die buiten jouw functies of taakomschrijving liggen	0	0	6	2	2	0	1	6	1	0	0	1	6	1	0
Hoe vaak per jaar vraagt jouw leidinggevende jou om enkele 'zijn' eigen taken over te nemen	3	2	5	0	0	0	6	2	0	0	4	4	1	0	0
<b>Concept / Herkenning 'opportunity'</b>	1	13	16	10	0	0	9	7	13	1	0	5	14	17	0
In hoeverre heeft het management zich laten informeren over het traject van ontwikkeling van de geïmplementeerde innovatie	0	3	3	4	0	0	3	1	3	1	0	1	3	5	0
In hoeverre heeft het management enthousiast gereageerd in een direct contact naar de intern ondernemer	0	3	4	3	0	0	0	2	6	0	0	1	6	2	0
In hoeverre heeft het management zich tijdens de bespreking van de mogelijke innovatie een beeld geschetst van het beoogde resultaat	0	3	4	3	0	0	2	1	4	0	0	1	2	6	0
In welke mate is het management met enthousiaste nieuwe innovaties gekomen als spin-off van de geïmplementeerde	1	4	5	0	0	0	4	3	0	0	0	2	3	4	0
<b>Concept / Imagoversterkend</b>	8	6	9	13	3	1	3	7	14	3	8	5	3	17	2
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie door het management intern 'positief' gecommuniceerd naar alle medewerkers	0	2	3	5	0	0	0	3	5	0	1	0	3	5	0
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie intern gecommuniceerd naar raad van commissarissen/toezicht [voor zover bekend]	2	0	3	3	1	0	2	1	3	1	3	2	0	4	0
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd [bijvoorbeeld in het bewonersblad]	4	1	1	3	1	1	0	1	4	2	3	1	0	3	2
Hoe goed is de geïmplementeerde innovatie extern gecommuniceerd in het jaarverslag [indien reeds van toepassing]	2	3	2	2	1	0	1	2	2	0	1	2	0	5	0