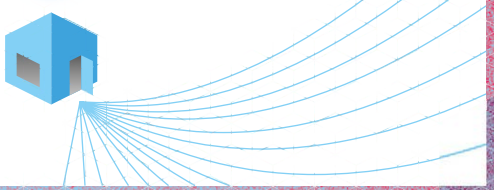
SLIMMER NETWERK gaat het huis uit



Slimmernetwerk berust op het
enthousiasme van mensen en hun
expertise, hun professionele,
maar ook emotionele inzet.
Dat is in ieder geval noodzakelijk.
Daaromheen kunnen netwerken,
organisaties, deskundigen en
supporters een rol spelen. Die
kunnen verbinden, die kunnen
iets toevoegen. Maar uitsluitend
in aanvulling op dat enthousiasme
en die inzet van de professionals.
Dat is het kostbaarste wat
hier is aangeboord en er moet
alles aan gedaan worden om
dat te behouden.

SLIMMER NETWERK Januari 2015

Inhoud

slimmernetwerk
4 Eigen initiatief en de juiste ondersteuning

online
7 Een online clubhuis

interview
8 De orde van vernieuwing

recept
12 Een receptuur voor vernieuwing

doetanks fase 1&2
15 Initiëren en schetsen

16 Een betere overheid begint bij jezelf

19 3D-printen, wat is nou eigenlijk het probleem?

werkvorm
22 *Gatekeepers*-overleg

netwerken
24 Een netwerk dat doet, wat mag niet ontbreken?

resultaat
26 Naar een *Social Lab* als brandstof voor vernieuwing

doetanks fase 3&4
29 Adopteren en experimenteren

30 Bruggen slaan tussen netwerk & organisatie

werkvorm
35 Customer journey mapping

doe het zelf
36 Zelf een Doetank starten?

columns
39 11 columns naar aanleiding van Slimmernetwerk

cijfers
52 Feitjes & Weetjes

partners
54 Kennisland, Kafkabrigade, TNO en BWOB

interview
60 Innovatief vermogen is noodzakelijk voor de overheid

doetanks fase 5&6
63 Evalueren en verbreden

64 Op een gegeven moment is je rol uitgespeeld

67 Het wachten is tot in Den Haag de alarmbellen gaan rinkelen

werkvorm
70 De kracht van de casus

supportcommite
71 Geen Slimmernetwerk zonder de juiste support

slimmernetwerk
72 Waar gingen onze Doetanks over?

resultaat
74 Echt werk voor mensen met een arbeidsbeperking

essay
79 Het organiseren van innovatie van onderop: lessen van drie jaar Doetanks

resultaat
86 Intercollegiaal leren: we weten meer dan we denken

proloog \ epiloog
90 Toen... Nu...

mensen
92 Dank je wel!

literatuur
84 Inspiratie nodig?

feedback
95 We appreciate your feedback!

Slimmer—netwerk gaat het huis uit

Alweer geruime tijd gaat het politici en beleidsmakers vooral om productiever, effectiever en efficiënter. Kleiner en goedkoper. Zeker als het de overheid betreft. Een van mijn recente leermeesters stelde terecht: *"als kleiner en goedkoper aankloppen, zal beter opendoen."*
Want crisis of niet, het moet uiteindelijk gaan om een overheid die zichzelf 'heruitvindt' als leverancier van hoogwaardige publieke diensten. Een overheid die weer aantrekkelijk wordt als werkgever en een overheid die ruimte leert bieden aan het vakmanschap en de innovatiekracht van haar professionals.

Op dat laatste zet ikzelf graag mijn kaarten. Het ondersteunen van verandering en vernieuwing van onderop. Niet alleen denken en praten, vooral ook doen. Actiegericht. Want aan alleen goede ideeën hebben we niet zoveel. Daarom moeten we de professionals verbinden die al met verbeteren aan de slag zijn gegaan, en her en der een plantje door het asfalt laten groeien. En moeten we ook andere professionals leren dagelijks hun innovatiekracht te benutten. Door hen te ondersteunen met het doorbreken van belemmerende organisatieculturen en bureaucratische afbakeningen gericht op behoud van het bestaande. Door te experimenteren met anders organiseren en door samenwerken binnen (ketens van) publieke dienstverlening te faciliteren. Door vernieuwing te inspireren en verandering aan te jagen (VIVA!).

De afgelopen jaren heb ik vanuit het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur van het Ministerie van BZK de gelegenheid gekregen om precies dát te doen. Samen met Kennisland, Kafkabrigade, TNO, KING én honderden voor de publieke zaak gemotiveerde publieke veranderaars hebben we vorm gegeven aan actiegericht innoveren door professionals in het openbaar bestuur: Slimmernetwerk.

Voor mijzelf waren het inspirerende en bevredigende jaren want Slimmernetwerk:
- is innovatie van onderop;
- creëert beweging, en leert anders denken en werken;
- focust op beter werken, niet per se op kleiner en goedkoper;
- brengt de kracht van diversiteit in de praktijk;
- is een poging vernieuwing en verbetering duurzaam te verankeren in het openbaar bestuur.

Om echt goed te kunnen veranderen heb je innovatiemassa nodig. Doe het daarom niet alleen, sta open voor elkaar, probeer te verbinden en zo aan slagkracht te winnen. Niet in de laatste plaats door te zorgen voor een tijdige connectie met de '*boardroom*'. Veranderen kost ook tijd. Vaak is het meer tijd, dan het hebben van 'suikeroompjes'. Ook voor Slimmernetwerk is nu het moment aangebroken waarop het de deur van het ouderlijk huis achter zich dichttrekt. Een nieuwe onzekere fase tegemoet. Waarin tegelijkertijd weer van alles mogelijk is.
Op eigen benen of onder de hoede van een 'adoptie-ouder' de eigen 'FUTURE' inkleurend.

Ik geloof erin!

Roelant van Zevenbergen
Medeinitiatiefnemer Slimmernetwerk



WAT IS SLIMMERNETWERK?

De mensen van Slimmernetwerk zijn sinds vier jaar op zoek naar alternatieven voor bestaande veranderprogramma's bij de overheid. Die zijn vaak nog te verkokerd, en beredeneerd vanuit een *top-down* tekentafellogica. Het doel van Slimmernetwerk is vooral om innovatie anders te organiseren: van onderop en in netwerken, met kleinschalige experimenten, met beproefde innovatiemethoden en slimmere samenwerking tussen organisaties. De logica van Slimmernetwerk: innovatie begint tussen de oren, bij individuele professionals die echt wat willen veranderen in hun werk. Wil je dat ze daarin slagen, dan zal je ze daar de juiste structuur en ondersteuning voor moeten bieden.

SLIMMER NETWERK

Eigen initiatief en de juiste ondersteuning

Doetanks: incubators voor vernieuwing

Het paradepaardje van Slimmernetwerk is de Doetank: een aanpak waarin kleine teams van professionals oplossingsrichtingen zoeken voor vraagstukken die ze zelf aandragen. Dat doen ze onder begeleiding van een coach, die de Doetank in alle fasen begeleidt en de deelnemers al doende kennis laat maken met nieuwe werkvormen.

Nu, vier jaar later en dertig Doetanks, honderden LinkedIn-discussies en vele opdrachtgevers verder, verwerken we de resultaten en inzichten en maken we ze openbaar en vrij beschikbaar voor andere initiatieven in het openbaar bestuur die werken aan vernieuwing en het innovatieve vermogen van professionals.

Professionals verbinden in een netwerkstructuur

Slimmernetwerk pakt vooral organisatieoverstijgende vraagstukken op. Een netwerk met online en offline activiteiten biedt de leden van Slimmernetwerk de mogelijkheid om snel kennis en ervaringen te delen met mensen buiten hun organisatie. In de omvangrijke LinkedIn-groep kunnen professionals discussies starten om op een efficiënte manier te weten te komen wat er al bekend is bij collega's. Met fysieke ontmoetingsplekken zoals het Slimmernetwerk Café biedt Slimmernetwerk professionals een podium om te bespreken en te delen wat er al speelt en gedaan wordt met een vraagstuk.

Het bijeenbrengen van interdisciplinaire teams van professionals en burgers in hun eigen praktijk helpt om snel een goed beeld te krijgen van de verschillende perspectieven op een vraagstuk. Met die kennis kunnen ze experimenten opzetten rond oplossingen die aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van betrokkenen. Een goed voorbeeld is de Doetank Kennisbehoud, die begon als een vraag op LinkedIn over wat organisaties doen rond het behoud van kennis bij het dreigende vertrek van grote groepen werknemers door pensionering en inkrimping. Uiteindelijk sloeg een groep van ruim tien organisaties de handen ineen om dit vraagstuk gezamenlijk op te pakken.

Innoveren door te experimenteren

Doetanks brengen verandering teweeg door te doen. Werken in een Doetank betekent kennis inwinnen over een vraagstuk: door bureauonderzoek, maar ook door veldwerk. In een Doetank ga je zo snel mogelijk aan de slag met een kleinschalig experiment. In die experimenten maken deelnemers gebruik van '*prototyping*-technieken' en krijgen ze ondersteuning van 'social designers' die stapsgewijs helpen om de lessen visueel te maken. Door een vraagstuk zo snel mogelijk terug te brengen naar een concrete praktijksituatie, heeft de Doetank een omgeving om aan de slag te gaan met het daadwerkelijk uitproberen van nieuwe oplossingsrichtingen.

SLIMMERNETWERK MAGAZINE \ SLIMMERNETWERK: EIGEN INITIATIEF EN DE JUISTE ONDERSTEUNING

In een Doetank vertaal je lessen uit de experimenten naar aanbevelingen voor veranderingen in het groot. Het netwerk en de Slimmernetwerk-website hebben daar een belangrijke ondersteunende rol in. Door klein te beginnen en te experimenteren kan een Doetank goed laten zien wat werkt en wat niet. Zo kon de Doetank van politieagent Bennie Beuvink op basis van het verhaal van één vrouw al zien dat de gebrekkige samenwerking tussen landelijke overheidsincasso en lokale schuldhulpverlening tot schrijnende situaties leidt voor gezinnen, en ook nog eens onnodige kosten voor de overheid met zich meebrengt.

Een netwerk dat doet
Kortom, Slimmernetwerk is een platform waar mensen en kennis en inspiratie over slimmer werken samenkomen. Slimme ideeën bedenken is onze ambitie, maar alleen slimme ideeën zijn niet goed genoeg. Een goed idee valt of staat namelijk met of en hoe het gerealiseerd wordt. Dit vraagt om een duurzame vernieuwing van binnenuit: professionals werkzaam in de publieke sector die zelf op zoek gaan naar hoe het slimmer kan. Hier is ruimte en ondersteuning voor nodig. Slimmernetwerk tracht hieraan bij te dragen. Alleen zo krijgen we een slimmere overheid: niet alleen vandaag, maar ook morgen. \\

‘In Slimmernetwerk staat niet zozeer het innovatieve idee centraal, maar juist de professional die een probleem constateert en vastberaden is om er iets aan te doen’

Totstandkoming
Dit initiatief is tot stand gekomen vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in samenwerking met de stuurgroep Slimmer werken in de publieke sector. Op 12 mei 2010 is het netwerk gelanceerd tijdens het congres Slimmer werken loont in Den Haag. Vanaf 1 januari 2012 werkt een consortium van Kennisland, Kafkabrigade en TNO aan een vernieuwd Slimmernetwerk. Hiervoor ontwikkelden zij het programma Innoveren door professionals, versterking en groei van Slimmernetwerk. Dit wordt gesteund door BZK vanuit het interbestuurlijke programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur. Daarnaast is het consortium een strategisch partnerschap aangegaan met KING Gemeenten.

Delen wat werkt en wat niet
Waar geëxperimenteerd wordt, mislukken ook dingen. Juist de lessen uit minder succesvolle initiatieven vergeten we vaak te delen. De website van Slimmernetwerk is zo ingericht dat bezoekers zowel inspirerende voorbeelden en successen zien, als de zaken die minder goed gingen. Met name in de Doetanks besteden we veel aandacht aan het beschrijven van het proces. Kleine blogs van deelnemers, korte beschouwingen van de coaches en filmmateriaal geven een open beeld van de tussenstappen die Doetanks zetten en de afwegingen die zij maken. Ook als de innovatie van een Doetank uiteindelijk niet lijkt te werken.
Tegelijkertijd sleutelen we op dezelfde manier aan het netwerk. Meerdere malen per jaar reflecteren we op wat werkt en wat niet. Eenmaal per jaar maken we deze lessen openbaar, zodat andere professionals en netwerken de lessen mee kunnen nemen. Vervolgens veranderen we wat beter kan. Met name rond de fysieke ontmoetingen, de Slimmernetwerk Cafés en de Doetanks hebben we de afgelopen jaren veel aanpassingen gedaan. Nu hebben we geprobeerd al die lessen openbaar te maken.

Een online clubhuis

Een netwerk heeft een eigen stek nodig. Een clubhuis. Waar deelnemers kunnen vinden wat anderen in het netwerk doen, de werkvormen die ze gebruiken en waar ze documenten kunnen delen, een agenda bij kunnen houden, en resultaten kunnen laten zien. Een clubhuis dat ze de mogelijkheid geeft om mijlpalen in het proces op een mooie wijze te presenteren, inspirerende artikelen kunnen uploaden en nieuwe leden kunnen binnenleiden. En een clubhuis dat laat zien hoe het eruitziet als je zelf besluit om de Slimmernetwerk-route te bewandelen.

Begin van jouw Slimmernetwerk-route
Dat clubhuis is voor ons al die jaren de website geweest. Deze publicatie biedt in wezen een proeverij van alle artikelen, columns, verhalen en inzichten die we eerder op de website plaatsten, of daar verder hebben uitgewerkt. Ben je na het lezen van dit magazine geïnteresseerd geraakt? Start je route online en neem een kijkje op slimmernetwerk.nl. Welkom in ons clubhuis en aan het begin van je eigen innovatieroute!

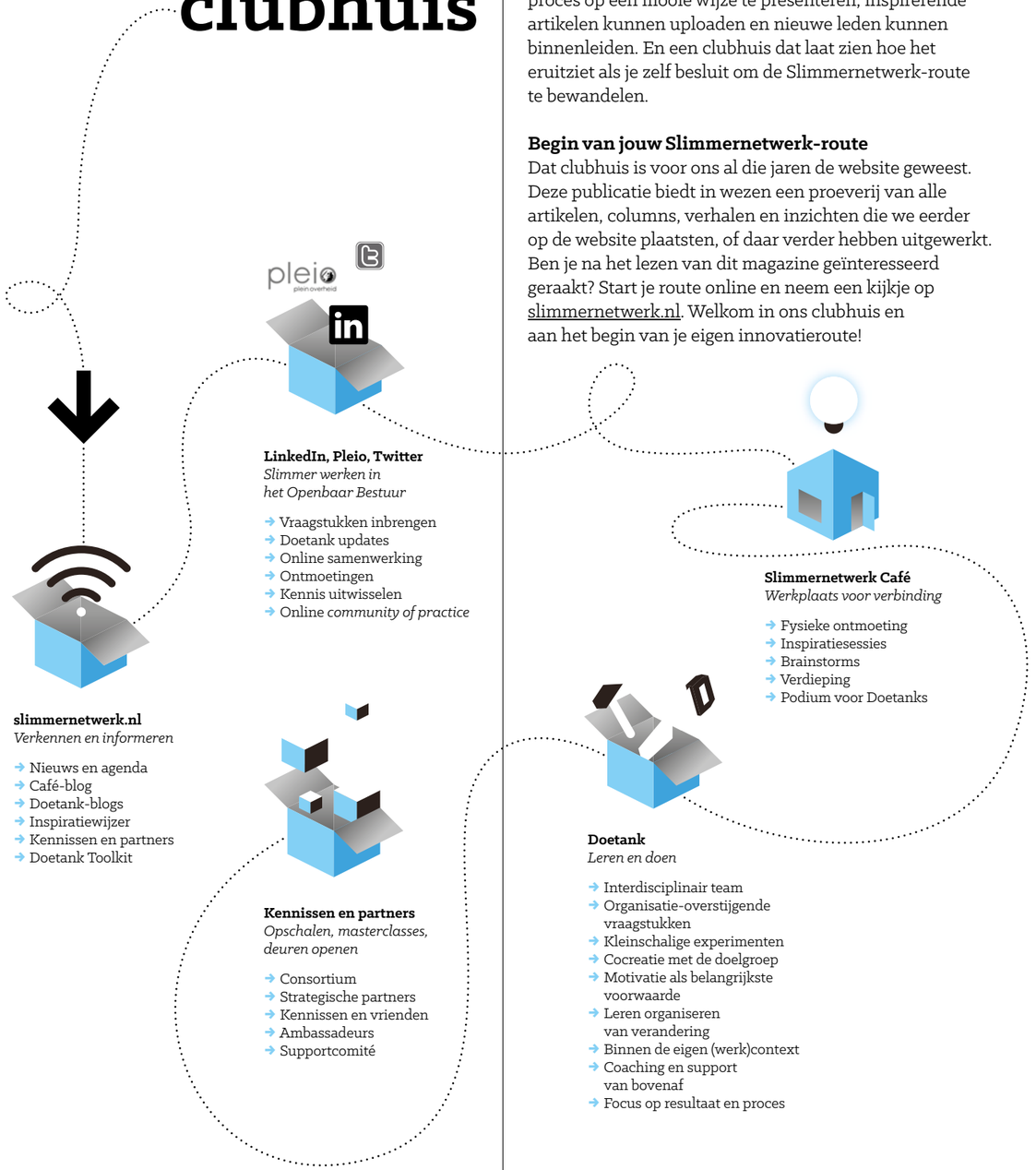




Foto **Sebastiaan ter Burg (CC BY)**

de orde van vernieuwing

"Die twinkeling in de ogen, ik herken het inmiddels best snel," aldus Martine Maes over Slimmernetwerkers. Martine is oud-projectleider van Slimmernetwerk en begeleidde meerdere Doetanks. Waar gaat Slimmernetwerk over? Welke *lessons learned* nemen we mee in ons werk? En, waarom doe je eraan mee?
Een openhartig interview.

door **Lucy Straathof**

SLIMMERNETWERK MAGAZINE \ DE ORDE VAN VERNIEUWING



Martine

Martine Maes was vanuit Kennisland bijna twee jaar lang projectleider van Slimmernetwerk. Inmiddels werkt zij als senior adviseur bij het CAOP.

Waarom moeten professionals eigenlijk innoveren?
In de publieke sector speelt veel: grote thema's zoals kanteling van sturing en zoeken naar eigentijdse alternatieven voor bureaucratie en hiërarchische aansturing. "Dit zijn zulke massale ontwikkelingen die ingrijpen op veel niveaus," begint Martine, "de vraag is hoe je die veranderingen slim gaat organiseren.

Momenteel zie je in het overheidsapparaat nog een soort eenheidsdenken: gelijke behandeling voor iedereen, vastgelegd in protocollen of standaardaanbod. De persoonlijke *touch* op de werkvloer lijkt te verdwijnen. En dat terwijl die juist zo hard nodig is, als we mensen steeds meer vanuit hun eigen behoeften en kunnen verder willen helpen.

Nu zie je daar verandering in komen met de decentralisaties: maatwerk voor verschillende situaties moet meer mogelijk worden. Voor de dagelijkse uitvoering is dat een grote verandering. En daar ligt de crux voor professionals. Zij kunnen en willen het onderscheid vaak maken, door waar nodig van een standaarddienst af te wijken, maar dat is niet eenvoudig. Ik wens professionals toe dat ze die ruimte mogen en kunnen pakken."

Maar wat moeten ze doen als ze die ruimte krijgen?
"Aan de slag gaan en dingen gaan doen. Met Doetanks creëren we experimenteerruimte in het klein. Daarbinnen geven we professionals de mogelijkheid om een andere aanpak uit te proberen voor een voelbaar probleem. Denk bijvoorbeeld aan de suggestie van een tijd geleden om tijdelijke huur mogelijk te maken voor specifieke doelgroepen, zoals starters en immigranten. Dat zijn groepen voor wie dat nu nog niet mogelijk is, maar de nood is heel hoog.

We proberen in een Doetank met de verantwoordelijke professionals duidelijk te krijgen wat de vraag precies is. Dan gaan we op zoek naar plekken die geschikt zijn voor een experiment. We zoeken de mogelijkheden binnen de wet, koppelen websites en datasets aan elkaar om te zien of we beter gehoor kunnen geven aan de belangen van de doelgroep. In de praktijk blijkt zoiets dan in elke gemeente anders uit te pakken."

En komt er dan ook een oplossing uit zo'n Doetank?
"Er zijn veel factoren die invloed hebben op het slagen van een Doetank: heeft deze voldoende mandaat? Bij welke ontwikkelingen kan aangehaakt worden en is dat reëel (looptijd, doelgroep)? Het is soms best zoeken naar de juiste opening.

Je merkt wel dat het begrip en het format van de Doetank veel weerklank heeft gevonden bij publieke professionals. Een gevoel van 'ja inderdaad, laten we het een keer doen, samen.' In een Doetank treed je buiten je *comfort zone*. We gaan echt een eerste stap zetten. Dus niet alleen roepen, praten en netwerken, maar ook gewoon dóen. Het is soms echt nieuw en anders om die stap te zetten, en te kijken hoe het werkt. Dat begint soms al als een groepje gemotiveerde mensen bij elkaar komt die elkaar (nog) niet kennen."

