



Implementeren, meten en monitoren van activiteiten van het Slimmernetwerk in 2012

Programma 'Innoveren door Professionals'

Rapportage onder redactie van TNO

Plaats	Hoofddorp/Amsterdam
Projectnummer	051.01592/01.02
Rapportnummer	R13005
Datum	Januari 2013
Auteurs	P.R.A. Oeij W. van der Torre M. Maes T. van Andel J. Hof L. van der Meulen F. Vaas K. ten Have

SLIMMER NETWERK

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doel en doelgroep document	2
1.3	Leeswijzer	2
2.	Slimmernetwerk	3
2.1	Beleidsachtergrond	3
2.2	Uitgangspunten Slimmernetwerk	3
2.2.1	Publieke waardecreatie	4
2.2.2	Bottom-up innovatie: de innovatieve professional	4
2.2.3	Top-down: ruimte en richting geven	4
3.	Model en gewenste resultaten	5
4.	Activiteiten	9
4.1	Werkpakket III: implementeren	9
4.2	Werkpakket IV: generieke activiteiten	11
5.	Resultaten 2012	13
5.1	Resultaten van de metingen	13
5.1.1	Inleiding	13
5.1.2	SNW-projectgroep	14
5.1.3	Doetankers of Doetank-groep	19
5.2	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	22
	Literatuur referenties	27
	Overzicht bijlagen	29
Bijlage A	Algemeen Overzicht van Indicatoren, Meetmethoden en Meetinstrumenten	31
Bijlage B	Instrumenten	37
Bijlage C	Resultaten van Meten en Monitoren	53
Bijlage D	Discussienotitie bij de expertmeeting van 8 november 2012	93

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In het kader van het verbeteren van het Openbaar Bestuur heeft het ministerie van BZK een programma opgezet, gericht op de verbetering van het functioneren van de overheid, haar dienstverlening en het verminderen van de kosten daarvan. Dat is niet alleen van belang omdat vergrijzing en ontgroening tot toenemende krapte op de arbeidsmarkt zullen leiden, maar vooral omdat de publieke dienstverlening onbetaalbaar zal worden als de arbeidsproductiviteit niet toeneemt.

Een compacte overheid zal alleen in staat zijn tot het leveren van dienstverlening van hoge kwaliteit als publieke organisaties slimmer gaan werken. De huidige organisatorische competenties van publieke organisaties zijn daarvoor ontoereikend. Dit vraagt om een structureel slimmere aanpak. Hierin delen we als consortium – van Kennisland, de Kafkabrigade en TNO - de overtuiging dat vernieuwing in belangrijke mate van onderaf zal moeten komen, van professionals ondersteund door de top. We willen ons gedieën dan ook inzetten voor het beter benutten en het vergroten van de innovatieve slagkracht van de professional. Onze gezamenlijke ambitie is:

'de innovatieve slagkracht van de professional benutten en vergroten teneinde meer publieke waarde te creëren met minder arbeidsinspanning en arbeidskosten.'

Een belangrijke stap in deze richting is gezet met het Slimmernetwerk (in 2011 en 2012), een netwerk voor vernieuwers en vernieuwing in de publieke sector. Dit Slimmernetwerk richt zich op de verhoging van de slagkracht van professionals werkzaam binnen de publieke sector.

Het consortium wil het Slimmernetwerk doorontwikkelen en verstevigen en meer richten op innovatie en productiviteit. Naast het creëren van een netwerk van vernieuwers, het creëren van experimenteerruimte en het bieden van inhoudelijke support, beogen we met het Slimmernetwerk ook daadwerkelijke innovaties realiseren. Innovaties die uiteindelijk ingebed zijn in de dagelijkse routine van professionals. Innovaties die de productiviteit en effectiviteit binnen en tussen organisaties verhogen. Dan pas kunnen we spreken over slimmer werken en een slimmer Openbaar Bestuur dat volop publieke waarde creëert.

Dit rapport beperkt zich tot een onderdeel van de uitvoering van het *Programmaplan 'Innoveren door Professionals'. Versterking en Groei Slimmernetwerk 2012-14* (3-11-2012), namelijk het verslaan van de werkzaamheden uit 'Werkpakket III: Implementeren' en uit een deel van 'Werkpakket IV: Generieke activiteiten', namelijk het onderdeel 'Evaluatie en Terugkoppeling'. Dit laatste heet in de wandelgangen 'Meten en Monitoren'. Voor deze taken in het programmaplan was TNO eerstverantwoordelijk.

In dit verslag wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- > de beoogde werkwijze volgens het projectplan;
- > de ontwikkeling van meetinstrumenten;
- > de meetresultaten;
- > conclusies en ontwikkelingsrichting van het verder verloop van het project.

1.2 Doel en doelgroep document

Het document is enerzijds een rapportage van de evaluatie van Meten en Monitoren; anderzijds is het een Bronnenboek met de weerslag van alle de ontwikkelde meetinstrumenten en de resultaten die zijn verzameld met deze instrumenten.

Dit document is overigens niet de evaluatie van de resultaten van het programmaplan 2012.¹ Deze evaluatie zal apart gemaakt worden onder redactie van Kennisland (als hoofdaannemer). Dit rapport reikt daarvoor wel verschillende bouwstenen aan.

Dit rapport is bedoeld voor de opdrachtgever/subsidieverstrekker BZK als een 'verantwoording'. Daarnaast is het een bronnenboek voor degenen geïnteresseerd in de meetinstrumenten. Dit zijn in eerste instantie de projectgroep SNW en de stuurgroep, adviesgroep en supportcomité van het Slimmernetwerk. In tweede instantie zijn de meetinstrumenten relevant voor de Doetanks, wanneer zij overgaan tot zelf-monitoring, en voor nieuwe coaches.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 belicht de uitgangspunten en achtergronden van het Slimmernetwerk. Hoofdstuk 3 beschrijft het toegepaste model en verduidelijkt de vier centrale doelen van de evaluatie: doe-resultaat, leerresultaat, veranderresultaat en effectresultaat. Hoofdstuk 4 beschrijft de activiteiten in dat kader, en de werkpakketten. Daarmee is helder waarom welke resultaten worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. Er zijn vier categorieën bijlagen:

- A. Algemeen overzicht van indicatoren, meetmethoden en meetinstrumenten
- B. Instrumenten om te meten en te monitoren
- C. Resultaten van meten en monitoren
- D. Discussienotitie voor de Expertmeeting

Degene die uitsluitend interesse heeft in de Meet- en Monitorresultaten over 2012 kan zich beperken tot hoofdstuk 5.

¹ Martine Maes, met medewerking van projectteam Slimmernetwerk (januari 2013). 'Voortgangsrapportage 2012 Slimmernetwerk | Ministerie van BZK'. Projectnummer 7.00 Slimmernetwerk. Amsterdam.

2. Slimmernetwerk

2.1 Beleidsachtergrond

De verbetering van het Openbaar Bestuur vanuit het ministerie van BZK vindt plaats in een context van een zich op onderdelen verkrappende arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening. Binnen dit kader wordt de aandacht sterk gericht op de verbetering van de productiviteit. Het is bekend dat de productiviteitsstijging van de overheid structureel achterblijft bij die van het bedrijfsleven. Bovendien lekken opbrengsten van arbeidsbesparende maatregelen in de publieke sector snel weg omdat steeds weer nieuwe taken worden opgenomen en omdat er weinig oog is voor effectiviteit en efficiëntie bij bestuurders, managers en medewerkers.

Dit onderwerp staat centraal in het programmaonderdeel 'Beter Werken in het Openbaar bestuur' (BWOB). Binnen dit onderdeel moeten deels conflicterende doelen worden gerealiseerd, zoals tussen personele overschotten op korte termijn en de vervangingsvraag op de middellange termijn. Hoe kan het hoofd worden geboden aan de combinatie van druk op kosten en vergroting van de efficiency enerzijds en kwaliteitsverbetering en aanpassingsvermogen anderzijds?

BWOB bestaat uit drie delen die in samenhang hierop het antwoord moeten bieden:

1. oplossen acute problemen en bevordering arbeidsmobiliteit;
2. voorkomen toekomstige tekorten en flexibiliseren;
3. verhoging arbeidsproductiviteit en meer ruimte voor de professional.

Het derde deel benadrukt verhoging van de arbeidsproductiviteit door middel van meer ruimte voor de professional. Er is een beroep nodig op de betrokkenheid, kennis, ervaring en vindingrijkheid van 'de werkvloer' om daadwerkelijk tot resultaten te komen. Waarbij het overigens niet alleen gaat om het oplossen van actuele problemen en het realiseren van actuele ambities, maar ook en vooral om het structureel verhogen van het probleemoplossend vermogen en de innovativiteit van professionals en hun organisaties. Het draait daarbij om 'slimmer werken': het ontwikkelen van nieuwe combinaties van dienstverlening, processen, mensen, technologieën en organisatievormen.

In projectplan is de aanpak zodanig dat het bottom-up scheppen van experimenteeruimte en het bedenken van relevante problemen en oplossingen aan de ene kant, wordt gecombineerd met het top-down richting geven daaraan en het daadwerkelijk implementeren van oplossingen binnen het Openbaar Bestuur aan de andere kant.

2.2 Uitgangspunten Slimmernetwerk

Het Slimmernetwerk is opgericht om te komen tot publieke waardecreatie. Het heeft laten zien dat het in staat is professionals te verbinden en na te laten denken over slimme oplossingen. Dat blijkt uit de aantallen deelnemers aan de diverse activiteiten en uit het aantal Doetanks. Dit is een stap om te komen tot verdere professionalisering van de professional. Wij willen ook borgen dat het leidt tot een kwalitatief betere en productievere beleidsuitvoering. Om het Slimmernetwerk hier beter toe in te richten is de juiste afstemming tussen

publieke waardecreatie, vermogen tot bottom-up innovatie en vermogen tot top-down sturing en begeleiding essentieel (Moore²). Deze drie elementen -en met name de onderlinge samenhang lichten we toe.

2.2.1 *Publieke waardecreatie*

Het Slimmernetwerk is opgericht om een community van vernieuwers in de publieke sector een instrumentarium te bieden voor het vinden van duurzame oplossingen voor vraagstukken die vragen om een slimme aanpak. De prioriteit ligt bij oplossingen die gericht zijn op publieke waardecreatie: betere kwaliteit van dienstverlening met een compactere arbeidsproductieve overheid. Een toenemend aantal wetenschappers en beleidsmakers is van mening dat vernieuwing van onderaf ingezet zou moeten worden, vanuit de professional. Het Slimmernetwerk stimuleert deze bottom-up benadering door vernieuwers te verbinden.

2.2.2 *Bottom-up innovatie: de innovatieve professional*

Wij willen met het Slimmernetwerk stimuleren dat vernieuwing van onderaf wordt geïnitieerd en de ruimte krijgt. Het is immers de uitvoerend ambtenaar die het dichtst bij de burger staat en daarmee kan fungeren als brug tussen beleid en burger. Het vervullen van deze brugfunctie is een publieke taak. Een professional die deze taak serieus neemt en goed uitvoert, is in staat met bewezen competenties de grenzen van zijn handelsruimte op te zoeken en te experimenteren om misstanden zelf op te lossen, én vindt de weg naar beleidsbepalers met suggesties voor verbetering. Deze werkwijze, waar het Slimmernetwerk een structuur voor biedt, vergt niet alleen een professionele houding van de professional zelf. Het creëren van ruimte voor de professional heeft implicaties hoe managers deze professionals zouden moeten stimuleren, ondersteunen en begeleiden. Essentieel is het bieden van een mandaat aan de professional om tot oplossingen te komen en om de oplossingen daarna te adopteren.

2.2.3 *Top-down: ruimte en richting geven*

De ondersteuning en het op de juiste manier stimuleren van deze professionals is een taak voor managers en bestuurders, om een slimmere aanpak van de grond te laten komen. Hiertoe is meer afstemming tussen bestuurder en professional vereist, en om kennisuitwisseling onder managers te bevorderen, dienen vernieuwende managers met elkaar in contact te worden gebracht. Naast ruimte geven, is ook sturing nodig van bovenaf. Stakeholders 'moeten' het Slimmernetwerk belangrijk vinden en weerstanden helpen wegnemen door faciliteiten te helpen institutionaliseren.

Het Slimmernetwerk zoekt voortdurend naar balans tussen deze drie aspecten. Het Slimmernetwerk is zowel een platform voor vernieuwers en vernieuwing als een instrumentarium om onderzoek naar het proces van vernieuwing te faciliteren. Het Slimmernetwerk is dus zowel een onderzoek als een praktijkinterventie.

² Moore, M.H. (1995), *Creating Public Value*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

3. Model en gewenste resultaten

Impliciet staat de vraag 'Op welke wijze en in hoeverre is de innovatieve slagkracht van de professional benut en vergroot, en heeft dit daadwerkelijk de creatie van meer publieke waarde tot effect gehad?' centraal die, de leidraad voor het werkmodel onder het Slimmer-netwerk vormt. Het werkmodel is gebaseerd op een veronderstelling over wat er in deze context 'werkt'. In het algemeen veronderstellen wij dat door het meedoen in het Slimmer-netwerk er een verbinding met andere vernieuwers ontstaat waardoor leren en experimenteren kan plaatsvinden, wat leidt tot een verhoging van het innovatief vermogen van de betrokkenen, wat weer leidt tot innovaties die bijdragen aan de publieke waardecreatie. Belangrijkste beoogde effecten hierbij zijn de verbeterde kwaliteit van dienstverlening en de verhoging van de arbeidsproductiviteit. Deze assumptie komt in het volgende werkmodel tot uitdrukking:

De veronderstelling is op literatuur en eerder onderzoek gebaseerd. Innovatievermogen en innovatief gedrag worden bevorderd door een innovatief organisatieklimaat (Pot, Kraan & Van den Bossche, 2011³), verbinden, kennis delen, experimenteeruimte en informele ontmoetingen (Camp, 2010⁴). En innovatie wordt bevorderd door werken in cross-functionele en cross-border teams (zoals Doetanks). (Volberda, 2005⁵). En tenslotte is innoveren vooral een iteratief, participatief en multidisciplinair proces (Oeij & Vaas, 2011⁶).

Door tijdens de evaluatie enkele vragen mee te nemen die zijn af te leiden van de algemene, impliciete vraag, aan het begin van de paragraaf, proberen het Slimmer-netwerk continu te verbeteren door de terugkoppeling en implementatie van nieuwe proceskennis in de loop der tijd. Zo stellen wij steeds drie typen vragen:

- › In hoeverre kunnen bestaande en te ontwikkelen activiteiten vanuit het Slimmer-netwerk een toename van het innovatief vermogen van de professional realiseren (professionalisering)?
- › In hoeverre kan deze toename van het innovatieve vermogen resulteren in innovatie (productiviteit en 'performance')?



Figuur 1 Werkmodel

³ Pot, F., Kraan, K. & Bossche, S. van den (2009), De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (25)1:44-62.

⁴ Camp, P. (2010), De Broedfactor, Business Contact

⁵ Volberda, H. W.; Vaas, F., Visser, J., Leijnse, F. Maatschappelijk topinstituut Sociale Innovatie. Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie.

⁶ Oeij, P., Vaas, F. Leren van innovaties die werken. In: Vaas, F. En Oeij, P. (2011) *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. Den Haag: Boom Lemma.

- › In hoeverre kunnen deze innovaties daadwerkelijk leiden tot publieke waardecreatie (toegevoegde waarde voor de burgeren de maatschappij)?

Door het monitoren en evalueren van de praktijk enerzijds en terugkoppelen van deze kennis naar de praktijk anderzijds, zijn we in staat om de effectiviteit en productiviteit van zowel het Slimmernetwerk als de leden voortdurend te vergroten. Het 'meten en monitoren' beoogt vier typen gewenste resultaten vast te stellen, die we nu zullen beschrijven.

Het Doe-resultaat

Dit type resultaat staat gelijk aan de weergave van wat er precies heeft plaatsgevonden aan activiteiten binnen het netwerk. De vraag die hiermee samenhangt is: Wat hebben we precies gedaan? Behalve het inhoudelijke resultaat in de vorm van rapport met een beschrijving van een verbetering van werkwijze en/of dienstverlening, zijn er kwantificeerbare gegevens zoals aantal activiteiten, aantal deelnemers, spreiding over organisaties, etc.

Het Leerresultaat

Maar Doeresultaten drukken nauwelijks uit waar dit toe heeft geleid. De evaluatie van het leerresultaat is hierbij de eerste en meest directe input voor vernieuwing van de activiteiten. We veronderstellen een relatie tussen deelname aan het Slimmernetwerk en de vergroting van de innovatieve slagkracht van de professional. Deze innovatieve slagkracht ligt deels bij de ontwikkeling van de professional zelf en deels in de verbeterde afstemming tussen manager en professional. Niet alleen willen we hier weten of professionals in staat zijn gebleken tot een oplossing voor een vraagstelling te komen. Meer nog zijn we benieuwd of het lid van het Slimmernetwerk een beter inzicht heeft gekregen in wat er precies van hem verwacht wordt in de uitvoering van zijn rol als innovatieve professional en of hij (nog steeds) gemotiveerd is om deze rol op zich te nemen. Vervolgens willen we weten of hij dit ook in praktijk brengt. Aan de zijde van de manager zijn we benieuwd of hij daadwerkelijk in staat blijkt om ruimte en sturing te geven aan de professional. We zijn hierbij met name benieuwd of de professional kan rekenen op de juiste begeleiding van zijn manager en of de manager bereid is tot adoptie van de slimme oplossingen die professionals aandragen.

Het in kaart brengen van het leerresultaat vindt plaats door zorgvuldige observatie van de professional en manager tijdens een activiteit, en interviews en reflectiesessies. Met een vragenlijstonderzoek zal onderzocht worden of het innovatief vermogen van de deelnemers zich ontwikkelt (volgens 'self-reports').

Het Veranderresultaat

We veronderstellen dat een toename van het aantal innovaties van onderaf het veranderresultaat is van de vergrote slagkracht van de professional. Innovaties hebben verschillende verschijningsvormen. Zo kan er een daadwerkelijke dienst-, beleids- of procesverandering hebben plaatsgevonden die is ingezet van onderaf. Dergelijke innovaties kunnen benoemd en geteld worden, evenals de rol van de professional in het innovatieproces. Vaker zal de innovatie vooral een vernieuwing inhouden van de wijze waarop de professional zijn verruimde taak uitvoert. Innovatie vindt dan plaats op het niveau van interactie tussen de burger en de professional, zonder aanpassing van regels en wetgeving. Om dit type innovaties in kaart te brengen en te tellen, zijn onder andere methoden als het herhaaldelijk doen van onderzoek naar klanttevredenheid richtinggevend, evenals het van tijd tot tijd inter-

viewen van professionals, hun managers en bestuurders. In het jaar 2012 hebben dit type veranderresultaten zich eigenlijk nog niet of nauwelijks voorgedaan.

Het Effectresultaat

Aan het eind van de cyclus moet blijken of de gewenste 'publieke waarde' is gecreëerd. Aan het begin van het proces zijn waarden geformuleerd als gewenste effectresultaten ofwel doelstellingen die terug moeten komen in de oplossingen voor een specifiek probleem. De meting van het effectresultaat is niet eenduidig, maar afhankelijk van het type output en het 'niveau': professionalisering op individueel niveau, productiviteitsverbetering op organisatieniveau en publieke waardecreatie op maatschappelijk niveau. Het effectresultaat is een belangrijke graadmeter voor het functioneren van het Slimmernetwerk als gemeenschap van vernieuwers, en het netwerk als instrument voor publieke waardecreatie.



Figuur 2 Werkmodel, aangevuld met beoogde resultaten

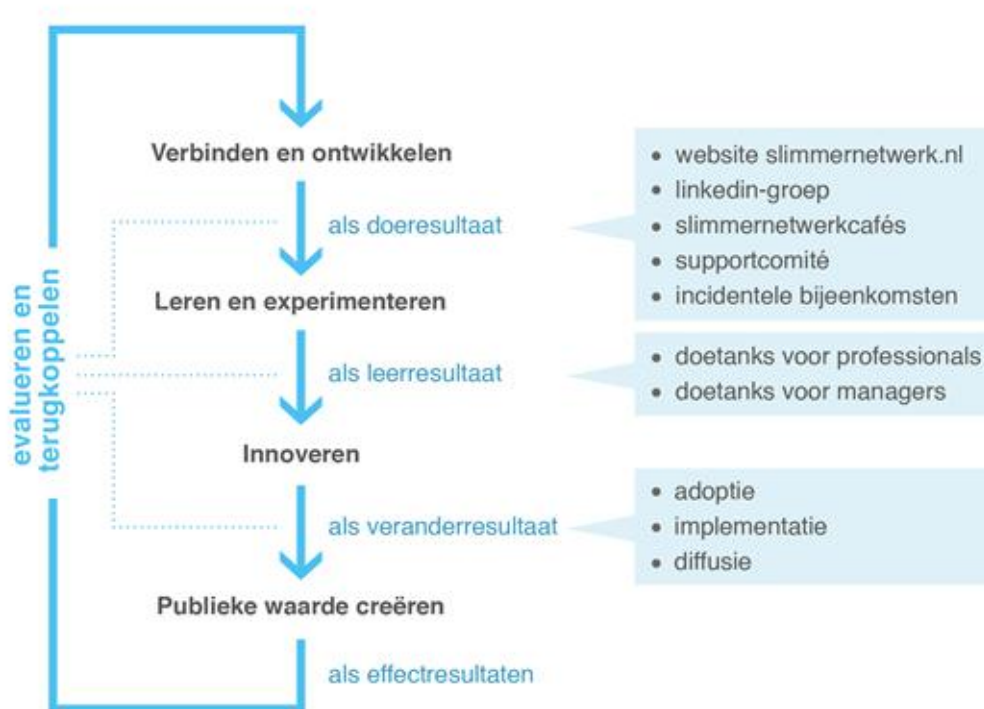
Evaluatie

Als de bovengenoemde resultaten onvoldoende worden gerealiseerd, moet in de evaluatie op procesniveau nagegaan worden waar het in het proces is misgegaan. In de hierboven afgebeelde cyclus⁷ formuleren en doorlopen we de vraagstukken voor de evaluatie op dezelfde vier niveaus. Dat kan pas goed aan het eind van het project (in 2014), maar het is zinnig om aan het eind van elk jaar de volgende cyclus te doorlopen.

⁷ De cyclus in het werkmodel is geïnspireerd op de regulatieve cyclus van Van Strien zoals uiteengezet in: Van Strien, P.J. (1986), *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen; Van Gorcum

4. Activiteiten

We benadrukken in dit kader de activiteiten uit Werkpakket III, omdat dit de onderwerpen van de evaluatie zijn. De cyclus van verbinden, leren, innoveren en publieke waardecreatie is vertaald werkpakketten, Verbinden en ontwikkelen, Experimenteren en leren, Innoveren, Generieke activiteiten en in figuur 3 gevisualiseerd.



Figuur 3 Werkmodel, aangevuld met beoogde resultaten, uitgesplitst in activiteiten

In *Werkpakket I 'Verbinden en ontwikkelen'* benoemen we de verschillende activiteiten die zijn opgezet om de leden met elkaar in verbinding te brengen.

De Doetanks zijn de uitvoerende eenheden waarin professionals daadwerkelijk op zoek gaan naar een slimmere aanpak voor prangende vraagstukken. 'Leren door te doen' staat in deze Doetanks centraal. Met de activiteiten binnen *Werkpakket II 'Experimenteren en leren'* willen we verbeterlagen aanbrengen in de Doetanks als leer- en veranderproces voor de deelnemers. We borgen dat ze een afgebakend programma doorlopen waarin ze komen tot 'concrete oplossingen' die leiden tot 'concrete innovaties'.

4.1 Werkpakket III: implementeren

Binnen het werkpakket 'Innoveren' zijn activiteiten uitgevoerd die hebben moeten leiden tot een adoptie door managers en bestuurders van de oplossingen die vanuit de Doetanks ontstaan. De activiteiten waren erop gericht de resultaten uit werkpakket I en II te versterken, te borgen, te verduurzamen én op te schalen. Daarvoor is voor elke kansrijke oplossing een business case opgesteld. Met een business case wordt hier een 'zakelijke argumentatie' bedoeld; die is nodig om verantwoordelijke bestuurders en managers te overtuigen en te

enthousiasmeren.⁸ Het doel van dit werkpakket is dat managers en bestuurders er toe verleid worden een oplossing te adopteren, dat zij deze oplossing met hun professionals samen in hun organisaties implementeren en dat de ervaringen met deze innovaties worden verspreid opdat ze nog meer navolging vinden.

Adoptie

De Slimmerwerken-website (werkpakket I) bevat een marktplaats voor problemen en mogelijke oplossingen. Managers die een probleem herkennen en daarop reageren worden uitgenodigd om een kring te vormen om de Doetank heen; zij zijn dan de 'meekijkers'. Deze meekijkers kunnen de Doetank de spiegel voorhouden en ervoor zorgen dat de oplossingen die uit de Doetank komen, realistisch zijn. Managers kunnen ook aansluiten als een Doetank het over oplossingen heeft die zij kansrijk achten. In die fase maken de professionals - ondersteund door experts - een business case voor hun oplossing. Deze zakelijke argumentatie is het verhaal waarmee de professionals zelf verder kunnen (in hun eigen organisatie) en de business case zou de betrokken managers moeten doen besluiten om de oplossing mee te nemen naar hun eigen organisatie. Zij 'adopterend' dan de oplossing. Deze 'adoptiefouders' kunnen de professionals uit de Doetank betrekken bij de uitwerking van een eigen plan van aanpak voor de implementatie van de oplossing in hun organisatie.

In 2012 is de Doetank Schuldhulpverlening zover dat zich nu organisaties en managers aandienen die de 'oplossing' willen uitwerken in een implementeerbare innovatie.

Implementatie

De oplossingen die de Doetanks opleveren zullen niet van dien aard zijn dat de adopterende manager deze zonder meer top-down implementeert in zijn eigen organisatie. Met behulp van de business case en het verhaal van de Doetank kan deze manager in de eigen organisatie collega's en professionals proberen te enthousiasmeren, opdat zij willen participeren. De leden van de oorspronkelijke Doetank kunnen hem daarbij ondersteunen. Zij kunnen op hun beurt een kring vormen om deze manager heen en meekijken en meedenken over de implementatie. Zij leren dan over de toepasbaarheid van hun oplossing in verschillende situaties en kunnen de geldigheid van de business case toetsen en die eventueel aanpassen of verbeteren. Zo wordt hun verhaal steeds beter.

Diffusie

Professionals en managers die in een Doetank hebben meegedaan, leren over het probleem dat ze onder handen hebben. Zij hebben – zo is het bedoeld althans - mettertijd een verhaal over het proces van aanpakken van dat probleem, ze hebben een business case en soms zelfs ervaring met de implementatie van de oplossing die ze bedacht hebben. Hopelijk laten zij resultaten gezien in termen van publieke waardecreatie, professionalisering en verhoogde productiviteit. Ze worden uiteindelijk Slimmernetwerk-ambassadeurs en vormen een netwerk dat gecoacht wordt om overall over hun ervaringen te vertellen en te schrijven en via filmpjes kenbaar te maken.

⁸ Oeij, P., Van Rhijn, G., De Graaf, B., De Looze, M. & Ten Have, K. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case. De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66 (4), 31-50.

Werkpakket III: implementeren

Resultaat: kennisontwikkeling, implementatie en diffusie van innovaties

onderdeel	activiteiten	planning en resultaat 2012
Adoptie	<ul style="list-style-type: none"> • Kennissen en support comité mobiliseren managers en bestuurders om de marktplaats te bezoeken. • Managers vormen van kring van 'meekijkers' rond doetanks. • Voor de kansrijke oplossingen uit de Doetanks worden business cases gemaakt. • Managers adopteren oplossingen. 	Q1 2012 – 2014 2012: managers/bestuurders zijn uitgenodigd voor (grand) cafés en van Doetanks zijn business cases gemaakt. Adoptie door managers is bij 1 Doetank in gang gezet (Schuldhulpverlening).
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Doetankers ondersteunen managers met hun verhaal en de business case bij de implementatie van de oplossing. • Zij bevorderen een participatieve aanpak. • De business case wordt aangepast en verbeterd op basis van de ervaringen bij deze implementatie. 	Q3 2012 – 2014 2012: voor Doetank Schuldhulpverlening is een start gemaakt door stakeholders te betrekken bij het concreetiseren van het idee.
Diffusie	(Oud) doetankers en betrokken managers vormen een <i>Ambassadeursnetwerk</i> . Zij verspreiden het nieuws over innoveren in woord en beeld (filmpjes)	Q4 2012 – 2014 2012: nog geen initiatieven ontplooid

4.2 Werkpakket IV: generieke activiteiten

Dit werkpakket betreft activiteiten op het terrein van coördinatie en communicatie en op het gebied van meten, monitoren, evalueren en terugkoppelen. Gedurende het gehele proces zal er gemonitord worden en zal er bijsturing plaatsvinden om het effect van het Slimmernetwerk zo groot mogelijk te maken. Hiervoor zijn verschillende onderzoeksinstrumenten ontwikkeld en ingezet. Wij concentreren ons op het onderdeel Evaluatie en Terugkoppeling (Meten en monitoren in de wandelgang).

Werkpakket IV: generieke activiteiten

Resultaat: gedegen projectmanagement, continuïteit afstemming partners, effectief actieonderzoek dat resulteert in een steeds beter programma

onderdeel	activiteiten	planning en resultaat 2012
Evaluatie en terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiek meten van de diverse vormen van resultaten door het tellen van activiteiten, interviews met deelnemers, managers, bestuurders en gebruikers/burgers, door vragenlijstonderzoek en door bestudering van de bedrijfscijfers. • Evalueren op basis van gestelde doelen en door vergelijking met referentiebestanden en met eerdere metingen. Terugkoppelen van de analyseresultaten naar vernieuwde/nieuwe acties. 	Q1 2012-Q4 2014 2012: ontwikkelen van een meetaanpak; meetinstrumenten en metingen onder SNW-projectgroepleden, Doetankleden en leden van de Slimmernetwerk community via cafés

5. Resultaten 2012

Hier beschrijven we de evaluatie van de activiteiten die we bespraken in hoofdstuk 4. In 2012 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd in het kader van genoemde WP-onderdelen:

- › ontwikkelen van een raamwerk voor Meten en Monitoren;
- › ontwikkelen van (deel) meetinstrumenten;
- › metingen;
- › expertmeeting (met als doel kritisch-constructieve feedback door externen).

5.1 Resultaten van de metingen

5.1.1 Inleiding

De projectgroep SNW heeft in gezamenlijkheid en in afstemming met het ministerie van BZK het raamwerk voor Meten en Monitoren bepaald. Dit is vervolgens uitgewerkt in deelmeetinstrumenten. We beschrijven eerst het Raamwerk dat is gekoppeld aan de vier resultaten 'Doen, leren, veranderen, effecten'. Dit raamwerk geeft inzicht in de indicatoren en hoe we die meten (tabel 1):

- › meetmethoden: instrument waarmee meten;
- › indicatoren: Variabelen die uitdrukken wat we meten; vragen en items;
- › meetinstrument: het meetinstrument zelf.

Tabel 1 Belangrijkste meetmethoden, indicatoren en meetinstrumenten

Actoren	Resultaatgebieden			
	A. Doe resultaat: 'hoeveel' acties?	B. Leer resultaat: hoeveel meer innovatiekracht?	C. Verander resultaat: opschalen van bottom-up naar publieke sector als geheel	D. Effect resultaat: publieke waarde, (arbeids)productiviteit, slimmer werken en professionalisering
1. SNW-projectgroep	A1: 'Aantallen' op deeloponderdelen van: <ul style="list-style-type: none"> • cafés • LinkedIn groep • website • doetank • aantal nieuwe partners consortium 	B1: Innovatiekracht van het team en de kwaliteit van producten/methodieken Methode: logboekmatrix (zelfreflectie) en intervisie tijdens projectteam overleg	C1: Hoe evolueert het SNW tot nieuwe organisatie-(netwerk)-modellen en nieuwe werkwijze/Als andere aanpak/manier om slimmer werken vraagstukken aan te pakken)	D1: De nieuwe werkwijzen die door SNW ontwikkeld zijn; Een zelfstandig functionerend Slimmer netwerk met zelfsturing, professionalisering en productieve output. Business case van SNW zelf
2. Doe Tankers	A2: Aantal actieve doe-tankers; actieve probleemeigenaren Ervaringen, verwachtingen en acties Methode: internet-enquête innovatief gedrag en innovatief vermogen	B2: internet-enquête innovatief gedrag en innovatief vermogen Motivatie, vaardigheden, remmende en stimulerende factoren vanuit omgeving (en organisatie)	C2: Business case van de oplossing van de Doetank voor de pilot-organisaties Doetankers passen hun ervaringen toe in eigen bedrijf, straat, buurt, etc.	D2: Business case van de oplossing van de Doetank voor de publieke sector/samenleving Prestatie indicatoren, productiviteit, professionalisering

Concrete meetinstrumenten staan in Bijlage A en B. De resultaten van de metingen staan in Bijlage C.

In Tabel 1 hebben we ons beperkt tot de elementen die in 2012 aan de orde kwamen. In Bijlage A staat een uitgebreidere tabel, waarin bijvoorbeeld ook de 'managers' (pilots in organisaties) en de 'maatschappelijke impact' zijn verwerkt. Bijlage B geeft een volledige beschrijving van de meetinstrumenten (vragenlijsten, checklists, business case methode, logboekjes en dergelijke). Bijlage C bevat een volledige beschrijving van de 'meetresultaten'. Bijlage D is de discussienotitie die als input diende voor de expertmeeting. In de komende tekst beperken we ons tot de belangrijkste bevindingen, de conclusies en de aanbevelingen die 'terugvloeien' naar de Slimmernetwerk community.

Er zijn vier typen resultaten die worden gemonitord (zie hoofdstuk 3): Doe-resultaat, leerresultaat, veranderresultaat en effectresultaat. Deze resultaattypen passen we toe op twee resultaatgebieden: de SNW-projectgroep en de Doe-tankers (zie Tabel 1). We bespreken de bevindingen voor de SNW-projectgroep eerst, en daarna voor de Doetank-groep, dat wil zeggen de Doetankers 'als geheel'.

