

Ambidexteriteit tijdens de (OV)concessie

Een onderzoek naar hoe een vervoerder innoveert binnen de cyclus van een concessie.

Auteur: T.T.C. van Kooten

Ambidexteriteit tijdens de (OV)concessie

Een onderzoek naar hoe een vervoerder innoveert binnen de cyclus van een concessie.

Als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde

9 juli – 2021

Auteur: T.T.C. van Kooten

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Afstudeercommissie:

Afstudeercoach: Prof. Vareska van de Vrande

Meelezer: Dr. Jurriaan Nijholt

Voorwoord

Twee jaar lang heb ik parttime gestudeerd naast een fulltime baan. Bij het begin van de opleiding werden er een drietal waarschuwingen gegeven: ga niet verhuizen, wissel niet van baan en begin niet aan kinderen tijdens de studie. Eigenwijs als een student is, heb ik twee van de drie waarschuwingen in de wind geslagen en dit heb ik zeker het afgelopen jaar geweten! Dankzij de hulp en steun van familie en vrienden, in het bijzonder mijn vrouw Marijke, ligt hier mijn masterscriptie Bedrijfskunde.

In het bijzonder een woord van dank voor mijn coach, Vareska. De momenten van sparring gaandeweg het traject heb ik als zeer prettig ervaren. Zeker ook met de aanvullingen en nieuwe perspectieven van mijn mee-lezer Jurriaan.

Alle deelnemers aan de interviews ben ik dankbaar voor de tijd en energie die zij in de interviews hebben gestoken. Hiermee had ik een enorme vijver aan data voor handen voor de analyse. Ook wil ik Gerrit bedanken voor zijn begeleiding en openheid vanuit Qbuzz.

Daarnaast heb ik in dit scriptietraject veel hulp mogen ervaren bij het verwerken (lees: transcriberen) van de interviews door Hans, Manon, Marijke, Peter en Rutger. Ik kreeg ook hulp van twee 'advocaten van de duivel' -om mijn interpretaties te bewaken, Guido en Kor. En ook van Sandra voor de algehele check op fatsoenlijke taal. Allen ben ik erg dankbaar.

En ten slotte Milou, bedankt voor dat extra beetje inspiratie in de nachtelijke uurtjes :-).

Zowel grote dromen, kleine dromen, dromen van onszelf of dromen van ons samen...

Op naar de volgende!

Tom van Kooten,

Woerden, 8 juli 2021

Samenvatting

Innoveren is essentieel voor het voortbestaan van een organisatie. Daarbij is het vinden van de juiste balans tussen exploratie en exploitatie een randvoorwaarde. Verscheidene onderzoeken schetsen het beeld dat er na het winnen van een aanbesteding geen prikkels tot innovatie zijn en dat er daarom geen innovatie plaatsvindt. Het empirisch bewijs hiervoor is echter dun. De literatuur omtrent het moment van exploratie ten opzichte van exploitatie is beperkt. Daarnaast is er geen literatuur over hoe de balans tussen exploratie en exploitatie zich over tijd zou verhouden bij externe invloeden zoals een concessiedynamiek.

Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel een theorie te ontwikkelen over hoe een private actor exploratie en exploitatie toepast binnen een concessiesamenwerking. Voortbouwend op onderzoek van Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman (2009) over het wijzigen van de balans tussen exploratie en exploitatie over tijd bezien, is er een meervoudige casestudie uitgevoerd bij drie aanbestede concessies van Qbuzz.

De cases zijn gekozen op basis van het moment in tijd van het concessiecontract waar de case zich bevindt om zo een vergelijkende casestudie uit te voeren. Hiervoor zijn drie concessies van Qbuzz gebruikt. Om te toetsen of de effecten gemeten in de cases van deze aanbestede concessies specifiek behoren tot aanbestede concessies zijn als extra case drie inbestede OV-concessies in Nederland onderzocht. Middels in totaal 20 interviews is data verzameld over de cases. Deze data is initieel geanalyseerd aan de hand van de 'Gioia methodologie' waarbij er achteraf codering heeft plaatsgevonden. Vervolgens heeft cross-case analyse plaatsgevonden.

Uit de resultaten van dit onderzoek komen vier proposities voort die samenkomen in een conceptueel model wat antwoord geeft op de centrale vraagstelling. De private actor past exploratieve en exploitatieve innovatie in een specifiek patroon toe binnen de concessie waarbij er focus ligt op de exploitatieve innovatie. Om dit te kunnen doen zijn er twee voorwaarden: er moet samenwerking zijn tussen de private actor en de publieke actor en er moet een aanleiding zijn om te innoveren.

Ten slotte geeft dit onderzoek nog een tweetal praktische implicaties:

Voor managers bij een private actor geldt dat er expliciet aandacht gegeven zou kunnen worden aan het managen van 'configuraties' tussen exploratie en exploitatie van de organisatie. Op basis van het momentum van een concessie binnen een contract kunnen deze configuraties aangepast worden.

Met oog op de uitdagingen waar de OV-branche in Nederland voor staat zal men nadrukkelijk samen op zoek moeten gaan naar hoe de voorwaarden voor ontwikkeling en innovatie gecreëerd kunnen worden binnen concessies.

Key words: *innovation; ambidexterity; public private partnerships; exploration; exploitation*

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	7
Exploreren en exploiteren uitgezet in tijd.....	7
Innovatie binnen een concessie	8
Probleemstelling.....	8
Relevantie.....	9
2. Theoretische achtergrond.....	10
Context: Samenwerken in een concessie.....	10
Onderwerp 1: de balans tussen exploreren en exploiteren.....	10
Onderwerp 2: Exploratie en exploitatie uitgezet in tijd.....	12
Onderwerp 3: totstandkoming van exploratie en exploitatie.....	12
Onderwerp 4: resultaat exploratie en exploitatie, innovatie.....	13
Conclusie	15
3. Methode.....	16
Onderzoeksstrategie	16
Selectie onderwerpen	17
Methode van dataverzameling	20
Methode van analyse	20
Integriteit van het onderzoek.....	22
4. Resultaten.....	24
Exploratie en exploitatie uitgezet in de tijd	24
Innovatie binnen een concessie	28
Een model van innovatie gedurende de concessie door een private actor.....	33
5. Discussie	36
Theoretische implicaties	36
Praktische implicaties.....	37
Limitaties	38
Literatuuropgave	40
Bijlage 1: Interviewscript.....	43
Bijlage 2: Gioia Analyse	46
Bijlage 3: uitgewerkte resultaten case analyses.....	47
Bijlage 4: Data structures cases.....	68

1. Introductie

“Als vervoerder willen wij de transitie maken van *bid to operate* naar *operate to bid*.”

Bovenstaande uitspraak komt van de CEO van een Nederlandse vervoerder. Deze uitspraak gaat in op het schakelen tussen de modus operandi van de organisatie. De modus *Bid to operate* beschrijft de huidige situatie. Een vervoerder levert bij de aanbesteding een *bid* (biedprijs, offerte) in bij de aanbestedende partij. In het proces naar het indienen van het *bid* probeert de vervoerder zoveel mogelijk innovatie in het bid te stoppen. Hiermee hoopt een vervoerder de concurrentie af te troeven om zodoende de aanbesteding te winnen. Deze periode duurt ongeveer één jaar. Na de winst van een aanbesteding wordt overgeschakeld naar *operate*. De modus *operate* is de fase waarin een winstgevende exploitatie centraal staat en de aandacht voor innovatie naar de achtergrond verdwijnt. Deze periode duurt zes tot tien jaar.

In tegenstelling tot *bid to operate* wordt in de modus *operate to bid* continu geïnnoveerd met als doel de kwaliteitsniveau van het vervoer binnen de aanbesteding (*operate*) zo hoog te krijgen, dat bij de start van een nieuw *bid*, de opdrachtgever ‘vanzelfsprekend’ wil verlengen. Of dat de concurrentie door het hoge kwaliteitsniveau niet deel wil nemen. De transitie beschrijft een verandering van de het moment dat innovatie plaatsvindt binnen een concessiecyclus.

Er is geen twijfel over het belang van innovatie. Nu rijst de vraag of de bestaande balans tussen innovatie en exploitatie de meest effectieve balans is voor de prestaties van een organisatie in de context van een concessie. Zou innoveren tijdens de exploitatie, *operate to bid*, niet meer duurzaam zijn voor een organisatie? Deze vragen nodigen uit om te onderzoeken naar hoe een vervoerder innoveert tijdens een concessie.

Exploreren en exploiteren uitgezet in tijd

Het ontwikkelen van innovaties kan ontstaan uit twee soorten leerprocessen: exploratie en exploitatie (Lennerts, Schulze, & Tomczak, 2020). Exploratie en exploitatie kennen tegenstrijdige belangen en concurreren beiden naar schaarse resources in een organisatie. Hiermee worden organisatie gedwongen om keuzes te maken, impliciet of expliciet, tussen exploratie en exploitatie (March, 1991). Over de balans tussen exploratie en exploitatie is veel geschreven onder de noemer *ambidexteriteit*. Een ambidexter persoon is zowel links,- als rechtshandig en kan zodoende met beide handen dezelfde functies uitvoeren. In de bedrijfskunde doelt men met deze tweehandigheid op het uitvoeren van de volgende twee functies in een organisatie: *exploreren* en *exploiteren*.

Exploratie wordt veelal gevat in de termen *leren* en *innoveren* (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Hierbij geldt dat leren in de context van exploratie gaat over het verkennen van technische innovatie met als doel het betreden van nieuwe productmarkten, vergelijkbaar met radicale innovatie. Activiteiten of woorden die passen bij exploratie zijn het onderzoeken van nieuwe vaardigheden en resources, het valideren van klantbehoefte in plaats van de klantbehoefte als gegeven te nemen, gericht op de lange termijn en het ondernemen van activiteiten die tot baanbrekende ideeën leiden (Auh & Menguc, 2005).

Exploitatie gaat evengoed over leren. In de context van exploitatie betekent dit leren door het verbeteren van bestaande componenten en voortbouwen op bestaande technologie (Benner & Tushman, 2002), of het verfijnen en uitbreiden van bestaande competenties, vaardigheden, technologieën of paradigma's (March, 1991). Dit is vergelijkbaar met wat incrementele innovatie wordt genoemd. Daarnaast wordt exploitatie nadrukkelijk gekoppeld aan het inzetten van bestaande kennis in plaats van nieuwe kennis opdoen Gupta et al., (2006). Activiteiten en woorden die passen

bij exploitatie zijn verfijnen, produceren, efficiëntie, selectie, implementatie, gericht op de korte termijn en uitvoering (Auh & Menguc, 2005).

Het belang van de balans tussen de functies exploreren en exploiteren wordt in verscheidene studies uitgelegd. In het algemeen kan gesteld worden dat, mits in de juiste verhouding, deze balans een positieve relatie heeft ten aanzien van de prestaties van een organisatie op de lange termijn (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). Sterker nog, het behouden van een juiste balans is een primaire factor in het overleven van een organisatie (March, 1991). In meer recente literatuur wordt het concept ambidexteriteit steeds verder uitgewerkt tot welke (externe) factoren invloed hebben, welke concepten er binnen ambidexteriteit leven en hoe deze concepten zich daarin tot elkaar verhouden (Raisch & Birkinshaw, 2008). Toch blijven er een aantal spanningsvelden over waar relatief weinig, of juist tegenstrijdige onderzoeksresultaten uit voortkomen (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Een van deze spanningsvelden is tijd. Dit spanningsveld beschrijft de mate waarin exploratie en exploitatie gelijktijdig (*Static*, parallel) of na elkaar (*Dynamic*, sequentieel) plaatsvindt. Over beide perspectieven, statisch en dynamisch, zijn artikelen te vinden die de voorkeur geven aan één van beide. De balans over tijd blijft een lastig onderwerp binnen ambidexteriteit.

Innovatie binnen een concessie

Binnen concessies is er sprake van een samenwerking tussen een private partij (opdrachtnemer, private actor) en een publieke partij (opdrachtgever, publieke actor). Dit noem je een *public-private partnership (PPP)* ofwel een publiek private samenwerking (Klijn & Teisman, 2010). De literatuur omtrent samenwerken in concessies geeft een eenduidig beeld van het moment in tijd dat er een prikkel is voor de private actor om te innoveren, namelijk rondom de aanbesteding (Bakker & Konings, 2018; Klijn & van Twist, 2007). Sterker nog, er zou juist *niet* geïnnooveerd worden tijdens de exploitatie concessie omdat dit geen beoordelingscriteria van de aanbesteding was, het vormt enkel een risico en vervoerders richten zich enkel op het behalen van de eisen in het contract omwille van de boetes voor het niet behalen van eisen (Bakker & Konings, 2018; Klijn & van Twist, 2007).

Probleemstelling

Innoveren is essentieel voor het voortbestaan voor een organisatie. Daarbij is het vinden van de juiste balans tussen exploratie en exploitatie een randvoorwaarde. Toch geven verscheidene onderzoeken het beeld dat na het winnen van een aanbesteding er geen prikkels tot innovatie zijn en dat er daarom geen innovatie plaatsvindt binnen de exploitatie van een concessie, maar het empirisch bewijs is dun. De literatuur omtrent het wijzigen van de balans tussen exploratie en exploitatie over tijd is beperkt. Daarnaast is er geen literatuur over hoe deze balans over tijd zich zou verhouden bij externe invloeden zoals een concessiedynamiek.

De bestaande perspectieven, het essentiële karakter van innovatie, maar met name het gebrek aan prikkels tot innovatie binnen een concessiesamenwerking lijken conflicterend. In een dergelijke situatie is het bijzonder doelmatig om theorievorming door gebruik van casestudies toe te passen, omdat een dergelijke methode niet afhankelijk is van bestaande literatuur of empirisch bewijs (Eisenhardt, 1989).

Dit onderzoek heeft als doel om middels empirisch onderzoek een theorie te ontwikkelen hoe een private actor exploratie en exploitatie toepast binnen een concessiesamenwerking. Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek:

Hoe past een private actor exploitatieve en exploratieve innovatie toe tijdens een concessie?

Relevantie

Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschap door verder in te gaan op het spanningsveld tussen dynamische en statische ambidexteriteit. Op dit deelonderwerp binnen de literatuur van ambidexteriteit is nog weinig onderzoek gedaan (Raisch et al., 2009). Door dit onderwerp te onderzoeken in een praktijktoepassing waar je te maken hebt met samenwerkingsconstruct (concessie), welke een bepaald tijdsverloop kent, zullen de resultaten nieuwe inzichten bieden in hoe de balans en aandacht voor exploratie en exploitatie over tijd verlopen. Tevens zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan de literatuur omtrent innovatie binnen concessies. Hoe komen innovaties tot stand, of juist niet? Er is weinig (recente) literatuur omtrent innovatie binnen concessies.

Overheidsorganen en publiekrechtelijke instellingen in Nederland dienen voor inkoopopdrachten boven de Europese drempelwaarden, zoals concessies, aan te besteden (Terlouw & Koedooder, 2021). Dit onderzoek bekijkt door middel van een casestudie hoe een private actor innovatie toepast binnen een concessie. Met een inkoopvolume van 73,3 miljard (van Weert, Boneschansker, Geurts, & Lopulalan, 2016) kunnen inzichten in de effecten op deze samenwerking bijdragen aan het verbeteren van relaties tussen publieke organisaties en private organisaties.

Ten slotte het openbaar vervoer zit nu, en de komende jaren, in drie grote transities. De eerste is duurzaamheid. Vanaf 2025 kunnen er slechts nog zero emissie bussen instromen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2020). De tweede is de verschuiving van vooraf naar achteraf betalen (Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven, 2019). Als derde is er nog de transitie van aanbodgericht vervoer naar vraaggericht vervoer (OVPro, 2020). Deze transities vragen om ontwikkeling en innovatie door de OV-sector om relevant te blijven voor de toekomst. De inzichten van dit onderzoek bieden een bijdrage aan hoe deze innovatie tot stand kan komen.

2. Theoretische achtergrond

Voor het ontwerpen van een theorievormend onderzoek is het waardevol van tevoren constructen te specificeren. Door deze specificatie is het mogelijk meer accuraat de constructen te meten gedurende het empirisch onderzoek (Eisenhardt, 1989). In de theoretische achtergrond worden de constructen die geïdentificeerd zijn in de inleiding verder gespecificeerd. De constructen zijn verzameld in onderwerpen die samen de vraagstelling van het onderzoek omvatten: Wat is de balans tussen exploratie en exploitatie? Wanneer komt de balans tot stand? Hoe komt de balans tot stand? Welke soorten innovatie komen er tot stand? Maar voorafgaand aan de onderwerpen wordt eerst de context verder beschreven, samenwerken in een concessie.

Context: Samenwerken in een concessie

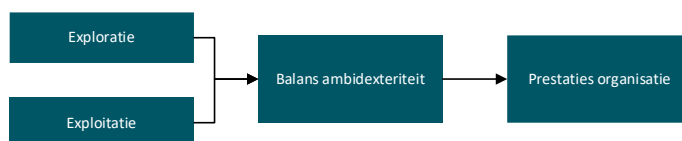
Publiek Private Partnerships

Er is bij concessies sprake van een Publiek-Private Partnership (PPP). PPP's kunnen gedefinieerd worden als een samenwerking tussen publieke en private actoren van een duurzaam karakter. In deze samenwerking ontwikkelen de actoren gezamenlijke producten of diensten waarbij de risico's, kosten en baten gedeeld worden door de partijen. Het idee is dat er een gezamenlijke toegevoegde waarde ontstaat die groter is de investering en dat deze waarde niet mogelijk was zonder een PPP. Kortom er ontstaat synergie (Klijn & Teisman, 2003). Publiek-private partnerships komen in Nederland in twee vormen voor: contractarrangementen en partnershiparrangementen (Klijn & van Twist, 2007). Met name contractarrangementen hebben een vast stramien in de samenwerking, er is sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding. De publieke partij specificeert vooraf het probleem en er is beperkt coproductie voorafgaand aan de aanbesteding (Klijn & van Twist, 2007). Binnen Publiek private partnerships (PPP) worden 'games' gespeeld in arena's, soms zelfs in meerdere arena's. Arena's zijn de *action context* gedefinieerd door een set van actoren, de situatie waarin besluiten worden genomen en de organisatie afspraak over welke besluiten er worden genomen (Klijn & Teisman, 2010). De actoren zijn de partijen die deelnemen waarbij in een PPP ten minste altijd één publieke actor en één private actor aanwezig is. Toch blijkt de praktijk van PPPs weerbarstig, partners hebben moeite met gezamenlijke beslissingen en neigen erna terug te keren naar de traditionele vormen van samenwerking: contracten met gescheiden verantwoordelijkheden (Klijn & Teisman, 2003).

Onderwerp 1: de balans tussen exploreren en exploiteren

Het eerste onderwerp gaat in op de balans tussen exploreren en exploiteren. Wat is deze balans? En wat betekenen de twee onderdelen van deze balans? Ambidexteriteit beschrijft de balans binnen een organisatie tussen exploreren en exploiteren. Mits in de juiste verhouding, heeft deze balans een positieve relatie ten aanzien van de prestaties van een organisatie op de lange termijn (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). Sterker nog, het behouden van een juiste balans is een primaire factor in het overleven van een organisatie (March, 1991).

De balans van ambidexteriteit kent twee variabelen, exploratie en exploitatie. In figuur 2.1 wordt de samenhang tussen de onderdelen van ambidexteriteit weergegeven.



Figuur 2.1 Conceptueel model ambidexteriteit op basis van March (1991).

De balans tussen exploratie en exploitatie is delicaat. Te veel exploratie kan enerzijds leiden tot een groter vermogen om kansen te verkennen en aan te passen aan een veranderende omgeving. Anderzijds vermindert dit de snelheid om bestaande competenties te verbeteren en te verfijnen. Te veel exploitatie kan de prestaties op korte termijn versterken, maar tegelijkertijd ook leiden tot een *competency trap*. Hierdoor is een organisatie niet meer in staat te reageren op een veranderende omgeving (Kim & Huh, 2015). In deze strekking benadrukken Levinthal en March (1993) dat lange termijn succes en overleving afhankelijk zijn van het vermogen van een organisatie om voldoende te exploiteren om het bestaansrecht te verzekeren, maar om tegelijkertijd voldoende te exploreren om te zorgen voor toekomstige levensvatbaarheid.

Exploratie en exploitatie kennen tegenstrijdige belangen en concurreren beiden naar schaarse resources in een organisatie. Hiermee worden organisatie gedwongen om keuzes te maken, impliciet of expliciet, tussen exploratie en exploitatie. Expliciet gebeurt dit door afwegingen als alternatieve investeringen of competitieve strategieën. Impliciet vloeien keuzes voort uit de kenmerken van de organisaties, de gewoonten (March, 1991). Door het bestuderen van literatuur zijn exploratie en exploitatie op een aantal factoren uiteen te zetten. Te beginnen met de essentie zoals volgens March (1991): De essentie van exploratie ligt in het experimenteren met nieuwe alternatieven. De essentie van exploitatie ligt daarentegen in het verfijnen en uitbreiden van bestaande competenties.

Zowel exploratie als exploitatie worden gekoppeld aan het lerend vermogen van de organisatie. Beide kennen andere vormen van leren. Exploratie is leren gericht op het opdoen van nieuwe kennis en inzetten van de nieuwe kennis, terwijl bij exploitatie sprake is van (her)gebruik van bestaande kennis. Innovaties worden meer exploratief naarmate ze verder van de kennis afdrijven die een organisatie bezit. In het geval van exploratie wordt kennis opgedaan door het onderzoeken van nieuwe vaardigheden en resources, het valideren van klantbehoefte in plaats van de klantbehoefte als gegeven te nemen, te richten op de lange termijn, het ondernemen van activiteiten die tot baanbrekende ideeën leiden, onderzoek, variatie, risico's nemen, experimenteren en innoveren. Exploratie richt zich daarentegen op het verfijnen van bestaande kennis en vaardigheden, produceren, efficiëntie vergroten, selectie, implementatie, is gericht op de korte termijn en uitvoering. In tabel 2.1 worden de kenmerken van exploratie en exploitatie opgesomd (Auh & Menguc, 2005; Benner & Tushman, 2002; Gupta et al., 2006; March, 1991).

He en Wong (2004) richten zich op het *waarom*, of het doel waarom leren ingezet wordt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het doel van exploratief leren en exploitatief leren. Enerzijds exploratief, het verschuiven naar nieuwe technologieën, anderzijds exploitatief het verbeteren van de bestaande componenten of architecturen met bestaande technologieën.

Tabel 2.1 Kenmerken exploratie en exploitatie binnen balans ambidexteriteit

Exploratie	Exploitatie
Nieuwe kennis opdoen	Bestaande kennis gebruiken
Lange termijn	Korte termijn
Nieuwe klanten	Bestaande klanten
Valideren klantbehoefte	Klantbehoefte als gegeven
Innoveren	Implementeren
Variatie	Verfijnen
Risico's nemen	Efficiëntie
Radicale innovatie	Incrementele innovatie

Met de onderzoeken naar het doel van leren kan de koppeling gemaakt worden richting de literatuur van innovatie. De koppeling van radicale innovatie aan exploratie gerichte activiteiten en incrementele innovatie aan exploitatie gerichte activiteiten wordt gemaakt door de beide papers, maar zowel Benner & Tushman (2002) en He & Wong (2004) zich richten enkel op technische innovatie. Om innovaties te kunnen identificeren binnen een concessiesamenwerking is het interessant om breder te kijken naar de innovatieliteratuur om een verschil in type innovatie te kunnen onderscheiden en categoriseren, dit komt terug in Thema 4.

Onderwerp 2: Exploratie en exploitatie uitgezet in tijd

In het tweede onderwerp wordt gekeken naar de ambidexteriteit uitgezet in tijd. Wanneer vindt exploratie plaats? En wanneer vindt exploitatie plaats? Dit is een spanningsveld tussen statische ambidexteriteit en dynamisch ambidexteriteit. Het spanningsveld gaat over de mate waarin exploratie en exploitatie elkaar afwisselen (dynamisch), of tegelijk uitgevoerd worden (statisch) (Raisch et al., 2009). De literatuur geeft geen eenduidig beeld over welk uiteinde van het spanningsveld het meest effectief is. Er is een perspectief dat suggereert dat bedrijven afwisselend perioden door zouden moeten maken van exploratie en exploitatie, er is dan sprake van sequentiële ambidexteriteit. Het grootste deel van de onderzoeken definieert ambidexteriteit als een proces waarbij exploratie en exploitatie tegelijk plaatsvindt, dit is het statische perspectief (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Vanuit het statische perspectief worden organisaties ambidexter door het aannemen van een bepaalde configuratie. Deze configuratie ligt niet vast, door veranderingen in de interne en externe omgeving dient de organisatie zich continu opnieuw te configureren om aan te blijven sluiten bij de veranderende vraag. Zelfs voor organisatie die ambidexter zijn is het onmogelijk voorgoed in dezelfde configuratie te blijven en toch aan alle mogelijke voorwaarden te blijven voldoen (Raisch et al., 2009). Om deze reden kan ambidexteriteit alleen een *dynamic capability* worden wanneer het management de resources van de organisatie blijft aanpassen naar de benodigde situatie. *Dynamic capabilities* integreren hiermee het statische en het dynamische perspectief. De interactie tussen exploratie en exploitatie wordt daarmee een volwaardige *dynamic capability* na verloop van tijd (Raisch et al., 2009).

Tabel 2.2 Kenmerken dynamische- en statische ambidexteriteit

Dynamisch	Statisch
Exploratie en exploitatie wisselen elkaar in perioden af	Exploratie en exploitatie vinden tegelijk plaats
	Aannemen configuratie en herconfigureren bij veranderende vraag

Onderwerp 3: totstandkoming van exploratie en exploitatie

Het derde onderwerp gaat in op de wijze waarop exploratie en exploitatie tot stand komen. Binnen dit onderwerp kun je verscheidene invalshoeken kiezen. De eerste invalshoek komt vanuit de literatuur omtrent ambidexteriteit, het spanningsveld tussen integratie en differentiatie, het al dan niet scheiden van de exploratie en exploitatieactiviteiten tussen afdelingen (Gibson & Birkinshaw, 2004). De tweede invalshoek beschrijft de organisatie van exploratie en exploitatie op inter-organisatie niveau (Gieske, van Buuren, & Bekkers, 2016).

Integratie en differentiatie

Niet alleen in tijd, maar ook in structuur bestaat een spanningsveld. Er zijn twee wijzen waarop een organisatie georganiseerd kan zijn om te voorzien in exploratie- naast de exploitatieactiviteiten. Dit

zijn integratie en differentiatie. Integratie, de stroming waarin de exploratie en exploitatie activiteiten in één unit georganiseerd zijn, waarbij de medewerkers van de betreffende unit deze beide functies nastreven (Gibson & Birkinshaw, 2004). De tweede stroming is differentiatie, waarin de exploratie- en exploitatieactiviteiten in aparte units zijn georganiseerd. Doordat de exploratieteams kleiner en gedecentraliseerd zijn, zijn ze meer flexibel dan de units verantwoordelijk voor exploitatie. Structurele differentiatie helpt door het behouden van verschillende competenties die nodig zijn bij het beantwoorden van behoeften die niet binnen de standaard exploitatieactiviteiten valt (Benner & Tushman, 2002; Gilbert, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996).

Beide stromingen hebben voor- en nadelen. Raisch et al. (2009) komen tot drie conclusies op basis van onderzoeken naar integratie en differentiatie: integratie en differentiatie zijn complementaire alternatieven voor de effectiviteit van de organisatie, dus geen alternatief. De balans kan wisselen per activiteit. En ten slotte heeft de spanning tussen integratie en differentiatie omwille van de eerste twee conclusies constant aandacht nodig vanuit het management.

Tabel 2.3 Kenmerken integratie en differentiatie van exploratie en exploitatie op organisatie en inter-organisatie niveau

Organisatie		Inter-organisatie
Integratie	Differentiatie	Netwerk
Exploratie en exploitatie zijn binnen één unit georganiseerd	Er zijn aparte units/teams voor exploratie en exploitatie	Gedifferentieerde netwerkstructuur.
	Kleine flexibele teams die verantwoordelijk zijn voor exploratie	<i>Weak en Strong ties:</i> weinig variatie in actoren voor exploitatie. Meer diversiteit in actoren voor innovatie.

Innoveren binnen de publieke sector

Gieske, van Buuren & Bekkers (2016) brengen drie stromingen literatuur samen in een conceptueel model om het innovatievermogen van publieke partijen te beoordelen. Dit model bevat drie lagen van determinanten van innovatievermogen: actoren, organisaties en netwerken. De eerder beschreven integratie en differentiatie vallen onder het niveau organisaties. Ondanks dat dit onderzoek zich richt op het organisatieniveau is het interessant de determinant netwerken ook te onderzoeken. Netwerken gaan over een inter-organisatie verbondenheid van onafhankelijke publieke actoren en private actoren. Deze netwerken faciliteren *collaborative innovation* door het delen van kennis, delen van risico's en uitwisselen van resources (Sørensen & Torfing, 2011). Als belangrijkste determinant van ambidexteriteit wordt een gedifferentieerde structuur van netwerken benoemd (Gieske et al., 2016). Hierbij is een apart netwerk voor exploratie en exploitatie. Het exploratienetwerk heeft baat bij gedeelde normen van samenwerken en vertrouwen, maar kent meer diverse actoren door samenwerkingen tussen private organisaties, overheid en kennis producerende organisaties. Exploitatie is daarentegen gebaad bij een netwerk waarin er een hoge mate van bekendheid en begrip voor de andere organisaties aanwezig is. Tevens is exploitatie gebaad bij weinig wisselingen van actoren.

Onderwerp 4: resultaat exploratie en exploitatie, innovatie

Ten slotte volgt het vierde onderwerp, innovatie. Wat is het resultaat van de balans tussen exploratie en exploitatie bemeten in type of soort innovatie? Hiervoor worden een aantal invalshoeken gebruikt. De eerste is het verschil tussen radicale innovatie en incrementele innovatie. De tweede invalshoek is afgemeten de sector van de case, het OV, op wat voor gebieden wordt er geïnnoveerd:

technische innovatie, competentieontwikkeling of diensteninnovatie? (Ongkittikul & Geerlings, 2006).

Radicale innovatie en incrementele innovatie

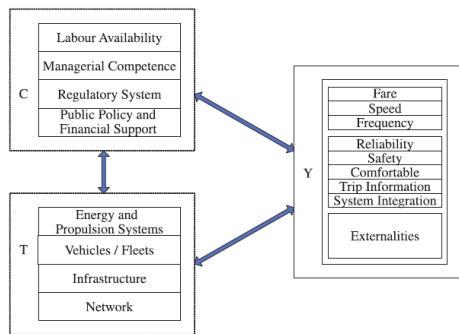
Innovatie is wellicht een nog breder onderzoeksonderwerp dan ambidexteriteit. Voor dit onderzoek worden twee thema's uit de literatuur nader onderzocht, het onderscheid tussen incrementele innovatie en radicale innovatie en types innovatie die te onderscheiden zijn naast technologische innovatie. Innovatie en ambidexteriteit hebben een sterke samenhang en de interactie tussen beide is nog beperkt onderzocht (Lennerts, Schulze, & Tomczak, 2020). Lennerts et al. (2020) tonen de samenhang als volgt: de prestaties van incrementele innovatie zijn het hoogst wanneer er een gelijke verdeling is tussen exploratie en exploitatie. Daarentegen geldt voor radicale innovatie dat dit slechts gedreven wordt door exploratie. Een balans tussen exploratie en exploitatie is een voorwaarde voor innovatie in het algemeen.

Vanuit het perspectief van productinnovatie is radicale innovatie te omschrijven als innovatie die fundamentele veranderingen brengt in de technologie van een bedrijf, radicale nieuwe producten zijn daarbij nieuw voor het bedrijf, maar ook voor de markt. Radicale innovaties overstijgen verwachtingen en bieden nieuwe voordelen. Incrementele innovaties maken kleine aanpassingen in de technologie of het ontwerp van een product. Dit kunnen ook nieuwe producten zijn voor de organisatie, maar niet nieuw voor de markt (Lennerts et al., 2020).

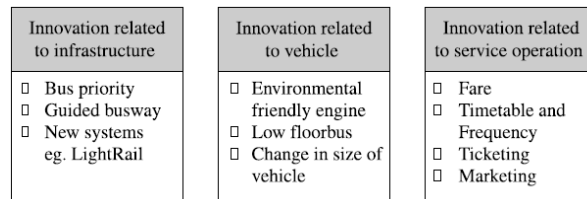
Aanvullend op radicale innovatie en incrementele innovatie onderscheidt Gallouj (2002) nog vier andere soorten innovatie: *Improvement innovation*, *ad hoc innovation*, *recombinative innovation* en *formalisation innovation*. *Improvement innovation* beschrijft het verbeteren van karakteristieken zonder het veranderen van het systeem. *Ad hoc innovation* is de oplossing voor een bepaald probleem van een bepaalde klant. *Recombinative innovation* is het benutten van mogelijkheden die ontstaan door nieuwe combinaties van technische kenmerken ontwikkeld door het gebruik van bestaande kennis. Ten slotte bestaat *service innovation* uit het vercommercialiseren van kenmerken van diensten door ze concreet te maken.

Innovatie in het openbaar vervoer

In een artikel omtrent kansen voor innovatie en het openbaar vervoer brengen Ongkittikul & Geerlings (2006) innovatie in kaart aan de hand van de *characteristics approach*. Hierbij worden innovaties in het openbaar vervoer in drie karakteristieken opgedeeld: competenties (c), technische karakteristieken (t) en diensten karakteristieken (y). In figuur 2.6 worden de karakteristieken weergegeven, daarbij worden ze verder onderverdeeld in activiteiten per categorie. Bij y, de diensten karakteristieken wordt er een onderscheid gemaakt tussen kernactiviteiten en aanvullende activiteiten. In figuur 2.5 worden de karakteristieken geoperationaliseerd naar drie categorieën, innovatie gerelateerd aan de infrastructuur, innovatie gerelateerd aan het voertuig en innovatie gerelateerd aan de operationele dienstverlening. Dit kan gebruikt worden om innovatie in het openbaar (bus)vervoer te analyseren (Ongkittikul & Geerlings, 2006).



Figuur 2.5 The characteristics-based approach of public transport service. Bron: (Ongkittikul & Geerlings, 2006).



Figuur 2.4 Voorbeelden van innovatie categorieën in de openbaar busvervoer bron: (Ongkittikul & Geerlings, 2006)

Conclusie

De literatuur biedt handvatten om te onderzoeken hoe een private actor innoveert binnen de samenwerking van een concessie. Een onderzoek kan zich richten op een private actor die tenminste actief is in één arena met een publieke actor. Hoe meer verschillende arena's, en dan met name variatie in de levensfase van het concessiecontract, hoe meer het mogelijk wordt om de effecten in het verloop van een concessie te meten. Om de effecten van over tijd te onderzoeken zijn vanuit de literatuur vier thema's besproken. Aan de hand van het eerste thema wordt het mogelijk te onderzoeken *wat* de balans is tussen exploratie en exploitatie. Op basis van het tweede thema lijkt een conclusie te kunnen zijn dat er bij een private actor sprake is van dynamische ambidexteriteit. Om een concessie te winnen wordt geïnnoveerd, tijdens de concessie wordt er geëxploiteerd. Aan de hand van dit thema kan empirisch getoetst worden *wanneer* exploratie tot stand komt. Op basis van het derde thema kan getoetst worden *hoe* exploratie en exploitatie tot stand komen. Hoe komt dit tot stand binnen de private actor zelf? Is dit een samenwerking tussen de private en de publieke actor? Ten slotte kan het effect van de balans, ambidexteriteit over tijd en de totstandkoming bemeten worden in welke innovaties tot stand zijn gekomen.