De orde van vernieuwing?
"Mijn kracht zit in het uitdagen en verbinden van mensen. Om ze bij elkaar te halen en te zeggen: 'dat is nog niet concreet genoeg, wat gaan we doen?'. Dat begint in het klein, daar steken we vuurtjes van verandering aan. Een model dat Hans Vermaak ooit met ons deelde, laat de verschillende ordes van vernieuwing zien en op welke schaal die effectief zijn.

De eerste orde van vernieuwing is bijvoorbeeld een nieuwe wet invoeren of een nieuwe regel grootschalig van bovenaf invoeren. De tweede orde van vernieuwing gaat meer om een andere inrichting van werkprocessen of het herformuleren van kaders. Slimmernetwerk begeeft zich in de derde orde.

'Je probeert ze te motiveren en soms een beetje te duwen. Als dat lukt is dat fantastisch'

Daar kun je in het klein nieuwe werkwijzen onderzoeken en uitproberen die er nog niet zijn. Dit kan alleen in het klein.

Waar het mis gaat, is als mensen denken dat je deze resultaten of uitgeteste proefversies gelijk naar de eerste orde van vernieuwing kunt trekken: het veelgehoorde 'uitrollen'. En als dat niet werkt dan is het gelijk mislukt. Mijn missie is om wél in het klein nieuwe dingen uit te proberen, maar niet gelijk alles op te schalen. Dat heeft 'suddertijd' en aanpassingstijd nodig, waarbij elke organisatie of groep mensen opnieuw hun eigen vorm geeft aan het oorspronkelijke idee. Alleen dan kan vernieuwing werken."

Dat lijkt moelijk te organiseren...
"Ik herken het inmiddels best snel, iemand bij wie je die oogjes ziet twinkelen! Iemand met een vraag of passie waarmee hij of zij aan de slag wil. Het is een bepaalde energie. Er moet een wil zijn. En een openheid om samen met anderen ergens aan te werken. Het is een vorm van informeel leiderschap, waardoor je anderen mee kunt krijgen en motiveren. Ik zie voor me dat er veel meer Doetanks worden uitgevoerd rondom verschillende onderwerpen. Om te zorgen dat die mensen met die twinkeling in de ogen echt een stap verder kunnen zetten."

Kan je daar een goed voorbeeld van noemen?
"De twinkeling zag ik bijvoorbeeld bij de Doetank Rekenkameronderzoek. Daar ontstond een vonkje tussen drie mensen, ergens in een café. Ze vonden dat het rekenkameronderzoek anders uitgevoerd moest worden. Samen zetten zij de eerste stap. Ze zochten de juiste gemeente met een opdrachtgever, brachten mensen die wilden bij elkaar. Met een eerste onderzoek toegepast in die gemeente hadden ze iets in handen. Dat wilden ze een stap verder brengen (van de derde naar de tweede orde van vernieuwing). Ze probeerden verschillende manieren van beïnvloeding uit: een blog waarin de verworven kennis werd gedeeld, meer mensen betrekken door een tour in het land te organiseren. Dat zorgde voor flink wat beroering. De beïnvloeding ging niet zonder slag of stoot. De groep zette door en een andere gemeente diende zich aan om de nieuwe werkwijze uit te proberen. Deze volgende toets in de praktijk leverde nog meer nieuwe inzichten en een nieuwe vraag op over de rol en identiteit van de rekenkamers."

Slimmernetwerk gaat het huis uit: wat nu?

"De opdracht voor de hele publieke sector is: hoe kunnen we nog meer onze krachten bundelen? Juist op de verschillende lagen van uitvoering en besturing en in de verschillende ordes van vernieuwing. We hebben daarbij mensen nodig die als schakel of vertaler kunnen fungeren tussen de verschillende niveaus. Managers, leiders, beleidsmakers, bestuurders en uitvoerders in organisaties die elkaar meenemen en stimuleren om de 'Doe-stap' te zetten. Het innoveren met professionals moeten we blijven doen, en markeren en verankeren in mensen en organisaties. Maar het is niet genoeg. In het versterken van de verbinding met partnerorganisaties en netwerken om ons heen valt nog veel te halen."

Een receptuur voor vernieuwing



Natuurlijk kan je een Doetank zo gek maken als je zelf wilt, maar voor beginnende Doetankers is het wellicht handig een basisrecept te volgen. Zout en peper moeten wel naar eigen smaak worden toegevoegd. Zie het als een pizza: het basisrecept met cruciale ingrediënten. En als de basis eenmaal klopt, dan zijn er eindeloze mogelijkheden om zelf te variëren. En experimenteren loont, ook als het een keer mislukt! Vergeet alleen niet tussentijds te noteren wat je precies hebt gedaan en wat wel of niet werkte, zodat recepten voor succes en belangrijke lessen niet verloren gaan.

Benodigdheden voor een initiatiefnemer

1 KG
urgent vraagstuk of probleem om je zoektocht te beginnen. Bij voorkeur een organisatie-overstijgend vraagstuk dat in de bestaande organisaties te weinig aandacht krijgt.

1000 KG
enthousiasme en wilskracht om het vraagstuk op te lossen. Het wordt geen gemakkelijke tocht: je gaat veel vallen en hopelijk ook weer opstaan. Weet waar je aan begint! Een groot deel van de innovaties komt niet van de grond...

3-8 DOETANKLEDEN
Doetank-leden (hoeveelheid naar eigen smaak) met een andere (organisatie)achtergrond. Zo haal je nieuwe perspectieven binnenboord.

1 OF 2 PROBLEEMEIGENAREN
probleemeigenaren die uit eigen ervaring over het probleem of vraagstuk kunnen vertellen.

1 OPDRACHTGEVER
opdrachtgever die, formeel gezien, in de organisatie kan besluiten tot het doen van een experiment rond oplossingen voor je vraagstuk.

100 KG GROOT NETWERK
groot netwerk waar je deuren mee kunt openen, bijvoorbeeld Slimmernetwerk en supporters-club.

1 COACH
die ervaring heeft met innovatie-processen van onderop. Wees niet bang om iemand te benaderen. Veel mensen willen graag advies geven.

Bereidingswijze

Allereerst neem je een vraagstuk of probleem dat je echt raakt. Iets waar je echt wakker van ligt. Hiervan maak je de bodem van de pizza. Vervolgens gooi je daar een paar Doetank-leden op, die het vraagstuk of probleem vanuit diverse invalshoeken bekijken.

Dan, en dat is een cruciale stap, moet er een probleemeigenaar worden toegevoegd die uit eigen ervaring kan vertellen wat er fout gaat in de praktijk. Gooi die ook op de pizza.

Samen met de Doetank-leden wordt er vervolgens een aantal oplossingsrichtingen geschetst. Die bak je vijf minuten aan en gooi je ook op de pizza.

De nu onstane ongebakken pizza van probleemanalyse en geschetste oplossingsrichtingen vormen de basis. Het is van belang de ingrediënten van de pizza aantrekkelijk te presenteren, bijvoorbeeld in de vorm van een pitch of businesscase.

Helaas heb je niet de juiste professionele apparatuur (een pizzaoven) om het recept daadwerkelijk te bakken. Dus ga je met de ongebakken pizza langs opdrachtgevers met een echte steenoven. Gebruik je netwerk, gebruik het netwerk van je netwerk, maak je ideeën (online) zichtbaar. Probeer met het inhoudelijke verhaal, maar ook met de mooie presentatie opdrachtgevers te overtuigen om het recept te adopteren en ermee te experimenteren.

Dit is niet eenvoudig… immers, mensen met een pizzaoven hebben zelf ook wel ideeën voor pizza's en er kan maar 1 pizza tegelijk worden gebakken.

Een opdrachtgever overtuigd? Gefeliciteerd! Je hebt de grootste horde gehad. Verfijn samen met de opdrachtgever het recept. Wellicht heeft de opdrachtgever nog wat extra ingrediënten. Misschien een extra Doetank-lid (heel goed!), een aanvullende oplossingsrichting, of een randvoorwaarde waaraan het recept moet voldoen. Soms moet zelfs de basis, de pizzabodem, opnieuw, omdat die toch net niet zout genoeg is of te stug naar de smaak van de opdrachtgever. Hoe dan ook: kom er samen uit, zonder de kern van je eigen recept te verloochenen.

Zijn de probleemanalyse (pizzabodem) en de meest kansrijke oplossing (toppings) samen met de opdrachtgever vastgesteld, dan kan er daadwerkelijk worden geëxperimenteerd. Vervolgens proef je de pizza en pas je hem weer aan voor de volgende ronde. Ga zo samen met de opdrachtgever door tot je de juiste balans hebt gevonden en de pizza onderdeel van de standaardkaart van de pizzabakker wordt. De innovatie is gelukt.

Wat jij nog kan doen, is anderen overtuigen van je eigen recept. Kan het voor hen werken om hetzelfde te proberen? Het is immers gezond, lekker en goedkoop. De hele wereld zou deze pizza dus moeten proberen. Gebruik alles wat je hebt om de wereld te overtuigen. Wellicht moet er hier en daar weer wat worden aangepast om aan te sluiten bij de lokale cultuur. Maar als de kern gezond, lekker en goedkoop blijft, is dat alleen maar goed.

– FASE ÉÉN & TWEE –

INITIËREN EN SCHETSEN

In de eerste twee fasen van de Doetank verzamel je data en praktijkverhalen over het vraagstuk, betrek je mensen met de juiste kennis en ontwikkel je met alle betrokkenen, zowel burgers als professionals, voorzichtig een aantal oplossingen die je in de praktijk wilt testen.

ARTIKELEN

INITIËREN
Een betere overheid begint bij jezelf
[pagina 16]

SCHETSEN
3d-printen: wat is nou eigenlijk het probleem?
[pagina 19]

CIJFERS

In totaal zijn 30 Doetanks van start gegaan in de fase van scenario-ontwikkeling

ROLLEN

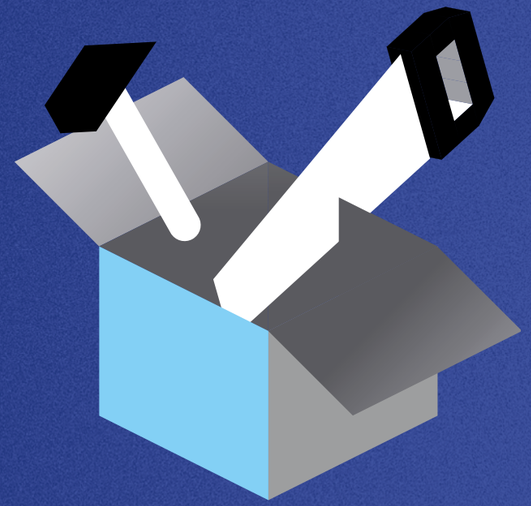
DOETANK-TREKKER
heeft een onderwerp, initieert een Doetank en is gemotiveerd om er echt mee aan de slag te gaan

DOETANK-LEDEN
hebben kennis of interesse en willen een bijdrage leveren

COACH
introduceert de Doetank-methode en helpt bij het samenstellen van het team en het verhelderen van het vraagstuk

OPDRACHTGEVER
is incidenteel betrokken bij de beginfase als probleemeigenaar

EINDGEBRUIKERS
zijn betrokken burgers of professionals die de directe effecten ondervinden van een vraagstuk



Een betere overheid begint bij jezelf



Ambtenaren staan vaak met één been in de organisatie en één daarbuiten. Die ambtenaren die tussen praktijk en organisatie instaan kunnen bij uitstek uitblinken in het slaan van bruggen. Maar dan moeten ze wel de juiste ruimte zien te pakken en zorgen dat zij met hun kennis, ervaring en talent aan de slag kunnen. Hoe groot is die ruimte eigenlijk? En waar ligt de verbinding tussen talent, persoonlijke passie en de opgaven van en in de stad? In Amsterdam zochten ze antwoorden.

Verantwoordelijk voor je eigen talent

In het vroege voorjaar van 2014 woedt een discussie in het Jonge Ambtenaren Netwerk (JAN), de jongerenafdeling van de gemeente Amsterdam. Ze willen betekenisvol werk doen dat beter aansluit bij hun talenten en passies. In de praktijk wil dat te vaak niet lukken. De betrokkenheid bij de organisatie neemt bij sommige jonge ambtenaren onbedoeld met rasse schreden af.

Amir Nazar, een van de adviseurs van de adviesgroep van de gemeente Amsterdam (AGA), besluit om er wat aan te gaan doen. Vertrekpunt is enerzijds de vraag naar praktische oplossingen voor de afnemende interesse bij jonge talenten voor de gemeente. Anderzijds is er behoefte aan meer ruimte voor jonge ambtenaren om hun talent in te zetten in hun werkzaamheden. In zijn zoektocht stuit Amir op Slimmernetwerk. Een paar verkennende gesprekken verder besluit hij dat hij de Doetank-methode graag wil testen met zijn vraagstuk. Zijn invalshoek is helder: de Doetank moet een vehikel zijn om jonge ambtenaren meer ruimte te geven om hun talenten en passies in te zetten in hun werkzaamheden. Dat verhoogt de arbeidsvreugde en de kwaliteit van het werk, zo is de aanname. Of dat echt zo is, wil hij via de Doetank onderzoeken.



Tip!

Ga het veld in!

Door los te komen van het bureau en juist in situ te gaan zien wat er aan de hand is, in gesprek met burgers, in wijken, op straat, krijg je vaak veel scherper waar je vraagstuk over gaat. Voor de Doetank van Amir was het thema helder. Maar ze wisten ook dat ze echte obstakels alleen bij burgers zelf op konden halen. Al na twee bezoeken had de Doetank een lijst met voorbeelden van zaken die in de relatie tussen gemeente en burgers beter zouden kunnen.

Legitimiteit en steun

Het vraagstuk willen ze 'Doetank-*style*' aanvliegen: ze gaan de straat op om verhalen op te halen bij inwoners die betrokken zijn bij een buurtinitiatief. Waar lopen zij tegenaan als ze in contact komen met de gemeente? Daarnaast willen ze zelf een aanvraag voor een buurtinitiatief indienen bij de gemeente, om te ervaren waar ze zelf tegenaan lopen. Ze verzamelen een hoop inzichten. Maar wat is nu relevant voor de organisatie? En hoe deel je die inzichten eigenlijk? Dat is de vraag waar de Doetank zich nu over buigt.

Opschalen die boel?

Amir heeft een aantal ideeën over hoe hij de Doetank-methodiek binnen zijn organisatie kan inzetten. Er is bestuurlijk mandaat nodig om meer Doetanks te organiseren. "Met een Doetank laat je in de praktijk, aan de hand van experimenten, zien waar je het werk kunt verbeteren. Aan de hand van bewijs uit de praktijk is je advies concreter en meer inzichtelijk voor een gemeentesecretaris of manager. Daar liggen mogelijkheden voor het oplossen van veel praktische vraagstukken binnen de gemeente." In het staartje van de Doetank wil Amir vooral dát verhaal overtuigend overbrengen aan de gemeente.

Hij vervolgt: "Om bestuurlijk mandaat te organiseren hoef je niet altijd meteen met de vuist op tafel te slaan. Je kunt een Doetank ook gewoon

'De Doetank moet een vehikel zijn om jonge ambtenaren meer ruimte te geven om hun talenten en passies in te benutten in hun werk'

De straat op

Amir gaat enthousiast van start. Hij organiseert een paar verkennende bijeenkomsten en verzamelt al een gemotiveerd team van jonge ambtenaren om mee aan de slag te gaan. Hij laat zijn team hun talenten en passies formuleren.

starten, de opbrengst laten zien en vervolgens een gesprek voeren over de meerwaarde van de Doetank-aanpak met alle betrokkenen. Zo'n gesprek zou ruimte kunnen scheppen om dit meer te doen. Maar in sommige gevallen is een andere optie ook mogelijk: Doetanks zelfstandig doorzetten, zonder bestuurlijk mandaat. Dit kun je doen met een groepje collega's die hiervoor openstaan. En juist dat maakt het een instrument waarmee mensen ook de ruimte kunnen pakken om hun eigen talenten en passies meer na te jagen."

Onderzoek je vraagstuk in de juiste context!
Belangrijk bij het onderzoeken van je eigen vraagstuk is het leren zien van de juiste context. De Doetank-leden besluiten aan de slag te gaan met buurtinitiatieven. Hier hoort het perspectief van de burgers bij. Om dit perspectief te verkennen moet je de straat op. De Doetank-leden interviewen daarom bewoners over hun buurtinitiatief. Door je eigen idee te spiegelen aan andere perspectieven, slijp je het idee steeds een beetje scherper. De coach is kritisch. Hij vindt deze aanpak nog weinig innovatief: "Om de straat op gaan nou innovatief te noemen, vind ik wel heel ambtelijk." Amir stelt dat de groep de volgende keer nog eerder naar buiten moet en beter moet bedenken wat ze precies wil en hoe ze dat gaat aanpakken.

En meer met je talent gaan doen begint toch echt bij jezelf!
"Als je iets wilt realiseren, neem dan het heft in eigen hand," aldus Amir. "Verantwoordelijkheid dragen in een veranderproces is complex. Het kan altijd beter. Daarom is het belangrijk om scherp te reflecteren op jezelf. In een Doetank faciliteert de coach dit proces. Die vervult een voorbeeldfunctie. Hij kijkt kritisch naar waar hij zijn handelen kan verbeteren om in het vervolg betere Doetanks neer te zetten."

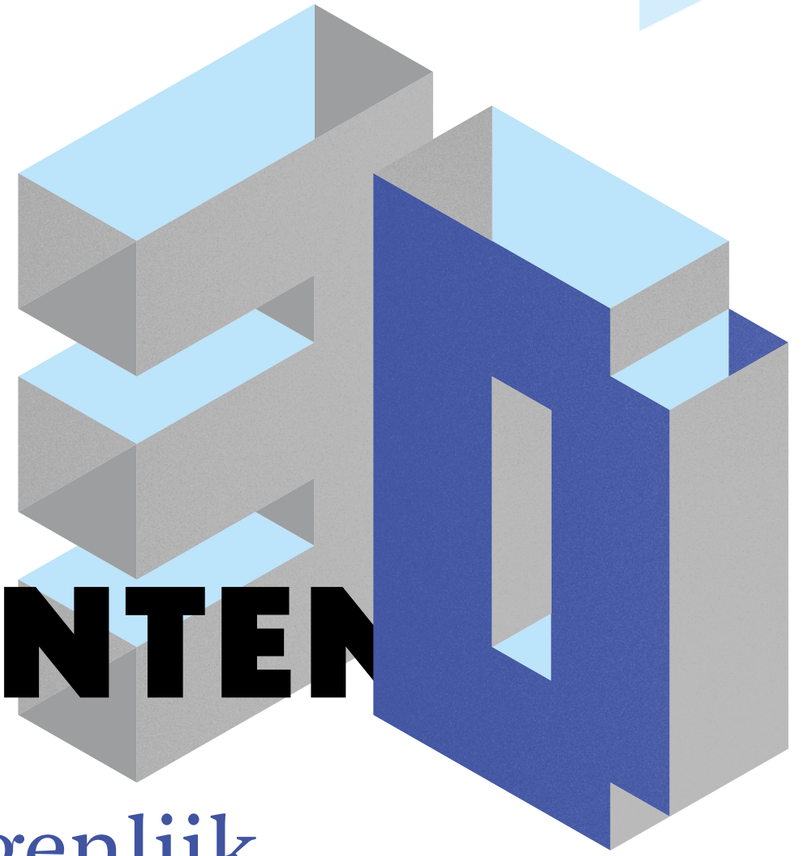
Voor de toekomstige Doetanks denkt Amir bewuster na over hoe hij de individuele ontwikkeling van de Doetank-leden gaat ondersteunen. "Nu verschoof de focus van een individuele lijn naar een gezamenlijke. Deze twee kunnen best naast elkaar bestaan. De vraag is wel hoe je de individuele lijn goed blijft vasthouden. Het is belangrijk om te hameren op reflectie. En, eerlijk is eerlijk, je doet zo'n Doetank erbij en je kan er dus geen volledige energie aan geven. Als



'Als je iets wilt realiseren, neem dan het heft in eigen hand. Verantwoordelijkheid dragen in een veranderproces is complex. Het kan altijd beter. Daarom is het belangrijk om scherp te reflecteren op jezelf'

je dit werkproces wilt verbeteren, is het noodzakelijk om alle stappen in het proces realistisch in te bouwen in je eigen werktijd. De volgende keer begin ik met het eindresultaat op het vizier. Want de vraag 'wat kan je bereiken?' was niet gesteld. En juist díe vraag geeft je tegelijkertijd ruimte voor je eigen talent en de mogelijkheid om een nuttige bijdrage te leveren." \\

"Er zijn van die thema's die een soort magische aantrekkingskracht hebben op mensen." Lisa Franke vertelt enthousiast over de bijeenkomst die zij met Josephine Maasland vanuit de VNG georganiseerd heeft over 3D-printen tijdens het festival 'De Energieke Samenleving' op 8 december 2014 in Den Bosch. Een aantal weken eerder zijn ze opgetrommeld door projectleider Daniel Kruithof om met zijn tweeën een prikkelende bijeenkomst te organiseren rond het thema 3D-printen. Slimmernetwerk draagt een steentje bij door ze te ondersteunen in de voorbereiding.



3D PRINTEN

Wat is nou eigenlijk het probleem?

Tip!