Deze bevindingen zijn gedestilleerd uit de 'metingen' die we hebben opgenomen in de bijlage C.

Die metingen bevatten:

- › overzicht activiteiten van het Slimmer Netwerk;
- › overzicht Doetanks;
- › zelfreflectie 10 richtingzoekende vragen;
- › positiebepaling SNW met Sociale Innovatie Spiraal;
- › zelfreflectie met behulp van Logboek-Matrix;
- › business cases vastgesteld met behulp van BC Methode;
- › vragenlijstgegevens Doetankers;
- › evaluaties Slimmernetwerk Cafés;
- › evaluatie Slimmernetwerk Grand Café.

Daarnaast is een expertmeeting georganiseerd met externe deskundigen (zie Bijlage C10 en Bijlage D).

5.1.2 SNW-projectgroep

Wat heeft de SNW-projectgroep als doe-resultaat?

Hierbij gaat het om de vraag wat de SNW-groep heeft gedaan aan activiteiten (Zie Tabel 1 en meer uitgebreid Bijlage C1).

Er zijn 4 **Slimmernetwerk Cafés** (Bijlage C8) georganiseerd met rond de 60-65 bezoekers per Café. De Slimmernetwerk Cafés zijn de fysieke ontmoetingsplekken voor vernieuwers, waarbij inspiratie, verbindingen leggen, kennis delen en werken aan concrete vraagstukken centraal staan. Er is dit jaar geëxperimenteerd met verschillende vormen. Het laatste café "Doetanks aan zet", waar de Doetanks zelf een actieve rol in spelen is een vorm die we volgend jaar meer willen gaan toepassen. Café 3 over diversiteit was een interessante bijeenkomst, maar past ons inziens minder goed binnen de "Doe-mentaliteit" van het Slimmernetwerk.

De eerste 2 cafés hebben we niet geëvalueerd (er was nog geen instrument). Na het derde Café hebben we een aantal mensen nagebeld en bleken de meningen uiteen te lopen van een interessant onderwerp en interessante discussies tot onvoldoende focus op slimmer werken en te veel discussiëren en te weinig doen. Voor het vierde Café hebben we achteraf een vragenlijst rondgestuurd en op deze pilot evaluatie kregen we een beperkte respons.

Maar uit deze pilotevaluatie kregen wij de indicatie dat inspiratie opdoen en kennis delen de belangrijkste functies waren van de cafés en dat deze voldoende aandacht kregen in het vierde café. Het gemiddelde cijfer dat deze groep bezoekers gaf was een 7,8.

Tabel 2 Activiteiten van het Slimmernetwerk (samengevat)

activiteit	aantallen	onderwerpen/doel	resultaat/leerpunten
SNW cafés	4x, gemiddeld 60-65 bezoekers	Netwerken, kennisdelen, workshops	Positief, inspirerend, tevreden bezoekers
Grand café	1x, 77 bezoekers	Managers werven; onderwerpen verkennen	Positief maar werving managers blijft achter bij wens
Masterclasses	4x, gemiddeld 15-25 deelnemers	Leren en werken aan Doetank-vraagstuk	Wisselend succesvol, mede omdat behoeften/fasering van Doetanks verschillen
Website www.slimmernetwerk.nl	> 10.000 bezoekers, ca. 700 p/mnd	Informereren, verbinden	Beter imago, zichtbaarheid, maar kan Doetanks beter ondersteunen
LinkedIn groep	> 3.000 leden	Communiceren, verbinden, discussiëren	Goed bereik binnen publieke sector
Twitter#slimnet	> 800 volgers; 1500 tweets	Verbinden, discussie, communicatie	Redelijk goed benut medium

Zie uitgebreider Bijlage C1.

Het **Grand Café** (Bijlage C9) had tot doel managers te benaderen om potentiële opdrachtgevers te werven voor de Doetanks, aangezien dat nog een aandachtspunt was bij veel Doetanks. Daarnaast zijn nieuwe vraagstukken vanuit managementperspectief verkend. De vraag blijft echter of de juiste managers op dit soort bijeenkomsten afkomen, of dat we deze groep op een andere wijze moeten betrekken. Volgend jaar gaan we managers ook intensiever betrekken bij het implementatieproces van een Doetankoplossing.

Er zijn 3 **masterclasses** georganiseerd met telkens tussen de 15 en 25 bezoekers. Het doel was de overdracht van kennis en vaardigheden voor het werken in Doetanks en het daadwerkelijk aan de slag gaan met de vraagstukken. Hoewel de aanwezigen positief waren over de bijeenkomsten, merkte de projectgroep dat de generieke aanpak niet meer aansloot bij gevorderde Doetanks (die zich ook niet meer aanmelden). Mede daarom is ervoor gekozen om volgend jaar de opleiding in te richten als intervisiemoment voor coaches van Doetanks.

De **website** is het visitekaartje van het SNW voor (potentiële leden) van het Slimmernetwerk en wordt steeds meer bezocht in vergelijking met 2011. De site wordt ongeveer 800 keer per maand bezocht (in vergelijking met begin 2012: 600). De website geeft ook "een gezicht" aan de innovatieve kant van de publieke sector en is zodoende ook van belang rond voor de beeldvorming van de publieke sector. In 2012 zijn blogs voor Doetanks ingericht, waarvan we verwachten dat ze in 2013 actief gebruikt gaan worden.

De **LinkedIn community** is gegroeid tot meer dan 3000 leden (vergelijk september 2011: 1450). Het netwerk heeft daarmee een groot bereik, mede omdat alle leden ook hun eigen contacten meenemen. Er zijn via de LinkedIn community nieuwe Doetankleden geworven, maar er wordt ook gediscussieerd en informatie en ervaringen uitgewisseld.

Ook het aantal volgers op **Twitter** is gegroeid van 300 vorig jaar tot meer dan 800 in december 2012 en Twitter wordt zodoende een steeds belangrijker communicatiemiddel binnen het netwerk. Twitter wordt gebruikt voor aankondigingen of verslagjes, maar is ook

van belang voor de zichtbaarheid van het netwerk, zoals via het "Serious Ambtenaar" initiatief.

Gezien de aantallen LinkedIn-leden, bezoekers van de website, volgers op Twitter is het Slimmernetwerk groeiende. Ook qua activiteiten en methoden, zoals de invulling van de Cafés zijn duidelijk stappen gemaakt.

Naast deze activiteiten heeft de SNW-projectgroep als doe-resultaten ook producten gerealiseerd:

- › Doetank-methode: deze methode is ontwikkeld en nader uitgewerkt/bijgewerkt in de loop van het project;
- › instrumenten voor meten en monitoren: er is een set aan instrumenten ontwikkeld en ingezet om aspecten van het project en de Doetanks te onderzoeken (zie Bijlage A en B);
- › communicaties: er zijn verschillen media-uitingen en communicaties gerealiseerd;
- › netwerk: er zijn diverse relaties opgebouwd met 'sponsors', 'supporters' en mogelijke organisaties die opdrachtgever willen zijn voor Doetank-oplossingen.

De punten worden behandeld in het 'evaluatieverslag over het projectjaar 2012'.

De *conclusie* is dat de acties in lijn zijn met wat was gepland. Met name communicatie via de sociale media en Internet laten maandelijks een groei zien. Slimmernetwerk heeft door haar acties een behoorlijke zichtbaarheid opgebouwd.

Wat heeft de SNW-projectgroep als leerresultaat?

Hierbij gaat het om de ontwikkeling van de innovatiekracht van de SNW-projectgroep. Die komt tot uitdrukking in werkwijzen en producten. Op basis van de logboek-matrix (zie Bijlage B3.a) hebben SNW-groepsleden gereflecteerd op hun rol als coach en lid van de SNW-projectgroep en op het project als geheel. Daarnaast vond er enkele keren intervisie plaats.

Reflecties:

- › rol als coach: coachen is niet makkelijk, elke Doetank is anders. Coaches treden te veel op als projectleider/organisator ('probleem-eigenaar'), in plaats van het werk te laten doen door de Doetanks. In de beginfase wordt de coach 'opgeslorpt'. Leerpunt is rollen en verwachtingen beter te expliciteren en daarmee taken beter te verdelen;
- › rol als lid van de SNW-projectgroep: leden ervaren het afgelopen jaar als een positief leerjaar, waarin het aanvankelijk lastig was elkaar te vinden en te begrijpen, vanwege verschillen in werkwijzen, expertise, en verwachtingen. Er komt steeds meer open, positieve, constructieve feedback. Leden ervaren dat ze hun talenten daardoor beter kunnen inzetten dan in het begin. Leerpunt is dat meer intervisie kan helpen dit verder te verbeteren.

Wat heeft de SNW-projectgroep als veranderresultaat

Hierbij gaat het om de vraag in hoeverre het Slimmernetwerk evolueert tot een 'organisatiemodel' dat slimmerwerken-vraagstukken op een innovatieve wijze aanpakt. Ten behoeve hiervan heeft elk lid van de SNW-projectgroep 10 richtingzoekende vragen (Bijlage C3) over opschaling voor zichzelf beantwoord en de positiebepaling 'sociale innovatie ontwerp-spiraal' (Bijlage C4) ingevuld.

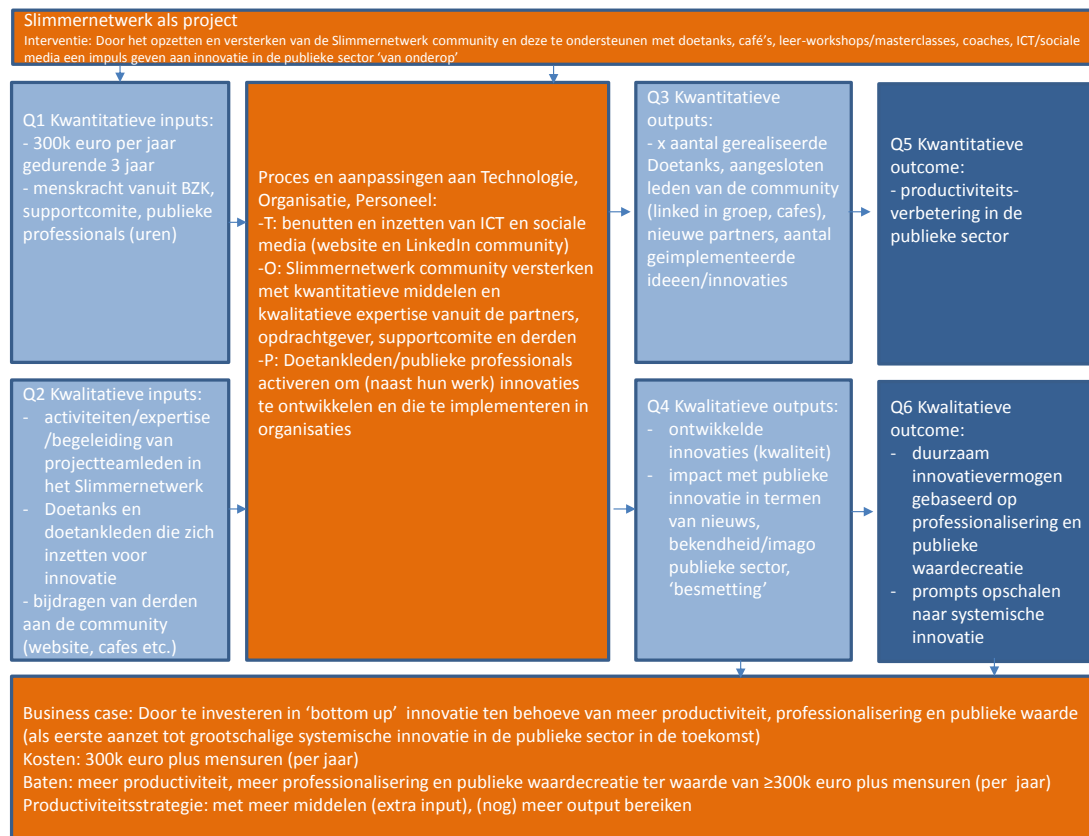
Het SNW heeft zichzelf op de kaart gezet en veel activiteiten uitgevoerd. Er is veel energie ingezet en losgemaakt. Het accent ligt in sterke mate op de resultaatgebieden 'doen' en 'leren'. Dat past bij deze beginfase van de eerste twee jaren. Nu moet er een verschuiving

komen naar de resultaatgebieden 'veranderen' en 'effecten'. Onduidelijk is of SNW in strikt theoretische zin kan worden aangemerkt als een 'netwerk' of 'community of practice'. Daarvoor moet het helder hebben wat voor SNW de wenselijke community of practice is (identiteit, ambitie, condities, uitingen, prestaties). Misschien is het SNW een groep personen met een kleine kern van zeer enthousiaste mensen en daaraan gerelateerd een grote groep personen die incidenteel meedoen. Sommige leden participeren uit hoofde van hun werk (opdrachtnemer, stakeholderorganisaties), anderen omdat ze werk/opdrachten zoeken, enkelen zijn intrinsiek 'begaan' met innovatie (en/of tegen 'bureaucratie'), anderen zijn geprikkeld door een specifiek 'probleem' (uniek eigenbelang; men wil iets 'individueels' bereiken, niet iets 'collectiefs'). Kortom: de 'bindende factoren' van al deze personen zijn op zichzelf tamelijk diffuus.

De SNW projectgroepleden positioneren het SNW in fase 1 (prompts), 2 (proposals) of 3 (prototypes) van de ontwerpspiraal (Bijlage 3C). De fasering is in sterke mate ingegeven door wat SNW ziet als haar voornaamste doel of taak: het initiëren en verder helpen (implementeren en 'opschalen') van Doetanks. Dat is natuurlijk een belangrijke indicator voor het succes van SNW. Twee andere 'producten' die benoemd kunnen worden als indicator voor haar succes, zijn de Doetank-methode als bottom-up innovatie-methode en de disseminatie daarvan, en de groei of ontwikkeling van SNW als 'community of practice' (CoP) en de impact ervan op innoveren binnen de publieke sector (Verder: ook de meetinstrumenten zijn producten, Bijlage B).

Wat heeft de SNW-projectgroep als effectresultaat

Hierbij gaat het om de vraag in hoeverre het Slimmernetwerk evolueert tot een zelfsturende organisatie, die bijdraagt aan professionalisering, productiviteitsverbetering en toegevoegde publieke waardecreatie. Hierbij zijn wederom de antwoorden op de 10 richtingzoekende vragen over opschaling een bron (Bijlage C3). En daarnaast de expertmeting met externe deskundigen (Bijlage C10). Ten slotte is de Business Case van SNW zelf een belangrijke bron (Bijlage C6), waarmee we beginnen.



Figuur 4 Business case van het Slimmernetwerk 'als geheel'

In de Business Case staat vooral de ambitie verwoord en nog niet de feitelijk behaalde resultaten: investering in bottom-up innovatie moet leiden tot succesvolle Doetanks, innovatieve oplossingen, en een zekere verspreiding binnen de publieke sector (outputs). Uiteindelijk zouden we dit willen terugzien in bijdragen aan productiviteit (efficiëntieverbetering), professionalisering en publieke waarde (outcomes). Dit effect is nog niet bereikt. Zoals gezegd heeft SNW zichzelf wel op de kaart gezet en veel activiteiten uitgevoerd, maar zou zich nu meer moeten richten op 'veranderen' en 'effecten'.

In het najaar is een expertmeeting gehouden met enkele experts op het gebied van innovatie in de publieke sector onder leiding van Roel in 't Veld. Doel was kritisch constructieve feedback te krijgen over de vraag hoe we komen van bottom-up Doetanks tot duurzaam innovatievermogen in de sector in de vorm van opschaling en systemische innovatie (het bewegen van micro naar macro). Dit heeft geleid tot aanbevelingen (zie verderop). Belangrijke inzichten waren om te werken met een multilevel benadering waarin het niveau van de doetank en van de adoptieorganisatie worden gekoppeld en om daarbij het supportcomité sterker te benutten. Aangegeven werd dat Doetanks niet onnodig het wiel op nieuw moeten uitvinden als er elders al ervaringen zijn met bepaalde typen innovaties. En binnen doetanks zou vooral nadrukkelijker aandacht kunnen zijn voor het onderscheid tussen doeners en volgers/praters/meedenkers. Om voortgang te boeken, is het belangrijk dat elk lid rekening houdt met benodigde rollen en taken die gedaan moeten worden. Tot slot is een belangrijk inzicht dat werkzame mechanismen van innovaties kunnen worden gediagnosticeerd en mogelijk kunnen worden getransfereerd naar andere situaties, alwaar ze op maat moeten worden gesneden voor de aldaar specifieke context.

5.1.3 Doetankers of Doetank-groep

Wat heeft de Doetank-groep als doeresultaat?

Hierbij gaat het acties, ervaringen en verwachtingen van Doetankers. Bron hiervoor is de logboek-matrix 'over jouw doetank' (Bijlage C3.a).

De coaches zijn gemengd in hun oordeel over de doe-resultaten van Doetankers en Doetanks. Dat heeft te maken met het positieve of minder positieve verloop van Doetanks en het werken aan hun oplossingen. Belangrijke stimulerende factoren zijn de urgentie van een vraagstuk en de mate van actiegerichtheid van Doetankleden. Het ontbreken ervan is een remmende factor. Wat Doetanks bereiken als doe-resultaat verschilt behoorlijk per Doetank.

Wat heeft de Doetank-groep als leerresultaat?

Hierbij gaat het om de vraag wat de Doetankers leren aan nieuwe vaardigheden en competenties. Bronnen hiervoor zijn de Doetankvragenlijst (Bijlage C7) en de evaluatie van masterclasses (zie 1 vraag in Bijlage C7) en de logboek-matrix 'over jouw doetank' (Bijlage C3.a).

Doetankleden zijn positief over wat zij hebben geleerd bij masterclasses en tijdens Doetanktaken en over hun eigen professionalisering (Tabel 3; zie ook Bijlage C7). Zij vinden zichzelf innovatief binnen de Doetanks en vinden hun Doetank behoorlijk innovatief. Hun individuele werkprestaties (doelen halen, voldoen aan eisen) en individuele taakprestaties (taakgerichtheid en samenwerking) scoren lager maar wel voldoende. Dat kan te maken hebben met relatief lage scores voor de combineerbaarheid van Doetank-werk met het reguliere werk en het vrijmaken van tijd voor Doetankwerk.

Doetank-leden hebben positieve oordelen over het slimmernetwerk, over Doetanks als methode, over de coaches, over de Business case als methode. Het meedoen aan Doetanks schenkt voldoening.

Tabel 3 Samenvatting uitkomsten Doetankvragenlijst

schaalgemiddelden	
Innovatief werkgedrag (4 items)(1-5, helemaal mee oneens/eens)	4,1
Ervaren psychologische veiligheid (7 items)(1-5, helemaal mee oneens/eens)	4,3
Leergedrag (7 items)(1-5, helemaal mee oneens/eens)	3,6
(Individuele) werkprestaties (3 items)(1-7, helemaal niet kenmerkend/kenmerkend)*	4,7
Individuele taakprestaties (6 items)(1-5, zelden/altijd)	3,4
Professionalisering (4 items)(1-5, helemaal mee oneens/eens)	4,1
Team innovativiteit (4 items)(1-5, helemaal mee oneens/eens)	3,9
losse vragen (1-5 helemaal mee oneens/eens)	
A. Ik vond de Doetanktraining (de 'masterclasses') bijdragen aan de vaardigheden en vakkennis die ik nodig heb voor mijn werk in de Doetank	4,1
B. Wat ik leer tijdens Doetanktaken en Slimmernetwerk Cafés kan ik gebruiken in mijn werk	4,2
C. De rol van de coach beoordeel ik als waardevol	4,5
D. Het 'Slimmernetwerk' beoordeel ik als een waardevolle gemeenschap ('community of practice')	4,8
E. Ik vind de 'Doetank als methode' een goede aanpak voor innovatie (in de publieke sector)	4,5
F. De Business Case methode helpt bij de werkzaamheden van onze Doetank	4,1
G. Meedoen in de Doetank geeft mij voldoening als 'professional'	4,5
H. Meedoen in de Doetank geeft mij voldoening, omdat ik een maatschappelijke bijdrage kan leveren	4,2
I. Mijn taken binnen de Doetank zijn goed te combineren met mijn dagelijkse werkzaamheden buiten de Doetank	3,5
J. Ik kan voldoende tijd vrijmaken voor mijn taken in de Doetank	3,6

K. Mijn rapportcijfer voor het 'Slimmernetwerk' als geheel op een schaal van 1 tot 10, waarin de score 1 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 10 met de best mogelijke prestatie, is:	7,8
---	-----

* Let op: de score is gebaseerd op een 7-puntschaal.

De coaches geven aan dat, naast de aanwezigheid van professionalisering en leren, Doetankleden verschillen in de mate waarin zij zich actief opstellen. Nogal wat Doetankleden en communityleden stellen zich passief op of positioneren zich als relatieve buitenstaander. Zij leveren daarmee weliswaar input (frisse kijk), maar de vraag is op zij zelf actief leren.

Het algemeen beeld is dat Doetankleden 'leren innoveren' en in die zin zichzelf professionaliseren.

Wat heeft de Doetank-groep als veranderresultaat?

Hierbij gaat het om de vraag wat de Doetankers en de Doetanks bereiken. Bronnen hierbij zijn het Overzicht Doetanks (Bijlage C2) dat inzicht geeft in de fasering van Doetanks, de logboek-matrix 'over jouw doetank' (Bijlage C5), en de business case methode (Bijlage C6), die inzicht verschaft in het benoemen van doelen en de haalbaarheid ervan.

Tabel 4 geeft een overzicht van de Doetanks (zie uitgebreider Bijlage C2) en de fase waarin deze verkeren. Dit is een indicatie voor hun veranderresultaat. In de Doetank-methode worden 3 fasen onderscheiden: fase 0 is de 'ontdekkingsfase', waarin er nog geen echte Doetank is, maar een initiatiefnemer met een intentie die samen met andere onderzoekt of een Doetank van de grond kan komen; fase 1 is 'ontwerpen & uitproberen', waarin een Doetank is gevormd die aan de slag gaat met het ontwikkelen van een 'innovatieve oplossing' voor een publiek sectorvraagstuk; ook wordt de oplossing daadwerkelijk uitgeprobeerd (geïmplementeerd, ge-pilot); fase 2 betreft 'reflectie & diffusie' en gaat over reflectie op wat is geleerd en het ontwikkelen van opties voor adoptie, diffusie en opschaling.

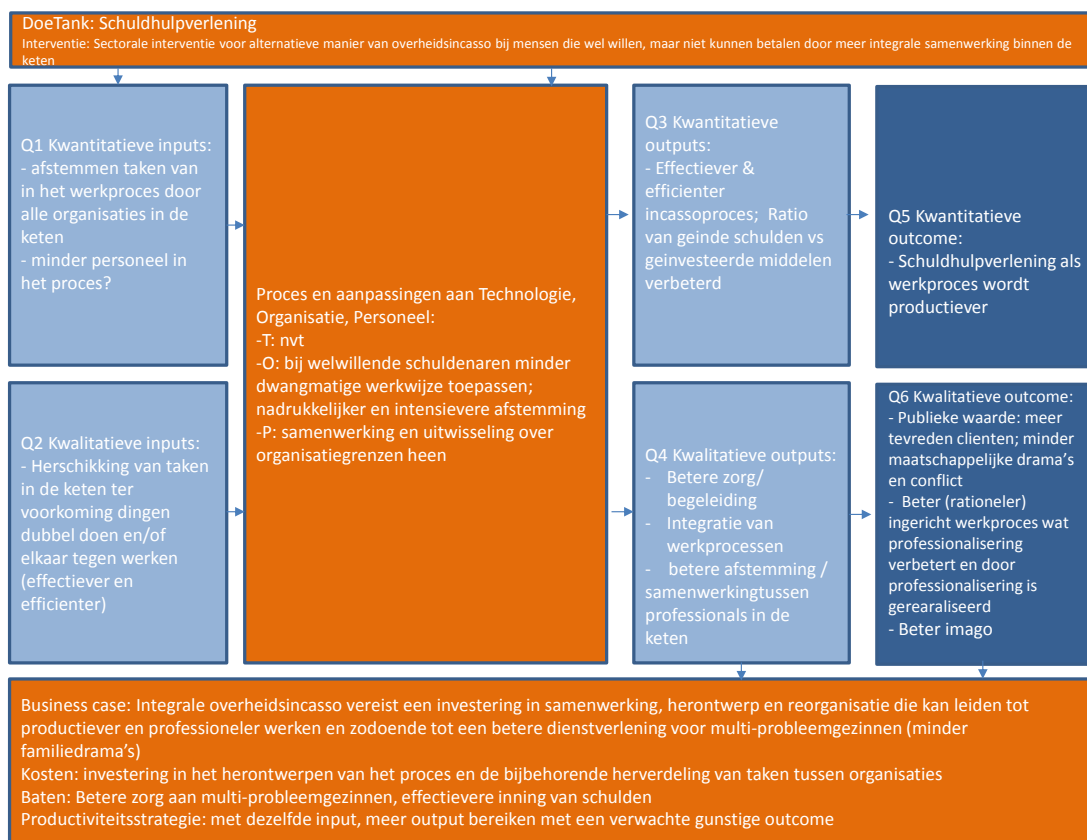
Tabel 4 Samenvatting overzicht Doetanks

Doetank	onderwerp	fase
1. Kennisbehoud	Zorgen voor kennisbehoud ondanks vergrijzing en uitstroom	2
2. Maatschappelijk rekenkameronderzoek	Bewustmaken meer manieren van rekenkameronderzoek, testen maatschappelijk rekenkameronderzoek	1
3. Schuldhulpverlening	Procesverbetering integrale schuldhulpverlening	2
4. Crowdfunding/-sourcing	Online tool vraag-aanbod maatschappelijke initiatieven	1 of 2
5. Train je collega	Handleiding voor kennisdeling ontwikkelen	2
6. ArbeidsMobiliteit	Vrijwillige mobiliteit stimuleren ter voorkoming van gedwongen mobiliteit	0
7. Jong in Zicht	Jonge ambtenaren inzetten bij vernieuwingsprocessen	0
8. Gemeente zonder Huis*	Tegen welke - culturele, organisationele en wettelijke - barrières loop je aan als je het gemeentehuis wilt afschaffen?	0
9. Rol in Regiegemeente	Welke rol heb/neem je als gemeentesecretaris in de toekomstige regiegemeente?	0
Afgerond/gestopt		
10. Groene Mug	Online platform matching stageplaatsen voor duurzaam werken	-
11. Jongeren aan Zet	Jongeren vasthouden voor de publieke sector	-
12. Nieuwe Publieke Werker	Organisatorische voorwaarden scheppen om ad hoc projecten te organiseren naar aanleiding van burgerinitiatieven	-
13. De Nieuwe Leidinggevende*	Vormgeven aan effectief leidinggeven bij veranderende omgeving van de publieke sector	-

Doetank	onderwerp	fase
14. Toegankelijkheid vaktherapie	Vaktherapie (GGZ) toegankelijk houden voor kwetsbare groepen	–
15. Mobimarkt-cafés	Vraag en aanbod over organisatiegrenzen heen matchen	0

* Doetank managers

Van de 14 Doetank (startups) zijn er 4 in fase 0, 1 in fase 1, 2 in fase 2 en 1 tussen fase 1 en 2 in. De afgeronde/gestopte Doetanks zijn alle gestopt zonder dat een experiment, interventie of pilot is ontwikkeld of geïmplementeerd. De fase 0 Doetanks zijn soms pril. Gestopte Doetanks zijn soms 'vastgelopen'. De fase 1 Doetanks ontwikkelen concrete oplossingen die ten dele toewerken naar implementatie. Een aansprekend voorbeeld is de Doetank Schuldhelpverlening, waarvan hieronder de Business Case is weergegeven.



Figuur 5 Business case van Schuldhelpverlening

Aan deze Doetank lag de constatering ten grondslag dat partijen in de keten van schuldingcasso langs elkaar heen werken, waardoor een schuldenaar, een 'multi-probleemgezin', wordt benaderd door diverse instanties. Dit leidt tot 'familiedrama's' (sociale druk en stress) en getuigt van een inefficiënt werkproces. Doel van de Doetank is het werkproces beter te stroomlijnen door de samenwerking tussen instanties te optimaliseren, zodat de genoemde problemen afnemen (zie outputs en outcomes in figuur 5).

Het veranderresultaat is dat instanties andere werkwijzen zoeken om problemen aan te pakken. Een supportcomité-lid is ingezet om de leiding van verschillende instanties te bewegen dit verbeterproces in gang te zetten en mensen beschikbaar te stellen; deze leiding heeft besluiten genomen die bestaande regels en procedures tijdelijk 'neutraliseren' zodat

veranderingen mogelijk zijn. Er is als het ware sprake van een 'multi-level' benadering ('het bovenlangs een lijntje leggen') waarbij een beroep wordt gedaan op de 'morele verantwoordelijkheid' van bestuurders om burgerbelangen te dienen ('best persons') en waarbij een beroep wordt gedaan op 'innovatief ondernemerschap' om bestaande kaders te omzeilen (deze kaders zijn juist vaak de reden waarmee de 'sense of urgency' om te innoveren wordt gedempt en zelfs afgedekt).

In algemene zin is het moeilijk Doetanks te laten slagen in veranderresultaten. Het is niet vanzelfsprekend dat een Doetank een goed samenwerkend team wordt, door tal van groepsdynamische patronen. Het doorpakken van een innovatieve oplossing naar een potentiële opdrachtgever is eveneens een behoorlijke drempel. Dit heeft ertoe geleid om in de aanpak strakker te 'sturen' op een opdrachtgeversrelatie en het stellen van concrete doelen. Besloten is om coaches in 2013 hierop beter te faciliteren met training en intervisie, en het beter hanteerbaar maken van tools, zoals de Business Case methode (namelijk deze koppelen aan het leerproces en aan dynamische monitoren).

Wat heeft de Doetank-groep als effectresultaat?

Hier gaat het over de oplossing die elke Doetank ontwikkelt en welke impact de oplossing heeft doordat deze wordt geïmplementeerd en doordat de oplossing verder wordt verspreid.

Voor deze effecten is het nog te vroeg.

5.2 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Tabel 5 biedt een samenvattend overzicht van de resultaten, verdeeld naar de vier resultaatgebieden 'doen', 'leren', 'veranderen' en 'effectueren'.

Tabel 5 Samenvatting resultaten 2012

Actoren/ domein	Resultaatgebieden			
	A. Doe resultaat: 'hoeveel' acties?	B. Leer resultaat: hoeveel meer innovatiekracht?	C. Verander resultaat: opschalen van bottom-up naar publieke sector als geheel	D. Effect resultaat: publieke waarde, (arbeids)productiviteit, slimmer werken en professionalisering
1. SNW-project-groep	Qua acties is er veel bereikt, hetgeen tegemoet komt aan de planning vooraf. Het Slimmernetwerk staat op de kaart	Afgelopen jaar was een leerjaar voor het projectteam, met name in het naar elkaar toegroeien en het benutten van elkaars talenten. De innovatiekracht van het team en de kwaliteit van producten/methodieken worden beter en verfijnder	Het SNW als sociale netwerkorganisatie groeit in omvang en haar Doetank-methode wordt steeds beter. Het opschalen door meer adoptie en diffusie kost tijd en moeite; om het SNW te laten toegroeien naar een 'community' met een eigen identiteit en zelforganisatie die slimmer werken vraagstukken aanpakt is een extra initiatief nodig	De effecten van SNW komen nog niet tot uitdrukking in zelfsturing, professionalisering en productieve output voor de publieke sector. Het SNW, haar methode en de Doetanks dragen wel bij aan publieke waardecreatie omdat het SNW tegemoet komt aan een vraag bij de leden van de community.

Actoren/ domein	Resultaatgebieden			
	A. Doe resultaat: 'hoeveel' acties?	B. Leer resultaat: hoeveel meer innovatiekracht?	C. Verander resultaat: opschalen van bottom-up naar publieke sector als geheel	D. Effect resultaat: publieke waarde, (arbeids)productiviteit, slimmer werken en professionalisering
2. Doe Tankers	Er zijn zo'n 20 Doetanks geactiveerd met zo'n 60-70 actieve doe-tankers; zo'n 20 initiatiefnemers en zo'n 10 actieve probleem-eigenaren (managers, adoptie-organisaties)	Doetankleden zeggen dat zij 'leren innoveren' en zijn gemotiveerd voor wat zij doen; remmende factoren zijn combineerbaarheid met hun andere werkzaamheden en beperkt beschikbare tijd	Doetankers passen hun nieuwe ervaringen toe in hun Doetanks en in hun werk. De Doetanks zelf boeken bescheiden vooruitgang in termen van innovatieve oplossingen en implementatie	De Business cases van de oplossingen van de Doetanks voor opschaling naar de publieke sector/samenleving voor meer productiviteit, professionalisering en publieke waarde-creatie zijn nog niet evidence based

SNW projectgroep

Over het algemeen zijn de SNW projectteamleden tevreden over het functioneren van het netwerk in zijn geheel, de Doetankmethode, de onderlinge samenwerking en de ontwikkeling van het netwerk. Volgens projectleden is het netwerk een experiment dat zichzelf in de positieve richting ontwikkelt. Tegelijkertijd kan het nog veel beter en het projectteam is scherp op verbetermogelijkheden. Het is bijvoorbeeld niet makkelijk om doetanks te koppelen aan de productiviteitsdoelstellingen of publieke waardecreatie; soms is professionalisering wat makkelijker te benoemen. Het is tevens lastig om doetanks en hun eventuele oplossing te koppelen aan een organisatie die de oplossing kan implementeren. Binnen doetanks zit ten slotte niet iedereen op de zelfde lijn wat betreft doel, competenties, en motivatie, en dat maakt het zowel ingewikkeld als een uitdaging (voor een coach).