3. Methode

Om tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag is een empirisch onderzoek uitgevoerd. Dit is een kwalitatief onderzoek wat gebruik maakt van interviews om te onderzoeken hoe een private actor exploratie en exploitatie toepast tijdens een concessie. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode omdat er een interpretatie gedaan wordt op de beleving van respondenten van de werkelijkheid (Verhoeven, 2007). Het onderzoek heeft niet ten doel causale verbanden tussen de actoren binnen PPP's en de effecten van een ambidextaire private actor vast te leggen. De onderzoekslogica die volgt is inductief, waarbij theorievorming het doel is. Aan de hand van de empirische cyclus volgt dit onderzoek de stap van waarneming naar empirische wetten.

Onderzoeksstrategie

Casestudie

Er is gekozen voor casestudies omwille van de inductieve inslag van het onderzoek waarbij theorievorming het doel is. Een casestudie is geschikt om de dynamiek van een bestaande setting te begrijpen, hierbij kan gebruik gemaakt worden van enkele, of meervoudige cases en verschillende niveaus van analyse (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Het ontwerpen van een meervoudige casestudie voor bedrijfskundig onderzoek kent een aantal kritische stappen. De eerste is het vormen van theorie, het vooraf specificeren van constructen helpt bij het ontwerpen van een theorievormend onderzoek. Deze specificatie is vastgelegd in hoofdstuk 2, de theoretische achtergrond. Als tweede punt geldt dat het ontwerp van het onderzoek logisch en systematisch dient te zijn. Hiertoe dienen de volgende zaken van tevoren vastgelegd te zijn: het niveau van analyse, selectie van passende cases, de wijze waarop data verzameld wordt en hoe analyse van empirische data plaatsvindt. Hiertoe behoort ook het opstellen van een initiële onderzoeksvraag (of vragen) welke opgesteld zijn in "hoe" termen. Als derde punt geldt dat er zorg gedragen dient te worden dat er onafhankelijke evaluatie van resultaten plaatsvindt (Johnston, Leach, & Liu, 2001; Eisenhardt, 1989; Gioia et al., 2012).

Niveau van analyse

Het niveau van analyse is op organisatieniveau. De onderzoeksvraag focust zich op de private actor, maar de publieke actor heeft als contractverlener en opdrachtgever een sterke invloed op het stimuleren of ontmoedigen van innovatie (Bakker & Konings, 2018; Klijn & van Twist, 2007). Om het effect te kunnen onderzoeken van exploratie binnen de samenwerking van een concessie is er gekozen om beide actoren binnen een concessie te betrekken in het verzamelen van empirische data.

Selectiecriteria van cases

Voor het verzamelen van empirische data is gebruik gemaakt van een meervoudige casestudie. Om de ervaringen van personen in een organisatie te onderzoeken wordt vaak gebruik gemaakt van een casestudie (Boeije, 2005). Bij theorievormend onderzoek geschiedt de keuze van cases op basis van theoretische redenen (Eisenhardt, 1989). Voor de selectie van de cases is gezocht naar een organisatie binnen Nederland die als private actor meerdere aanbesteedde concessies exploiteert. Er is geen minimum aantal cases, maar iedere case binnen het onderzoek vergroot de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Eriksson & Kovalainen, 2008). Om het effect van de inzet van exploratie in de looptijd van een concessie te onderzoeken, is het waardevol dat de gekozen concessies zich in verschillende levensfasen van het contract bevinden. Door grotere spreiding in de levensfasen van contracten wordt het mogelijk in de cross-case analyse resultaten te bereiken die

voornamelijk alleen middels longitudinaal onderzoek mogelijk zijn. Daarbij is iedere concessie als aparte case onderzocht. De resultaten zijn eerst per case geanalyseerd en vervolgens zijn de cases met elkaar vergeleken.

Om te toetsen hoe de resultaten toe te wijzen zijn aan het feit dat een concessie wordt aanbesteed, worden er in dezelfde sector ook inbestede concessies onderzocht. Dit zijn concessies waar onderhands aanbesteed wordt.

Interviews

De verzameling van data heeft middels semi-gestructureerde interviews plaatsgevonden binnen de geselecteerde cases. In bedrijfskundige casestudies dienen interviews veelal als primaire bron van empirische data (Verhoeven, 2007; Eriksson & Kovalainen, 2008). Het gebruik van semi-gestructureerde interviews heeft de voorkeur boven diepte-interviews, dit biedt de interviewkandidaat de ruimte om eigen inbreng te geven en actief deelnemer van het onderzoek te worden. Interviewkandidaten zijn hierdoor geneigd meer informatie te delen welke als vertrouwelijk aangemerkt kan worden (Gioia et al., 2012). Daarnaast kan dit de onderzoeker nieuwe inzichten bieden, die met terugwerkende kracht getoetst kan worden bij de eerder uitgevoerde interviews.

Om de kwaliteit van het proces van interviewen en de inhoudelijke interviews te vergroten is eerst een pilotinterview uitgevoerd. Na het uitvoeren van het pilotinterview zijn de resultaten geëvalueerd op inhoud door de onderzoeker, en op het proces samen met de pilotinterview kandidaat. Verbeteringen zijn doorgevoerd voor aanvang van het empirisch onderzoek en de data is nadien verwijderd. Als kandidaat is een persoon gebruikt die betrokken is bij relevante werkzaamheden ten aanzien van het onderzoek, maar waarmee geen potentiële primaire kandidaten afgevallen zijn. Onderaan tabel 3.2. is de geselecteerde persoon ingevoegd.

Om non-verbale communicatie beter op te vangen leveren face-to-face gesprekken de meeste waarde op voor een onderzoek, meer dan bij video conferencing of een telefoongesprek (O'Connor & Madge, 2017). Omdat de vooruitzichten nog onzeker waren aangaande de mogelijkheden om face-to-face ontmoetingen te organiseren vanwege de COVID-19 maatregelen is in de basis uitgegaan van afspraken middels video conferencing. De interviews zijn allen opgenomen ten behoeve van het transcriberen.

Selectie onderwerpen

Cases

Als private actor is de openbaar vervoersorganisatie Qbuzz gekozen. Qbuzz is een private onderneming met ongeveer 3000 medewerkers. Qbuzz exploiteert drie regionale openbaar vervoersconcessies, te weten: Bestuursregio Utrecht (BRU), Dordrecht-Molenlanden-Gorinchem (DMG) en Groningen-Drenthe (GD). De drie concessies die gekozen zijn bevinden zich ieder in een ander moment van de looptijd van het contract. Het BRU contract bevindt zich aan het einde van de looptijd van het contract. Het DMG contract is een aantal jaar in de exploitatiefase aanbeland. GD is een nieuw contract, met als kanttekening dat die concessie 'opnieuw' is gewonnen na een looptijd van 10 jaar. Hierdoor wordt het mogelijk om innovatie gedurende de verschillende levensfasen van een contract te onderzoeken waarbij de private actor als stabiele factor geldt binnen de vergelijking. In tabel 3.1 zijn de kerngegevens van de concessies weergegeven. De drie concessies vormen de cases die onderzocht zullen worden. Een bijkomend voordeel is dat de onderzoeker toegang heeft tot deze databronnen.

Naast de aanbestede concessie zijn er in Nederland ook onderhands gegunde inbestede concessies. Dit zijn er drie: Stadsvervoer Amsterdam, gegund aan de GVB. Rail Haaglanden en bus Haaglanden

Stad, gegund aan de HTM. Rail Rotterdam en Bus Rotterdam, gegund aan de RET. Dit zijn alle drie ook private actoren waarvan de kerngegevens staan genoteerd in tabel 3.2.

Tabel 3.1 Kerngegevens aanbestede concessies Qbuzz

Concessie	Contracttermijn	Aantal medewerkers	Grootte vloot
DMG	09-12-2018 tot 12-12-2026	450	10 treinen 233 bussen
BRU	08-12-2013 tot 09-12-2023	1200	48 trams 443 bussen
GD	13-12-2009 tot 14-12-2019 15-12-2019 tot 08-12-2029	1100	415 bussen

Tabel 3.2 Kerngegevens inbestede concessies Nederland

Concessie	Contracttermijn	Aantal FTE/medewerkers	Grootte vloot
GVB¹	01-01-2012 tot 09-12-2024	5000 medewerkers	233 bussen 90 metro's 200 tram 19 veren
HTM rail² HTM bus	11-12-2016 tot 09-12-2026 15-12-2019 tot 09-12-2034	1868 FTE	123 bussen 71 light-rail 140 trams
RET rail³ RET Bus	11-12-2016 tot 09-12-2030 15-12-2019 tot 09-12-2034	2647 FTE	293 bussen 167 metro's 112 trams

Interviewkandidaten

In totaal zijn er 20 interviews uitgevoerd met 21 kandidaten. Zestien interviews verdeeld over de drie aanbestede cases, drie interviews voor de inbestede case en een demo-interview. De onderzoekspopulatie van de interviews is doelgericht vastgesteld aan de hand van de relevante rollen binnen de organisatie ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. De selectie van de onderzoekspopulatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een selecte steekproef, hierbij dient de gekozen steekproef te voldoen aan een bepaald aantal relevante kenmerken voor het onderzoek om de representativiteit te borgen en onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren (Verhoeven, 2007). Dat betekent dat bij de private actor de hoogst bevoegde c.q. strategiebepalende rol wordt geïnterviewd. In het geval van de private actor is dat de CEO. Voor de publieke actor is hiertoe de directeur van DOVA (Decentrale OV-Autoriteiten) geïnterviewd. Bij de private actor zijn daarnaast de rollen die betrokken zijn in het contact met de publieke actor en daarbij verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de producten en/of diensten geïnterviewd. Dat zijn de algemeen commercieel directeur en de commercieel directeuren per concessie. Daarnaast zijn van de private actor de operationeel directeuren geïnterviewd. Dat zijn een algemeen operationeel directeur en operationeel directeuren per concessie. Voor de publieke organisatie geldt dat er beleidsmedewerkers, die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van het beleid ten aanzien van de

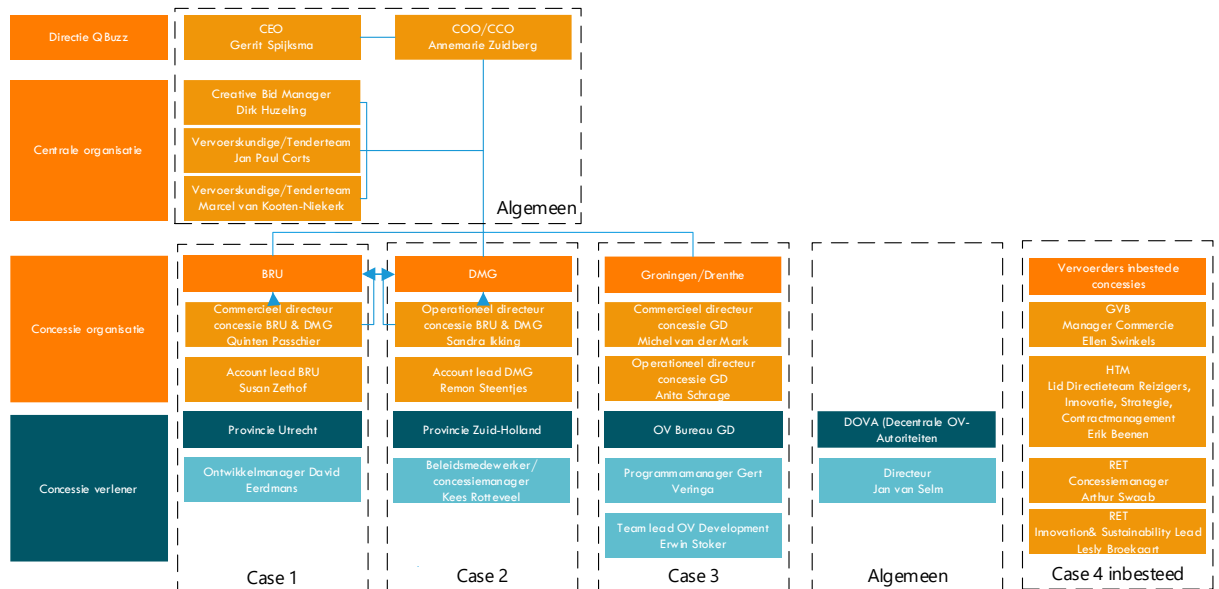
¹ (GVB Holding NV, 2021)

² (HTM Personenvervoer N.V., 2021)

³ (RET N.V., 2021)

ontwikkeling van een concessie, zijn opgenomen in de onderzoekspopulatie. Per publieke actor zijn interviews gehouden met medewerkers die contact onderhouden in de samenwerking met de vervoerder. Ten slotte zijn interviews gehouden met ten minste één medewerker per inbestede concessie, deze medewerker houdt zich bezig met het concessie management van de betreffende vervoerder.

In figuur 3.1 is schematisch weergegeven hoe de interviewkandidaten zich tot elkaar verhouden. In tabel 3.3 is de lijst met interviewkandidaten vastgelegd.



Figuur 3.1 Schematische weergave interviewkandidaten per case

Tabel 3.3 Interview kandidaten empirisch onderzoek

Private Actor	Rol	Publieke actor	Rol
Qbuzz	Algemeen directeur Gerrit Spijksma	OV bureau GD	Team lead OV Development Erwin Stoker
Qbuzz	Commercieel/operationeel directeur Annemarie Zuidberg	OV bureau GD	Programmamanager Gert Veringa
Qbuzz	Commercieel directeur Concessie GD Michel van der Mark	Provincie Zuid-Holland	Beleidsmedewerker/concessiemanager Kees Rotteveel
Qbuzz	Commercieel directeur concessie BRU en DMG Quinten Passchier	Provincie Utrecht	Ontwikkelmanager David Eerdmans
Qbuzz	Creative Bid Manager Dirk Huzeling	DOVA (Decentrale OV-Autoriteiten)	Directeur Jan van Selm
Qbuzz	Operationeel directeur GD Anita Schrage		
Qbuzz	Operationeel directeur BRU en DMG Sandra Ikking		
Qbuzz	Accountlead BRU Susan Zethof		
Qbuzz	Accountlead DMG Remon Steentjes		
Qbuzz	Vervoerskundige/Tenderteam Jan Paul Corts		
Qbuzz	Vervoerskundige/Tenderteam Marcel van Kooten-Niekerk		
GVB	Manager Commerce Ellen Swinkels		
HTM	Lid directieteam Reizigers, Innovatie, Strategie, Contractmanagement Erik Beenen		
RET	Concessiemanager RET Arthur Swaab		
RET	Innovation & Sustainability lead Lesly Broekaart		
Pilot 1: Qbuzz	Projectmanager/Tenderteam Dennis Vlught		

Methode van dataverzameling

Opzet interviews

De interviews zijn semi-structureerd van aard. De interviews zijn erop gericht om stapsgewijs inzichten te bieden die samen antwoorden moeten geven op de hoofdvraag. De stappen zijn vanuit de literatuur opgebouwd. Indien nodig kunnen interviewkandidaten gedurende het interview geholpen worden door het gebruik van onderdelen uit de theorie. De duur van de interviews is maximaal anderhalf uur, de interviews worden vastgelegd middels de opnamefunctie van Microsoft Teams en nadien getranscribeerd ter voorbereiding op de analyse.

Interviewthema's

Onderstaande thema's zullen tijdens het interview behandeld worden.

- Introductie van het onderzoek en doel van het interview
- Vraagstelling omtrent mate van exploratie en/of exploitatie
- Vraagstelling omtrent exploratie/exploitatie over tijd
- Vraagstelling wijze totstandkoming exploratie en exploitatie
- Vraagstelling welke innovaties tot stand zijn gekomen uit de balans, tijdigheid en totstandkoming
- Afsluiting interview

Het uitgeschreven interviewsript inclusief introductie zijn terug te vinden in bijlage 1.

Field notes

Bij theorievorming vanuit casestudies komt er veelal een overlap tussen de dataverzameling en data analyse voor. Een dergelijke overlap kan bereikt worden door gezamenlijk de activiteiten verzamelen, coderen en analyseren uit te voeren. Een wijze waarop een onderzoeker individueel tot deze overlap kan komen is door gebruik van *field notes*. Field notes zijn aantekeningen die vanuit bewustzijn commentaar geven op wat er gebeurt in het onderzoek, dit kunnen zowel observaties als analyses zijn, maar het liefst gescheiden (van Maanen, 1988). Om tot goede aantekeningen te komen helpt het om iedere indruk die ontstaat op te schrijven, veelal blijkt achteraf pas wat belangrijk was (en wat niet). Een tweede kenmerk is door als onderzoeker jezelf vragen te stellen: "*Wat leer ik hier nu?*" "*Hoe verschilt dit interview ten opzichte van de vorige?*".

Het vroegtijdig laten overlappen van verzamelen en analyseren heeft als voordeel dat gebruik kan worden gemaakt van de flexibele dataverzameling die theorievorming vanuit casestudies kenmerkt. De onderzoeker wordt zo in staat gesteld om gedurende het onderzoek de dataverzameling aan te passen om toch dat ene concept nog te kunnen toetsen. Een voorbeeld is het toevoegen van databronnen gedurende het onderzoek.

Voor dit onderzoek zal vanaf 1 maart 2021 een notitieblok met field notes bijgehouden worden in Microsoft OneNote door de onderzoeker. Hierbij wordt gedurende de looptijd van het onderzoek tweewekelijks door de onderzoeker bewust stilgestaan bij de verzamelde data.

Methode van analyse

Het risico van een data analyse bij een theorievorming vanuit casestudies is de mogelijke stortvloed aan data die voor de onderzoeker ontstaat. Om dit behapbaar te maken is het raadzaam te beginnen met *within case analysis*. Oftewel: eerst bekend raken met de op zichzelf staande cases om daardoor sneller de cases met elkaar te kunnen vergelijken (Eisenhardt, 1989). In de cross-case analyse wordt aanvullend gezocht naar patronen. Waar de mens om verscheidene redenen slechte verwerkers van informatie zijn, kunnen deze zwaktes ondervangen worden door op verschillende manieren te

bekijken. Daarvoor suggereert Eisenhardt (1989) het verdelen in categorieën en selecteren van dimensies. Om die reden wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de Gioia methodologie.

Analyse en codering

Voor de methode van analyse is gebruik gemaakt van Gioia methodologie (Gioia et al., 2012), waarbij er achteraf codering van data heeft plaatsgevonden in drie stappen, 1^e orde codes (informant centric). Deze zijn georganiseerd naar 2^e orde thema's (theory centric) en ten slotte het gedestilleerd van de 2^e orde naar overkoepelende dimensies.

Voor de eerste orde analyse is getrouw aan de termen gebruikt door de interviewkandidaten een eerste data codering uitgevoerd om categorieën te destilleren. Na tien interviews kunnen dit zomaar 50 tot 100 categorieën zijn (Gioia et al., 2012). Vervolgens is gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende categorieën. Daarmee zijn de categorieën teruggebracht naar een meer beheersbaar aantal van 25 tot 30. Ook deze categorieën hebben zoveel mogelijk labels op basis van de terminologie van de geïnterviewde gekregen.

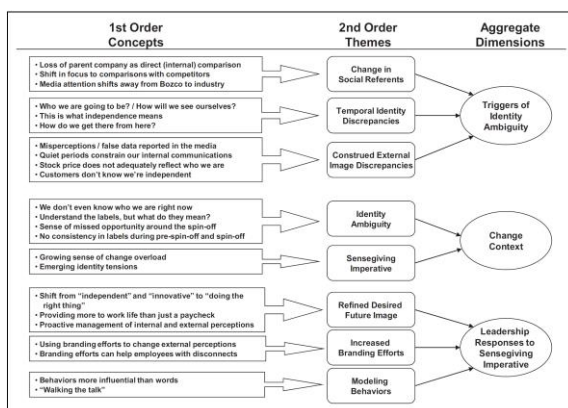
Voor de tweede orde analyse zijn de categorieën uit de eerste orde gekoppeld aan thema's van de tweede orde. Hiertoe heeft de onderzoeker op meerdere niveaus moeten denken: het niveau van termen van de geïnterviewde en het niveau van de meer abstracte 2^e orde thema's die voortkomen uit de theoretische achtergrond. Voor het opstellen van 2^e orde thema's zijn theorieën gekozen die relevant zijn in een nieuwe context. De thema's zijn samengevoegd in tabel 3.4. Deze initiële categorieën liggen niet vast, de codering van de eerste orde is bepalend voor de keuze van thema's. Dat kan betekenen dat er nog thema's bijkomen, of wegvallen.

Tabel 3.4 Thema's relevantie theorieën

Dimensie	Thema	Definitie
Balans ambidexteriteit	Exploratie	<ul style="list-style-type: none"> - Radicale innovatie - Lange termijn - Nieuwe klanten - Valideren klantbehoefte - Innoveren - Variatie - Risico's nemen - Nieuwe kennis opdoen
	Exploitatie	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementele innovatie - Korte termijn - Bestaande klanten - Klantbehoefte als gegeven - Implementeren - Verfijnen - Efficiëntie - Bestaande kennis gebruiken
Ambidexteriteit uitgezet in tijd	Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> - Exploratie en exploitatie vinden tegelijk plaats - Aannemen configuratie en herconfigureren bij veranderende vraag
	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> - Exploratie en exploitatie wisselen elkaar in perioden af
Contextualiteit	Integratie	<ul style="list-style-type: none"> - Exploratie en exploitatie zijn binnen één unit georganiseerd

	Differentiatie	<ul style="list-style-type: none"> - Er zijn aparte units/teams voor exploratie en exploitatie - Kleine flexibele teams die verantwoordelijk zijn voor exploratie
Type Innovatie in PPP	Infrastructuur	
	Materieel	
	Processen	
Innovatie	Radicaal	
	Incrementeel	

De thema's vanuit de tweede orde analyse zijn vervolgens verder samengebracht in overkoepelende theoretische dimensies, *aggregate dimensions*. Van hieruit zijn de eerste orde, tweede orde en de overkoepelende theoretische dimensies samengevoegd in een *data structure*. In figuur 3.5 wordt een voorbeeld van een *data structure* zoals beschreven door Gioia et al. (2012) getoond, in de data structure worden de concepten, thema's en dimensies verrijkt met de onderlinge relaties.



Tabel 3.5 Data structure Gioia et al. (2012)

Van data naar theorie

Om van data naar theorie te komen is het statische plaatje, de data structure, voorzien van de relaties. Hiermee ontstaat een *dynamic grounded theory model*. Een voorbeeld van de weergave van relaties is terug te zien in figuur 3.5, de pijlen geven de relaties aan tussen de concepten, thema's en dimensies. De onderzoeker is in staat om de relaties aan te brengen door de grondige kennis van de data en theoretische inzichten Gioia et al. (2012). Ten slotte zijn de ontstane concepten en relaties verfijnd door het toetsen tegen de literatuur omtrent die onderwerpen.

Integriteit van het onderzoek

Betrouwbaarheid

In de basis is er zorg gedragen aan beargumentering van de probleemstelling en de onderzoeksoptzet.

De selectiecriteria van de case en daadwerkelijke selectie van de cases is op basis van een vastgelegde argumentatie uitgevoerd. Ondanks dat exact dezelfde case opnieuw onderzoeken vrijwel niet mogelijk is, biedt dit de mogelijkheid om een herhalend onderzoek uit te voeren door een case te selecteren op basis van de gebruikte argumenten (Verhoeven, 2007).

Tijdens de gesprekken wordt gebruik gemaakt van opnames. Bewerkingen op dit bronmateriaal hebben plaatsgevonden in een apart bestand. Zodoende is het bronmateriaal beschikbaar voor heranalyse gebleven. Als onderdeel van de methode is vroegtijdig gestart met het analyseproces en

dit is vervolgens afgewisseld met de dataverzameling. Zo zijn observaties herhaald en waar nodig aangevuld met extra gegevens. Herhalen van observaties draagt bij aan de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005; Verhoeven, 2007).

Voor de analyse wordt gebruik gemaakt van een *peer evaluation* methode, in dit geval de “advocaat van de duivel” -methode. Hierbij zullen collega-onderzoekers die niet betrokken zijn bij de uitvoering van het onderzoek gedurende de analyse van de resultaten betrokken worden. De advocaat van de duivel zal daarbij kritische vragen stellen om de interpretaties van de onderzoeker te toetsen (Eisenhardt, 1989; Verhoeven, 2007). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van kandidaat doctoraal bedrijfskunde Guido van Gernerden, student Erasmus Universiteit, en PhD kandidaat Kor Gerritsma, Radboud Universiteit.

Validiteit

In kwalitatief onderzoek is populatievaliditeit (generaliseerbaarheid) geen hoofddoel.

Generaliseerbaarheid die wel belangrijk is, is de inhoudelijke generaliseerbaarheid; de geldigheid van resultaten in soortgelijke situaties. Om inhoudelijke generaliseerbaarheid te bewerkstelligen is het van belang de werkelijkheid zoveel mogelijk intact te laten (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2001). In dit onderzoek is de inhoudelijke generaliseerbaarheid verankerd in de methode. De interviewvragen zijn er op gericht de waarheid te onderzoeken zonder te sturen in de antwoorden, door open vragen te stellen. De analyse is er op gericht om in de eerste orde zoveel mogelijk getrouw te blijven aan de waarheid zoals verteld door de onderzochten. Ook de naamgeving van de labels van de tweede orde heeft zoveel mogelijk volgens gebruikte terminologie door de onderzochten plaatsgevonden.

Een tweede thema is de begripsvaliditeit: meet het onderzoek wat het wil meten? De begripsvaliditeit is in dit onderzoek op twee manieren in ogenschouw genomen. Er is ten eerste gekozen voor een open interviewtechniek waarin het mogelijk is om door te kunnen vragen aan de hand van de ‘LSD’ methode (luisteren, samenvatten, doorvragen). Daarnaast is de begripsvaliditeit vergroot door het gebruik van een systematische analyse methode welke van tevoren is vastgelegd.

Ten slotte is er aandacht besteed aan de interne validiteit om systematische fouten te voorkomen in het onderzoek en zodoende de conclusies zuiver te houden.

4. Resultaten

De resultaten van de individuele cases worden samengebracht in een cross-case analyse om antwoord te geven op de hoofdvraag. Dit vindt plaats in twee stappen. Eerst het onderwerp innovatie binnen een concessie en vervolgens het onderwerp exploratie en innovatie uitgezet in tijd binnen een concessie. Aan de hand van de cross-case analyse wordt een conceptueel model opgesteld welke beschrijft hoe de private actor innoveert binnen de tijdsduur van een concessie.

De interviews zijn volledig getranscribeerd en op te vragen bij de onderzoeker. In bijlage 2 zijn de volledige case analyses terug te vinden in tabelvorm. Hier zijn alle quotes die behoren tot een categorie terug te vinden. In bijlage 3 zijn de resultaten van de case analyses beschreven en gekoppeld aan datastructures. In bijlage 4 zijn de uitvergroete afbeeldingen van de datastructures van de verschillende cases terug te vinden. De letters van de tabellen corresponderen met de categorieën uit de analyse zoals opgenomen in bijlage 2.

Naast de drie cases is in meerdere interviews vanuit een Qbuzz-breed blikveld antwoorden gegeven gedurende de interviews. Dit is toegevoegd aan de resultaten waar het extra context geeft bij het onderwerp.

Exploratie en exploitatie uitgezet in de tijd

Uit onderzoek van (Raisch et al., 2009) blijkt dat er verschillende configuraties kunnen zijn in de balans tussen exploratie en exploitatie en dat deze kunnen wijzigen over tijd. Tevens zou de balans tussen exploratie en exploitatie impliciet of expliciet kunnen ontstaan. Binnen de context van een concessie is dergelijk onderzoek echter nog niet uitgevoerd. De data uit dit onderzoek geeft middels de praktijkcases invulling aan deze onderzoeken binnen de context van een concessie. Uit deze data blijkt in meer algemene zin dat binnen het OV de focus ligt op de operatie, exploitatie en exploitatieve ontwikkelingen, zowel bij de private actor, als bij de publieke actor en in iedere case op verschillende momenten in tijd. De kern van dit onderzoek richt zich op de balans tussen exploratie en exploitatie uitgezet in tijd. Er blijkt uit de analyse dat de cyclus van een concessie een vast patroon kent waarin exploratieve innovatie plaatsvindt middels statische exploratie. Deze bevindingen leiden tot propositie 1 de focus van de private actor en propositie 2 exploratie en exploitatie gedurende de concessie.

Propositie focus private actor

Propositie 1: De focus van een private actor ligt op exploitatie.

Tabel 4.1 geeft de resultaten van het onderzoek weer binnen het onderwerp balans ambidexteriteit. In de tabel komt naar voren dat bij alle drie de cases de focus van zowel de private actor als de publieke actor gericht is operatie, exploitatie en exploitatieve ontwikkeling. Een reden voor deze focus ligt in de aard van een OV bedrijf. Het is een operationeel bedrijf. DMG geeft een tweede reden, de implementatie was moeizaam, daardoor ligt de focus na de implementatie nog steeds op exploitatie. In GD wordt daarentegen aangegeven dat naast de exploitatie wel continu aandacht is voor exploratie binnen de huidige concessie, ondanks dat de focus ligt op exploitatie. Voor de inbestede concessies geldt dat de focus ligt op exploitatie, omdat een goede exploitatie de basis van een concessie is.

Wat betreft het ontstaan van de balans zijn de resultaten voor de private actor unaniem: het ontstaat impliciet. Er is geen specifieke strategie voor exploratieve innovatie. Dat er exploratie plaatsvindt wordt ingegeven door de omgeving door kansen die ontstaan of tenders die eraan komen. In de inbestede concessies wordt daarentegen aangegeven dat deze balans wél expliciet

ontstaat, deze organisaties kennen dan ook afdelingen die zich bezighouden met strategie en innovatie.

Tabel 4.1 Overzicht cases dimensie balans ambidexteriteit

Case	Focus private actor op exploitatie	Voorbeelden
Case 1: BRU	R. Focus op operatie, een operationeel bedrijf en door het moment in de concessie RR. Grote vervoerders gaan voorop in landelijke ontwikkeling, sturen deze, kleine vervoerders volgen daarin. Die hebben capaciteit nodig voor exploitatie concessies	"Het finetunen van processen en je outputnormen steeds een stapje verder kunnen brengen, dat zou je gewoon als lopende business moeten gaan zien. De focus zit gewoon echt in de operatie. We maken wel steeds meer tijd en ruimte vrij voor een exploitatiekant. Maar we zijn nog steeds gewoon een operationeel bedrijf waar we het nog heel veel dingen beter kunnen doen dan dat we vandaag de dag doen."
Case 2: DMG	T. Focus vervoerder op exploitatie door moeizame implementatie U. Operationeel bedrijf, focus exploitatie en steeds iets beter doen	"Dus wij zijn in DMG eigenlijk tot aan maart 2020 bezig geweest met die puinhopen van het eerste jaar op te ruimen. Er is dus eigenlijk het hele eerste jaar nog bezig geweest met implementeren en eigenlijk niet de kans gehad om te exploreren. En toen kwam Corona, gooi dat ook maar weer even achteruit, want toen moesten we alles alle zeilen bijzetten om dat wat we net goed wel geïmplementeerd hadden, we weer te hernieuwen en aan te passen op de toen geldende veranderende wereld. Dus als ik kijk naar exploreren zijn we daar in de DMG nog eigenlijk helemaal niet mee bezig geweest."
Case 3: GD	X. De nadruk ligt op exploitatie waar continu verfijning plaatsvindt. Maar gedurende de concessie is continu ook aandacht voor exploratie	"In Groningen/Drenthe zijn we eigenlijk doorgestaan waar we gestopt waren, met een ander contract en met een ander wagenpark en hier en daar een ander lijnnet. Maar de relatie is hetzelfde gebleven. Dus daar zit je toch echt wel een beetje aan die exploratie kant, maar dan nog steeds: Uiteindelijk is exploitatie natuurlijk ook onze basis".
Inbested	H. Focus ligt op exploitatie, maar wordt ook gericht aandacht besteed aan exploratie	"Nou, wij roepen natuurlijk wel van de basis op orde is de kurk waar wij op drijven. En dat betekend gewoon een nette uitvoering waarbij we gewoon trams en bussen lopen zoals ze moeten lopen. Wat de reiziger verwacht, dat we dat punctueel doen, dat het schoon is, dat het personeel beleefd is, ET cetera. Dat is natuurlijk toch 85 tot 90 procent van je aandacht."
Qbuzz	W. Focus exploitatie, behoefte kleine verbeteringen te blijven doen X. Exploratief minder voor de hand liggend vanwege risico's Y. Context OV: hier en nu mentaliteit	"We zijn en blijven gewoon een vervoersbedrijf waar onze boterham betaald wordt door die die reiziger die in dat voertuig zit. Dus als we dat niet goed doen en als we daar een potje van maken, dan kunnen we hartstikke gave dingen gaan bedenken en er heel veel tijd in stoppen... Uiteindelijk slaan we dan alsnog de plank mis. Dus ik denk dat onze focus heel erg op de operatie gericht is en dat we ook daar naarmate we groeien als organisatie best wat meer tijd en aandacht kunnen besteden aan die exploratie kant."

Tabel 4.2 Overzicht cases dimensie balans ambidexteriteit vervolg

Case	Ontstaan balans exploratie en exploitatie private actor impliciet	Voorbeelden
Case 1: BRU	T. De balans ontstaat impliciet, geen specifieke strategie. Gericht op wat vandaag moet gebeuren	"Vooral dat tweede [impliciet]. Dat heeft van alles te maken met wat voor prikkels er zijn om bepaalde dingen te doen. Zo'n aanbesteding is een hele sterke prikkel om echt buiten alle kaders na te denken van: hoe moeten het openbaar vervoer inrichten. Op het moment dat een concessie gegund is, dan heb je ook gewoon heel duidelijke kader, namelijk de spelregels die daarin staan. En dan gaat de focus als vanzelf wel schuiven naar meer het goed runnen van het openbaar vervoer binnen die kaders."
Case 2: DMG	Geen data	Geen data
Case 3: GD	Z. Er is focus op exploratie, maar het is impliciet: inspringen op kansen die zich voordoen	"En het exploreren is eigenlijk iets: er ligt geen meerjarenplan voor, maar het ontstaat steeds uit situaties, of we creëren ze met samen met de opdrachtgever, om steeds meer nieuwe dingen te doen."
Inbested	I. E. Ontstaan balans exploratie en exploitatie ontstaat expliciet	"Arthur en ik zitten allebei in een afdeling strategie, daar zit er toch wat meer de lange termijn initiatieven."
Qbuzz	AA. Impliciet, ingegeven door de omgeving (tenders of kansen) BB. Vanuit individu gedreven CC. Beperkte groep mensen die vernieuwing moet brengen t.o.v. grote groep die operatie doet. Die groep overruled innovatie	"En dat je dus je focus hebt in je organisatie, altijd op ontwikkeling. En dat is niet een bewuste keuze. Maar het is wel, je bent er elke dag mee bezig. Dus als er iets langs komt, kunnen we dan af en toe eens met wat mensen bij elkaar zitten?"