Breng alle betrokkenen bijeen
Veel vraagstukken zijn te complex om ze vanuit één perspectief te bekijken. Waar veel betrokkenen zijn, is het goed om alle perspectieven te verkennen, waar het schuurt en waar mogelijkheden liggen voor innovatie. 3D-printen bleek bij uitstek een thema waar het bijeenbrengen van partijen tot nieuwe vragen leidde.





3D-printen, een lastig thema voor gemeenten. En is het eigenlijk wel een thema voor gemeenten? Het is zo'n onderwerp waarvan je niet precies weet of je het moet benaderen als mogelijke veroorzaker van maatschappelijke onrust, of juist als stille revolutie die volop kansen biedt om de sociale omstandigheden en zelfstandigheid van burgers, de werkgelegenheid en lokale economie een goede duw in de rug te geven. Het is hoe dan ook in opkomst, en samenleving experimenteert volop. Logisch dat er in gemeenteland interesse ontstaat om zich te buigen over de vraag welke rol de overheid wil en kan spelen. Het vormt aanleiding voor de VNG om het onderwerp te verkennen. Zou een Doetank daar de juiste vorm voor zijn?

Geen oplossing, geen probleem, waar begin je?
Op het eerste gezicht is hier geen sprake van een klassiek Doetank-vraagstuk. Er is geen complex probleem en ook geen concreet aanwijsbare situatie waarin de overheid zich zou moeten vernieuwen. Aan de andere kant zijn er wel veel verschillende stakeholders, ademt het hele onderwerp 'innovatie', en beweren sommigen dat 3D-printen net zoveel impact gaat hebben als de komst van het internet, ook zo'n thema.

Wie wat verder kijkt, ziet dat 3D-printen symbool staat voor een actuele uitdaging waar gemeenten mee worstelen: de samenleving die steeds meer zelf initieert, al dan niet in het publieke domein. En daarbij de vraag of en hoe je daar als gemeente een nieuwe rol in moet pakken. Hoe zit dat? De twee trekkers gebruiken de bijeenkomst op het festival om 3D-printen vanuit verschillende perspectieven te bespreken. Een aantal voorbeelden:

→ *Revolutie in de afvalverwerking?*
De Better Future Factory is een jong designbureau dat zijn werkzaamheden richt op het beter maken van de wereld. Het bureau houdt zich bezig met thema's als milieu, vervuiling en het bedenken van nieuwe, creatieve oplossingen voor dit soort vraagstukken. Zo werken zij sinds enige tijd aan het 'Perpetual Plastic Project': een interactieve installatie die ze inzetten op evenementen om bewustwording te creëren op het gebied van recyclen van plastic. In feite is het een grote 3D-printer die plastic om kan zetten in een nieuw object. Tijdens popfestivals gebruiken ze het overvloedig beschikbare plastic afval om ter plekke nieuwe 3D-objecten te printen. Een klein experiment met een grote ambitie. Wat als je straks in de buurt zelf je eigen plastic afval kunt recyclen tot grondstof voor je eigen 3D-printer? Gewoon, op de plek waar je vroeger altijd je lege flessen terugbracht?

→ *Koplopers op school*
De initiatiefnemers van 3Dkanjers, Remco Liefting en Jos Kok, stimuleren de talentontwikkeling op het gebied van techniek en wetenschap op scholen. De 3D-printer is hun middel. Inmiddels introduceerden zij al op meerdere basisscholen de 3D-printer en delen zij hun ervaringen met de lopende 3Dkanjers-projecten in Nederland. Niet in de minste plaats hebben ze dit initiatief genomen om te zorgen dat kinderen in Nederland vaker kiezen voor een technische opleiding. Talentontwikkeling voor de maakindustrie kan van groot belang zijn voor de internationale concurrentiepositie van Nederland. Horen 3D-printers daar niet helemaal bij? Het lijkt wel een beetje op de discussies die we afgelopen jaren voerden over het bouwen van apps en of daar niet meer





Tip!

Lift mee op de hype.
Innovatie beteken zoeken naar kansen of ‚windows of oppurtunity'. Als een onderwerp urgens of ‚hot' is, dan zijn de kansen groter dat organisaties bereid zijn om te experimenteren met ideeën en oplossingen. Maak daar gebruik van!

'Zou 3D-printen, en dus ook het grafisch ontwerpen op computers, niet allang gemeengoed moeten zijn in het standaardassortiment van scholen?'

aandacht voor moet komen op scholen. Zou 3D-printen, en dus ook leren ontwerpen op computers, niet gemeengoed moeten zijn in het lesaanbod van scholen?

Afvalverwerking en leren 3D-printen op school. Het zijn maar enkele voorbeelden van dingen die op dit moment in ontwikkeling zijn rond de nieuwe uitvinding. Denk ook eens aan de pogingen om grachtenpanden volledig via 3D-geprinte bouwstenen te bouwen. Het zijn allemaal experimenten die zich wel degelijk bewegen rond thema's waarin de overheid van oudsher een rol speelt. Ook wetenschappelijke instituten als de NSOB zien dat het thema leidt tot vragen voor overheden. In de omschrijving van hun bijdrage aan het festival vatten ze goed samen waarom wij denken dat het starten van een Doetank rond dit thema helemaal niet zo vreemd is:

* *3D-printen is meer dan het gegeven dat we straks van alles kunnen printen. Het heeft allerlei andere, meer indirecte gevolgen op geografisch, economisch, sociaal en politiek gebied. Waar ligt de rol van de overheid in deze nieuwe ontwikkelingen? Moet de overheid hier actief op anticiperen? Of is het juist beter om als overheid de ontwikkelingen af te wachten?*

Een Doetank dus?
De bijeenkomst op 8 december trekt veel bekijks. Zelfs minister Plasterk komt langs om te zien wat er allemaal op het programma staat. Dat wil ook wel, als je de tafel hebt volgezet met werkende 3D-printers.

Tijdens de dag loopt een speciaal ingehuurd cameerateam mee. Die leggen de verhalen van alle betrokkenen vast. Niet zozeer om een film te publiceren, maar om de beelden te gebruiken om naderhand te reflecteren op de vraag: wat is de volgende stap?

De bijeenkomst heeft wel het beoogde effect: de aandacht voor het thema is vergroot bij ambtenaren. En de nieuwsgierigheid om op verkenningstocht te gaan: "wat als mijn stad nou eens ging investeren in kennis, beleid en ruimte voor de 3D-printer om verder zijn intrede te doen in scholen, wijken, buurten, huiskamers, bedrijventerreinen, afvalverwerking en ziekenhuizen? En wat als we dan niet zelf initiatief nemen, maar de mensen volgen die hier een pioniersrol in spelen? Hoe moet dat? Waar beginnen we? Wat doen we wel, wat doen we niet? Moeten we het toegankelijk maken voor iedereen en hoe dan?" Allemaal vragen die een ambtenaar zich zou kunnen stellen.

Of de uitkomsten van het festival ook daadwerkelijk tot vervolgstappen gaan leiden, is nog even afwachten. Wel ligt er een fundament om te komen tot een of meer prikkelende en relevante vraagstukken, en mogelijkheden om tientallen kleine en grotere experimenten te starten. Het thema is hot, er zijn volop praktijkvoorbeelden, lokale overheden zijn al op verkenningstocht, de mensen zijn er om aan de slag te gaan, er zijn meer vragen dan antwoorden en de effecten voor de samenleving staan ter discussie. Je kan je geen beter begin van een Doetank wensen! \\

Voor meer informatie over het *gatekeepers*-overleg, neem contact op met de Kafkabrigade: info@kafkabrigade.nl

Gatekeepers —overleg

Na de eerste twee jaar van experimenteren met Doetanks, besloten we een zogenaamd '*gatekeepers*-overleg' in te stellen. Dit is een overleg tussen verschillende Doetank-coaches over een door één van de coaches ingebrachte Doetank. Een *gatekeepers*-overleg wordt belegd om twee redenen.

> De coach van de Doetank heeft het vermoeden dat de Doetank klaar is om een stap verder te gaan. Dit is vooral relevant bij de overgang van probleemanalyse en scenario-ontwikkeling naar adopteren en experimenteren.

> De coach ziet de Doetank stagneren en heeft behoefte aan feedback: kan de Doetank weer vlotgetrokken worden, of is het verstandiger om de Doetank te beëindigen?

De coaches maken voor een *gatekeepers*-overleg gebruik van een standaard vragenlijst, die ze gezamenlijk zo goed mogelijk proberen te beantwoorden om uit te vinden in welke fase de Doetank zich bevindt, en hoe het ervoor staat.

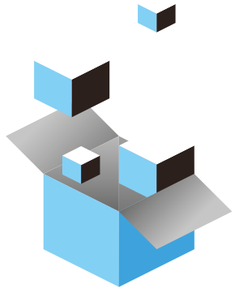
Vragenlijst bij *Gatekeepers*-overleg

Kunnen we door naar een volgende fase?

Fase	Wat is jouw rol als coach?	Checklist	Ondersteunende vragen
0. **INITIËREN** *probleem-analyse*	• Inzet netwerk • Reflectie op publieke waarde	☐ Trekker? ☐ Team? ☐ Uitgewerkt vraagstuk?	• Waarom een doetank? (geen expertissue, leerruimte, ...) • Wat is het probleem dat hier opgelost wordt? • Publieke taak? Nieuw, minder middelen? • Wil de trekker? Is de trekker al goed bezig?
1. **SCHETSEN** *voorlopig ontwerp van de oplossing*	• Reflectie op capaciteit • Reflectie op herkenning	☐ Trekker, team, vraagstuk? ☐ Herkenbaar? ☐ Uitvoerbaar?	• Is het probleem herkenbaar voor een opdrachtgever? • Welke capaciteit is nodig en hoe wordt dat georganiseerd? • Wordt het team ingezet om de capaciteit te organiseren? • Wordt een potentiële opdrachtgever betrokken?
2. **ADOPTEREN** *vinden van een opdrachtgever*	• Inzet netwerk • Reflectie op omgeving en steun • Formuleren	☐ Opdrachtgever? ☐ Heeft vertrouwen in plan?	• Hoe is gezocht naar plekken waar dit probleem speelt? • Zit de opdrachtgever op de juiste plek? • Is de opdrachtgever bereid te investeren? • Hoe invasief is dit voor de organisatie?
3. **EXPERIMEN-TEREN** *uitwerken en implementeren van de innovatie*	• Reflectie op capaciteit • Reflectie op waarnemen	☐ Baten in beeld? ☐ Kosten in beeld? ☐ Resultaat in beeld?	• Is het probleem herkenbaar voor een opdrachtgever? • Welke capaciteit is nodig en hoe wordt dat georganiseerd? • Wordt het team ingezet om de capaciteit te organiseren? • Wordt een potentiële opdrachtgever betrokken?
4. **EVALUEREN** *reflecteren op resultaat en proces*	• Helpen formuleren resultaat • Visualiseren kosten/baten	☐ Succes? ☐ Mediageniek? ☐ Schaalbaar?	• Is de innovatie aangepast aan de context? • Zijn de kosten en baten in beeld gebracht? • Hoe is het resultaat? En hoe is dat geformuleerd?
5. **VERBREDEN** *diffusie en/of opschaling*	• Inzet netwerk • Herformuleren probleemdefinitie • Abstraheren oplossing		• Hoe is het resultaat in beeld te brengen? • Kan de oplossing worden geabstraheerd? • Kan dit worden opgeschaald? • Kan dit in de normale werkroutines?

Een netwerk dat doet **wat mag niet ontbreken?**

‘4200+ LinkedIn-leden, 1500+ volgers op Twitter… dan heb je bereik!’



Geen netwerk zonder kennissen!

Zonder onze kennissen was het netwerk niet van de grond gekomen. We hebben vanaf het begin geprobeerd om samenwerking te zoeken met andere initiatieven, bestuurlijke partners en netwerken. Soms om ervaringen uit te wisselen, vaak om elkaar te helpen. Heb je soms het gevoel dat je elkaars concurrent bent? Stap eroverheen en je merkt dat je samen veel meer slagkracht hebt!

1 Afzonderlijke netwerken met eenzelfde thema? Voorkom dat je elkaar om verkeerde redenen zwartmaakt of beconcurreert. Dat voegt niets toe aan je gezamenlijke doel.

2 Organiseer regelmatig feedback van zowel gelijkgestemden als kritische partijen. Dat houdt je scherp.

3 Waardeer kennissen om hun specifieke kennis of de inzet van hun netwerk. Het vergt veel vertrouwen en tijd van hun kant om je hierin te helpen.

4 Start klein en concreet als je een partnerschap aangaat. Vertrouwen en *workflow* moet je opbouwen.

5 Kennissen zijn van essentieel belang voor het verspreiden van ideeën en het creëren van bereik: wees gul en consequent naar andere initiatieven als het gaat om het openstellen van jouw kanalen, en vraag dit ook terug!

5 Zoek actief naar kennissen die echt wat kunnen betekenen voor de leden in jouw netwerk.

6 Zijn mensen bij jou niet aan het goede adres? Verwijs ze dan zorgvuldig en consequent door naar die kennissen waar ze wel terechtkunnen.

Slimme bijeenkomsten: kostenbewust en doelgericht

Het Slimmernetwerk Café moest dé plek zijn waar de leden van het netwerk elkaar op een informele, laagdrempelige manier konden ontmoeten en inspireren. Fysieke bijeenkomsten zijn onmisbaar voor hechte netwerken. Maar bijeenkomsten zijn ook kostbaar. Hoe zorg je dat een netwerkbijeenkomst ertoe doet? Kostenbewustzijn en doelgericht werken zijn groot goed bij het organiseren van je bijeenkomst!

1 Houdt in programma’s ruimte voor een open gedeelte waar deelnemers zelf de thema’s bepalen, en op eigen initiatief langs kunnen komen.

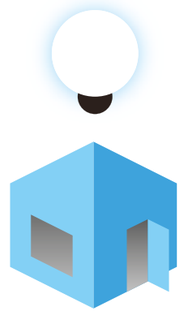
2 Zet mensen uit je eigen team in die observeren, vastleggen en verspreiden wat mensen bespreken en wat ze eraan hebben gehad.

3 Organiseer een besloten gedeelte voor initiatieven (Doetanks) die echt wat gaan doen met elkaar en wees daar juist terughoudend met het aan laten schuiven van ‘dagjesmensen’.

4 Ken je publiek! Probeer altijd zoveel mogelijk te werken vanuit de wensen van individuele deelnemers. Wees actief als organisator in het bijeenbrengen van mensen met gedeelde behoeften.

5 Is er geen directe aanleiding, thema, of goede reden om een bijeenkomst te organiseren, doe het dan niet. Elkaar live ontmoeten is belangrijk in netwerken, maar er zijn effectievere alternatieven voor grote kostbare bijeenkomsten.

6 Doe aan *crowdsourcing*! Er zijn altijd partijen in je netwerk die op een slimme manier aan een locatie kunnen komen.





LinkedIn-groep voor discussie, maar ook bijeenbrengen van kennis

De LinkedIn-groep moest bereik genereren voor Slimmernetwerk: een interactieve ruimte waar deelnemers efficiënt kennis en ideeën konden uitwisselen en over hun ideeën of vraagstuk. Maar hoe laat je dat werken in de praktijk?

1 Blijf bij je thema! Bedenk waar je groep over gaat, en laat dat overal duidelijk zien.

2 Zoek actief naar leden in je doelgroep en nodig ze uit om lid te worden en aan specifieke discussies mee te doen.

3 Maak een redactie-account aan voor redactieposts.

4 Ruim goed op en wees consequent: een promotie is geen discussie!

5 Stimuleer mensen om vragen te stellen. Want mensen reageren vooral als ze advies kunnen geven.

6 Houd je groep zoveel mogelijk open en toegankelijk, maar wees consequent in het naleven van de regels.

7 Vraag actief feedback aan deelnemers: wat werkt, wat niet?

8 Help in het netwerk actief zoeken naar mensen die mogelijke inbreng hebben bij thema’s die aan de orde komen.

9 Wees altijd waarderend naar de mensen die bijdragen leveren. Zij zijn de motor van je groep!

Chris Sigaloff
directeur
Kennisland









Naar een *Social Lab* als brandstof voor vernieuwing

Vanuit Slimmernetwerk en met name de Doetanks hebben we gewerkt aan de innovatieve slagkracht van professionals in het openbaar bestuur. We zochten alternatieven voor rekenkameronderzoek, deden suggesties voor hoe organisaties beter kunnen samenwerken en vroegen ons af hoe je jonge professionals beter kunt boeien en binden. Betere kwaliteit van het werk van ambtenaren, en het anders organiseren van werk hebben, zo hoop je, uiteindelijk positieve impact op de kwaliteit van de dienstverlening. Kleinschalig soms, en langzaam weliswaar, wordt daarmee publieke waarde gecreëerd. Desondanks ontstond er gedurende Slimmernetwerk gretigheid om ons nog meer te richten op vraagstukken met een duidelijke externe oriëntatie, een zichtbare link met het publieke belang en opbrengsten die onomstotelijk publieke waardecreatie zijn. We wilden publieke vernieuwing genereren door van buiten naar binnen te werken en te starten met degenen voor wie het beleid dient: de burgers zelf.









De aanpak in het kort

1. **Inclusief** – van gesloten expertteams naar open multidisciplinaire teams (met beleidsmakers, professionals en burgers).
2. **Onderzoekend** – van cijfers naar verhalen, gecreëerd door en geïnterpreteerd met burgers.
3. **Actiegericht** – van aanbevelingen naar in situ experimenten en nieuwe (inter)acties.
4. **Buitenshuis** – van het kantoor naar het veld.
5. **Open** – van een vastomlijnde methode naar een methode waarin het het hele team kan bijdragen aan vorm, inhoud en richting.

Om deze reden zijn we gestart met de ontwikkeling van een '*social lab*': een experimenteerruimte om te werken aan een publiek domein met betere uitkomsten voor burgers in de 21ste eeuw. Het *social lab* richt zich op betere levens van burgers – en wat daarvoor nodig is aan oplossend vermogen, betere dienstverlening en de rol van de overheid daarin. Een lab waarin samen met bewoners, professionals en bestuurders gezocht wordt naar nieuwe aanpakken voor prangende vraagstukken. Een lab dat handvatten biedt voor een nieuwe, effectiever opererende overheid. Een lab dat experimenteren, reflecteren en leren op alle niveaus mogelijk maakt: voor bestuurders, professionals en bewoners.

'We wilden publieke vernieuwing genereren door van buiten naar binnen te werken en te starten met degene waar het beleid voor dient: de burgers zelf'

Het concept *social lab* is een afgeleide van experimentele labs in universiteiten en technische bedrijven. Ze bevinden zich niet in een gesloten, gecontroleerde omgeving, maar in een tijdelijke, afgebakende, maar toch uitnodigende ruimte midden in de praktijk (wijk, buurt, gemeenschap). Een *social lab* wordt bestierd door een multidisciplinair team bestaande uit burgers, professionals, vrijwilligers, ambtenaren. Door middel van diverse methodes worden (on)werkelijkheden zichtbaar en ter discussie gesteld. Zo werkt de methode om tot nieuwe inzichten, interacties en handelingsperspectieven te komen; zo tekent een toekomstbeeld zichzelf.

In de zomer van 2014 zette Kennisland in samenwerking met de gemeente Amsterdam een *social lab* op in de wijk Amsteldorp rond het thema 'goed ouder worden'. Het tot dan toe verlaten pleintje middenin Amsteldorp transformeerde zich tijdens het lab tot een informele ontmoetingsplek, terwijl het kantoortje van een woningbouwcorporatie diende als tijdelijke werkplek. Door de laagdrempeligheid en nabijheid werd het lab allengs groter. We begonnen met een team van gemeenteambtenaren, zorgprofessionals en mensen van Kennisland, maar





er kwamen steeds meer bewoners bij die mee op onderzoek uit gingen. Het lab stelde mensen in staat om zelf nieuwe interacties te creëren, en daarmee nieuwe initiatieven te nemen. Het lab bleek te fungeren als zeer geschikte, tijdelijke ruimte voor een nieuw samenspel tussen bestuurders, professionals en burgers. Tijdelijk, maar met blijvende waarde. Die zit niet alleen in het grote, in het systeem, maar ook in het kleine alledaagse, de leefwereld van mensen. Met een lab worden wellicht kleine stappen gezet richting de toekomst, maar het zijn wel stappen die door alle betrokkenen zélf gezet worden. Alleen zo komen we samen tot inclusieve, democratische en duurzame vernieuwing.

Een nieuw samenspel tussen burgers, professionals en beleidsmakers

In twee weken tijd maakte het lab de tot dan toe onzichtbare verhalen zichtbaar, over hoe mensen beter ouder willen worden en welke gaten er vallen tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van aangeboden zorg en welzijn. Het lab liet zien dat Amsteldorpers niet zozeer op zoek zijn naar een (materiële) oplossing voor hun problemen, maar zichzelf liever niet (alleen) zien als hulpbehoevende 'zorgklanten' van de overheid. Bewoners van Amsteldorp laten zien dat zij voornamelijk zelfstandig willen zijn en een vrije keuze willen hebben om al dan niet onderdeel van een gemeenschapte zijn, of om actief mee te doen. Daarin zoeken zij naar manieren om bij te kunnen dragen, om samen te leren en om samen nieuwe initiatieven verder te brengen. Het lab liet ook zien dat andere factoren dan zorg een hoofdrol spelen in goed ouder worden, zoals wonen en mobiliteit. Daarnaast liet het lab zien dat een herdefiniëring van rollen in een zorgsysteem nodig is: van een 'gewone' woningcorporatie tot een 'sociale voorpost' in de wijk.