Veel coaches worden in hun rol 'geleefd' als projectleider, trekker, aanjager, organisator. Er is een spanning tussen sturing en zelfsturing, tussen verantwoordelijkheidsgevoel en afstand houden (probleemeigenaarschap verschuift naar de coach). Dit is voor een belangrijk deel te wijten aan een minder actiegerichte houding van veel Doetankleden. Dat wil zeggen: er zijn veel 'pratens en denkers' maar niet voldoende 'doeners en aanpakkers'.

Soms zijn projectleden van SNW 'sociaal-wenselijk' positief over hun en andermans bijdrage aan het project. De grondhouding is zonder meer positief, gericht op samenwerking. De praktijk leert dat er op sommige momenten onderhuids wrijving is door uiteenlopende verwachtingen en als gevolg van indirecte (impliciete) communicatie. Immers, binnen de projectgroep zijn er ook verschillen in termen van doeners en denkers. Op dit punt wordt in de laatste maanden winst geboekt nu personen zich directer en opener uitspreken, waardoor afspraken beter en concreter worden. Een volgende stap is elkaar nadrukkelijk aanspreken op afspraken. De projectgroep heeft noodzakelijkerwijs veel tijd en moeite gestoken in de interne communicatie, afstemming en het overbruggen van verschillen. Nu moet worden omgeschakeld naar het synergetisch benutten van de diversiteit en het concretiseren van gemeenschappelijke 'targets' die dicht liggen tegen de verwachtingen van de opdrachtgever. De investeringen dienen een waargemaakte business case op te leveren.

Over het project als geheel is het team tevreden, maar misschien toch wat 'te' tevreden. De resultaten worden bestempeld als creatief en er wordt gewezen op dingen die zijn gedaan

en bereikt. Iets meer zelfkritiek kan ertoe leiden dat de groep zich nadrukkelijker richt op zaken die echt anders en beter moeten met een sterkere gerichtheid op veranderen en effect-resultaten. Ook de opdrachtgever betuigt zich overwegend positief-kritisch. Wellicht kan het geen kwaad heel expliciet te benoemen waar BZK/ASP het meest mee geholpen is. Natuurlijk zijn we 'goed bezig', maar de 'sense of urgency' van de projectgroep, stuurgroep en supportcomité mag merkbaar groter zijn dan de 'sense of urgency' binnen het publieke bestel om te innoveren.

De **aanbeveling** is dat de projectgroep zich kritisch de spiegel voorhoudt en probeert wat strakker en concreter haar targets te benoemen voor 2013. Dit sluit aan op de vorige paragrafen. In aanvulling hierop kan de projectgroep aan de gebruikers (communityleden, praktijkmanagers, stakeholders) kritisch vragen om een evaluatie van het doen en laten van de SNW projectgroep.

Aanbeveling is de genoemde aandachtspunten concreet te maken. Allereerst dient de projectgroep te bepalen waar ze staat aan het eind van 2013 (target concretiseren; ook in termen van 'opschaling' van zichzelf) en wat de mijlpalen zijn om daar te komen. Ten tweede dient de projectgroep de aandachtspunten hieraan te relateren en deze als 'opdrachten' te verdelen over de leden van de projectgroep (eigenaarschap organiseren). Vervolgens moet de projectgroep dit als plan opschrijven en toetsen aan de stuurgroep (Dit zal gebeuren in 'Werkplan 2013').

SNW projectgroep en producten

Rond de drie 'producten' (Doetanks, Doetank-methode en Community of practice, CoP) zijn enkele aandachtspunten van belang. Een hoofdtak van de projectgroep is om bij te dragen aan succesvolle innovaties door de Doetanks. 1. Voor de Doetanks zou de focus op 'veranderen' en 'effect' resultaten behulpzaam zijn bij selectie van cases en het bij het op weg helpen naar implementatie. 2. Voor de Doetank-methode heeft dit als mogelijk gevolg om de 'design thinking werkwijze' te integreren met de 'business case methode' zodat de dynamiek van co-creërend produceren gekoppeld wordt aan richting geven aan doelstellingen van effectiviteit en efficiëntie.⁹ Professionalisering mag nog steeds wel; dat past natuurlijk ook bij de kern van Arbeidszaken Publieke Sector (dus: APS speelt op 'safe'). 3. Voor de CoP betekent dit nadenken over het identificatievraagstuk van leden en de inbedding ervan binnen de bestaande institutionele infrastructuur.

Overige aanbevelingen voor de SNW Projectgroep zijn (ten dele ontleend aan de expertmeeting, Bijlage C10) de volgende:

1. voor de Doetanks en de Doetank-methode:
 - de 'multi-level benadering' is toegepast bij de Doetank Schuldhulpverlening, om het traject weer vlot te trekken. Dit kan aanleiding zijn support comitéleden meer te benutten om voor doetanks zaken los te krijgen door buiten de hiërarchische structuur om te gaan; bij Doetanks die 'opschalen' dienen we snel in beeld te brengen wie de beslissende stakeholders zijn op hogere niveaus. Overwogen kan worden dat vraagstukken tevens top-down ingebracht worden in het netwerk;
 - van reeds bestaande innovaties leren wat de 'werkzame mechanismen' zijn; die niet zomaar overplanten naar andere situaties, maar 'op maat' laten inbedden.

⁹ Wees hierbij kritisch en observeer dat BZK haar oorspronkelijke doel van 'productiviteitsverbetering' heeft 'geïmmuniseerd' (In 't Veld) door te spreken over het veel ongrijpbare 'sociale innovatie', waardoor BZK zichzelf minder 'accountable' opstelt [als schoolvoorbeeld van een 'organisatie-defensiemechanisme'].

Dit zou een conceptuele benadering zijn om het adoptie- en diffusieproces vorm te geven als een 'structuur' voor het leerproces; Zo wordt ook voorkomen dat het wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden; Ook kunnen we de Doetanks meer stimuleren om bestaande initiatieven te bestuderen en te vertalen naar hun specifieke vraagstuk;

- op zoek gaan naar 'peer-groups', dat wil zeggen organisaties/managers die iets willen met goede oplossingen. Dat maakt bestaande Doetanks sterker en kansrijker. Coaches zouden zulke peers kunnen zoeken en toevoegen aan een Doetank;
 - overwegen een 'peergroep' of 'leerkring op te zetten van innovatoren' (in de Doetanks zitten vaak juist niet de innovatoren; de innovatoren zijn de aanpakkers die het gewoon DOEN omdat ze het belangrijk vinden). Zo'n kring kan doetankers inspireren en stimuleren, of concreet helpen;
2. voor de SNW Projectgroep:
- de doetank-methode kan verrijkt worden met de genoemde facetten 'multi-level' beïnvloeding door supporters, de structuur van het leerproces voor adoptie en diffusie en de peer-groups;
 - het goed destilleren van werkzame mechanismen bij andere innovaties, en deze toepasbaar maken voor unieke andere contexten, zou een versterking zijn van de methode om te innoveren in de publieke sector. Het kan helpen als stappenplan maar ook verwerkt worden als manier om competenties van praktijkmanagers die moeten innoveren, te vergroten. Beide ondersteunen de innovatiekracht van het publieke domein;
 - burgers als 'eindafnemers' spelen nauwelijks een rol in het hele proces; SNW zou hen beter kunnen betrekken. Het gaat immers om innovatie waaraan zij zelf wat hebben. Het toepassen van sociale media kan dit heel laagdrempelig maken;
3. voor de Slimmernetwerk community:
- SNW communityleden zijn professionals en praktijkmensen uit de publieke sector, managers en medewerkers. Zij kunnen aangesproken worden op de 'ethiek van best persons' om hen te helpen los te komen van hun rol als 'functionaris'; zo worden ze eerder 'innovator' (doener) in plaats van 'aanschouwer'.

Ten slotte: naar aanleiding van deze rapportage kan geëvalueerd worden of de onderwerpen die worden gemeten en gemonitord, en de wijze waarop dit gebeurt, in overeenstemming zijn met wensen van de betrokkenen, waaronder de opdrachtgever.

Implementeren, adoptie en diffusie: opschaling

Gezien de fase waarin de meeste Doetanks verkeren, is de stap naar adoptie en diffusie nog nauwelijks gezet: een eerste vereiste is dat organisaties innovatieve oplossingen daadwerkelijk implementeren. Voor de komende twee jaren dienen we acties te ontwikkelen die dit proces van opschaling stimuleren.

De onderwerpen van de Doetanks zijn door de bottom-up aanpak zeer heterogeen. Elke innovatieve oplossing die wordt ontwikkeld is vaak een unieke antwoord voor een uniek probleem. Dat vereist aansluiting bij de 'juiste' organisatie en manager; het betekent ook dat er geen logische link is met systemische innovatie, met een systematische wijze van opschalen. Voor opschaling is het nodig dat op een 'hoger' of 'breder' niveau (verticalisering, horizontalisering) stakeholders zijn die zich bewust worden van een 'vraag en een aanbod' die bij elkaar kunnen worden gebracht. Dit impliceert dat er stakeholders zijn geïdentificeerd; dat zij een behoefte hebben; en dat de innovatieve oplossingen daaraan

tegemeet komen. Een bottom-up aanpak zonder acties op het niveau van stakeholders is 'duizend bloemen laten bloeien' zonder dat wordt gestuurd op systemische verandering. Waar het om gaat is dat het 'aanbod' van de onderwerpen, die bottom-up worden opgepakt, raakvlakken hebben met de vraag die 'top down' wordt geformuleerd door stakeholders. Die verbinding is er nu niet en dat staat adoptie en diffusie (en 'systemische innovatie') in de weg. Hoe organiseren we die verbinding?

Aanbeveling: aanvullende acties op stakeholderniveau zijn mogelijk de volgende:

- › we kunnen zowel Doetankers als managers/opdrachtgever helpen door een goed diagnose te maken van hun probleem in termen van de vraag: om wat voor type innovatie gaat het hier? Innovatievragen verschillen in type, bijvoorbeeld (IT-) technologisch, procesgericht, sociaal-organisatorisch, product/dienstgericht, 'mensgericht'/groepsdynamica/leiderschap (dit zijn typen die op een hoger niveau gelinkt kunnen worden aan 'systemische aspecten'). Door de innovatievraag vooraf grondiger te diagnosticeren op type innovatie, is het mogelijk gericht op zoek te gaan naar 'innovatieve oplossingen', toepassingen/implementaties en Doetankleden die hier bij passen (en deze factoren te 'clusteren'). Op den duur leer je hoe onderwerpen zich verhouden tot innovatietypen en hoe deze zich verhouden tot issues op 'systemisch' niveau. Hierdoor wordt duidelijk welke 'systemische aspecten' meer of minder gewicht (moeten) krijgen (prioriteren en systeemaspecten beoordelen) in een Doetanktraject;
- › een hierop aansluitende top-down-activiteit die helpt om stakeholders dichterbij het Slimmernetwerk te krijgen, is door binnen de publieke sector een analyse te maken van innovatievraagstukken en innovatiebehoeften (dit leidt tot een beschrijving van systeemaspecten die met de innovatie te maken hebben). Met deze inventarisatie kan vervolgens in contact worden getreden met stakeholders en instituties (zoals sectororganen en brancheorganisaties). Vervolgens kan worden gezocht naar links en linking pins tussen stakeholders en slimmernetwerk/Doetanks aan de hand van meer concrete innovatievraagstukken, en zo mensen met elkaar in contact brengen;
- › binnen de publieke sector zouden we stakeholders op 'topniveau' meer kunnen engageren voor het slimmernetwerk-initiatief en hen (als 'best persons') mobiliseren zodat de 'sense of urgency' wordt geprikkeld; het SNW kan hen helpen de business case aan te scherpen: 'what's in it for them?';
- › alle voorgaande stappen zijn bedoeld om 'micro' (Doetanks/slimmernetwerk), 'meso' (organisaties, managers), en 'macro' (beleid(svelden), stakeholders/opinion leaders, topmanagers/topambtenaren, politiek) met elkaar te verbinden (een benadering die hierbij bruikbaar is betreft de transitiebenadering¹⁰).

¹⁰ Van den Bosch, S. & Rotmans, J. (2008). *Deepening, broadening and scaling up. A framework for steering transitions experiments*. 02 Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions. Delft/Rotterdam: KCT.

Literatuur referenties

De Dreu, C.K.W. & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.

Kraan, K., Hooftman, W. & De Jong, T. (2008). *Cohortstudie Sociale Innovatie (CSI) 2008-2010; Methodologie en beschrijving eerste meting (2008)*. Hoofddorp: TNO Innovation for Life.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., and Van der Beek, A.J. (2011), "Conceptual frameworks of individual work performance - A systematic review", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 53, no. 8, pp. 856-866.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J., "Measurement of individual work performance - identification and selection of indicators", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, submitted 2012.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Van Buuren, S., Van der Beek, A.J. and De Vet, H.C.W. "Development of the Individual Work Performance Questionnaire", *International Journal of Productivity and Performance Management*, submitted 2012.

Oeij, P. R. A., Van Rhijn, J. W., & Graaf, H. A. L. M., De Looze, M. P., & Ten Have, K. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case: De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O: Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66(4), 31-50.

Projectgroep SNW (juli 2012). Slimmernetwerk: Tussenrapportage. Zp:zu.

Vaas, F., De Graaf, B., Oeij, P., Mayer, M., & Koningsveld, E. (2012). *Beslissen over slimmer werken in de publieke sector. Een handreiking voor het ontwikkelen van business cases*. Hoofddorp: TNO Innovation for Life.

Overzicht bijlagen

Bijlage A. Algemeen Overzicht van Indicatoren, Meetmethoden en Meetinstrumenten

Bijlage B. Instrumenten

1. Slimmernetwerk doe-activiteiten inventarisatie
2. Beschrijving voortgang Doetanks
3. Zelfreflectie-instrumenten
 - a. Logboek-matrix
 - b. 10 richtingzoekende intervisie-vragen
 - c. Positiebepaling van het Slimmernetwerk als innovatie
4. Business Case Methode
5. Vragenlijst Doetankers
6. Checklist Managers
7. Evaluatie vragenlijst Slimmernetwerk Cafés
8. Evaluatie vragenlijst Slimmernetwerk Grand Café

Bijlage C. Resultaten van Meten en Monitoren

1. Overzicht activiteiten van het Slimmer Netwerk
2. Overzicht Doetanks
3. Zelfreflectie 10 richtingzoekende vragen
4. Positiebepaling SNW met Sociale Innovatie Spiraal
5. Zelfreflectie met behulp van Logboek-Matrix
6. Business Cases vastgesteld met behulp van BC Methode
7. Vragenlijstgegevens Doetankers
8. Evaluaties Slimmernetwerk Cafés
9. Evaluatie Slimmernetwerk Grand Café
10. Verslag expertmeeting met externe deskundigen.

Bijlage D. Discussienotitie bij de expertmeeting van 8 november 2012

Bijlage A Algemeen Overzicht van Indicatoren, Meetmethoden en Meetinstrumenten

Tabel 1 Indicatoren voor het meten van resultaten

Actoren	Resultaatgebieden			
	A. Doe resultaat: 'hoeveel' acties? (vooral kwantitatief, deels kwalitatief)	B. Leer resultaat: hoeveel meer innovatiekracht?	C. Verander resultaat: opschalen van bottom-up naar publieke sector als geheel	D. Effect resultaat: publieke waarde, (arbeids)productiviteit, slimmer werken en professionalisering
1. SNW-project-groep	<p>A1: 'Aantallen' op deeloponderdelen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cafés • LinkedIn • website • doetank • aantal nieuwe partners consortium <p>Aard en werkwijzen voor verschillende activiteiten optekenen. (vb. Niet elk SN-café is precies hetzelfde, kijk goed wat je aan het 'tellen' bent) (vragen om oordeel van deelnemers)</p>	<p>B1: Innovatiekracht van het team en de kwaliteit van producten/methodieken</p> <ul style="list-style-type: none"> • talentbenutting • samenwerking TNO/Kafka/KL/BZK • samenwerking derden • team innovativiteit <p>Methode: op basis van logboekjes (zelfreflectie) en interview tijdens projectteam overleg</p>	<p>C1: Hoe evolueert het SNW tot nieuwe organisatie-(netwerk)-modellen en nieuwe werkwijzen op maatschappelijk niveau? (Als andere aanpak/manier om slimmer werken vraagstukken aan te pakken)</p>	<p>D1: De nieuwe werkwijzen die door SNW ontwikkeld zijn; Een zelfstandig functionerend Slimmer netwerk met zelfsturing, professionalisering en productieve output.</p>
2. Doe-tankers	<p>A2: Aantal actieve doetankers; actieve probleemeigenaren</p> <p>Ervaringen, verwachtingen en acties</p> <p>Methode: internet-enquête</p>	<p>B2: Checklist innovatief gedrag en innovatief vermogen</p> <p>BC van de Doetank (leden)</p> <p>Motivatie, vaardigheden, remmende en stimulerende factoren vanuit omgeving (en organisatie) Doetankers leren van elkaar en anderen</p>	<p>C2: BC van de oplossing van de Doetank voor de pilot-organisaties</p> <p>Doetankers passen hun ervaringen toe in eigen bedrijf, straat, buurt, etc.</p>	<p>D2: BC van de oplossing van de Doetank voor de publieke sector/samenleving</p> <p>Prestatie indicatoren, productiviteit, professionalisering</p> <p>Extrapoleren van effecten van 1 doe tank naar 'hele samenleving' Ook kleine effecten voor 1 burger meeneemen</p>
3. (Prototyping) Managers en organisaties	<p>A3: Aantal doorstarts, pilots van Doetanks</p>	<p>B3: Innovatief gedrag en innovatief vermogen van managers alsook van medewerkers en teams</p>	<p>C3: Checklist Drivers (slaag-/faalfactoren) achter proces van implementeren</p>	<p>D3: Verbetering van productiviteit en professionaliteit in organisaties, kostenreductie; Verbetering van dienstverlening.</p>

Actoren	Resultaatgebieden			
	A. Doe resultaat: 'hoeveel' acties? (vooral kwantitatief, deels kwalitatief)	B. Leer resultaat: hoeveel meer innovatiekracht?	C. Verander resultaat: opschalen van bottom-up naar publieke sector als geheel	D. Effect resultaat: publieke waarde, (arbeids)productiviteit, slimmer werken en professionalisering
4. Burgers en cliënten	A4: Aantal betrokken burgers en bereikte klanten	B4: Zelfredzaamheid en innovatiekracht van burgers	C4: Participatie en co-creatie/coproductie door burgers (neemt toe)	D4: <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid • Verbetering van leefomgeving, sneller en/of beter geholpen door de overheid
5. Publieke sector en samenwerking	A5: Aantal systemische innovaties volgend op Doetank oplossing	B5: Bewustwording van de noodzaak tot meer zelfredzaamheid van de samenwerking. Onderscheiden naar bevolkingsgroepen en beroepssectoren	C5: Drivers achter opschalen van innovaties	D5: <ul style="list-style-type: none"> • Tegemoetkoming aan maatschappelijke vraag • Effectiviteit/efficiëntie, • Zelforganisatie van medewerkers

N.B. De grijze vlakken worden NIET gemeten en gemonitord, omdat dit niet uitvoerbaar en haalbaar is (in het kader van dit project).

Meetmethoden

1. SNW Projectgroep

Indicatoren

A1: methode - tellen, registreren door SNW

- › Hoeveel cafés zijn gehouden?
- › Hoeveel LinkedIn activiteiten zijn gehouden?
- › Hoeveel websites bezoekers zijn geweest?
- › Hoeveel doetanks zijn gestart/afgerond? Aantal doetankers, aantal actieve probleem-eigenaren
- › Hoeveel nieuwe partners van het consortium zijn geworven?

Meetinstrument

- › Excel overzicht met eenvoudige tellingen (Thomas houdt dit bij; geeft door aan Wouter) (Lobke heeft beste overzicht van Doetanks; geeft door aan Wouter)
- › Vragenlijst SlimmerNetwerk Cafés (3 pagina's)
 - gericht aan café deelnemers via hun email adres (Wouter stuurt toe)
 - betreft evaluatief oordeel over de cafés

Indicatoren

B1: methode - logboekjes, zelfreflectie, interview

- › Hoe beoordelen wij: benutten van talenten; samenwerking; samenwerking met derden; de innovativiteit van het team
- › Hoe beoordelen wij: onze producten, methoden, werkwijzen? Wat leren we zelf?

Meetinstrument

Bijlage B3a.

Indicatoren

C1: methode - intervisie

- › Hoe slagen wij erin 'op te schalen' van slimmernetwerk tot 'meer'? Wat veranderen we aan onze eigen aanpak?
- › Welke organisatievormen doemen op? Welke olievlekwerking zetten we in gang?
- › Welke netwerksamenwerking doemt op?

Meetinstrument

Bijlage B3.b.

Bijlage B4 (De SNW projectgroep maakt een business case van zichzelf).

Indicatoren

D1: methode - intervisie, positionering op ontwerpspiraal, externe expert-oordelen en klant-oordelen (bzk)

- › Slagen wij erin een zelfstandig slimmernetwerk op te zetten?
- › Is dit netwerk productief?
- › Draagt dit netwerk bij aan professionalisering van betrokkenen?
- › Is sprake van systemische innovatie?
- › Is het netwerk maatschappelijke relevant?

Meetinstrument

Bijlage B3.c.

2. Doe Tankers

Indicatoren

A2: methode - internet-enquête, coach-gesprekken

- › Welke verwachtingen heb je van de doetank?
- › Welke acties onderneemt de doetank?
- › Welke ervaringen heb je met je doetank?

Meetinstrument

Bijlage B1 (Excel overzicht met eenvoudige tellingen).

Bijlage B5 (Vragenlijst Doetankleden).

Bijlage B3.a (Logboek-matrix).

Indicatoren

B2: methode - internet-enquête, business case methode

- › Maken business case van doetankleden voor zichzelf.
- › Vaststellen innovatief gedrag en innovatief vermogen.
- › Vaststellen motivatie.
- › Vaststellen vaardigheden.
- › Vaststellen remmende en stimulerende factoren omgeving/organisatie.

- › Mate waarin men leert van elkaar.

Meetinstrument

Bijlage B4 (Maken van een Business Case van 1. Zichzelf als Doetanklid, 2. Doetank, 3. BC van de oplossing voor de pilotorganisatie).

Bijlage B5 (Vragenlijst Doetankleden: zie B1).

Indicatoren

C2: methode - internet-enquête, business case methode, coach-gesprekken

- › Maken business case van doetank voor pilot-organisatie.
- › Heb je leerervaringen opgedaan?
- › Pas je die leerervaringen toe in andere contexten (bedrijf, straat, buurt, etc.)?

Meetinstrument

Bijlage B4 (voor de business case: zie B2).

Bijlage B5 (Vragenlijst Doetankleden: zie B1).

Bijlage B3a (Coach gesprekken: zie logboek-matrix).

Indicatoren

D2: methode - internet-enquête, business case methode, coach-gesprekken, intervisie

- › Maken business case van doetank-oplossing voor de samenleving/betreffende sector.
- › Extrapolatie per doetank.
- › Benoemen 'kleine' effecten (bijv. Ook als 'slechts' 1 burger is geholpen, wat is dan gebeurd).
- › Waaruit blijkt meer professionalisering? Van wie?
- › Waaruit blijkt meer productiviteit? Bij wie?

Meetinstrument

Bijlage B4 (Voor de business case: zie B2).

Bijlage B5 (Vragenlijst Doetankleden: zie B1).

Bijlage B3.a (Coach gesprekken: zie logboek-matrix).

Bijlage B 3.b en B3.c (Intervisie projectgroep).

3. Managers en organisaties (Pilots)

Indicatoren

A3: methode - tellen, registreren door SNW

- › Aantal doorstarts van pilots op het niveau van een organisatie of proces/keten.
- › Welke onderwerpen/thema's?

Meetinstrument

Excel overzicht met eenvoudige tellingen.

Indicatoren

B3: methode - coach-gesprek managers

- › Vaststellen innovatief gedrag en innovatief vermogen van managers, medewerkers en teams.

Meetinstrument

Bijlage B6 (Checklist Managers).

Bijlage B3.a (zie ook Logboek-matrix).

Indicatoren

C3: methode - coach-gesprek managers

- › Vaststellen slaag- en faalfactoren van implementatie doetank-oplossing.

Meetinstrument

Bijlage B3.a (Coach gesprekken: zie logboek-matrix).

Indicatoren

D3: methode - coach-gesprek managers

- › Vaststellen productiviteit en professionalisering in de organisatie waar doetank-oplossing is toegepast.
- › Vaststellen kostenreductie.
- › Vaststellen verbeterde dienstverlening

Meetinstrument

Bijlage B3.a (Coach gesprekken: zie logboek-matrix).

Instrument meten productiviteit, professionalisering, kostenreductie, verbeterde dienstverlening, publieke waarde (te ontwikkelen).

4 & 5. Burgers & Cliënten en Publieke sector & samenleving (mogelijk in een later stadium te ontwikkelen)

Indicatoren

A4: methode - intervisie

- › Aantal betrokken burgers en bereikte klanten.
- › Extrapoleren.

B4: methode - internet-enquête doetank deelnemers

- › Vaststellen zelfredzaamheid burgers als persoonlijk vermogen.

C4: methode - internet-enquête doetank deelnemers

- › Vaststellen mate van participatie, co-creatie en coproductie door burgers.

D4: methode - inschatting SNW team

- › Vaststellen tevredenheid van bereikte burgers.
- › Vaststellen verbeterde leefomgeving, sneller/beter geholpen door overhead.
- › Extrapoleren effecten.

A5: methode - positionering op ontwerpspiraal

- › Aantal systemische innovaties volgend op doetank-oplossing.

B5: methode - inschatting door SNW

- › Vaststellen bewustwording van noodzaak meet zelfredzaamheid onder bevolkingsgroepen en beroepssectoren.

C5: methode - inschatting SNW

- › Vaststellen van drivers achter opschaling.

D5: methode - inschatting SNW

- › Komen acties tegemoet aan maatschappelijke vraag?
- › Zijn deze acties effectief?
- › Zijn deze acties efficiënt?
- › Versterken deze acties de zelforganisatie van betrokken burgers en personeel?

Meetinstrument

Zoals eerder aangegeven worden stap 4 en 5 niet gemeten en gemonitord. Hierover zal bovendien nog geen resultaat beschikbaar komen in 2012. Verwachting is om in 2014 door middel van (externe) kwalitatieve deskundigheidsoordelen inschattingen te maken van de resultaten van 4 en 5.

Bijlage B Instrumenten

Bijlage B1. Slimmernetwerk doe-activiteiten- inventarisatie

Betreft een eenvoudig Excel sheet (zie Bijlage A Tabel 1 en Bijlage C1) met een overzicht van activiteiten (aantallen, onderwerpen, resultaten/leerpunten)

Bijlage B2. Beschrijving voortgang Doetanks

Betreft een tabel met een beschrijving van Doetanks, onderwerpen, doelen en fasering (zie Bijlage C2).

Bijlage B3. Zelfreflectie-instrumenten (3.a, 3.b, 3.c):

Bijlage 3a. Logboek-matrix

Een matrix als logboek die SNW-projectteamleden en coaches als een 'reflectie' invullen op drie momenten die samenhangen met de fasering van doetanks, namelijk bij het 'begin', ergens 'halverwege' en aan het 'eind'. Benoem stimulerende en remmende factoren (wat gaat goed; wat gaat moeizaam/fout?).

logboek-matrix	stimulerende factoren	remmende factoren
Over jouw Doetank <ul style="list-style-type: none"> voortgang en functioneren de kwaliteit van de 'oplossing' vaardigheid/kwaliteit/inzet van de doetankleden aanhaken bij een organisatie/toepassing rol van ontvangende organisatie/pilot opschalen van de oplossing tegemoetkomen aan productiviteitsverbetering en professionalisering 		
Over jouw rol als coach <ul style="list-style-type: none"> acceptatie door Doetank duidelijkheid/verwachting over je rol competenties voor je eigen rol relatie met 'derden' 		
Over jouw rol in de SNW-projectgroep <ul style="list-style-type: none"> benutten van je talenten je eigen ontwikkeling duidelijkheid van taken je eigen functioneren samenwerking met collega's geven/krijgen van steun beschikbare tijd en middelen de innovativiteit van jezelf en het team 		
Over het project als geheel <ul style="list-style-type: none"> onze producten/methoden en resultaten efficiëntie/effectiviteit onze werkwijze relatie met de klant/resultaat voor klant onze innovativiteit 		

Bijlage 3b. 10 Richtingzoekende intervisie-vragen

Door middel van intervisie en reflectie exploreren hoe opschaling van het SlimmerNetwerk in de richting van systemisch innoveren gerealiseerd kan worden.

Richtingzoekende vragen voor intervisie over opschaling SNW

1. Versterken de activiteiten (website, cafés, sociale media e.d.) van SNW de netwerkvorming en het ontstaan van platforms?
2. Is SNW aantrekkelijk, zichtbaar en benaderbaar voor 'onbekenden'?
3. Staat SNW voldoende open voor co-creatie, open innovatie en kennisdeling?
4. Is SNW voldoende responsief, proactief en initiërend ten opzichte van maatschappelijke ontwikkelingen en personen/organisaties?
5. Zijn de oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die de Doetanks ontwikkelen urgent, haalbaar en uitvoerbaar?
6. Weet SNW de opbloeiende activiteiten te sturen naar duurzamere verbanden, structuren, netwerken en organisatievormen?
7. Is SNW in staat stakeholders te werven om volume te ontwikkelen als sociale beweging?
8. Is SNW innovatief en creatief en vinden derden SNW innovatief en daadkrachtig?
9. Wat zijn stimulerende en remmende factoren voor SNW binnen de projectgroep en in haar omgeving?
10. Is SNW voldoende doelgericht en resultaatgericht (versterken van productiviteitsverbetering en professionalisering)

Bijlage 3c. Positiebepaling van het Slimmernetwerk als innovatie

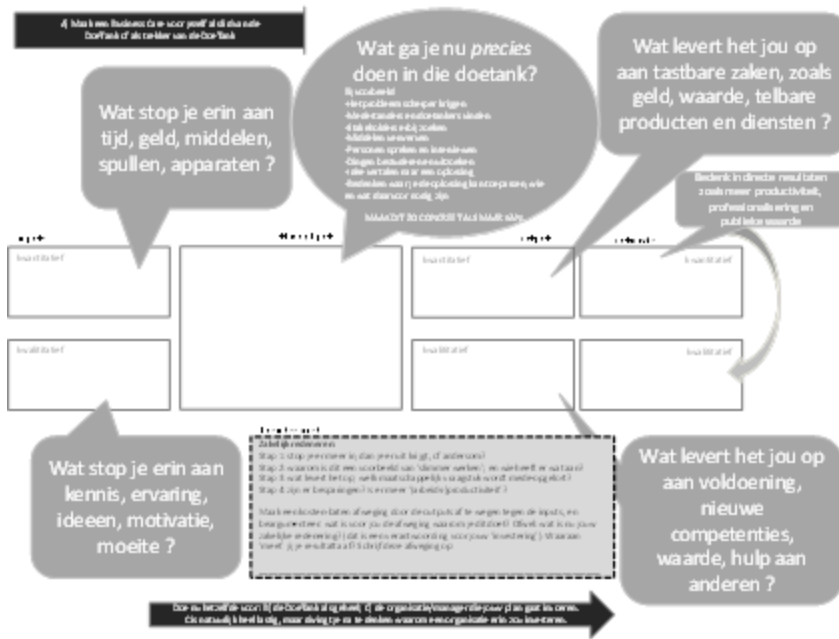
Door middel van intervisie/reflectie door de projectgroep bepalen waar het SNW staat als 'innovatie' met behulp van de 'sociale innovatie ontwerpspiraal'; daarnaast externe feedback verwerven op het functioneren van SNW als proces, project en resultaat (o.a. door een expert meeting).

Sociale innovatie ontwerpspiraal		Indicatoren	In welke fase zit SNW?	Wat kan SNW doen om een fase op te schuiven?
		Van projectgroep tot maatschappelijk duurzaam innovatief netwerk in publieke sector (Oplossing niveau - innovatie)		
Van idee tot impact				
1. Prompts ontdekken	Factoren die innovatie noodzakelijk maken: 'probleem' definitie	SNW is gelieerd aan diverse 'paarsekrokodillenvinder' en potentiële Doetanks		
2. Proposals onderzoeken	Ideeën-generatie: goede ideeën benoemen en selecteren	SNW is een platform voor maatschappelijke oplossingen waar men elkaar weet te vinden		
3. Prototypes ontwikkelen	Ideeën-testing/pilots: testen, demonstreren en uitproberen	SNW is een platform of hub voor organisaties die experimenteren met oplossingen in pilots		
4. Sustaining uitproberen*	Idea becomes everyday practice: identificeren van budgetten, bemensing, regelgeving	SNW is een kenniscentrum die experts bijeenbrengt die weten wat werkt en hoe		
5. Scaling leren	Disseminatie/mainstreaming: inzetten op groeistrategie en innovatiediffusie; opdrachten verstrekken	SNW is een vliegwiel voor maatschappelijke innovatie voor diverse regio's en verbindt vragers en aanbieders		

Sociale innovatie ontwerp-spiraal		Indicatoren	In welke fase zit SNW?	Wat kan SNW doen om een fase op te schuiven?
6. Systemic change overdragen	Institutionalisering van innovatie: vervlechting/verandering van business, overheid, burgerij en huishoudens	SNW is een netwerkvorm die navolging vindt t.b.v. publieke innovatie		

* Hier is enige overlap met '3'.