Propositie exploratie en exploitatie gedurende de concessie

Propositie 2: Binnen een concessie is er sprake van statische ambidexteriteit bij de private actor, de configuratie van de balans tussen exploratie en exploitatie kan gedurende de concessie impliciet wijzigingen volgens een vast patroon:

#	Configuratie balans exploratie exploitatie	Moment in concessie
1	Het schrijven van het PvE door publieke actor, moment van exploratieve innovatie	2 jaar voor gunning concessie
2	Schrijven de offerte door private actor, moment van exploratieve innovatie	-5 maanden voor gunning concessie
3	Implementeren offerte, geen exploratie	Jaar 1 tot 2
4	het creëren van de voorwaarden basis op orde en vertrouwen, geen exploratieve innovatie, wel exploitatieve ontwikkeling	Jaar 3 tot 4
5	ruimte voor exploratieve innovatie, exploitatieve ontwikkeling vindt plaats	Jaar 4 tot 2 jaar voor einde concessie
6	Geen exploratie, tenzij publieke actor risico's wegneemt voor private actor	2 jaar voor einde concessie

De resultaten in tabel 4.2 en tabel 4.3 beschrijven de data die voortkomen uit de dimensie balans ambidexteriteit over tijd en de dimensie totstandkoming innovatie. Het eerste thema wat zich manifesteert is een patroon in de balans van exploratie en exploitatie gedurende de concessie. Samen geven de verschillende cases een beeld over hoe dit plaatsvindt over de gehele cyclus van de concessie. Het begint met het opschrijven van het programma van eisen (PvE) door de publieke actor, dit dient als basis voor de aanbesteding van de concessie. Dit gebeurt zo'n 2 tot 3 jaar voor de

concessie gegund wordt. Tijdens het schrijven van het PvE is bij de publieke actor veel aandacht voor exploratie. Na het publiceren van het PvE gaat de private actor een offerte schrijven voor de aanbesteding, dit begint zo'n vijf maanden voor de deadline van het inleveren van de offerte. In deze periode bereikt de aandacht voor exploratie bij de private actor een piek. In de offerte wordt veel innovatie gestopt om daarmee kwaliteitspunten in de aanbesteding te scoren. Wanneer de gunning heeft plaatsgevonden en de concessie start, gaat alle aandacht van de vervoerder op naar het implementeren van de beloftes uit de offerte. Volgens tabel 2.1 (p.11) zou je dit als een exploitatieve activiteit kunnen duiden. Deze periode van implementatie duurt volgens de cases zo'n 1 tot 2 jaar. Na de implementatie volgt een periode waarin de basis op orde moet komen. Omdat aan de concessie eisen moet worden voldaan en een stabiele operatie te draaien, is ook hier nog nauwelijks ruimte voor exploratie. Dit zijn jaar twee en jaar drie van de concessie. Vanaf jaar drie/vier ontstaat er ruimte om aandacht te besteden aan exploratie met als doel aan te sluiten op verandering buiten. Deze periode loopt door tot twee jaar voor het einde van de concessie. Hoe lang de periode is hangt daarmee samen met de lengte van de concessie. In de alle drie de cases wordt aangegeven dat in de laatste twee jaar van de concessie geen exploratie meer plaatsvindt. Hiervoor worden de volgende drie redenen gegeven: nieuwe innovaties bewaren voor de volgende aanbesteding, een level playing field behouden ten behoeve van de aanbestedingswetgeving en het is financieel niet aantrekkelijk. In de case DMG is er sprake van een tussentijdse verlenging van de concessie, daardoor ontstaat het patroon tussentijds. Bij de inbestede concessies is dit patroon in mindere mate aanwezig. Dit heeft te maken dat ondanks de aanwezige dreiging dat de concessie openbaar aanbesteed wordt, de inbestede vervoerder relatief veel zekerheid heeft dat de concessie verlengd zal worden. Toch wordt voor de verlening wel een offerte geschreven waar ook meer aandacht aan exploratie besteed wordt dan in de normale beheersituatie. Tevens wordt in de laatste fase van de concessie minder aandacht besteed aan ontwikkeling door de mogelijk dreiging van het verliezen van de concessie. De concessieduur van een inbestede concessie lijkt wel langer met 15 jaar. En omdat die concessie zo lang is, worden in alle drie de onderzochte inbestede concessies om de drie of vier jaar een herijking uitgevoerd om te kijken of de afspraken nog passen bij de wereld buiten.

Vervolgens blijkt uit de data dat exploratieve activiteiten tegelijkertijd plaatsvinden met de exploitatieve activiteiten. Wel is er sprake van dat de mate waarin het tegelijkertijd gebeurt (de balans), verschuift in samenhang met het beschreven patroon van de concessie. Er is sprake van statische ambidexteriteit waarbij gedurende de concessie de configuratie van deze balans kan veranderen.

Op de vraag welke factor zorgt voor deze vorm van verdeling in tijd zijn een aantal verschillende antwoorden gegeven, maar een centraal onderwerp in de beantwoording is dat de context van de concessie zorgt voor deze verdeling in tijd.

Tabel 4.3overzicht cases dimensie balans ambidexteriteit over tijd

Case	Patroon balans exploratie en exploitatie binnen concessie	Voorbeelden
Case 1: BRU	V. Innovatie in de aanbesteding, daar denk je na over wat je op de lange termijn wil bereiken W. Na de implementatie neemt aandacht voor exploratie af, maar er zijn wel vervolginnovaties X. Implementatiefase 1-2 jaar	"Ik merkte dat op het moment dat je geïmplementeerd had en daarna ben je het eerste jaar, anderhalf, twee jaar van de concessie heel erg bezig met: Oké, we hebben die beloftes gemaakt, we moeten ze nu gaan waarmaken. Op een gegeven moment ebt dat wat weg, dan ga je meer gewoon de exploitatie in en moet de boel gewoon rijden."
Case 2: DMG	W. Patroon innovatie vervoerder: 1e jaar verlies, 2e jaar basis op orde, jaar 3 tot 2 jaar voor het einde van de concessie innovatie, laatste 2 jaar geen innovatie, maar winst maken X. Patroon innovatie concessieverlener: 2-3 voor startconcessie start ontwikkeling nieuwe concessie (met exploratie), na gunning stopt dit. Y. Bij verlengsoptie vindt patroon tussentijds plaats	"Dat kenmerkt zich ook wel een beetje in de fase van zo'n concessie. We hebben het tweede jaar achter de rug, we zitten net in het in het derde jaar van de concessie. Ja, normaal gesproken is het tweede jaar een jaar van 'jongens en we hebben die implementatie achter de rug'. We hebben alle kinderziektes eruit, we hebben het netwerk staan, iedereen zit lekker op zijn plek, we gaan vooruit en dan heb je jaar twee tot en met jaar zes (bij een contract van acht jaar) Waarin je echt die concessie gaat ontwikkelen. En dan ga je die laatste twee jaar eigenlijk alweer een beetje op je handen zitten, want dan komt die nieuwe aanbesteding er aan."
Case 3: GD	DD. Veel innovatie wordt bedacht tijdens de tenderfase, uitdaging voor vervoerders is dit dan ook te realiseren en vervolgens te toetsen of het ook zijn beoogde doel bereikt heeft AA. Er wordt over de concessie heen gekeken om innovaties tot stand te laten komen. BB. Laatste 2 jaar geen nieuwe innovatie, bewaren voor volgende aanbidding en behoud level playing field aanbesteding	"Dan even over exploratie en exploitatie. Het lastige is dat je bij een Europese aanbesteding geen spannende dingen meer doen. Je mag je zelf niet een economisch voordeel, een kennisvoordeel of juist het verankeren van dingen zodat je de concessie binnenhaalt. Het moet echt een level playing field zijn. Dat is een fase, en die kan soms wel eens anderhalf jaar zijn afhankelijk van de complexiteit van een concessie. Dan heb je te maken met een soort dode fase, waarin niets meer gebeurt."

Inbesteed	J. Dreigende aanbesteding, relatief veel zekerheid verlenging K. Lange concessies (15 jaar) L. Door lengte concessie tussentijds herijkingen M. Einde concessie minder ontwikkeling N. wel offertetraject, minder piek ontwikkeling, minder dal ontwikkeling	<p>“Naarmate de concessie dreigt te eindigen en je moet langere termijn konden maken. Dat je op een gegeven moment denkt: ja, weet je, als jullie het niet willen, of willen aanbesteden, prima. Maar dan houden we het even lekker in de zak tot die aanbesteding er is en dan schrijven we het bijvoorbeeld in de offerte en dan gaan we weer.”</p> <p>“Maar ik denk dat we een iets andere balans hebben dan jullie, maar een beetje zie je bij ons ook wel. Als wij net een nieuwe concessie hebben afgesloten, dat zag je ook toe bij de vorige hadden afgesloten, dan is iedereen ook heel enthousiast en dan gaan we.”</p> <p>“Maar wij doen een herijking eens in de drie of vier jaar en dat betekent dat we met elkaar opnieuw kijken naar van jongens: wat zijn nou invloeden geweest of ontwikkelingen die van invloed zijn, die we nu mee willen nemen in de concessie? En gaan we daar nieuwe afspraken over maken? Dat komt heel simpel en dat is een beetje omdat de concessies steeds langer worden en niemand een glazen bol heeft.”</p>
Qbuzz	FF. Exploratie 3-4 maanden voor marktvraag GG. Eerste 2-3 jaar implementeren beloofde innovatie HH. Vanaf jaar 3-4 start ontwikkeling om aan te sluiten op verandering buiten II. Laatste jaren geen innovatie: winst maximalisatie en bewaren innovatie voor nieuwe tender.	<p>“Dat is de doorontwikkeling tijdens concessies die eigenlijk altijd ziet en die zie je eigenlijk altijd rond het vijfde jaar of halverwege de concessie. Dus de eerste paar jaren willen opdrachtgevers eigenlijk niks, ook al in het bestek best oud en is de wereld verandert, maar dan gebeurt er niet zoveel. En dan vanaf jaar vier/vijf zegt hij van ja, het bestek is nu zo oud, we zien ontwikkeling van reizigersstromen, misschien moeten we toch weer een nieuwe trein. Dan komt er ruimte om voorstellen te doen.”</p> <p>“Als je helemaal aan het eind van een concessie zit en je hebt een briljant idee, dan ga je dat liever bewaren, natuurlijk voor je tender fase, want waarom zou je eigen gat graven. Want uiteindelijk, wat jij innoveert en een briljant brengt, waarmee je punten kan scoren. Ja, als je dat al gedaan hebt, dan hebben die anderen die punten automatisch ook binnen.”</p>

Tabel 4.2 overzicht cases dimensie balans ambidexteriteit over tijd vervolg

Case	Dynamische ambidexteriteit	Voorbeelden
Case 1: BRU	Y. Exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar balans wijzigt mee met het patroon van de concessie	“Dus het gebeurt wat dat betreft wel in zekere zin tegelijkertijd, maar wel soms wat los van elkaar.”
Case 2: DMG	Z. Exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar balans wijzigt mee met het patroon van de concessie	“Ik denk dat ze wel gelijktijdig, omdat je ook vanuit zeg maar vanuit twee kanten je bedrijf aanvielt. Je hebt je operatie kant daar maak je de exploitatieve kleine stapjes, maar op een gegeven moment kom je daar op een fase dat je zegt: Maar hé, nu heb ik je iets. Daar kan ik nu een versnelling op maken, of een grotere stap zetten.”
Case 3: GD	CC. Exploratie en exploitatie vinden tegelijk plaats, maar momenten kan verschillen	“Ik denk dat het wel aardig gelijk op loopt, maar ik denk dat er altijd aanleidingen kunnen zijn, bedoel noem alleen maar een subsidiepot die er beschikbaar komt, die kan in een keer tot heel veel impuls leiden om daar grote stappen te zetten. Dus dat kan wel een trigger zijn, maar over het algemeen willen we in ieder geval voor het GD verhaal dat we continu op zoek gaan naar het nieuwe. Daarnaast dat we natuurlijk gewoon de dingen moeten doen die we hebben afgesproken.”
Inbesteed	Geen data	Geen data
Qbuzz	JJ. Exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar balans wijzigt mee met het patroon van de concessie	“Dat hangt er vanaf natuurlijk. Laten we naar het zo'n even een praktisch voorbeeld Qlink Groningen gebruiken. Dan zie je dat het heel erg parallel loopt. Dat wordt in exploratie gedaan en daar leert exploitatie veel van. Maar vooral ook inderdaad heel erg geëxploreerd om te kijken van hoe gaan we hier in de toekomst mee verder? Dat loopt echt parallel”

Tabel 4.3 overzicht cases dimensie ontstaan innovaties binnen de concessie

Case	Ontstaan innovaties binnen de concessie	Voorbeelden
Case 1: BRU	F. Kwaliteitsimpuls Utrecht G. Proof of concepts H. Ademende concessie, die maakt het mogelijk om te innoveren om daarmee de maatschappelijke uitdagingen van de stad Utrecht op te vangen. I. Initiatief innovaties wisselt tussen vervoerder en concessieverlener	“Maar als je kijkt naar Utrecht dan hebben we daar in 2020 met de kwaliteitsimpuls Utrecht 2020 wel heel veel aan innovatie gedaan. Daar zijn de hele nieuwe buslijnen uitgerold, daar zijn allerlei kwaliteitsverbetering op het gebied van reisinformatie voor de reiziger uitgerold en U-link op reisregie. En wij zijn in Utrecht, ik denk in 2019, begonnen met U-flex. Wat ik, denk ik, wel als innovatie zie. En ook wel op kleinere fronten.”
Case 2: DMG	E. Jaarlijks ontwikkelplan als onderdeel PVE F. Implementatiefase offerte: realiseren van aangeboden innovaties G. Veel innovatie/beloofte in offerte om te winnen, waarmaken is een uitdaging H. Voortschrijdend inzicht, anders uitvoeren offerte om hetzelfde doel te bereiken? I. Vervoerder neemt initiatief bij innovaties J. Vervoerder heeft ontwikkelrol	“Om een aantal zaken die we misschien in de offerte op de ene manier hadden opgeschreven hebben, toch op een andere manier uit te voeren, omdat er voortschrijdend inzicht was. Maar er is ook gekeken van joh, kunnen we niet fondsen op een andere manier aanwenden, dan in de offerte bepaald. Want, drie jaar geleden dachten we dat dit misschien een goed idee zou zijn. We zijn inmiddels zo ver, dat we denken dat het geen goed idee meer is, maar dat we wel andere, hele goede ideeën hebben. En mogen we dat geld dan daarvoor gebruiken?”
Case 3: GD	I. Innoveren d.m.v. business cases J. Implementatiefase offerte: realiseren van aangeboden innovaties K. Initiatief concessieverlener vanuit beleid L. Innovaties uit samenwerking partnershiprelatie	“Innovaties zijn echt samenwerken zoals we dat doen, in de vorm van een partnership. Ik zeg wel eens gekstend: we hebben een huwelijk. En eigenlijk is dat is ook zo: we hebben de huwelijkse voorwaarden net opnieuw ingevuld met een nieuwe concessie. Je voelt naar elkaar toe de verantwoordelijkheid om het beste uit de relatie te halen. En dat betekent dat je heel transparant moet zijn.”
Inbesteed	D. Initiatief en ontwikkel functie E. Samenwerking concessieverlener	“Maar wat ik bij ons heel sterk vind, onze concessieverlener is dan MRDH, hetzelfde geldt voor de HTM, is dat wij eigenlijk zijn we met z'n drieën een in innovatiefonds begonnen. Omdat je ziet dat vanuit MRDH wordt het onderschreven van joh: jullie moeten vernieuwen en langer vooruitkijken om die klant goed te kunnen blijven bedienen, maar ook om efficiënter te kunnen blijven werken.”
Qbuzz	H. Zoeken naar win-win met opdrachtgever	“Dus waar je dan naar op zoek gaat, en dat is met name mijn werk, is dat je dan kijkt: Oké, wij willen iets met het netwerk, zij hebben er belang bij doorstroming of meer zero emissie. Waar kan je dan een plan maken waar we die gedeputeerde mee kan scoren. Het liefst net voor de verkiezingen, hebben in Utrecht gedaan, waar kan hij mee scoren en waar kunnen wij dan die win-win halen. Waardoor je die win-win-win creëert. Win voor de reiziger, win voor de opdrachtgever en win voor Qbuzz weten te realiseren.”

Uit de interviews komen nog enkele resultaten die slechts in één van de cases is benoemd, maar wel meer achtergrond en nuances bieden. Deze zijn vastgelegd in tabel 4.4. De eerste is het op- en afschalen van exploratiekracht gedurende de piekmomenten (tender) van innovatie. Dit werd

specifiek benoemd in de case BRU. Een gevolg wat aan deze inhuur toegeschreven wordt is dat de kennis en vaardigheden ook weer verdwijnen na het indienen van de tender.

Daarnaast gaf de publieke actor in de case GD aan specifiek aandacht te besteden aan het verkleinen van de impact van het einde van de concessie door samen met de vervoerder te gaan kijken hoe ontwikkeling meegenomen kan worden naar de volgende concessie. In dezelfde case wordt door de private actor een extra reden toegelicht waarom de ontwikkeling in de laatste twee jaar stilvalt, het Tendersteam wat zorgt voor exploratie is omwille van interne compliance regelgeving gescheiden van de operatie. Daarmee wordt de exploratie 'uit de concessie getrokken'. Tevens wordt hier ook een effect aan toegeschreven dat in de tenders dusdanige beloftes worden gedaan, dat de implementatiefase van de concessie er lastig door wordt.

Ten slotte wordt in de case BRU aangegeven dat concessies steeds langer worden, van vijf jaar naar tien jaar, soms zelfs vijftien jaar. Met het langer worden van de concessies wordt de noodzaak van innoveren binnen de concessies groter, omdat men gedurende de concessie wel aan moet/wil blijven sluiten (prikkel publieke actor) bij de veranderingen in de maatschappij.

Tabel 4.4 Overzicht overige resultaten

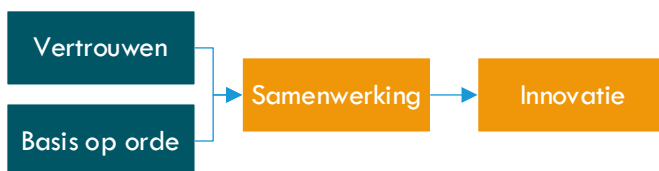
Case	Op- en afschalen exploratiekracht	Verkleinen impact eindfase concessie	Scheiding Operatie – Tendersteam einde concessie	Factor lengte concessie
Case 1: BRU	Z. Veel inhuur op piekmomenten innovatie, de tender. Gevolg van inhuur is dat kennis en vaardigheden verdwijnen na de tender			BB. Concessies worden langer (van 5 naar 10 jaar), daarmee ontstaat de noodzaak ook tijdens de concessie wordt vernieuwd en niet alleen bij de aanbesteding. CC. Bij langere concessies is de start niet perse een moment van verandering, maar een contractuele handeling.
Case 2: DMG				
Case 3: GD		EE. Voorkomen dat het aan het eind van de concessie geen zin meer heeft om te ontwikkelen. Samen kijken hoe je ontwikkeling mee kan nemen naar de volgende concessie.	HH. Door Chinese walls valt ontwikkeling in de concessie compleet stil II. Door de Chinese walls zijn ontwikkeling en operatie compleet gescheiden. Gevolg is dat er een zaken zijn beloofd die niet waar te maken zijn	

Innovatie binnen een concessie

Onderzoek suggereert dat er geen prikkels voor een private zijn om te innoveren binnen een concessie (Bakker & Konings, 2018; Klijn & van Twist, 2007). De data uit dit onderzoek geeft een ander beeld. Er vindt wel degelijk innovatie door een private actor plaats binnen een concessie. Uit de data blijkt dat de private actor niet zonder de publieke actor kan innoveren binnen een concessie. Om verscheidene redenen is voor iedere innovatie samenwerking nodig tussen de private actor en de publieke actor. Zodra deze samenwerking er is spelen een aantal onderwerpen een rol in het tot stand komen van innovatie. Er moet voor zowel de private actor als voor de publieke actor een prikkel zijn om te innoveren. Daarnaast zijn er externe invloeden die een versterkende of verzwakkende invloed kunnen hebben op het tot stand laten komen van deze innovaties. Deze bevindingen worden omgezet in twee proposities.

Propositie samenwerking

Propositie 3: Samenwerking tussen de private actor en publieke actor is een voorwaarde om te innoveren. Samenwerking kan alleen ontstaan als er vertrouwen is.



In tabel 4.5 is het resultaat van het onderzoek vastgelegd op de dimensie voorwaarden tot innovatie. In de tabel komt naar voren dat in alle cases vertrouwen als voorwaarde wordt geschetst. Daarbij blijkt in de case DMG dat er nog weinig tijd is geweest om vertrouwen op te bouwen waardoor er focus ligt op de korte termijn. In de case GD blijkt juist dat de lange vertrouwensrelatie (12 jaar) de basis vormt van ontwikkeling en innovatie. Bij de inbestede concessies wordt vertrouwen geschetst die middels besluitvormingsmechanieken vorm gegeven kan worden. Uit de data van de inbestede concessies blijkt ook dat vertrouwen moet ontstaan.

Tevens wordt de basis op orde genoemd in twee van de drie cases als voorwaarde om te kunnen innoveren. De basis op orde houdt in dat er ten minste aan de gestelde eisen van de concessie wordt voldaan.

Tabel 4.5 Overzicht cases dimensie voorwaarden innovatie

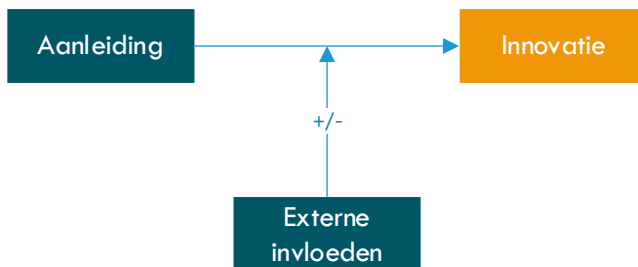
Case	Vertrouwen	Voorbeelden
Case 1: BRU	M. Vertrouwen is gaandeweg ontstaan door een bewust interventie. N. Er moet vertrouwen zijn om te kunnen innoveren met businesscases	"Maar daarbuiten is het vertrouwen wel van belang. In andere constructies moet dat groeien voordat je een dergelijke businesscase dus kunt gaan doen. In Utrecht zien we het nu ook gebeuren. In 2017 is dat voor het eerst gebeurt met een paar een elektrische bussen. Dit jaar en vorig jaar zijn er ook weer bussen ingestroomd."
Case 2: DMG	O. Door de moeizame start van de concessie is er weinig vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierdoor ligt de focus op korte termijn en controle	"Nee, dat is in Zuid-Holland wel lastig. Of lastig geweest, wij hebben daar natuurlijk ook een hele korte concessie. We zijn in 2019 begonnen en een dramatische opstart gehad in dat jaar. Dat helpt niet mee in wederzijds vertrouwen."
Case 3: GD	Q. Vertrouwensrelatie van 12 jaar die de basis voor ontwikkeling en innovatie vormt. R. Vertrouwen bereikt door een gezamenlijk doel: openbaar vervoer beter maken. Voorlopen op de rest van Nederland	"Groningen/Drenthe is daar misschien wel net even iets anders in dan onze andere concessies. Met Groningen, Drenthe hebben we ook echt al een lange relatie van nu al meer dan van bijna 12 jaar. Daar is ook het vertrouwen, daar ligt ook een goede basis om gedurende concessie zulke zaken uit te werken zonder dat er bij de opdrachtgever het gevoel heerst van dat zij in de maling worden genomen, betalen hier de hoofdprijs of Qbuzz slaat er een slaatje uit maar dat er de gezond rendement mag zijn."
Inbesteed	H. Vertrouwen moet ontstaan I. Vertrouwen door besluitvormingsmechaniek	"Kijk vertrouwen, en enerzijds je richt dit wel in. Het is niet zo dat we ergens iemand zegt: beheer jij die pot geld, maar we hebben wel gewoon een collectief gemaakt, waarin we met z'n allen gewoon een besluitvormingsmechanisme er overheen hebben gezet, waarin we de besluiten aftikken als samenwerkings entiteit. Dus het is niet dat er één met poet vandoor dan gaan."
Qbuzz	M. Partners alleen op basis van vertrouwen N. Een financieel gezonde concessie is de basis voor ontwikkeling	"Die partners, dat kan alleen maar op basis van vertrouwen. En daar moet je energie in steken om daar een relatie op te bouwen en moet je elkaar wat gunnen. En dat betekent ook dat wij niet onze zakken moeten vullen. Dus wij moeten dat ook als wij in één keer vijf of tien procent marge gaan maken met belastinggeld, dat kan ook niet. En wij hebben altijd gezegd: we hebben maar een paar procent nodig, maar gun ons dan wel die paar procent. Want dan kunnen wij nieuwe tenders doen, dan kunnen we van alles, dan kunnen we ook innoveren. Dan hoeven we niet altijd zeggen: hé, kan niet, want het staat niet in het contract."

Tabel 4.5 Overzicht cases dimensie voorwaarden innovatie vervolg

Case	Basis op orde en samenwerking	Voorbeelden
Case 1: BRU	HH. Aan de eisen voldoen is basis randvoorwaarde voor innovatie.	"Qua randvoorwaarden heb je gewoon de eisen in de concessie waar gewoon aan voldaan moeten worden. Dat is gewoon altijd een soort basis randvoorwaarden, maar wat ik al eerder zei: als je echt buiten de business iets heel nieuws wil introduceren in de concessie, dan ga je dat alleen doen als je daar allebei iets bij kan winnen. Dus dat is ook een randvoorwaarde."
Case 2: DMG	AB. Samenwerking de enige wijze om tot nieuwe ontwikkelingen in concessie te komen	"Ik denk dat de beste manier toch een vorm van samenwerking is, want de concessieverlener verwacht een bepaalde mate van innovatie. Maar de concessiehouder kan niet in het hoofd van die ambtenaren kijken, dus daar moet je over gaan praten en dan is de standaardreactie van de ambtenaar. Wat denk je zelf? Dus een vervoerder heeft, als het goed is, natuurlijk wel een idee van: hé, wij hebben nu drie jaar of twee jaar deze concessie en wij lopen hier en hier tegenaan, of wij zien die en die kansen. Als we het nou eens zus of zo aanpakken, en dan kun je een voorstel maken en dan zegt die concessieverlener, ja, is goed voer maar uit en meestal wordt er op grond van politieke overwegingen nog een komma en een punt verplaatst"
Case 3: GD	OO. Basis moet op orde zijn om samen na te denken over innovatie	"Ja, en het is eigenlijk wel logisch, want waarom zou je met iemand spannende nieuwe dingen gaan doen die nog nooit iemand heeft gedaan, als hij niet eens in staat is om zijn basis op orde hebben? Die basis zegt iets over de kwaliteit van de organisatie en de mensen."

Propositie ontstaan innovatie

Propositie 4: Om innovaties te laten ontstaan binnen een concessie is er een aanleiding nodig. Externe invloeden kunnen een versterkend of verzwakkend effect hebben op de aanleiding tot innovatie.



In tabel 4.6 worden de onderdelen beschreven die samen een aanleiding geven tot innovatie. Dit zijn enerzijds de prikkels bij de private actor, zonder een prikkel gaat deze niet innoveren. In iedere case wordt daarbij de financieel gedreven prikkel genoemd als uitgangspunt. Daarbij zijn er nog andere prikkels die per case wisselen zoals weergegeven in kolom 1 van tabel 4.5. Voor de inbestede concessies komt uit de data naar voren dat er een prikkel moet zijn om te innoveren. Hier wordt wel expliciet het verbeteren van de dienstverlening voor de reiziger als prikkel benoemd en daarna pas de meer financieel gedreven prikkels.

In de samenwerking om tot innovaties te komen dient er ook een prikkel te zijn voor de publieke actor, in alle drie de onderzochte cases waar een concessieverlener is geïnterviewd is deze prikkel in ieder geval het aansluiten bij, of bijdragen aan de maatschappelijke OV-behoefte.

Tabel 4.6 Overzicht cases dimensie aanleidingen innovatie binnen concessie

Case	Prikkel innovatie private actor	Voorbeelden
Case 1: BRU	A. Financieel gedreven B. Contractueel vastgelegd C. Efficiënter werken	<i>Als er geld mee te verdienen of als het een oplossing biedt voor een probleem wat je hebt in een concessie, dan doe je het. Maar je gaat natuurlijk geen tonnen investeren als je dat niet meegenomen hebt in je business case voor de concessie.</i>
Case 2: DMG	A. Financieel gedreven B. Bij de top van de markt horen, onderscheiden C. Innoveren voor de toekomstige aanbestedingen	<i>"En geld verdienen of geld kwijt raken is gewoon een verkeerde goede prikkel." "Ik denk intrinsiek dat je dit van je vanuit je jezelf moet doen. Dat je dat wanneer je in een soort van toplaag in die markt mee wil doen om toekomstige aanbestedingen te kunnen winnen. Daar moet je continu ontwikkelen. Doordenken hoe ga ik nu weer die volgende aanbesteding winnen. Waar ga ik me op onderscheiden en wat doet de rest van de markt niet?"</i>
Case 3: GD	A. Financieel gedreven B. Voorop lopen in de markt, onderscheiden C. Een goede partner zijn die meer oog heeft dan alleen winstmaximalisatie D. Innoveren om (specifieke) tenders te winnen, bewijs voering creëren E. Innoveren voor moedermaatschappij	<i>"Dat is echt heel belangrijk en ook geld verdienen, dat is ook geen vies woord." "Dat zit 'm dus vooral in het feit dat we het type organisatie zijn wat ook zelf wil. Maar je kunt dat niet alleen doen. Je kunt alleen maar innoveren met tenders, als je er heel sec naar kijkt."</i>
Inbesteed	A. Dienstverlening reizigers verbeteren B. Klanttevredenheid verhogen, meer inkomsten C. Efficiëntie (kostenbesparing)	<i>"Onze prikkel is dat we het morgen beter willen doen dan vandaag. Dat is onze prikkel. En op basis daarvan kijken we naar verbeteringen die we vooral voor reizigers kunnen realiseren"</i>
Qbuzz	A. Financieel gedreven B. Voorop lopen in de markt C. Hoe langer de concessies, hoe meer noodzaak in de concessie te innoveren D. Reisproduct verbeteren E. Input en bewijs voor volgende concessie F. kwaliteitsverbetering/ efficiëntie LL. Noodzaak omdat concessies te ver uit elkaar lopen MM. Op de plank, verkopen aan andere concessies	<i>"Nou kijk, vanuit het verleden heeft Qbuzz vooral een bid to operate principe aangehouden. Dus als er innovatie in de concessie zat, dan was dat ook wel direct toe te schrijven aan: "Kan ik een business case maken, waarbij ik in deze concessie denk meer rendement te maken". Zoals meer reizigers, of op een of andere manier op de subsidie of op de projecten wat te kunnen verdienen." "En bijdragen aan verduurzamings doelstellingen, dat denk ik ook echt wel. Dat speelt natuurlijk ook gewoon mee en we moeten allemaal wel over een x aantal jaar, maar het is ook wel gaaf als je de eerste bent met de grootste elektrische vloot. Weet je zo werkt het natuurlijk ook gewoon."</i>

Tabel 4.6 Overzicht cases dimensie aanleidingen innovatie binnen concessie vervolg

Case	Prikkel innovatie publieke actor	Voorbeelden
Case 1: BRU	D. Bijdragen aan maatschappelijke en politieke doelen E. Ontwikkelen OV EE. Prikkel creëren voor vervoerder	<i>“Maar voor de provincie zit dat winnen meer in maatschappelijk, politiek dingen bereiken.” “Maar meer innovatie om bijvoorbeeld te vergroenen, om meer reizigers in het openbaar vervoer te krijgen, om een bepaald politiek en maatschappelijk doel te dienen.”</i>
Case 2: DMG	D. Aansluiten op vervoersbehoefte maatschappij	<i>“Omdat wij vervoer willen bieden dat aansluit op de behoeften van de maatschappij en de behoeften van de maatschappij veranderd. Wij hebben daar onvoldoende zicht op en er is een commercieel belang van de vervoerder om in te spelen op die veranderende vraag, want dat kan betekenen of meer inkomsten of minder kosten, en allebei zijn gunstig.”</i>
Case 3: GD	F. Zorgen voor gezond rendement, basis voor gezonde samenwerking G. Vervoer aan laten sluiten op veranderende behoefte gedurende concessie van 10 jaar binnen en buiten het OV H. Concessieverlener is opbrengstenverantwoordelijk	<i>“Stilstand is achteruitgang. Dat is één. Twee is dat je het openbaar vervoer ook als essentieel onderdeel wil neerzetten in je totale mobiliteitsbeleid. En je ziet op een gegeven moment dat er bevolkingsgroei is. Je ziet in de demografie dat mensen vanuit het platteland ergens elders naartoe trekken. Dus het gaat wijzigen. Je mobiliteit gaat wijzigen, daar moet je met je OV op gaan inspelen en je ziet er allerlei dingen gebeuren. En het OV is daar gewoon een essentieel onderdeel om zaken bereikbaar te houden en toegankelijk te houden. En doe je dat niet, loop je enorm achter de feiten aan”</i>

In tabel 4.7 worden ten slotte de externe factoren beschreven welke een versterkende of verzwakkende invloed hebben op het plaats laten vinden van innovatie. Als eerst wordt het contracttype beschreven. Er zijn drie soorten contracten: een kostencontract, een opbrengstencontract en een hybride contract. Het type contract lijkt op het eerste oog van invloed te zijn, maar de respondenten geven aan dat er meer achter steekt. Zo heeft het te maken met de mate waarin de publieke actor geëquipeerd is om te kunnen ontwikkelen en tevens met welke individuen er aan tafel zitten. Daarnaast kan naast het type contract er ruimte in het contract gegeven worden om te ontwikkelen. Voor de inbestede concessies is deze relatie anders, de band met de concessieverlener is veel nauwer en de organisatie zit dichter op de politiek. Daarmee kan de politiek meer richting geven aan de organisatie.

Daarnaast kan de politiek in de concessie een invloed hebben. In alle drie de cases worden voorbeelden gegeven hoe politiek op specifieke onderwerpen zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben.

Ten slotte zijn er de landelijke afspraken die verplichten om te gaan ontwikkelen, deze gelden voor alle cases. Dit zijn bijvoorbeeld afspraken over het verplicht verduurzamen van voertuigen vanaf 2025.