Op basis van deze ervaringen denken wij dat een *social lab* een kansrijk ontwerp is voor blijvende vernieuwing, zowel in de leefwereld van burgers (de samenleving) als in de publieke sector (het faciliterende systeem). Hierin zijn we niet alleen. Ook internationaal krijgt het fenomeen *social labs* (of labs voor sociale vernieuwing) steeds meer aandacht en navolging. Zo is Kennisland betrokken bij een internationaal netwerk van *social labs* en heeft in het voorjaar van 2013 een internationale conferentie rond labs in Amsterdam plaatsgevonden. Momenteel is Kennisland bezig met het opzetten van *social labs* in de gemeenten Dordrecht, Schiedam, Nijmegen en Amsterdam. Juist nu, in tijden van decentralisatie, is een *social lab* de perfecte manier voor gemeenten om zich voor te bereiden op een nieuwe rol: een nieuw samenspel tussen burgers, professionals en beleidsmakers. \\





– FASE DRIE & VIER –

ADOPTEREN EN EXPERIMENTEREN

In de derde en vierde fase ga je op zoek naar een fysieke plek om je oplossingen uit te proberen in de praktijk. Een cruciale stap in dit proces is het vinden van een opdrachtgever die de mogelijkheden heeft om dit experiment te faciliteren en mandaat geeft om dat te doen.

ARTIKEL

Experimenteren vraagt om bruggen tussen netwerk en organisatie
[pagina 30]

CIJFERS

In totaal zijn 8 Doetanks van start gegaan in deze fase

ROLLEN

DOETANK-TREKKER
is, afhankelijk van positie binnen of buiten de experimenterende organisatie, de 'projectleider' van het experiment

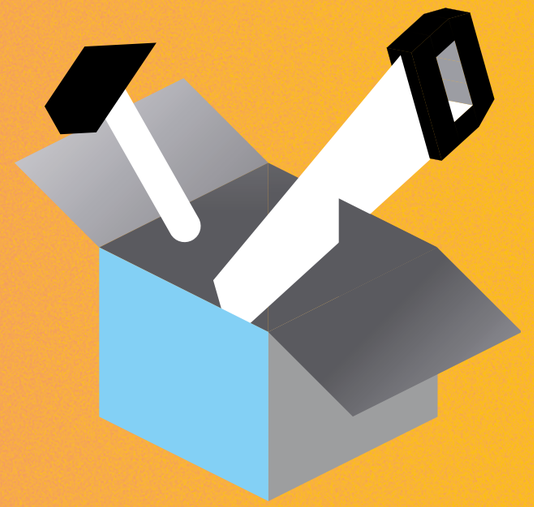
DOETANK-LEDEN
zijn vooral betrokkenen rond het experiment; leden van buitenaf hebben reflecterende rol

COACH
begeleidt het reflectieproces met de trekker, en ondersteunt met werkvormen en advies

OPDRACHTGEVER
is nauw betrokken, biedt ruimte en middelen en beoordeelt de inzichten uit het experiment

EINDGEBRUIKER
geeft toestemming om mee te doen aan het experiment en is bij voorkeur als volwaardig deelnemer van het team betrokken bij het proces

SUPPORTER
helpen om deuren te openen bij opdrachtgevers, reflecteren op de inhoud en resultaten van het experiment



Professionals leven soms in gespleten werelden. Enerzijds opereren ze vanuit klassieke bureaucratische organisaties en strak gedefinieerde taken. Anderzijds begeven ze zich in netwerken met weer hun eigen regels en werkwijzen. De twee zullen nog wel even naast elkaar bestaan, elk met hun eigen kwaliteiten. De vraag is: kunnen we die werelden ook op zo'n manier verbinden dat ze elkaars goede eigenschappen versterken en de slechte afzwakken? Zeker voor het opzetten van experimenten heb je beide werelden nodig: een organisatie die ruimte geeft om te experimenteren en een netwerk waar de kennis van buiten de organisatie zit om nieuwe perspectieven op een vraagstuk aan te dragen. Twee Doetank-trajecten vonden na zoeken op geheel eigen wijze een werkende verbinding.



Bruggen slaan tussen netwerk & organisatie

Wat als cruciale kennis weglekt uit de organisatie?

Al in 2012 buigt een grote groep organisaties zich over de consequenties van vertrekkend personeel bij de overheid. De vergrijzing slaat toe en veel organisaties moeten inkrimpen wegens bezuinigingen. De kennisafdelingen van veel overheidsinstanties zien risico's betreffende het weglekken van cruciale kennis. Oud-ambtenaar Ruud Roepers voelt zich na 26 jaar trouwe overheidsdienst sterk verbonden met de overheid, ondanks zijn vertrek en zijn nieuwe bestaan als zelfstandig financieel controller. Maar waar kan hij nog terecht met zijn kennis en ervaring nu hij formeel gezien buiten de overheid staat? Een echt antwoord heeft hij niet.

Met een groepje oud-ambtenaren richt hij de LinkedIn-groep Ambtenaren Netwerk Nederland op. Het wordt een groot succes en in korte tijd stijgt het aantal leden flink. Als hij op een gegeven moment een discussie start over de vraag hoe we de aanwezige kennis en ervaring binnen de overheid kunnen behouden, barst het los. Kennisbehoud leeft, en al gauw delen tientallen ambtenaren van meer dan twintig verschillende organisaties hun vragen en ideeën op de piepjonge discussiegroep van Ruud.

Single points of knowledge

De vraag blijft niet onopgemerkt en al gauw komt Ruud in contact met Slimmernetwerk. Zijn doel: niet alleen maar praten over het probleem, maar er echt wat aan doen. Op 14 februari 2012 brengt hij een serieuze groep mensen op de been, allemaal ontmoet via de LinkedIn-discussie. Met hen bezoekt Ruud het Slimmernetwerk Café om een Doetank te starten.

Zijn vraagstuk wordt met veel instemming ontvangen en al snel heeft hij een groep van ruim twintig mensen om zich heen verzameld, van ambtenaren bij gemeenten en ministeries tot kennismanagers van Shell en andere specialisten. De groep organiseert een aantal bijeenkomsten om uit te zoeken wat nu precies het probleem is. Al snel lijkt de aandacht van de groep zich te concentreren op de kleine groep mensen binnen organisaties die unieke kennis bezitten of jarenlange praktijkervaring hebben: de *single points of knowledge*. Vaak weten organisaties helemaal niet goed wie die mensen precies zijn en blijkt het in de praktijk moeilijk om erachter te komen welke unieke en belangrijke kennis ze dan bezitten. Dit is op twee manieren gevaarlijk: bij organisaties dreigt het gevaar dat kennis voorgoed verdwijnt en bij medewerkers die tijdelijk uitvallen bestaat het risico dat de vervanging niet de juiste kennis heeft.

In een aantal bijeenkomsten pakt de Doetank dit vraagstuk vast en begint scenario's voor oplossingen te verzinnen. De zoektocht levert drie bruikbare ideeën op: het opzetten van kennisspeurtochten in organisaties, het ontwikkelen van een speciale verhoortechniek (de Doetank heeft op dat moment een politieagent in het team zitten), en een methode waarbij in het veld video-opnames worden gemaakt van slimme oplossingen en vaardigheden die behouden moeten blijven. Maar om het uit te testen is er wel een opdrachtgever nodig. Ondanks de grote groep vertegenwoordigde organisaties blijft het lang stil.

Experimenteerruimte bij het Kadaster

Na zoeken en aftasten en verscheidene mislukte pogingen bij andere opdrachtgevers, vindt de Doetank Kennisbehoud een opdrachtgever die het aandurft om te experimenteren met enkele van de instrumenten: het Kadaster.

Het Kadaster is al sinds een vroeg stadium betrokken bij de Doetank en laat weten dat er misschien ruimte is om een aantal ideeën uit te proberen. Het vraagstuk speelt bij het Kadaster, onder andere vanwege vertrekkende landmeters die metingen uitvoeren en grenzen bepalen door het hele land. De Doetank besluit om de kennisspeurtocht, de verhoortechniek en de video-instructies te pitchen bij het hoger management. De kennisspeurtocht valt snel af. Maar de andere twee ideeën vinden doorgang.

Het Kadaster neemt het opdrachtgeverschap van de Doetank uiterst serieus. De organisatie stelt een

schriftelijke opdracht op en besluit dat de opdracht stevige inbedding krijgt in het grotere kennismanagementprogramma van de organisatie. Trekker vanuit het Kadaster is Emma Meeuwsen, een van de medewerkers op de kennisafdeling die de Doetank al langere tijd volgt. Zo positioneert de Doetank zich op de juiste manier om ook tot een zinvol experiment te komen.

Vastleggen en overdragen
Nu de Doetank de brug naar een organisatie heeft geslagen, treedt er een verandering op in de aard van de acitiviteiten. De Doetank organiseert zich steeds meer als kenniskring van organisaties, terwijl het experiment langzaam ingebed raakt in verschillende organisatieonderdelen van het Kadaster. De wisselwerking blijkt heel interessant: de Doetank wisselt ideeën uit met het Kadaster, terwijl het Kadaster op haar beurt uitkomsten van het experiment met de Doetank deelt.

De filmpjes zullen worden gebruikt voor verschillende doelen:
- kwaliteitsverbetering: verduidelijken tekst uit handleiding en naslagwerk zodat deze nog beter de werkzaamheden ondersteunt;
- uniformiteit: voor eenduidige werkwijze (zo doen we dat);
- kennisoverdracht: ondersteuning uitleg tijdens opleiding, voor opdrachten tijdens de les enz.;
- FAQ: voor veel voorkomende vragen of problemen;
- kennisdelen: voor discussie tijdens materieoverleg/vakinhoudelijk overleg op locatie;
- kennisborging: vastleggen tips, trucs, vaardigheden enz. van (vertrekkende) medewerkers die ook in de toekomst relevant zijn én vastleggen nieuwe kennis.







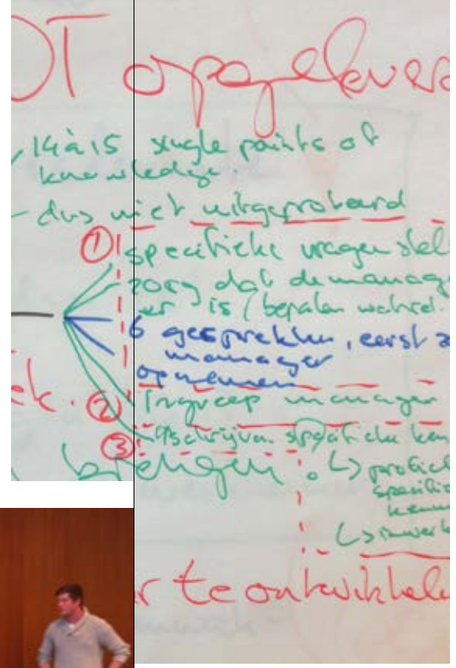
Zorgvuldig en met de juiste betrokkenen
De werkwijze van de Kadaster-medewerkers vindt veel waardering. Niet alleen nemen ze het experiment serieus, ook zoeken ze gericht aansluiting met de juiste afdelingen binnen het Kadaster om te zorgen dat de video-instructies voor de verschillende doeleinden gebruikt kunnen worden en kwalitatief goed zijn.

De ontwikkeling gaat in kleine stappen omdat de projectgroep dit naast de eigen werkzaamheden heeft opgepakt. Er wordt telkens grondig geëvalueerd. De projectgroep bestaat uit de landmeters zelf, vakinhoudelijk deskundigen, mensen van het expertisecentrum (Materiebeleid), O-HRM en een manager. Zodra er voldoende filmmateriaal is van de gewenste kwaliteit wil de projectgroep de film breder uitzetten binnen de eigen organisatie, en ook aan andere organisaties laten zien.

Ook de interviewtechniek wordt verder uitgewerkt binnen de organisatie. Zo loopt er momenteel een traject om deze techniek in te zetten bij het delen van specialistische kennis binnen een groep medewerkers van het Expertisecentrum (Materiebeleid).

Tip!

Benut online netwerken
Door een vraagstuk met experts en geïnteresseerden in (online) netwerken te bespreken (bijvoorbeeld op LinkedIn, Pleio of op netwerkbijeenkomsten), kan je al heel snel de verschillende invalshoeken van een probleem benoemen. Dit wordt nog wel eens onderschat. Het kennisbehoudvraagstuk kwam als discussie binnen op de LinkedIn-groep van het Ambtenaren Netwerk Nederland (ANN). Dat leidde snel tot een diverse groep actieve deelnemers die hun expertise rond het vraagstuk kosteloos deelden.



‘De lessen van de Doetanks geven aanleiding voor de partners om een netwerk te starten. Precies de omgekeerde route als je het vergelijkt met de Doetank Kennisbehoudt’

What’s next?
De Doetank gaat als kenniskring nog een vol jaar door en doet nog een aantal kleinere opdrachten voor verschillende gemeenten. Ze komen erachter dat opdrachtgevers zich vaak herkennen in het vraagstuk, maar tegelijkertijd vragen om maatwerkoplossingen zodra een vraagstuk van de eigen organisatie centraal komt te staan.

Het Kadaster heeft de tijd nodig om het instrument goed te ontwikkelen, waardoor de Doetank niet meteen met tussentijdse resultaten de boer op kan. Na ruim twee jaar bezig te zijn geweest, is het laten zien van de resultaten de laatste stap. Als het Kadaster klaar is met doorontwikkelen. Dat kan nog best even duren. De zorgvuldigheid waarmee het experiment is opgepakt geeft veel vertrouwen.

Het LinkedIn-netwerk van Ruud kent inmiddels ruim drieduizend leden, met enkele van de Doetank-leden als de meest trouwe deelnemers. Zou het een idee zijn om het vraagstuk, drie jaar na dato weer eens in te brengen? Gewoon als discussie op LinkedIn, en kijken wat er op af komt?

Tip!

Vorm een organisatieoverstijgend team
Het ‘aanboren’ van netwerken biedt de mogelijkheid om uit te zoeken of er mensen zijn met wie je dit probleem graag verder gaat aanpakken. Jouw organisatie is namelijk vaak niet de enige die met het probleem zit. Als je samen aan de slag gaat, verklein je de kans dat je op onnodig veel plekken binnen de overheid met dezelfde vraagstukken aan de slag gaat.

125.000 x echt werk voor mensen met een arbeidsbeperking

Het jaar 2026 lijkt nog ver weg, maar met de participatiewet in de maak en de toekomst op het vizier vraagt de politiek aan overheid en bedrijfsleven om de komende jaren 125 duizend arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor het rijk betekent dat zo’n 3340 arbeidsplekken in tien jaar. Dat lijkt niet zoveel voor zo’n grote groep organisaties die samen het Rijk vormen. Maar in de praktijk heeft de rijksoverheid te maken met krimp door bezuinigingen en efficiënter werken en kennen departementen relatief weinig werkzaamheden voor minder hoogopgeleid personeel. Hoe zorg je gegeven die context dat er genoeg aandacht ontstaat voor het vraagstuk en hoe zorg je dat haalbare en schaalbare ideeën op de tekentafel ook de weg vinden naar de praktijk? Die vragen geven aanleiding voor de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR) van het ministerie van BZK om samen met Slimmernetwerk Doetanks te starten.

Ongebruikelijke aanvliegroute
De aanpak is ook voor Slimmernetwerk een nieuw experiment: we beginnen immers op directieniveau met het definiëren van het probleem in plaats van met individuele professionals. Dat heeft voor- en nadelen.

De betrokkenheid van een opdrachtgever in de beginfase geeft snel toegang tot de juiste mensen. Zo vinden opdrachtgever en coaches vanuit Slimmernetwerk al in enkele weken een aantal geïnteresseerde professionals die met dit vraagstuk aan de slag willen. In tegenstelling tot de Doetank Kennisbehoud is de voorbereidingstijd voor experimenten beperkt. Na een korte Slimmernetwerk-training en een snelle verkenning van het vraagstuk gaan de Doetankers aan de slag met het opzetten van experimenten in hun eigen organisatie.

De trekkers willen de experimenten gebruiken om in de praktijk antwoorden te zoeken voor een aantal organisatievraagstukken rond het thema. Eén trekker selecteert een kandidaat uit de doelgroep en zoekt uit in hoeverre er ruimte



is binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu om banen te creëren vanuit de vaardigheden en wensen van de kandidaat. Dit als tegenhanger van het meer gangbare vertrekken vanuit de vacature. Een tweede trekker binnen de Belastingdienst gaat aan de slag met mensen uit de doelgroep die al bij de organisatie werken. Zij probeert erachter te komen waar mensen tegenaan lopen op hun werk dat verband houdt met hun arbeidshandicap, en wat ze kan doen om die obstakels weg te nemen of verminderen.

Voor beide trekkers is de grotere vraag om beter in beeld te krijgen in hoeverre de organisatie al is voorbereid op de opgave om voor de doelgroep, zo divers als hij is, voldoende passend werk te vinden. Want ook inefficiënte of onzorgvuldig doordachte aannameprocessen en begeleiding van de doelgroep kunnen vervelende gevolgen hebben voor de doelgroep, of tot onnodige extra kosten leiden.

Het valt niet mee

Het valt voor beide trekkers niet mee om succes te halen. Een fragment uit het blog van een van de twee trekkers:

"Op het moment dat ik startte met de Doetank was er binnen de Belastingdienst nog geen volledig operationeel centraal punt van waaruit projecten en onderzoeken rond bijvoorbeeld arbeidsbeperkten geïnventariseerd, begeleid en/of gestuurd werden. Vlak voor ik startte met de Doetank is er ook nog wel twijfel geweest of het niet te vroeg was om nu al met een Doetank te starten, met uiteindelijk als doel arbeidsbeperkten in te laten stromen. Zover waren we misschien nog niet. In de hoop wel vast te kunnen leren van arbeidsbeperkten die al in dienst waren zijn we in mei toch gestart. Achteraf denk ik toch gewoon te vroeg."

Ook de Doetank bij I&M wil, ondanks pogingen tot medewerking van meerdere afdelingen, niet leiden tot de plaatsing van de kandidaat.

De deelnemers reflecteren met Slimmernetwerk over de vraag wat ze kunnen concluderen uit hun mislukte experimenten. Eerlijk is eerlijk, ze zijn hun tijd vooruit. De urgentie lijkt nog niet heel hoog: er hoeven de komende tijd nog niet heel veel mensen in te stromen en de focus in organisaties en personeelsafdelingen ligt in de praktijk nog erg bij het inkrimpen van de organisatie. Tegelijkertijd begint de aandacht voor het debat over het vraagstuk wel te groeien. En met de lessen van hun experimenten op zak, hebben de trekkers een serieuze bijdrage te leveren.

Er moet een slagvaardig netwerk komen

De lessen van de Doetanks geven aanleiding voor de partners om een netwerk te starten. Precies de omgekeerde route als je het vergelijkt met de Doetank Kennisbehoud. De experimenten geven aanwijzingen over de thema's die in netwerkverband besproken moeten worden. En ook laten ze voorzichtig zien welke expertise van binnen en buiten de overheid gevraagd wordt om stappen te maken.

Het traject eindigt met twee opstartsessies waarin personeelsambtenaren, managers van afdelingen, ondernemers, experts rond de doelgroep en zelfs mensen uit de doelgroep zelf bijeenkomen. De behoefte om elkaar te ontmoeten in deze samenstelling blijkt groot. Het traject houdt op, maar het netwerk gaat door. De uitdagingen van het netwerk zijn rechtstreeks afgeleid uit de doelstellingen achter de experimenten:

1. Haalbare, schaalbare en betaalbare ideeën ontwikkelen voor echt werk voor de doelgroep.
2. Zorgen dat ideeën omgezet worden in praktijk.

De groep heeft al een aantal goede ideeën uitgewerkt en hier serieuze afspraken over gemaakt. In maart komen ze weer samen om de volgende stappen te bespreken.

Tip!

Zoek aansluiting binnen de organisatie

Als de Doetank werkt aan een urgent vraagstuk voor de organisatie, vergroot dit de kans op succes. Op het moment dat de Doetank startte was er binnen de Belastingdienst nog geen volledig operationeel centraal programma van waaruit projecten rond de instroom van mensen met een arbeidsbeperking gecoördineerd of aangestuurd werden. Er was twijfel of het niet te vroeg was om met een Doetank te starten. Ondertussen was er elders binnen de Belastingdienst al een programma (Programma Inclusiviteit en Participatie) dat zich richtte op de instroom van arbeidsbeperkten. Een Doetank bleek dubbelop.

Doetank
Bruggen slaan tussen netwerk & organisatie

Customer journey mapping

Hoe zorgen we dat alle betrokken partijen op de verschillende niveaus een realistisch beeld hebben van de praktijk? En hoe kan je dat laten zien vanuit het perspectief van de afzonderlijke betrokkenen?

Cijfers en statistieken

Cijfers en statistieken helpen om snel een situatieschets te maken van een vraagstuk of om patronen te herkennen. Maar een nauwkeurig beeld van de praktijk op het niveau van de relatie van een individuele burger, professional of omstander komt niet tot stand met statistieken en cijfers alleen. Het verdient dan ook aanbeveling om te zoeken naar methoden waarin steeds weer vanuit de logica van de concrete situatie en de praktijk bezien kan worden of afspraken en regelingen nog steeds kloppen en de dienstverlening van een organisatie werkt.