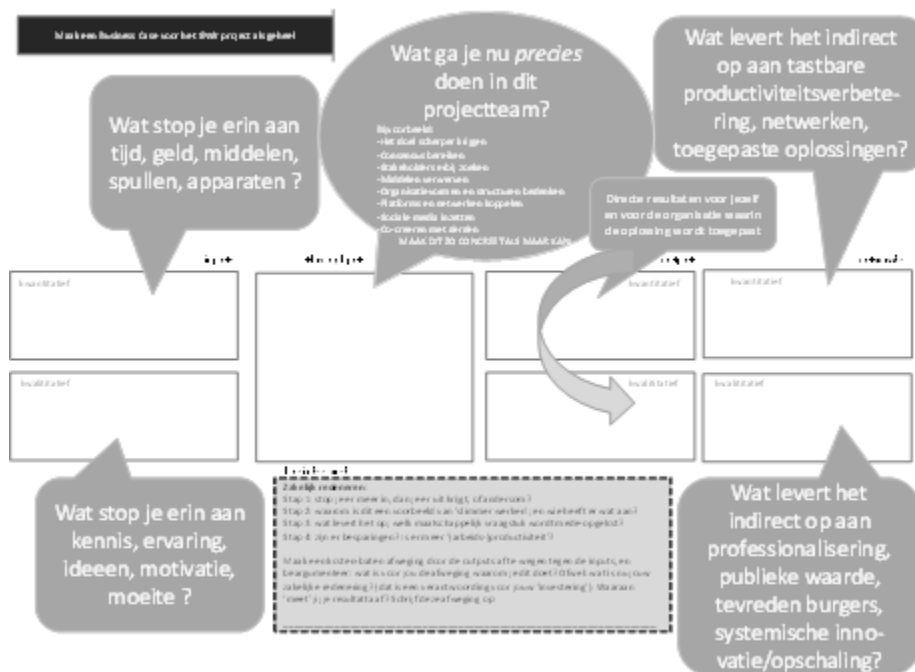
Bijlage B4. Business Case Methode



Business case voor Doetanklid zelf, voor de Doetank als geheel, en voor de oplossing die wordt geïmplementeerd in de organisatie



Invulschema



Business case voor het SlimmerNetWerk als geheel.

Bijlage B5. Vragenlijst Doetankers

Vragenlijst Doetankleden voor het meten van Prestaties, Professionalisering & Innovativiteit

TNO, november/december 2012

1: Innovatief werkgedrag (op basis van Kraan et al, 2008)

1. De volgende uitspraken gaan over je werkgedrag in je Doetank; we willen je vragen zo eerlijk en objectief mogelijk te antwoorden
 - Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Noch mee eens noch oneens
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens

- A. In mijn Doetank bedenk ik oplossingen voor knelpunten, die maar niet opgelost raken
- B. In mijn Doetank probeer ik Doetankleden over te halen om mijn nieuwe ideeën te steunen
- C. In mijn Doetank vertaal ik nieuwe ideeën in werkbare toepassingen
- D. In mijn Doetank lever ik een duidelijke bijdrage aan het oplossen van een vraagstuk

2: Ervaren psychologische veiligheid en leergedrag (op basis van Edmondson, 1999)

2. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over het werken binnen jouw Doetank?
 - Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Noch mee eens noch oneens
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens

- A. Als je in mijn Doetank een fout maakt, wordt dat je vaak verweten
- B. Doetankleden zijn in staat problemen en knelpunten te uiten
- C. Soms wijzen onze Doetankleden anderen af omdat ze anders zijn
- D. Het is in deze Doetank veilig om risico's te nemen
- E. Het is moeilijk om andere Doetankleden om hulp te vragen
- F. Geen enkel Doetanklid zou bewust mijn doen en laten ondermijnen
- G. Tijdens het werken met de Doetankleden worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut
- H. Wij nemen regelmatig de tijd om het werkproces van de Doetank te verbeteren
- I. Deze Doetank is geneigd meningsverschillen eerder persoonlijk te bespreken dan deze te bespreken in de Doetank
- J. Doetankleden gaan er op uit om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen bij anderen, zoals belanghebbenden en experts

- K. Deze Doetank gaat regelmatig op zoek naar nieuwe kennis die belangrijke veranderingen tot gevolg heeft
- L. In deze Doetank is er altijd wel iemand die er voor zorgt dat we even stoppen om te reflecteren op ons eigen werk
- M. Doetankleden spreken zich tijdens een discussie vaak uit om onze veronderstellingen te toetsen
- N. Wij nodigen mensen van buiten de Doetank uit om met ons in discussie te gaan

3: (Individuele) Prestaties (op basis van Kraan et al, 2008)

- 3. Hieronder vragen we naar jouw eigen mening over hoe je zelf presteert. Geef aan in hoeverre je de uitspraak kenmerkend voor jezelf vindt; probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden.
 - Helemaal niet kenmerkend
 - Nauwelijks kenmerkend
 - Enigszins kenmerkend
 - Nogal kenmerkend
 - Behoorlijk kenmerkend
 - In sterke mate kenmerkend
 - Helemaal kenmerkend
- A. Je behaalt de doelen die behoren bij jouw rol in de Doetank
- B. Wat betreft jouw prestaties in de Doetank doe je, wat je moet doen
- C. Je voldoet aan alle eisen die jouw rol binnen de Doetank aan je stelt (voor zover je de 'eisen' kent)
- D. En op een schaal van 0 tot 100, waarin de score 0 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 100 met de best mogelijke prestatie in uw werk, hoe beoordeel je jouw prestatie in de Doetank met een score van:

4: Individuele werkprestaties: taakprestaties (op basis van Koopmans, 2012)

- 4. De volgende vraag gaat over jouw taken in de Doetank in de afgelopen 3 tot 6 maanden (afhankelijk van hoe lang de Doetank bestaat).
 - Zelden
 - Soms
 - Regelmatig
 - Vaak
 - Altijd

In de afgelopen 3 tot 6 maanden...

- A. Lukte het mij om mijn taken zo te plannen, dat het werk op tijd af was
- B. Hield ik voor ogen welk resultaat ik moest behalen
- C. Lukte het mij om hoofdzaken van bijzaken te scheiden
- D. Lukte het mij om mijn taken goed uit te voeren met zo min mogelijk tijd en inspanning
- E. Heb ik een optimale planning gemaakt
- F. Leverde de samenwerking met anderen veel op

5: Professionalisering (op basis van Kraan et al, 2008)

5. In hoeverre ben je het eens met de volgende uitspraken over jouw werk in de Doetank.
- Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Noch mee eens noch oneens
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens
- A. Mijn taken in de Doetank zijn gevarieerd
 B. Mijn taken in de Doetank vereisen dat ik nieuwe dingen leer
 C. Mijn taken in de Doetank vereisen creativiteit
 D. Mijn taken in de Doetank zijn uitdagend

6: Team innovativiteit (op basis van DeDreu & West, 2001)

6. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over de innovativiteit van jouw Doetank? Met 'innovativiteit' wordt bedoeld 'vernieuwend'.
- Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Noch mee eens noch oneens
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens
- A. Doetankleden passen vaak nieuwe ideeën toe om de kwaliteit van ons idee/onze oplossing te verbeteren
 B. Deze Doetank besteedt weinig aandacht aan vernieuwing en alternatieven voor hun eigen manier van werken
 C. De Doetankleden ontwikkelen veelal toepasbare oplossingen.
 D. Dit is een innovatieve Doetank

7. Overige vragen (specifiek gericht op Doetanks en niet op basis van bestaande vragenlijsten)

7. In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen?
- Zeer mee eens
 - Mee eens
 - Eens noch oneens
 - Mee oneens
 - Zeer mee oneens
 - Niet van toepassing/weet niet (bijv. omdat je er niet aan hebt meegedaan; omdat het ja als onbekend voorkomt)
- A. Ik vond de Doetanktraining (de 'masterclasses') bijdragen aan de vaardigheden en vakkennis die ik nodig heb voor mijn werk in de Doetank

- B. Wat ik leer tijdens Doetanktaken en Slimmernetwerk Cafés kan ik gebruiken in mijn werk
- C. De rol van de coach beoordeel ik als waardevol
- D. Het 'Slimmernetwerk' beoordeel ik als een waardevolle gemeenschap ('community of practice')
- E. Ik vind de 'Doetank als methode' een goede aanpak voor innovatie (in de publieke sector)
- F. De Business Case methode helpt bij de werkzaamheden van onze Doetank
- G. Meedoen in de Doetank geeft mij voldoening als 'professional'
- H. Meedoen in de Doetank geeft mij voldoening, omdat ik een maatschappelijke bijdrage kan leveren
- I. Mijn taken binnen de Doetank zijn goed te combineren met mijn dagelijkse werkzaamheden buiten de Doetank
- J. Ik kan voldoende tijd vrijmaken voor mijn taken in de Doetank
- K. Mijn rapportcijfer voor het 'Slimmernetwerk' als geheel op een schaal van 1 tot 10, waarin de score 1 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 10 met de best mogelijke prestatie, is:

8. Heb je nog andere opmerkingen of suggesties over Doetanks? Dan kun je deze kwijt hieronder.

9. In welk Doetank ben je actief (geweest)?

10. Als je wilt dat we contact met je opnemen, kun je hier je naam achterlaten. We zullen jouw informatie 'geanonimiseerd' verwerken; dit betekent dat we jouw naam niet zullen verbinden aan de manier waarop we gebruik maken van je mening.

Hartelijk dank voor het invullen van de vragen!

Instructie: Uitnodiging, beginscherm & herinnering

1. Uitnodigingsmail:

Beste Doetanker,

Voor het Slimmernetwerk willen we onderzoeken hoe Doetankers het werken in de Doetanks ervaren. Daarom willen we je vragen om via de onderstaande link een korte vragenlijst in te vullen. Dat kost ongeveer 10 minuten van je tijd en het helpt ons om de Doetankmethode te verbeteren. Je kan t/m 10 december 2012 reageren.

Link: [!LINK!]

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, hoor ik dat graag. Bij voorbaat hartelijk dank!

Met vriendelijke groet, TNO/Slimmernetwerk

2. Beginscherm:

Beste 'Doetanker',

- Fijn dat je de vragenlijst wilt invullen. Vooraf nog een aantal opmerkingen:
- Vul alsjeblieft alle vragen in
- Bij meerkeuzevragen is vaak je eerste gedachte het beste antwoord. Denk niet te lang na.
- Er zijn geen 'foute' of 'goede' antwoorden; het is gewoon jouw mening
- De informatie die je ons geeft, behandelen we vertrouwelijk

Alvast hartelijk dank!

3. Herinneringsemail

Beste Doetanklid,

Vorige week heb je een uitnodiging gekregen om een vragenlijst over je werk in je Doetank in te vullen. Zou je daar nog even naar willen kijken? Voor ons is jouw mening erg belangrijk om de Doetankaanpak te verbeteren. Het kost maar 5 á 10 minuten. Je kan t/m 10 december 2012 reageren. Als je de vragenlijst al hebt ingevuld, of je hebt me al laten weten dat je het niet kan doen, dan hoef je natuurlijk niets te doen. Als je Doetank nog niet (echt) van de grond is gekomen, dan zijn we erg benieuwd naar hoe dat mogelijk zou komen. Je kan me dat mailen. Hierbij nogmaals de link: LINK Bij voorbaat hartelijk dank! Met vriendelijke groet, TNO/Slimmernetwerk

Bijlage B6. Checklist Managers

Checklist managers implementeren van oplossingen van de Doetank (versie 1.0, 5 november 2012)

Thema's

- › Het mogelijke effect van de Doetank-oplossing
- › Wat nodig is voor succesvolle implementatie
- › De rol van de Slimmernetwerk community hierbij
- › De rol van de 'coach' vanuit SNW
- › Suggesties voor disseminatie (systemisch innoveren)

Vragen - gesprekspunten

Het mogelijke effect van de Doetank-oplossing

- › Mogelijke effecten:
 - productiviteitsverbetering
 - professionalisering
 - publieke waardecreatie
- › Leereffecten in de organisatie
- › Effecten op de 'omgeving' van de organisatie, andere organisaties/stakeholders

Wat nodig is voor succesvolle implementatie

- › 'Mensen'
 - rollen van betrokkenen: wie moet wat doen
 - rol stakeholders en 'instituties'
 - leiderschap
- › 'Middelen' en 'Materialen'
 - geld, tijd, uren
 - kennis/expertise (waarover?)
 - het opzetten van een project (projectplan, communicatieplan, projectgroep – stuurgroep)
 - een dynamische Business Case
- › 'Externe factoren'
 - moeilijk beïnvloedbare factoren: welke zijn het?
 - het 'politieke tij' en 'momentum' (bij wie?)

De rol van de Slimmernetwerk community hierbij

- › faciliteiten en netwerken, instrumenten
- › kennis van leden van de community (kunnen zij helpen)
- › ervaring met opgedane Doetanks (en andere implementaties)

De rol van de 'coach' vanuit SNW

- › makelaar in kennis en personen
- › soms in rol van projectleider (liever in rol van 'adviseur')

Suggesties voor disseminatie (systemisch innoveren)

- › hoe schaal je op; hoe verspreid je de oplossing, hoe 'besmet' je anderen?
- › wat is daarvoor nodig vanuit de organisatie, vanuit anderen/derden

Bijlage B7. Evaluatie Vragenlijst Slimmernetwerk cafés

Dit betreft de vragenlijst van het vierde Slimmernetwerk café:

SNW. Vragenlijst Café "Doetanks aan Zet!"

TNO, 11-09-2012

Het SNW is een netwerk van en voor professionals in de publieke sector. Om het netwerk zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen is uw feedback van groot belang. Daarom willen we 5 á 10 minuten van uw tijd vragen om deze vragenlijst over het SNW café van 5 september in te vullen. Bij voorbaat hartelijk dank!

De gesloten vragen mag u invullen door het juiste antwoord geel te arceren of dikgedrukt te maken (in het vervolg zullen deze vragenlijsten direct op het Café worden uitgedeeld, vandaar dat we er geen internetenquête van hebben gemaakt).

1. Voor welke (overheids-)organisatie bent u werkzaam?

--

2. Wat is uw functie?

--

3. Zit u momenteel (2012) in een Doetank van het SNW?

- Ja, namelijk
- Nee
- Nee, maar ik ben wel (indirect) betrokken bij één of meerdere doetanks
- Nee, maar ik ben het wel van plan

4. Bij welke SNW Cafés bent u in 2012 aanwezig geweest? (meer antwoorden mogelijk)

- SNW Café I: Aftrap vernieuwde SNW: Werken aan slimme en sociale innovaties in het Openbaar Bestuur (14-2-2012)
- SNW Café II: Interactieve workshops met aandacht voor de behoefte van doetankleden (4-4-2012)
- SNW Café III: Vertrouw op Verschil verbinden en doen vanuit diversiteit! Samen met Nederlandse Vereniging voor Psychotechniek (NSVP) (5-6-2012)
- SNW Café IV: Doetanks aan zet! (5-9-2012)

Deze vragenlijst gaat over Café IV (5-9-12). Als u daar niet aanwezig was, is deze vragenlijst niet voor u bedoeld!

5. Noem het sterkste punt en het zwakste punten van SNW Café IV "Doetanks aan zet!"

Sterkste punt Café IV	Zwakste punt Café IV

6. Hoe zou het door u genoemde zwakste punt in de toekomst verbeterd kunnen worden?

Mogelijke oplossingen voor het - door u genoemde – zwakste punt:

7. Was duidelijk welke rol het cafés speelde in het (jaar)programma van het SNW?

Jazeker Enigszins Nee Weet ik niet

8. Kunt u aangeven wat voor u de belangrijkste functies zijn van de SNW Cafés in het algemeen? Wilt u de onderstaande functies prioriteren van 1-5? (1 voor de belangrijkste functie en 5 voor de minst belangrijke functie). U kunt eventueel de gegeven functies aanvullen.

Prioriteit	Functie van SNW Cafés (in het algemeen)
	Netwerken
	Inspiratie opdoen
	Kennis en vaardigheden opdoen
	Kennis en vaardigheden delen
	Werken aan concrete (doetank)vraagstukken
	Anders, namelijk
	Anders, namelijk

9. In hoeverre kregen deze functies van SNW Cafés (in het algemeen) in SNW café IV voldoende aandacht en ruimte in het programma?

Functie van SNW Cafés (in het algemeen)	
Netwerken	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Inspiratie opdoen	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Kennis en vaardigheden opdoen	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Kennis en vaardigheden delen	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Werken aan concrete (doetank)-vraagstukken	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Anders, namelijk...	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening
Anders, namelijk....	<input type="checkbox"/> te weinig aandacht <input type="checkbox"/> precies genoeg aandacht <input type="checkbox"/> te veel aandacht <input type="checkbox"/> geen mening

10. Alles bij elkaar genomen, welk rapportcijfer (1-10) zou u SNW café IV geven?

.....

Hieronder volgen enkele vragen over de website en de LinkedIn community.

11. Heeft u de website www.slimmernetwerk.nl wel eens bezocht?

- Ja
- Nee (ga verder met vraag 13)
- Weet ik niet (ga verder met vraag 13)

12. Welke Rapportcijfer (1-10) zou u de website geven?

13. Kunt u dit cijfer toelichten?

14. Heeft u nog suggesties ter verbetering van de website?

15. Bent u lid van de LinkedIn community van SNW?

- Ja
- Nee (u kunt de rest van de vragen overslaan)
- Weet ik niet

16. Draagt u actief bij aan de discussies?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

17. Welke Rapportcijfer (1-10) zou u de LinkedIn community geven?

18. Kunt u dit cijfer toelichten?

19. Heeft u nog suggesties ter verbetering van de LinkedIn community van SNW?

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Slimmernetwerk wordt uitgevoerd vanuit het programma 'Innoveren door professionals' door een consortium van Kennisland, Kafkabrigade en TNO. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt dit inhoudelijk en financieel vanuit het interbestuurlijke programma "Beter Werken in het Openbaar Bestuur".

Bijlage B8. Evaluatie Vragenlijst Slimmernetwerk Grand café

Evaluatie Slimmernetwerk Grand Café

22 november 2012

Slimmernetwerk is een netwerk van en voor innovatieve professionals en managers in de publieke sector.

Om het netwerk zo goed mogelijk te kunnen faciliteren is uw feedback van groot belang. Daarom willen we 5 minuten van uw tijd vragen om deze vragenlijst over het Grand Café in te vullen.

Bij voorbaat hartelijk dank!

1. Voor welke (overheids-)organisatie bent u werkzaam?

2. Bent u momenteel (2012) betrokken bij een Doetank van het Slimmernetwerk?

- Ja, namelijk bij
- Nee

3. Zijn de vandaag benoemde thema's (de pitches) prangende vraagstukken over vernieuwing in de publieke sector?

- Ja
- Nee, want.... [graag hieronder toelichten]

4. Heeft u een prangend vraagstuk over vernieuwing in de publieke sector voor een Doetank?

- Nee
- Ja, namelijk.... [graag hieronder toelichten]

5. Noem de sterke en zwakke punten van het Grand Café

Sterke punten Grand Café	Zwakke punten Grand Café

6. Alles bij elkaar genomen, geef een rapportcijfer (1-10) voor het Grand Café:

7. Heeft u een suggestie ter verbetering van het Grand Café?

8. Wat vindt u van de Doetanks als aanpak om tot vernieuwing te komen?

- Zeer goed
- Goed
- Slecht
- Zeer slecht
- Geen mening

9. Heeft u een suggestie ter verbetering van de Doetank-aanpak?

10. Zou u bij een Doetank betrokken willen zijn, als opdrachtgever of anderszins?

- Ja
- Nee

11. Zo ja, mogen we u daarvoor benaderen?

- Ja

Naam	
Telefoonnummer	
Emailadres	

- Nee

Hartelijk dank voor de moeite!

Slimmernetwerk wordt uitgevoerd vanuit het programma 'Innoveren door professionals' door een consortium van Kennisland, Kafkabrigade en TNO. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt dit inhoudelijk en financieel vanuit het interbestuurlijke programma "Beter Werken in het Openbaar Bestuur".

Bijlage C Resultaten van Meten en Monitoren

Bijlage C1. Overzicht activiteiten

activiteit	cijfers	onderwerpen/doelen	resultaat en leerpunten
SNW Cafés	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Slimmernetwerk cafés, volgens planning • Rond de 60-65 bezoekers per café (= beoogde aantal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke ontmoetingsplaats voor innovatieve professionals met als hoofdoelen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspiratie opdoen; 2. Kennis delen en opdoen; 3. Nieuwe contacten leggen/verbinden; 4. Werken aan concrete vraagstukken Doetanks: • We hebben met verschillende vormen van cafés gewerkt, om uit te vinden wat het best werkt. Café 3 (diversiteit) had een ander doel/onderwerp (bewustwording & kennisdeling op het gebied van diversiteit). Dit soort cafés zijn niet de 'standaard' cafés die we volgend jaar willen organiseren. Café 4 (Doetanks aan zet) is een concept waar we volgend jaar meer nadruk op willen leggen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De opkomst was naar verwachting en naar wens. De cafés zijn sinds 2011 in omvang gegroeid van gemiddeld 40 naar 65. • Veel energie en enthousiasme bij de bezoekers voor Doetanks en innovatie in bredere zin. • Veel initiatiefnemers voor Doetanks. De ervaring leert dat veel initiatieven echter niet van de grond komen. Selectie vanuit SNW-projectgroep noodzakelijk, om de kans van slagen te vergroten. • Ook uit schriftelijke enquêtes en interviews achteraf blijken de bezoekers tevreden over de cafés. Bijv. uit een pilotevaluatie onder bezoekers van Café 4 (helaas was de respons beperkt) kregen wij de indicatie dat inspiratie opdoen en kennis delen de belangrijkste functies waren van de cafés en dat deze voldoende aandacht kregen. Het gemiddelde cijfer dat deze (beperkte) groep bezoekers gaf was een 7,8. Voor het Grand Café hebben we de evaluatie verder ontwikkeld en kregen we een grotere respons.
Grand Café	<ul style="list-style-type: none"> • 77 aanwezigen • Gemiddelde cijfer (32 respondenten) was een 7,4. • Veel potentiële nieuwe opdrachtgevers en doetankleden (72% van de respondenten van de evaluatie zou bij een Doetank betrokken willen worden, waarvan het overgrote deel contactgegevens heeft achtergelaten). 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgevers (managers) bekend maken met het Doetankconcept. • Nieuwe onderwerpen verkennen voor Doetanks vanuit managementperspectief. • Opdrachtgevers en Doetankleden voor nieuwe Doetanks werven (opdrachtgevers vinden bleek nog een knelpunt bij veel Doetanks). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de evaluatie blijkt dat het verbinden van professionals met verschillende achtergronden als belangrijkste sterke punt van het Café wordt gezien. Veel bezoekers wilden bij een Doetank betrokken worden en hebben hun contactgegevens achter gelaten. • Voor één concrete Doetank (open slopen) is een basis gelegd. • Lange werksessies kunnen heel vruchtbaar zijn wanneer er een goed vraagstuk ligt met proactieve professionals, maar heel moeilijk verlopen wanneer er een vaag vraagstuk ligt waar passieve professionals wat mee moeten. • Het inzicht dat opdrachtgevers/managers waarschijnlijk toch op een andere manier betrokken moeten worden dan grootschalige bijeenkomsten.
Masterclasses	<ul style="list-style-type: none"> • 3 masterclasses voor Doetankleden • Tussen de 15 en 25 bezoekers (volgens planning) • 1 masterclass van Roel in 't Veld als prijs voor Doetank schuldhulpverlening 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisoverdracht, tips en tools voor de aanpak. • Werken aan het Doetank-vraagstukken onder begeleiding van de eigen coach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke start (referentie) aan werkzaamheden in Doetank. • Inhoudelijke voortgang van doetanks is een belangrijk resultaat van de opleidingsdagen. • Generieke aanpak past echter niet bij alle doetanks, zeker niet naarmate de Doetanks langer bezig zijn (dan 'groeien' ze een beetje uit elkaar'). Dat zagen wij terug in de beperkte aanmeldingen vanuit bepaalde (vergevorderde) doetanks naarmate het jaar vorderde. • De aanwezigen op de masterclasses waren positief over alle bijeenkomsten in de evaluaties. • Er is besloten om de Masterclasses volgend jaar niet in deze vorm voort te zetten. De masterclasses zullen ingericht worden voor intervisie van de coaches van de Doetanks.

activiteit	cijfers	onderwerpen/doelen	resultaat en leerpunten
Website	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf 14 oktober 2011 tot 13 november 2012 zijn er 10.553 bezoekers geweest. Gemiddeld duurde een bezoek 3:41 minuten. • Het aantal bezoekers is gegroeid van ongeveer 600 bezoekers per maand in het begin van 2012 naar ongeveer 800 bezoekers in het tweede deel van 2012. • 59% daarvan was nieuwe bezoeker, 41% was terugkerende bezoeker. • De meeste bezoekers trok de site rond de periode van de cafés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitekaartje van SNW voor vernieuwers. • Doorverwijzingen naar andere onderdelen SNW • Aankondigingen en aanmeldingen. • Aandacht geven aan innovatie en vernieuwers binnen de publieke sector. Tevens van belang voor imago van de publieke sector (rond innovatie). 	<ul style="list-style-type: none"> • De website wordt vergeleken met vorig jaar (2011) meer en langer bezocht. • Regelmatig worden de functionaliteiten aangepast na (informele) evaluaties (videomateriaal, aanmeldingstool, structuur kenniswijzer etc.) . • De zichtbaarheid van Doetanks via de blogs blijft een aandachtspunt. Een deel van de Doetanks opereert bewust "onder de radar". • In een beperkte pilotevaluatie onder 7 bezoekers van Café 4 gaven de respondenten de website een gemiddeld een 7. Overzichtelijkheid en gebruikersgemak worden als positieve punten genoemd. De concrete ondersteuning van Doetanks zou beter kunnen. Er werden geen concrete suggesties ter verbetering gegeven. De blogs die daarna zijn toegevoegd, bieden daar mogelijkheden voor maar worden nog beperkt gebruikt door veel doetankleden.
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal leden toegenomen tot 3082 (12-12-2012). In september 2011 waren dat er nog maar +/- 1450. Als men, ter illustratie, aanneemt dat elk lid weer 300 contacten heeft, wordt duidelijk hoeveel professionals potentieel bereikt kunnen worden. • Veel verschillende onderdelen uit de publieke sector zijn vertegenwoordigd. Steeds meer gemeenteambtenaren en minder commerciële leden t.o.v. publieke.* • Aantal bijdragen en de responsrate zijn ook toegenomen t.o.v. 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatieplatform voor doetankleden en innovatieve professionals met als doel: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verbinden/contacten leggen; 2. Informatieverzoeken uitzetten en beantwoorden; 3. Nieuwe Doetankleden werven (ook indirect door actieve mensen te benaderen door projectgroep); 4. Discussiëren over vernieuwing. 	<ul style="list-style-type: none"> • SNW groep blijkt een populaire groep voor de publieke sector binnen de LinkedIn community. De SNW groep kan qua omvang en activiteit vergeleken worden met Ambtenaar 2.0 en Binnenlands bestuur. • De groei van de community is boven verwachting. • Het aantal bijdragen aan discussies is ook verder toegenomen t.o.v. 2011. • Veel leden voor doetanks zijn geworven via de LinkedIn groep. • Contacten tussen doetankleden en andere innovatieve professionals of andere innovatieve professionals onderling. • De discussies worden nu strakker gemodereerd, oude discussies zijn verwijderd. • Er is de maanden minder discussie en er zijn meer oproepen voor hulp en reacties daarop. • Actieve leden worden eruit gepikt en persoonlijk benaderd om ook op andere manieren te participeren in het SNW.
Twitter#slimnet	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal volgers is toegenomen van ongeveer 300 vorig jaar tot ruim 800 in december 2012. In totaal hebben we ongeveer 1500 tweets verstuurd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbinden van tweets van mensen aan het netwerk was het oorspronkelijke doel. Inmiddels worden we meer opiniërend, dit vergroot de impact van de tweets, • Ondersteunende communicatie (aankondigingen of verslagjes). • Marketing voor Slimmernetwerk en andere vernieuwende initiatieven in het openbaar bestuur (bijv. "Serious Ambtenaar") Directe communicatie met leden 	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter wordt door de groei van het aantal volgers een steeds belangrijker kanaal voor interactie met het netwerk. • Steeds vaker geretweet (vergeleken met 2011).

* Op basis van een steekproef van LinkedIn leden en de indruk van de LinkedIn beheerder.

Bijlage C2 Overzicht Doetanks

Doetank	onderwerp	beoogd doel	fase	bijzonderheden
1. Kennisbehoud Publieke Sector	Mede gezien de vergrijzing en uitstroom van professionals in de publieke sector, gaat veel kennis verloren. De Doetank ontwikkelt oplossingen om cruciale kennis te borgen in organisaties.	De Doetank zoekt en test: <ul style="list-style-type: none"> • NIVEAU I - Concrete nieuwe tools/ instrumenten voor organisaties om kennis te behouden en beter beschikbaar te maken. • NIVEAU II - Manieren om kennisdeling tussen publieke organisaties (inhoudelijk en procesmatig) op gang te brengen en effectiever te maken. • NIVEAU III - Het ultieme werk van de Doetank Kennisbehoud is om te pionieren in het inter-organisatieel kennisdelen tussen publieke organisaties. De abstracte vraag die daarbij hoort: wat is er voor nodig om effectieve, dynamische kennisomgevingen te creëren voor multidisciplinaire teams van professionals? 	Bij het Kadaster is een experiment uitgevoerd met <i>'Knowledge Scene Investigation'</i> . Een manier om medewerkers te 'verhoren' (geïnspireerd op verhoormethoden bij de politie) om zo de kennis van een medewerker expliciet te maken en te documenteren. Nu is de vraag van implementatie en opschaling aan de orde. Ook zijn er nog twee interventies bedacht waar nog niet mee geëxperimenteerd is.	Enthousiaste groep met een actueel onderwerp waar veel publieke organisaties in geïnteresseerd zijn (potentiële opdrachtgevers). Over de Doetank Kennisbehoud is een kort artikel verschenen in het blad PM.
2. Maatschappelijk rekenkameronderzoek	Bewust maken van de verschillende manieren van Rekenkameronderzoek	Een artikel gericht op gemeenteraden over verschillende typen rekenkameronderzoek en de keuzes die je kunt maken in manieren van onderzoek uitvoeren. Rond het artikel wordt dan ook een campagne georganiseerd. Daarnaast wordt er een experiment gedaan met maatschappelijk rekenkameronderzoek in de gemeente Ronde Venen.	Het artikel is geschreven en wordt binnenkort gepubliceerd. Naar aanleiding daarvan wordt gesproken over de campagne. De startbijeenkomst van het onderzoek is inmiddels geweest. Begin januari 2013 gaat het onderzoek echt van start.	
3. Slim en verantwoord innen	Integrale schuldhulpverlening, incl. overheidscrediteuren.	Experiment opzetten in een gemeente om op een alternatieve wijze overheidsschulden te innen bij multi-probleemgezinnen die wel willen maar niet kunnen betalen. Hiermee kan het nationale beleid rond overheidsincasso en schuldhulpverlening verder ontwikkeld worden (opschaling).	Cruciale belanghebbenden, zoals CJIB en het ministerie van V&J hebben toegezegd het probleem aan te willen pakken en een experiment te willen organiseren met alternatieve wijzen van innen. Een projectgroep moet worden opgezet, die het experiment meer concreet moet vormgeven (daarbij is de Doetank afhankelijk van de kennis en medewerking van CJIB en V&J). Echter, op dit moment moeten er mensen vrijgemaakt worden bij de 2 organisaties en dit is een moeizaam proces, mede gezien de bezuinigingen.	Doordat deze Doetank ook in 2011 al actief was, loopt deze op bepaalde onderdelen voor op de rest. De implementatie binnen CJIB en V&J is een moeizaam proces. We hebben steun op hoog niveau mede dankzij het supportteam. Aan de andere kant zijn enkele sleutelfiguren van functie verwisseld. De middelen (mensen) vrijmaken voor een experiment is nu het centrale aandachtspunt.