Tabel 4.7 Overzicht cases dimensie externe invloeden innovatie

Case	Invloed contracttype	Voorbeelden
Case 1: BRU	J. Deels opbrengstverantwoordelijk K. Geen harde boetes L. Afhankelijk van welke individu aan tafel zit	<i>“Als ik nu kijk naar Utrecht, dan hebben wij een OV directeur en ook een ambtelijk opdrachtgever voor het OV, die durft. Je krijgt ook de ruimte van de gedeputeerde, maar die durft ook wel gewoon wat ruimte te zoeken en wat ruimte te pakken en daar dingen in te doen. Heb je daar een andere persoon zitten, los van beleid van de organisatie, dan heb je een andere dynamiek.”</i>
Case 2: DMG	K. Vervoeder ontwikkelrol en opbrengstverantwoordelijkheid L. Provincie geëquipeerd op beheer rol en niet ontwikkelrol. M. Ruimte om te innoveren t.o.v. van het PVE N. Lengte concessies heeft een impact op ruimte voor ontwikkeling. Korte concessies minder noodzaak, hoe langer, hoe flexibeler	<i>“Dus als je de vraag omdraait, dan heeft de provincie daar moeite mee om daar invulling aan te geven. Dus ik merk, dan specifiek binnen de provincie zuid Holland, dat die niet goed geëquipeerd zijn voor die ontwikkel rol. En ze daarmee dus naar ons kijken. Maar goed, uiteindelijk is dat ook in lijn van het contract wat ze in de markt hebben gezet. Daar hebben ze ook die ontwikkel functie bij die vervoerde gevraagd.”</i>
Case 3: GD	M. Mindset om goede opdrachtgever te zijn. N. Het OV-bureau heeft mandaat en de rol, opbrengstverantwoordelijk, om met de vervoerder afspraken te kunnen maken O. De ademende concessie waarin ruimte voor innovatie zit door de introductie van business cases in het contract P. Kostencontract met mechanisme in contract: goede partner, ruimte voor innovatie. Is dat niet zo, dan is het puur een uitvoeringscontract.	<i>“Onze concessie is juist helemaal opgezet om, zo noemen we dat de ademende concessie. Daar hebben we heel bewust voor gekozen, omdat we echt hebben gezien, niet zo zeer, de afgelopen concessie, dus de concessie hiervoor voor die ook in bij Qbuzz lag, maar ook de concessies daarvoor. Dat het innoveren kwam niet vanzelf. Dat kon ook niet, omdat de ruimte daarvoor echt beperkt was. Daar liep je tegen juridische zaken aan, daar liep je die aanbestedings technische zaken aan. Dus toen hebben we eigenlijk hebben we in de vorige concessie de zogenaamde business case geïntroduceerd. Dat er dan op bepaalde elementen gedurende de concessie, dat we in overleg met de vervoerders zouden kunnen kijken of we daar in zaken zouden kunnen regelen.”</i>
Inbesteed	F. Opbrengstverantwoordelijk G. Rol concessieverlener	<i>“Jawel, nou ja en nee in die zin, het is onze innovatie en tegelijkertijd hebben zij wel een rol. Wij delen dit soort dingen wel gewoon met zo'n concessieverlener en die staan er ook wel voor open. Die vinden het ook wel mooi.”</i>
Qbuzz	I. Verschillend per type contract J. Mindset Qbuzz staat los van contracttype K. Het contract maakt niet uit, je moet ruimte geven voor ontwikkelplannen en businesscases KK. Mate van ambitie publieke actor L. Het doel waarvoor de concessieverlener geëquipeerd is.	<i>“Maar ik denk dat het voor je innovatie niet eens zoveel uitmaakt. Het enige wat je moet doen is de ruimte geven in je concessie, dat je niet alles voor jaren dicht timmert, maar dat je zegt: oké, we gaan jaarlijks kijken met een ontwikkelplan en we geven de ruimte om business case te ontwikkelen.” “Je moet sowieso met een concessieverlener gaan die daar voor open staat. Dat is één. Zeker omdat het een enorme juridische wereld is. Af en toe een grote kleuterklas. Je moet wel een opdrachtgever hebben die ook durft te innoveren,</i>

		want je hebt best wel vaak te maken met opdrachtgevers die huiverig zijn. Ze zeggen van: ja, maar als wij hier bijvoorbeeld gaan investeren, want het is vaak gezamenlijk iets wat je doet, is het dan niet verkapt staatssteun?"
--	--	---

Tabel 4.7 Overzicht cases dimensie externe invloeden innovatie vervolg

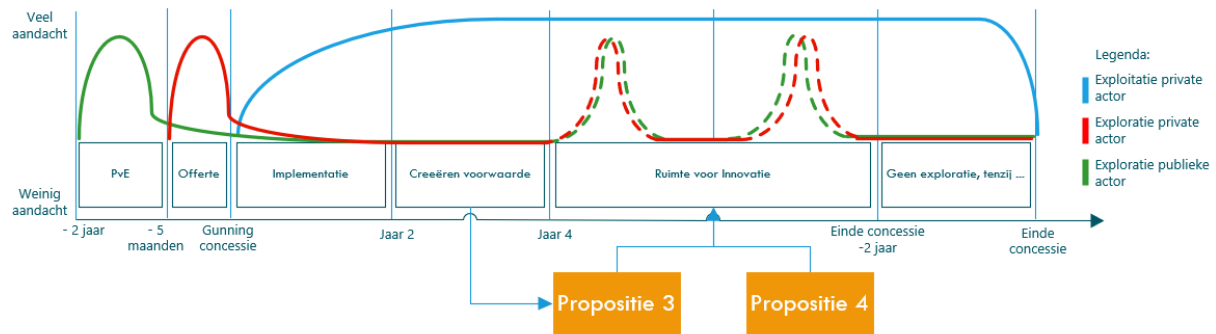
Case	Invloed politiek	Voorbeelden
Case 1: BRU	P. De invloed van de politiek is groot, wel op specifieke onderwerpen die politiek scoren	"Die is behoorlijk groot. De politiek, nu zeker in Utrecht, maar ik denk overal wel. Zeker in Utrecht zit de politiek redelijk bovenop het openbaar vervoer. Dan gaat dat vaak over gewoon het netwerk en waar rijdt wel een bus, waar rijdt geen bus, waar de discussie om plaatsvinden. Maar ook zo'n onderwerp als zero emissie is gewoon heel belangrijk voor de politiek. Dat is natuurlijk ook een item waar politiek mee gescoord kan worden, om het zo maar te zeggen. Nieuwe elektrische bussen doen het altijd goed, politiek gezien."
Case 2: DMG	S. Managen op microniveau en orde van de dag	"Omdat wat je nu doet, krijgt bijna altijd meer aandacht dan wat je in de toekomst moet gaan doen. Er is nu een probleem met elektrische bussen. Er is nu een probleem met te weinig vervoersaanbod, er is nu een probleem met tante Annie, waar vorige week de kranten van volstonden."
Case 3: GD	U. Politiek kan dwingend zijn op onderwerpen, zowel positief als negatief V. Kracht politiek afhankelijk van wie er zit	"Uiteindelijk is het politiek en uiteindelijk zijn dat de vertegenwoordigers van het volk. En op het moment dat zij zeggen: wij willen dit. Jij dient als ambtenaar de politiek. En natuurlijk kun je zeggen van joh, vind je dat nog heel erg belangrijk? Vind je dat wel kunnen? Bedenk dan even dit, bedenk ook dat. Dus je geeft ze van alles mee als je vindt dat het niet zo'n goed idee is. Maar als ze uiteindelijk zeggen van: ik heb je gehoord, ik heb alles afgewogen. maar ik vind dat we die kant op moeten. Dan gaan we die kant op."
Inbesteed	J. Politiek heeft invloed op de richting	"Zeker nu hebben we heel links college in Amsterdam, meest linkse college ever volgens mij. Dus die zaten heel erg op inclusiviteit, dat wil zeggen dat we kleine busjes moeten hebben. En bel busjes en de halte afstand moest lager. Dus dat is heel erg die kant op. Als je straks weer een rechtser college zou hebben, ga je weer op de dikke stromen zitten en ga je weer daarop zitten en ga je kijken op hoe gaan we de noord zuidlijn doortrekken dus dat is heel bepalend."
Qbuzz	P. Politiek belang maakt innovaties mogelijk	"De gebieden waar op politiek vaak goed te scoren is, zijn de zichtbare gebieden. Daarvoor zijn wat sneller de handen op elkaar te krijgen bij politici, bij ambtenaren, plat gezegd hangt dat soms ook gewoon samen met verkiezingen. Dat je daar naar toe werkt en dat je iets moet hebben om mee te scoren. Lintje knippen. Dat doe je makkelijker voor een mooie nieuwe bus dan dat je dat voor een nieuwe software uitrolt doet. Het exposure gehalte wel degelijk van belang."

Tabel 4.7 Overzicht cases dimensie externe invloeden innovatie vervolg

Case	Externe invloeden	Voorbeelden
Case 1: BRU	Q. Landelijke verplichtingen initiëren innovaties	"Ja, of dat dat via landelijke overlegclubs gebeurt, zoals het NDOV, het DOVA daar komen natuurlijk ook nog wel eens ideeën vandaag op het gebied van nieuwigheden, op het gebied van reisinformatie of monitoring. Dat komt via die kan ook met regelmaat binnen."
Case 2: DMG	Geen data	Geen data
Case 3: GD	W. Noodzaak of kans die ontstaan uit verandering in de omgeving WW. Opgelegd van buitenaf	"Ja, ik kan een heel betoog houden dat het allemaal van tevoren gepland is, maar het is gewoon niet zo. Het is ook in de relatie die je hebt en het feit dat je alle periodes het met elkaar te doen hebt. Is het ook een kwestie van het uitzetten van wanneer zouden we wat ongeveer kunnen gaan doen en ook willen doen? En voor een deel zijn dat door dingen die van buitenaf komen denken aan zero emissie en daar hebben we zelf ook een lijn in. Maar daar worden van buitenaf de kaders opgelegd. Nieuwe betalen is er ook zo één en voor een deel komt ook uit naar de behoeften van uit de regio, vanuit de reiziger die wijzigd."
Qbuzz	Q. Landelijk besluit dwingt om buiten het bestek te ontwikkelen	"Het kan zijn dat dat de invloed van buitenaf komt zoals bij de ov chipkaart. Dat is een landelijk besluit geweest dat doorgevoerd moet worden. Vergelijkbare zaken als dat je eis hebt aan de uitstoot van voertuigen, dat er in 2025, geen nieuwe diesel voertuigen meer mogen instromen en in 2030 al het bestaande materieel zero emissie moet zijn. Dat zijn politieke besluiten waar je je dan als sector hebt te conformeren en dat is politieke druk die dan al bestaat."

Een model van innovatie gedurende de concessie door een private actor

Door het analyseren van de verschillende cases is het mogelijk een conceptueel model te vormen en een theorie te schrijven over hoe een private actor exploratie en exploitatie toepast gedurende een concessie. Het conceptueel model (figuur 4.1) geeft weer hoe de aandacht voor exploratie verdeeld is over de tijdsduur van een concessie. In dit model vormt de X-as de tijdsduur van een concessie, de Y-as vormt de relatieve mate waarin er aandacht wordt besteed aan innovatie (exploratief of exploitatief). De onderdelen van het model worden stap voor stap opgebouwd en toegelicht.



Figuur 4.1: Conceptueel model innovatie gedurende de concessie

Te beginnen met propositie 2. Volgens propositie 2 is er binnen een concessie sprake van statische ambidexteriteit bij de private actor. De configuratie van de balans tussen exploratie en exploitatie kan gedurende de concessie impliciet wijzigen volgens een vast patroon. In figuur 4.2. worden de 6 fasen in een concessie weergegeven waarin per fase een bepaalde configuratie van de balans van exploratie en exploitatie geldt zoals beschreven in tabel 4.8.



Figuur 4.2: fasen binnen de concessie

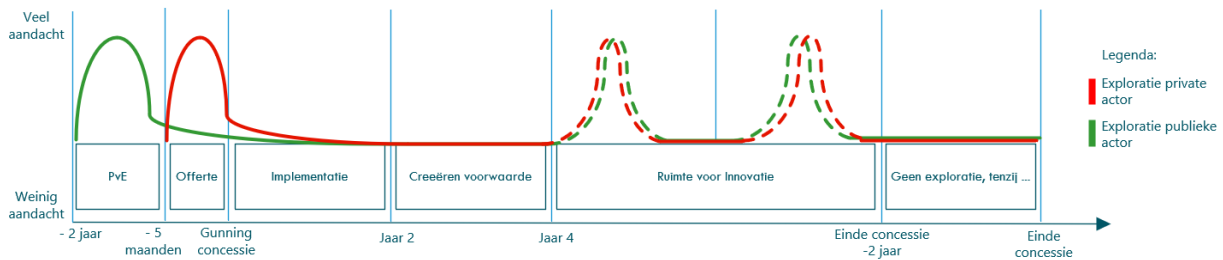
Tabel 4.8: Configuraties balans exploratie en exploitatie per fase

#	Configuratie balans exploratie exploitatie	Moment in concessie
1	Het schrijven van het PvE door publieke actor, moment van exploratieve innovatie	2 jaar voor gunning concessie
2	Schrijven de offerte door private actor, moment van exploratieve innovatie	-5 maanden voor gunning concessie
3	Implementeren offerte, geen exploratie	Jaar 1 tot 2
4	het creëren van de voorwaarden basis op orde en vertrouwen, geen exploratieve innovatie, wel exploitatieve ontwikkeling	Jaar 3 tot 4
5	ruimte voor exploratieve innovatie, exploitatieve ontwikkeling vindt plaats	Jaar 4 tot 2 jaar voor einde concessie
6	Geen exploratie, tenzij publieke actor risico's wegneemt voor private actor	2 jaar voor einde concessie

In aanloop naar het gunnen van de concessie vinden er twee activiteiten plaats waar aandacht voor exploratie is. Als eerst het opstellen van het programma van eisen (PvE) voor de aanbesteding van de concessie door de publieke actor. Hier gaat er verhoudingsgewijs veel aandacht naar exploratie. Dit start twee jaar voor de concessie tot het moment dat het PvE wordt gepubliceerd. Vervolgens gaat de private actor op basis daarvan een offerte schrijven ongeveer vijf maanden voor een aanbesteding sluit. Tijdens het schrijven van deze offerte wordt veel aandacht besteed aan exploratieve innovatie door de private actor.

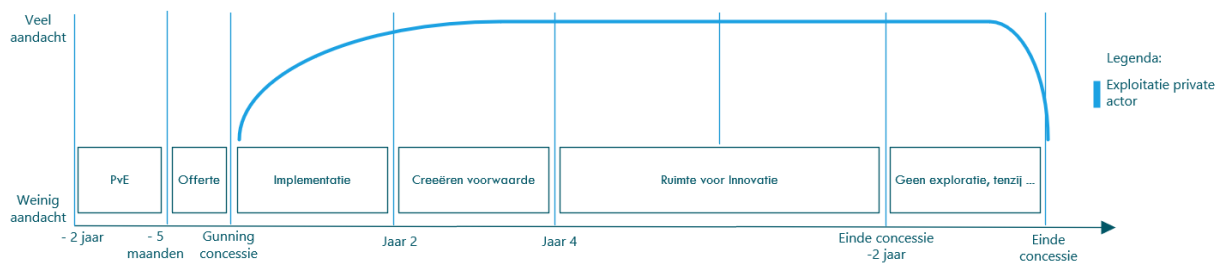
In figuur 4.3 worden deze configuraties getekend middels de rode lijn voor de private actor en de groene lijn voor de publieke actor. Het gestippelde gedeelte van de lijn geeft weer hoe de lijn zou lopen bij een exploratieve innovatie. De mate waarin de lijn omhoog loopt op de y-as weergeeft de

mate van relatieve aandacht voor het type innovatie. Volgens de data van het onderzoek nemen de private actor en publieke actor afwisselend het initiatief voor innovaties. Om die reden kan het zijn dat de ene keer de private actor net eerder begint met innoveren en de publieke actor volgt en de andere keer precies andersom.



Figuur 4.3: Aandacht exploratieve innovatie gedurende concessie

Nu de basis van het model staat kan propositie 1 toegevoegd worden. Propositie 1 beschrijft dat de focus van de private actor ligt op exploitatie. Figuur 4.4 weergeeft met de blauwe lijn het verloop van propositie 1.



Figuur 4.4: aandacht exploratieve innovatie gedurende concessie

Na het gunnen van de concessie start er een periode van 1 tot 2 jaar waarin de beloftes uit de offerte waargemaakt worden. In deze periode is er vrijwel geen ruimte om aandacht aan nieuwe exploratie te besteden. Zodra de grootste implementatiebeloftes zijn voldaan verschuift de focus steeds meer naar de operatie en steeds beter uitvoeren van de operatie. Er is vanaf de start van de concessie aandacht voor exploitatie en exploitatieve innovatie.

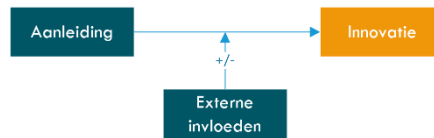
Na de implementatie volgt een periode van 1 tot 2 jaar waarin de basis op orde wordt gebracht en er vooral aandacht is om te zorgen dat de dagelijkse operatie goed, of steeds beter verloopt. Tijdens deze periode kunnen de voorwaarden gecreëerd worden om te exploreren zoals beschreven in propositie 3 (figuur 4.5). Deze voorwaarden zijn (1) vertrouwen en (2) de basis op orde. In het geval van een verlenging van een concessie kan het betekenen dat de voorwaarden 'meegenomen' worden en dat daardoor in deze periode al ruimte is voor innovatie.

Na deze periode volgt vanaf jaar 3 of jaar 4 een periode welke bestaat tot 2 jaar voor het aflopen van de concessie. De lengte van deze periode hangt af van de lengte van de concessie: 8, 10 of 15 jaar. In deze periode is er ruimte om exploratieve innovaties te doen. Om überhaupt te kunnen starten met exploratie moeten de voorwaarden voor samenwerking zoals beschreven in propositie 3 (figuur 4.5) ingevuld zijn. Daarnaast vormt propositie 4 (figuur 4.6) de trigger tot innovatie gedurende deze periode. Als er aanleidingen zijn dan kunnen innovaties plaatsvinden en dit kan versterkt of verzwakt worden door een aantal externe invloeden. Hierbij geldt dat wanneer propositie 3 niet staat, propositie 4 niet plaats kan vinden.

De laatste 2 jaar van de concessie vindt er in principe geen exploratieve of exploitatieve innovatie meer plaats tenzij de publieke actor daar specifieke aandacht aan besteed in de vorm van het wegnemen van een deel van de risico's van de private actor.

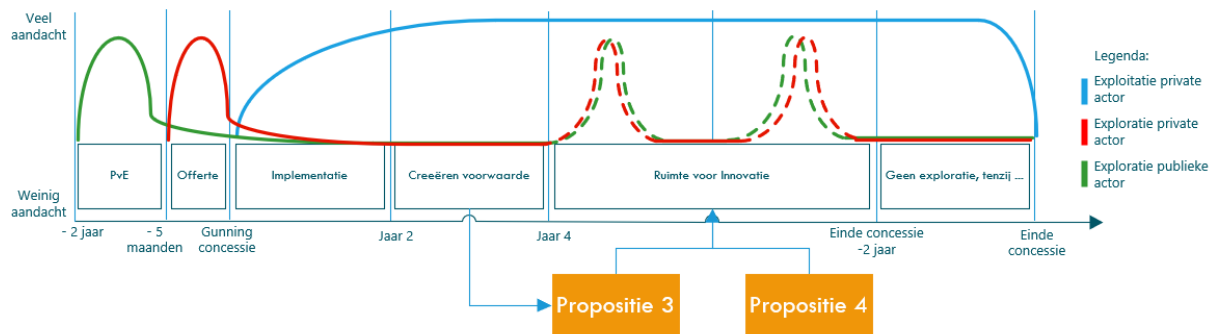


Figuur 4.5: Propositie 3 samenwerking



Figuur 4.6: Propositie 4 aanleidingen en invloeden

Met het samenvoegen van de vier proposities in één omvattend model ontstaat het conceptueel model innovatie gedurende concessie zoals weergegeven in figuur 4.7.



Figuur 4.7 samengevoegd conceptueel model innovatie gedurende de concessie

Samenvattend past de private actor past zowel exploitatieve en exploratieve innovatie toe in een specifiek patroon binnen de concessie. Echter voert exploitatieve innovatie de boventoon. Om dit te kunnen doen zijn er twee voorwaarden: er moet samenwerking zijn tussen de private actor en de publieke actor en er moet een aanleiding zijn om te innoveren. In de discussie worden de vier onderdelen van het antwoord op de hoofdvraag verder toegelicht.

Over de gehele concessie bekeken is er sprake van statische ambidexteriteit waarbij de configuraties van de balans tussen exploratie en exploitatie per fase veranderen. Het aannemen van nieuwe configuraties gebeurt in alle onderzochte gevallen impliciet.

5. Discussie

In dit onderzoek wordt aan de hand van een gevormde theorie antwoord gegeven centrale vraagstelling van dit onderzoek.

Hoe past een private actor exploitatieve en exploratieve innovatie toe tijdens een concessie?

De private actor past zowel exploitatieve en exploratieve innovatie toe in een specifiek patroon binnen de concessie. Echter voert exploitatieve innovatie de boventoon. Om dit te kunnen doen zijn er twee voorwaarden: er moet samenwerking zijn tussen de private actor en de publieke actor en er moet een aanleiding zijn om te innoveren. In de discussie worden de vier onderdelen van het antwoord op de hoofdvraag verder toegelicht.

Theoretische implicaties

Uit het conceptueel model (conceptueel model p. 32) wat voortkomt uit dit onderzoek blijkt dat de driver om innovatie te laten ontstaan binnen een concessie niet zozeer draait om het moment in tijd van de concessie. De kern van het conceptueel model zit in het samenkomen van de aard van de activiteit in het moment van tijd wat bepaalt of iets tot innovatie leidt. Gedurende het verloop van de concessie vinden exploratie en exploitatie tegelijk plaats, maar de mate van balans tussen deze activiteiten verschilt per moment in tijd. Dit sluit aan op wat Raisch et al. (2009) beschrijven met de integratie tussen het statische en dynamische perspectief: dynamic capabilities. Hierbij kan ambidexteriteit een dynamic capability worden wanneer het management de resources van de organisatie blijft aanpassen naar de benodigde situatie. Dit suggereert dat er expliciet gestuurd wordt op het aanpassen van de resources van de organisatie. De data van dit onderzoek geeft aan dat in termen van March (1991) de balans tussen exploratie en exploitatie impliciet ontstaat, het vloeit voort uit gewoonten van de organisatie. Daarmee kan de vraag gesteld worden of er sprake is van dynamic capabilities wanneer de verschillende configuraties tussen exploratie en exploitatie gedurende een concessiecyclus impliciet ontstaan. Omdat het conceptueel model een voorspellende cyclus lijkt te bevatten kan je op basis hiervan een vervolgvraag stellen: kan het expliciet managen van specifieke configuraties van de balans tussen exploratie en exploitatie op specifieke momenten in tijd zorgen dat dit tot meer innovatie binnen een concessie leidt?

De tweede propositie beschrijft de focus van de vervoerder op operatie, exploitatie en exploitatieve ontwikkeling. Een verklaring in de literatuur kan gezocht worden in onderzoek dat Auh en Menguc (2005) gedaan hebben naar de modererende rol van competitive intensity op de balans van ambidexteriteit. Zo kunnen er, afhankelijk van de rol van de organisatie, verschillende effecten ontstaan door meer focus te leggen op exploratie of exploitatie. Het risico van meer focus op exploitatie is dat dit er niet voor zorgt dat de effectiviteit van de organisatie toeneemt. Een vervolgonderzoek naar welke configuratie in de balans tussen exploratie en exploitatie zorgt voor een meer effectieve organisatie binnen de context van een concessie zou een waardevolle toevoeging zijn op het conceptueel model.

De derde propositie beschrijft dat samenwerking een voorwaarde is om te kunnen innoveren. Volgens de data van dit onderzoek ontstaat samenwerking uit twee voorwaarden. De eerste is de basis op orde: het voldoen aan de concessie eisen aangaande de dagelijkse uitvoering. De tweede is vertrouwen. Daarbij komt er uit de specifieke case GD een indicator dat wanneer partijen lange tijd samenwerken vertrouwen blijft bestaan tijdens de wisseling van een concessie. In literatuur omtrent vertrouwen en collaboratie wordt geschreven dat er formele vormen en informele vormen van governance zijn. Een voorbeeld van een formele vorm is een contract. Vertrouwen is juist een voorbeeld van informele governance (Malhotra & Lumineau, 2011; van den Ende, 2020). Daarbij zijn er verscheidene perspectieven op formele governance ten opzichte van vertrouwen. Dekker (2004)

beschrijft hierbij dat bij lage mate van formele governance en vertrouwen, de constructen complementair aan elkaar zijn. Maar bij hogere mate van formele governance worden het substituten, meer formele governance zet vertrouwen onder druk. Dit effect lijkt weerspiegeld te worden in de resultaten van dit onderzoek: in de concessies (GD, BRU) waar ruimte is gelaten om te kunnen ontwikkelen, oftewel de 'ademende concessies' lijkt meer vertrouwen te zijn, maar beide concessies kennen ook een veel langere relatie dan de concessie DMG. Dat zou kunnen betekenen dat er ook een hogere mate van vertrouwen is. Een vraag is welke invloed de factor tijd heeft op de mate van vertrouwen ten opzichte van de mate van formele governance?

Uit propositie vier blijkt dat het concessiecontract een versterkende of verzwakkende invloed heeft op het tot stand komen van innovaties. Echter geven zowel private actor als publieke actor aan dat het type contract (opbrengstencontract, kostencontract of een hybride vorm daartussen) op zichzelf niet de bepalende factor is, maar de ruimte die in het contract gegeven wordt. Deze ruimte in het contract wordt mede bepaald door de mate waarin de publieke actor geëquipeerd is om mee te ontwikkelen en de mindset van de betreffende OV-organisatie. Er ligt hiermee ook een rol bij de publieke actor om innovatie tot stand te laten komen. Dit wordt ook onderschreven door Bakker & Konings (2018) die concluderen dat voor institutionele innovatie in het OV er een afhankelijkheid is van de concessieverleners (publieke actoren). De publieke actoren zullen een actievere rol moeten innemen om innovaties tot stand te laten komen door het creëren van incentives, investeren in infrastructuur of het wegnemen van risico's voor de vervoerders.

Met deze inzichten uit de discussie levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur omtrent het spanningsveld tussen statische en dynamische ambidexteriteit. Uit de data en het gevormde conceptueel model blijkt het verloop van een concessie over tijd een rol te hebben in welke balans tussen exploratie en exploitatie geldt. Een construct, zoals een concessie, heeft volgens dit onderzoek een invloed op ambidexteriteit over tijd.

Een tweede inzicht levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur omtrent innovatie binnen een publiek private samenwerking. In tegenstelling tot wat de bestaande literatuur suggereert is er volgens dit onderzoek wel degelijk ruimte voor innovatie binnen de concessie. Deze ruimte ontstaat uit samenwerking tussen de private actor en de publieke actor (propositie 3) en er moeten aanleidingen zijn om te innoveren (propositie 4).

Praktische implicaties

Voor managers bij een private actor geldt dat er expliciet aandacht gegeven zou kunnen worden aan het managen van 'configuraties' tussen exploratie en exploitatie van de organisatie. Op basis van het momentum van een concessie binnen een contract kunnen deze configuraties aangepast worden. Daarnaast kan het managen van configuraties geholpen worden door actief op zoek te gaan naar het invullen van de voorwaarden om innovaties tot stand te laten komen. Dat betekent voor de propositie samenwerking dat aan de minimale eisen van het concessie contract voldaan wordt en er daarnaast aandacht besteed moet worden aan het creëren van vertrouwen tussen jou (als opdrachtnemer) en de opdrachtgever. Voor de propositie 'Ontstaan innovatie' geldt dat er gericht aandacht besteed moet worden aan het op zoek gaan naar wat de onderwerpen zijn die voor de concessieverlener en de politiek interessant zijn om in te stappen. Deze praktische implicatie biedt daarmee de handvaten om invulling te geven aan de transitie beschreven in de inleiding van dit onderzoek: "Als vervoerder willen wij de transitie maken van *bid to operate* naar *operate to bid*."

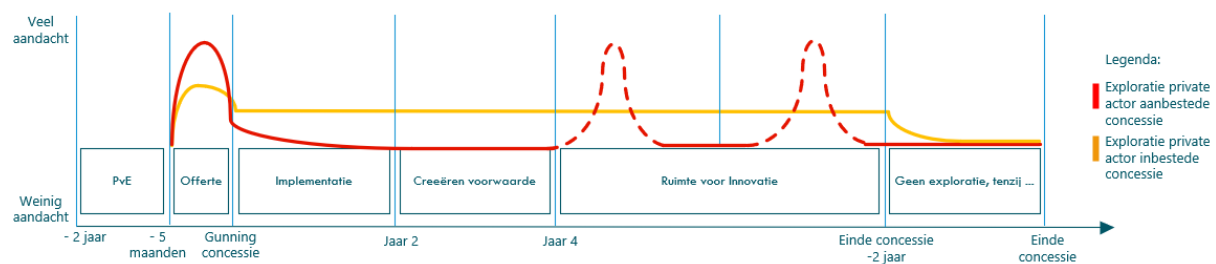
Een tweede implicatie geldt voor zowel de private als de publieke actor. Met oog op de uitdagingen waar de OV-branche in Nederland voor staat zal men nadrukkelijk samen op zoek moeten gaan naar hoe de voorwaarden voor ontwikkeling en innovatie gecreëerd kunnen worden binnen concessies.

Enerzijds geeft dit onderzoek daar input voor in de vorm van de afweging van formele en informele governance: het contract moet voor een basis van vertrouwen dienen, maar niet te dichtgetimmerd worden waarmee het vertrouwen juist teniet kan worden gedaan. Anderzijds ligt er een rol voor de publieke actor om te kijken hoe deze zich kan equiperen om samen met de vervoerder te ontwikkelen in de concessie.

Limitaties

De resultaten van dit onderzoek zijn tot op zekere hoogte geldig in soortgelijke situaties. Enerzijds heeft het onderzoek plaatsgevonden bij slechts één van de vijf private actoren die een aanbestede concessie exploiteert. Qbuzz als onderwerp is daarbij niet een representatieve organisatie voor de branche. Qbuzz is een relatief jong bedrijf (13 jaar) ten opzichte van de grote organisaties die samen de meeste concessies beheren:⁴ Arriva (1990) 12 concessies, Connexion (1880) 12 concessies en Keolis (1981) 12 concessies, deze data zijn inclusief rechtsvoorgangers. Daarentegen zijn de conclusies mede gevormd uit de interviews met drie concessieverleners die samen in totaal 8 concessies beheren. Tevens heeft ook de input van DOVA, samenwerkingsverband van concessieverleners, bijgedragen aan het conceptueel model. Om het model verder te toetsen en inhoudelijk generaliseerbaar te maken voor alle OV-concessies te maken is het mijn aanbeveling om bij de drie bovengenoemde vervoersorganisaties hetzelfde onderzoek uit te voeren.

Naast de aanbestede resultaten is het onderwerp ook getoetst op geldigheid bij de drie inbestede OV-concessies in Nederland. Uit die resultaten blijkt dat de inbestede concessies met name propositie 1, 3 en 4 bevestigen. Wat betreft propositie 2 worden dezelfde 6 fasen in een concessie herkend alleen is de impact van die fase kleiner, zoals weergegeven in figuur 5.1. Er wordt wel degelijk een offerte geschreven, maar exploratieve innovatie is geborgd in strategie en ontwikkel afdelingen en daardoor continu aanwezig gedurende de concessie. Toch geven de inbestede concessies aan dat ook daar in de laatste 2 jaar voor het einde van de concessie, wanneer verlening nog niet zeker is, minder vernieuwing in de concessie plaatsvindt. Hiermee bevestigen de inbestede concessies het conceptueel model.



Figuur 5.1: Exploratie private actor inbestede concessies ten opzichte van exploratie private actor aanbestede concessie.

Een tweede vorm van inhoudelijke generaliseerbaarheid is de mate waarin de resultaten van dit onderzoek opgaan voor aanbestede concessies in algemene zin. Het onderzoek heeft zich specifiek afgespeeld in de OV-branche, naast de OV-branche zijn er meerdere branches die middels concessies werken zoals de afvalverwerking. Een aanbeveling tot nader onderzoek is om dit conceptueel model breder te toetsen in situaties waar deze kaders anders zijn dan in een OV-concessie. Hiertoe kan het interessant zijn om zowel naar grotere als kleinere aanbestede opdrachten te kijken.

Ten slotte is er aandacht besteed aan de dubbele hermeneutiek, de betekenisverlening van de onderzoeker heeft een impact op de verwerking van de waarheid zoals deze is. Mede omdat de onderzoeker zelf werkzaam is bij de onderzochte private actor kan er sprake zijn van de “unconscious

⁴ (wiki.ovinederland.nl, 2020)

bias”, het onbewust niet objectief zijn. Om deze invloed te verkleinen is voor ieder interview heel bewust gecommuniceerd dat dit interview niet vanuit de Qbuzz werkzaamheden van de onderzoeker plaatsvindt, maar vanuit de rol van onderzoeker. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten heeft de onderzoeker actief kritiek gezocht in de vorm van “advocaat van de duivel”-sessies. Deze kritiek heeft bijgedragen aan de toetsing van de interpretaties van de onderzoeker en daarmee aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Uit deze sessies blijkt dat de data die is voortgekomen uit de interviews was op een aantal vlakken zodanig algemeen dat een vergelijkende casestudie daarmee niet tot zijn recht kwam. Gevolg hiervan is dat niet zozeer de kwaliteit van het conceptueel model onder druk staat, maar dat er in mindere mate sprake een longitudinaal onderzoek.

Literatuuropgave

- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 1652-1661.
- Baarda, D., de Goede, P., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bakker, S., & Konings, R. (2018). The transition to zero-emission buses in public transport – The need. *Transportation Research*, 204-215.
- Benner, M., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 676-706.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven. (2019). *Reizen met een betaalpas of creditcard*. Geraadpleegd op 7 juli 2021, van Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven: <https://cooperatieovbedrijven.nl/factsheets/reizen-met-een-betaalkaart/>
- Dekker, H. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 27-49.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Londen: Sage.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*. Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy Management Journal*, 209-226.
- Gieske, H., van Buuren, A., & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 15-31.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 693-706.
- GVB Holding N.V. (2021). *Jaarverslag 2020*. Amsterdam.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 481-494.
- HTM Personenvervoer N.V. (2021). *Jaarverslag 2020*. Den Haag.
- Johnston, W., Leach, M., & Liu, A. (2001). Using case studies for theory testing in business-to-business research: the development of a more rigorous case study methodology. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 215-241.