Customer journey

Een voorbeeld van een methode waarmee je dit kunt doen is de zogenaamde *'customer journey map'* die, op basis van interviews met betrokkenen, de procesgang en beleving van één persoon chronologisch weergeeft in een eenvoudig leesbaar schema. Denk bijvoorbeeld aan de stappen die een ouder moest zetten om zijn kind aan te melden op school, of de handelingen die een burger moet verrichten voor het verkrijgen van een nieuw paspoort.

In een klassieke *customer journey map* teken je twee assen. Op de horizontale as zet je de processtappen, beginnend bij de eerste stap. Op de verticale as een belevingsschaal met positieve getallen (de klant is tevreden) en negatieve (de klant is ontevreden).

Per processtap plaats je citaten van deelnemers die een indicatie geven van de mate van tevredenheid.

Voor meer informatie over *customer journey maps*
→ klik hier



Zelf een Doetank starten?



Dat kan! Een Doetank start je namelijk zelf. Net als andere ambtenaren kom je wel eens in aanraking met situaties waarin de overheid zich kan verbeteren. Tegelijkertijd is het vaak lastig om exact vast te stellen wat het probleem is of de mogelijke oplossing. Tel daarbij op dat je meestal te maken hebt met meerdere belanghebbenden en uiteenlopende opvattingen. Herkenbaar? Dan heb je de perfecte aanleiding om een Doetank te starten.

Als je wilt innoveren kan het er soms chaotisch aan toegaan. Er bestaat hiervoor geen perfect projectplan met tot in detail uitgewerkte stapjes waarin je vooraf precies kunt plannen wat er gaat gebeuren en wat je moet doen.

In een Doetank ben je juist voortdurend op zoek naar beter begrip over jouw vraagstuk, en ben je dingen aan het uitproberen: je legt jouw mening voor aan anderen op LinkedIn-groepen, stelt je vraag voortdurend bij aan de hand van gesprekken en kleine experimenten 'in het veld', zoekt in je netwerk naar kennissen en experts die je kunnen helpen, en stemt af met opdrachtgevers en hun belangen.
Een Doetank kan je helpen om voor dat chaotische proces een soort 'routekaart' bij de hand te hebben om je activiteiten kunt structureren en tijdig reflectiemomenten in leert bouwen. Tegelijkertijd biedt een Doetank je voldoende flexibiliteit waarmee allerlei werkvormen en methodieken toe te passen, zoals scrumm, of customer journey mapping, of werkvormen die je zelf in de Doetank ontwikkelt. Handige werkvormen kan je vinden via de Doetank-gereedschapskist.

Doetank in stappen
Een Doetank kent een aantal stappen die je kunt herhalen totdat je tevreden bent over het eindresultaat, of besluit dat het voldoende is geweest. In theorie zou je alle stappen in een dag kunnen zetten, als je ze maar klein genoeg maakt. De richtlijn die wij meegeven, is dat je deze stappen in een half jaar tot een jaar allemaal een keer doorlopen zou moeten hebben. Lukt dat niet? Kijk dan of je je ambities kunt bijstellen door de stapjes kleiner te maken en beter af te bakenen.

0 VELDWERK

Je probeert een vraagstuk zo goed mogelijk te verkennen en te formuleren. Daarin kijk je goed naar de betrokkenen. Waar zitten de verschillen in de manier waarop ze tegen jouw vraagstuk aankijken? Welke ervaringen hebben zij in de praktijk? En kan je tot een vraagstelling komen waarin je de belangen van deze partijen kunt verenigen? Je brengt online en offline tijd door met de doelgroep, en verkent hun relatie met de organisaties waarmee ze te maken hebben (in het geval van burgers), of waar ze werken (in het geval van professionals). Aan het eind heb je een beter beeld van je vraagstuk, en weet je met wie je aan een oplossing wilt werken.

1 SCENARIO-ONTWIKKELING

In deze fase daag je betrokkenen uit om te verkennen en te verbeelden wat een mogelijke gewenste uitkomst zou zijn, met als resultaat een aantal scenario's. In deze fase ga je vaak op zoek naar experts van buiten die jou en de andere betrokkenen kunnen helpen om die scenario's te ontwikkelen. Denk aan een websitebouwer als je bezig bent met digitale diensten, of een social designer die je helpt bepaalde ideeën in beeld te brengen. Je Doetank is een interdisciplinair team met een missie geworden.

2 ADOPTIE

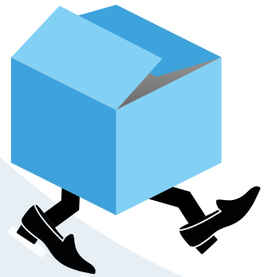
Een belangrijk leerpunt de afgelopen tijd is gebleken hoe cruciaal het hebben van een opdrachtgever of 'sponsor' is. Dat voorkomt het reële risico dat je blijft hangen in de ideeënfase, zonder dingen daadwerkelijk uit te proberen. In deze fase richt je je met het team op het vinden en verleiden van een opdrachtgever die jou kan helpen met middelen of een geschikte plek om jouw scenario's in het klein uit te testen. Een opdrachtgever is in de regel een van de partijen die dicht op het vraagstuk zit en vaak direct baat heeft bij de verbeteringen die jij probeert te realiseren.

3 ONTWIKKELEN, PROTOTYPEN EN REFLECTEREN

In deze fase ga je op zoek naar ideeën over hoe je deze scenario's in praktijk gaat brengen. Vaak test je een scenario meerdere keren uit, en maak je aanpassingen op basis van de inzichten die je uit je experimenten opdoet. Je zorgt dat alle betrokkenen in de testfase ook actief participeren, zodat ook zij zich 'eigenaar' voelen en hun inzichten kunnen delen over de oplossingen die jullie uitproberen. Dit proces herhaal je tot je met alle partijen een bevredigend resultaat hebt behaalt. Met elkaar reflecteer je op de vraag waarom deze nieuwe oplossing werkt, en hoe je die breder zou kunnen toepassen.

4 VERBREDINGSFASE

De inzichten uit de Doetank zijn in sommige gevallen relevant voor meer organisaties. In deze fase kijk je of er organisaties zijn die dezelfde stappen zouden kunnen zetten, of aan wie je de kennis kunt overdragen. Je maakt daarbij gebruik van allerlei persoonlijke verhalen, blogs en analyses die je gedurende je Doetank met alle betrokkenen hebt opgesteld. Organisaties en andere mensen leren vaak meer van het proces dat je doormaakte, dan de uiteindelijke oplossing. Ook als je niet tot een bevredigende oplossing bent gekomen, zijn lessen uit de Doetank waardevol voor anderen. Een slimme Doetank is dan ook een goed gedocumenteerde Doetank!



Checklist

Welke werkprincipes hanteer ik tijdens een Doetank? Een Doetank is vooral een routeplan. In de afgelopen jaren hebben we ervaren dat een aantal werkprincipes het succes van jouw Doetank aanzienlijk kunnen vergroten:

- ❒ Zorg voor een coach, een ervaren veranderkundige die je vertrouwt en die de kennis heeft om je te begeleiden in jouw Doetank
- ❒ Benut online en offline mogelijkheden om kennis uit netwerken te benutten
- ❒ Laat de doelgroep samenwerken met jouw Doetank
- ❒ Motivatie is de belangrijkste voorwaarde voor succes in een Doetank
- ❒ Verlies de belangen en de kansen die organisaties hebben niet uit het oog
- ❒ Werk interdisciplinair, ook als dat soms schuurt
- ❒ Geef de voorkeur aan kleine stappen die je meerdere keren herhaalt boven een groot ambitieus plan waarin je geen fase verder lijkt te komen
- ❒ Stel met al je teamleden jullie inzichten, lessen en persoonlijke verhalen beschikbaar voor anderen, zodat ze met je mee kunnen kijken, meedenken, of zelfs bij je kunnen spieken

advertentie

Crowdfunding voor jouw buurt, dorp of stad!

Op een Slimmernetwerk Café op 14 februari 2012 oppert Mieke van Heesewijk het idee om een crowdfundingplatform te starten voor buurtinitiatieven. Daarna gaat het snel. Een aantal gemeenten en maatschappelijke partners brengen geld en een projectgroep bijeen om het eerste crowdfundingplatform voor buurtinitiatieven te bouwen.

Voor je Buurt zorgt voor gedeeld eigenaarschap en grotere actieve betrokkenheid bij initiatieven.

Nu, bijna 3 jaar later, is Voor je Buurt het grootste crowdfunding- en crowdsourcingplatform voor lokale maatschappelijke initiatieven in Nederland. Al ruim 100 initiatiefnemers zamelden geld, hulp en materiaal in voor projecten in hun buurt, dorp of stad. Het platform Voor je Buurt sluit direct aan bij de opgaven die passen bij een terugtrekkende overheid en een sterker wordend zelforganiserend vermogen van de samenleving.

Crowdfunding via Voor je Buurt laat lokaal draagvlak zien.

Tot december 2014 steunden al 5.718 enthousiastelingen met € 361.476 wel 96 campagnes in hun buurt, dorp of stad.

Juist de samenwerking met lokale overheden helpt enorm bij het enthousiasmeren van initiatiefnemers om de mogelijkheden van crowdfunding te verkennen. De begeleiding vanuit Voor je Buurt maakt het starten van een crowdfundingcampagne laagdrempelig voor iedereen. Meer weten of als partner samenwerken? Kijk op voorjebuurt.nl en neem contact op via info@voorjebuurt.nl.

voor je Buurt

Columns van

Jeanette van der Does
Florus van der Linden
Hidde de Blouw
Ellen Grooteman
Iselien Nabben
Amir Nazar
Ruud Roepers
Maike Popma
Rita Avontuur
Kees Koning
Jan Hof
Adri Stet



Naar aanleiding van Slimmernetwerk zijn een aantal mensen in de pen geklommen en hebben hun ervaring in een column gegoten.

– pagina 40 t/m 51

column

Het avontuur dat Slimmernetwerk heette

In 2012 stapte ik in een avontuur dat Slimmernetwerk heette. Terugblikkend op die periode besef ik dat dit een belangrijk intermezzo voor mij is geweest dat mijn manier van werken beïnvloed heeft. In de Doetank 'Kennisbehoud' waren we lekker aan het stoeien om dit onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te verkennen. In een steeds veranderende informele setting (soms op elkaars werkplek, dan weer ergens buiten), zochten we naar manieren om dit toch wat lastig te kaderen onderwerp 'Kennisbehoud' in nog rauwe speelse vormen onder de aandacht te brengen, Onze aandacht ging met name naar organisaties waar kennisverlies aan de orde was, maar de urgentie van het werken naar een oplossing niet hoog op de agenda stond.

Ik zat in die periode zelf met een ondernemingsraad in een grote reorganisatie en kreeg te maken met de dilemma's waar een organisatie voor komt te staan wanneer er met mensen ook kennis vertrekt, op plekken waar dat een aantal jaren daarvoor totaal niet aan de orde leek te zijn. En mijn organisatie was veel meer bezig met de kortetermijnblik van de politiek te verwerken (het inboeken van een bezuiniging) dan met de consequenties van het verlies op lange termijn.

Ik vond steun en herkenning voor deze dilemma's in de Doetank, in dit netwerk waar zo'n prettige andere toon in de gesprekken klonk dan in de eigen organisatie, ook omdat er geen hiërarchie in de weg zat en wij vrijwillig, geleid door onze interesse, bij elkaar waren. Alles was bespreekbaar in de richting van een aanpak. Er zat originaliteit, ervaring en bevlogenheid in de groep en we hadden fantastische spelleiding vanuit Slimmernetwerk.

Het leek in het begin alsof we weer moesten leren spelen. Vanuit ons enthousiasme ontstonden hele gave dingen, in de vorm van een speurtocht en 'op de klok' een pitch maken voor een 'crime scene' spel; *'knowledge scene investigation'*.

En bij iedere stap pelden we een laag van het vraagstuk af, bleven we bij elkaar komen omdat we zo'n betrokkenheid voelden en wilden heel graag naar iets concreets toe werken. We waren ook best streng voor elkaar, op een leuke manier. De opdracht van Kadaster Apeldoorn was natuurlijk een geweldige beloning voor de Doetank. Deze manier van werken, over je kader heenstappen en je werkomgeving los kunnen laten hoort nu bij mijn manier van werken. Eigenlijk zit ik voortdurend in 'Doetankjes'.

Moeilijk vond ik om deze 'dadendrang' bij mijn eigen organisatie naar binnen te krijgen. Het was soms net alsof ik in twee verschillende werelden zat, 'binnen' niet meebewoog en de taal van buiten niet leek te verstaan, zoals ik vroeger ook een 'speeltaal' had voor buiten op straat, waar mijn ouders niets van snapten. Op een gegeven moment voelde dat toch wel wat eenzaam. Dit was een punt waar we met elkaar op reflecteerden, ik was hier zeker niet de enige in. De vraag die bij ons achter bleef was: 'We weten met elkaar de vinger zo goed op de zere plek te leggen maar hoe doorbreken we de status quo in de eigen organisatie?' We kregen die bal maar niet de helling over. Alsof daarboven iemand staat die dan even bepaalt dat het speelkwartier voorbij is...

Jeanette van der Does
Voormalig lid OR,
gemeente Rotterdam
Tegenlicht meet-up Rotterdam



column

Beter werken in het Openbaar Bestuur blijft bestaan bij FUTUR

Enkele jaren geleden kwam ik in het mooie Zwolle voor het eerst in aanraking met Slimmernetwerk (SNW). Thomas van Andel gaf toen bij JANE (Jonge Ambtenaren Netwerk Event van FUTUR) een workshop over omgang met weerstand bij veranderingen. De gouden les ben ik nooit meer vergeten: "neem de keyplayers vanaf het begin serieus. Hun stem is onmisbaar in het definiëren van het probleem, wil je ze later ook meekrijgen in het ontwikkelen van oplossingen". Het bleek te werken. Eerst *commitment* op een hoger doel en vervolgens de concreetheid in van instrumenten, methodieken en middelen. Vanuit verschillende perspectieven ben ik daarna nog betrokken geweest bij het netwerk en andere activiteiten van Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB).

Telkens merkte ik dat de activiteiten van SNW en BWOB mij heel concreet naar de praktijk trokken. Persoonlijk ben ik nog al eens geneigd om te blijven hangen in grote plaatjes en verre toekomstbeelden, maar de kracht van het netwerk was om de échte verandering heel 'klein' en toegepast te vinden. Al die kleine impulsen zorgen voor voortgang en dragen samen sterker bij aan de grote veranderingen in overheidsland. Die gedachte passen we nu ook toe bij de pilot met Disgover Legal over innovaties in het recht; kleine, maar daadwerkelijke stapjes die samen een grote stap in de veranderingen binnen de overheid betekenen. Wat mij betreft hét onderscheidende punt van de BWOB-aanpakken.

Het in netwerken samen zoeken naar concrete innovaties (innoveren van onderop zoals BWOB het zelf terecht omschrijft) is de enige echt werkende vorm van veranderen. Het jonge-ambtenaren-netwerk van Nederland, FUTUR, zet zich sinds jaar en dag in om de rol van de jonge ambtenaar beter op de kaart te zetten. Bijvoorbeeld door het organiseren van de jonge-ambtenaar-van-het-jaar-verkiezing. Maar alleen blijven hangen in zo'n algemene doelstelling brengt weinig teweeg. FUTUR wil daadwerkelijk bijdragen aan de broodnodige veranderingen in overheidsland met de kracht van jonge ambtenaren. Vandaar dat de laatste jaren de aandacht van FUTUR steeds meer naar die inhoud gaat, steeds concreter. Mede geïnspireerd door de werkwijze van Slimmernetwerk zoeken we meer en meer naar verbindingen die heel concreet zijn; niet alleen jonge ambtenaren in netwerken aan elkaar verbinden, maar vanuit een concreet vraagstuk over bijvoorbeeld decentralisaties de kracht van jonge ambtenaren daarbij inzetten of het gezamenlijk ontwikkelen van visie op concrete thema's als pensioenstelsels en cao's.

Wat dat betreft hoeft Slimmernetwerk geen vast programmaonderdeel te worden van een ministerie; het blijft bestaan en kan zich steeds via wisselende allianties tussen organisaties blijven aanpassen aan de tijdgeest. De basis hiervoor ligt in de grote hoeveelheid verbindingen die zijn gelegd, in de aanpak die professionals hanteren, bij mij en zeker ook bij FUTUR. Wat dat betreft past deze vervolgfase ook helemaal bij de tijd; hoewel de middelen en aansturing wellicht veranderen, blijft de gedeelde passie voor het hogere doel bij veel professionals bestaan. En via netwerken als Slimmernetwerk vertalen we dat weer naar de praktijk en kleine concrete stappen voorwaarts. We are creating FUTURE!

Florus van der Linden
voorzitter FUTUR,
gemeente Delft



column

Leren van slimmer netwerken

De kleinste actie is evenveel waard als de grootste gedachte. Dit is een van de leerpunten die voor mij in Slimmernetwerk zichtbaar zijn geworden. Er is een wisselwerking tussen slimme ideeën en slimme acties. Praten over slimmer werken en het ontwikkelen van ideeën en manieren om slimmer werken op te roepen of te versterken is één ding. Een ander ding is 'gewoon' zaken te ondernemen, te gaan doen en vervolgens met elkaar scherp krijgen waarom het wel of niet werkt. Dat laatste, samen kijken wat in de eigen praktijk werkt, blijkt op zichzelf al een belangrijk aspect van slimmer werken.

> 'Resultaten van een ander garanderen geen eigen succes. Het eigen succes is te vinden met eigen mensen in de eigen context'

Dat geeft een tweede leerpunt: de wisselwerking tussen slimme ideeën en slimme acties bestaat uit slimme interacties. Acties moet je wel zelf doen, maar niet alleen. Netwerken is een cruciaal aspect van slimmer werken. De slimste zet van een eigenwijze professional is zich samenwerkend en netwerkend te verbinden met de eigen wijsheid van andere professionals. Samen de schouders onder de aap zetten. Te beginnen met de collega's met wie je samenwerkt. Ook met collega's van andere afdelingen intern en ketenpartners extern. En wellicht worden we nóg wijzer van ontmoetingen voorbij de horizon. 'Buiten de deur kijken' is niet iets voor management en leidinggevenden alleen. Het is slimmer wanneer je dat samen met eigen collega's en medewerkers doet.

Derde leerpunt: een slimme aanpak of een slimme oplossing van een ander kun je niet zomaar even kopiëren. Want een deel van waarom het bij die ander werkt is niet kopieerbaar. Het lijkt op de metafoor van de bloeiende bloem. Ergens is door aandacht, voeding en inzet iets moois opgebloeid. Een mooie bloem als resultaat van goed werk. Allerlei mensen komen kijken om de bloem te bewonderen. Ze nemen er foto's van. Thuisgekomen drukken ze die foto af op hoogglans papier en leggen die in veelvoud op allerlei plekken neer. Ze worden teleurgesteld in de verwachting dat op al die plekken als vanzelf die mooie bloem gaat groeien en bloeien. Sterker nog, op een aantal plekken ontneemt de neergelegde foto licht en lucht voor het ontkiemen van een nog fragiel eigen plantje. Resultaten van een ander garanderen geen eigen succes. Het eigen succes is te vinden met eigen mensen in de eigen context.

Want, vierde leerpunt: een belangrijk kristallisatiepunt van slimmer werken is de professional of de vakman of vakvrouw. In zijn en haar handelen en onderlinge samenwerking komt het bij elkaar. Zij realiseren de slimheid, zij zijn het die de goede dingen goed doen. Het is daarom slim om de mensen die in de uitvoering werken niet alleen maar als uitvoerders te zien van andermans visie, doelen, waarden en belangen. Mensen in de uitvoering zijn geen uitvoerders, maar realisators. Zonder hun (soms maar kleinste) acties worden de grootste gedachten niet gerealiseerd.

Hidde de Blouw
MSc Lectoraat Lerende Lectoraat Lerende Politieorganisatie Politieacademie
Supporter van Slimmernetwerk



column

Connecting the dots

In 2012 bleek uit een analyse van interne cursussen bij het Rijk dat die cursussen soms werkgerelateerd waren; soms voortkwamen uit een individuele hobby; soms gratis en voor eigen medewerkers van een ministerie; en soms openstonden voor alle rijksambtenaren (al dan niet tegen betaling). Conclusie: daar viel een wereld te winnen aan het beter benutten van interne overheidskennis. Vanuit bezuinigingsoogpunt een schot voor open doel. Om dat aan te tonen startte het overheidsnetwerk 'Leren en ontwikkelen' een pilot 'korte gratis cursussen voor en door collega's'. De vraag "Ben jij of ken jij een collega die zijn of haar kennis wil overdragen?" leverde in korte tijd een netwerk op van collega-trainers die in maximaal één dagdeel eerst 'rijksbreed', maar al snel 'overheidsbreed', aan groepjes collega's hun expertise overdroeg. Van het wetgevingsproces tot het omgaan met social media als ambtenaar en bijna alles wat daar tussen zit. Ambtenaren met hart voor de zaak die een paar uur werktijd, en soms vrije tijd, inzetten om collega's bij te praten op hun expertise.