Doetank	onderwerp	beoogd doel	fase	bijzonderheden
4. Crowdfunding/ Crowdsourcingplatform Voor je Buurt (VJB)	Online tool die vraag en aanbod matcht voor maatschappelijke initiatieven. Vergelijk met 'voor de kunst' (zie www.voordekunst.nl)	Een tool ontwikkelen en deze in een pilot testen. Vervolgens ook zorgen dat de continuïteit geborgd wordt. Het ultieme doel is dat de organisatie achter VJB na de pilot verzelfstandigt en opereert als hét crowdfunding- en -sourcing platform voor buurtinitiatieven in Nederland.	<p>Tool is ontwikkeld en er loopt nu een pilot in verschillende gemeenten. Het is een betaalde opdracht, waarin we een pilot van 7 maanden doen (Kennisland i.s.m. Netwerk Democratie, 7 gemeenten en BZK). De pilot kent drie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een doelin: Het platform bouwen en testen met eerste projecten. • Een leerlijn: kennisontwikkeling over de inzet van crowdfunding en -sourcing voor maatschappelijke/ sociale projecten. • Een communicatielijn: de PR-tak van het project, waarin communicatie en PR-strategie worden ontwikkeld met het doel om VJB aan het eind van de pilot landelijk bekend te maken. 	<p>Zeer succesvolle Doetank, is vrijwel meteen een pilot geworden. Mede hierdoor is het wel een vrij afzijdige Doetank. Het loopt goed, maar het is wel belangrijk om te zorgen dat de lessen en resultaten wel in het Slimmer-netwerk gedeeld worden.</p>
5. Train je collega	Hoe kan het concept van Train je collega verder verspreid worden?	Plan is om tot een handleiding voor Train je collega te komen en tot nieuwe organisaties die Train je Collega gaan uitvoeren.	<p>De Doetank Train je Collega is afgerond. We hebben vooral begeleid bij het landelijk maken van het TJC-concept. Onze bijdrage is daarbij vooral geweest om de groep te inspireren en met ze te reflecteren.</p> <p>Ander onderdeel van onze activiteiten was het plegen van interventies t.b.v. het verbeteren van de relatie tussen het oorspronkelijke Amsterdamse team en de Doetankleden die vooral bezig zijn geweest om het concept landelijk te laten landen.</p> <p>De Ambitie is om dit jaar echt extra ondersteuning te leveren bij het opschalen om te zorgen dat TJC in oktober 2014 bij zoveel mogelijk organisaties wordt uitgevoerd.</p> <p>Andere mogelijkheden die we zien is een verbinding tussen Train je Collega en andere initiatieven binnen SNW, zoals Serious Ambtenaar, maar ook de Doetanks. TJC zou bijvoorbeeld een mooi platform kunnen zijn voor Doetank-leden om de uitkomsten van hun Doetanks te delen. (TJC als diffusietool).</p>	<p>TJC was een al bestaand concept, voor het bij het Slimmer-netwerk terecht kwam. O.a. ontwikkeld en beproefd door de gemeente Amsterdam en een aantal ministeries.</p>

Doetank	onderwerp	beoogd doel	fase	bijzonderheden
6. Beleefde belemmeringen rond arbeidsmobiliteit	Mobiliteitscultuur: wat zijn beleefde belemmeringen voor mobiliteit en hoe kunnen we die belemmeringen reduceren?	Een experiment ontwikkelen om de vrijwillige mobiliteit van medewerkers te versterken, zodat gedwongen mobiliteit voorkomen wordt.	Ontdekkingsfase (0). Er zijn inmiddels 7 korte interviews gehouden met mensen van verschillende organisaties over wat hen tegenhoudt of drijft bij mobiliteit. Waterschap de Dommel verzamelt nog een aantal narratieven en wil graag aan de slag.	Meerdere organisaties zijn geïnteresseerd. Zo heeft ook Dienst Landelijk Gebied interesse om een Doetank rond vrijwillige mobiliteit op te zetten.
7. Groene Mug Academie	“Hoe kunnen we op een slimme en duurzame manier stageplaatsen en stagiairs matchen op het thema duurzaamheid?”	Idee is om een (online) platform te ontwikkelen voor overheid, onderwijs en bedrijven waarmee zij geholpen worden bij het gezamenlijk duurzaam werken.	Ontdekkingsfase (0). Klimaatbeleid en duurzaamheid geen prioriteit meer in gemeente Haarlem. Momentum en aanleiding daardoor weggezaakt, alsmede animo bij trekker.	Voorstel om Doetank te stoppen.
8. Doetank Jong in Zicht	Moet een Doetank met zeer getalenteerde jonge ambtenaren (van verschillende organisaties) worden, die zich bezig gaan houden met de vraag hoe de Jonge Ambtenaar structureel een belangrijkere rol gaat spelen in het vernieuwingsproces bij de overheid.	Hierover nieuws als de Doetank daadwerkelijk met elkaar heeft geformuleerd wat ze wil doen. Hierover in januari of februari meer bericht.	De Doetank heeft onlangs gemeente Delft als opdrachtgever gevonden en kan nu van start met het concreet maken van het vraagstuk. Het team is nog in opbouw. Er worden dus nog mensen geworven. In totaal doen er nu mee: <ul style="list-style-type: none"> • 3 jonge ambtenaren uit de gem. Delft • 1 jonge ambtenaar vanuit BZK • 1 jonge PHD-studente en medewerker van Bureau Jeugdzorg Amsterdam (tevens genomineerde voor de Jonge Ambtenaar van het Jaar verkiezing) 	
9. Gemeente zonder huis (management Doetank)	Hoe ziet de gemeente zonder huis er uit?	N.t.b.	Mogelijke Doetank: tot nu toe vooral een idee	
10. Jongeren aan zet	Onderzoek naar de volgende vragen: hoe kun je jongeren langer blijven boeien voor een baan in de publieke sector? Waarom zou je goede jonge werknemers zomaar de organisatie laten verlaten terwijl zij nu, maar zeker in de toekomst, zo hard nodig zijn?	De Doetank heeft het onderzoek afgerond. De leden hebben op verschillende podia workshops gegeven en trainees geïnterviewd.	Afgerond, maar geen eindrapport opgeleverd. Deze Doetank is behoorlijk abrupt gestopt, aangezien de leden van de Doetank nieuwe banen hebben gekregen en daar prioriteit aan gaven. Het onderzoek is afgerond, maar het eindrapport heeft de coach niet ontvangen.	
11. Doetank Nieuwe Publieke Werker	Welke voorwaarden heb je als nieuwe publieke werker nodig van de organisatie om projecten (bijvoorbeeld burgerinitiatieven) te realiseren?	In een gemeente een project in 2 of 3 maanden realiseren (bij voorkeur een burgerinitiatief rond duurzaamheid). De Doetank fungeert als een soort breekijzer. Op basis van wat de Doetank ervaart, wordt er duidelijk wat een publieke werker nodig heeft.	Deze Doetank is gestopt, bij gebrek aan actieve Doetank-leden.	Trekker is een echte doener en wil heel graag. Veel mensen zijn geïnteresseerd in het onderwerp, maar toch huiverig om daadwerkelijk actie te ondernemen.

Doetank	onderwerp	beoogd doel	fase	bijzonderheden
12. De nieuwe leidinggevende	Effectief leidinggeven in een veranderende omgeving in de publieke sector	Tips, suggesties en goede voorbeelden	Doetank is gestopt. Er zijn ervaringen uitgewisseld over Het Nieuwe Werken maar de Doetank miste een duidelijke en concreet doel. Daarnaast waren er slechts enkele echte managers betrokken.	
13. GGZ/Vaktherapie	Hoe kan vaktherapie toegankelijk blijven voor kwetsbare groepen?	Eerste stap maken in een visie op vaktherapie 2020 en de positionering van vaktherapie in het GGZ-veld.	Gestopt: Doetank wilde bijeenkomst ('collectief Functioneringsgesprek') organiseren met alle stakeholders. Doel van de bijeenkomst was om aan de hand van casus de positie van vaktherapie in het GGZ-veld te bespreken. Echter, geen van de stakeholders was bereid deel te nemen aan zo'n bijeenkomst. In een masterclass die ze nog tegoed hebben, zullen zij vervolgens eerste stappen zetten in de richting van de visie.	Het idee voor deze Doetank heeft op het Grand Café in 2011 de prijs gewonnen voor het meest veelbelovende Doetank-idee. Er bleken echter geen geïnteresseerde opdrachtgevers te vinden.

Bijlage C3. Zelfreflectie 10 richtingzoekende vragen

Opschaling richting systemisch innoveren

We staan stil hoe de SNW-projectgroep reflecteert op het eigen SNW-project/programma en zichzelf, vanuit het toekomstige perspectief om de bottom-up innovatie (de Doetanks en de activiteit zoals website en cafés) 'op te schalen' naar een grotere impact in het kader van bijdragen aan 'duurzaam innovatievermogen' van de publieke sector als geheel. Dat duurzame opschalingseffect noemen we 'systemisch innoveren'.

Instrument: B3.b : 10 richtingzoekende vragen, met de volgende 'antwoorden'.

1. Versterken de activiteiten (website, cafés, sociale media e.d.) van SNW de netwerkvorming en het ontstaan van platforms?

Over het algemeen beantwoorden de projectteam leden deze vraag positief. De activiteiten vergroten de zichtbaarheid en het imago van SNW. Het verbindt mensen en bevordert netwerkvorming. Een kritische opmerking is of men zichzelf ziet als netwerk of platform: identificeren de bezoekers/deelnemers zich als leden van een community? Waarschijnlijk een klein deel wel (de trouwe cafébezoekers en website-discussianten) en een groot deel (nog) niet (de incidentele en instrumentele participanten).

Aandachtspunten:

- hoe versterken we de zelfredzaamheid en zelfsturing (autopoësis) van de community-leden en maken we hen minder afhankelijk van de organisatoren;
- hoe zorgen we dat het een community wordt, d.w.z. dat de leden zichzelf ook percipiëren als leden van een community met daarbij horende 'rechten en plichten';
- hoe verbinden we de 'losse' offline (cafés e.d.) en online (website, LinkedIn netwerk, e.d.) activiteiten en hoe zetten we SNW neer als een 'merk'; hoe verbinden we de platforms die er zijn (bijv. netwerken jonge ambtenaar, ambtenaar 2.0 en dergelijke netwerk-initiatieven).

2. Is SNW aantrekkelijk, zichtbaar en benaderbaar voor 'onbekenden'?

Deze vraag kan (eigenlijk) alleen door de doelgroep worden beantwoord. SNW wordt gezien als laagdrempelig en toegankelijk (website, LinkedIn groep, netwerk cafés). We horen soms echter ook dat het netwerk onbekend is (bij ZBO's bijvoorbeeld). De publieke sector is groot en de ambitie op het gebied van zichtbaarheid ook.

Aandachtspunten:

- zichtbaarheid en aantrekkelijkheid meten onder de doelgroepleden;
- meten of bezoekers/deelnemers zichzelf identificeren als leden van een community;
- hoe kunnen de Doetanks zichzelf zichtbaarder maken; soms blijven zij bewust 'low profile' en opereren zijn 'onder de radar' (ketenpartners binnen Schuldhulpverlening zijn voorzichtig);
- wat de Doetankleden 'leren', zou meer naar buiten kunnen worden gebracht; ook de ideeën die zij ontwikkelen;
- via de samenwerking met anderen (KING, VNG etc.) kan zichtbaarheid toenemen, ook als zij dit op hun websites zetten;
- aan Doetankleden duidelijker aangeven wat zij van het netwerk kunnen verwachten (bijv. op cafés), maar ook wat het netwerk van hen verwacht (niet alleen halen, ook brengen).

- stimuleren van online-participatie onder leden van zowel de projectgroep als de community door erachter te komen wat hen zou 'triggeren' (what's in it for them?).
- als projectgroep meer participeren in discussies, op platforms etc. (mits we inhoudelijk iets te melden hebben).

3. Staat SNW voldoende open voor co-creatie, open innovatie en kennisdeling?

Als het gaat om partijen die vanuit hun rol raakvlakken hebben met publieke innovatie staat SNW open (KING, VNG, Skynets). Er is goede samenwerking bij de cafés (kennisdeling). Dit leidt overigens niet altijd tot concrete samenwerking. Maar de openheid is minder het geval bij potentiële 'concurrenten' (KIM). De toegevoegde waarde is soms niet duidelijk aanwezig. Soms is achteraf de synergie te beperkt (NSVP). Een meer open houding is sowieso te bevorderen door:

- het vragen van feedback op ons optreden vanuit de community;
- minder koudwaterrees bij 'concurrenten' en nadrukkelijker zoeken naar synergie;
- nadrukkelijker op zoek gaan naar mogelijke 'partners' en 'kennissen';
- contacten die er zijn nadrukkelijker laten uitmonden in iets concreets (niet laten verzanden);
- kijken wat je kunt leren van andere landen (bijv. op het vlak van 'design thinking' in de UK);
- meer te rade gaan bij 'belendende percelen' die iets soortgelijks doen op heel andere terreinen (andere 'communities of practice', 'sociaal ondernemerschap', innovatie in het bedrijfsleven, sociale innovatoren, etc.);
- meer co-creëren met anderen/cocreatie stimuleren, bijv. met 'battle of concepts' (zie NCSI).

4. Is SNW voldoende responsief, proactief en initiërend ten opzichte van maatschappelijke ontwikkelingen en personen/organisaties?

Het SNW laat nog weinig 'van zich spreken', mengt zich niet in debatten. (misschien mede omdat de Doetanks nog niet de gewenste impact/effecten hebben).

Aandachtspunten:

- zelf meer 'publiceren' en publiciteit zoeken;
- de stuurgroep, adviesgroep en supportgroep nadrukkelijker zichzelf laten positioneren; ook hier zit weinig zelfsturing;
- Doetanks juist opstarten op het gebied van maatschappelijke vraagstukken (zoals bij Grand Café); ook meer toetsen wat de maatschappelijke relevantie is van een idee/initiatief;
- actiever op zoek gaan naar Doetanks bijv. via een instituut als De Ombudsman of via klachtenprocedures/tevredenheidsonderzoeken bij gemeenten, publieke diensten etc.

5. Zijn de oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die de Doetanks ontwikkelen urgent, haalbaar en uitvoerbaar?

De initiatieven voor de huidige Doetanks zijn doorgaans kleinschalige, gelimiteerde (focus op een specifiek i.p.v. generiek issue), lokale en soms geïndividualiseerde onderwerpen. Ze zijn eerder idiosyncratisch dan dat zij het algemeen maatschappelijk belang dienen.

Vaak is het namelijk een onderdeel of een casus van een groter maatschappelijk vraagstuk. Het voordeel is dat de startfase vaak wel lukt (als een trekker echt wat wil, is een start gauw gemaakt). Het nadeel is dat het juist de bedoeling is om het vraagstuk 'op te schalen', want dan komen al snel meer stakeholders in beeld, die het tezamen juist weer ingewikkeld maken. SHV is er een goed voorbeeld van. Toen het een 'klein probleem' was van een schrijnend individueel geval, was een start snel gemaakt, maar nu partijen in de procesketen samen wat moeten doen, wordt het een stuk lastiger. Andere oplossingen uit Doetanks zijn eenvoudiger te verspreiden en hoeven niet zozeer naar een ander niveau getild te worden. Zo kan het concept "train je collega" gemakkelijk worden ingevoerd bij verschillende organisaties en dat is ook gebeurd. Daarnaast wordt nog genoemd dat Doetanks aanbod-gemotiveerd werken en het is moeilijk de algemene projectdoelen een plek te laten krijgen. Urgentie, haalbaarheid en uitvoerbaarheid verschillen per Doetank-oplossing.

Aandachtspunten:

- Doetank-ideeën vooraf toetsen op hun (ingeschatte) urgentie, haalbaarheid en uitvoerbaarheid. Dat is lastig omdat Doetanks 'experimenten' zijn, maar het is wel van belang de faalkans te verkleinen (bijv. door inbedding met opdrachtgever en supportcomité).
- Bij lopende Doetanks de urgentie, haalbaarheid en uitvoerbaarheid helpen concretiseren, zodat slaagkans groter wordt.
- Doetankers laten reflecteren op hun 'maatschappelijke rol' (ze doen het niet alleen voor zichzelf).
- Niet alle Doetanks hoeven per se opgeschaald. Sommige lokale initiatieven lenen zich daar niet voor en dat is dan ook niet erg.
- Doetanks wel meer zichtbaar maken, ook al is hun onderwerp 'lokaal'; het kan anderen weer wel 'besmetten'.

6. Weet SNW de opbloeiende activiteiten te sturen naar duurzamere verbanden, structuren, netwerken en organisatievormen?

Dit is een lastige maar een belangrijke stap bij het opschalen van (mogelijke en geïmplementeerde) oplossingen. SHV is wederom het voorbeeld, dat aantoont dat er geen vooraf uit te stippelen route bestaat. Bij Train Je Collega zie je wel de netwerkwerking. Het is echter een afbreukrisico als het SNW project zou ophouden te bestaan, want dan is de kans groot dat het netwerk/de community verdwijnt. Dilemma: kan SNW via de Doetank-uitkomsten (alleen) een community worden, of is er meer nodig?

Aandachtspunten:

- goed beschrijven van de stappen en gebeurtenissen bij elke Doetank om daarvan 'te leren door goed te documenteren';
- vanuit het innovatie-managementmodel proberen achteraf te begrijpen wat er precies gebeurt;
- zoeken naar generaliseerbare elementen en die onderbrengen in een 'aandachtspuntenlijst' voor andere Doetanks;
- waken voor een aanpak die de 'fasen' benadrukt en de 'feiten' veronachtzaamt, waardoor we gaan lijden aan tunnelvisie;
- aanpak ontwikkelen wat voor duurzaam opschalen de stimulerende en remmende factoren zijn (model);
- Het supportcomité optimaal benutten als makelaar in relaties en contacten (naast

- hun andere taken);
- Hoe verkleinen we de afhankelijkheid van de community van het SNW 'project'?
- Hoe kunnen we het netwerk meer 'verankeren' en duurzaam maken?
- Hoe kunnen we goed gemotiveerde mensen er meer bij betrekken?

7. Is SNW in staat stakeholders te werven om volume te ontwikkelen als sociale beweging?

Dit is een 'zwakke achilleshiel' omdat we afhankelijk zijn van die stakeholders: dat wil zeggen zonder stakeholders is het moeilijk een sociale beweging (goed werkende community) op gang te krijgen en te houden. We zullen de stakeholders in beweging moeten zien te krijgen.

Aandachtspunten:

- BZK bewegen om een proactieve rol in te nemen. Nu is het op bepaalde momenten afwachtend en dat helpt ons niet. Nagaan hoe het support-comité hierbij kan helpen;
- Andere werkgevers in de publieke sector aanspreken op hun innovatievermogen in het belang van publieke waarde (lees: wijzen op hun bureaucratie en dat ze daar wat aan kunnen doen);
- Doorgaan met activiteiten om sponsors en kennissen te werven (zoals KING).

8. Is SNW innovatief en creatief en vinden derden SNW innovatief en daadkrachtig?

De mate van innovativiteit kan het best worden beoordeeld door externe deskundigen, 'concurrenten' (CM e.d.), en misschien ook door Doetankers en door (eind-)gebruikers (burgers, managers). Uiteraard mag onze opdrachtgever er ook wat van vinden, maar deze zou eigenlijk ook op zichzelf mogen reflecteren, en wellicht meer durf tonen (kwetsbaar opstellen).

Aandachtspunten:

- Feedback vragen van derden op onze 'innovativiteit';
- Ons innovatievermogen kritisch tegen het licht houden en de deficiënties benoemen op het niveau van de projectgroep als geheel (zijn we echt creatief, en hoe staat het met onze visie?);
- Meer doen aan kennisdelen (met derden eventueel);
- Hoe vergroten we de daadkracht van/binnen de Doetanks?
- Zijn onze methoden creatief (Business case, Doetank Methodiek) en/of leiden ze tot creativiteit?

9. Wat zijn stimulerende en remmende factoren voor SNW binnen de projectgroep en in haar omgeving?

Projectgroep: stimulerende factoren zijn de aanwezigheid van intelligente en betrokken personen die zich willen inzetten voor de 'publieke zaak'. Een remmende factor is dat de groep tijd nodig heeft elkaar te leren kennen en de neiging heeft tot conformistisch gedrag en 'aardig zijn' voor elkaar. Veel 'overleg' maar te weinig 'uitvoering'. Dilemma: eigenlijk is meer overleg (contact, teaming) nodig, maar ook kostbaar. De samenwerking is nog suboptimaal, maar duidelijk gegroeid het afgelopen jaar. Binnen BZK is men nog niet 'dolenthousiast' over de resultaten (maar men beseft dat het geen makkelijk traject is).

Aandachtspunten:

- De aanwezige diversiteit van de projectgroep optimaler benutten. Diversiteit leidt tot suboptimale communicatie, maar is juist ook de basisvoorwaarde voor innovatie;
- Innovatie vereist afwijken van de norm, terwijl conformisme de dood in de pot is; daarop kan de projectgroep alerter zijn dan tot nu toe (durven dingen anders te doen);
- Beter afspraken maken met elkaar (op tijd, proactief elkaar betrekken bij zaken, uitvoerbaar maken wat we willen, verschillen beter overbruggen);
- Beter bepalen wat we wel en niet doen, en wie wat doet (stroomlijnen: doen we de goede dingen en doen we die dingen goed);
- Zorgen dat we zelf werken aan de resultaatdoelen van SNW (doen, leren, veranderen, effecten) en daarin een betere balans vinden (nu: veranderen en effecten ondergeschikt aan doen en leren);
- Ambities sterker uitdragen en positief georiënteerde organisaties aan ons binden.

Omgeving: In de omgeving/het veld zijn mensen positief, men omarmt het idee. Er is echter weinig kritische massa (selectiviteit in deelname) en men wil vooral het 'eigen ei leggen'; daardoor is er weinig echt kritische reactie en reflectie (risico van ego-retoriek). Ook bij BZK is men positief doch afwachtend. BZK zit natuurlijk gevangen in haar eigen rol (catch 22: als men kritisch is op het project, 'bevuilt' men het eigen nest door het eigen beleid te bekritisieren, en als men positief is, zou men veel pro-actiever het SNW moeten gaan propageren en uitdragen naar anderen).

Aandachtspunten:

- De exposure van SNW vergroten;
- Bedenken hoe we BZK kunnen helpen, wat hebben zij eraan en hun 'klanten' (andere overheidsonderdelen);
- BZK zien te bewegen om een pro-actiever rol te gaan spelen.

10. Is SNW voldoende doelgericht en resultaatgericht (versterken van productiviteitsverbetering en professionalisering)

Er is een tegenstrijdigheid tussen productiviteit en professionalisering (met empowerment en employability) enerzijds en de noodzaak van bezuiniging en efficiëntieverbetering (met dreiging voor baanbehoud) anderzijds, en tegen die achtergrond dient publieke waarde te worden gerealiseerd voor de burger. Voor de Doetanks is dit een 'ver van mijn bed show'. Terwijl BZK productiviteit loslaat ten gunste van de nadruk op sociale innovatie (minder concreet). Binnen de projectgroep zijn eveneens verschillende accenten: sommigen benadrukken het verbeteren van 'productiviteit en professionalisering' (door 'anders organiseren' en de business case insteek), anderen benadrukken het belang dat Doetankers 'leren' (via masterclasses en het opdoen van ervaringen). Dit heeft zijn weerslag in suboptimale communicatie en stroomlijning van activiteiten (defensiemechanismen zijn in het spel). In elk geval verwacht BZK op dit vlak resultaten van de investering. Hoe helpen we BZK om zichtbaar te maken wat het SNW oplevert?

Aandachtspunten:

- De sense of urgency moet scherper worden in relatie tot het doel van het project;
- Activiteiten, visies en ambities dienen meer te worden afgestemd;
- Doetank ideeën sneller helpen vertalen naar praktijk en het vinden van opdrachtgevers;
- De opdrachtgever kan de targets scherper en duidelijker onder woorden brengen;
- Beter benadrukken dat Doetanks meer vraagstuk-gericht zullen worden, dat het een

leertraject is die professionalisering ondersteunt, monitoring gebruiken om resultaten goed zichtbaar te maken.

Bijlage C 4. Positiebepaling SNW met Sociale Innovatie Spiraal

Positiebepaling op de 'sociale innovatie-spiraal'

Met behulp van de Bijlage B3.c en de 'sociale innovatie-spiraal' heeft de SNW-projectgroep bepaald waar het SNW zichzelf als 'innovatie' plaatst.

De leden van de projectgroep zijn van mening dat het SNW als innovatie zich bevindt in fase 1, 2 of 3.

De argumenten zijn hierbij als volgt.

fase	indicatoren	waarom zit SNW in deze fase?	wat kan SNW doen om een fase op te schuiven?
1. Prompts Ontdekken Factoren die innovatie noodzakelijk maken: 'probleem' definitie	SNW is gelieerd aan diverse 'paarse-krokdillen-vinder' en potentiële Doetanks	<ul style="list-style-type: none"> De belangrijkste activiteiten najaar 2012 zijn gericht op het netwerken en uitbreiden van de community, na veel voorwerk met cafés, website, LinkedIn groep en masterclasses Merendeel van Doetanks en deelnemers blijft op dit niveau 'hangen' 	<ul style="list-style-type: none"> De community-leden kunnen confronteren met de noodzaak taken op zich te nemen, een visie te ontwikkelen en zich rekenschap laten geven wat nodig is om de community 'sustainable' te maken; De projectgroep kan nagaan hoe ze de stakeholders beter kan inzetten (commitment moet hoger) en hoe de weg naar systemisch innoveren kan worden geconcretiseerd; ook moet ze de Doetanks kritisch evalueren op hun haalbaarheid/kansrijkheid op duurzame innovatie en op productiviteit, professionalisering en publieke waardeermeerdering; Betere selectie van vraagstukken aan de poort en mensen werven die in hun dagelijkse werk aan deze onderwerpen werken; doetank-werk prioriteit geven door doetankleden -Inventariseren welke kanalen er zijn (Ombudsman; klachtenprocedures; klanttevredenheidsonderzoeken)
2. Proposals Onderzoeken Ideeën-generatie: goede ideeën benoemen en selecteren	SNW is een platform voor maatschappelijke oplossingen waar men elkaar weet te vinden	SNW organiseert cafés waar men samenkomt; de ideeën die naar voren komen zijn niet altijd gekoppeld aan een 'probleem' en er is geen scherpe selectie	<ul style="list-style-type: none"> de projectgroep kan beter zorgen voor een goede link tussen ideeën, problemen en oplossingen, bijv. door het stelselmatiger toepassen van de Business Case methode. Er moeten meerdere Doetanks succesvol worden afgerond en het resultaat van de doetank/oplossing opschalen indien mogelijk. beter verbinden van SNW aan andere platforms en andere initiatieven in het Openbaar Bestuur (ogen openzetten voor vernieuwing elders).

fase	indicatoren	waarom zit SNW in deze fase?	wat kan SNW doen om een fase op te schuiven?
3. Prototypes Ontwikkelen Ideeën-testing/pilots: testen, demonstreren en uitproberen	SNW is een platform of hub voor organisaties die experimenteren met oplossingen in pilots	Omdat we met SHV in deze fase is, kan worden verdedigd dat SNW in deze fase zit; ook omdat we via cafés onderlinge ervaringen reeds uitwisselen	<ul style="list-style-type: none"> • de projectgroep moet een strategie of aanpak verzinnen om de resultaten te verspreiden naar andere contexten en organisaties/netwerken, en het daar helpen uitzetten. • de projectgroep moet de doetankresultaten sturen op vervolgstappen • doorzetten en doorpakken van de doetanks waarbij de vaardigheid van de coach bepalend is • enkele aansprekende experimenten doen/laten zien (bijv. SHV); successen publicitair uitdragen.

Bijlage C 5. Zelfreflectie met behulp van Logboek-Matrix

Zelfreflectie op het eigen werk van de projectgroepleden afzonderlijk vond plaats met behulp van Bijlage 3.a de logboek-matrix.

Over de 'Stimulerende & remmende factoren' rapporteren wij geanonimiseerd.

1. Over jouw Doetank

- › Omvang van de groepen wordt gezien als een belangrijk punt. Enerzijds wordt opgemerkt dat een grote groep veel massa en veel handjes oplevert, anderzijds kan het ook leiden tot veel overleg en weinig focus. Klein en concreet beginnen maakt de kans op succes groter.
- › Een urgent vraagstuk en een duidelijke (actiegerichte) gezamenlijke doelstelling is van cruciaal belang voor succes.
- › Het is van belang dat de juiste mensen worden betrokken als Doetankleden. Veel professionals kunnen de taken voor de doetank maar beperkt onder werktijd uitvoeren. En de doetank-werkzaamheden komen (daarom) vaak op de tweede plaats. Ook lijken veel doetankleden zich passief op te stellen. Professionals waar hun dagelijks werk aansluit bij de doetanks kunnen meer prioriteit geven aan doetankactiviteiten. Toch zijn juist buitenstaanders ook nuttig voor de frisse blik en een goede mix van disciplines.
- › Het laten aanhaken en de rol van opdrachtgevers is nog steeds een lastig punt. De supportgroep kan deuren openen en door gebruik te maken van de actualiteit (nieuwsberichten en andere rapporten), kan men de urgentie beter onderbouwen. Veel stakeholders die gezamenlijk moeten optreden voor het implementeren van de oplossingen maken het proces in het geval van de schuldhulpverlening complex.
- › Opschaling is nog niet aan de orde bij veel doetanks. Wel wordt opgemerkt dat men dat zou willen vormgeven via leerkringen en ambassadeurs om zo de oplossingen ook bij andere organisaties toe te passen. Ook publicaties, zoals een artikel in PM, kunnen zorgen voor aandacht voor de Doetankoplossingen en de verspreiding daarvan.
- › Productiviteitsverbetering is geen leidend thema in de meeste doetanks. Meer toegevoegde waarde leveren/betere publieke dienstverlening is wel een centraal aandachtspunt, maar daarbij wordt niet (kritisch) naar de kostenkant gekeken. Vaak kosten de oplossingen extra geld zonder dat er directe bezuinigingen aan kunnen worden gerelateerd.
- › Professionalisering speelt een grotere rol in veel doetanks.

- › PLEIO wordt gezien als een nuttig middel om de samenwerking over organisatiegrenzen heen te ondersteunen. Het gebruik van de website en de blogs op de website kan verbeteren.

2. Over jouw rol als coach

- › Het managen van verwachtingen en het motiveren en enthousiasmeren van doetankleden is een van de belangrijkste activiteiten van de coach (aanjager). Tevens heeft de coach een verbindende rol. De coach is in het begin meer actief betrokken bij probleemanalyse en het schetsen van de randvoorwaarden voor een doetank.
- › De neiging bestaat bij coaches om toch te veel als projectleider/organisator op te treden, mede door de passieve en afwachtende houding van veel doetankleden. De uitdaging is om resultaat te behalen zonder zelf als coach het werk te doen en om na een actieve rol in de opstartfase een stap terug te doen. De coaches worden geaccepteerd door de doetank, maar ook nog te veel gezien als degene die het initiatief moet nemen. De rollen en verwachtingen moeten expliciet worden besproken. Voor veel coaches was dit de eerste keer dat ze een doetank coachen en was het nog even zoeken naar de juiste rol. Volgend jaar worden de coaches daarin ondersteund door de masterclasses.
- › De relatie met derden is in sommige gevallen beperkt. Dat is ook afhankelijk van de fase waarin de Doetank zich bevindt.

3. Over jouw rol in de SNW-projectgroep

- › De projectleden zijn enthousiast over het werken binnen het SNW. Men is enthousiast over de inhoud: bijdragen aan een slimmer opererende publieke sector. Veelzijdigheid van de taken, de mogelijkheid om te leren en zichzelf te ontwikkelen en het contact met de professionals wordt gewaardeerd. Ook de onderlinge samenwerking wordt als leuk, interessant en leerzaam beschouwd. -In de effectiviteit van de samenwerking valt nog winst te behalen. Het is een grote projectgroep met vier verschillende organisaties en dat maakt het ingewikkeld.
- › De afstand tussen TNO en BZK wordt door een aantal projectleden (zowel TNO als BZK) als te groot beschouwd.
- › De projectleden hebben in het eerste jaar hun rol steeds beter gevonden. Toch geeft een aantal aan dat de rolverdeling regelmatig expliciet mag worden besproken. Daarvoor worden volgend jaar ook de masterclasses en intervisie gebruikt (met name rond coaching van de Doetanks). De onderlinge taakverdeling mag ook nog duidelijker volgens een aantal projectleden en de taken kunnen beter afgestemd worden op de competenties van de projectgroepleden. Zo wil <xx> bijv. meer ingezet worden voor het leggen van verbindingen met verschillende organisaties in de publieke sector.
- › Ook de aansluiting van de werkpakketten op elkaar verdient meer aandacht. Zo moeten communicatie en rapportage naar de opdrachtgever, maar ook de evaluatie en de plannen voor volgend jaar, beter op elkaar worden afgestemd.
- › Qua ontwikkeling wordt het leren van elkaar en de ontvangen feedback positief gewaardeerd. Dit komt vaak informeel en in kleiner verband tot uiting (een op een) of in brainstormgroepjes op heidagen.
- › Veel projectleden geven aan minder tijd te hebben voor het SNW dan ze zouden willen. Er gaat ook veel tijd in intern overleg en e-mails (veel interne schakels) en andere activiteiten die niet zozeer met de kerntaken hebben te maken. We moeten oppassen dat we niet onze eigen "bureaucratie organiseren" als we alles met iedereen willen af-

stemmen, hoewel afstemming aan de andere kant weer van belang is voor de samenhang tussen de activiteiten (werkpakketten). Wie op welk moment betrekken moet zorgvuldig worden afgewogen. De rol van de adviesgroep is ook niet altijd duidelijk volgens een aantal projectleden en soms lijken onderwerpen in het verkeerde overleg besproken te worden.

- › Projectteamleden zouden ook meer mogen participeren in de LinkedIn discussies en de blogs op de website. Tijd wordt aangegeven als belangrijkste belemmering daarvoor. Ook willen een aantal doetanks onder de radar blijven, om informeel te kunnen blijven werken met de potentiële opdrachtgevers. Over de zichtbaarheid van het netwerk in het algemeen is men redelijk tevreden.