- Kim, G., & Huh, M. (2015). Exploration and organizational longevity: The moderating role of strategy and environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 389-414.
- Klijn, E.-H., & Teisman, G. (2010). Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money and Management*, 137-146.
- Klijn, E.-H., & van Twist, M. (2007). PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk? *Researchgate*.
- Lennerts, S., Schulze, A., & Tomczak, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European Management Journal*, 121-134.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 95-112.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, 981-998.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 71-87.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2020). *Bestuursakkoord Zero Emissie Regionaal Openbaar Vervoer Per Bus*.
- O'Connor, H., & Madge, C. (2017). Online Interviewing. In N. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank, *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 416-434). Londen: SAGE Publications.
- Ongkittikul, S., & Geerlings, H. (2006). Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory. *Transport Policy*, 283-293.
- OVPro. (2020, november 6). *Slim schrappen in OV-aanbod vereist snel maatschappelijke visie concessieverleners*. Opgeroepen op 27 juni 2021, van OVPro: <https://www.ovpro.nl/corona/2020/11/06/slim-schrappen-in-ov-aanbod-vereist-snel-maatschappelijke-visie-concessieverleners/>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 685-695.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 376-403.
- RET N.V. (2021). *Jaarverslag 2020*. Rotterdam.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 842-868.
- Terlouw, M., & Koedooder, C. (2019, november 18). *EUROPESE DREMPELBEDRAGEN AANBESTEDINGEN VOOR 2020-2021 GAAN OMLAAG*. Opgeroepen op 27 februari 2021, van Europadecentraal.nl: <https://europadecentraal.nl/nieuwe-europese-drempelbedragen-2020-2021-voor-het-eerst-in-tien-jaar-omlaag/>
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 8-30.
- van den Ende, J. (2020). *New Business Development An Innovation Perspective*. Draft.

van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

van Weert, R., Boneschansker, N., Geurts, B., & Lopulalan, N. (2016). *Het inkoopvolume van de Nederlandse Overheid*. Barneveld: Ministerie van Economische Zaken.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers.

wiki.ovinnederland.nl. (2020, Juni 30). *Vervoerderskaart*. Geraadpleegd op 27 juni 2021, van wiki.ovinnederland.nl: <https://wiki.ovinnederland.nl/wiki/Vervoerderskaart>

Bijlage 1: Interviewscript

Start Introductie

Beste deelnemer,

Dit interview heeft ten doen om gegevens te verzamelen die bijdragen om een antwoord te vinden op onderzoeksvraag:

Het interview kent een semi-gestructureerde opbouw. Dat wil zeggen, er zijn in een aantal categorieën vragen zijn opgesteld, maar er alle ruimte is voor eigen inbreng van uw kant, of doorvragen van mijn kant. De thema's die we behandelen zijn als volgt: Innovatie binnen de concessie, de verhouding tussen exploratie en exploitatie, de tijdigheid van exploratie en exploitatie en de totstandkoming van exploratie en exploitatie.

De vragen zullen ingeleid worden om u van voldoende achtergrond of theorie te voorzien om de vraag te kunnen beantwoorden.

Het interview duurt anderhalf uur, met uw toestemming zal het opgenomen worden zodat het achteraf getranscribeerd kan worden. De opname en de transcriptie zullen gedeeld worden. Uiteraard zullen de resultaten van het onderzoek te zijner tijd ook gedeeld worden in tekst en als er behoefte naar is, middels een mondelinge toelichting. Eventueel nog iets noemen over anonimiteit (worden resultaten met naam en functie benoemd of niet?)

Gaat u akkoord met het opnemen van dit interview?

Einde introductie

Open vraagstelling innovatie

Introductie	Er zijn verscheidene onderzoeken die aangeven dat er binnen de samenwerking van een concessie weinig prikkels zijn om te innoveren. Dat wil zeggen, zodra een concessie verleent is, of gewonnen is tot het moment dat deze afloopt.
Vraag 1	Vindt er binnen de [naam concessie] innovatie plaats? Zou je voorbeelden kunnen geven van innovatie die plaatsvindt?
Hulpvraag vraag 1:	Op welke gebieden wordt er zoals geïnnoveerd, is dat de dienstverlening, de infrastructuur of het voertuig?
1.1	Hoe ontstaan deze innovaties? Is dit op initiatief van één van de partijen? Zijn dit samenwerkingen?
1.3: Private actor	Wat zijn voor [naam actor] de prikkels om te innoveren?
1.4: Private actor	Wat zijn voor [naam actor] de prikkels om geen aandacht aan innovatie te besteden?
1.5: Publieke actor	Wat zijn voor een [naam actor] de prikkels om te innoveren?
1.5: Publieke actor	In hoeverre is er behoefte naar innovatie van de private actor?
1.6: Publieke actor	Hoe wordt innovatie in de concessie gestimuleerd?

Vraagstelling omtrent mate van exploratie en/of exploitatie

Introductie	Het ontwikkelen van innovaties kan ontstaan uit twee soorten leerprocessen: exploratie en exploitatie. Activiteiten of woorden die passen bij exploratie zijn het onderzoeken van nieuwe vaardigheden en resources, het valideren van klantbehoefte in plaats van de klantbehoefte als gegeven te nemen, gericht op de lange termijn en het ondernemen van activiteiten die tot baanbrekende ideeën leiden. Voor exploitatie betekent dit leren door het verbeteren van bestaande componenten en voortbouwen op bestaande technologie, of het verfijnen en uitbreiden van bestaande competenties, vaardigheden, technologieën of paradigma's. Activiteiten en woorden die passen bij exploitatie zijn verfijnen, produceren, efficiëntie, selectie, implementatie, gericht op de korte termijn en uitvoering (Auh & Menguc, 2005).
Vraag 2	Zou je binnen de concessie [naam concessie] voorbeelden kunnen geven van activiteiten die jij als exploratie zou duiden?
2.1	En zou je voorbeelden van activiteiten kunnen geven die jij als exploitatie zou duiden?
2.2	Hoe verhoudt de aandacht voor exploratie en/of exploitatie ten opzichte van elkaar?
2.3	Hoe ontstaat deze balans? [doorvraag, is het een bewuste keuze, of niet?]
2.5	Waarom denk jij dat er meer aandacht wordt besteed aan [antwoord 1] dan aan [antwoord 1]
2.6	

Vraagstelling omtrent tijdigheid van exploratie/exploitatie

Introductie	De context van de concessie heeft een specifiek aspect wat betreft tijdigheid. Er is de aanloop naar een aanbesteding, de aanbesteding, de implementatiefase en vervolgens de exploitatiefase. De volgende vragen gaan in op de tijdigheid van exploratie en exploitatie en de tijdigheid van de concessie.
Vraag 3	Hoe zou je de tijdigheid van exploratie en exploitatie beschrijven? Vindt dit plaats in afwisselende perioden, of gebeurt dit tegelijkertijd?
3.1	Waarom deze tijdigheid? Welke factor heeft invloed op de volgordelijkheid?
3.2.	In welke mate is de verhouding tussen exploratie en exploitatie veranderd ten opzichte van het moment van de aanbesteding?
3.3.	Is een verschil tussen de verhouding van exploratie en exploitatie gedurende het verloop van deze concessie?

Vraagstelling wijze totstandkoming exploratie en exploitatie

Introductie	Naast het aspect van tijdigheid is ook de totstandkoming van exploratie relevant om meer te leren over het effect van tijdigheid. Vanuit een organisatorisch perspectief kan je vanuit twee uitersten naar deze totstandkoming kijken. Is er een speciale afdeling, of team, wat zich bezig houdt met exploratie? Of voeren de afdelingen binnen de organisatie deze activiteiten beide uit?
Vraag 4	Hoe komt exploratie tot stand binnen [naam concessie] ?
4.1	Doorvraag: In hoeverre werken Qbuzz en de [naam concessieverlener] samen om te exploreren?

4.2 private actor	Hoe komt exploratie tot stand bij [naam private actor] ? Zijn hiervoor gescheiden teams, of afdelingen? Vindt dit plaats binnen een afdeling waar ook exploitatie plaatsvindt?
4.3 Publieke actor	Hoe komt exploratie tot stand bij [naam concessieverlener] ? Zijn hiervoor gescheiden teams, of afdelingen? Vindt dit plaats binnen een afdeling waar ook exploitatie plaatsvindt?

Slotvraag:

Vraag 5	Hoe ziet volgens jou de ideale balans eruit tussen exploratie en exploitatie, qua verdeling en qua tijdigheid?
Vraag 5.1	Wil de respondent nog iets kwijt aangaande het onderwerp?

Afsluiting interview

Bijlage 2: Gioia Analyse

Bijlage twee is apart toegevoegd als Excel bestand om de leesbaarheid te bevorderen.
Resultaten_Gioia_Analyse_Onderzoek_Innovatie_Concessies.xlsx

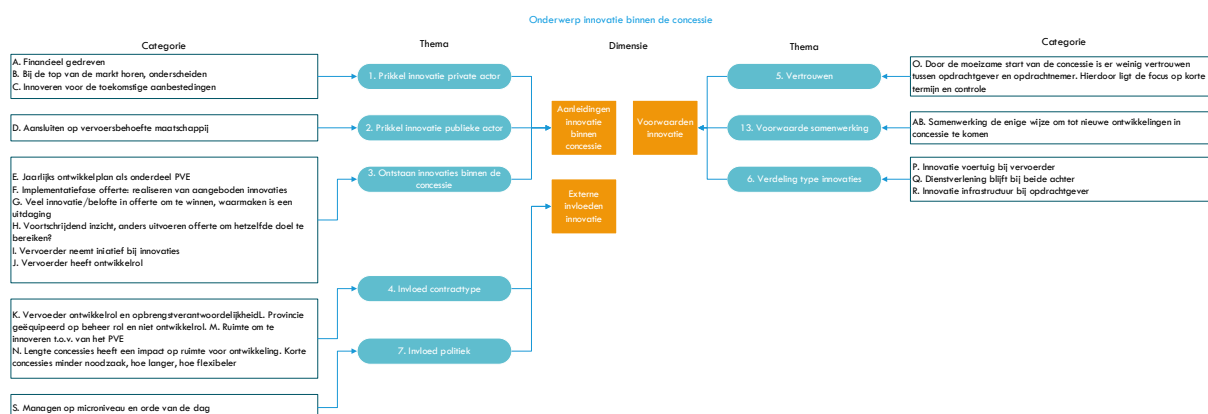
Bijlage 3: uitgewerkte resultaten case analyses

Case 1: Concessie Dordrecht, Molenlanden en Gorinchem (DMG)

Voor de case DMG zijn vier personen geïnterviewd waarvan er één werkzaam is voor de concessieverlener en drie werkzaam zijn bij de vervoerder. Voor het interview is gebruik gemaakt van de interviewvragen uit het interviewschrift in bijlage 1.

Onderwerp 1: innovatie binnen de concessie

Rond onderwerp één zijn negentien categorieën gevormd uit de quotes van de geïnterviewden. Deze negentien categorieën komen samen in zeven thema's en ten slotte zijn daar drie overkoepelende dimensies geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relatie is dit weergegeven in figuur 4-1, de data structure van het onderwerp innovatie binnen de concessie DMG.



Figuur 0.1 Data structure onderwerp innovatie binnen de concessie DMG

Aanleidingen innovatie binnen concessie

De dimensie 'aanleidingen innovatie binnen de concessie' bestaat uit drie thema's. Als eerste zijn er de prikkels voor de private actor om te innoveren, deze komt voort uit drie categorieën: (A) financieel gedreven prikkels, (B) bij de top van de markt willen horen en (C) innoveren voor toekomstige aanbestedingen. Het tweede thema is de prikkel van de publieke actor om te innoveren, dit is er één (D) aansluiten op de vervoersbehoefte van de maatschappij. Het derde thema bevat andere redenen voor het ontstaan van innovaties binnen de concessie. Dit zijn er zes: (E) het jaarlijks ontwikkelplan als onderdeel van het Programma van Eisen (PvE), (F) de implementatiefase van de offerte: realiseren van aangeboden innovaties, (G) veel innovatie/belofte in offerte om te winnen, waarmaken is een uitdaging, (H) voortschrijdend inzicht, anders uitvoeren offerte om hetzelfde doel te bereiken?, (I) vervoerder neemt initiatief bij innovaties en (J) de vervoerder heeft de ontwikkelrol.

A1: "En geld verdienen of geld kwijt raken is gewoon een verkeerde goede prikkel."

F1: "In DMG, daar zijn we natuurlijk pas net begonnen. Dus daar zou je de innovatie nog wel kunnen koppelen aan datgene wat in de offerte is aangeboden. Dus dat zou dan meer relateren zijn aan het zit in het begin, tijdens de offertefase en daarna niet meer."

H1: "Om een aantal zaken die we misschien in de offerte op de ene manier hadden opgeschreven hebben, toch op een andere manier uit te voeren, omdat er voortschrijdend inzicht was. Maar er is ook gekeken van joh, kunnen we niet fondsen op een andere manier aanwenden, dan in de offerte bepaald. Want, drie jaar geleden dachten we dat dit misschien een goed idee zou zijn. We zijn inmiddels zo ver, dat we denken dat het geen goed idee meer is, maar dat we wel andere, hele goede ideeën hebben. En mogen we dat geld dan daarvoor gebruiken?"

Externe invloeden op innovatie

De dimensie externe invloeden bestaat uit twee thema's. Enerzijds de invloed van het contracttype, hier zijn vier categorieën invloeden naar voren gekomen: (K) de vervoerder heeft de ontwikkelrol en opbrengstverantwoordelijkheid, (L) de provincie is geëquipeerd op de beheerrol en niet de ontwikkelrol, (M), de ruimte om te innoveren t.o.v. het PvA en (N) de lengte van de concessies heeft

een impact op ruimte voor ontwikkeling. Korte concessies minder noodzaak, hoe langer, hoe flexibeler. Daarnaast is er de invloed van de politiek in de categorie (S) het managen op microniveau en de orde van de dag.

K2: "Dus als je de vraag omdraait, dan heeft de provincie daar moeite mee om daar invulling aan te geven. Dus ik merk, dan specifiek binnen de provincie zuid Holland, dat die niet goed geëquipeerd zijn voor die ontwikkel rol. En ze daarmee dus naar ons kijken. Maar goed, uiteindelijk is dat ook in lijn van het contract wat ze in de markt hebben gezet. Daar hebben ze ook die ontwikkel functie bij die vervoerde gevraagd."

S1: "Omdat wat je nu doet, krijgt bijna altijd meer aandacht dan wat je in de toekomst moet gaan doen. Er is nu een probleem met elektrische bussen. Er is nu een probleem met te weinig vervoervraag, er is nu een probleem met tante Annie, waar vorige week de kranten van volstonden."

Voorwaarden om te innoveren

De dimensie voorwaarden om te innoveren bestaat uit drie thema's. Als eerste het belang van vertrouwen met de categorie (O) door de moeizame start van de concessie is er weinig vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierdoor ligt de focus op korte termijn en controle. Vervolgens de verdeling van wie welke type innovatie doet in de categorieën (P) innovatie voertuig door vervoerder, (Q) dienstverlening blijft bij beide partijen achter en (R) innovatie infrastructuur door opdrachtgever. Ten slotte is er het thema voorwaarde samenwerking met de categorie (AB) samenwerking is de beste wijze om tot nieuwe ontwikkeling in een concessie te komen.

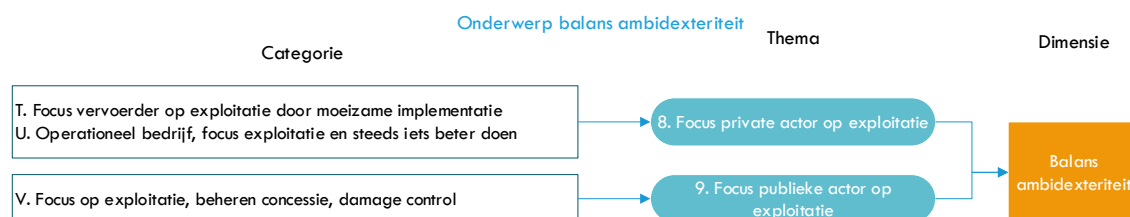
O4: "Nee, dat is in zuid Holland wel lastig. Of lastig geweest, wij hebben daar natuurlijk ook een hele korte concessie. We zijn in 2019 begonnen en een dramatische opstart gehad in dat jaar. Dat helpt niet mee in wederzijds vertrouwen."

Q1: "Qua dienstverlening blijft het van beide kanten nog wel eens ondergesneeuwd. Ik vind dat wij veel meer de reiziger voorop moeten stellen. Dan praat ik ook echt in de dienstverlening richting die reiziger. Du ultiem het ontzorgen van die reiziger in zijn reis van a naar b, van deur tot deur. En wat je ziet is dat van oudsher de vervoersbedrijven heel sterk operationeel zijn ingericht."

AB1: "En dan moet de vervoerder per definitie in overleg met de concessie verlener. Ik denk dat het een onwenselijke situatie is als het zonder overleg gebeurt. Als de vervoerder zich opsluit in een hutje op de hei en drie maanden gaat werken aan een fantastische innovatie en dan pas met het eindresultaat naar de concessieverlener komt. Dan heb je een aantal essentiële dingen gemist, want je wilt namelijk ook betrokkenheid bij die concessieverlener creëren."

Onderwerp 2: balans ambidexteriteit

Rond onderwerp twee zijn drie categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen twee thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-2, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit binnen de concessie DMG.



Figuur 0.2 Data structure onderwerp balans ambidexteriteit concessie DMG

Balans ambidexteriteit

De dimensie balans van ambidexteriteit bestaat uit twee thema's. Als eerste de focus van de private actor op exploitatie, deze komt voort uit twee categorieën: (T) focus van de vervoerder ligt op exploitatie door moeizame implementatie en (U) een vervoerder is een operationeel bedrijf, de focus ligt op exploitatie en het steeds iets beter doen. Het tweede thema is de focus van de publieke actor op exploitatie, deze is ontstaan uit één categorie: (V) focus van concessieverlener ligt op exploitatie, het beheren van de concessie en damage control.

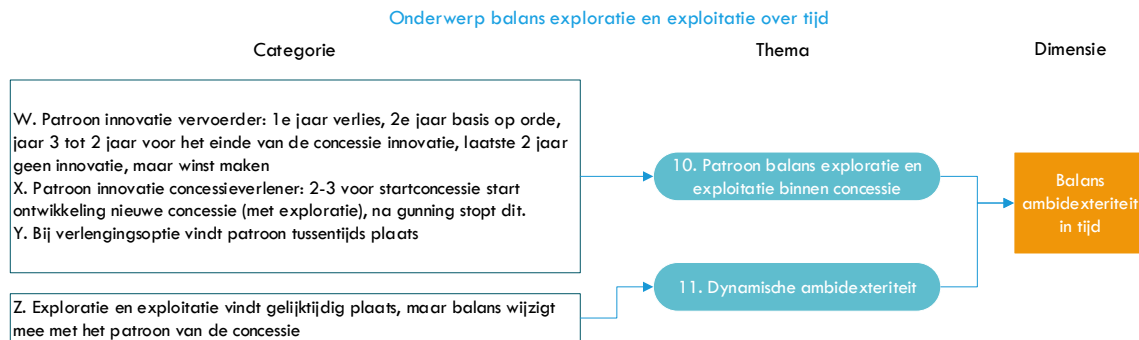
T5: "Dus wij zijn in DMG eigenlijk tot aan maart 2020 bezig geweest met die puinhopen van het eerste jaar op te ruimen. Er is dus eigenlijk het hele eerste jaar nog bezig geweest met implementeren en eigenlijk niet de kans gehad om te exploreren. En toen kwam Corona, gooi dat ook maar weer even achteruit, want toen moesten we alles alle zeilen bijzetten om dat wat we net goed wel geïmplementeerd hadden,

we weer te hernieuwen en aan te passen op de toen geldende veranderende wereld. Dus als ik kijk naar exploreren zijn we daar in de DMG nog eigenlijk helemaal niet mee bezig geweest.”

V2: “En daardoor zijn wij ook te weinig bezig met de toekomst. En je het exploratief kunt noemen, weet ik niet, maar er zijn een paar collega's bezig met de andere manier van betalen, ENV. Er zijn wat collega's bezig met Maas en nog wat dingen. Maar ik denk dat het maar een fractie van de tijd is. Ik denk dat gemiddeld genomen geen enkele collega daar één dag in de week mee vol krijgt.”

Onderwerp 3: momenten van exploratie en exploitatie binnen concessie

Binnen onderwerp drie zijn twee categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen twee thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-2, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit binnen de concessie DMG.



Figuur 0.3 Data structure onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd

Balans ambidexteriteit in tijd

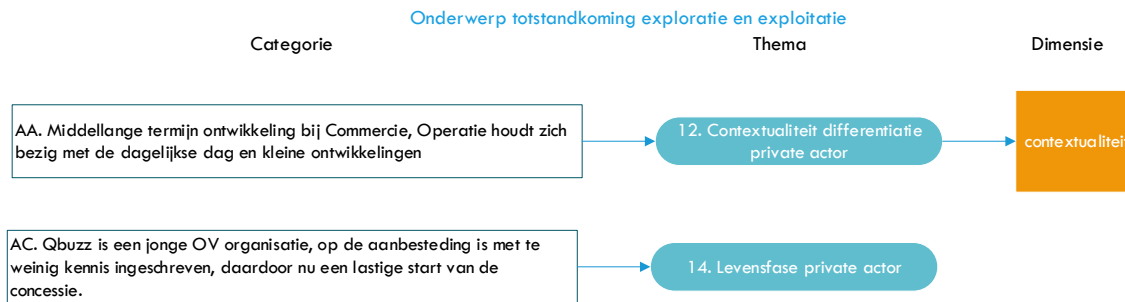
De dimensie balans van ambidexteriteit in tijd bestaat uit twee thema's. Als eerste het patroon in de balans tussen exploratie en exploitatie in tijd, deze komt voort uit drie categorieën: (W) patroon innovatie vervoerder: 1e jaar verlies, 2e jaar basis op orde, jaar 3 tot 2 jaar voor het einde van de concessie innovatie, laatste 2 jaar geen innovatie, maar winst maken (X) patroon innovatie concessieverlener: 2-3 voor startconcessie start ontwikkeling nieuwe concessie (met exploratie), na gunning stopt dit en (Y) bij verlengingsoptie vindt patroon tussentijds plaats. Het tweede thema is de dynamische ambidexteriteit, deze is ontstaan uit één categorie: (Z) Exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar balans wijzigt mee met het patroon van de concessie

W1: “Dat kenmerkt zich ook wel een beetje in de fase van zo'n concessie. We hebben het tweede jaar achter de rug, we zitten net in het derde jaar van de concessie. Ja, normaal gesproken is het tweede jaar een jaar van 'jongens en we hebben die implementatie achter de rug'. We hebben alle kinderziektes eruit, we hebben het netwerk staan, iedereen zit lekker op zijn plek, we gaan vooruit en dan heb je jaar twee tot en met jaar zes (bij een contract van acht jaar) Waarin je echt die concessie gaat ontwikkelen. En dan ga je die laatste twee jaar eigenlijk alweer een beetje op je handen zitten, want dan komt die nieuwe aanbesteding er aan. Dan heb je ook kans dat je hem verliest. Dus slecht gedacht: ga ik dan nog wel zoveel doen en uitgeven? Of ga ik winsten maximaliseren?

Z1: “Ik denk dat ze wel gelijktijdig, omdat je ook vanuit zeg maar vanuit twee kanten je bedrijf aanvliegt. Je hebt je operatie kant daar maak je de exploitatieve kleine stapjes, maar op een gegeven moment kom je daar op een fase dat je zegt: Maar hé, nu heb ik je iets. Daar kan ik nu een versnelling op maken, of een grotere stap zetten.

Onderwerp 4: totstandkoming exploratie en exploitatie

Binnen onderwerp vier zijn twee categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen twee thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-4, de data structure van het onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie binnen de concessie DMG.



Figuur 0.4 Data structure onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie

Contextualiteit

De dimensie contextualiteit bestaat uit twee thema's. Als eerste de contextualiteit differentiatie private actor, deze komt voort uit één categorie: (AA) Middellange termijn ontwikkeling bij Commercie, Operatie houdt zich bezig met de dagelijkse dag en kleine ontwikkeling. Het tweede thema is de levensfase van de private actor, deze is ontstaan uit één categorie: (AC) Qbuzz is een jonge OV organisatie, op de aanbesteding is met te weinig kennis ingeschreven, daardoor nu een lastige start van de concessie.

AA1: "ik denk wel dat je daar wel een stukje onderscheid tussen de operatie an sich, en bijvoorbeeld marktontwikkelingen dus zeg maar de club van Quinten en Michel, waar ik dan ook onder val en waar Susan onder valt. Ja, wij zijn veel meer bezig met de wat meer middellange termijn. Waar gaan we naar toe? En de operaties is veel meer bezig met zeg maar het dag dagelijkse en hoe kunnen we dat in kleine stapjes verbeteren? Dus daar zit, daar zit wel verschil in."

Deelconclusie case 1

Om tot innovatie te komen zijn er in de case DMG drie dimensies te zijn die een invloed hebben op innovatie die plaats kan vinden gedurende de concessie. De eerste is de aanleiding die er moet zijn om te innoveren in de vorm van prikkels voor de private actor, prikkels voor de publieke actor en de meer algemene redenen voor ontstaan van innovaties. De tweede zijn een drietal voorwaarden die aanwezig moeten zijn om innovatie tot stand te laten komen: vertrouwen, samenwerking en de verdeling wie welke innovatie doet. Ten slotte zijn er externe invloeden die een versterkend of verzwakkend effect kunnen hebben op het ontstaan van innovaties binnen de concessies, dit zijn het contracttype en de invloed van de politiek.

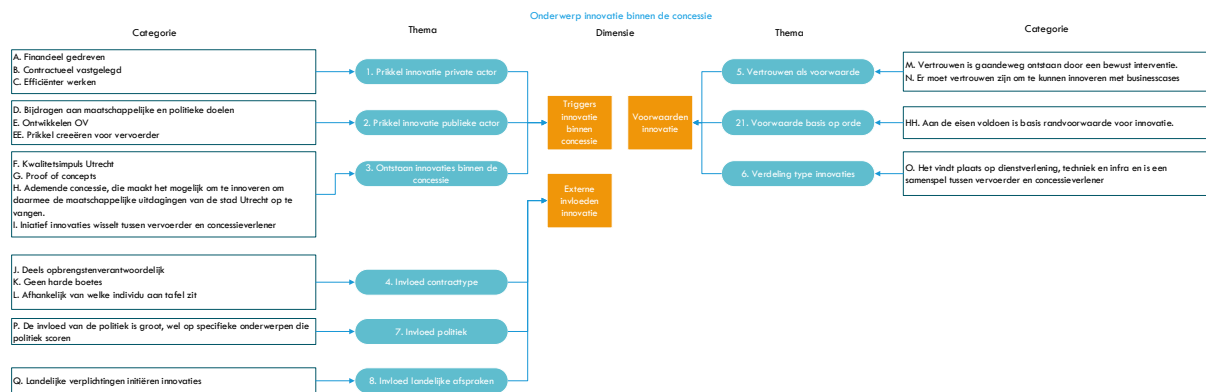
Binnen de concessie is er bij zowel de private actor als de publieke actor een focus op exploitatie. En als je naar de balans tussen exploratie en exploitatie in tijd kijkt is er een duidelijk patroon waarin die balans wijzigt. De balans is tevens dynamisch, en vindt dus gelijktijdig plaats. De contextualiteit van ambidexteriteit is bij de private actor gedifferentieerd.

Case 2: Concessie Bestuursregio Utrecht (BRU)

Voor de case BRU zijn vier personen geïnterviewd waarvan er één werkzaam is voor de concessieverlener en drie werkzaam zijn bij de vervoerder. Voor het interview is gebruik gemaakt van de interviewvragen uit het interviewschrift in bijlage 1.

Onderwerp 1: innovatie binnen de concessie

Rond onderwerp één zijn negentien categorieën gevormd uit de quotes van de geïnterviewden. Deze negentien categorieën komen samen in negen thema's en ten slotte zijn daar drie overkoepelende dimensies geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relatie is dit weergegeven in figuur 4-5, de data structure van het onderwerp innovatie binnen de concessie BRU.



Figuur 0.5 Data structure onderwerp innovatie binnen de concessie BRU

Aanleidingen innovatie binnen concessie

De dimensie ‘aanleidingen innovatie binnen de concessie’ bestaat uit drie thema’s. Als eerste zijn er de prikkels voor de private actor om te innoveren, deze komt voort uit drie categorieën: (A) financieel gedreven prikkels, (B) contractueel vastgelegd en (C) efficiënter werken. Het tweede thema is de prikkel van de publieke actor om te innoveren, ook deze komt voort uit drie categorieën (D) bijdragen aan maatschappelijke- en politieke doen, (E) ontwikkelen OV en (EE) prikkel creëren voor vervoerder. Het derde thema bevat andere redenen voor het ontstaan van innovaties binnen de concessie. Dit zijn er vier: (F) kwaliteitsimpuls Utrecht, (G) Proof of concepts, (H) ademende concessie, die maakt het mogelijk om te innoveren om daarmee de maatschappelijke uitdagingen van de stad Utrecht op te vangen en (I) initiatief innovatie wisselt tussen vervoerder en concessieverlener.

A1: “Dus ook in Utrecht, daar hadden we 20 miljoen verlies, dat was eigenlijk alleen werd dat opgelost met of de opdrachtgever stelde een vraag wat niet in het contract stond, dan doen we daar 50 procent marge op. Dan kun je ook geld terugverdienen. Of we gaan proberen om “niks kan”, dus alles wegbezuinigen, kijken of we toch nog weer met minder mensen te kunnen doen. Nou ja: een beetje pennywise pound foolish achteraf vind ik dat dan. Terwijl uiteindelijk dat contract, kan je alleen maar op één manier kantelen, en dat is door iets heel anders te gaan doen op dat moment. Dus die reizigers opbrengst in één keer een boost te geven door een nieuw concept. Of een zero emission business case, of subsidies binnen te halen daarvoor.”

EE1: “Ik deel daarbij wel wat jij eerder zei, het gaat niet vanzelf, omdat de vervoerder niet per se heel veel prikkel heeft om zelf heel hard te gaan rennen voor innovatie. Maar in zo’n partnership met de provincie, kun je best wel stappen zetten tijdens de looptijd van zo’n concessie. Dus ik vind niet dat het in beton gegoten is.”

F2: “Ik denk het wel. Met name als ik even naar Utrecht kijk, dan is hele programma wat we met Utrecht 2020 hebben gedaan. Dat is een beetje een kopie van wat we in de implementatie Groningen natuurlijk gedaan hebben. Daar hebben natuurlijk een offerte gemaakt met een paar gave dingen erin en die hebben we feitelijk opnieuw proberen te verkopen aan de provincie Utrecht. En ik denk ook dat je steeds nieuwere typen elektrische bussen ook al tijdens de looptijd van een concessie, dat dat ook als een soort van innovatie gezien kan worden.”

Externe invloeden op innovatie

De dimensie externe invloeden bestaat uit drie thema’s. Als eerst de invloed van het contracttype, hier zijn drie categorieën invloeden naar voren gekomen: (J) gedeeltelijke opbrengstenverantwoordelijkheid, (K) geen harde boetes en (L), afhankelijk van welke individu er aan tafel zit.

K2: “Dus als je de vraag omdraait, dan heeft de provincie daar moeite mee om daar invulling aan te geven. Dus ik merk, dan specifiek binnen de provincie zuid Holland, dat die niet goed geëquipeerd zijn voor die ontwikkel rol. En ze daarmee dus naar ons kijken. Maar goed, uiteindelijk is dat ook in lijn van het contract wat ze in de markt hebben gezet. Daar hebben ze ook die ontwikkel functie bij die vervoerde gevraagd.”

S1: “Omdat wat je nu doet, krijgt bijna altijd meer aandacht dan wat je in de toekomst moet gaan doen. Er is nu een probleem met elektrische bussen. Er is nu een probleem met te weinig vervoervraag, er is nu een probleem met tante Annie, waar vorige week de kranten van volstonden.”

Voorwaarden om te innoveren

De dimensie voorwaarden om te innoveren bestaat uit drie thema’s. Als eerste het belang van vertrouwen met de categorie (O) door de moeizame start van de concessie is er weinig vertrouwen

tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierdoor ligt de focus op korte termijn en controle. Vervolgens de verdeling van wie welke type innovatie doet in de categorieën (P) innovatie voertuig door vervoerder, (Q) dienstverlening blijft bij beide partijen achter en (R) innovatie infrastructuur door opdrachtgever. Ten slotte is er het thema voorwaarde samenwerking met de categorie (AB) samenwerking is de beste wijze om tot nieuwe ontwikkeling in een concessie te komen.

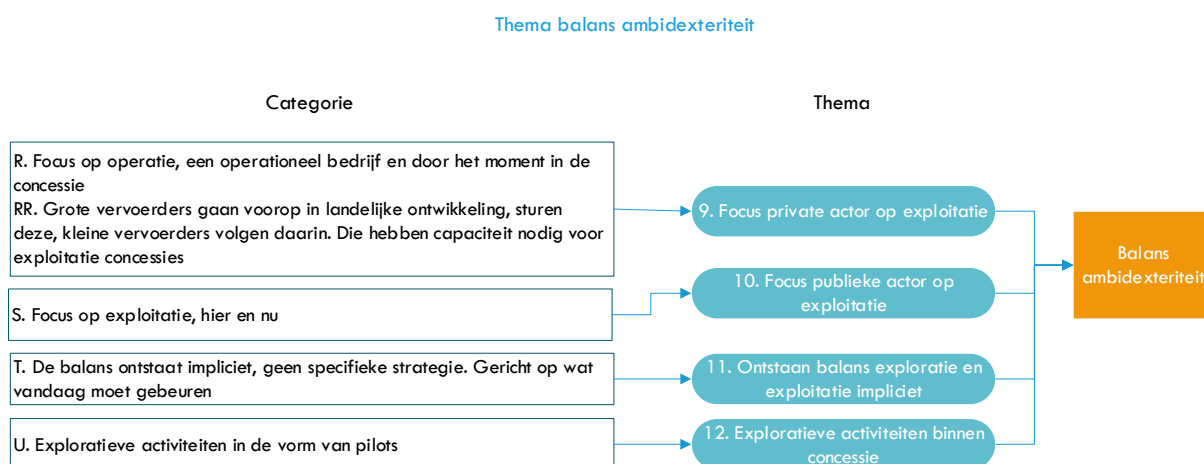
O4: "Nee, dat is in zuid Holland wel lastig. Of lastig geweest, wij hebben daar natuurlijk ook een hele korte concessie. We zijn in 2019 begonnen en een dramatische opstart gehad in dat jaar. Dat helpt niet mee in wederzijds vertrouwen."

Q1: "Qua dienstverlening blijft het van beide kanten nog wel eens ondergesneeuwd. Ik vind dat wij veel meer de reiziger voorop moeten stellen. Dan praat ik ook echt in de dienstverlening richting die reiziger. Du ultiem het ontzorgen van die reiziger in zijn reis van a naar b, van deur tot deur. En wat je ziet is dat van oudsher de vervoersbedrijven heel sterk operationeel zijn ingericht."

AB1: "En dan moet de vervoerder per definitie in overleg met de concessie verlener. Ik denk dat het een onwenselijke situatie is als het zonder overleg gebeurt. Als de vervoerder zich opsluit in een hutje op de hei en drie maanden gaat werken aan een fantastische innovatie en dan pas met het eindresultaat naar de concessieverlener komt. Dan heb je een aantal essentiële dingen gemist, want je wilt namelijk ook betrokkenheid bij die concessieverlener creëren."

Onderwerp 2: balans ambidexteriteit

Rond onderwerp twee zijn drie categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen twee thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-6, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit binnen de concessie BRU.



Figuur 0.6 Data structure onderwerp balans ambidexteriteit concessie BRU

Balans ambidexteriteit

De dimensie balans van ambidexteriteit bestaat uit vier thema's. Als eerste de focus van de private actor op exploitatie, deze komt voort uit twee categorieën: (R) focus op operatie, een operationeel bedrijf en door het moment in de concessie en (RR) grote vervoerders gaan voorop in landelijke ontwikkeling, sturen deze, kleine vervoerders volgen daarin. Die hebben capaciteit nodig voor exploitatie concessies. Het tweede thema is de focus van de publieke actor op exploitatie, deze is ontstaan uit één categorie: (S) focus op exploitatie, hier en nu. Het derde thema, ontstaan van de balans tussen exploratie en exploitatie gebeurt impliciet komt voort uit één categorie: (T) de balans ontstaan impliciet, geen specifieke strategie. Gericht op wat vandaag moet gebeuren. Ten slotte het vierde thema, Exploratieve activiteiten binnen de concessie. Dit thema bestaat uit één categorie: (U) exploratieve activiteiten in de vorm van pilots.