Ook ontstonden mooie neveneffecten: medewerkers uit diverse overheidslagen legden elkaar praktijkvragen voor, en dachten met elkaar mee. Een laagdrempelige manier om te ontkokeren, flexibiliteit te bevorderen en de gigantische hoeveelheid kennis van de overheid te hergebruiken. En niet direct extern in te kopen, als dat (nog) niet nodig is. De pilot bleek een doorslaand succes. Van een klein groepje in Den Haag begin 2013, was een jaar later, van Groningen tot diep in Limburg, collegiaal leren op de rails gezet via een eenvoudig en goedkoop concept. Toen borging ervan desondanks problematisch bleek, kwam er steun van het programma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur'. Daardoor kon het concept toch doorgaan en wordt het nu ingezet met gemeenteambtenaren bij de decentralisaties van sociaal domein. Ook hier met veel succes. Onder andere HR-professionals, inkopers en beleidsmakers leren periodiek van elkaars ervaringen. Dat blijkt hard nodig in de transformatiedynamiek waar zij midden in zitten.

Dat kennis delen met collega's effectief is, lijkt intussen meer gemeengoed bij de overheid. Op diverse plekken poppen initiatieven op, meer of minder gestructureerd. Dat is prachtig, maar het kan nog beter! Willen we écht de overheidskennis zichtbaar maken, hergebruiken en zo voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden, dan is verbinding nodig van al die losse initiatieven en hun coördinatoren. *'Connecting the dots,'* met andere woorden. Aangezien de benodigde kennisinfrastructuur al is ontwikkeld en afgestemd op de kennisbehoeften van de medewerkers, hoeven we in feite alleen nog die laatste stap te zetten naar een transparante overheid, waarin beschikbare expertise snel kan worden gevonden en ingezet. Zowel intern als extern: want ook in te zetten in de netwerksamenleving, om weer verder te delen en te verrijken. Over Slimmer Netwerk gesproken...

Ellen Grooteman
Programmamanager intercollegiale professionalisering, VNG



column

Draag –moeders gezocht

“Werken aan actiegerichte innovatie door professionals in het openbaar bestuur.” Een mooie ronkende zin. Maar wordt het begrepen? Al vanaf de start van Slimmernetwerk zijn we op zoek naar nieuwe taal, om uit te leggen wat we willen, taal die de lading dekt, taal die tot de verbeelding spreekt en mensen in beweging brengt.

Ergens in Utrecht, in een zaaltje, in een van de eerste bijeenkomsten van Slimmernetwerk, probeerden we elkaar nog eens uit te leggen wat het is, een ‘slimmer netwerk’, en waarom het er moest komen. Het viel niet mee. En een ‘Doetank’? Wat is dat nou weer?

Iemand zei: “het lijkt op een soort ideeënseks”. En dat hielp! Want niks menselijks is ambtenaren vreemd.

Het begrip komt uit een – overigens zeer serieus – discours over “de binnenkant van organisatieverandering” van Thijs Homan: Thijs vergelijkt organisaties (lees gerust ook de maatschappij) met een verzameling petrischaaltjes; dit zijn volgens Thijs, ‘geboorteplaatsen’ van ‘betekeniswolken’: daar waar mensen met elkaar vertrouwelijk praten en betekenis geven aan fenomenen en gebeurtenissen. In die petrischaaltjes geven groepen mensen een heel andere betekenis aan fenomenen en gebeurtenissen dan wat door strategie en beleid wordt voorgeschreven. Wanneer je nieuwe betekeniswolken, (lees ook nieuwe oplossingen) wilt creëren moet je dus niet nieuw beleid maken, maar zorgen dat er nieuwe verbindingen worden gemaakt tussen deze petrischaaltjes (betekeniswolken), zodanig dat er verandering (vernieuwing) ontstaat in de betekeniswolken en er dus nieuwe betekeniswolken (ideeën) ontstaan.

Die beelden hielpen. Men ging aan de slag, in wat we Doetanks noemen. Beleidsmakers, professionals, adviseurs, allemaal vanuit verschillende petrischaaltjes. Slimmernetwerk heeft heel veel nieuwe betekeniswolkjes veroorzaakt.

Onderweg liepen we echter grofweg tegen drie hobbels aan:
1 – Het probleem van *het probleem*. Voor welke problemen of vraagstukken hebben we die nieuwe ideeën nodig? Met name problemen worden vanuit verschillende petrischaaltjes evenzo verschillend geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld verschillende interpretaties over waar *de oorzaak* ligt of voor wie het een probleem is? Dat vraagt een onderzoekend gesprek, niet gemakkelijk. Maar al gauw zaten we met goede oplossingen die op zoek moesten naar problemen.

2 – Hoe wordt een denktank een Doetank? Actiegericht innoveren is een mooi woord voor iets nieuws gaan doen, om zo tot een min of meer beproefde oplossing te komen. Om te beginnen klein, dicht bij de eigen praktijk. We noemde het *prototypen*. Dat klinkt wel hip en slim, maar hoe ziet het eruit? Een minivariant van de oplossing? In een reageerbuisje?

3 – (Ideeën)seks is maar het begin, zoals we allemaal weten. Een pas geboren betekeniswolkje krijgt pas waarde als het levensvatbaar is, of wanneer een oplossing vraagt om een context waarin de oplossing kan worden uitgeprobeerd. Niet meteen om een brede implementatie, maar gewoon ergens een ‘vrije ruimte’ om een nieuw idee tot wasdom te brengen. Dit blijkt *by far* de lastigste hobbel van actiegericht innoveren door professionals in het openbaar bestuur.
De vraag naar de toekomst blijft dan ook onverminderd: wie durft (bestuurders, directeuren?) een omgeving te bieden of te creëren om nieuwe ideeën en oplossingen uit te proberen? Met andere woorden: draagmoeders gezocht voor reageerbuisoplossingen! Zou dat helpen?

Iselien Nabben
adviseur sociale innovatie
en leiderschapsontwikkeling
bij Kennisland



column

Overwin je schroom!

Op een warme zomerse dag in juni 2014 deelden 5 jonge ambtenaren van de gemeente Amsterdam waterijsjes uit aan voorbijgangers op en rond het Marcatorplein, en knoopten een gesprek met ze aan. “Wat moet er volgens u veranderen in uw buurt??” was de openingsvraag.
Voor de ambtenaren was het een onwennig moment. In gesprek gaan met bewoners hadden ze nog maar weinig gedaan. Ook wisten ze vooraf ook niet zo goed waar het gesprek toe moest leiden. Dat was dus best wel spannend. Het werd een succes. Het prikkelde de ambtenaren om zich te verplaatsen in de leefwereld van de burger. Maar belangrijker nog: ze hadden hun schroom voor het onbekende overwonnen! Het leverde een ervaring op die voor de betrokkenen nieuw en gedurfd was. Samen die stap zetten en er met elkaar op reflecteren was een fijne manier om te leren en dat gaf een boost. In de borrel die we daarna organiseerden stroomde het van creatieve ideeën over de volgende stap.

Twee maanden eerder zijn Johan, Anne-Nore, Janneke, Jan-Jaap en Arjan een Doetank gestart met hulp van Slimmernetwerk. Missie van de Doetankers was om op zoek te gaan naar hun talenten en passies, door ze strakker te benoemen en hier langs een praktijkklus voor de gemeente mee te experimenteren. Een ontdekkingstocht startte waarin ze niet vanuit een projectstructuur werkten, maar meer in kleine iteraties rond een vraagstuk probeerden te ontdekken wat de volgende stap zou moeten zijn. Het bespreken van elkaars ambities en ideale droombaan, en dat in kleine acties uit gaan proberen heeft niet alleen die droombaan dichterbij gebracht. Het heeft ook een belangrijk fundament gelegd onder de samenwerking een saamhorigheid in de groep, waardoor ze sterk stonden bij het betreden van de volgende onbekende paden. Laatst las ik een quote die me weer aan de Doetank deed denken: “strong relations can overcome bad plans and designs, but good designs en plans usually can't overcome bad relationships.” (Gervase Bushe).

De reis duurde uiteindelijk een jaar en dat heeft de groepsleden geen windeieren gelegd. Drie van de vijf hebben een nieuwe functie en één is bestuurslid van het Jonge Ambtenaren Netwerk van de gemeente Amsterdam geworden. Voor iedereen betekende het traject een duwtje in de rug om nieuwe en gedurfde stappen te zetten. Het overwinnen van de schroom voor het onbekende, en van de angst om zelf actie te ondernemen zonder toestemming, heeft de deelnemers meer zelfvertrouwen opgeleverd en het geloof gegeven dat gewoon doen verassende resultaten oplevert! Voor de medewerker, voor de organisatie, maar allerbelangrijkst: voor de Amsterdammer.

Amir Nazar
Interim adviseur en begeleider
bij de Gemeente Amsterdam
en was procesbebegeleider
van de doetank



column

Publieke sector innovatie

Kan de overheid eigenlijk wel vernieuwen? Heeft de overheid daar een taak in? Het zijn klassieke vragen die op gezette tijden de kop opsteken!
Het zijn ook vragen waarop ik toenmalig DG Organisatie, Bedrijfsvoering Rijk, Jaap Uijlenbroek tijdens een Reuring Café een nogal stellig antwoord heb horen geven: “De overheid is daar niet van. De overheid moet innovatie aan de markt over laten. Bedrijven beschikken immers over R&D budgetten (innovatie) voor de ontwikkeling van nieuwe, of verbetering van bestaande producten.”

Natuurlijk heeft hij het gelijk aan zijn kant, als je kijkt naar de beschikbaarheid van innovatiebudgetten bij de overheid. Als die er al zijn, zijn deze in omvang niet te vergelijken met de budgetten van de marktsector. Vanuit een iets meer genuanceerde blik valt er nog iets, meer in positieve zin, over te zeggen. Dat de overheid niet of weinig zelf actief innoveert, betekent niet dat zij de ogen sluit voor nieuwe mogelijkheden om innovaties vanuit de markt toe te passen in de eigen processen, en dienstverlening aan de burger. Dit geldt zeker voor technologische (ICT) ontwikkelingen (bijv. het gebruik van de Cloud of nieuwe devices). Vanuit dit gezichtspunt is innovatie in de publieke sector vooral gericht op procesverbetering en het verhogen van efficientie in de uitvoering. Hierin zit nu precies het verandervermogen en de verandercapaciteit van de overheid.

Innoveren in de publieke sector kan worden beschouwd als nadenken, slim werken, hindernissen analyseren, valkuilen vermijden, scherpe procedures (voor introductie) en strategisch handelen[1]. Kijken we naar de capaciteit die de overheid daarvoor beschikbaar heeft, dan blijkt deze feitelijk onbegrensd. Stel, we laten iedere ambtenaar die werkzaam is bij de Rijksoverheid (incl.. Defensie), jaarlijks één verbetervoorstel of innovatief idee bedenken. Je beschikt dan over een verbeterpotentieel van ruim 176.000 kansen (volgens het rapport Werken in de Publieke Sector 2014 waren in 2013 176.598 mensen werkzaam bij het Rijk). We selecteren dan bijv. op afdelings- of directieniveau tien procentvan de meest kansrijke voorstellen/ideeën. Vervolgens koppelen we net zoals bij Serious Ambtenaar aan de tien procent meest kansrijke voorstellen/ideeën een team van 6 tot 8 ambtenaren, die met elkaar in twee dagen (bijv. in een Doetank) het voorstel zo verder uitwerken dat het voor de desbetreffende organisatie kan worden geïmplementeerd. Op deze manier creëer je jaarlijks een massa van ruim 17.000 verbeteringen/innovaties.

Veranderen en innoveren hoeft dus niet groots en meeslepend te zijn. Begin op microniveau: bij jezelf of jouw directe werkomgeving.

Ruud Roepers
i.t. Board Controller bij Dienst Justitiële Inrichtingen
Initiatiefnemer Ambtenaren Netwerk Nederland
Trekker Doetank Kennisbehoud
Mede-initiatiefnemer Serious Ambtenaar II



noot
1 Tom van Doormaal:
http://sargasso.nl/innovatie-bij-de-overheid

column

Lerend werken aan publieke waarden

“Werken is net leren en leren is net werken – in *de Praktijk* maken we geen onderscheid.”

De *Lemniscaat* staat voor het altijd durende. Werkend leren en lerend werken volgen elkaar op en het is nooit af. Verandering slaat de maat, maar niemand heeft een routekaart voor de beweging van verzorgingsstaat naar netwerksamenleving. We zien veelvuldig dat overheid, maatschappelijke organisaties en inwoners los van elkaar op zoek zijn naar nieuwe antwoorden voor dezelfde maatschappelijke opgaven.

‘Op de vraagstukken van vandaag werken onze antwoorden en aanpakken van gisteren niet meer’

Hoe zorgen we ervoor dat we, in netwerken rond maatschappelijke vraagstukken, met elkaar uitvinden hoe oplossingen verbonden zijn met de maatschappelijke waarden die we nastreven? Kennisoverdracht en het aanleren van competenties zijn aspecten van die opgave, maar zeker niet de enige. Het vraagt om een *permanente* leeromgeving waarin ervaringen, spannend en spanningsvol, geadresseerd, geanalyseerd en geproblematiseerd kunnen worden. Dat we de onderlinge afhankelijkheid benutten, en van de diversiteit aan deelnemers een kernkwaliteit maken, zodat er geleerd wordt van de – in principe gezonde – spanning tussen de systeemwereld en de leefwereld. Zo’n leeromgeving helpt om te durven bewegen en verantwoordelijkheid te nemen in de wereld zoals die nu is.

“Zet je het maatschappelijk vraagstuk centraal en durf je te leren over je organisatiegrenzen heen?”

Eerder in Slimmernetwerk, en weer in andere vorm in *de Praktijk*, leren deelnemers werkende weg van elkaar en over organisatiegrenzen heen, doordat we kiezen in het leren voor de crossover en het werken met beider perspectieven. Ons doel is een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het werken aan publieke waarden in deze tijd, waarin we onszelf, overheden en maatschappelijke organisaties steeds vaker zien worstelen met de maatschappelijke vraagstukken en de ondermaatse antwoorden die we daarop hebben. In de beweging naar de netwerksamenleving biedt contextueel organiseren (met aandacht voor het persoonlijke, het professionele, het organisatorische en het maatschappelijke) antwoord.

De Praktijk, is een initiatief van IKPOB, PLUK, KING en USBO en is uitgevoerd in Groningen, Westland, Wijk bij Duurstede en Amersfoort met Praktijkcoaches: Maike Popma, Batian Nieuwerth, Lex Mellink en Yvonne Geerdink.

Maike Popma
Organisatieadviseur – contextueel organiseren
Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
Supporter van Slimmernetwerk



column

Tussen droom en daad...

... staan wetten in de weg en praktische bezwaren, schreef Willem Elsschot in 1910. Van Doetanks had hij nog nooit gehoord.

Mijn droom? Dat het normaal is dat mensen, ongeacht hun ziekte of handicap, als volwaardig werknemer meewerken aan de opgaven die het Ministerie van Infrastructuur en Milieu tot 2024 en later heeft te vervullen. Tussen die droom en de realisatie daarvan staan wetten en praktische bezwaren in de weg. De wetten werken niet bepaald mee, en er zijn ook praktische bezwaren.

Een 'baan is gerealiseerd' als er een werkpakket is en als er een geschikte medewerker is aangesteld om dat werkpakket te verrichten. In de voorbereidingsfase kun je soms wat meer uitgaan van de werkzaamheden die gedaan moeten worden, en soms wat meer van de talenten van een kandidaat. In de Doetank die ik met de ondersteuning van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) kon opzetten koos ik ervoor, bij wijze van experiment, om uit te gaan van een kandidaat. De medewerker, niet de vacature, is het vertrekpunt. Onderliggende filosofie is dat je bij het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de eerste plaats zorgt voor aansluiting bij de talenten van een medewerker en rekening houdt met zijn of haar beperking. Dat is nodig om te komen tot menselijke en duurzame arbeidsrelaties. En dat is de bedoeling van de wet.

Deze filosofie kreeg vorm in de missie die ik mezelf als Doetank-bestuurder had opgelegd: werk vinden voor Milou, een uitstekende kandidaat voor een licht administratieve functie. In verschillende gesprekken met potentiële werkaanbieders bleek echter dat er zoveel praktische bezwaren in de weg stonden dat zij op dat moment geen mogelijkheden zagen om werk aan te bieden in een veilige en stabiele omgeving, zodat Milou met kans op succes aan het werk zou kunnen. Zo had één leidinggevende eerst spanningen op het secretariaat op te lossen, bezon één secretariaat zich op hoe het werk in te richten na een samenvoeging, had weer een andere leidinggevende te maken met overtollig administratief personeel en ontbrak op weer een ander secretariaat de tijd om Milou rustig in te werken. Stuk voor stuk legitieme bezwaren. Tegelijkertijd toonde elke gesprekspartner zich in principe bereid om zich in te spannen om haar een passend werkpakket aan te bieden. Maar nu dus even niet.

Binnen de gegeven randvoorwaarden van de Doetank, of zo u wilt vanwege praktische bezwaren, is het me helaas niet gelukt om werk te vinden voor Milou. Toch heeft de Rijksoverheid er een nieuwe uitdaging bij: het bestaande werk zo inrichten dat er zinvol werk verricht kan worden door werknemers met een ziekte of handicap, ondanks legitieme, praktische bezwaren en alle andere uitdagingen waar de Rijksoverheid voor staat.

Daarnaast zullen er 'nog niet' of 'niet meer' bij de overheid bestaande zinvolle en eenvoudige taken bedacht moeten worden die door laagopgeleide mensen met een ziekte of handicap kunnen worden uitgevoerd. Daarin staat centraal dat ook hun talenten worden benut en tot bloei kunnen komen. Enne, mocht je iemand nodig hebben voor licht administratief werk, misschien is Milou nog beschikbaar! En anders zijn er nog genoeg Milous die dolgraag aan het werk willen.

Want ook al staan er wetten en praktische bezwaren in de weg, iedereen die wil werken, verdient een plek op de arbeidsmarkt.

Rita Avontuur
Senior adviseur HRenO
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



column

Terugkijkend op Doetank Kennisbehoud

Op het congres van Werk aan de Winkel op 29 januari 2015 kwamen mijn ervaringen met de Doetank 'Kennisbehoud' weer boven. Eigenlijk best een goed congres over ambtelijk vakmanschap. Voor Erik Vloeimans werken vanuit je onderbuik en vakkennis en vervolgens creatief inspelen op je omgeving. En zoals de inleider van de workshop 'van Buiten naar Binnen' zei over de publieke stimulering van het gebruik van biomassa: 'Als ambtenaar moet je schakelen, stimuleren, verbinden maar soms ook terugtreden en overlaten aan de markt. Zo blijft, of wordt, het werken voor de publieke zaak weer inspirerend.'

Het was echt weer bevorderen van slimmer netwerken en alternatieven voor bestaande veranderingsprogramma's bij de overheid. Doetanks waren daar een onderdeel van: het zoeken naar praktische, vernieuwende middelen om, dwars door alle overheden heen, publieke dienstverlening te verbeteren. Zo ook de Doetank 'Kennisbehoud', waar ik als zelfstandig adviseur gericht op 100% seniorkracht bij de overheid deel van mocht uitmaken.

Het was achteraf toch ook een stelletje ongeregeld. Experts over specialistische kennisoverdracht bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, en bij Shell. Maar ook studenten, de secretaris van een OR, enthousiaste ervaren ambtenaren, mensen van het Kadaster en de Belastingdienst. Rijp en groen door elkaar heen. Soms gingen we de diepte in, soms was de discussie triviaal.

Ik herinner me nog dat we in het donker het futuristische complex van de Belastingdienst in Apeldoorn verlieten, en bij gebrek aan openbaar vervoer ons al pratend te voet naar het station van Apeldoorn begaven. Dat we bij het Kadaster in Apeldoorn met gele briefjes uitzochten hoe we *tacit knowledge* van oudere, ervaren werknemers in hemelsnaam naar boven konden halen. En hoe ik met Jan Hof de (vooruitstrevende) gemeente Zwolle bij de Doetank wilde betrekken.

En toch. Er werd een zaadje geplant om na te denken hoe je ambtelijk vakmanschap kan overdragen. Zoals een slager zijn zoon inwerkt in het uitbenen en het worstmaken. Of een musicus zijn vakkennis en creativiteit deelt met zijn collega's. Gewoon: om de kwaliteit van publieke dienstverlening te waarborgen en fouten te voorkomen.

Te veel gaat het bij de discussie over vergrijzing bij de overheid over ambtenaren van maximaal 60 jaar oud. Daarna is het credo nog te vaak: je werk blijven doen, langzaam afbouwen, overdragen en nadenken over je pensioen. Voor mij is vergrijzing 100% seniorkracht tot aan je pensionering. Werkgevers die maximaal blijven investeren in optimale inzetbaarheid en ambtenaren die tot de laatste snik gaan voor hun bijdrage aan de publieke zaak. Hopelijk hebben we als Doetank 'Kennisbehoud' bijgedragen dat 100% seniorkracht bij de overheid is geland.

Kees Koning
Werkend aan 100% seniorkracht
Deelnemer Doetank Kennisbehoud



column

Samen kom je een stuk verder

Na een aantal jaren als adjunct vestigingsmanager te hebben gewerkt bij UWV was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging. Deze vond ik bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het programma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur'. De ervaringen van het UWV kon ik goed gebruiken om te kijken hoe het echt anders kon. Hoe creëer je vernieuwing in grote publieke organisaties? Hoe doorbreek je vaste patronen en krijg je nieuwe perspectieven op bestaande vraagstukken?