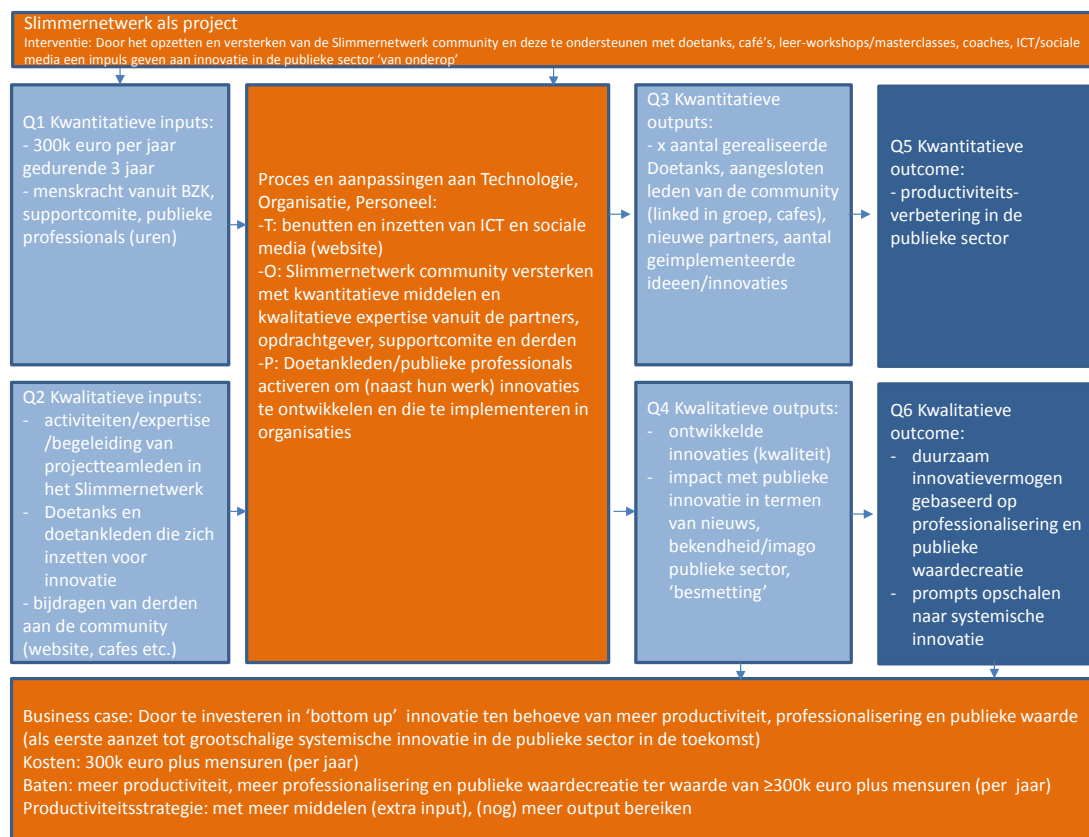
4. Over het project als geheel

- › Hoewel het Doetank concept nog niet is 'uitontwikkeld', zien veel projectleden er potentie in. Ook van buiten is veel interesse in de methode. Het concept is het afgelopen jaar verder ontwikkeld en daarover zijn de projectleden tevreden.
- › Over de ontwikkeling van de cafés is de projectgroep ook tevreden. Ook op dat gebied is geëxperimenteerd met verschillende concepten. Het 4de café, waar de Doetanks zelf centraal stonden, is in grote lijnen het concept dat we volgend jaar meer willen gebruiken. De instrumenten in de Toolbox worden nog te weinig gebruikt en is nog niet helemaal uitontwikkeld.
- › In de praktische communicatie zijn nog wel eens wat kleine (slordige) dingen mis gegaan, wat toch wel verstorend was. Daardoor stonden soms bijv. verkeerde data in agenda's, waren mensen onvoldoende voorbereid of waren niet de juiste mensen in de mail bijgesloten (en dus niet aanwezig).
- › Er bestaat onduidelijkheid over wie de klant is. Voor de oplossing van de doetank is dat bijvoorbeeld iemand anders (een concrete organisatie, de professional) dan voor de resultaten van het netwerk als geheel (BZK, burger).
- › Het team vindt zichzelf open-minded en er wordt zichtbaar gewerkt aan het verbeteren van het eigen functioneren. Tevens wordt opgemerkt dat er nog veel te leren valt rond het organiseren van het netwerk en we ook zelf nog innovatiever mogen worden. Door het inhoudelijke onderwerp van het netwerk worden scherp op hoe we zelf "slim werken" en veel projectleden zijn daar regelmatig mee bezig. Door deze focus wordt ook zichtbaar dat het steeds beter gaat, maar het ook nog steeds beter kan.
- › De projectleden zijn tevreden over het reflectiviteit van het team en de drive om zichzelf als netwerk verder te ontwikkelen. Dit moet vastgehouden worden en verder worden uitgebouwd.
- › Voor de innovativiteit van de Doetanks is het projectteam afhankelijk van de doetankleden. Deze innovativiteit zal vooral in de praktische toepassing van een oplossing moeten liggen, want er worden weinig oplossingen bedacht die geheel nieuw zijn (bijv. gezien de bestaande literatuur).
- › De harde resultaten door de implementaties van oplossingen uit de Doetanks zijn nog onzeker bij veel Doetanks. Niet alle Doetanks zullen ook tot innovaties leiden. Veel geboogde innovaties mislukken, ook buiten het SNW. Toch zijn er een aantal Doetanks die zicht hebben op mooie resultaten. Het is na een jaar nog te vroeg om daar goed zicht op te hebben. Maar een aantal projectleden stelt voor om deze succesvolle doetanks extra te ondersteunen (mede op het gebied van implementatie, opschaling en verspreiding).

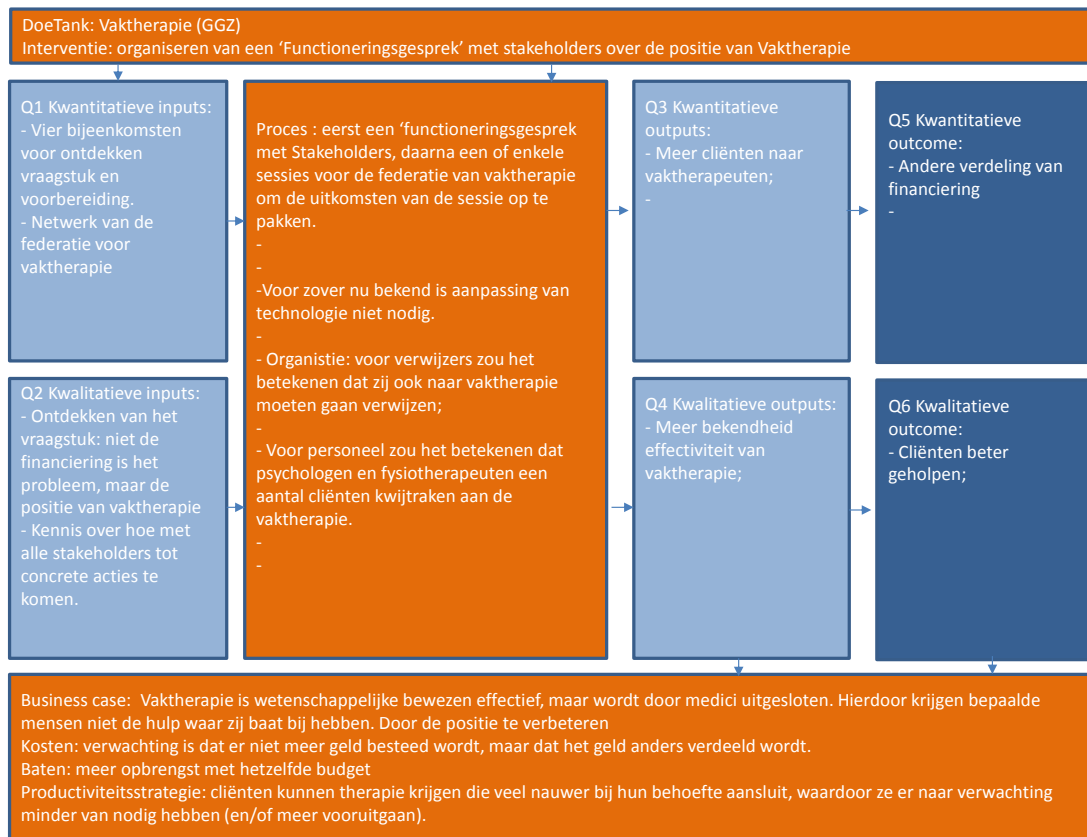
- › De resultaatgerichtheid van het netwerk is het eerste jaar steeds beter geworden, maar er valt nog veel te behalen op dit gebied. De doelen kunnen na het eerste jaar scherper worden geformuleerd en er kan meer focus worden aangebracht. Voor de visie en strategie van het netwerk moet voldoende aandacht blijven krijgen. Deze (zoals bijv. geformuleerd in het voorstel) dreigen soms op de achtergrond te raken.
- › Het netwerk zelfsturend en zelf organiserend maken blijft een aandachtspunt. De community is erg afhankelijk van de organisatie. Meer dan veel projectleden vooraf hadden verwacht. Veel doetankleden zijn toch passief met het oppakken van activiteiten, mede omdat ze het werk naast hun gewone werk doen.
- › Tevens is opgemerkt dat het netwerk meer open moet staan voor concrete samenwerking met organisaties van buiten.

Bijlage C6. Business Cases vastgesteld met behulp van BC Methode

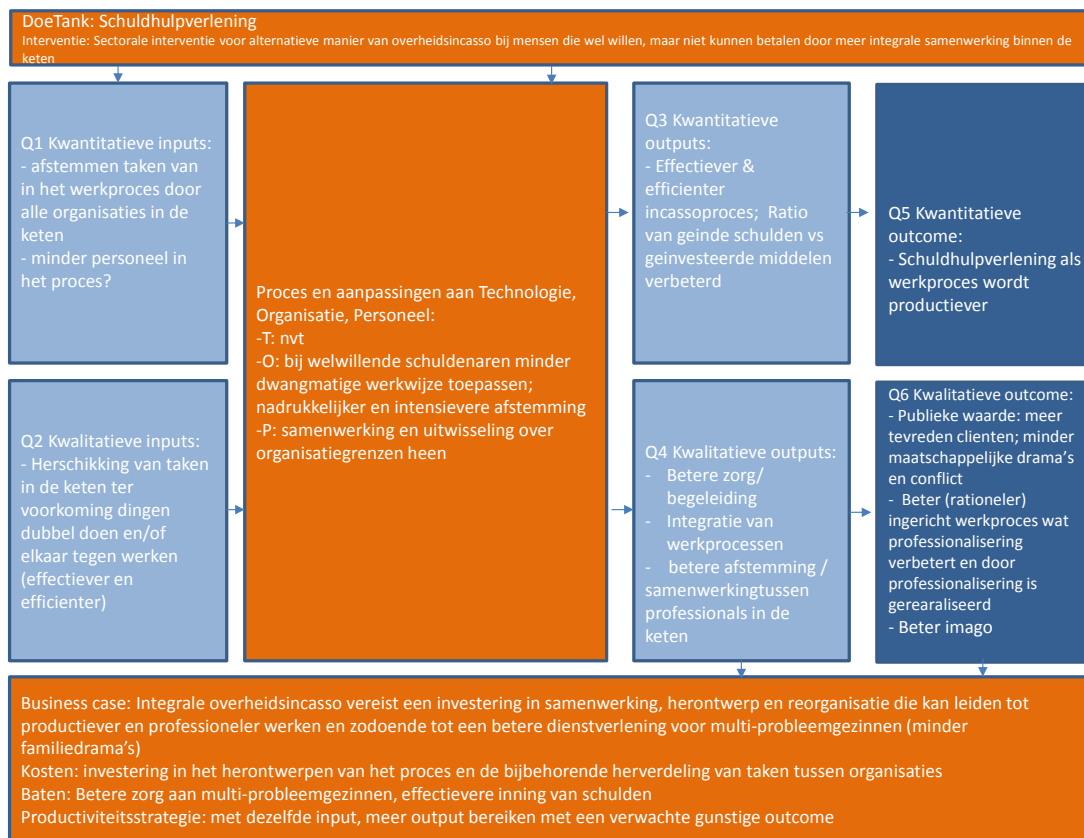
BC Slimmernetwerk als geheel:



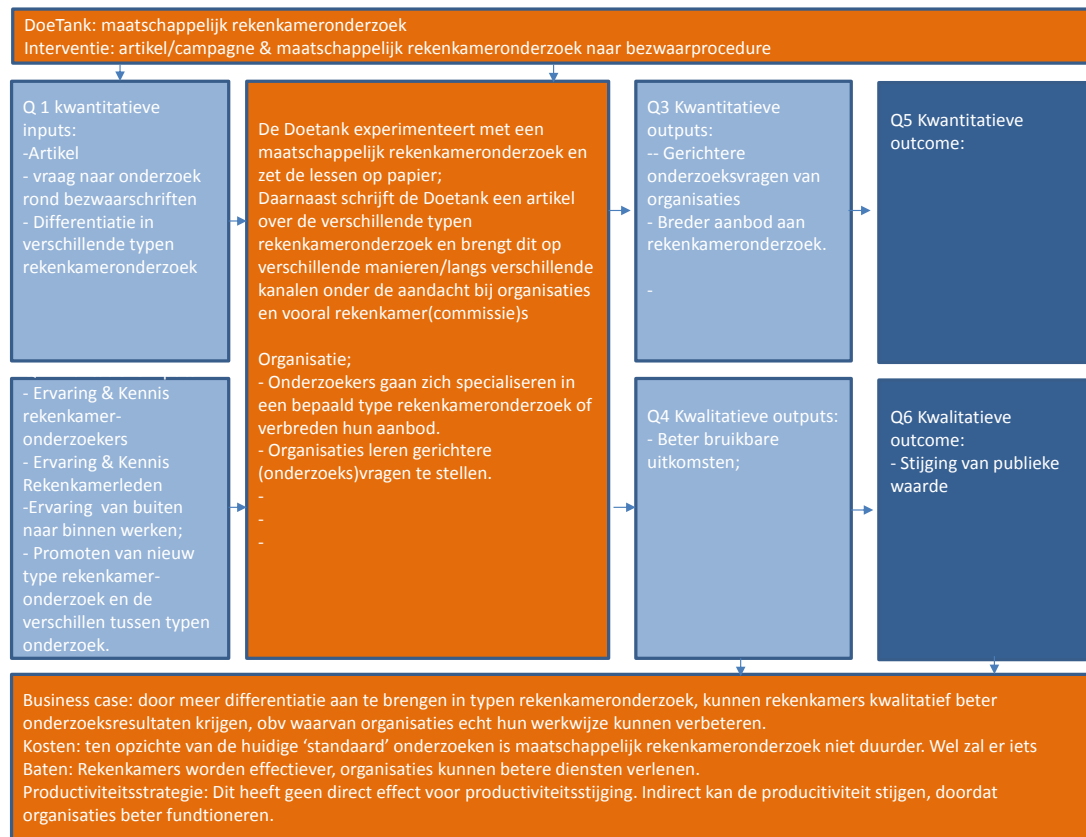
BC: Vaktherapie:



BC Schuldhelpverlening:



BC Maatschappelijk Rekenkameronderzoek:

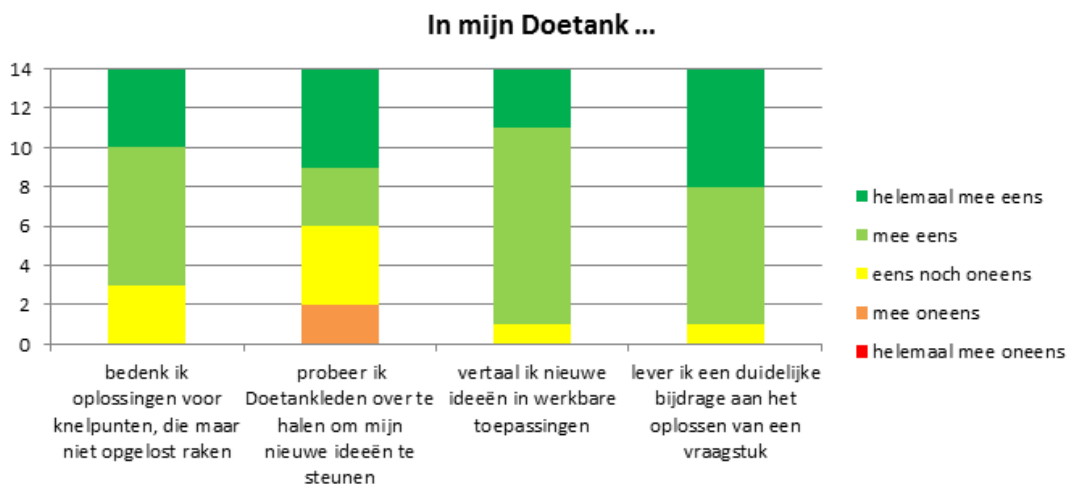


Bijlage C7. Vragenlijstgegevens Doetankers

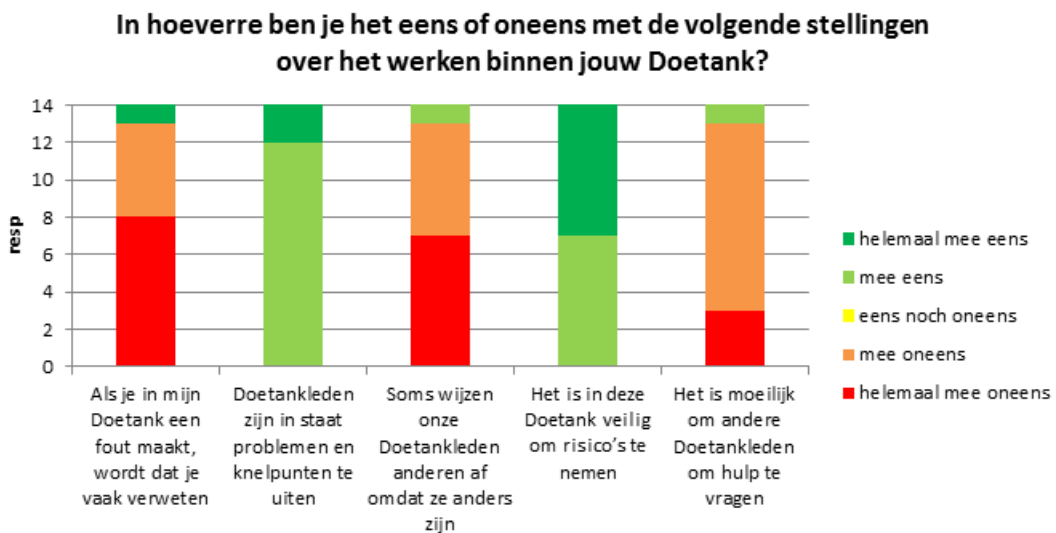
SNW Overzicht uitkomsten Doetankvragenlijst 2012

Voor de evaluatie van de Doetanks, hebben we een digitale vragenlijst gestuurd naar 42 Doetankleden. Daarvan gaven 6 mensen aan dat hun Doetank nog niet ver genoeg is om deze lijst in te vullen en 1 persoon was geen Doetanklid meer. Van de 35 die de vragenlijst (blijkbaar) wel konden invullen hebben 14 personen deze helemaal ingevuld (40%). Hier worden de resultaten getoond.

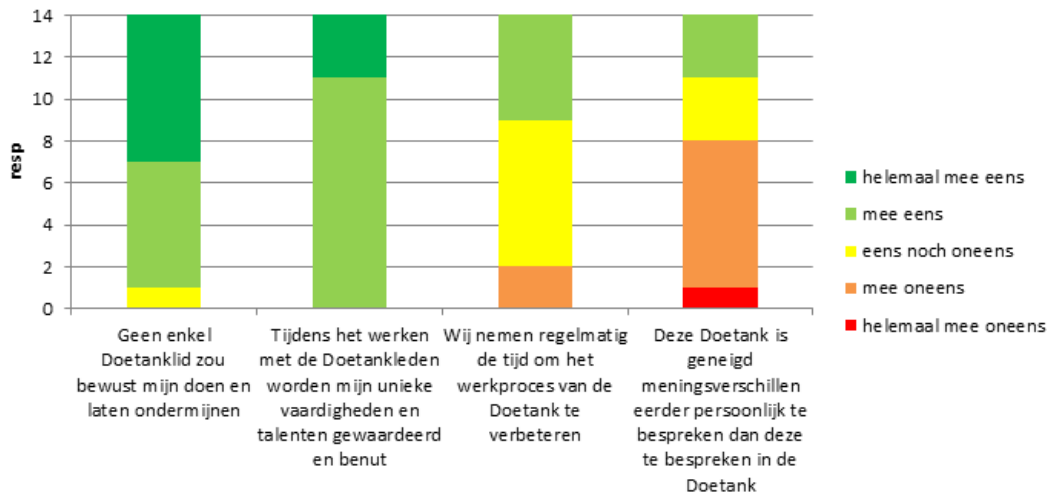
1. Innovatief werkgedrag (op basis van Kraan et al., 2009)



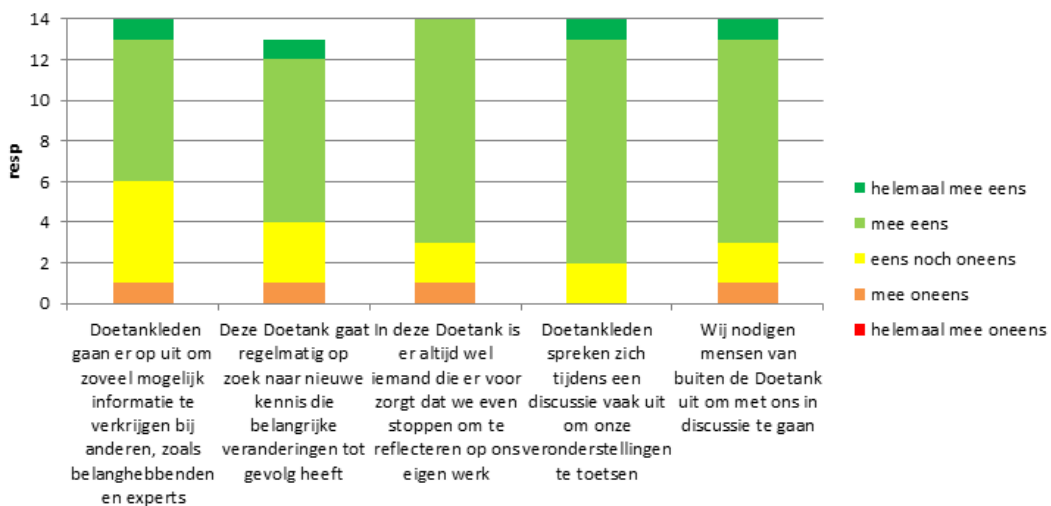
2. Ervaren psychologische veiligheid en leergedrag (op basis van Edmondson, 1999)



In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over het werken binnen jouw Doetank?

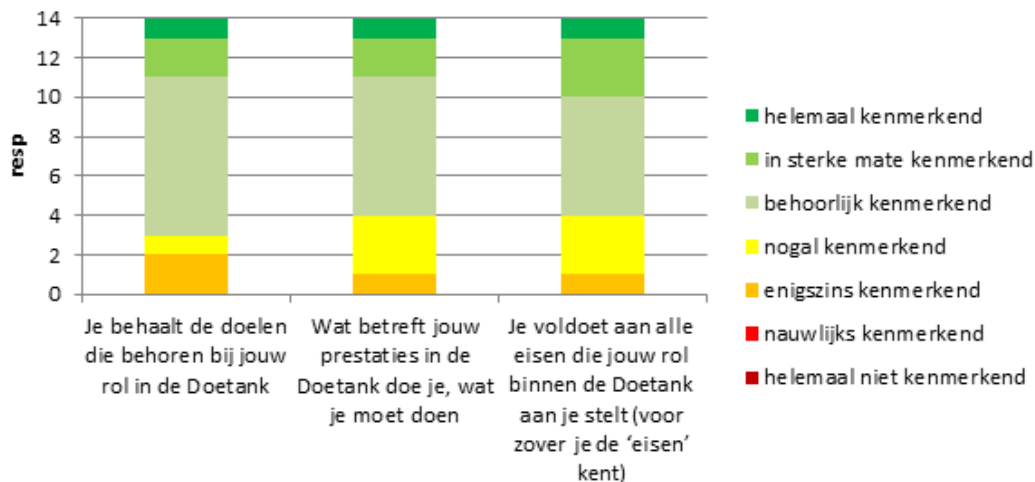


In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over het werken binnen jouw Doetank?



3. (Individuele) prestaties (op basis van Kraan et al., 2009)

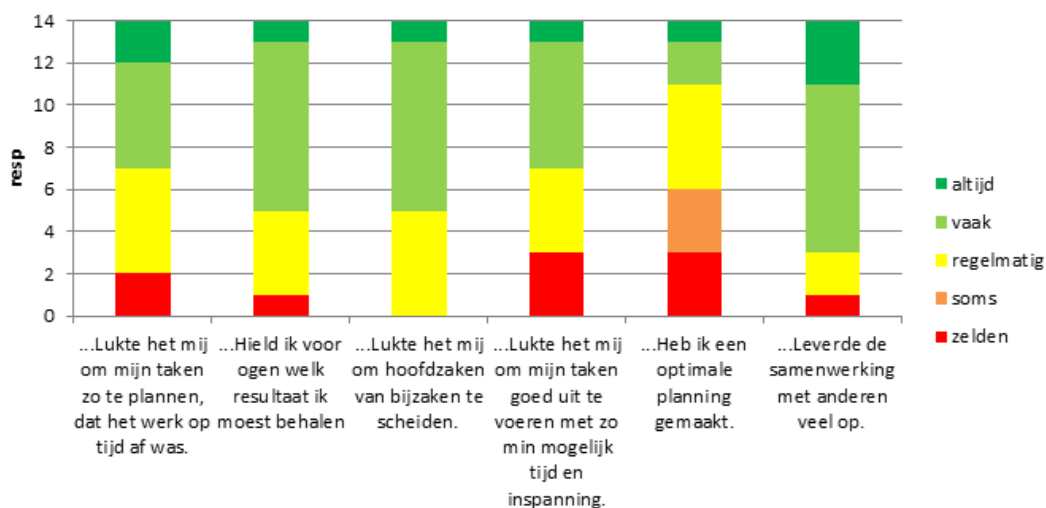
Geef aan in hoeverre je de uitspraak kenmerkend voor jezelf vindt



Open vraag: "En op een schaal van 0 tot 100, waarin de score 0 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 100 met de best mogelijke prestatie in uw werk, hoe beoordeel je jouw prestatie in de Doetank met een score van:"

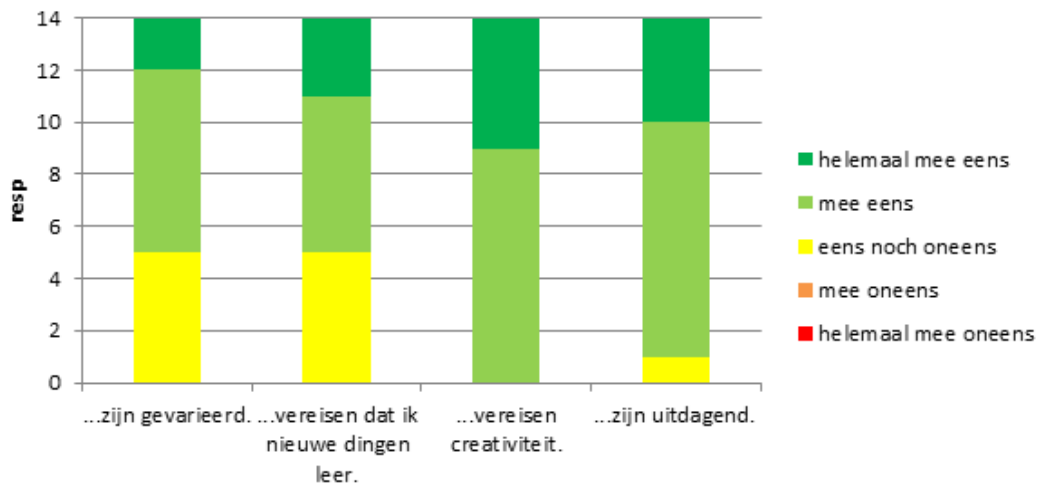
4. Individuele werkprestaties: taakprestaties (op basis van Koopmans, 2012)

In de afgelopen 3 tot 6 maanden....



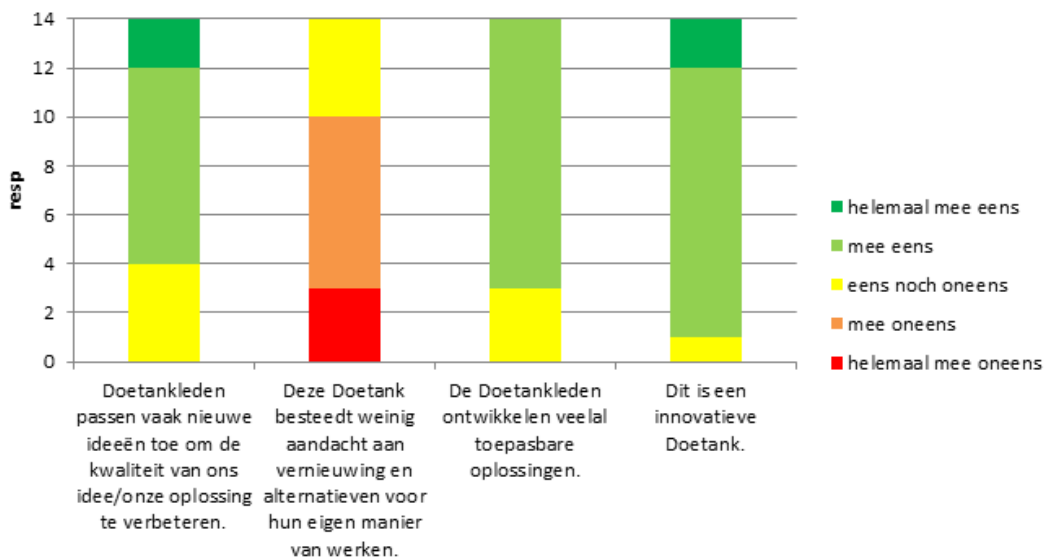
5. Professionalisering (op basis van Kraan et al., 2009)

Mijn taken in de Doetank....

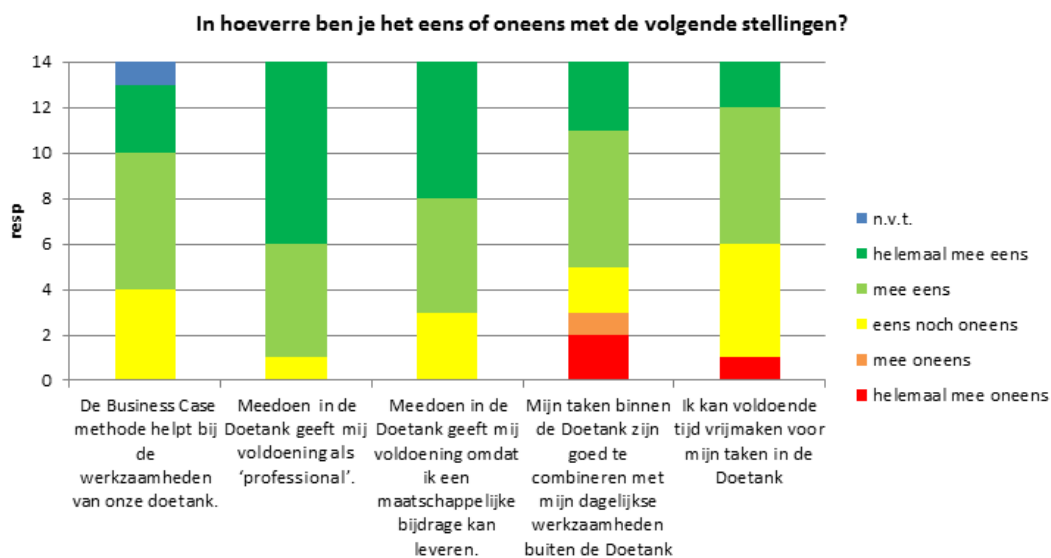
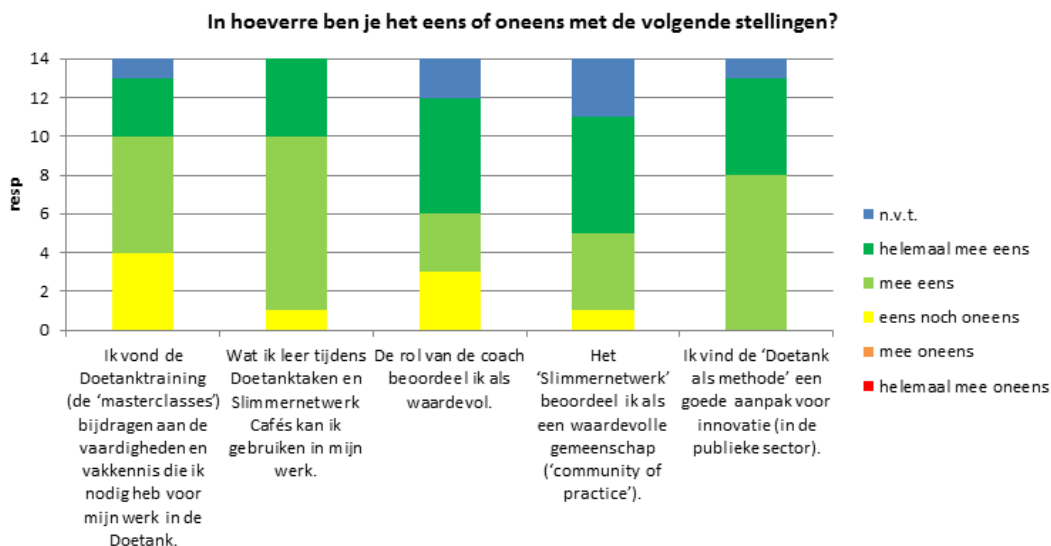


6. Team innovativiteit (op basis van DeDreu & West, 2001)

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over de innovativiteit van jouw Doetank?



7. Overige vragen (specifiek gericht op Doetanks en niet op basis van bestaande vragenlijsten)



Open vraag: "Mijn rapportcijfer voor het Slimmernetwerk als geheel op een schaal van 1 tot 10, waarin de score 1 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 10 met de best mogelijke prestatie, is": antwoord gemiddeld 7,769231 (laagste score 6, hoogste een 9).

Heb je nog andere opmerkingen of suggesties over Doetanks? Dan kun je deze hieronder kwijt:

- *Het grand café was erg vrijblijvend. Veel deelnemers waren het tweede deel niet meer aanwezig.*

- *Ik denk dat het beter zou zijn dat men ongevraagd om plekken komt waar de publieke taak zich afspeelt en dan na een korte presentatie gelijk stort op een innovatie/probleem. Mag in Enschede zijn. Hoe pak ik een criminele jeugdgroepen aan?*
- *In een van de vorige vragen wat antwoord mogelijk tussen 0 en 100 maar stond het systeem alleen beoordeling van 10 of lager toe! Ben heel tevreden over de doetank kennisbehoud. Wel zou het goed zijn als een departement of een gemeente of andere overheidslaag (Waterschap, provincie) opdrachtgever zou willen zijn.*
- *Ik hoop dat de trein blijft rijden en dat mensen er tijd voor krijgen vanuit het organisatie-onderdeel waar men werkt.*
- *Ik kan door eigen werkzaamheden helaas steeds minder tijd aan mijn Doe Tank besteden, dit beïnvloed mijn score op sommige punten negatief. Dit ligt dus niet aan de Doe Tank methode of de specifieke Doe Tank waarin ik meedraai. Vind het erg jammer, want vind eigenlijk het hele Slimmer Netwerk met de Doe Tanks een uitstekend middel om innovatie op velerlei terrein te ontwikkelen, met mensen die buitenkaders kunnen denken.*
- *De gestelde vragen gaan vooral over mijn eigen rol en taken in de Doetank. Ik ben heel weinig vragen tegengekomen over (1) wat ik vind van de slagkracht c.q. succes van de Doetank als geheel en (2) van de bijdrage van mijn Doetankpartners. Dat kon ik alleen kwijt in het rapportcijfer voor de Doetank als geheel. Ik vind namelijk de betrokkenheid van Doetankleden op elkaars organisatie te weinig ontwikkeld. De meeste leden komen vooral 'halen' en 'ontvangen'. Ze realiseren zich te weinig dat ze ook wat te 'brengen' c.q. te 'geven' hebben. Al is het maar wat ze van fouten en mislukkingen heb geleerd.*

In welke Doetank ben je actief (geweest)?