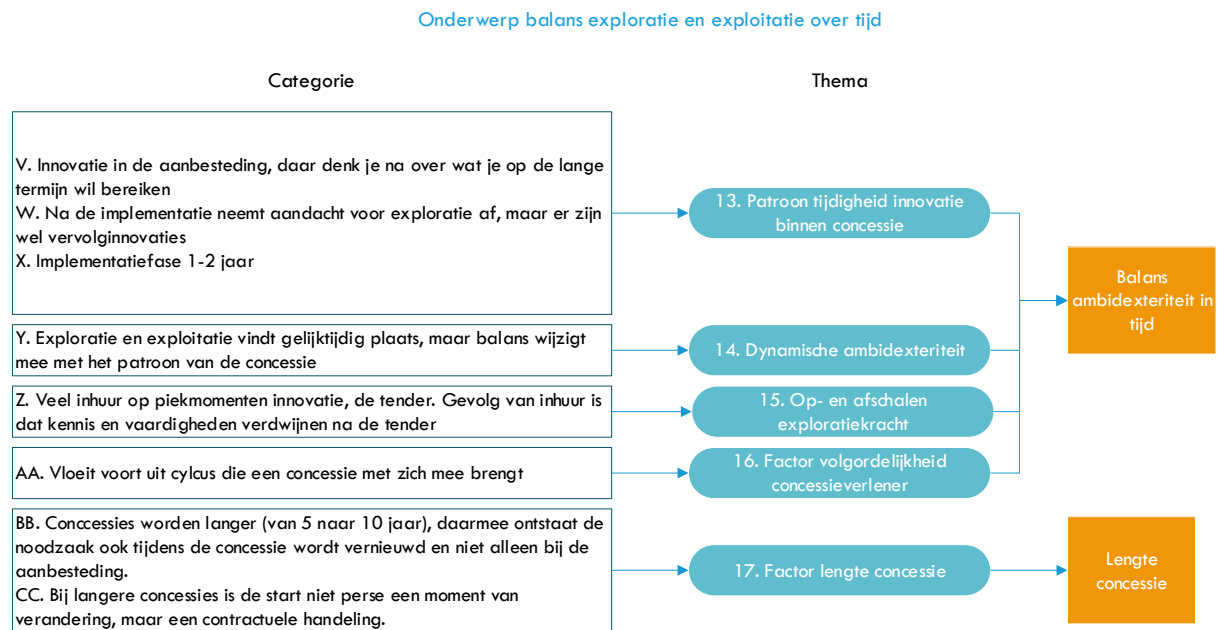
R3: "Het finetunen van processen en je outputnormen steeds een stapje verder kunnen brengen, dat zou je gewoon als lopende business moeten gaan zien. De focus zit gewoon echt in de operatie. We maken wel steeds meer tijd en ruimte vrij voor een exploitatiekant. Maar we zijn nog steeds gewoon een operationeel bedrijf waar we het nog heel veel dingen beter kunnen doen dan dat we vandaag de dag doen.."

S1: "Ik moet zeggen dat ikzelf en mijn collega's die ook veel bezig zijn met de concessies, een beetje diezelfde focus hebben. Het is waar ik heel erg op het hier en nu gericht."

T1: "Vooral dat tweede [impliciet]. Dat heeft van alles te maken met wat voor prikkels er zijn, om bepaalde dingen te doen. En wat je eerder zei, zo'n aanbesteding is een hele sterke prikkel om echt buiten alle kaders na te denken van: hoe moeten het openbaar vervoer inrichten. Op het moment dat een concessie gegund is, dan heb je ook gewoon heel duidelijke kader, namelijk de spelregels die daarin staan. En dan gaat de focussen als vanzelf wel schuiven naar meer het goed runnen van het openbaar vervoer binnen die kaders."

Onderwerp 3: momenten van exploratie en exploitatie binnen concessie

Binnen onderwerp drie zijn er acht categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen vijf thema's waaruit twee overkoepelend dimensie zijn geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-7, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit over tijd binnen de concessie BRU.



Figuur 0.7 Data structure onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd BRU

Balans ambidexteriteit in tijd

De dimensie balans van ambidexteriteit in tijd bestaat uit vier thema's. Als eerste het patroon in de balans tussen exploratie binnen de concessie, deze komt voort uit drie categorieën: (V) innovatie in de aanbesteding, daar denk je na over wat je op de lange termijn wil bereiken (W) na de implementatie neemt aandacht voor exploratie af, maar er zijn wel vervolginnovaties (X) de implementatiefase is 1-2 jaar. Het tweede thema is de dynamische ambidexteriteit, deze is ontstaan uit één categorie: (Y) Exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar balans wijzigt mee met het patroon van de concessie. Het derde thema is het op- en afschalen van exploratiekracht, voortgekomen uit thema (Z) veel inhuur op piekmomenten innovatie, de tender. Gevolg van inhuur is dat kennis en vaardigheden verdwijnen na de tender. Ten slotte het vierde thema, factor volgordelijkheid concessieverlener, wat voorgekomen is uit de categorie (AA): vloeit voort uit cyclus die een concessie met zich mee brengt.

V2: "We hebben niet een hele actieve innovatie aanjagende rol vanuit onszelf. Volgens mij zit dat veel meer in een dynamiek binnen een aanbesteding, er wordt iets geëist, we bedenken allemaal leuke nieuwe dingen, dat is het moment dat waarop het creatieve brein meer aan het werk is binnen het Tendersteam dan in de looptijd van een concessie."

Y1: "Dus het gebeurt wat dat betreft wel in zekere zin tegelijkertijd, maar wel soms wat los van elkaar."

Z2: "Nou ik denk wel dat je kennis weer weg gaat, je moet wel goed borgen dat de kennis die die mensen brengen goed geborgd wordt, daar verdwijnt wel wat mee als je daar afscheid van neemt. Er is geen continuïteit. Dat zou ik als enige nadeel daarvan zien. Plus dat je goede afspraken met die externe moet maken om te zorgen dat die externen de kennis niet zomaar meenemen naar een andere vervoerder"

AA1: "Het zijn niet dingen waar heel erg bewust gekozen wordt om het zo te doen, maar het gebeurt gewoon als gevolg van: ja, daar moeten we beginnen, er moet zo meteen aanbesteed gaan worden, want de concessies loopt af. Dus dan moet er op dat moment daar een team voor worden ingericht en mensen voor worden vrijgemaakt. Dus bepaalt de tijdigheid daarvan."

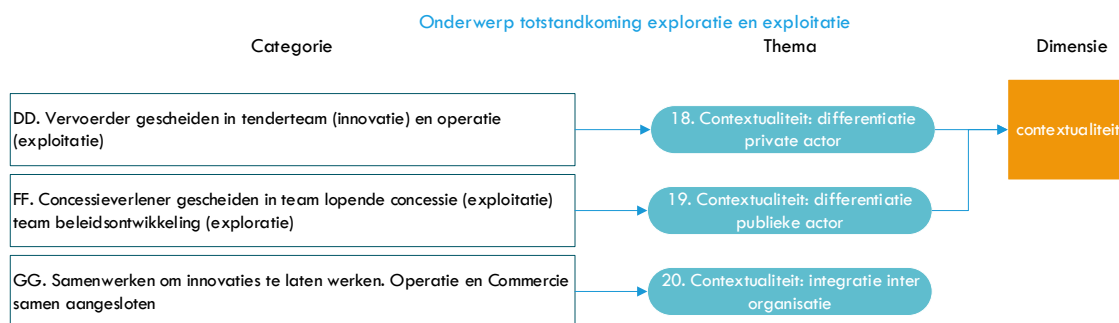
Lengte concessie

De dimensie 'lengte concessie' bestaat uit één thema, factor lengte concessie. Dit thema komt voort uit twee categorieën, (BB) concessies worden langer, daarmee ontstaat de noodzaak dat ook tijdens de concessie wordt vernieuwd en niet alleen bij aanbestedingen en (CC) bij langere concessies is de start niet perse een moment van verandering, maar een contractuele handeling.

BB2: "Nou, die looptijden zijn bij ons, maar ook eigenlijk in heel Nederland, steeds langer geworden. Vroeger had je concessies van vijf, zes jaar, nu is tien jaar wel een beetje de standaard. Dat is op zich een goede ontwikkeling, maar het betekent wel dat er ook voor de vernieuwing en innovatie die je wilt doen plaatsvinden. Voorheen lag de focus daarvan toch vooral de start van de concessie. Dan ga je een nieuw productaanbod en OV aanbod introduceren en dat loopt dan die vijf, zes, zeven jaar van de concessie. Naarmate die concessies langer worden, wordt de noodzaak groter om ook tijdens de looptijd van die concessie te gaan vernieuwen en innoveren CC1: "Dat zo'n de start van een concessie, niet per se het moment waarop alles moet veranderen. Het is gewoon eigenlijk meer de contractuele handeling, maar dat je veel meer moet zorgen dat die concessies zo gemaakt zijn, dat je tijdens de looptijd van die concessie kan vernieuwen, innoveren, kan aanpassen."

Onderwerp 4: totstandkoming exploratie en exploitatie

Binnen onderwerp vier zijn twee categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen drie thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-8, de data structure van het onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie binnen de concessie BRU.



Figuur 0.8 Data structure onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie BRU

Contextualiteit

De dimensie contextualiteit bestaat uit drie thema's. Als eerste de contextualiteit differentiatie private actor, deze komt voort uit één categorie: (DD) vervoerder gescheiden in tenderteam (innovatie) en operatie (exploitatie). Het tweede thema is de contextualiteit differentiatie publieke actor, deze is ontstaan uit één categorie: (FF) Concessieverlener gescheiden in team lopende concessie (exploitatie) team beleidsontwikkeling (exploratie). Ten slotte is er het thema contextualiteit integratie inter organisatie voortkomend uit de categorie (GG) samenwerken om innovaties te laten werken. Operatie en Commercie samen aangesloten.

DD1: "Ik denk uiteindelijk dat het toch nog best wel gescheiden is. Dat heeft meer te maken met dat er best wel een scheiding zit tussen voornamelijk Commercie en Operatie. Terwijl de innovaties komen toch wel vaak bij Commercie vandaan, worden daar als allereerste besproken. En operatie veel meer hun eigen dingen aan het doen is."

FF1: "Maar bij de provincie, in ieder geval het team waar ik in zit, zijn wij gewoon heel erg veel bezig met die dagelijkse exploitatie. En niet met die meer exploratie naar de langere termijn. Andere collega's zijn er al mee bezig, want het zijn dus wel een beetje gescheiden werelden"

Deelconclusie case 2

Om tot innovatie te komen zijn er in de case BRU drie dimensies te zijn die een invloed hebben op innovatie die plaats kan vinden gedurende de concessie. De eerste is de aanleiding die er moet zijn om te innoveren in de vorm van prikkels voor de private actor, prikkels voor de publieke actor en de meer algemene redenen voor ontstaan van innovaties. De tweede zijn een drietal voorwaarden die aanwezig moeten zijn om innovatie tot stand te laten komen: vertrouwen, de basis op orde en de verdeling wie welke innovatie doet. Ten slotte zijn er externe invloeden die een versterkend of verzwakkend effect kunnen hebben op het ontstaan van innovaties binnen de concessies, dit zijn het contracttype, de invloed van de politiek en de invloed van landelijke afspraken.

Binnen de concessie is er bij zowel de private actor als de publieke actor een focus op exploitatie. Voor de private actor geldt dat deze balans tussen exploratie en exploitatie impliciet ontstaat. Er vinden wel exploratieve activiteiten plaats binnen de concessie.

Uitgezet in tijd is er een patroon wanneer er innovatie in een concessie plaatsvindt. Dit gebeurt veelal gelijktijdig met exploitatieve activiteiten, er is sprake van dynamische ambidexteriteit. Gedurende de piekmomenten van innovatie wordt er opgeschaald in exploratiekracht welke later weer afgeschaald wordt. Ten slotte lijkt de lengte van de concessie en factor te spelen in de mate waarin innovatie plaatsvindt gedurende een concessie.

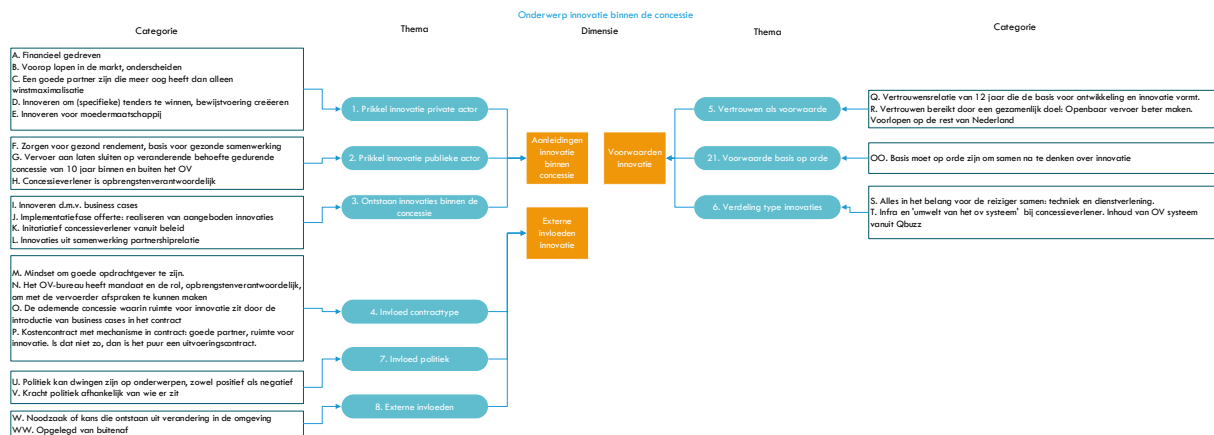
De contextualiteit bij zowel private actor als publieke actor is gedifferentieerd. Wanneer de organisatie samenkomen om te ontwikkelen blijkt er een geïntegreerde inter organisatie contextualiteit te ontstaan.

Case 3: Concessie Groningen Drenthe (GD)

Voor de case GD zijn vier personen geïnterviewd waarvan er twee werkzaam zijn voor de concessieverlener en twee werkzaam zijn bij de vervoerder. Voor het interview is gebruik gemaakt van de interviewvragen uit het interviewschrift in bijlage 1.

Onderwerp 1: innovatie binnen de concessie

Rond onderwerp één zijn vijftientig categorieën gevormd uit de quotes van de geïnterviewden. Deze vijftientig categorieën komen samen in negen thema's en ten slotte zijn daar drie overkoepelende dimensies geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relatie is dit weergegeven in figuur 4-9, de data structure van het onderwerp innovatie binnen de concessie GD.



Figuur 0.9 Data structure onderwerp innovatie binnen de concessie GD

Aanleidingen innovatie binnen concessie

De dimensie 'aanleidingen innovatie binnen de concessie' bestaat uit drie thema's. Als eerste zijn er de prikkels voor de private actor om te innoveren, deze komt voort uit vijf categorieën: (A) financieel gedreven prikkels, (B) voorop lopen in de markt, (C) een goede partner zijn, die meer oog heeft dan alleen winstmaximalisatie, (D) innoveren om (specifieke) tenders te winnen, bewijsvoering creëren, (E) innoveren voor moedermaatschappij. Het tweede thema is de prikkel van de publieke actor om te innoveren, deze komt voort uit drie categorieën (F) zorgen voor een gezond rendement, basis voor gezonde samenwerking, (G) vervoer aan laten sluiten op veranderende behoefte gedurende concessie van 10 jaar binnen en buiten het OV en (H) de concessieverlener is opbrengstenverantwoordelijk. Het derde thema bevat andere redenen voor het ontstaan van innovaties binnen de concessie. Dit zijn er vier: (I) innoveren doormiddel van business cases, (J) implementatiefase offerte: realiseren van aangeboden innovaties, (K) initiatief concessieverlener vanuit beleid en (L) innovaties uit samenwerking partnershipsrelatie.

A3: "Dat heeft dan als doel ook weer aan het verbeteren aan onze kant van de Qbuzz zijde, het verbeteren van ons financiële resultaat of misschien ook wel zeker stellen van een financieel resultaat nu we met covid het resultaat onder druk zien staan"

G3: "En ook al gaat het niet alleen over wat er veranderd binnen het OV systeem, het kan ook gaan over verplaatsing van belangrijke instellingen, bedrijven, grote publiekstrekking die ineens naar andere plekken gaan, het kan gaan over een stuk infrastructuur die die wordt aangelegd. Het kan gaan over nou ja, je kunnen zo gek niet verzinnen, gewoon alles wat er kan veranderen in een. In een wereld. En waar een verandering invloed heeft op gebruik van, cq, kunnen aanbieden van, goed openbaar vervoer, ja, daar moet je gewoon op zijn, daar moet je op in kunnen spelen"

L1: "Innovaties zijn echt samenwerken zoals we dat doen, in de vorm van een partnership. Ik zeg wel eens gekscherend: we hebben een huwelijk. En eigenlijk is dat is ook zo: we hebben de huwelijkse voorwaarden net opnieuw ingevuld met een nieuwe concessie. Je voelt naar elkaar toe de verantwoordelijkheid om het beste uit de relatie te halen. En dat betekent dat je heel transparant moet zijn."

L6: "Ik noem altijd: we hebben we altijd het zogenaamde kruis. Dit is die partner-partner relatie (beeld horizontale as uit) waarbij je eigenlijk alle twee op hetzelfde niveau met elkaar bezig bent om te kijken van: wat kunnen we verbeteren? En die ruimte zit op dit moment ook in de concessie. Het enige wat we met elkaar hebben afgesproken, wat we dan met elkaar afspreken, is: er moet een win-win situatie moeten zijn, dus kortom het moet voor ons beter zijn. Maar dat moet zeker ook voor de vervoerder beter zijn. Los even van wat er eigenlijk vooraf al altijd al richting vervoerders: wij willen een vervoerder met een gezond rendement, want we hebben niets aan vervoerders die

alleen maar bezig zijn met kostenbesparing, omdat je anders rendement niet haalt. Dus we willen echt gewoon een vervoerder hebben met een gezond rendement."

Externe invloeden op innovatie

De dimensie externe invloeden bestaat uit drie thema's. Als eerst de invloed van het contracttype, hier zijn vier categorieën invloeden naar voren gekomen: (M) Mindset om een goede opdrachtgever te zijn, (N) Het OV-Bureau heeft mandaat en de rol, opbrengstenverantwoordelijkheid, om met de vervoerder afspraken te kunnen maken, (O) de ademende concessie waarin ruimte voor innovatie zit door introductie van business cases in het contract en (P) kostencontract met een mechanisme in het contract: bij een goede partner is er ruimte voor innovatie. Is dat niet zo, dan is het puur een uitvoeringscontract. Het tweede thema zijn de invloeden vanuit de politiek, dit thema komt voort uit twee categorieën (U) politiek kan dwingend zijn op onderwerpen, zowel positief als negatief en (V) de kracht van de politiek is afhankelijk van wie er zit. Ten slotte is er het thema externe invloeden welke voorkomt uit twee categorieën: (W) noodzaak of kansen die ontstaan uit verandering in de omgeving en (WW) opgelegde verandering van buitenaf.

N3: "Nee, dat is wel iets waar wij al langer aan vast te houden, dus in die zin verandert de wereld niet precies. Dat is eigenlijk ook één van de redenen geweest ooit om het OV bureau op te zetten op de manier waarop het is opgezet. En dat het juist als professionele opdrachtnemer een goede counterpart van een, misschien in een aantal gevallen, zeker 15 jaar geleden, gewoon commercieel denkende vervoerder. Die niet per se dacht aan het beste voor de reiziger, maar die vooral dacht aan het beste voor de eigen portemonnee. Dat zullen ze nu nog steeds op onderdelen doen. Alleen ze weten het beter te verpakken."

O4: "Onze concessie is juist helemaal opgezet om, zo noemen we dat de ademende concessie. Daar hebben we heel bewust voor gekozen, omdat we echt hebben gezien, niet zo zeer, de afgelopen concessie, dus de concessie hiervoor voor die ook in bij Qbuzz lag, maar ook de concessies daarvoor. Dat het innoveren kwam niet vanzelf. Dat kon ook niet, omdat de ruimte daarvoor echt beperkt was. Daar liep je tegen juridische zaken aan, daar liep je die aanbestedings technische zaken aan. Dus toen hebben we eigenlijk hebben we in de vorige concessie de zogenaamde business case geïntroduceerd. Dat er dan op bepaalde elementen gedurende de concessie, dat we in overleg met de vervoerders zouden kunnen kijken of we daar in zaken zouden kunnen regenen. En ik moet wel zeggen dat dat voor onze juristen best wel heel lastig was. Want ja, is dat dan een essentiële wijziging van de concessie? Is dat dan een onderdeel van de concessie? En moet dan ook in een concessie wijzigingen plaats gaan vinden? Kortom, dat was best wel even wat lastig, alleen het gebeurde wel."

U2: "Wij zijn natuurlijk uiteindelijk een politiek gestuurde organisatie. Soms gebeuren daar gewoon dingen, ontstaan er beleidsvoornemens of politiek bestuurlijke toezeggingen die gewoon ingevoerd moeten worden. Soms zijn we het er samen over eens dat het bullshit is, maar gaat het toch gebeuren."

Voorwaarden om te innoveren

De dimensie voorwaarden om te innoveren bestaat uit drie thema's. Als eerste vertrouwen als voorwaarde, ontstaan uit drie categorieën: (Q) vertrouwensrelatie van 12 jaar die de basis voor ontwikkeling en innovatie vormt, (R) vertrouwen bereikt door een gezamenlijk doel: openbaar vervoer beter maken. Voorop lopen op de rest van Nederland. Het tweede thema is de voorwaarde basis op orde, voortgekomen uit de categorie (OO) de basis moet op orde zijn om samen na te denken over innovatie. Ten slotte is er het thema de verdeling van wie welke type innovatie doet, dit thema is ontstaan uit de categorieën (S) alles in het belang voor de reiziger samen: techniek en dienstverlening en (T) infra en 'omgeving van het ov systeem' bij concessieverlener. Inhoud van OV systeem vanuit Qbuzz.

Q5: "Groningen, Drenthe is daar misschien wel net even iets anders in dan onze andere concessies. Met Groningen, Drenthe hebben we ook echt al een lange relatie van nu al meer dan van bijna 12 jaar. Daar is ook het vertrouwen, daar ligt ook een goede basis om gedurende concessie zulke zaken uit te werken zonder dat er bij de opdrachtgever het gevoel heerst van dat zij in de maling worden genomen, betalen hier de hoofdprijs of Qbuzz slaat er een slaatje uit maar dat er de gezond rendement mag zijn."

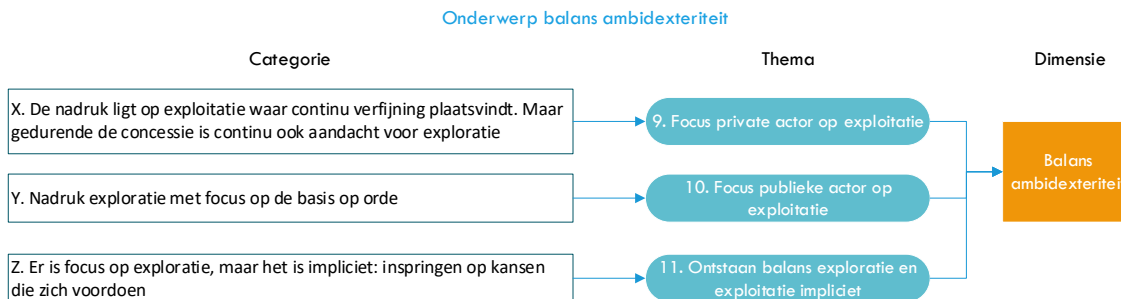
T1: "Dat is een interessante vraag. Waar het gaat om die infrastructurele randvoorwaarden, dus de omgeving van het OV systeem, dan ligt het vaker bij ons. En als het gaat om, hoe dieper je het OV systeem induikt komt dat er eerder vanuit Qbuzz. Ik denk dat het ongeveer een glijdende schaal is. Wij ook zelf als opdrachtgever daar natuurlijk een mening je moeten hebben en kennis van moeten hebben. Wij moeten wel kunnen beoordelen van: is dit een broodje aapverhaal of is dit echt iets?"

OO1: "De basis moet op orde zijn. Als de basis niet op orde is, hoef je dit soort verkenningen en commerciële kansen helemaal niet aan te gaan want als je er één grote bende van hebt wil niemand trots met jou op het podium staan."

OO2 "Ja, en het is eigenlijk wel logisch, want waarom zou je met iemand spannende nieuwe dingen gaan doen, die nog nooit iemand heeft gedaan, als hij niet eens in staat is om zijn basis op orde hebben? Die basis zegt iets over de kwaliteit van de organisatie en de mensen."

Onderwerp 2: balans ambidexteriteit

Rond onderwerp twee zijn drie categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen tevens drie thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-10, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit binnen de concessie GD.



Figuur 0.10 Data structure onderwerp balans ambidexteriteit concessie GD

Balans ambidexteriteit

De dimensie balans van ambidexteriteit bestaat uit drie thema's. Als eerste de focus van de private actor op exploitatie, deze komt voort uit één categorieën: (X) De nadruk ligt op exploitatie waar continu verfijning plaatsvindt. Maar gedurende de concessie is continu ook aandacht voor exploratie. Het tweede thema is de focus van de publieke actor op exploitatie, deze is ontstaan uit één categorie: (Y) nadruk exploratie met focus op de basis op orde. Het derde thema, ontstaan van de balans tussen exploratie en exploitatie gebeurt impliciet komt voort uit één categorie: (Z) er is focus op exploratie, maar het is impliciet: inspringen op kansen die zich voordoen.

X1: "In Groningen/Drenthe zijn we eigenlijk doorgedaan waar we gestopt waren, met een ander contract en met een ander wagenpark en hier en daar een ander lijnennet. Maar de relatie is hetzelfde gebleven. Dus daar zit je toch echt wel een beetje aan die exploratie kant, maar dan nog steeds: Uiteindelijk is exploitatie natuurlijk ook onze basis."

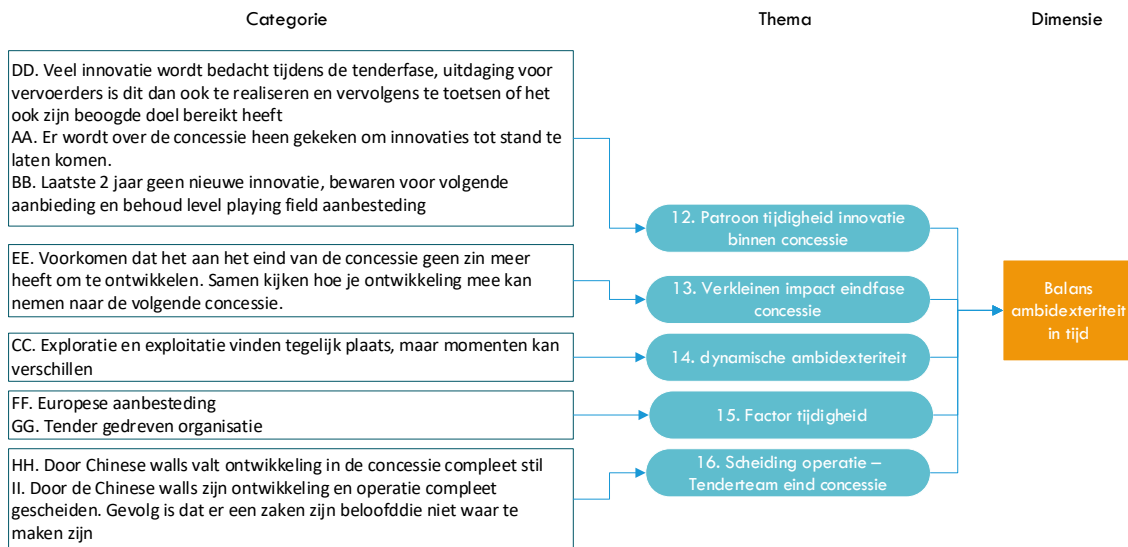
Y1: " Ik denk dat de balans toch wel wat uitslaat naar de exploratie en niet naar de exploitatie. Ik denk dat het komt omdat met name de afgelopen jaren zeg maar, het is ook iets wat veel zichtbaarder is, het is best een behoorlijke impact. Denk erom dat op het moment dat een tram niet doorgaat en je gaat een compleet Q-link netwerk organiseren, dat is nogal wat. Dat heeft echt een enorme impact, zowel op de stad zelf, als ook naar buiten de stat. Dat heeft uiteindelijk ook op je exploitatie een effect, het gevolg daarvan was dat we een enorme reizigersgroei hebben gekregen en het enorm is uitgebreid en vervolgens verbeterd is door middel van allerlei busbanen, doorstromers, andere doorstromers maatregelen, ET cetera. . En dus in die zin, exploratie ik denk dat die dat die uiteindelijk 70 -30 is. Als je kijkt exploratie en exploitatie en de ontwikkelingen in de exploitatie, die zijn wat. ik wil niet zeggen marginaler, maar minder zichtbaar ook."

Z1 En het exploreren is eigenlijk iets: er ligt geen meerjarenplan voor maar ontstaan steeds situaties, of we creëren ze met samen met de opdrachtgever, om steeds meer nieuwe dingen te doen."

Onderwerp 3: momenten van exploratie en exploitatie binnen concessie

Binnen onderwerp drie zijn er negen categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen vijf thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-11, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit over tijd binnen de concessie GD.

Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd



Figuur 0.11 Data structure onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd BRU

Balans ambidexteriteit in tijd

De dimensie balans van ambidexteriteit in tijd bestaat uit vijf thema's. Als eerste het patroon in de balans tussen exploratie binnen de concessie, deze komt voort uit drie categorieën: (DD) veel innovatie wordt bedacht tijdens de tenderfase, uitdaging voor vervoerders is dit dan ook te realiseren en vervolgens te toetsen of het ook zijn beoogde doel bereikt heeft, (AA) er wordt over de concessie heen gekeken om innovaties tot stand te laten komen, (BB) laatste 2 jaar geen nieuwe innovatie, bewaren voor volgende aanbidding en behoud level playing field aanbesteding. Het tweede thema is het verkleinen impact eindfase concessie voortgekomen uit de categorie (EE) Voorkomen dat het aan het eind van de concessie geen zin meer heeft om te ontwikkelen. Samen kijken hoe je ontwikkeling mee kan nemen naar de volgende concessie. Het derde thema is de dynamische ambidexteriteit, deze is ontstaan uit één categorie: (CC) Exploratie en exploitatie vinden tegelijk plaats, maar momenten kan verschillen. Het vierde thema is de factor tijdigheid, afkomstig van de categorieën: (FF) Europese aanbesteding en (GG) tender gedreven organisatie. Ten slotte het vijfde thema, scheiding Operatie en Tenderteam, wat voorgekomen is uit de categorieën (HH): Door Chinese walls valt ontwikkeling in de concessie compleet stil en (II) Door de Chinese walls zijn ontwikkeling en operatie compleet gescheiden. Gevolg is dat er een zaken zijn beloofd die niet waar te maken zijn

BB2: "Dan even over exploratie en exploitatie. Het lastige is dat je bij een Europese aanbesteding geen spannende dingen meer doet. Je mag je zelf niet een economisch voordeel, een kennisvoordeel of juist het verankeren van dingen zodat je de concessie binnenhaalt. Het moet echt een level playing field zijn. Dat is een fase, en die kan soms wel eens anderhalf jaar zijn afhankelijk van de complexiteit van een concessie. Dan heb je te maken met een soort dode fase, waarin niets meer gebeurt."

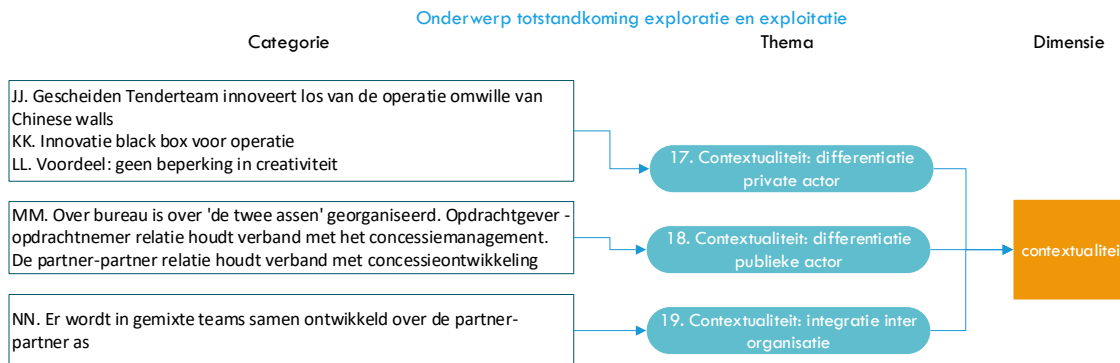
EE2: "Dus die die concessieduur is dan niet meer zo van belang. Hetzelfde geldt voor zaken als, materieel dan wel zo'n ding, maar voor meerdere zaken waarvan je zoiets heb van: goh eigenlijk is jammer dat je dat aan het einde van de concessie pas eigenlijk met elkaar voor ogen hebt en dat ontwikkeld wordt. Want ja, dat heeft nu eigenlijk geen zin meer gedurende de concessietijd. Weet je wat we doen? We gaan kijken of we het mee kunnen nemen naar een volgende concessie. En dan is de concessie tijd, tijdigheid ET cetera veel minder van belang."

CC1: "Ik denk dat het wel aardig gelijk op loopt, maar ik denk dat er altijd aanleidingen kunnen zijn, bedoel noem alleen maar een subsidiepot die er beschikbaar komt, die kan in een keer tot heel veel impuls leiden om daar grote stappen te zetten. Dus dat kan wel een trigger zijn, maar over het algemeen willen we in ieder geval voor het GD verhaal dat we continu op zoek gaan naar het nieuwe. Daarnaast dat we natuurlijk gewoon de dingen moeten doen die we hebben afgesproken"

II1: " Dus die tijdigheid heeft vaak ook dingen stukgemaakt. Er zijn dingen beloofd die nog niet waar te maken zijn, of helemaal niet handig zijn. Een heel ander onderwerp, maar is wel een gevolg van die tijdigheid."

Onderwerp 4: totstandkoming exploratie en exploitatie

Binnen onderwerp vier zijn vijf categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen drie thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-12, de data structure van het onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie binnen de concessie GD.



Figuur 0.12 Data structure onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie GD

Contextualiteit

De dimensie contextualiteit bestaat uit drie thema's. Als eerste de contextualiteit differentiatie private actor, deze komt voort uit drie categorieën: (JJ) gescheiden Tenderteam innoveert los van de operatie omwille van Chinese walls, (KK) innovatie black box voor operatie en (LL) voordeel: geen beperking in creativiteit. Het tweede thema is de contextualiteit differentiatie publieke actor, deze is ontstaan uit één categorie: (MM) Over bureau is over 'de twee assen' georganiseerd. Opdrachtgever - opdrachtnemer relatie houdt verband met het concessie management. De partner-partner relatie houdt verband met concessieontwikkeling. Ten slotte is er het thema contextualiteit integratie inter organisatie voortkomend uit de categorie (NN) Er wordt in gemixte teams samen ontwikkeld over de partner-partner as.