Deze vragen intrigeerden mij enorm. Samen met het newerk en de partners in Slimmernetwerk ontwikkelden we een nieuw perspectief. Niet voor, maar mét professionals uit verschillende geledingen zoeken naar nieuwe oplossingen voor taaie vraagstukken, door actiegericht met elkaar aan de slag te gaan in de verschillende Doetanks. Ik heb veel geleerd van deze ervaringen en nieuwe inzichten opgedaan. Een van de belangrijkste inzichten voor mij is dat ervaringsgericht leren heel krachtig is. Door zelf mee te werken aan bijvoorbeeld de Doetank 'Kennisbehoud' heb ik ervaren hoeveel kennis er in mensen zit. Dat het van jezelf lef en moed vraagt om drempels over te stappen en vraagstukken en oplossingen echt verder te brengen. Maar bovenal, dat je anderen nodig hebt.

Vernieuwen doe je samen: van onderop en met hulp en ondersteuning van beslissers. En in welke positie je ook zit, uiteindelijk neem je vooral jezelf als mens mee. Dat ikzelf mijn belangrijkste veranderinstrument ben, is voor mij wel de grootste geleerde les. Ik geloof in een wereld waar vertrouwen, verbinding, vakmanschap en liefde belangrijker zijn dan angst, controle en beheersing, en daar wil ik mijn steentje aan bijdragen.

Ik doe dit nu onder andere via CRKL. CRKL heb ik samen met Rens Meijkamp en met ondersteuning van het programma BWOB ontwikkeld. CRKL staat voor Creativiteit, Resultaat, Kennis en Leren en is een platform voor innoverend leiderschap in het publieke domein. De ervaringen bij Slimmernetwerk zijn voor mij een grote inspiratiebron geweest. Met CRKL bied ik innoverende leiders een omgeving waar professioneel en persoonlijk leren hand in hand gaan. De huidige maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan in onder andere de zorg, arbeidsmarkt, veiligheid, onderwijs en welzijn kunnen niet worden opgelost met handboeken en eenduidige oplossingen. Daarom faciliteren wij constructieve dialogen waar verschillende perspectieven er mogen zijn met als doel van elkaar te leren en dat is volgens mij hard nodig.

Alleen ga je misschien sneller, samen kom je een stuk verder!

Jan Hof
Directeur Cirkl
Doetank Kennisbehoud
Voormalig projectteam
Slimmernetwerk



column

Toetsend netwerken

Basisgedachte van Slimmernetwerk is: van onderop en in netwerken, met kleinschalige experimenten uitgewerkt door vrijwilligers, innovatieve ideeën tot uitvoering brengen bij overheidsorganisaties. Dit concept is zo'n 5 jaar geleden geboren en in de loop van die tijd verder ontwikkeld. Slimmernetwerk werd het platform voor die vrijwilligers: een portal om ideeën te droppen, uit te werken en te implementeren. Vanaf het begin gingen we er vanuit dat sommige van die ideeën ook konden sneuvelen in het implementatieproces.

Onlangs las ik een boek van Alex Pentland over sociale big data: een grote verzameling elektronische sporen die mensen op allerlei manieren achterlaten. Hij ontwikkelt wiskundige algoritmen voor de manier waarop ideeën, maar ook bijvoorbeeld ziekten zich verspreiden in een sociale omgeving. Relaties binnen het netwerk zijn bepalend voor de snelheid waarmee een bepaald idee (of bijvoorbeeld ziekte) zich verspreidt. Succesvolle ideeënrijke mensen zijn volgens Pentland mensen die hun ideeën toetsen bij anderen, en actief op zoek gaan naar mogelijke tegenwerpingen. Hoed je voor het in je eentje uitwerken van een idee en voor wat hij noemt 'de echokamer': de gelijkgestemden die hetzelfde denken en het met elkaar eens zijn. Beide benaderingen leveren minder op, zo stelt Pentland. Het bewijs haalt hij uit die sociale big data. Hij is daarbij heel optimistisch over hoe je met hulp van sociale big data een beter functionerende maatschappij kunt creëren.

Dit grootschalig denken van Pentland (wat je er ook van vindt) geldt in het klein voor Slimmernetwerk. Het gaat immers om behapbare maar soms manifeste problemen die om een nieuwe aanpak vragen. Maar het is mij duidelijk dat er duidelijke verwantschap is: het netwerk als bron. Het is de bekende metafoor van de besmetting in een petrischaaltje. Binnen no time kan zo'n bacterieel idee zich verspreiden naar andere petrischaaltjes. Een idee vermenigvuldigt zich, verspreidt zich, wordt aangevallen door concurrerende bacteriële ideeën, past zich aan en wordt uiteindelijk een praktisch en innovatief idee. Thijs Homan noemt dit 'ideeënseks'.

Gevormd door het denken van Karl Popper – je moet proberen je ideeën te ontkrachten (falsifiëren) in plaats van te zoeken naar ondersteuning – vind ik dat 'mislukkingen' (of zo je wilt onvolkomen ideeën) juist potentieel invloedrijke innovatieve ideeën verder brengen. Daarom heb ik erop aangedrongen – als subsidiegever – om alles, maar dan ook echt alle acties van Doetanks te documenteren met films, verslagen, foto's, en verhalen. Daar hoort onderzoek bij naar methodieken en aanpakken die bijdragen aan de 'publiekewaardecreatie' die met het netwerk wordt beoogd. Op de website van Slimmernetwerk krijgen ook Doetanks die niet succesvol waren aandacht. Die kennis is namelijk waardevol.

Je zou het toetsend netwerkdenken kunnen noemen. Voor de subsidiegever is die ruime verantwoording belangrijk. Het gaat tenslotte om gemeenschapsgeld. En het mag gezegd worden: van de 18 'Open Overheid'-projecten die het ministerie van BZK heeft geïnitieerd blijken er maar 7 projecten enigszins toetsbaar te zijn. Slimmernetwerk is daar een van.

Kennisland, Kafkabrigade en TNO hebben via Slimmernetwerk bijgedragen aan een meer Open Overheid, als niet te verwaarlozen 'offspring' van dit traject.

Adri Stet
Ambtenaar bij directie
Arbeidszaken Publieke Sector,
Ministerie van Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties



Feitjes



Weetjes

Slimmernetwerk ging meer over verhalen en mensen dan cijfers en statistieken. Dat betekent niet dat we ze niet hebben bijgehouden:

Langstlopende Doetank:
SLIM EN VERANTWOORD INNEN
— *vanaf 2010, 5 jaar*

Doetank met meeste supporters:
SLIM EN VERANTWOORD INNEN
— *met Roel in 't Veld, Arre Zuurmond en Hidde de Blouw*

Totaal zijn er **30 DOETANKS** geïnitieerd
— *hiervan zijn er 28 gestart*

7 DOETANKS
doorliepen het hele proces

Kleinste Doetank:
'ECHT WERK VOOR ANDERSVALIDEN'
— *bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu en ook de Belastingdienst, beide met alleen één trekker*

AANTAL SLIMMERNETWERK CAFÉS:

20

Grootste Doetank:
KENNISBEHOUD
— *met 20 leden*

Slimmernetwerk-initiatief met beste mediacampagne:

HET MISSION STATEMENT VAN 'PUBLIEKE VERANDERAARS'
— *met meer dan 1000 ondertekenaars vanuit de gehele overheid en 150.000 mensen die zijn bereikt*

In totaal bijna
100 'STUDENTAFKIJKERS'
die meekeken met de Doetanks

dame + laptop freepik.com

Best bezocht:
GRAND CAFE '2012'
— *100 bezoekers*

Meest succesvol opgeleide externe coach:
AMIR NAZAR
— *gemeente Amsterdam*

Meest actieve (externe) supporters:
ROEL IN 'T VELD & HIDDE DE BLOUW

Doetank-trekker met meest gepubliceerde en doorvertelde verhaal:
BENNIE BEUVINK
— *pagina 55*



Het online netwerk

LINKEDIN-LEDEN:

4300
— *tussen 19 januari 2010 en 5 januari 2014*

Snelste groei:
94 LEDEN PER WEEK
— *februari 2012*



Leden uit gemeenten:
MEER DAN 1000

Bestuurders en gemeentesecretarissen:
80

Aantal discussies:
400

All-time top influencer:
RUUD ROEPERS

1600 VOLGERS OP TWITTER
— *2700 tweets verstuurd*

Grootste bereik met tweetcampagne:
'PUBLIEKE VERANDERAARS' 150.000
— *in totaal 3 tussentijdse evaluatierapporten online beschikbaar*



Website:
800 - 1300 UNIEKE BEZOEKERS PER MAAND
Gemiddelde duur bezoek:
2,5 – 3,5 minuten

Slimmernetwerk-project met het best kwantificeerbare resultaat:

met **150.000**
opgehaalde euro's en
300 PROFESSIONALS
— *die in totaal 5.000 uur vrije tijd besteedden aan ruim 30 opdrachten*

Serious Ambtenaar .nl

En een portfolio waarin de resultaten van alle opdrachten fysiek verspreid werden onder ruim 3.000 ambtenaren, en digitaal onder meer dan 10.000 mensen. In totaal is er over vier edities meer dan 1 miljoen euro opgehaald voor goede doelen.



Kennisland

Niet de innovatieve oplossingen stonden centraal, maar de vernieuwers zelf!

Het begon op een conferentie met de titel *'Slimmer werken loont'*, een expertbijeenkomst georganiseerd door BZK om antwoorden te vinden op de vraag hoe je als rijk beter kunt presteren met behoud of verbetering van de kwaliteit en het plezier in het werk. Het was de tijd dat arbeidsproductiviteit en slimmer werken hot waren. Het was de tijd dat er geloof was dat door slimme (technologische) toepassingen dingen makkelijker en beter konden.

Ondanks de hang naar innovaties werd het echter al snel duidelijk dat hier geen *'silver bullet'* voor bestond en dat de innovatiekracht vooral binnen het systeem zelf zou moeten worden gezocht. Niet zozeer de zoektocht naar innovatieve ideeën en oplossingen, maar het versterken van het innovatieve vermogen van professionals en daarmee organisaties zelf.

Zo ontstond Slimmernetwerk. Het creëren van een netwerk van vernieuwers binnen de publieke sector. Niet alleen de innovatieve oplossingen stonden centraal maar vooral de vernieuwers zelf. Een netwerk waarin overheidspersoneel van en met elkaar kan leren hoe je slimmer kunt werken en elkaar kunt ondersteunen bij het innoveren. Een netwerk waarin innovaties kunnen groeien, kennis en ervaring gedeeld worden, opvattingen kunnen worden getoetst en elkaars *'innoveren'* gestimuleerd. Met name het concept Doetanks zorgde ervoor dat het niet alleen bij ambities en mooie woorden bleef, maar dat mensen ook daadwerkelijk aan de slag gingen.

Juist door te doen kun je leren, door vallen en opstaan, met de voeten in de publieke modder. Daarin lag en ligt de meerwaarde van Slimmernetwerk.

Kennisland heeft als missie om Nederland slimmer te maken. Hier hoort een effectieve overheid bij die zorgt voor betere uitkomsten voor burgers. Een grote ambitie waar we aan werken door het maken van kleine stapjes. Voor Kennisland was Slimmernetwerk een bijzonder en ook groot experiment. We zijn ons bewust van het vertrouwen dat nodig is en de voor de overheid unieke kans die we kregen om een grote groep ambtenaren op deze manier te ondersteunen om van onderop te vernieuwen. Het heeft tot concrete resultaten geleid in de vorm van schaalbare oplossingen, tot inzichten over de rol van professionals in de publieke sector, tot nieuwe methodieken (de Doetank-aanpak) en tot een vruchtbaar levend netwerk van mensen die denken dat onze overheid nog beter kan en daar ook voor willen werken.

Het programma onder Slimmernetwerk eindigt. Het netwerk, de drive en opgebouwde kennis niet. Slimmernetwerk gaat het huis uit en gaat op zoek naar een eigen plek in de complexe wereld van de overheid. We hopen elkaar gauw weer tegen te komen!

Kafkabrigade

Innoveren betekent opereren in een complexe, bureaucratische omgeving

De Kafkabrigade is opgericht met als doel het verbeteren van het functioneren van publieke organisaties. Ze doet dit door organisaties te helpen bij het opsporen en aanpakken van onnodige bureaucratie. Door onnodige bureaucratie te ontmantelen, kan de organisatie meer tijd besteden aan het creëren van publieke waarde. De organisatie wordt niet 'afgeleid' door onnodige rompslomp, maar kan zich meer gaan richten op de taak waarvoor zij in eerste instantie is opgericht.

De Kafkabrigade focust met haar werk vooral op de uitvoering. Ze gaan altijd op zoek naar de kleinste concrete stappen met een zo groot mogelijk effect voor de uiteindelijke, structurele oplossing. Soms is het nodig om beleid of wet- en regelgeving te wijzigen om verbeteringen in de uitvoering te realiseren. In het merendeel van de gevallen zit het echter niet in de regels, maar in de manier waarop mensen de regels, maar ook de taken die moeten worden uitgevoerd interpreteren.

Voor het opsporen en aanpakken van onnodige bureaucratie heeft de Kafkabrigade een eigen onderzoeks- en interventiemethode ontwikkeld. Kernelementen uit de Kafkabrigade-aanpak zijn: het beginnen bij de eindgebruiker (het verhaal van één burger, ondernemer of professional dat exemplarisch is voor een grotere groep) en vervolgens het betrekken van alle belanghebbenden (uitvoerders, managers, beleidsmakers, bestuurders en experts). Bij kafkaiaanse situaties weten alle partijen vaak dat het niet goed loopt, maar niemand is in staat het zelfstandig op te lossen. Dat komt omdat het kafkaiaanse ook niet door één partij veroorzaakt wordt. Juist tussen alle betrokken partijen in, loopt het vast. Professionals zitten vaak net zo vast als hun cliënten.

Een groot deel van de onderzoeksmethode van de Kafkabrigade sloot goed aan bij de ambitie om de Doetank-aanpak te verbeteren. Casusonderzoek kreeg een belangrijkere positie in de verkenningsfase, maar ook de aandacht voor het leren verkrijgen van steun en mandaat van organisaties. In het laatste jaar keek de Kafkabrigade met kritisch oog naar de vrijblijvendheid van Doetanks. Ze ontwierp de cursus voor Doetank-coaches en bracht het *gatekeepers*-overleg in, waar coaches met elkaar intervisiegesprekken houden over de voortgang van hun Doetanks. Niet zonder reden. Want een Doetank heeft pas functie als deze leidt tot een resultaat: een nieuwe werkwijze of oplossing die geadopteerd en geïmplementeerd wordt door organisaties. Dat blijft de grote uitdaging voor professionals die met hart en ziel willen vernieuwen in een complexe bureaucratische omgeving.

KAFKA BRIGADE

TNO

Onze hoofdles is dat innovatie 'integraal' moet gebeuren wil ze slagen

TNO innoveert en ondersteunt organisaties die innoveren. Ook in de publieke sector. Manieren van innoveren in de private en publieke sector kunnen elkaar stimuleren. Beide helpen de economie vooruit als ook de kwaliteit van het werk van medewerkers. In dit project is TNO vooral betrokken vanuit sociale en organisatorische innovatie. De rol van TNO in slimmernetwerk is vooral monitoren hoe *bottom-up* innovatie in de overheid werkt, en betrokkenen te adviseren over aspecten van innovatiemanagement. TNO doet ook aan *hands-on* begeleiding van enkele Doetanks.

Slimmernetwerk maakt enthousiaste betrokkenheid los van publieke professionals die van onderop willen vernieuwen. Dat is winst. We hebben geleerd dat innovaties implementeren en dat 'olievlekwerking' erg lastig zijn vorm te geven als opvolging van deze lokale initiatieven. Daar zijn vele redenen voor. Maar de belangrijkste is misschien dat er ook op hoger niveau een *sense of urgency* moet zijn om een 'oplossing' te omarmen, te veredelen en te verduurzamen. Op die hogere niveaus domineren vaak andere onderwerpen de agenda. Desondanks is duidelijk dat op uitvoerend niveau veel potentieel en enthousiasme is om verandering handen en voeten te geven. Slimmernetwerk kan al die 'kracht' niet ontsluiten, maar weet wel te wijzen op dit aanboorbare potentieel.

Onze hoofdles is (wederom) dat innovatie 'integraal' moet gebeuren wil het slagen. In de markt: niet alleen technisch, maar ook sociaal. En hier in de publieke sector: niet alleen *bottom-up* maar in combinatie met andere lagen in de organisatie, of met andere partijen (zoals burgers, intermediaire organisaties, andere publieke dienstverleners). Immers, in het bedrijfsleven hebben we geleerd dat innovatie allang geen activiteit meer is die je alleen doet. Bedrijven co-innoveren, co-creëren of 'open-innoveren' om succesvol te zijn. Misschien kunnen publieke diensten dat nog veel meer gaan doen.

TNO innovation for life

BWOB

Arbeidsmarkt en overheid in 2020

"Het is 2020. De overheid speelt snel in op nieuwe ontwikkelingen, is slagvaardig en doelmatig. Werken in het openbaar bestuur is aantrekkelijk geworden voor iedereen die maatschappelijke meerwaarde wil creëren. Schotten zijn verdwenen en medewerkers bewegen zich makkelijk tussen de verschillende bestuurslagen. Arbeidsvoorwaarden zijn flexibel en houden rekening met individuele voorkeuren maar ook met schaarste."

Met deze visie startte het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB) vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2010. BWOB heeft zich sterk gemaakt voor investeringen in de kwaliteit en flexibiliteit van de arbeidsinzet bij de overheid. Door bezuinigingen moet het openbaar bestuur met minder mensen functioneren. De roep om een andere, betere overheid vraagt vernieuwing van de arbeidsmarkt, arbeidsrelaties en het werk zelf.

Roepen is één, doen een tweede. Om daadwerkelijk te vernieuwen zijn er tentakels in het werkveld nodig. Voelsprieten. Contacten met professionals die van onderop willen innoveren. En dat alles vond BWOB in partner Slimmernetwerk. Dat ontwikkelde dé infrastructuur voor innovatieve ambtenaren. BWOB bracht er expertise op het gebied van arbeidsmobiliteit, arbeidsflexibiliteit en ruimte voor de professional in. De belangrijkste aanknopingspunten op weg naar 2020 op een rijtje:

→ *Arbeidsmobiliteit: doorbreken van barrières*
Op dit moment is de mobiliteit binnen de overheid laag. Om de overgang van baan naar baan te versoepelen is het doorbreken van barrières noodzakelijk. Kijk goed naar samenwerking tussen organisaties op de (regionale) arbeidsmarkt. Ontdek de samenwerkingsverbanden bij u in de buurt op kaartbwob.nl.

→ *Arbeidsflexibiliteit: balans tussen flexibiliteit en zekerheid*
Driekwart van de medewerkers werkt in een vaste functie met een vast takenpakket. Zo is het lastig om de beschikbare kennis en capaciteit volledig te benutten. Een flexibele overheid is geen doel, maar een middel om beter te presteren en talentvolle medewerkers te blijven boeien. Steek wat extra energie in maatwerk en nieuwe arbeidsvormen zodat iedereen aan de slag kan in een vorm die bij hem of haar past. Niet alles en iedereen hoeft flexibel, het gaat om de juiste balans tussen flexibiliteit en zekerheid.

→ *Ruimte voor de professional*
Heeft u het idee dat meer ruimte voor de professional weleens zou kunnen leiden tot een beter presterende overheid? Dat klopt, onderzoek toont het aan. Morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid zijn hierbij belangrijke attributen. Net als ambtelijk vakmanschap, dat als thema is omarmd voor het congres 'Werk aan de winkel' op 29 januari 2015.

→ *Het is nog geen 2020*
Na 4 jaar vernieuwen, verbinden, ondersteunen en onderzoeken stopt het programma *'Beter Werken in het Openbaar Bestuur'*. Maar het is nog geen 2020. Vernieuwen en verbeteren kunnen we nog altijd in arbeidsmobiliteit, in het flexibeler maken van arbeid en in het geven van meer ruimte aan overheidsprofessionals om het werk slimmer te organiseren. Kijk op bwob.nl voor meer informatie, voorbeelden en aanknopingspunten voor uw eigen dagelijkse praktijk.

beterwerken
IN HET OPENBAAR BESTUUR

advertentie





“Ik had er wel vanaf het begin bij willen zijn. Het motiveert dat je een kans krijgt om iets moois te doen, om een goed inzicht uit te bouwen waarvan je het idee hebt dat het zoden aan de dijk zet,” aldus Arjan Widlak over Slimmernetwerk. Hij is sinds september 2013 betrokken en heeft soms net een iets andere kijk op dingen dan collega’s binnen de sector. Een mooi moment was een van de eerste grote bijeenkomsten die hij bijwoonde, waarin hij iedereen wist te overtuigen om eerst tot een praktische en concrete operationalisering van innovatief vermogen te komen. “Als je wilt transformeren, dan heb je niet alleen een ideaal nodig, maar ook een pad van kleinere stappen naar dat ideaal. In elke stap moet je mensen mee krijgen.”

door **Lucy Straathof**

Foto **Marit Lüschen**

Arjan Widlak
directeur
Kafkabrigade

“Innovatief vermogen is noodzakelijk voor de overheid”

Arjan, directeur van de Kafkabrigade, is een structuurdenker en snoeier. Hij zette zich onder andere in voor een verdere explicitering van de Doetank-methodiek. In dat concreet en expliciet maken verschilt hij met anderen binnen Slimmernetwerk en in de sector. “De menselijke kant, daar zit het wel snor. Ik zie dat dat belangrijk is. Die ruimte moet er zijn, anders is de sfeer nooit open en veilig genoeg voor nieuwe dingen om te ontstaan. Wat ik kon aanvullen is het helder maken van begrippen. Wat is dat innovatief vermogen? Wat is de publieke waarde in dit geval? Gelukkig was die ruimte er en werd het gewaardeerd.”