1. (missing)
2. GGZ
3. Effectief leiderschap in een veranderende omgeving
4. Doetank Kennisbehoud
5. GGZ/FVB
6. missing
7. Schuldhulpverlening
8. doetank kennisbehoud
9. Kennisbehoud publieke sector
10. Delen van kennis
11. In 2011 (heel kort) actief geweest in de Doe Tank - Mobiliteitsparadox. Mooi onderwerp maar de Doe Tank kwam op een of andere manier niet van de grond. Tot op heden actie in Doe Tank Kennisbehoud (bij de overheid)"
12. Kennisbehoud publieke sector
13. Rekenkamers
14. vaktherapie

Als je wilt dat we contact met je opnemen, kun je hier je naam achterlaten. We zullen jouw informatie geanonimiseerd verwerken; dit betekent dat we jouw naam niet zullen verbinden aan de manier waarop we gebruik maken van je mening.

SNW vergelijking referentiebestand vraag 'Werkprestaties'

Kraan et al., 2008		SNW, 2012	
Werkprestaties: inrole performance (3 items) [1-7] [N=4.396] [Gemiddelde]	5,08	Werkprestaties (3 items) [1-7][N=14][gemiddelde]	4,95
U behaalt de doelen binnen uw functie [N=4.396] [Gemiddelde]	4,97	Je behaalt de doelen die behoren bij jouw rol in de Doetank [N=14][gemiddelde]	4,09
Wat betreft uw prestaties voldoet u aan alle normen [N=4.396] [Gemiddelde]	5,09	Wat betreft jouw prestaties in de Doetank doe je, wat je moet doen [N=14][gemiddelde]	4,93
U voldoet aan alle eisen die uw functie aan u stelt [N=4.396] [Gemiddelde]	5,17	Je voldoet aan alle eisen die jouw rol binnen de Doetank aan je stelt (voor zover je de 'eisen' kent) [N=14][gemiddelde]	5,00
Algehele werkprestatie in de afgelopen 4 werkweken (0=slechtst mogelijke prestatie-100=best mogelijke prestatie) [N=4.258] [Gemiddelde]	81,6	En op een schaal van 0 tot 100, waarin de score 0 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 100 met de best mogelijke prestatie in uw werk, hoe beoordeel je jouw prestatie in de Doetank met een score van: [N=14][gemiddelde]	75,14

- helemaal niet kenmerkend
- nauwelijks kenmerkend
- enigszins kenmerkend
- nogal kenmerkend
- behoorlijk kenmerkend
- in sterke mate kenmerkend
- helemaal kenmerkend

Bijlage C8. Evaluaties Slimmernetwerk Cafés

Dit betreft het verslag van een van de vier slimmernetwerk cafe's:

Overzicht Evaluatie SNW Café 4 "Doetanks aan Zet!"

TNO, 02-10-2012

- Evaluatie: 13 reacties (van de 65-70 aangemelde personen): 7 vragenlijsten, 1 van een projectlid van SNW, en 5 personen die aangeven waarom ze niet kwamen.
 - Geen reminder, vragenlijst fysiek uitgedeeld ter plekke
1. Voor welke (overheids-)organisatie bent u werkzaam?
 1. UWV en Newpublic
 2. Belastingdienst
 3. Waterschap De Dommel
 4. RWS
 5. N.v.t., ik ben zelfstandige
 6. Atlantis Advies

2. Wat is uw functie?
 1. Projectleider (huisvesting)
 2. Software control en configuratiebeheerder
 3. Adviseur Kennismanagement
 4. Senior adviseur Kennis & innovatie
 5. Zelfstandig Interim- & Projectmanager
 6. Adviseur bestuurlijke processen

3. Zit u momenteel (2012) in een Doetank van het SNW?

Ja, namelijk...	Nee	Nee, maar ik ben wel (indirect) betrokken bij één of meerdere doetanks	Nee, maar ik ben het wel van plan
III: Kennisbehoud	I	I	II

4. Bij welke SNW Cafés bent u in 2012 aanwezig geweest? (meer antwoorden mogelijk)

Café 1	Café 2	Café 3	Café 4
		I	IIIIII

5. Noem het sterkste punt en het zwakste punten van SNW Café IV "Doetanks aan zet!"

Sterkste punt Café IV	Zwakste punt Café IV
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspirerende mensen, Leuke locatie, Goed beeld gekregen van slimmernetwerk en doetanks 2. Goed moment om met andere doetanks in contact te zijn en ervaringen te delen. 3. Laagdrempelig, Goede organisatie, Informatief (ik was net 2 weken aangesloten), Interactie in workshops waar ik bij ben geweest, Ontmoeting daarbuiten, Het begin met een goede plenaire "oppepper" (de goede toon, de juiste snaar) 4. Leren van elkaar als DOE-tanks 5. Cases, concrete voorbeelden uit de praktijk 6. Doetanks i.p.v. denktanks 7. Elkaar ontmoeten, Enthousiasmeren, nieuwe energie, Uitleg over digitaal samenwerken d.m.v. pleio, Ervaringen uitwisselen over het verbeteren van de manier van werken van de doetanks 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inschrijving werd niet bevestigd, dus was onbekend of het was gelukt. Locatie met ov niet handig bereikbaar. Enquête is niet handig in te vullen. 2. Te weinig ruimte om als doetanks onderling ervaringen te delen 3. Ligging accommodatie 4. Toegevoegde waarde van het Slimmernetwerk komt nog slecht uit de verf, zeker op het volgende punt. De volgens mij belangrijkste ambitie van het Slimmernetwerk, namelijk de combinatie in de DOE-tank van virtueel werken met o.a. sociale media en in werkelijkheid elkaar ontmoeten en doen, die ambitie komt nog slecht uit de verf. 5. Weinig. Risico voor enkele doetank(s) is wel dat ze blijven hangen in 'denken' 6. vooraf duidelijker aangeven wat doel is van de workshop die een doetank organiseert tijdens een slimmernetwerk café.

6. Hoe zou het door u genoemde zwakste punt in de toekomst verbeterd kunnen worden?

Mogelijke oplossingen voor het - door u genoemde – zwakste punt:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Een mail versturen als inschrijving ontvangen is. 2. Volgend netwerkcafé in het eerste gedeelte richten op informatie delen met geïnteresseerden (net zoals bij Café IV). In het middagedeelte vooral met de doetanks samen best practices of knelpunten delen en elkaar verder helpen. Ik merkte dat veel deelnemers na de middag weg gingen. Dan kun je dit dagdeel beter besteden aan doetanks onderling. 3. Op loopafstand van een treinstation waar ook de intercity stopt 4. Laten Kennisland, Kafkabrigade en TNO duidelijker maken aan de leden van de DOE-tank wat de leden van Kennisland,

Kafkabrigade en TNO mogen en kunnen verwachten aan expertise (zowel inhoudelijk als organisatorisch), werkwijzen en contacten.

5. Begin klein, in klein gezelschap, en bij duidelijk doel en duidelijke probleemstelling, breidt dan pas uit. (WT: over doetanks)

6. In de uitnodiging iets meer vertellen over het doel van de workshop in relatie tot het de ambities van de doetank.

7. Was duidelijk welke rol het cafés speelde in het (jaar)programma van het SNW?

Jazeker	Enigszins	Nee	Weet ik niet
I		III	II

8. Kunt u aangeven wat voor u de belangrijkste functies zijn van de SNW Cafés in het algemeen? Wilt u de onderstaande functies prioriteren van 1-5? (1 voor de belangrijkste functie en 5 voor de minst belangrijke functie). U kunt eventueel de gegeven functies aanvullen.

Functie van SNW Cafés (in het algemeen)	Prioriteit
Netwerken	4
Inspiratie opdoen	1
Kennis en vaardigheden opdoen	3
Kennis en vaardigheden delen	2
Werken aan concrete (doetank)vraagstukken	5
Anders, namelijk ...	

Anders, namelijk: 1. Ontdekken of ik bij een doetank wil aansluiten.

9. In hoeverre kregen deze functies van SNW Cafés (in het algemeen) in SNW café IV voldoende aandacht en ruimte in het programma?

Functie van SNW Cafés (in het algemeen)	Te weinig aandacht	Precies genoeg aandacht	Te veel aandacht	Geen mening
Netwerken	I	IIIIII		
Inspiratie opdoen		IIIIII		
Kennis en vaardigheden opdoen	I	II		I
Kennis en vaardigheden delen	I	III		II
Werken aan concrete (doetank)vraagstukken	I	II		II
Anders, namelijk...				

10. Alles bij elkaar genomen, welk rapportcijfer (1-10) zou u SNW café IV geven?

7,83 gemiddeld

Hieronder volgen enkele vragen over de website en de LinkedIn community.

11. Heeft u de website www.slimmernetwerk.nl wel eens bezocht?

Ja	Nee	Weet ik niet
IIIIII		

12. Welke Rapportcijfer (1-10) zou u de website geven?

7 gemiddeld

13. Kunt u dit cijfer toelichten?

1. Fris, aantrekkelijk en overzichtelijk
2. Ziet er overzichtelijk uit. Informatie is gemakkelijk vindbaar. Interactief met film, blogs etc.
3. —
4. De website is idealiter een hulpmiddel c.q. tussenstap om verder te kunnen werken aan de ontwikkeling en realisatie van wat de DOE-tank ambieert. Maar in de afgelopen maanden heeft de website voor mij niet op die manier gefunctioneerd.
5. Staat me geen scherp beeld voor de geest. Positieve indruk, zonder sterke indruk te hebben achtergelaten.
6. De (digitale) manier van werken van de doetanks kan beter ondersteunt worden.

14. Heeft u nog suggesties ter verbetering van de website?

1. nee
2. —
3. Nee
4. Op dit moment niet, omdat eerst meer duidelijkheid nodig is over de toegevoegde waarde die TNO, Kennisland en Kafkabrigade willen leveren.
5. —
6. —

15. Bent u lid van de LinkedIn community van SNW?

Ja	Nee	Weet ik niet
IIIIII	I	

16. Draagt u actief bij aan de discussies?

Ja	Nee	Weet ik niet
	IIII	I (nog niet, misschien later wel)

17. Welke Rapportcijfer (1-10) zou u de LinkedIn community geven?

7 gemiddeld

18. Kunt u dit cijfer toelichten?

1. —
2. Er verschijnen geregeld nieuwe onderwerpen en er wordt veel gediscussieerd
3. —
4. n.v.t.
5. —
6. nog niet

19. Heeft u nog suggesties ter verbetering van de LinkedIn community van SNW?

1. —
2. Het zou goed zijn als er één of twee sponsors en stakeholders van SNW zouden aanhaken.
3. Nee
4. n.v.t.
5. Keuze maken tussen daar discussies adresseren en op aparte sites of anders in ieder geval goede link aangeven tussen de twee met 'activering' ook van discussies op LinkedIn.
6. —

2. Afwezigen Café 4

Conclusie. Allemaal "spoedklussen" die er tussen kwamen en één was het vergeten

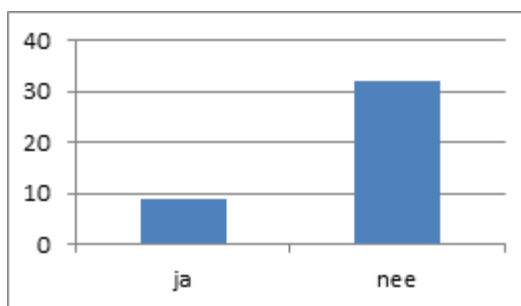
1. Ik had me wel aangemeld, maar was op het laatste moment verhinderd. M'n agenda werd overruled met een belangrijke bespreking. Ik hoop een volgend keer wel aanwezig te kunnen zijn.
2. Inderdaad spoedklussen, niks fijn. Ik hoop dat jullie een vruchtbare middag hadden, en tot ziens
3. Jammer genoeg moet ik bekennen dat ik vergeten was de datum in mijn agenda te zetten. Ik had na mijn vakantie nog wel het idee er een leuke bijeenkomst was, waar ik heen wilde, maar het kwartje viel niet. Excuses!
4. Ik ben inderdaad één van de "afvallers". Vanwege agendatechnische redenen besloten deze bijeenkomst te laten schieten en is mijn collega (Bram van der Kamp) er alleen naartoe gegaan.
5. Helaas kon ik er woensdag niet bij zijn omdat ik een spoedklus voor het A+O fonds Gemeenten moest uitvoeren.

Bijlage C 9. Evaluatie Slimmernetwerk Grand Café

SNW. Overzicht resultaten Evaluatie Grand Café

Bij het Grand Café zijn evaluatievragenlijsten uitgedeeld aan het einde van de bijeenkomst. 32 bezoekers van de 77 hebben gereageerd (van die 77 hebben 20 een rol als projectteamlid, 'supporter', 'opdrachtgever' of presentator). Hieronder we een overzicht van de resultaten.

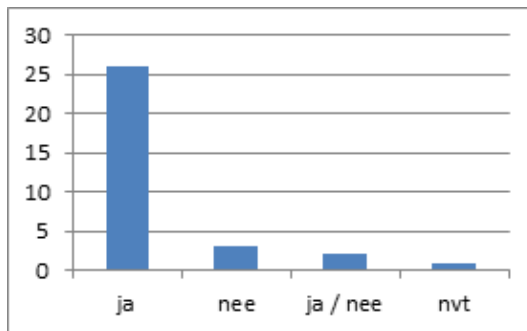
1. Bent u momenteel betrokken bij een Doetank? (9 ja, 23 nee)



Van de mensen die in een Doetank zaten, was de verdeling over de Doetanks als volgt:

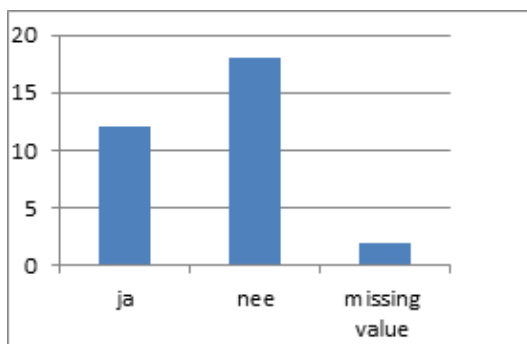
Kennisbehoud	2
Groene Mug	1
Mobiliteitscultuur	1
GGZ	1
Jongeren Delft	1
Open Slopen (nieuw)	2

2. Zijn de vandaag benoemde thema's (de pitches) prangende vraagstukken over vernieuwing in de publieke sector? (26 ja, 3 nee 2 ja, deels en 1 n.v.t.)



Bij de kritiekpunten wordt twee keer opgemerkt dat de vraagstukken te veel intern overheidsgericht zijn en te weinig op de burger/maatschappij. (ja/nee was geen antwoordcategorie, maar 1 persoon had ja en nee ingevuld en een ander persoon had "ja deels" ingevuld).

3. Heeft u een prangend vraagstuk over vernieuwing in de publieke sector voor een Doetank? (ja 12, nee 18, missing value 2).



Zie voor inhoudelijke vraagstukken addendum.

4. **Alles bij elkaar genomen, geef een rapportcijfer (1-10) voor het Grand Café.** Gemiddelde cijfer is 7,43. Het hoogste cijfer was een 9 en het laagste een 4.

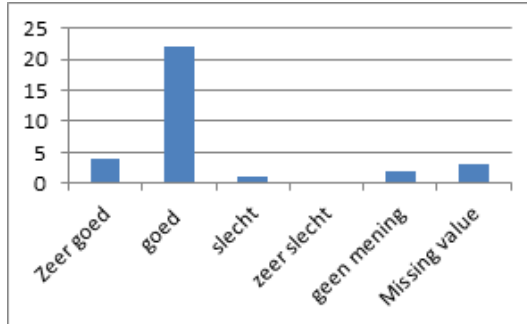
5. **De sterke en zwakke punten van het café**

Sterke punten die worden genoemd zijn vooral de verbinding die wordt gelegd tussen mensen met verschillende achtergronden en verschillende perspectieven binnen de publieke sector. De fysieke ontmoetingsplaats voor vernieuwers wordt van belang geacht en de bezoekers vinden het inspirerend om samen te komen en waardeerden de nieuwe contacten die men kan leggen. Ook de locatie en de sfeer wordt als positief ervaren. Twee keer wordt de film genoemd als een sterk punt. 26 respondenten hebben sterke punten beschreven.

Zwakke punten zijn volgens een aantal bezoekers het lage tempo van met name de inleiding en de pitches. Een respondent geeft aan dat vooraf al voor een werksessie is gekozen en dat er dus niet zo uitgebreid stil hoeft worden gestaan bij het presenteren van alle vraagstukken. De vraagstukken zouden nog concreter mogen en volgens een aantal respondenten was er te weinig actie, te weinig te 'doen'. Ook wordt opgemerkt dat men graag meerdere werksessies had bezocht. Eén persoon gaf aan dat de toegevoegde waarde van Doetanks meer aandacht mocht krijgen. 16 respondenten hebben zwakke punten beschreven.

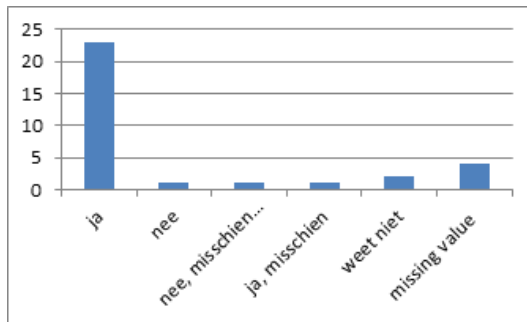
Vijf mensen hebben suggesties ter verbetering gegeven en deze waren gerelateerd aan de zwakke punten, zoals meer “doen” en beter toelichten wat de Doetanks voor toegevoegde waarde hebben.

6. Wat vindt u van de Doetanks als aanpak om tot vernieuwing te komen?



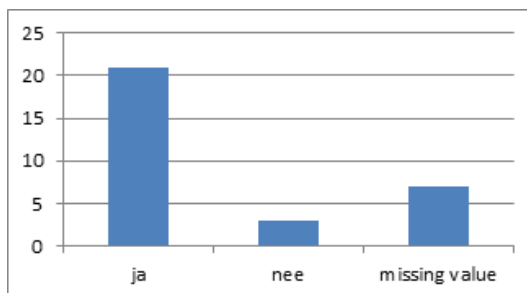
Zes mensen hebben suggesties gedaan ter verbetering van de Doetank-aanpak. Veel daarvan is gebaseerd op de ervaringen van de respondenten in de werksessies op het Grand Café, zoals “denk goed na wat je van de deelnemers verwacht” en “denken en doen moet meer in evenwicht”. Ook wordt aangegeven dat voor de maatschappelijke vraagstukken contact kan worden opgenomen met organisaties die deze verzamelen zoals de ombudsman (dat was ter sprake gekomen bij werksessie “Open Slopen”).

7. Zou u bij een Doetank betrokken willen zijn, als opdrachtgever of anderszins? (23 ja)



(“nee, misschien later”, “later ja misschien” en “weet niet” waren geen antwoord categorieën, maar zijn erbij geschreven).

8. Mogen we u daarvoor benaderen? (21 ja, 4 nee, 7 missing)



Daarbij gaven twee personen die “nee” geantwoord hadden aan zelf contact op te nemen, indien ze interesse hadden. De adresgegevens zijn bij Lobke.

Slimmernetwerk wordt uitgevoerd vanuit het programma ‘Innoveren door professionals’ door een consortium van Kennisland, Kafkabrigade en TNO. Het ministerie van Binnen-

landse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt dit inhoudelijk en financieel vanuit het interbestuurlijke programma "Beter Werken in het Openbaar Bestuur".

Addendum. Beschreven vraagstukken (letterlijk overgenomen, meerdere vraagstukken per persoon mogelijk)

1. ik kom hier later op terug
2. mobiliteit
3. mobiliteit, zittenblijvers
4. innovatie/vernieuwing
5. samenwerking aan de achterkant. X weet ervan
6. wat kunnen we doen aan de toenemende leegstand van overheidsgebouwen
7. omgaan met tegenstrijdige regelgeving.
8. hoe kunnen we inzichtelijk maken wat zorg kost? (AWBZ, zorgpremie, gefinancierde zorgcentra) persoonlijk en gepersonaliseerd
9. daar ga ik het met X over hebben
10. relatie burger-uitvoering
11. hoe om te gaan met diversiteit binnen een krimpende overheid
12. elektronische bemiddeling huishoudelijke zorg (WMO), vorm gemeentelijk sociaal domein
13. starheid (gefundeerde misvattingen) bij kabinetsformatie
14. groene mug
15. mobiliteit in opbouwende (transitie) van organisatie

Bijlage C10. Verslag expertmeeting met externe deskundigen.

Verslag SNW Expertmeeting Systemisch Innoveren

TNO Hoofddorp, 8 november 2012

Drie inleiders, Hans Mommaas (Universiteit van Tilburg, Telos), Léon Sonnenschein (zelfstandig adviseur, vh. Programma InAxis), Steven Dhondt (TNO/KU Leuven), formuleren een constructief kritisch statement over de vraag: hoe kunnen we Doetanks opschalen in de richting van systemisch innoveren? Zij formuleren voor hun statement een 'werkopdracht'; Er volgt een plenaire discussie o.l.v. Roel in 't Veld (voorzitter); De deelnemers splitsen zich op in drie groepjes en gaan als groepje aan de slag met de werkopdracht, onder begeleiding van de inleider van het betreffende statement; Plenair worden 'oplossingen' teruggekoppeld.

Statement Hans Mommaas

Hans is veel bezig innovatietrajecten in de publieke sector waar een groot aantal verschillende partijen bij betrokken is, zoals integrale dorpsontwikkeling. Daarbij moeten allianties van allerlei partijen worden opgezet. Een veelvoorkomend probleem is de verschillende schalen (of niveaus) waarmee overheden en ondernemers werken. Dat geldt op allerlei gebieden zoals omvang van projecten, geografische gebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, maar ook op het gebied van tijdsschalen. Zo heeft Hans bij dergelijke innovatieve projecten te maken met verkokering binnen overheden, omdat deze bijvoorbeeld alleen op deelaspecten letten en niet het gehele plaatje overzien (probleem van een aspectbenadering ten opzichte van een integrale systeembenadering). Een zorgboerderij

komt bijvoorbeeld niet van de grond omdat een boer geen kop koffie mag schenken (juridisch; botsend horecabeleid met zorgbeleid). Hans pleit daarom voor overheden die integraal verantwoordelijk zijn.

Het binnen-buitenverkeer tussen overheden en omgeving is een probleem, volgens Hans. Daarom worden 'hulpstructuren' in het leven geroepen om dat binnen-buitenverkeer te regelen. Zoals de stadsmariniers in Rotterdam, die los van de formele overheidsorganisaties en verantwoordelijkheden allerlei taken krijgen die dwars door deze verkokerde organisaties heen lopen. Maar zulke hulpstructuren zouden niet nodig zou zijn als de overheid integrale verantwoordelijkheid neemt. En door zo'n hulpstructuur blijven de bestaande verkokerde instituties in stand, in plaats van dat deze grondig worden aangepakt.

Doetanks zijn eigenlijk ook zo'n hulpstructuur. Waarom zijn Doetanks nodig? Omdat de overheid uit zichzelf onvoldoende innovatief is. Dit heeft weer te maken met de taakverdeling en portefeuilleverdeling waardoor er verkokerd gehandeld wordt. In een integraal verantwoordelijke, meer horizontale en flexibele overheid zouden innovaties uit zichzelf opgepakt worden. Daarbij is (aanvullend) een top-down aanpak van belang, omdat een vraagstuk alleen integraal kan worden aangepakt, als een bestuurder ervoor zorgt dat het voldoende aandacht krijgt vanuit alle relevante onderdelen van de organisatie. Dus een vraagstuk moet bij een bestuurder op tafel komen, die vervolgens alle relevante werknemers kan mobiliseren die nodig zijn voor een integrale aanpak van het vraagstuk.

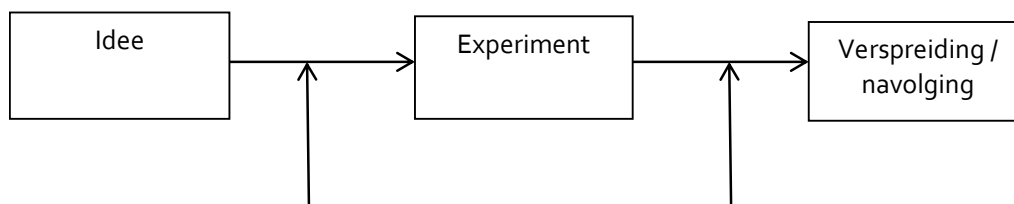
Daarnaast constateert Hans dat systeemfouten, structurele weeffouten, onvoldoende worden opgeschaald. Dat is een risico voor de continuïteit van de verschillende onderdelen van de organisatie. Iedereen doet waar hij voor verantwoordelijk is en kijkt onvoldoende naar het grotere geheel. Er zou meer 'dynamisch' moeten worden omgegaan met de omgeving: als het vast loopt, moet je flexibel kunnen ingrijpen.

De opdracht van Hans is om te analyseren wat de verschillende structurele fouten zijn in de publieke sector als we naar het grotere systeem (geheel) kijken.

Statement Léon Sonnenschein

Veel succesvolle vernieuwers en (publieke) ondernemers hebben een intrinsieke drive, werken op basis van passie en betrokkenheid. Die gaan gewoon aan de slag en halen alles uit de kast om hun doel te bereiken. Deze mensen moeten vooral gefaciliteerd worden door initiatieven zoals het SNW. Daarbij zijn bepaalde fases in het proces met name van belang.

Een innovatie kan grofweg ingedeeld worden in 3 fases



Vooraf *tussen* de fases moet je innovatoren ondersteunen. Allereerst moet gezorgd worden dat de vernieuwers niet in de planfase blijven hangen. Voor een belangrijk deel gaat het vervolgens om ruimte (bevoegdheden en denkruimte) creëren voor het experiment. De mensen moeten out of de box (kunnen) blijven denken.

Daarnaast heeft de stimulator/facilitator een belangrijke rol in de verspreiding van de oplossing. Degene die de innovatie heeft bedacht en heeft geïmplementeerd in (bijvoorbeeld) zijn eigen organisatie, heeft geen belang bij de verspreiding van de innovatie bij andere organisaties. Een ander aandachtspunt bij de verspreiding is de contextuele afhankelijkheid van een oplossing. De innovatie kan niet worden "gekopieerd", maar moet worden aangepast aan de context (een andere organisatie). Het "not-invented-here-syndroom" is vanuit dat perspectief ook (deels) terecht.

De innovatiestimulator moet de innovatie analyseren en de werkende mechanismen proberen te achterhalen, om zodoende een vertaalslag naar andere organisaties te kunnen maken. Dat kan alleen als het proces in een vroeg stadium wordt gevolgd door de stimulator. Achteraf is vaak moeilijk vast te stellen wat de werkende mechanismen zijn en wat cruciale acties waren. Ook zal een succesvolle vernieuwer vooral de goede zaken beschrijven en weinig aandacht geven aan de moeilijke situaties/periodes in het proces. En juist daar kunnen anderen ook van leren, juist dat inspireert.

Daarnaast kan de facilitator ook het leerproces organiseren, zoals leerkringen.

Aandachtspunten voor SNW: De vraag is of je nieuwe initiatieven wilt starten of bestaande initiatieven wilt ondersteunen. Veel vernieuwers worden zoals gezegd gedreven door passie en betrokkenheid en die gaan toch wel aan de slag. Léons advies is daarom om volgend jaar ook (meer) bestaande initiatieven te gaan volgen en faciliteren. Met name de verspreiding van het initiatief naar andere organisaties is daarbij van belang.

De opdracht voor het groepje is: Hoe kan je het leerproces tussen experiment en opschaling (verspreiding) organiseren.

Statement Steven Dhondt

Doetanks lijken een sympathiek instrument waar niemand tegen kan zijn. Daarin schuilt ook een gevaar, omdat we ook kritisch moeten blijven naar de rol van de doetanks in de publieke sector. Doetanks zijn onderdeel van de '4de macht', de publieke werknemers. Daarbij is weinig aandacht voor de democratische dialoog en legitimiteit en ook de burger en "het veld" worden weinig betrokken. Er zit nog steeds de 'oude' bureaucratische gedachte achter. Ook lijkt er een te grote scheiding tussen denken en doen. De doetanks zijn vooral praktisch aan het "doen" terwijl er veel kennis beschikbaar is over hun initiatieven die hen kan ondersteunen.

Een eerste suggestie van Steven is daarom om meer externe partijen van buiten de overheid te betrekken, zoals de burger. Hierdoor kan je voorkomen dat bepaalde perspectieven niet worden meegenomen en zodoende "deeloplossingen" worden bedacht in plaats van echte brede oplossingen (dit komt overeen met de aspectbenadering die Mommaas signaleerde). Burgers betrekken kan bijvoorbeeld door sociale media. Ook zouden de doetanks meer aandacht kunnen hebben voor de bestaande kennis die beschikbaar is rond hun ideeën en initiatieven. Dit kan door kennisleveranciers te betrekken bij de Doetanks. Zodoende kan je aan een "Denk, deel en doetank" (DDDT) als concept denken. "Denk" richt zich dan op het beter voortbouwen op bestaande kennis en "deel" op het betrekken van "het veld" naast de publieke werknemers.

Een ander aandachtspunt is het borgen van de oplossingen uit de doetanks in bestaande hiërarchieën en de koppeling aan de politiek. En doetanks blijven mensenwerk, waar het gaat om vertrouwen en soms moet men juist "onnatuurlijk gedrag" stimuleren. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om 'af te wijken van de norm' omdat innovatief gedrag per definitie ander gedrag vergt. Doetanks moeten buiten de 'vanzelfsprekende' paden mogen treden, als dat nodig lijkt.

De opdracht van Steven is om een Doetankvraagstuk te analyseren met het Denk, Deel en Doetank concept. Daarbij zijn de volgende vragen van belang: "In welke mate is oplossing door maatschappij gegeneerd?" (het veld, de burger), "In welke mate heb je bij uitwerking van oplossing gekeken wat je zelf weet, wat kennisleveranciers hierover zeggen?", "Hoe organiseer je een nieuw proces? (als je rekening houdt met het DDDT concept) en "hoe kom je daarmee van pilot naar systemisch veranderen?"

Reacties naar aanleiding van statements

In de discussie wordt opgemerkt dat het belangrijk is om verschillende (beslis en invloed-) niveaus te betrekken ('multi-level' benadering). Zoals Hans zegt is het van belang om naast de bottom-up aanpak ook draagvlak te hebben bij bijvoorbeeld bestuurder (hoger niveau). "Short cuts" dwars door verschillende niveaus zijn van belang om de juiste mensen te mobiliseren. De Doetank Schuldhulpverlening (SHV) is bijvoorbeeld met behulp van de supportgroep binnengekomen bij de verantwoordelijken hoger in de organisaties en zo'n "systeemsprong" naar een ander niveau was nodig omdat de Doetank op lager niveau niet effectief hun doelen konden nastreven.

Ook blijkt uit de Doetank Schuldhulpverlening dat de wens tot efficiëntie overheidsorganisaties kan omvormen tot efficiënte automatische fabrieken die geen oog meer hebben voor specifieke situaties van individuele burgers. Het is grotendeels geen mensenwerk meer.

Daarnaast is er een spanning tussen formele verantwoordelijkheden en de vraag of we simpelweg goed bezig zijn gezien het totaalplaatje. Vernieuwingen kunnen bijvoorbeeld een gevaar zijn voor bestaande machtsverdelingen en binnen de publieke sector. De formele verantwoordelijkheden winnen vaak en zodoende kunnen veel vernieuwingen niet van de grond komen. Systemen hoeven vaak niets te doen om een innovatie tegen te houden.

Tevens wordt opgemerkt dat we met deze abstracte macro discussie niet de verbinding moeten verliezen met het microniveau. Het gaat uiteindelijk "best persons" die gefaciliteerd moeten worden. Voor deze mensen moet ruimte gecreëerd worden op de verschillende niveaus.

In veel grote private organisaties bestaat overigens het gevaar dat mensen in de organisaties gedreven worden door subdoelen die niet altijd 1 op 1 in het verlengde liggen van het overkoepelende strategische doel.

Veel ondernemers beginnen informeel (illegaal) aan innovaties en op het moment dat ze zich moeten verantwoorden zijn ze al een fase verder. En in landen als Italië moet je met de overheid informeel zaken doen, want als men formele procedures volgt komt er niets van de grond.

Opdrachten: resultaten

1. Bestuurlijk casco (groep Mommaas)

De groep stelt een 'bestuurlijk casco' voor waarin flexibele samenwerking mogelijk is en op elk schaalniveau goed geopereerd kan worden. Het bestuurlijk casco bevat alle relevante personen en deskundigheden, zonder dat precies functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn afgebakend. Eigenlijk is men gezamenlijk aanspreekbaar en verantwoordelijk. Kenmerk is: zelfregulerend werken. Genoemd voorbeeld is "Ruimte voor rivie-

ren". Doel is om bepaalde bureaucratisering structureel op te lossen en niet met behulp van 'hulpstructuren' (stoplapmethode).

'Processignalering' is geopperd als een manier om voortgang bij Doetanks te monitoren. Soms lopen zij vast. Dan moet er op een hoger niveau wat gedaan worden om de boel in beweging te houden. Mooi voorbeeld hoe de 'multi-level' benadering kan werken. In het geval van SHV werkte het heilzaam dat Roel in 't Veld enkele personen sprak op een ander niveau; toen kon de groep weer verder. Dit is tegelijk een aanbeveling om de supportgroep te benutten om op een hoger 'schaalniveau' (meer) zaken voor elkaar te krijgen.

2. Leerproces (Groep Sonnenschein)

Binnen de doetanks zou commitment moeten bestaan van doetankleden. Soms doen mensen te 'vrijblijvend' mee. Dat zijn niet de 'doe-'tankers die je zou willen hebben. Daarnaast zou je iets kunnen hebben als 'adoptie-tanks': peer-groups die bepaalde ideeën ook willen omdat ze die ideeën goed vinden, en die deze willen implementeren ('lerende adoptie'). In een volgende stap moet je die ervaringen terugkoppelen naar beleid, zodat ze breder kunnen worden verspreid. Om 'adoptieversnelling' te realiseren, kan men denken aan het werken met incentives. Wat krijgen organisaties als ze een goed idee implementeren? Dat kan je als stuurmiddel gebruiken.