JJ4: "Ideaal zou je misschien wel willen dat het geïntegreerd is, maar je ziet toch dat het exploitatieve deel en het explorerende deel los van elkaar lopen. We verkennen veel zaken maar vallen de operatie daar nog niet mee lastig."

JJ5: "Het gekke daarvan is het tender team schrijft in op een aanbesteding, maar die overlegt niet met de operatie dat zijn de Chinese walls."

KK1: "Het was een black box en we wisten echt niet wat er was opgeschreven dus heel veel dingen die door het tender team waren opgeschreven waren niet getoetst hel bewust niet bij de operatie. En daar kwamen dingen uit die in de operatie gewoon niet te doen zijn"

MM1: "Gert die gaat over concessie management zoals dat zo mooi heet. Dus die zorgt ervoor dat het contract nageleefd wordt. En daar zit iets minder aandacht, denk ik, voor de innovatie. En ik denk dat we binnen Ontwikkeling, dat we daar wel juist op die innovaties zitten. En ik denk ook op beide elementen."

NN3: "We hebben bijvoorbeeld, want we zijn op dit moment aan het nadenken over wat voor manier kunnen we nu de helft van de bussen die nog niet zero emissie is, hoe kunnen we die nu ver voor die datum waarop het uiteindelijk verplicht moet, al naar zero emissie brengen? Maar dan zit ik daarbij, dan zit Peter Mul vanuit ons, Flip Konings vanuit ons bij en dan zit Jorn van der Scheer, dat is een vervoerkundige vanuit ons erbij. Maar dat is een vervoerkundige die ook wel iets breder denkt dan alleen maar dienstregelingen en minuutjes. En dan zit vanuit Qbuzz zit Michel daarbij, dan zit Dirk Huzeling daarbij, Tim van het Twuiver erbij en Wouter Mantel zit erbij. En met die acht werken we die casus, eigenlijk de business case, en dat is een hele brede business case. We moeten nog kijken of het één business case wordt, of dat we hem compartimenteren in een aantal fases, maar dan werken we in gezamenlijkheid die casus uit"

Deelconclusie case 3

In de case GD zijn er drie dimensies die invloed hebben op het ontstaan van innovatie binnen de concessie. Als eerst zijn er de aanleidingen om te innoveren binnen de concessie: prikkels voor de private actor, prikkels voor de publieke actor en meer algemeen redenen voor het ontstaan van innovaties. Als tweede zijn er drie voorwaarden die nodig zijn om tot innovaties binnen de concessie te komen: vertrouwen, de basis op orde en de juiste verdeling wie welke innovaties doet. Ten slotte zijn er nog drie invloeden die een versterken de of verzwakkende kracht op het ontstaan van innovaties kunnen hebben: het contracttype, de politiek en externe invloeden.

In de concessie GD geldt dat de focus van de private actor op exploitatie ligt. De focus van de publieke actor ligt hier op exploratie. De balans tussen exploratie en exploitatie ontstaat impliciet. De balans over tijd kent binnen de concessie een vast patroon. Hierbij vinden exploratie en exploitatie gelijktijdig plaats, er is sprake van dynamische ambidexteriteit. Bij de publieke actor is er aandacht voor het verkleinen van de impact van de eindfase van de concessie op de ontwikkeling die er plaatsvindt. Bij de private actor ontstaat er aan het eind van de concessie een scheiding tussen Operatie en het Tenderteam.

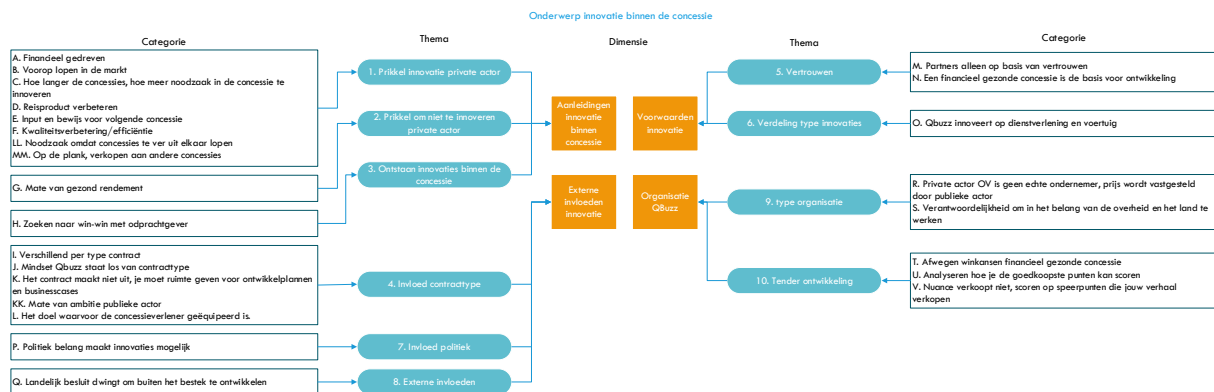
Ten slotte zijn er drie thema's die spelen in de dimensie contextualiteit. Gedifferentieerde contextualiteit bij de private actor, gedifferentieerde contextualiteit bij de publieke actor en geïntegreerde contextualiteit inter organisatie.

Case 4: Qbuzz algemeen

Voor de case Qbuzz zijn vijf personen specifiek geïnterviewd en zijn er resultaten van 6 personen uit de verschillende cases gebruikt wanneer het over Qbuzz algemeen ging. Voor het interview is gebruik gemaakt van de interviewvragen uit het interviewsript in bijlage 1.

Onderwerp 1: innovatie binnen de concessie

Rond onderwerp één zijn vijftientig categorieën gevormd uit de quotes van de geïnterviewden. Deze vijftientig categorieën komen samen in negen thema's en ten slotte zijn daar vier overkoepelende dimensies geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relatie is dit weergegeven in figuur 4-9, de data structure van het onderwerp innovatie binnen de concessie Qbuzz algemeen.



Figuur 0.13 Data structure onderwerp innovatie binnen de concessie Qbuzz algemeen

Aanleidingen innovatie binnen concessie

De dimensie 'aanleidingen innovatie binnen de concessie' bestaat uit drie thema's. Als eerste zijn er de prikkels voor de private actor om te innoveren, deze komt voort uit acht categorieën: (A) financieel gedreven prikkels, (B) voorop lopen in de markt, (C) hoe langer de concessie, hoe meer noodzaak om in de concessie te innoveren, (D) reisproduct verbeteren, (E) input en bewijs voor volgende concessie, (F) kwaliteitsverbetering/efficiëntie, (LL) noodzaak omdat concessies te ver uit elkaar lopen en (MM) op de plank, verkopen aan andere concessies. Het tweede thema is de prikkel voor de private actor om *niet* te innoveren, voortgekomen uit de categorie (G) mate van gezond rendement. Het derde thema bevat andere redenen voor het ontstaan van innovaties binnen de concessie. Dit is er één: (H) het zoeken naar een win-win met de opdrachtgever.

A5: "Nou kijk, vanuit het verleden heeft Qbuzz vooral een bid to operate principe aangehouden. Dus als er innovatie in de concessie zat, dan was dat ook wel direct toe te schrijven aan: "Kan ik een business case maken, waarbij ik in deze concessie denk meer rendement te maken". Zoals meer reizigers, of op een of andere manier op de subsidie of op de projecten wat te kunnen verdienen."

B1: "En bijdragen aan verduurzamings doelstellingen, dat denk ik ook echt wel. Dat speelt natuurlijk ook gewoon mee en we moeten allemaal wel over een x aantal jaar, maar het is ook wel gaaf als je de eerste bent met de grootste elektrische vloot, Weet je zo werkt het natuurlijk ook gewoon."

E3: "En als laatste dan en dat is dan wel het einde, innovatie om te zorgen dat dat de navelstreng tussen jou en de opdrachtgever zo groot wordt dat die lastig of niet door te knippen is."

E8: "en dat zie je ook steeds meer in tenders, dus wel gevraagd worden. Bewijslast voor dingen die je bedenkt. Dus dan is het handig als je het ook al een keer gedaan hebt."

LL1: "Die tijdigheid van wanneer doe je dingen? Die is dus deels afhankelijk van: wil je een kans creëren om te winnen? Maar is dus ook deels afhankelijk van is het verschil in processen probleem wat ik nu hebt zo groot geworden dat ik het toch doe? Een voorbeeld daarvan is EMV betalen. Dat is een ontwikkeling die sector breed wordt opgevoerd. In principe zijn alle bestaande concessies die we hadden, dus tot voor kort het oude Groningen/Drenthe, maar ook Utrecht. Daar hebben wij geen verplichting om EMV betalen te kunnen faciliteren, maar we hadden wel een paar business case gehad in Utrecht, waardoor 60 of 70 procent van de vloot al wel EMV ready was. Ja, vervolgens hadden wij alleen in Utrecht nog twee of 200 validators van het oude systeem. Dat oude proces in stand houden was duurder dan innovatie te doen in de zin van over te gaan op een nieuw proces en de investeringen in nieuwe validators te doen."

G1: "Nou ja, kijk, op het moment dat we er niks aan kunnen verdienen, dan is er weinig motivatie om er aandacht aan te besteden. Als je in een concessie zit, waarbij je feitelijk puur op de kosten moet letten, dan kan er wel een neiging ontstaan om dan ook gewoon alleen maar kosten gedreven je concessie aan te sturen en alle innovatie er eigenlijk uit te slopen. Want ja, alles wat je nieuw of anders gaat doen, werkt alleen maar kosten verhogend, nog los van de mensen die je moet inzetten om überhaupt te bedenken wat je anders en nieuw zou moeten gaan doen."

H2: "Dus waar je dan naar op zoek gaat, en dat is met name mijn werk, is dat je dan kijkt: Oké, wij willen iets met het netwerk, zij hebben er belang bij doorstroming of meer zero emissie. Waar kan je dan een plan maken waar we die gedeputeerde mee kan scoren. Het liefst net voor de verkiezingen, hebben in Utrecht gedaan, waar kan hij mee scoren en waar kunnen wij dan die win-win halen. Waardoor je die win-win creëert. Win voor de reiziger, win voor de opdrachtgever en win voor Qbuzz weten te realiseren."

Externe invloeden op innovatie

De dimensie externe invloeden bestaat uit drie thema's. Als eerst de invloed van het contracttype, hier zijn vijf categorieën invloeden naar voren gekomen: (I) verschillend per type contract, (J) mindset Qbuzz staat los van contracttype, (K) het contract maakt niet uit, je moet ruimte geven voor ontwikkelplannen en business cases, (KK) de mate van ambitie van de publieke actor en (L) het doel waarvoor de concessieverlener geëquipeerd is. Het tweede thema zijn de invloeden vanuit de politiek, dit thema komt voort uit de categorie (P) politiek belang maakt innovaties mogelijk. Ten slotte is er het thema externe invloeden welke in ontstaan uit categorie: (Q) landelijk besluit dwingt om buiten het bestek te ontwikkelen.

I4: "Ik bedoel Groningen/Drenthe is natuurlijk heel sec een kosten contract, terwijl DMG heel zeker een opbrengst contract is. En Utrecht hangt er natuurlijk een klein beetje tussenin. Maar ook in Utrecht zijn wij wel degelijk degene die aan zet is om allerlei voorstellen voor vernieuwing en innovatie te doen en om te kijken waar we kunnen ontwikkelen. En daar kunnen we dan bij die opdrachtgever aparte subsidies voor aanvragen. Die nemen we mee en die gaat ook weer met ons mee. Maar die opdracht ligt heel erg bij ons. Zij hebben ook binnen de provincie niet echt een deel wat zich daar nou heel actief mee bezighoudt."

K1: "maar ik denk dat het voor je innovatie niet eens zoveel uitmaakt. Het enige wat je moet doen is de ruimte geven in je concessie, dat je niet alles voor jaren dicht timmert, maar dat je zegt: oké, we gaan jaarlijks kijken met een ontwikkelplan en we geven de ruimte om business case te ontwikkelen."

KK4: "Je moet sowieso met een concessieverlener gaan die daar voor open staat. Dat is één. Zeker omdat het een enorme juridische wereld is. Af en toe een grote kleuterklas. Je moet wel een opdrachtgever hebben die ook durft te innoveren, want je hebt best wel vaak te maken met opdrachtgevers die huiverig zijn. Ze zeggen van: ja, maar als wij hier bijvoorbeeld gaan investeren, want het is vaak gezamenlijk iets wat je doet, is het dan niet verkapte staatssteun?"

P1: "De gebieden waar op politiek vaak goed te scoren is, zijn de zichtbare gebieden. Daarvoor zijn wat sneller de handen op elkaar te krijgen bij politici, bij ambtenaren, plat gezegd hangt dat soms ook gewoon samen met verkiezingen. Dat je daar naar toe werkt en dat je iets moet hebben om mee te scoren. Lintje knippen. Dat doe je makkelijker voor een mooie nieuwe bus dan dat je dat voor een nieuwe software uitrolt doet. Het exposure gehalte wel degelijk van belang."

Q2: "Het kan zijn dat de invloed van buitenaf komt zoals bij de ov chipkaart. Dat is een landelijk besluit geweest dat doorgevoerd moet worden. Vergelijkbare zaken als dat je eis hebt aan de uitstoot van voertuigen, dat er in 2025, geen nieuwe diesel voertuigen meer mogen instromen en in 2030 al het bestaande materieel zero emissie moet zijn. Dat zijn politieke besluiten waar je je dan als sector hebt te conformeren en dat is politieke druk die dan al bestaat."

Voorwaarden om te innoveren

De dimensie voorwaarden om te innoveren bestaat uit twee thema's. Als eerste vertrouwen, ontstaan uit twee categorieën: (M) partnerrelatie alleen op basis van vertrouwen en (N) een financieel gezonde concessie is de basis voor ontwikkeling. Het tweede thema is de verdeling type innovaties, voortgekomen uit de categorie (O) Qbuzz innoveert op dienstverlening en voertuig.

M1: "Die partners, dat kan alleen maar op basis van vertrouwen. En daar moet je energie in steken om daar een relatie op te bouwen en moet je elkaar wat gunnen. En dat betekent ook dat wij niet onze zakken moeten vullen. Dus wij moeten dat ook als wij in één keer vijf of tien procent marge gaan maken met belastinggeld, dat kan ook niet. En wij hebben altijd gezegd: we hebben maar een paar procent nodig, maar gun ons dan wel die paar procent. Want dan kunnen wij nieuwe tenders doen, dan kunnen we van alles, dan kunnen we ook innoveren. Dan hoeven we niet altijd zeggen: hé, kan niet, want het staat niet in het contract."

Organisatie QBuzz

De dimensie organisatie QBuzz bestaat uit twee thema's. Als het type organisatie, ontstaan uit twee categorieën: (R) de vervoerder is geen echte ondernemer, de prijs wordt vastgesteld door de publieke actor en (S) verantwoordelijkheid om in het belang van de overheid en het land te werken. Het tweede thema is de tender ontwikkeling voortgekomen uit drie categorieën (T) afwegen winkansen financieel gezonde concessie, (U) analyseren hoe je de goedkoopste punten kan scoren en (V) nuance verkoopt niet, scoren op speerpunten die jouw verhaal verkopen.

S1: "Maar wij hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. ja, dat is ook zo, 50 procent van onze omzet is subsidie. Je kunt blijvend een discussie voeren of wij nu een vrije onderneming zijn, of dat wij een verlengstuk zijn van een staatsonderneming. Nou, de uitkomst van die discussie maakt mij niet uit. Zolang degene die verantwoordelijk zijn voor dit soort ondernemingen zich realiseren dat ze op een verantwoorde manier met overheidsgeld moeten omgaan. Want hoe inefficiënter je bent, hoe meer belasting betaald moet worden of hoe minder leefbaar een land is."

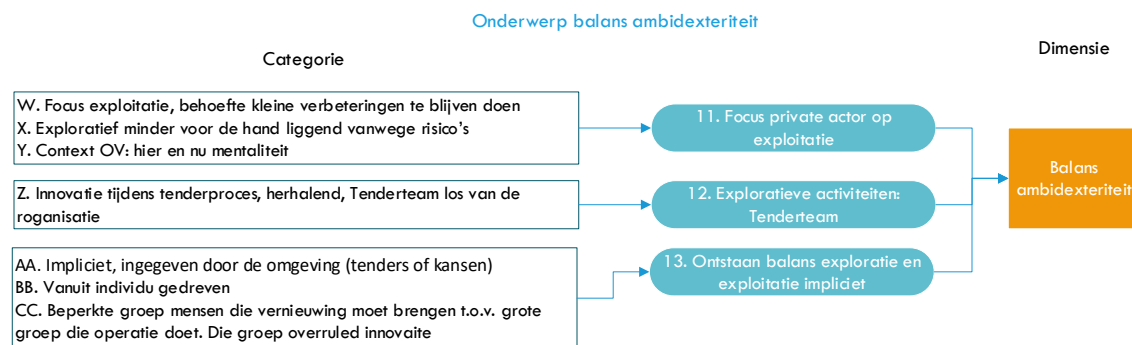
V2: “En het helpt vaak ook je een gedeputeerde een paar dingen geeft waarbij ze echt kunnen uitleggen: oké hierin hebben wij voor Qbuzz gekozen. Dus als het een heel genuanceerd verhaal wordt, wat misschien overall wel net even de meeste punten oplevert maar er zitten niet een paar speerpunten in waar je echt goed aan op kunt hangen, dan zorgt het ervoor dat het voor ambtenaren in kwestie moeilijk te verkopen is. En waarom ze het ene bot beter vinden dan andere. Het heeft te maken met is het een relatief beoordeling of is het een absolute beoordeling. En als het relatief is, dan is het vaak zinvol en verstandig om er wel een paar eyecatchers in te zetten, wat bij hun eerste persbericht ook heel veel waarde toevoegt om daarin te vermelden.”

Onderwerp 2: balans ambidexteriteit

Rond onderwerp twee zijn drie categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden.

Deze categorieën vormen één thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd.

Samen met de onderliggende relaties is dit weergegevens in figuur 4-14, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit binnen de concessie Qbuzz algemeen.



Figuur 0.14 Data structure onderwerp balans ambidexteriteit concessie Qbuzz algemeen

Balans ambidexteriteit

De dimensie balans van ambidexteriteit bestaat uit drie thema's. Als eerste de focus van de private actor op exploitatie, deze komt voort uit drie categorieën: (W) focus exploitatie, behoefte kleine verbeteringen te blijven doen, (X) exploratief minder voor de hand liggend vanwege risico's en (Y) context OV: hier en nu mentaliteit. Het tweede thema zijn de exploratieve activiteiten van het Tenderteam, dit thema komt voort uit één categorie: (Z) Innovatie tijdens tenderproces, herhalend, tenderteam los van de organisatie. Het derde thema is het impliciet ontstaan van de balans tussen exploratie en exploitatie, ontstaan uit drie categorieën: (AA) impliciet, ingegeven door de omgeving (tenders of kansen), (BB) vanuit het individu gedreven en (CC) beperkte groep mensen die vernieuwing moet brengen ten opzichte van de grote groep die de operatie doet. De operatie overruled innovatie.

W3: “We zijn en blijven gewoon een vervoersbedrijf waar onze boterham betaald wordt door die reiziger die in dat voertuig zit. Dus als we dat niet goed doen en als we daar een potje van maken, dan kunnen we hartstikke gave dingen gaan bedenken en er heel veel tijd in stoppen.... Uiteindelijk slaan we dan alsnog de plank mis. Dus ik denk dat onze focus heel erg op de operatie gericht is en dat we ook daar naarmate we groeien als organisatie best wat meer tijd en aandacht kunnen besteden aan die exploratie kant. Dat we ons daartoe moeten dwingen. Want we zijn allemaal maar gewoon operationele dieren en we weten allemaal gewoon hoe we dat hele proces kunnen verbeteren en hoe dat werkt en hoe we dat moeten opschrijven en noem allemaal maar op.”

X1: “Als je dat gedurende een concessie gaat doen dan is de noodzaak om een bepaald risico aan te gaan beperkt. En dan zullen er zonder zekerstelling vanuit opdrachtgevers weinig verplichtingen worden aangegaan en die echt exploratief zijn, oftewel op eigen en risico van Qbuzz. Dan zullen we bijvoorbeeld niet een lijn autonoom gaan ruilen nee, dan zullen we echt onze exploratie wel gaan zoeken. Dat kan dan ook want de competitie is weg, dus exploratief is gedurende een concessie minder voor de hand liggend.”

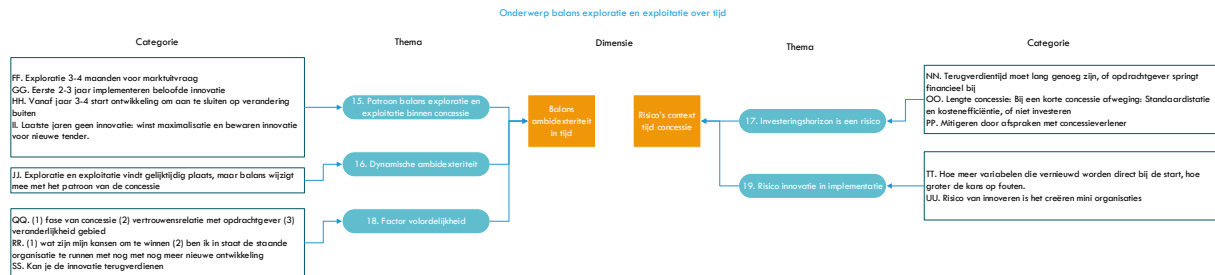
Y3: “We zijn geen Google of een ander, gaaf sexy Amerikaans bedrijf, we zijn gewoon een platte fabriek waarin we mensen vervoeren waarin, als we fouten maken, het nooit meer kunnen doen, weet, je kan ook niet meer repareren.”

AA1: “Dat heeft dus met vertrouwen te maken, maar ook met het durf om het aan te passen. En dat je dus je focus hebt in je organisatie, altijd op ontwikkeling. En dat is niet een bewuste keuze. Maar het is wel, je bent er elke dag mee bezig. Dus als er iets langs komt, kunnen we dan af en toe eens met wat mensen bij elkaar zitten?”

BB1: “Als je vraagt: is er binnen Qbuzz een heel expliciet beleid en een programma om exploitatieve innovatie te doen? Dan nee. Ik denk, als dat gebeurt, dat het meer individu gedreven is, dan dat het echt organisatie beleid is. Snap je wat ik daarmee bedoel?”

Onderwerp 3: momenten van exploratie en exploitatie binnen concessie

Binnen onderwerp drie zijn er dertien categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen vijf thema's waaruit twee overkoepelende dimensies zijn geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegeven in figuur 4-15, de data structure van het onderwerp balans ambidexteriteit over tijd binnen de concessie Qbuzz algemeen.



Figuur 0.15 Data structure onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd Qbuzz algemeen

Balans ambidexteriteit in tijd

De dimensie balans van ambidexteriteit in tijd bestaat uit drie thema's. Als eerste het patroon in de balans tussen exploratie binnen de concessie, deze komt voort uit vier categorieën: (FF) exploratie start 3-4 maanden voor de marktvraag, (GG) eerste 2-3 jaar implementeren beloofde innovatie, (HH) vanaf jaar 3-4 start ontwikkeling om aan te sluiten op verandering buiten en (II) laatste jaren geen innovatie: winst maximalisatie en bewaren innovatie voor nieuwe tender. Het tweede thema is dynamische ambidexteriteit, voortgekomen uit de categorie (JJ) exploratie en exploitatie vindt gelijktijdig plaats, maar de balans wijzigt mee met het patroon van de concessie. Het derde thema is de factor tijdigheid, afkomstig van de categorieën: (QQ) (1) fase van concessie (2) vertrouwensrelatie met opdrachtgever (3) veranderlijkheid gebied, (RR) (1) wat zijn mijn kansen om te winnen (2) ben ik in staat de staande organisatie te runnen met nog met nog meer nieuwe ontwikkeling en (SS) kan je de innovatie terug verdienen.

FF3: "Daar waar je het vroeger zag, dat het dus in die drie of vijf maanden gebeurde van een tender, of misschien ook nog even de twee maanden voordat een belangrijke tender op de markt kwam, dan zie je dat het nu te groot, te complex wordt om dat eventjes erbij te doen."

GG1: "En over het algemeen zie je wel dat op het moment dat een concessie gewonnen wordt, dan is er zo'n druk op de dagelijkse operatie. En de druk op het implementeren van de belofte zo groot dat je de eerste twee jaar, drie jaar kom je eigenlijk nauwelijks aan nieuwe dingen toe."

HH3: "Dat is de doorontwikkeling tijdens concessies die eigenlijk altijd ziet en die zie je eigenlijk altijd rond het vijfde jaar of halverwege de concessie. Dus de eerste paar jaren willen opdrachtgevers eigenlijk niks, ook al in het bestek best oud en is de wereld verandert, maar dan gebeurt er niet zoveel. En dan vanaf jaar vier/vijf zegt hij van ja, het bestek is nu zo oud, we zien ontwikkeling van reizigersstromen, misschien moeten we toch weer een nieuwe trein. Dan komt er ruimte om voorstellen te doen."

II4: "als je natuurlijk helemaal aan het eind van een concessie zit en je hebt een briljant idee, dan ga je dat liever bewaren, natuurlijk voor je tender fase, want waarom zou je je eigen gat graven. Want uiteindelijk, wat jij innoveert en een briljant brengt, waarmee je punten kan scoren. Ja, als je dat al gedaan hebt, dan hebben die anderen die punten automatisch ook binnen."

JJ3: "Dat hangt er vanaf natuurlijk. Laten we naar het zo'n even een praktijk voorbeeld Qlink groen gebruiken. Dan zie je dat het heel erg parallel loopt. Dat wordt in exploitatie gedaan en daar leert exploitatie veel van. Maar vooral ook inderdaad heel erg geëxploreerd om te kijken van hoe gaan we hier in de toekomst mee verder? Dat loopt echt parallel."

RR3: "De aanbestedingsagenda heeft de grootste impact op de exploratieve ontwikkeling en de financiële bedrijfsresultaten gedurende de concessie hebben de meeste invloed op een exploitatieve ontwikkeling. Dus uiteindelijk verwacht ik dat ze gedreven worden door het bedrijfsresultaat en dat je exploratieve ontwikkeling nodig hebt om nieuwe concessies te winnen en exploitatieve ontwikkeling nodig hebt om een bestaande concessies gezond te houden."

Risiko's context tijd concessie

De dimensie risiko's context tijd concessie bestaat uit twee thema's. Als eerste de investeringshorizon is een risico, dit thema komt voort uit drie categorieën: (NN) Terugverdientijd moet lang genoeg zijn, of opdrachtgever springt financieel bij, (OO) Lengte concessie: bij een korte concessie afweging: standaardisatie en kostenefficiëntie, of niet investeren en (PP) Mitigeren door

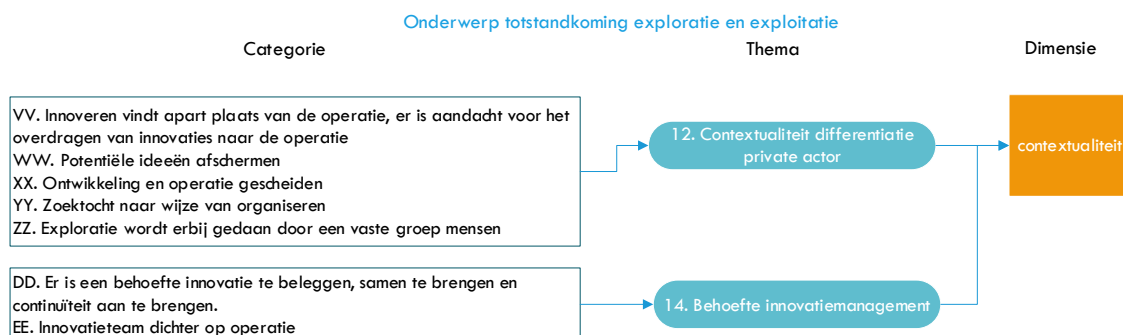
afspraken met concessieverlener. Het tweede thema is risico innovatie in implementatie, voortgekomen uit de categorie (TT) Hoe meer variabelen die vernieuwd worden direct bij de start, hoe groter de kans op fouten en (UU) Risico van innoveren is het creëren mini organisaties.

OO1: "Dan even over exploratie en exploitatie. Het lastige is dat je bij een Europese aanbesteding geen spannende dingen meer doet. Je mag je zelf niet een economisch voordeel, een kennisvoordeel of juist het verankeren van dingen zodat je de concessie binnenhaalt. Het moet echt een level playing field zijn. Dat is een fase, en die kan soms wel eens anderhalf jaar zijn afhankelijk van de complexiteit van een concessie. Dan heb je te maken met een soort dode fase, waarin niets meer gebeurt."

UU2: "En dat maakt het wel lastig, want daarmee loop je het risico dat het voordeel van het winnen van een nieuwe concessie, teniet wordt gedaan door het nadeel wat je in de oudere concessies hebt."

Onderwerp 4: totstandkoming exploratie en exploitatie

Binnen onderwerp vier zijn zeven categorieën voortgekomen uit de quotes van de geïnterviewden. Deze categorieën vormen samen twee thema's waaruit één overkoepelend dimensie is geïdentificeerd. Samen met de onderliggende relaties is dit weergegeven in figuur 4-16, de data structure van het onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie binnen Qbuzz algemeen.



Figuur 0.16 Data structure onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie Qbuzz algemeen

Contextualiteit

De dimensie contextualiteit bestaat uit twee thema's. Als eerste de contextualiteit differentiatie private actor, deze komt voort uit vijf categorieën: (VV) innoveren vindt apart plaats van de operatie, er is aandacht voor het overdragen van innovaties naar de operatie, (WW) potentiële ideeën afschermen, (XX) ontwikkeling en operatie zijn gescheiden (YY) zoektocht naar wijze van organiseren innovatie en (ZZ) exploratie wordt erbij gedaan door een vast groep mensen. Het tweede thema is de behoefte aan innovatiemanagement, deze is ontstaan uit twee categorieën: (DD) er is behoefte innovatie te beleggen, samen te brengen en continuïteit aan te brengen en (EE) innovatieteam dicht op de operatie.

VV1: "Maar dat is denk ik ook wel typerend voor de Qbuzz organisatie en we zijn heel goed om de stap naar voren te maken, maar dan de operationele organisaties daarachter aan mee trekken en het borgen van alle processen stappen. Ja, dat is nog wel eens met een ondergeschoven kindje geweest."

YY2: "Dat is precies de zoektocht is waar we nu in zitten. Gaan we een innovatie afdeling creëren en op welk niveau in de organisaties komt dat dan? En wie zitten daar dan in? Voorheen hebben we ook een echt een specifiek tenderteam gehad. Maar als er geen tender is wat gaan die mensen dan doen? Dan zakken die mensen in de organisatie, maar uiteindelijk in de lijn wil je op iemand kunnen rekenen of niet. Dat is altijd een soort van spanningsveld als je weer gaat tenderen. Je wilt ook operationele kennis uit je organisatie halen want anders ga je weer iets opschrijven wat er helemaal niet uitvoerbaar is. En we zitten nu al op de lijn dat je veel meer weer teruggaat naar operate to bid."

ZZ2: "Ja, het heeft te maken met de grootte van de organisatie. Het heeft ook te maken met keuzes en prioriteit. Maar dan niet zozeer (denk ik) vanuit een 'We willen dat ze ook met de voeten in de klei staan', maar wel meer van 'we doen het er effe bij' mentaliteit. We zijn lean and mean en we doen het met de mensen die hier zitten. Die doen of hebben, bij voorkeur, vier of vijf rollen tegelijkertijd."

DD1: "En dus daar zijn we nu eigenlijk, dus dit is precies het punt we nu mee bezig zijn van oké, hoe ga je dan innovatie beter beleggen in de organisatie?"

Deelconclusie case 4

In de case Qbuzz algemeen zijn er vier dimensies naar voren gekomen die invloed hebben op innovatie binnen de concessie. Te beginnen met de aanleidingen tot innovatie in de vorm van

prikkels voor de private actor, prikkels voor de publieke actor en de meer algemene redenen voor ontstaan van innovaties. De tweede zijn een tweetal voorwaarden die aanwezig moeten zijn om innovatie tot stand te laten komen: vertrouwen en de verdeling wie welke innovatie doet. Als derde zijn er externe invloeden die een versterkend of verzwakkend effect kunnen hebben op het ontstaan van innovaties binnen de concessies, dit zijn het contracttype, de invloed van de politiek en externe invloeden. Ten slotte is er de context van de organisatie Qbuzz waarin het thema type organisatie een rol speelt en de wijze van tender ontwikkeling een rol speelt.

Voor Qbuzz algemeen geldt dat de focus van de private actor op exploitatie ligt. Exploratieve activiteiten vinden plaats binnen het Tendersteam. De balans tussen exploratie en exploitatie ontstaan impliciet.

De dimensie balans van ambidexteriteit kent drie thema's die een relatie met de balans hebben: een vast patroon in de balans tussen exploratie en exploitatie, de dynamische ambidexteriteit en de factor tijdigheid. Daarnaast is er nog de dimensie risico's context tijd van de concessie, daarin spelen het risico van de investeringshorizon en het risico van innovatie in de implementatie een rol.

Ten slotte zijn er twee thema's die spelen in de dimensie contextualiteit. Gedifferentieerde contextualiteit bij de private actor en de behoefte naar innovatiemanagement bij de private actor.