3. Persoonlijk leiderschap (Groep Dhondt)

Deze groep stelt voor om de 'context van de doetank goed te organiseren'. Daarbij werden zaken benoemd zoals persoonlijk leiderschap, dat wil zeggen dat een houding als ethische verantwoord persoon ('best person') te verkiezen valt boven een rol als die van 'functionaris'. In het eerste geval is een doetanklid er intrinsiek meer toe gemotiveerd om tot resultaat te komen ('beroepstrots', professionalisering). En tegelijk moet men beseffen dat het innovatieproces tijdelijk is, doetanks dus ook. De innovatie moet onderdeel worden van het reguliere proces.

Roel in 't Veld benoemt op het eind de observatie dat BZK zich sterker eigenaar kan tonen van het Slimmernetwerk. Hem bekruipt het gevoel dat BZK soms onbedoeld lijkt uit te stralen alsof 'het niet van hen is', terwijl het juist een mooi show-voorbeeld kan zijn dat de overheid heel innovatief probeert bezig te zijn.

Reacties op expertmeeting vanuit SNW (projectgroep, opdrachtgever en partners)

Het andere perspectief op de onderwerpen waarmee het SNW zich bezig houdt, werd gewaardeerd. Het is goed om mensen van buiten te laten meedenken met de projectgroep. Het werd gezien als moedig om een kritische blik te vragen op het eigen functioneren, terwijl het SNW pas een jaar actief is.

Het is bovendien een goede aanvulling op de andere, vooral praktische, activiteiten van het SNW. Het is voor de projectgroep van belang om, naast de dagelijkse praktische werkzaamheden, voldoende aandacht te geven aan het grotere geheel; de rol van een netwerk als SNW rond innovaties in de publieke sector op langere termijn.

Met de suggesties van de experts voor het SNW kunnen we in de projectgroep verder werken aan de ontwikkeling van het netwerk. Veel suggesties liggen in het verlengde van waar we al mee bezig waren en zijn ook een bevestiging van deze keuzes van de projectgroep. Voorbeelden van dergelijke suggesties zijn het vinden van aansluiting bij bestaande innovatieve initiatieven en een top down benadering naast bottom-up.

Een aandachtspunt voor de volgende keer is dat een aantal SNW-ers hadden verwacht dat de experts zich meer zouden hebben verdiept in het SlimmerNetwerk zelf. Daar waren sommige experts slechts beperkt van op de hoogte, waardoor de SNW-ers zelf de vertaalslag moesten maken naar het Slimmer Netwerk. In het tweede deel waar de experts minder centraal stonden en meer interactie was met de SNW-ers kwam die vertaalslag wel aan de orde.

Leerpunten

Voor de Doetanks

- Multi-level benadering: wellicht support comitéleden meer benutten om voor doetanks zaken los te krijgen door buiten het hiërarchische pad om te gaan; bij Doetank die 'opschalen' moet je snel in beeld brengen wie de beslissende stakeholders zijn op hogere niveaus. Ook kunnen vraagstukken top-down ingebracht worden in het netwerk. Mogelijk dat in het Grand Café een eerste stap in kan worden gezet.
- Van bestaande innovaties leren wat de 'werkzame mechanismen' zijn; die niet zomaar overplanten naar andere situaties, maar 'op maat' laten inbedden. Dit zou een conceptuele benadering zijn om het adoptie- en diffusieproces vorm te geven als een 'structuur' voor het leerproces;
- Op zoek gaan naar peer-groups: wie willen er wat met goede oplossingen. Dat maakt bestaande Doetanks sterker en kansrijker. Coaches zouden zulke personen kunnen zoeken en toevoegen aan een Doetank;
- Je kan overwegen een 'peergroup' of 'leerkring op te zetten van innovatoren' (in de Doetanks zitten vaak juist niet de innovatoren; de innovatoren zijn de aanpakkers die het gewoon DOEN omdat ze het belangrijk vinden). Zo'n kring kan doetankers inspireren en stimuleren, of concreet helpen.

Voor de SNW Projectgroep:

- De doetank-methode kan verrijkt worden met de facetten 'multi-level' beïnvloeding door supporters, de structuur van het leerproces voor adoptie en diffusie en de peer-groups.
- Het goed destilleren van werkzame mechanismen bij andere innovaties, en deze toepasbaar maken voor unieke andere contexten, zou een versterking zijn van de methode om te innoveren in de publieke sector. Het kan helpen als stappenplan maar ook verwerkt worden als manier om competenties van praktijkmanagers die moeten innoveren, te vergroten. Beide ondersteunen de innovatiekracht van het publieke domein;
- Burgers als 'eindafnemers' spelen nauwelijks een rol in het hele proces; je zou het beter kunnen betrekken. Het gaat immers om innovatie waaraan zij zelf wat hebben. Het toepassen van sociale media kan dit heel laagdrempelig maken.
- Ook kunnen we de Doetanks meer stimuleren om bestaande initiatieven te bestuderen en te vertalen naar hun specifieke vraagstuk. Dan hoeft niet iedere keer op nieuw het wiel te worden uitgevonden. Dat hoeft geen uitgebreid onderzoek te zijn, maar dat kan bijvoorbeeld wel een internetsearch zijn.

Voor de Slimmernetwerk community:

- SNW communityleden zijn professionals en praktijkmensen uit de publieke sector, managers en medewerkers. Zij kunnen aangesproken worden op de 'ethiek van best persons' om hen te helpen los te komen van hun rol als 'functionaris'; zo worden ze eerder 'innovator' (doener) in plaats van 'aanschouwer'.

Bijlage D Discussienotitie bij de expertmeeting van 8 november 2012

Het opschalen van bottom-up activiteiten naar systemische innovatie in de publieke sector

Projectgroep SlimmerNetWerk

Kafkabrigade, Kennisland & TNO

De uitdaging voor de publieke sector

De publieke sector – hier vooral overheid, rijk, provincies, gemeenten – staat voor de paradoxale taak om tegelijk te bezuinigen en de kwaliteit van dienstverlening op niveau te houden. Politiek en samenleving willen de publieke sector efficiënter en effectiever maken. Echter, de burger wil goede dienstverlening in voldoende mate, maar is vaak tegelijkertijd erg ontevreden over de overheid. Binnen diezelfde overheid zitten veel werknemers op de wip omdat hun baan op de tocht staat. Tezelfdertijd wordt van hen verwacht de productiviteit te verhogen door slimmer werken en sociaal innoveren. Zij worden hiertoe gemotiveerd met de professionalisering van hun werk, maar ervaren tegelijkertijd meer werkdruk en baanonzekerheid. Beter Werken in het Openbaar Bestuur lijkt alleen te zijn weggelegd voor diegenen die mogen blijven. Empowerment en employability – die de professionalisering tot uitdrukking brengen – staan enigszins op gespannen voet met het beteugelen van de effecten van de Wet van Baumol, de onbeheersbare proliferatie van het openbaar bestuur.

Innoveren met anderen?

Zonder investeringsmiddelen innoveren is geen panacee. De voor de hand liggende oplossing is te innoveren met andere investeerders of innoveren op de kosten van de gebruiker. Innoveren met andere investeerders vindt plaats in de vorm van public-private partnerships. Innoveren op kosten van de gebruiker doet zich voor als co-creatie, coproductie en door het opzetten van front-back office voorzieningen. Daarnaast springen sociale ondernemers in het gat dat de overheid achterlaat, door diensten en producten te leveren die de overheid niet meer zelf kan leveren. Tenslotte zijn er charitatieve instellingen en vrijwilligersorganisaties die publieke goederen en diensten leveren, alsook burgers die onder de noemer van zelfredzaamheid diensten leveren zonder winstoogmerk.

De aanleiding voor innovatie kan ook het ervaren van problemen zijn, zoals stroperigheid door regelgeving, bureaucrativering door formele hiërarchie van besluitvorming en regel-last voor gebruikers: "publieke regelproblemen". Het project SlimmerNetWerk wil hier een bescheiden antwoord op zijn. Burgers en professionals die zulke problemen ervaren, en die het probleem te lijf willen gaan, kunnen terecht bij het SlimmerNetWerk. SlimmerNetWerk is een 'community' van personen - burgers en medewerkers – die dergelijke problemen ervaren in het openbaar bestuur en daarbuiten, zoals zorg, onderwijs en politie. Het SlimmerNetWerk wordt ondersteund door de projectgroep SlimmerNetWerk (PSNW), die met een subsidie is ingesteld door het Ministerie van BZK. PSNW wordt bemenst door drie samenwerkende organisaties (Kafkabrigade, Kennisland en TNO). Doel van het project SlimmerNetWerk is bottom-up innovatie in de publieke te versnellen door het faciliteren van Doetanks en bij te dragen aan het opschalen van deze bottom-up innovaties, dat wil zeggen het ingebed raken van zulke innovaties. Dat laatste wordt aangeduid als systemische innovatie.

Doetanks bestaan uit personen die samenwerken bij het oplossen van publieke regelproblemen. Een publiek regelprobleem kan zeer uiteenlopend zijn, variërend van een niet goed functionerende keten in de schuldhulpverlening tot een burgerwens om stadslandbouw te mogen bedrijven. Vaak is er een individu – burger of medewerker – die een regelprobleem onderkent en vervolgens anderen ‘zoekt’ om te helpen het probleem op te lossen: samen vormen zij een Doetank.

Vanuit het SlimmerNetWerk worden Doetanks ondersteund en gefaciliteerd. De PSNW heeft hierin een coördinerende rol en vervult de volgende taken:

- Het beheren van de website Slimmernetwerk.nl en het modereren van de LinkedIn-groep Slimmernetwerk. Via die site wordt de ‘community’ voorzien van informatie en de mogelijkheid contacten te leggen, oproepen te doen, discussie te voeren, en dergelijke.
- Het organiseren van Slimmernetwerk-café's waar leden van de ‘community’ fysiek kunnen samenkomen en waar activiteiten worden georganiseerd, zoals kennisoverdracht, netwerken, samenwerken, ontmoeten enzovoorts.
- Het coachen van Doetanks en het trainen van Doetank-leden.
- Het meten en monitoren van de resultaten van het project Slimmernetwerk.
- Het communiceren over de resultaten, werkwijze en doelstellingen van het Slimmernetwerk.

Het Ministerie van BZK beoogt met het SlimmerNetWerk project via Doetanks bottom-up innovatie te stimuleren. Hierbij heeft het ministerie ook een verbetering van de productiviteit van de publieke sector en verdere professionalisering van de medewerkers voor ogen. Doetanks zijn op zichzelf kleinschalige initiatieven die tamelijk geïsoleerd blijven, tenzij via de Slimmernetwerk-community een olievlekwerking kan worden ingezet. De ultieme ambitie is dat dit initiatief bijdraagt aan systemisch innoveren van de publieke dienstverlening. Dit wil zeggen dat burgers, medewerkers en organisaties op een zelforganiserende wijze innovaties (mee) gaan ontwikkelen en realiseren.

Systemisch innoveren: uitgangspunten

Innoveren en goede publieke dienstverlening worden meer en meer een kwestie van samenwerking tussen overheid, samenleving en burgers, hetgeen vooral betekent dat de overheid het niet meer alleen doet. Daarmee verandert de rol van de overheid, van een leidende en voorschrijvende rol en een voorziener van diensten, in een responsieve rol van co-creëren en coproduceren. Dit is mede een gevolg van ingrijpende veranderingen in de samenleving. De vraagstukken waarmee samenlevingen worden geconfronteerd kenmerken zich door ‘verbondenheid’. De economie is verweven op globaal niveau, thema's als milieu en energie overstijgen landgrenzen, politieke en militaire stabiliteit steunen op internationale afspraken. Bovendien zijn economische, politieke en milieuvraagstukken vaak aan elkaar gerelateerd. Overheden – en niet alleen zij – zien zich gesteld voor complexe aangelegenheden (‘wicked problems’). Die aangelegenheden zijn niet alleen ‘moeilijk’ (bijvoorbeeld een keuzeprobleem, prioriteringsprobleem), of ‘gecompliceerd’ (bijvoorbeeld vanwege hun schaal, omvang of ingewikkelde materie), zij zijn vooral ‘complex’ vanwege de brede verdeling van macht en hoge mate van interafhankelijkheid van ‘actoren en agenten’. De essentie van complexe aangelegenheden is dat oplossingen niet langer een ‘causaal-lineair’ karakter hebben (als A dan B,) maar dat zulke vraagstukken en het verloop van omstandigheden en de uitwerking van maatregelen in hoge mate onvoorspelbaar zijn. Centrale, planmatige sturing kan dan beter ruimte maken voor een holistische, participa-

tieve benadering met inbreng op decentraal niveau. Kenmerkend voor complexiteit is dat relatief 'kleine' gebeurtenissen 'grote' onvoorziene gevolgen kunnen hebben, zoals de 'giftige hypotheek' in de VS de economie op wereldschaal hebben helpen te ontwrichten, zonder dat men dat zag aankomen. Voor de rol van overheden betekent dit niet alles willen beheersen en sturen, maar loslaten en ontwikkelingen mede overlaten aan de samenwerking met organisaties en individuen. Dit impliceert het kunnen omgaan met het onverwachte. Dat geldt niet alleen voor de overheid, maar ook voor burgers. Beide hebben een (co-evolverende) taak in het creëren van publieke waarde waarbij publieke doelen en civiele doelen steeds meer samenvallen.

Uitdaging voor de overheid?

Om adequaat in te spelen op toekomstige gewenste dienstverlening door burgers, dient de overheid zich qua organisatiestructuur voor te bereiden op nieuwe uitdagingen, aldus Jocelyn Bourgon (Bourgon, 2011).

1. Publieke organisaties zullen meer samenwerken tussen disciplines, functies en structuren;
2. Publieke organisaties zullen meer opereren als een platform van samenwerking, experimenteren en innoveren (van verticalisering naar netwerken),
3. Publieke organisaties zullen meer adaptief, open en inclusief omgaan met maatschappelijke verandering (van gesloten en rigide naar open flexibele systemen).

De overheid is in het verleden sterk gedreven door regels en audits (compliance and control), hetgeen innovatie en andere wijzen van werken bemoeilijken (het tweede punt). Voor haar 'performance' is dat van groot belang, maar dat geldt vandaag de dag ook voor haar innovatief vermogen. Hoe kan dat worden versterkt (Bourgon, 2011)?

(1) Publieke organisaties kunnen meer co-operatie platforms worden door samenwerking met meer actoren, waarbij hiërarchie en netwerken co-existeren. Hierdoor verdwijnen bestaande grenzen tussen publieke organisaties, binnen publieke organisaties, en hun omgeving; (2) publieke organisaties kunnen innovatie platforms worden vanuit hun interactie met burgers en instellingen en het feit dat men in aanraking komt met opkomende issues en risico's. Innovaties vergen openheid en duurzaamheid; innoveren dient een blijvend kenmerk te zijn van publieke organisaties. Hiervoor is strategische (nationaal) innovatiebeleid onmisbaar, zijn 'innovatielabs' waar geëxperimenteerd kan worden behulpzaam, en is openheid die verder gaat dan transparantie instrumenteel. Bij dit laatste kan worden gedacht aan het beschikbaar stellen van data, het uitwisselen van ideeën en informatie en het 'insourcen' van ideeën van derden; (3) publiek beleid kan een experimenteel platform zijn, want elke vorm van beleid is een experiment in vooruitgang dat faalt of slaagt. Om het risico van beleidsfalen te verkleinen kan experimenteren helpen. Co-creatie en 'design thinking' zijn in dit verband relevant. Dit betreft het ontwerpen, ontwikkelen, testen en experimenteren van en met mogelijke oplossingen voor beleidsvraagstukken. Niet als trucje maar als een duurzame methode om overheidsbeleid te ontwikkelen; (4) publieke diensten kunnen als coproducerende platforms opereren, waarbij burgers een grotere rol krijgen in het produceren van diensten.

Naast zulke structurele wijzigingen binnen de overheid zelf, dient er ook wat te veranderen bij burgers om hier goed aansluiting te vinden: burgers dienen meer veerkrachtig (resilient) te worden. Wat betekent dit en hoe kan het worden gerealiseerd? Veerkracht is de capaciteit om schokken op te vangen en daarvan te herstellen zonder er aan onder door te gaan. Het is toepasbaar op organisaties en op personen. Wanneer we het toepassen op personen

betreft dit een bepaalde competentie die in verband kan worden gebracht met zelfmanagement, zelforganisatie en met flexibiliteit. Op het niveau van medewerkers heeft het betrekking op professionalisering, doen wat je moet doen, ook als het tegenzit, zonder verlies van adequaat functioneren.

Overheidsbeleid kan het veerkrachtige vermogen van personen ondersteunen op vijf manieren (Bourgon, 2011).

1. *Do not harm*. Veel beleid heeft een beperkte capaciteit voor zelfhulp, waardoor een actieve bijdrage van burgers wordt ontmoedigd ('crowding out effect'). Dit kan actiever worden omgekeerd;
2. *Build on strength*. Juist bij het complexer worden van de samenleving hebben burgers een visie nodig over wat zij gezamenlijk kunnen bereiken;
3. *Go fast, go slow*. Regeringen regeren voor een korte termijn, maar de collectieve capaciteit voor maatschappelijke veerkracht is gebaseerd op generaties. Korte en lange termijn beleid moeten hiermee rekening houden;
4. *Design for collaboration*. Samenwerkingsnetwerken en burgerbetrokkenheid bij het ontwikkelen van beleid versterken de veerkracht.
5. *Use a narrative of hope*. Een positieve boodschap over vooruitgang en eerlijke verdeling versterken de collectieve weerstand, waar angst, haat en negativiteit het vermogen tot veerkracht beperken

Overheidsbeleid dat is gestoeld op deze kenmerken legt zich toe op het vergroten van veerkracht van burgers, zonder dat dit leidt tot uitbreiding van verzorgingsstaat-arrangementen, en zonder dat dit uitsluitende een reductie is tot zelfredzaamheid van burgers. Het past zowel bij politiek 'links', 'rechts' als het 'midden'. De overheid zelf dient te beschikken over een proactieve en aansprekende boodschap over haar bestaansrecht en rol.

Systemisch innoveren combineert versterking van veerkracht en zelfredzaamheid bij burgers met een overheid die meer een rol aanneemt die past bij de complexiteit van hedendaagse vraagstukken en eisen die worden gesteld aan publieke waarde. Systemisch innoveren vereist vernieuwing van rollen van overheid en burgers. Binnen de overheid betekenen professionalisering en productiviteit dat alles in het werk wordt gesteld om ervoor te zorgen dat de overheid de burgers helpt om tot gewenste diensten te komen die effectief en efficiënt zijn.

De rol van de medewerker als professional is hierin nog onderbelicht. Welk gedrag en welke attitude past hierbij het best? Wat motiveert de professional om bij te dragen aan duurzame innovatie en welke faciliteiten zijn daarvoor nodig? 'Modellen' en 'macht' ('powerplay') werken veelal niet om ander gedrag te effectueren. Wat wel? Conversatie, dialoog?

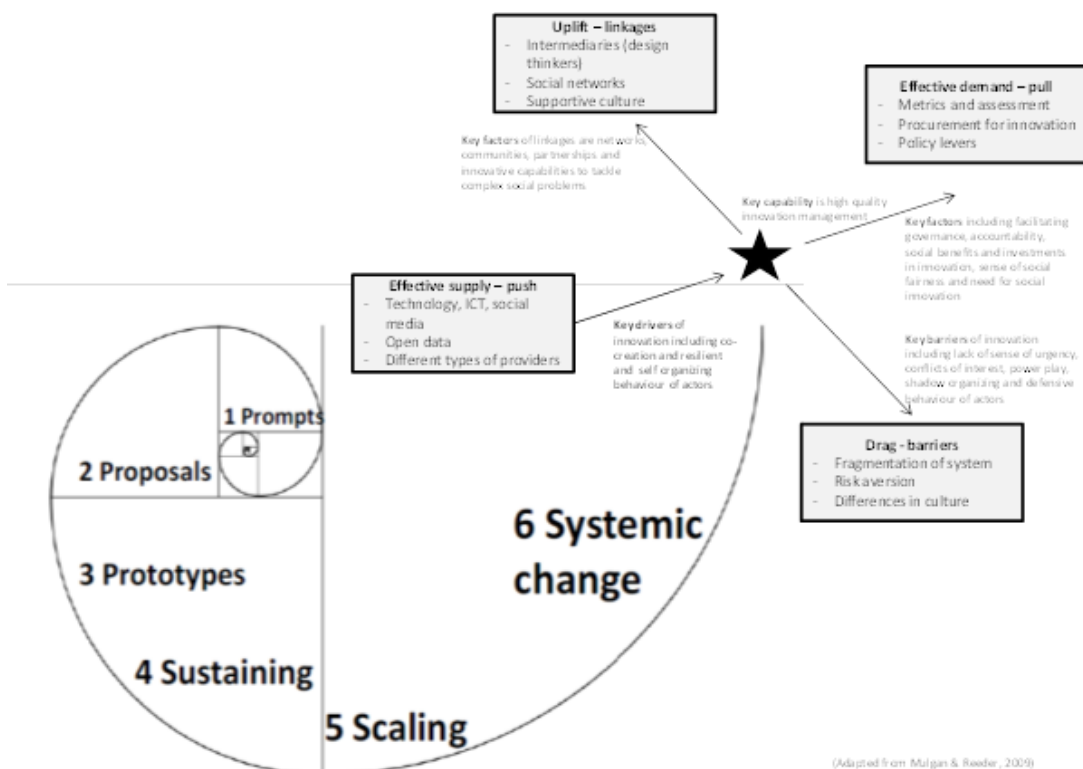
Het gebrek aan een 'sense of urgency' binnen de publieke sector om te innoveren (zie bij De Bruin et al., 2011), kan al gauw leiden tot het 'immuniseren' van verandering en vernieuwing. 'Immuniseren' wordt door In 't Veldt gebruikt om aan te duiden hoe organisaties loyaal het belang van innovaties onderschrijven in woord en geschrift, maar zelf wegen vinden om de innovatie af te wimpelen en succesvol te overleven als organisatie. In 't Veldt (2006) spreekt in dit verband over "de noodzaak van het vermijden van wantrouwen, of op de behoefte aan immunisering tegenover hen die kritiek willen uitoefenen op de kwaliteit van het functioneren." Eigenlijk is het in zulke situaties een 'taboe' om open te spreken over weerstand tegen innovatie. Deze weerstand leidt tot 'onzichtbaar' defensief gedrag, namelijk het 'immuniseren' van deze vernieuwingen zelf.

Doetanks in het SlimmerNetWerk

De Doetanks – en eigenlijk het gehele SlimmerNetwerk als project en community - dienen nog in het perspectief te worden geplaatst van systemisch innoveren. De Doetanks lijken nu als vertrekpunt het probleem van de betrokken medewerker of (in mindere mate) de burger te hebben, zonder dat dit is ingebed in het kader van systemisch innoveren binnen het publieke domein.

Het uiteindelijk vraagstuk is hoe de Doetanks op te schalen naar duurzame, systemische innovatie. Hiertoe is het noodzakelijk conceptuele kaders te ontwikkelen, zoals over netwerken, organisatorische faciliteiten, ontwerpbenaderingen en groepsdynamische aspecten, alsook over de toekomst van de publieke sector en de veranderingen die nu plaats vinden: hoe kunnen publieke diensten het beste blijven geproduceerd met behoud van kwaliteit en tegen minder middelen?

Voor het opschalen van Doetanks tot systemische innovatie is de 'Van idee tot impact – ontwerpspiraal sociaal innoveren' van nut:



Figuur 1 Opschalen van sociale innovatie naar systemische innovatie

Wat betekent deze 'ontwerpspiraal' voor het SlimmerNetWerk?

1. 'Prompts' gaat over 'Ontdekken' en spitst zich toe op de factoren die innovatie noodzakelijk maken ('probleem'-definitie).
2. 'Proposals' hebben betrekking op 'Onderzoeken' en komen neer op 'Ideeën-generatie: goede ideeën benoemen en selecteren.
3. 'Prototypes' richten zich vervolgens op 'Ontwikkelen' en verwijzen dus naar 'Ideeën-testing/pilots': testen, demonstreren en uitproberen.

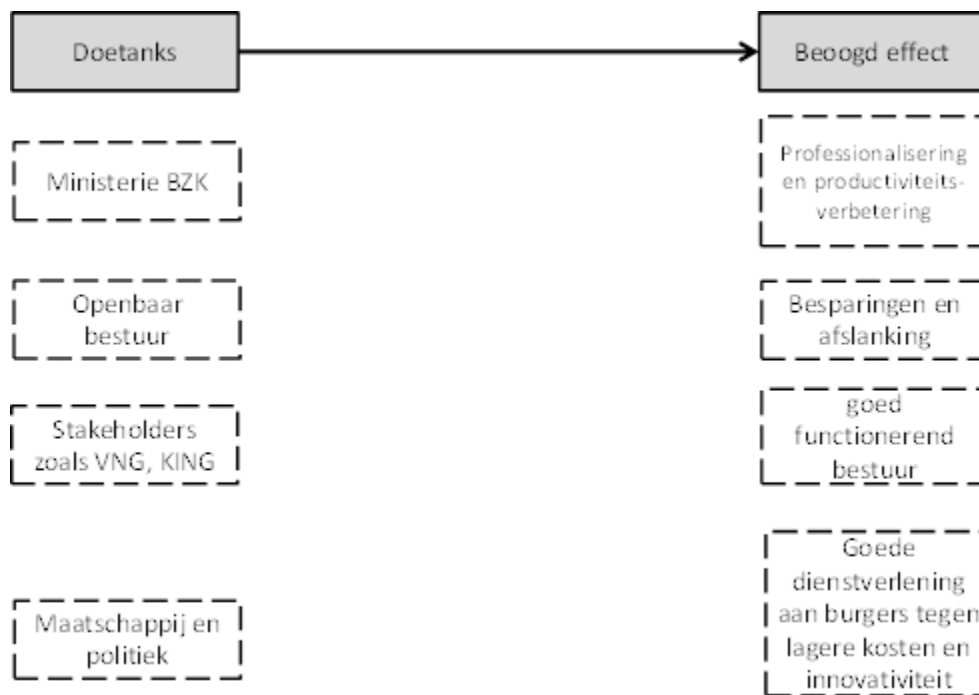
4. Daarna volgt 'Sustaining' waarmee 'Uitproberen' wordt bedoeld met als doel een 'Idea becomes everyday practice'. Belangrijk hierbij is het identificeren van budgetten, de bemensing, en eventuele regelgeving.
5. De volgende stap 'Scaling' is op te vatten als 'Leren' en van toepassing zijnde op 'Disseminatie/mainstreaming': het inzetten op groeistrategie en innovatiediffusie; opdrachten verstrekken/verwerven.
6. Als laatste is sprake van 'Systemic change' (systemische innovatie in onze woorden) en daarbij hoort 'Overdragen' en dus de 'Institutionalisering van de innovatie', dat wil zeggen de (maatschappelijke) vervlechting/verandering van business, overheid, burgerij en huishoudens.

Toegepast op de Doetanks betekent dit achtereenvolgens het identificeren van een probleem eigenaar of 'parsekrokodillenvinder' (prompt) waarna een Doetank wordt ingesteld die een oplossing ontwikkelt (proposal). Vervolgens wordt de oplossing toegepast in een organisatie (bij een manager) (prototype) die daarna wordt geaccepteerd als bewezen praktijk (sustaining). Zodra de oplossing breder wordt toegepast in de (hele) organisatie of het 'concern' is sprake van 'scaling' en als ze wordt overgenomen door andere organisaties van 'systemic change'.

Om Doetanks op te schalen naar systemische innovatie zijn de volgende voorwaarden van belang (zie het deel rechtsboven in de figuur):

- Er moet een 'sense of urgency' zijn om sociale innovatie te realiseren in brede lagen van de samenleving (Effective demand);
- Het innovatieve vermogen om sociale innovaties te produceren (Effective supply);
- Geschikte intermediaire actoren die zowel vraag als aanbod stimuleren en een structuur en cultuur bieden (Uplift); en
- Actoren die sociale innovatie als proces goed kunnen doorvoeren (Innovatie management); zodat;
- Weerstand, risicomijdend gedrag en het ontbreken van systemische integratie worden geminimaliseerd (Drags)

We willen hiervoor (t.z.t.) een aanpak en model ontwikkelen, waarbij wij ons richten op de overheid en de Doetanks. Het perspectief zou mogelijk verbreed kunnen worden. Dit brengen we hier onder tot uitdrukking door aan te geven dat verschillende actoren niet dezelfde doelstellingen hebben met de Doetanks en de mogelijke opschaling daarvan (Figuur 2).



Figuur 2 Beoogde effecten van verschillende actoren met de Doetanks

Figuur 2 toont dat de opdrachtgever, het ministerie van BZK, zich met name richt op overheidspersoneel en overheidsorganisaties, in haar streven naar professionalisering van medewerkers en productiviteitsverbetering. Het openbaar bestuur als geheel ziet zich gesteld voor de taak van inkrimping, waaraan innovaties zou moeten bijdragen. Dit alles liefst met behoud van kwalitatief goede dienstverlening (publieke waarde). Belangenorganisaties, namelijk stakeholders zoals VNG en KING op gemeentelijk niveau, hechten aan goed functionerende bestuursvormen. Vakorganisaties zullen ook hechten aan werkzekerheid en inkomenszekerheid voor personeel. De maatschappij, de burgers, en politiek zullen juist de effecten voor burgers en voor de schatkist benadrukken. Bovendien kan innovativiteit een belangrijk doel zijn.

De doelstellingen lopen dus niet helemaal synchroon. Daar komt bij dat actoren ook latente, 'verborgen' doelen hebben. Overheidspersoneel en management hebben uiteraard ook belang bij het behouden van banen en carrièremogelijkheden. Stakeholders hebben belang bij invloed en macht. En politici hebben een belang bij het effect op kiezersgedrag. Manifeste en latente doelstellingen kunnen elkaars tegenkrachten zijn. De mix van doelstellingen kan ertoe bijdragen dat de 'sense of urgency' om te komen tot systemisch innoveren sterk wordt afgezwakt. De urgentie tot innovatie is binnen de overheid sowieso beperkt door de afwezigheid van marktmechanismen (zie Oeij en Van der Torre, 2011).

Doetank en systemisch innoveren: wat is de innovatie en voor wie?

Wanneer we nu weer kijken naar figuur 1 zou voor elke actor (uit figuur 2) bepaald kunnen worden welke 'drivers' en 'barriers' relevant zijn en welke business case (Vaas et al, 2012) voor elke actor daaruit zou volgen. Hierbij dient zich een belangrijk knelpunt aan: wat is bij Doetanks nu eigenlijk de innovatie? Enerzijds is dat de unieke oplossing die een Doetank ontwikkelt voor het vraagstuk waarvoor zij zich gesteld ziet (de 'paarsekrokodillen'-opruimer). Anderzijds zit de innovatie in de 'werkvorm' van de Doetank zelf: "op een zelfred-

zame wijze probleemoplossingen genereren door het mobiliseren van medestanders (andere Doetankleden)". De lastigheid met de 'Doetank als innovatieve werkvorm' is dat het, ten eerste, moeilijk is stakeholders daarvan te identificeren en, ten tweede, te bepalen wat de business case is voor elke stakeholder (Oeij et al, 2012). Voor het ministerie van BZK, als stakeholder, is dat nog het minst ingewikkeld: aantonen dat bottom-up innovatie bijdraagt aan professionalisering, productiviteitsverbetering en tevredenheid met de dienstverlening door de (coproducerende) burger.

Systemisch innoveren met Doetanks als werkvorm is een grote uitdaging. Innoveren via bottom-up zal niet genoeg zijn; er dienen ook voorwaarden te worden gecreëerd voor maatschappelijke inbedding die verder gaan dan de SlimmerNetWerk community. Over systemisch innoveren en om over het vermogen voor systemisch innoveren te beschikken, is eveneens wel een business case te ontwikkelen voor het ministerie van BZK, maar die behoefte is door het ministerie tot dusverre zelf niet geopperd.

Expertmeeting

Op de expertmeeting kan de discussie aangezwengeld worden hoe systemisch innoveren is vorm te geven; en hoe de Doetanks kunnen worden opgeschaald.

Hoe kunnen we systemische innovatie een impuls geven en wat is daarvoor nodig?

En als 'subvragen': -hoe stellen vast dat het werkt (meten en monitoren)? -hoe doen we het eigenlijk nu/tot dusverre, als we kijken naar de bottom-up benadering met Doetanks?

Referenties

- Bourgon, J. (2011). *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- De Bruin, H., Kerpershoek, E. & Dunning, B. (Maart 2011). *Sturing van slimmer werken. Rugensteun voor initiatieven in de haarvaten van de publieke sector*. Essay. IPSE Studies. Delft: TU Delft.
- Mulgan, G. & Reeder, N. (2009). *Embedding innovation: tightly coupling the demand and supply of better health care*. London: Young Foundation.
- Oeij, P.R.A. & Van Der Torre, W. (December 2011). *Op zoek naar internationale voorbeelden van innoveren met Slimmer werken binnen de publieke sector*. Hoofddorp: TNO Innovation For Life.
- Oeij, P. R. A., Van Rhijn, J. W., & Graaf, H. A. L. M., De Looze, M. P., & Ten Have, K. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case: De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O: Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66(4), 31-50.
- Vaas, F., De Graaf, B., Oeij, P., Mayer, M., & Koningsveld, E. (2012). *Beslissen over slimmer werken in de publieke sector. Een handreiking voor het ontwikkelen van business cases*. Hoofddorp: TNO Innovation for Life.
- Veld, R. in 't (2006). *Governance als prothese voor deugdzaamheid*. Oratie, uitgesproken bij aanvaarding van het ambt van hoogleraar Governance aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen op donderdag 16 maart 2006.