Case 5: Inbestede concessies

Onderwerp 1: innovatie binnen de concessie

Onderwerp 2: balans ambidexteriteit

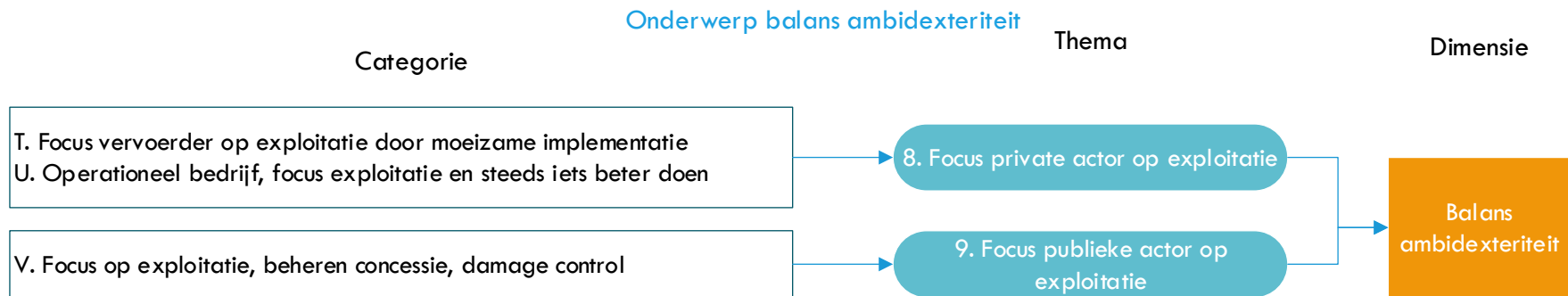
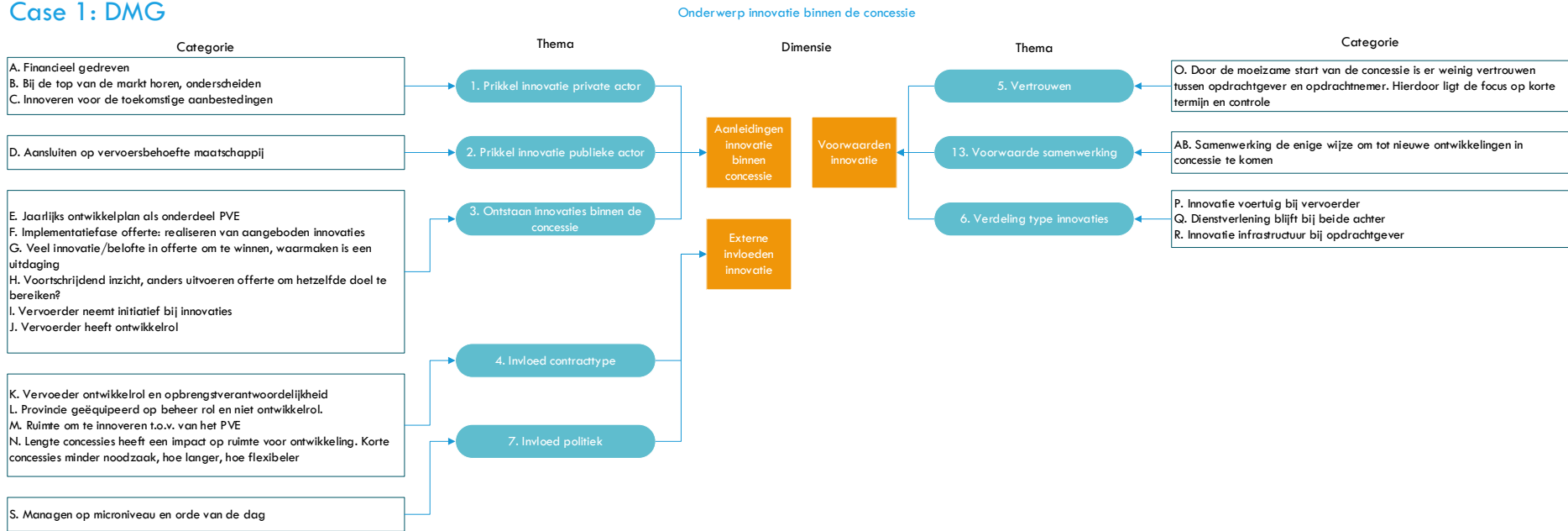
Onderwerp 3: momenten van exploratie en exploitatie binnen concessie

Onderwerp 4: totstandkoming exploratie en exploitatie

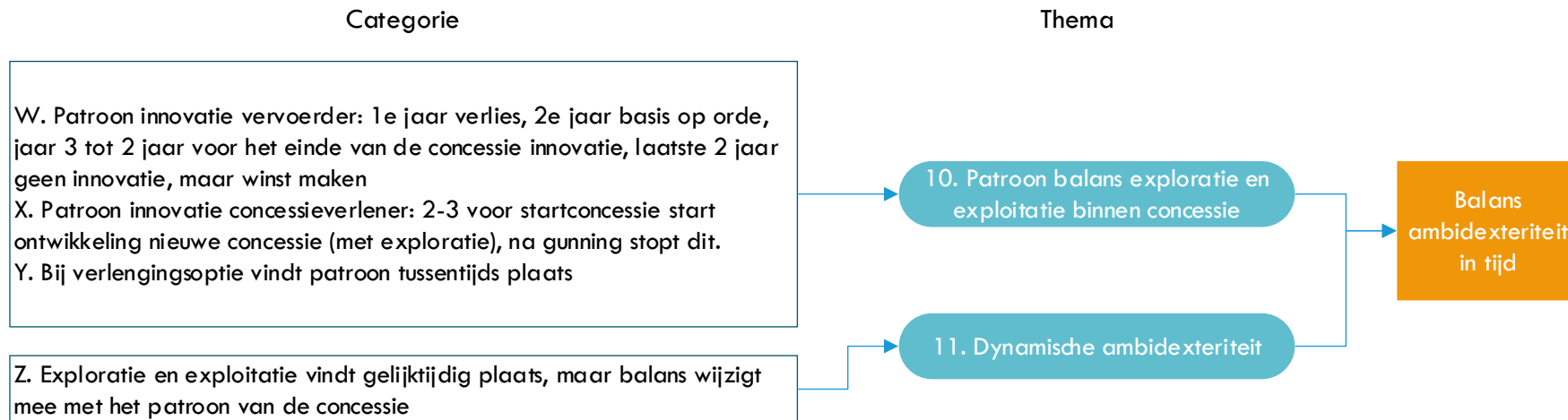
Deelconclusie case 5

Bijlage 4: Data structures cases

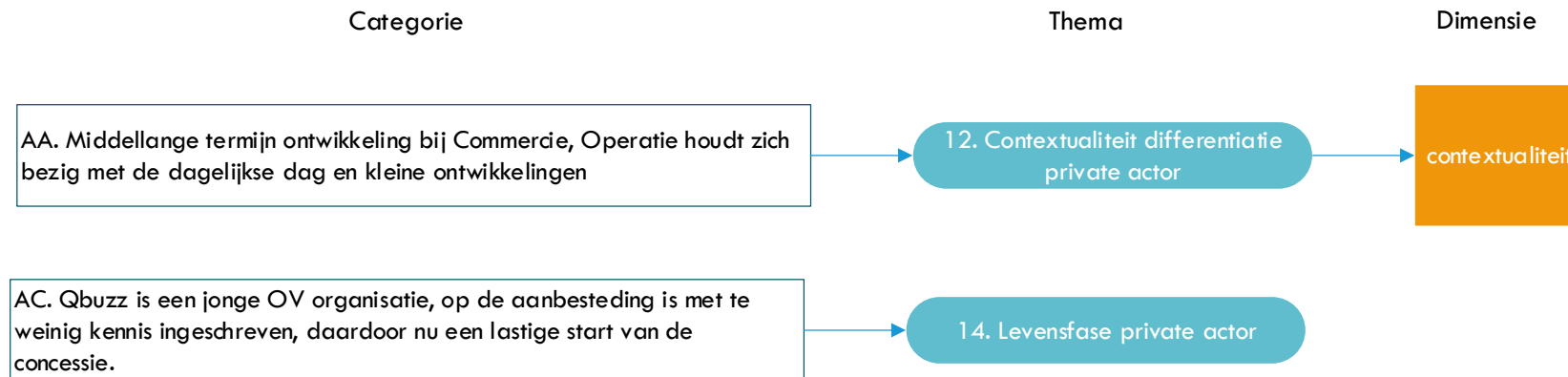
Case 1: DMG



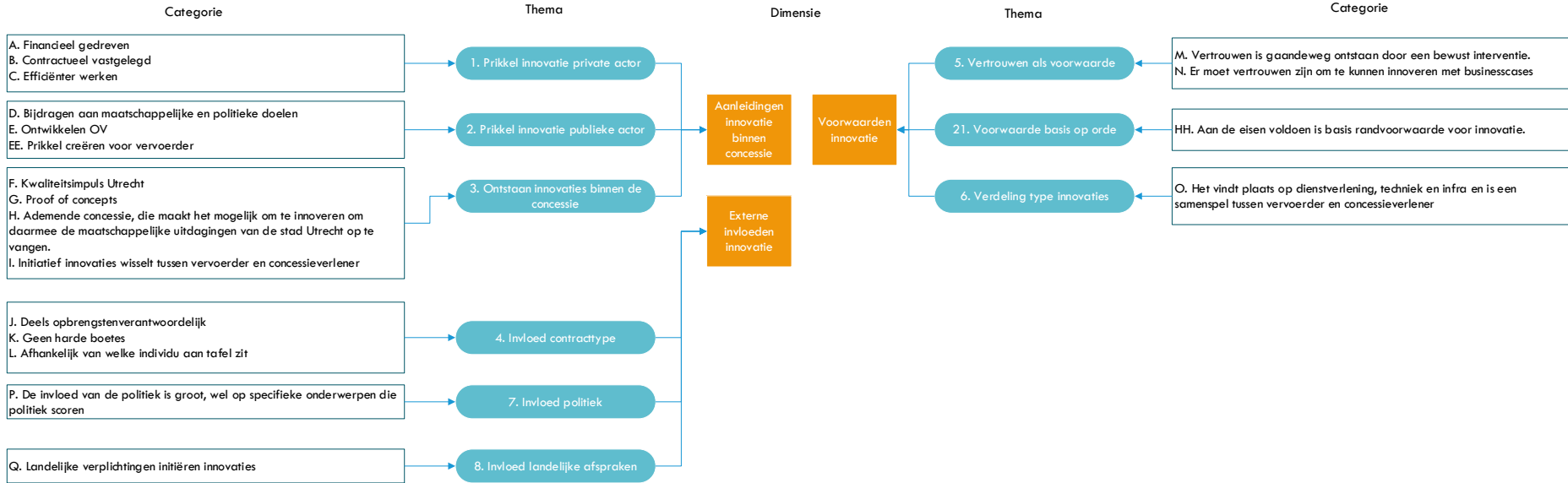
Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd



Onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie



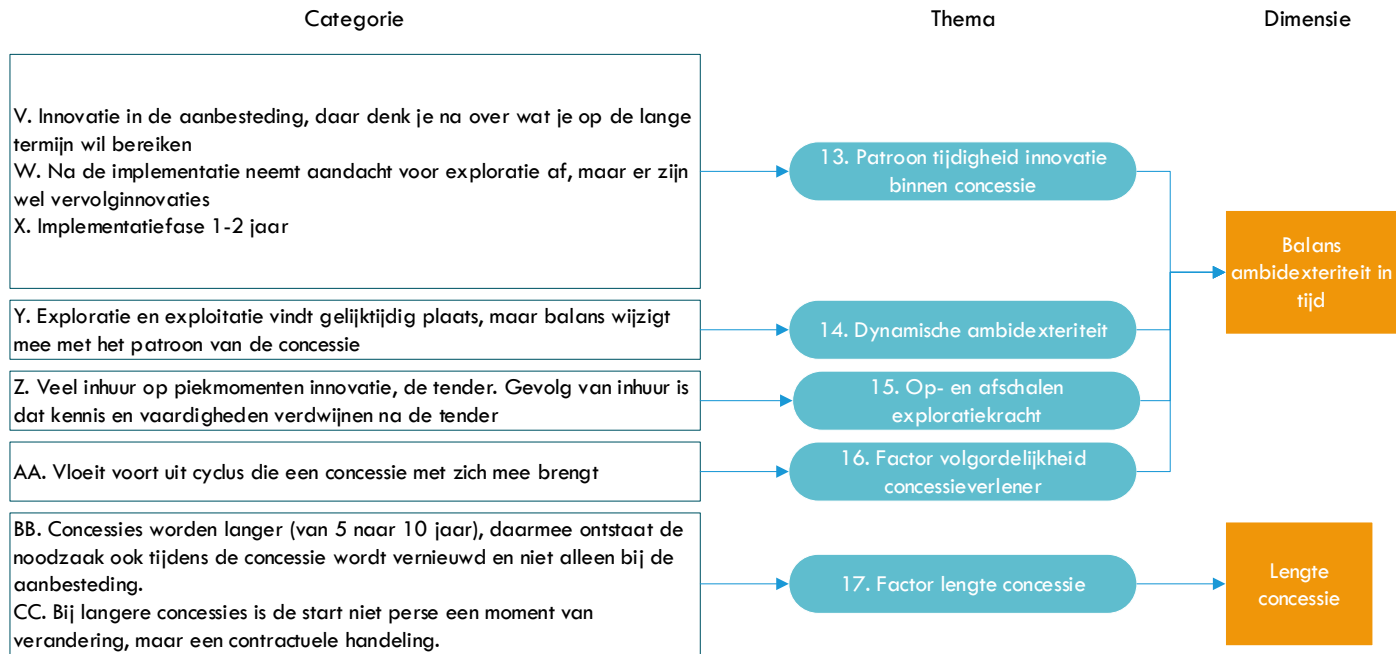
Case 2: BRU



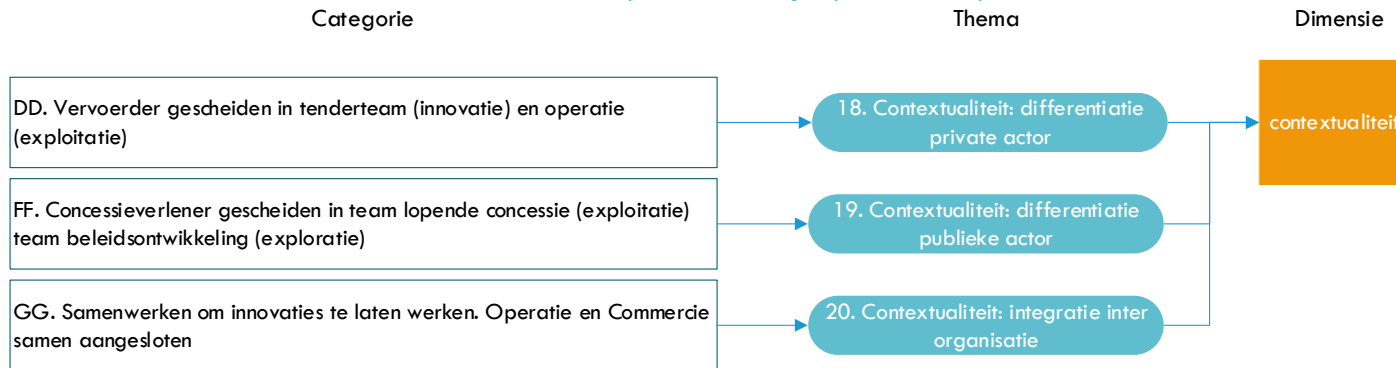
Onderwerp balans ambidexteriteit



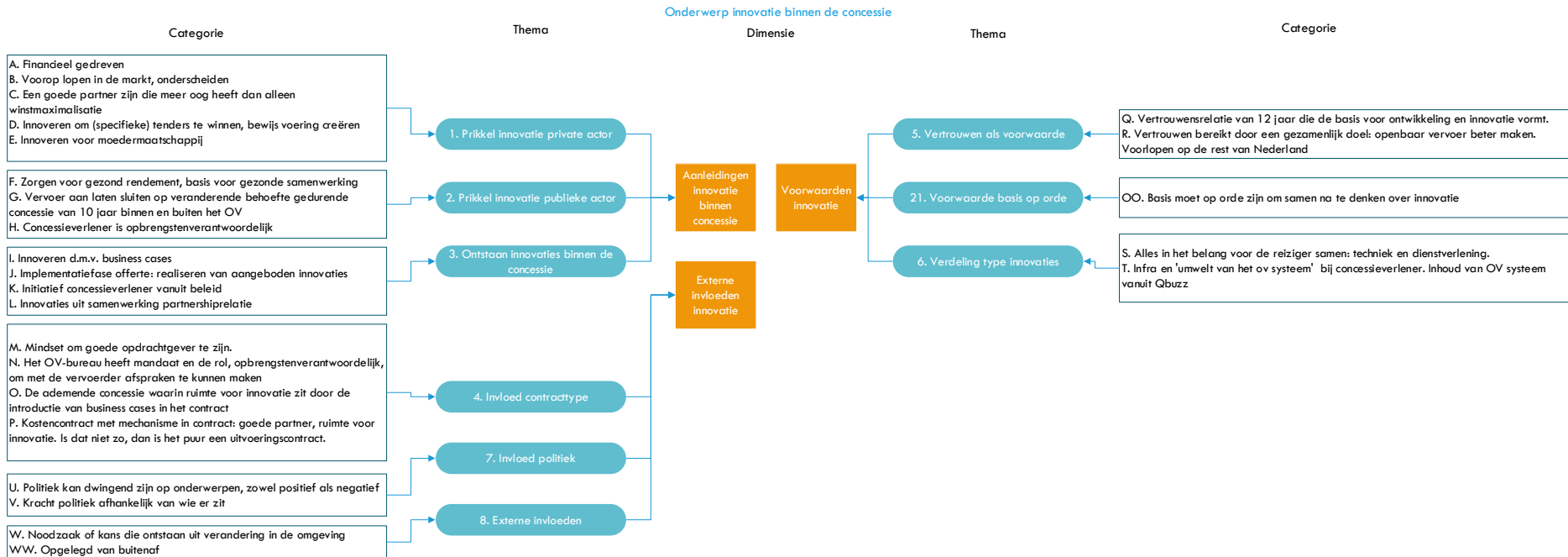
Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd



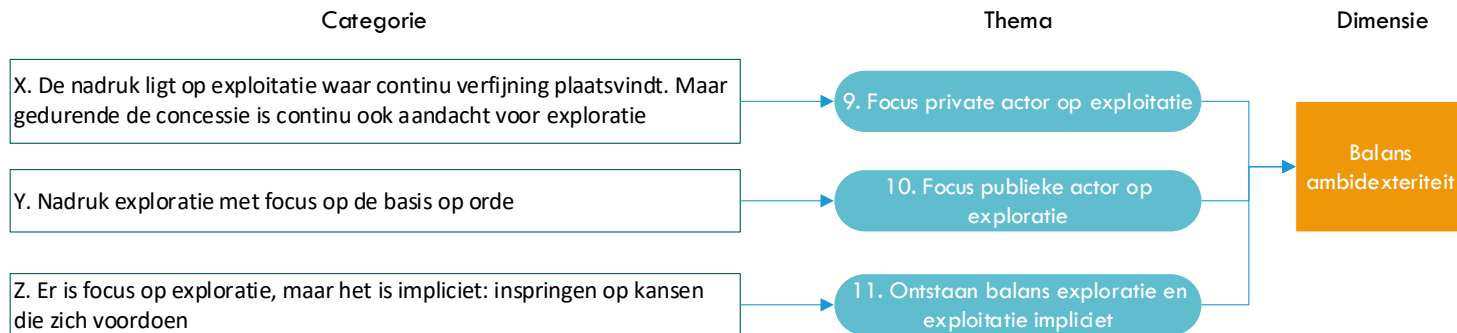
Onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie



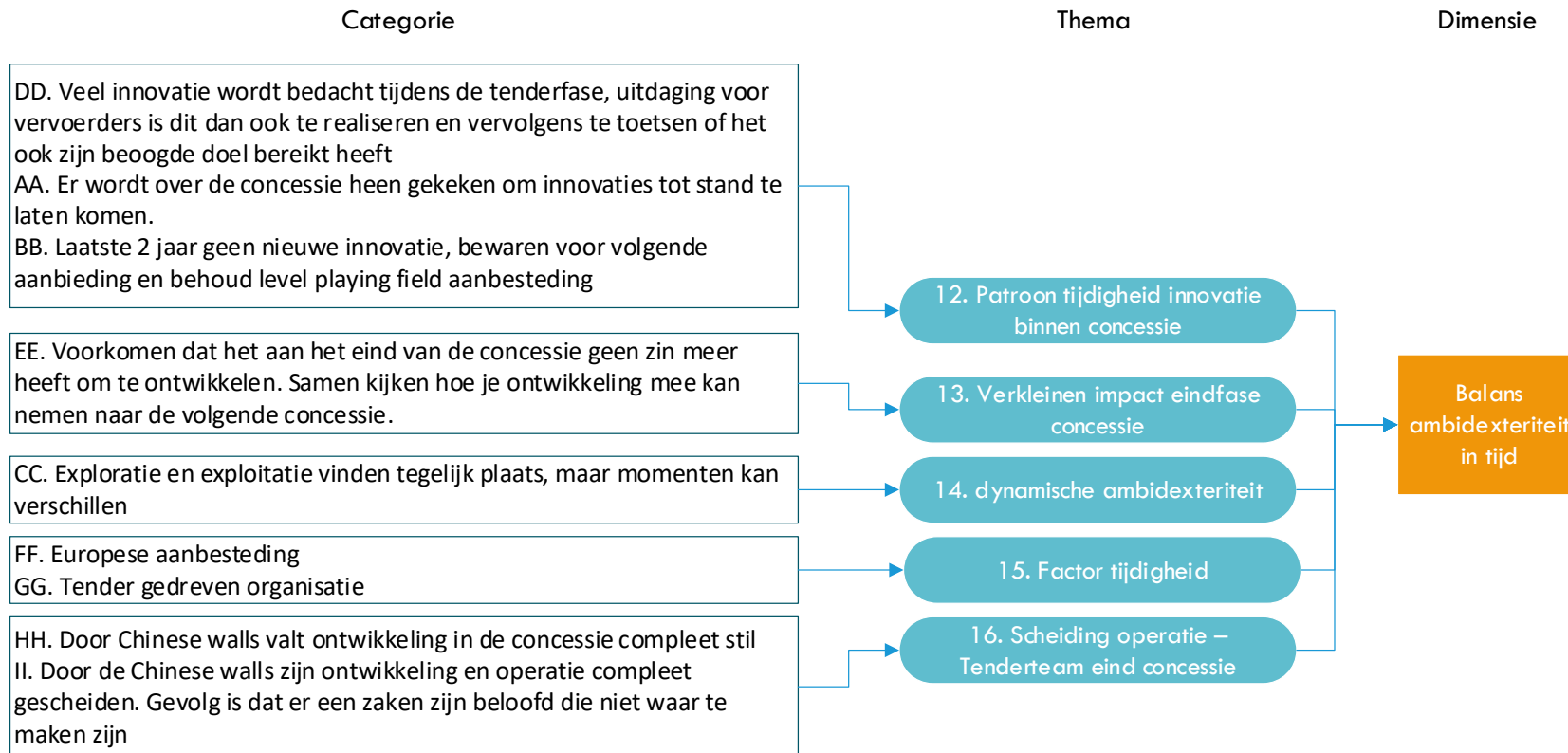
Case 3: GD



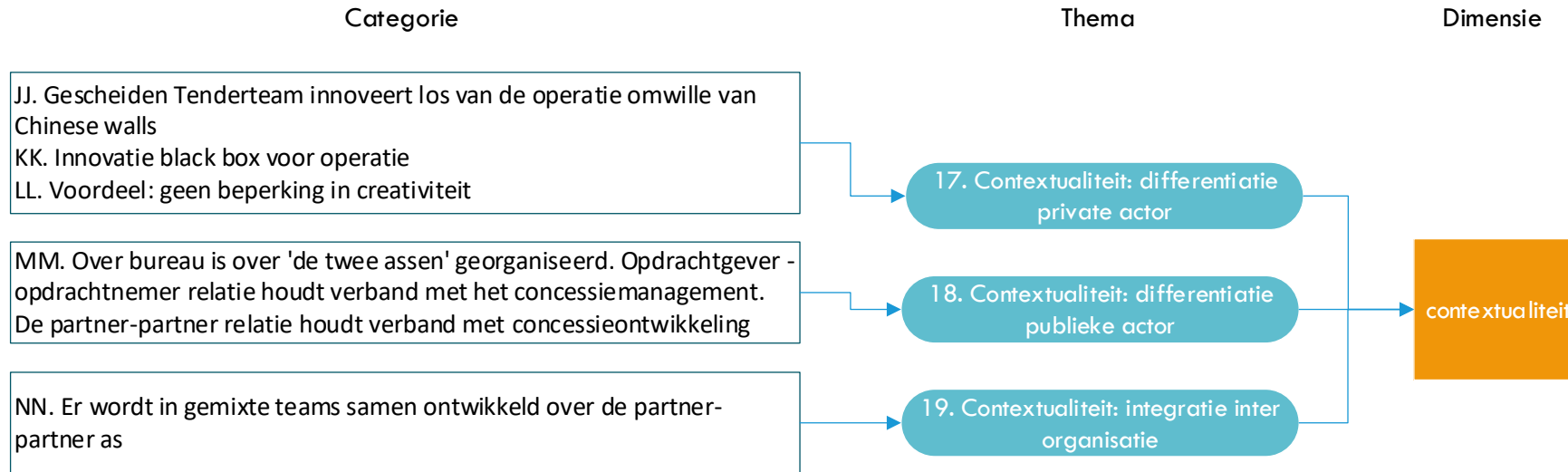
Onderwerp balans ambidexteriteit



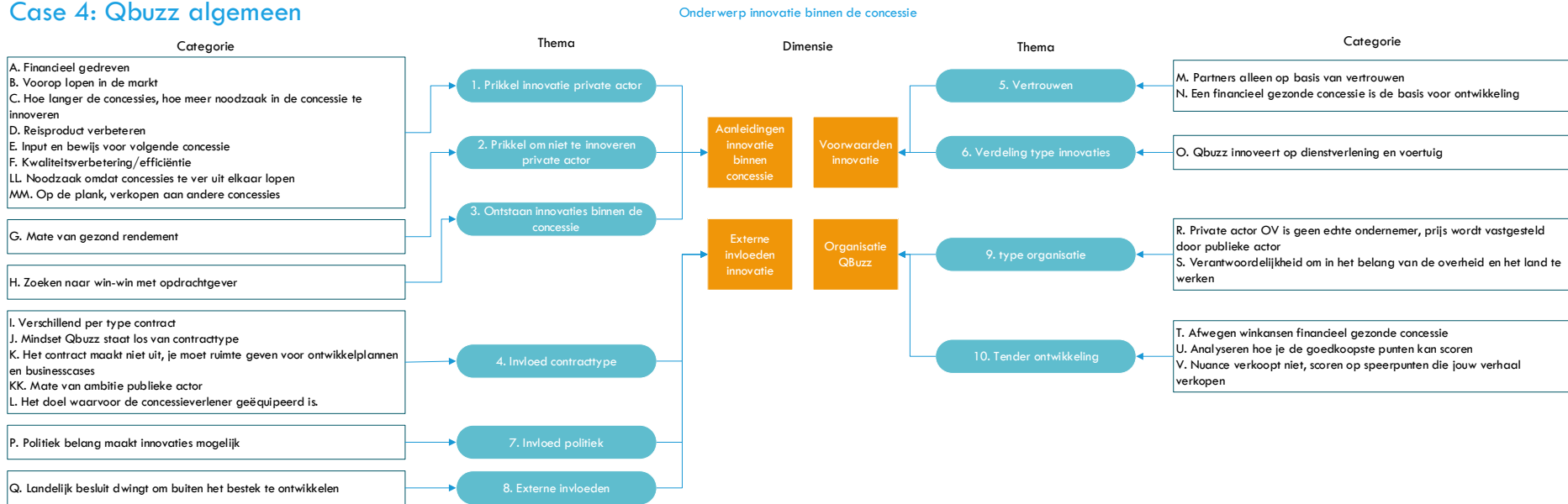
Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd



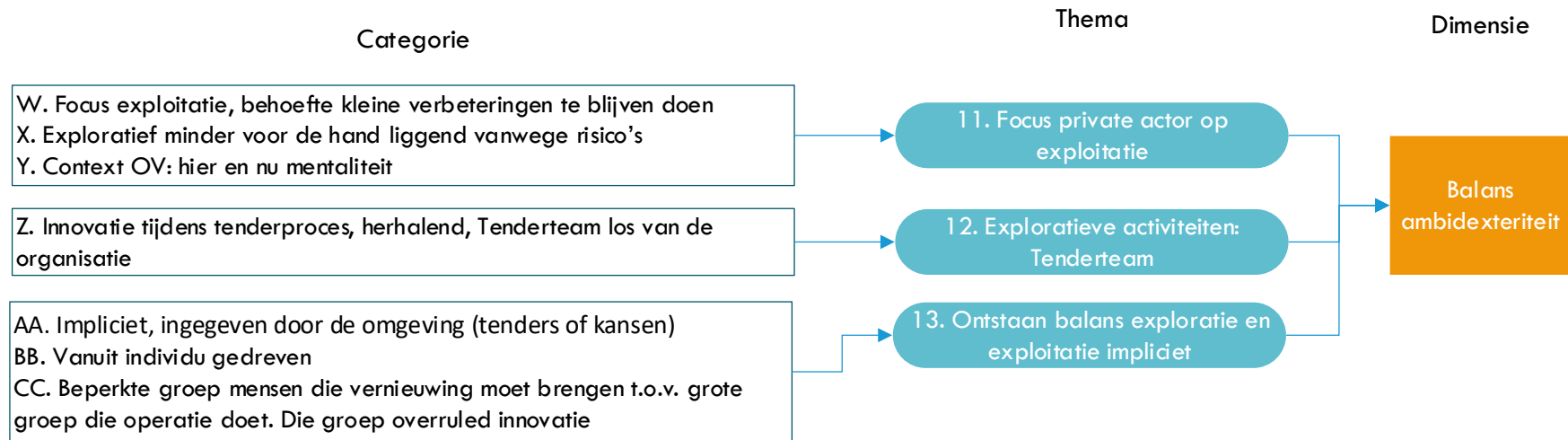
Onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie



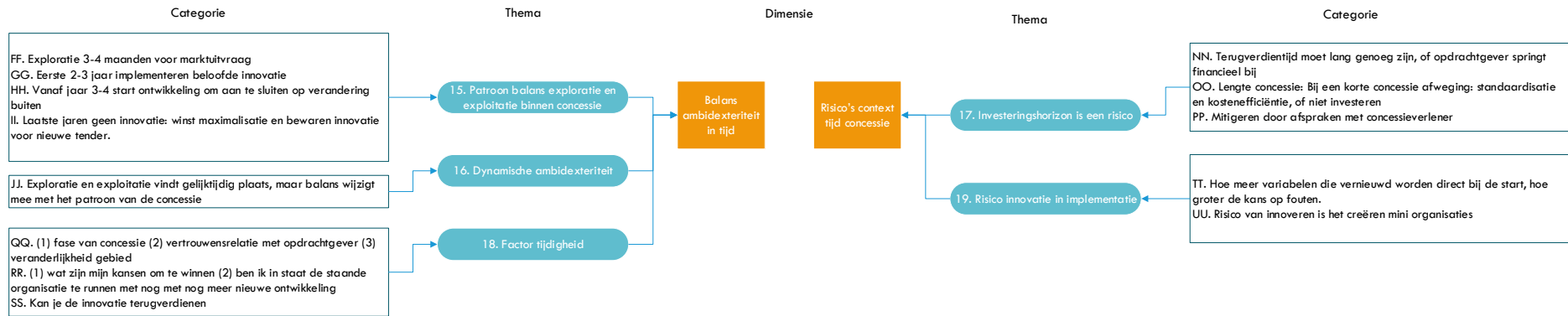
Case 4: Qbuzz algemeen



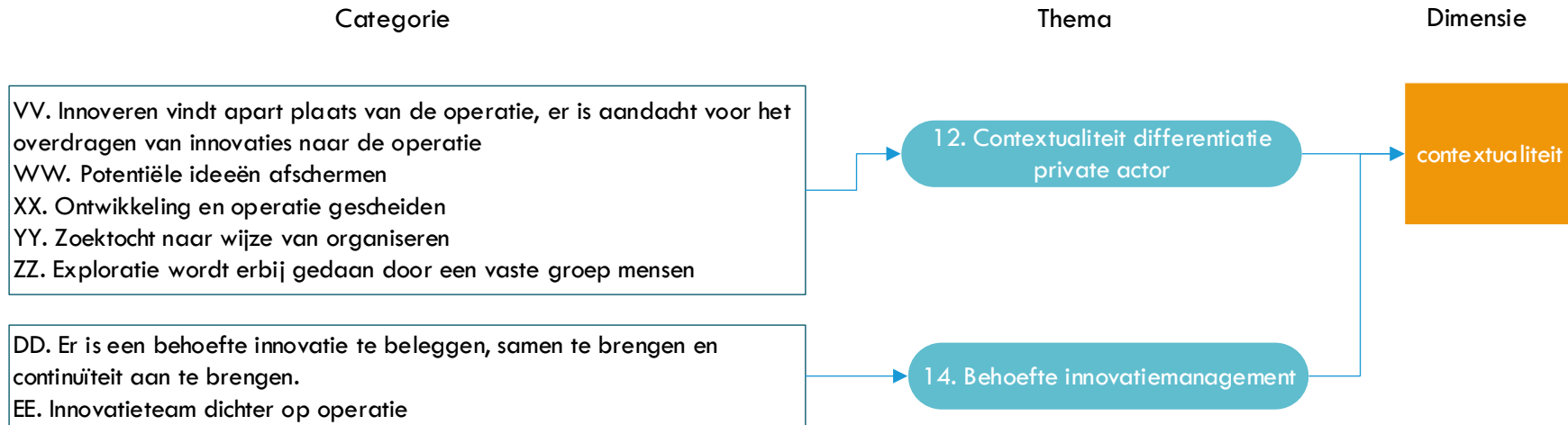
Onderwerp balans ambidexteriteit



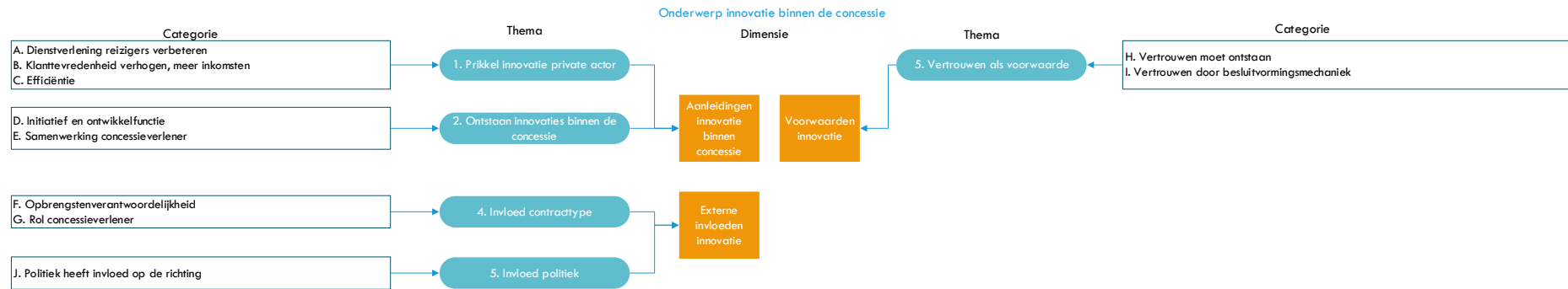
Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd



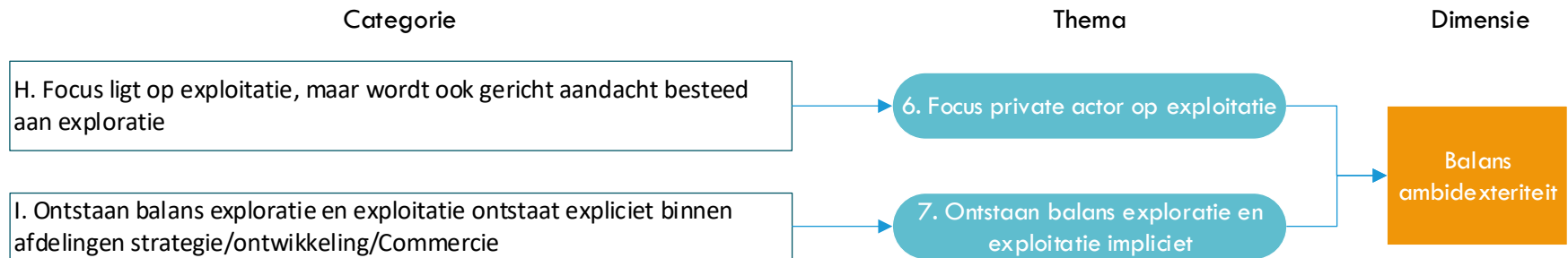
Onderwerp totstandkoming exploratie en exploitatie



Case 4: Inbestede concessie



Onderwerp balans ambidexteriteit



Onderwerp balans exploratie en exploitatie over tijd