Soms is het goed het bij 80% overeenstemming te laten

“Wat ik in Slimmernetwerk heb gedaan is mensen proberen te bewegen hetzelfde vocabulaire te gebruiken. Daarmee zoek je per definitie wrijving op. Het is veel makkelijker om ieder het eigene te laten verstaan onder begrippen als innovatie. Maar je krijgt weerstand als je dingen wilt laten neerslaan waarin iedereen zich kan vinden. De neiging een overeenstemming te bereiken zit in mijn tweede natuur. Hiervoor werkte ik als directeur van een ICT-bedrijf, daar moet je dat wel doen. Een stuk software gaat nooit werken als je dit overslaat. Dan is het gewoon stuk. In deze wereld (van innoveren) kun je je veel meer vrijheid permitteren om, daar waar het niet noodzakelijk is, niet voor 100% overeenstemming te gaan. Ook al kan het nu, soms is het verstandiger om nog wat ruimte te laten en dingen verder uit te laten kristalliseren. Dingen moeten ook groeien en het doormaken van een proces draagt bij aan een gevoel van *ownership* bij mensen. Dat is allemaal relevant in deze context.”

Vaart en doelgerichtheid

“Ik houd er wel van als het opschiet. Sociale innovatie gaat soms langzaam en dat is niet altijd nodig. Het heeft wel eens een hoog vaagheidsgehalte en met creatieve werkvormen alleen kom je er niet. Ik wil dat absoluut niet wegwuiven, maar enige doelgerichtheid ernaast is ook wel fijn. En het hoeft niet altijd alleen maar leuk en nieuw te zijn. Hetzelfde doen voor minder geld is niet minder innovatief. En zeker niet minder relevant. Er is geld te kort in overheidsland en dat is problematisch. Dus werken richting meer efficiëntie is volgens mij heel relevant, al is het minder sexy.”

ICT verankert innovaties

Voordat Arjan werd gevraagd als directeur van de Kafkabrigade was hij 15 jaar directeur van United Knowledge, een ICT-projectbureau dat samen met Kennisland en adviesbureau Zenc (tegenwoordig

SLIMMERNETWERK MAGAZINE \ INNOVATIEF VERMOGEN IS NOODZAKELIJK VOOR DE OVERHEID

PBLQ Zenc) aan de wortels van de Kafkabrigade stond. Ook toen was hij bezig met overheids innovatie. “Naast mensen en hun innovatief vermogen is ICT een heel belangrijk ingrediënt voor innovatie. Als we de overheid fundamenteel willen veranderen en transformeren, zodat die inderdaad meer rond problemen is georganiseerd in plaats van andersom, dan is ICT een noodzakelijke component. Enerzijds als drijver, maar vooral ook om de inspanningen van vernieuwers te verankeren en onomkeerbaar te maken. Juist het duurzaam maken van verandering is lastig. ICT kan daarin een grote rol spelen.”

“Mensen met enthousiasme, een bepaalde drive en het vermogen om anderen te inspireren, die heb je nodig”

Foto **Marit Lüschen**



Wie?
“Bij Slimmernetwerk nemen we de professional als uitgangspunt, wat ik heel goed vind. Daarbij is het belangrijk om juist die professional te kiezen, die werkt met het probleem dat hij wil aanpakken. Dan is er kennis en hoef je niet bij nul te beginnen. Dat uitgangspunt mogen we misschien ook wel ruimer nemen, bijvoorbeeld door zzp’ers te betrekken. Wat je in ieder geval wilt weten is welke relatie iemand heeft met zijn of haar vakgebied, welke kennis er is, of er passie is en of die persoon iets wil. Mensen met enthousiasme, een bepaalde drive en het vermogen om anderen te inspireren, die heb je nodig. En iemand die nog iets activistisch heeft.”

Hier en nu
“Bij de Kafkabrigade innoveren we via probleemoplossing. Daarbij leggen we een relatie tussen een concreet geval en een groter ideaal. Denk aan het uit huis plaatsen van een kind. Als je dat in een concreet geval niet goed weet te doen, zul je het grotere ideaal van kinderrechten niet bereiken. Want zo’n groter ideaal, bereik je case voor case. Dat vinden mensen wel lastig, om een kleine innovatie in het licht van een grotere verandering te zien of juist een groter ideaal weer terug te brengen tot een eerste kleinere innovatie. Dat idee is belangrijk bij het helpen denken over de transformatie van de overheid: als ik wil transformeren, dan heb ik niet alleen een ideaal nodig, maar ook een pad van kleinere stappen naar dat ideaal. In elke stap moet je mensen mee krijgen. Elke stap is een kleine innovatie. En elke stap moet je verankeren.”

Een voorbeeld?
“Uit de Doetank Maatschappelijke rekenkameronderzoek is een buitengewoon praktisch handvat ontstaan, waarmee rekenkamers verder kunnen. Dat is een voorbeeld van een van de belangrijkste dingen die uit Slimmernetwerk zouden moeten voortkomen: innovaties die we centraal stellen en die we lanceren in bestuurlijk Nederland.”

De volgende stap
“Innoveren is niet zozeer iets nieuws doen, maar de adoptie, de acceptatie van iets nieuws. Dan pas verandert er iets. En vergeet ook niet te verankeren! Hoe beter een innovatie verankerd is, en een nieuwe standaard wordt, hoe makkelijker het is een volgende stap te zetten. Standaardisatie kan zo een platform zijn dat nieuwe innovatie mogelijk maakt. Ik zou graag zien dat Slimmernetwerk het startpunt is voor een nieuwe *launch*. Hoe zetten we de volgende stap vanaf hier?” \\

– FASE VIJF & ZES –

EVALUEREN EN VERBREDEN

In de laatste twee fases houdt een Doetank achtereenvolgens reflectiesessies met de betrokkenen over de uitkomsten van het experiment en publiceert over de lessen. Men ontwikkelt een businesscase en zoekt naar partnerschappen met andere organisaties en professionals om de lessen en resultaten te delen en waar mogelijk te zoeken naar bredere toepassing van ontwikkelde instrumenten en/of oplossingen.

ARTIKEL

Op een gegeven moment is je rol uitgespeeld
[pagina 64]

Het wachten is tot in Den Haag de alarmbellen gaan rinkelen
[pagina 67]

CIJFERS

In totaal zijn 7 Doetanks in de verbredingsfase van start gegaan

ROLLEN

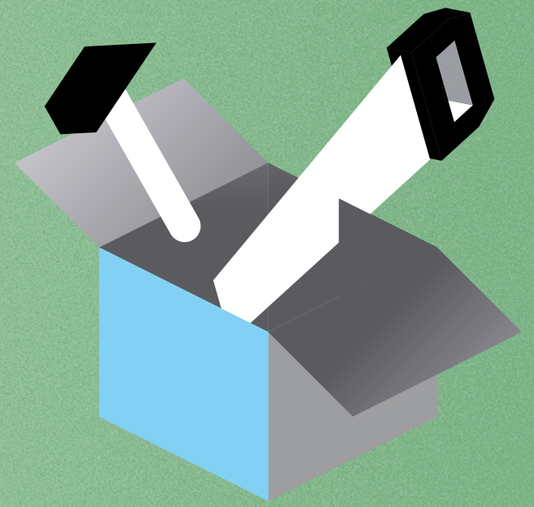
DOETANK-TREKKER
schrijft publicaties, geeft interviews en staat op podia

DOETANK-LEDEN
reflecteren, publiceren

COACH
leidt reflectiesessie, helpt bij opstellen businesscase en eindpublicatie

OPDRACHTGEVER
schrijft testimonials, evalueert en beoordeelt, implementeert

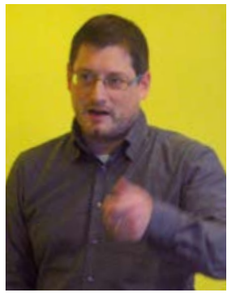
SUPPORTER
forceert doorbraken, lobbyt, geeft masterclasses



Op een gegeven moment is je rol uitgespeeld

In september 2013 is het Rapport onderzoek bezwaarschriften voor de Rekenkamercommissie De Ronde Venen opgeleverd. Dit onderzoek was de praktijktoets van de Doetank Maatschappelijk rekenkameronderzoek. We kijken terug op het verhaal van deze Doetank.





Marianne Wittebol, voorzitter Rekenkamercommissie De Ronde Venen: “Mijn ervaring is dat we met de traditionele aanpak van rekenkameronderzoek verschillende perspectieven misten. Er werd teveel vanuit het juridisch kader gedacht. Je moet beseffen dat het gaat over mensen. Rondom de informele aanpak lag al veel onderzoek dat vertrok vanuit het perspectief van de burger, dus wat dat betreft hadden we het gemakkelijk. Met het onderzoek over bezwaarschriften van burgers wilden we aansluiten bij de belevingswereld van de organisatie. Daarom hebben we Alexander Meijer (de gemeentesecretaris) mee laten beslissen over de aanpak. Vanuit de huidige praktijk zijn we naar de toekomst gaan kijken; Wat heeft de gemeente nodig om bezwaarschriften naar grotere tevredenheid van burgers én organisatie af te handelen? We hebben in kaart gebracht welke dilemma’s ambtenaren op dit moment ervaren. Of deze aanpak succesvol is moet nog blijken. Uit de raadsstukken blijkt nog niet dat de raad ermee bezig is. Het presidium heeft ons in ieder geval gecomplimenteerd met de mooie methode en het goed leesbare rapport.”

De meeste rekenkameronderzoeken hebben op dit moment een descriptief karakter: is er uitgevoerd wat gepland stond? Deze onderzoeken geven inzicht in de behaalde resultaten, maar vertellen niet het verhaal achter de cijfers. Een groep onderzoekers, adviseurs en leden van lokale rekenkamers richt daarom de Doetank Maatschappelijk rekenkameronderzoek op in december 2012. Hun doel is om gemeenten, gemeenteraden en rekenkamer(commissie)s in te laten zien dat er meerdere vormen van rekenkameronderzoek zouden moeten zijn. De Doetank wil pleiten voor meer onderzoek ‘van buiten naar binnen,’ waarin de eindgebruiker en de impact van beleid op zijn leven centraal staan.

Als de geijkte methoden niet voldoende werken, dan zullen er ook beproefde alternatieven aangeboden moeten worden. Het is hun expliciete doel om daadwerkelijk nieuwe onderzoeksmethoden te ontwikkelen en uit te testen bij een lokale rekenkamer.

Tempo maken

De eerste fase doorloopt de Doetank in een rap tempo. Veel rekenkamers merken zelf op dat de gangbare manier van rekenkameronderzoek niet meer effectief is. De complexiteit van vraagstukken in de huidige samenleving vraagt om goede controle van de effecten van beleid. Aangezien er bij regulier rekenkameronderzoek geen expliciete focus lijkt te liggen op de maatschappelijke effecten van het gevoerde beleid, ontbreekt het gemeenteraden aan middelen om zorgvuldige conclusies te trekken over de effectiviteit van beleid.

Doordat de rekenkamers het vraagstuk zelf onderkennen, als directe probleemeigenaren, kan de Doetank zich snel toeleggen op het gezamenlijk scherpstellen van het probleem, en het vinden van een geschikte plek om de methode te gaan testen. Dat duurt niet lang. De rekenkamer van de gemeente De Ronde Venen heeft zelf al een goed voorbeeld van hoe het ook anders kan. Zij hebben ruimte om aan de slag te gaan met een methode, die ze willen uittesten bij het onderzoeken van bezwaarschriften: niet volledig, maar een ideale manier om snel een beter beeld te krijgen van het perspectief van burgers. In die fase bespreekt de Doetank met de lokale opdrachtgever over het samenstellen van een team. Daarin nemen, naast lokale betrokkenen, ook adviseurs op het gebied van rekenkameronderzoek plaats, een Doetank-coach vanuit Slimmernetwerk en de Kafkabrigade met hun kennis over het uitvoeren van casusonderzoek en bezwaarschriften. Zo verzamelt deze Doetank de basiselementen van de verkenningsfase in rap tempo: een opdrachtgever, omgeving om te experimenteren, Doetank-leden en een concreet vraagstuk. De fase van ontwikkelen en experimenteren kan beginnen.

Ontwikkelen?

De Doetank heeft op basis van eerder onderzoek een panklare onderzoeksmethode en slaat de ontwikkelingsfase, op wat aantal kleine aanpassingen na, over. In feite gaan ze, met de vraag, de dossiers en de ingrediënten vanuit de opdrachtgever bij de hand, en hun eigen kennis en ervaring, meteen over tot het uitvoeren van experimenten.

De Doetank wil pleiten voor meer onderzoek ‘van buiten naar binnen’

Wel publiceren ze eerst nog een artikel over de noodzaak van een nieuwe manier van onderzoek doen. Hierin pleiten ze voor een mix van het traditionele rekenkameronderzoek en het door hen voorgestelde ‘*outside-in* onderzoek’, waarbij het perspectief van de belanghebbende meer centraal staat. Ook publiceren ze een bundel, waarin ze een aantal vernieuwende methoden voor onderzoek presenteren. Ze proberen hiermee de aandacht van externe partijen te vestigen op het laatste onderdeel van de uitprobeerfase: het uitvoeren van een echt onderzoek in de gemeente De Ronde Venen.
In een notendop:

“Het onderzoek betreft niet alleen een paradigmawissel op de onderzoeksvraag van traditioneel rekenkameronderzoek (van de vraag: “heeft de gemeente het beleid uitgevoerd?” naar: “bereikte het beleid het beoogde effect?”), maar ook op de onderzoeksmethode zelf. We noemden dat in de Doetank ‘outside-in’. *Belangrijke elementen zijn:* storytelling *als interventiemiddel om de betrokken gemeente in beweging te krijgen. Bij de rekenkamers stuitte deze wijze van werken in eerste instantie op verzet en afwijzing. Het is ook daadwerkelijk een fundamenteel andere wijze van wer-*



ken. Je bent nooit helemaal neutraal, maar probeert zo zorgvuldig en neutraal mogelijk een antwoord te geven op de vraag of het beleid wel verantwoord is geweest."
— Sjef Kuijsters, trekker van de Doetank

Mooi gedaan, maar als het werkt moeten we het ook delen

De *outside-in* methode die de Doetank toepast op het onderzoeken van bezwaarschriften lijkt te werken. Dat blijkt wel op het moment dat ze de resultaten aan de gemeenteraad presenteren. De onderzoekers doen hun best om de discussie te *framen* vanuit de vraag waar ze vanuit het onderzoek leerpunten en dilemma's kunnen benoemen die gaan over verbetering van het beleid. De strategie om leervragen te formuleren in plaats van het presenteren van conclusies over doelmatigheid en doeltreffendheid leidt tot een uitzonderlijk reflectieve dialoog tussen de gemeenteraadsleden. Hun waardering voor de onderzoekers is duidelijk merkbaar.

Na afloop van het onderzoek organiseert de Doetank een rondetafelgesprek. Het onderzoek in gemeente De Ronde Venen is bijna klaar. De Doetankers vragen zich op basis van het experiment af of ze de raden en rekenkamers niet teveel willen sturen. Bovendien merken ze nog steeds dat het oordeel of de inbreng van een onderzoeker niet zaligmakend is in de bredere gemeentelijke verantwoordingsagenda. Daarom ontwikkelen ze het idee om het overbrengen van het gedachtegoed niet alleen via de huidige route van raad en rekenkamers te doen, maar dat een bredere benadering van meerdere gemeenteonderdelen een hefboomeffect kan hebben.

Nieuwe vragen

De Doetank-leden zijn vastberaden om hun idee te verspreiden en stellen zichzelf een aantal nieuwe vragen:

- Hoe brengen we de raden het beste in stelling als het gaat om vernieuwende vormen van rekenkameronderzoek (bijvoorbeeld met *customer journey mapping* a.d.h.v. casussen)? Er is, ondanks kleine succesjes, tot op heden bij zowel veel gemeenteraden als de rekenkamers weerstand. Bij de rekenkamers lijkt weinig zelfvertrouwen te zijn, bij de raden is het (gevoel van) eigenaarschap in de controlerende taak niet altijd voldoende aanwezig.
- Hoe brengen we het belang en effect van publieke verantwoording verder dan de raden en de rekenkamers?

Op een gegeven moment is je rol uitgespeeld

De Doetank slaagt erin het gesprek te verbreden naar de Vereniging van Griffiers. Uit die gesprekken volgt de conclusie dat de partijen die nieuwe vormen van maatschappelijk rekenkameronderzoek mogelijk moeten maken, te maken hebben met een aantal lastige dilemma's:

- staatsrechtelijke veranderingen versus toezicht;
- doeltreffend onderzoek versus doelmatigheid van onderzoek;
- onderzoek versus organisatieadvies.

De meeste van die dilemma's liggen buiten de scope van de Doetank. De Doetank-leden merken dat ze tegen de grenzen van hun invloed aanlopen. De fase is aangebroken dat maatschappelijk rekenkameronderzoek simpelweg moet landen. Dat stimuleert ze om na te denken over een einddoel. De leden besluiten om een afsluitingsbijeenkomst van de Doetank te organiseren rondom het topic: de relatie tussen beleid en publieke waarden weer politiek maken. Dat is immers het onderliggende doel van deze meer maatschappelijke vorm van rekenkameronderzoek.

Testimonials ophalen

Hoewel de Doetank op dit moment in ruste is, zijn de leden zich vanaf het begin erg bewust geweest van de noodzaak om informatie over hun voortgang en inzichten te delen. Dat betekent continu evalueren en tijd nemen om te publiceren wat je hebt ontwikkeld en geleerd. Testimonials zoals die van Marianne Wittebol, de opdrachtgever, zijn daarbij een onmisbare opsteker.



Het wachten is tot in Den Haag de alarmbellen gaan rinkelen

De Doetank Slim en verantwoord innen start rond het verhaal van een alleenstaande moeder in de schuldhulpverlening. Buiten het schuldhulpverleningstraject om, komt zij in aanraking met de parketpolitie, die op een zeker ogenblik bij haar op de stoep staat om een oude verkeersboete te innen. Desnoods met behulp van gijzeling. De paniek slaat toe bij de moeder en ze belt haar (voormalig) wijkagent, Bennie Beuvink. Die weet een eventuele gijzeling te voorkomen. Samen met de casemanager van de gemeente brengt hij het gezin weer tot rust. De boete laten ze via de schuldhulpverlening betalen. De parketpolitie weten ze buiten de deur te houden. Voor deze keer. De vraag is wat er de volgende keer, of in vergelijkbare situaties gebeurt als de parketpolitie op de stoep staat? Er is immers niet altijd een wijkagent in de buurt om de zaak te redden.



Foto Nick Beuwink

Tip!

Focus op de eindgebruiker
De Doetank Slim Innen stelde het perspectief van de burger centraal. Het ging eigenlijk over twee perspectieven: de burger als schuldenaar en de burger als indirecte schuldeiser (de belastingbetaler). Een oplossing moest vanuit beide perspectieven bevredigend zijn. Problemen in organisatiebelangen zijn ondergeschikt als je de juiste eindgebruikers als vertrekpunt neemt. Om zicht te houden op de eindgebruiker, werkte de Doetank met individuele casus.

In de eerste plaats wil je het oplossen voor die gezinnen
Het probleem waar de Doetank zich over wil buigen, is het gebrek aan coördinatie en samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij het begeleiden van multiprobleemgezinnen met schulden. Met name tussen de schuldeisers vanuit de overheid en de instanties die multiprobleemgezinnen ondersteunen. De parketpolitie weet vaak niet dat iemand in de schuldhulpverlening zit en de schuldhulpverlening weet niet bij welke gezinnen die ze ondersteunen de parketpolitie langsgaat. Voor burgers in de schuldhulpverlening leidt dit tot problematische situaties.

De Doetank Slim en verantwoord innen onderzoekt de casus van de alleenstaande moeder en komt tot de conclusie dat dit geen op zichzelf staand voorval is, maar dat het regelmatig voorkomt. Bennie Beuvink, de wijkagent uit Enschede die de casus ingebracht heeft, trekt de Doetank, en krijgt daarbij de steun van Fred IJspeerd (FNV Gouda lokaal), Natska Jansen (BMC), Theo-Jan Heessen (TrajectPlus) en Coby Kroon (Gemeente Amsterdam).

“De casus van de alleenstaande moeder met schulden staat niet op zichzelf, maar komt in soortgelijke vorm bij meer gezinnen voor”

Schipperen tussen organisaties
In het eerste jaar schrijft de Doetank een adviesrapport om de afstemming tussen schuldhulpverlening en schuldeisers te verbeteren, zodat de parketpolitie weet wanneer iemand in de schuldhulpverlening zit en de schuldhulpverlening weet wanneer de parketpolitie langsgaat bij mensen die ze ondersteunen. Zo kan voorkomen worden dat de parketpolitie voor niets langs de deur gaat bij iemand die toch niet (direct) kan betalen en dat schuldhulpverleningstrajecten niet (onbewust) worden verstoord. Kennisuitwisseling is een eerste voorwaarde voor een meer passend, humaan, efficiënt en effectief incassobeleid voor mensen in de schuldhulpverlening.
In het tweede jaar maakt de Doetank een doorstart om zelf de aanbevelingen te gaan uitproberen. Al snel meldt Coby Kroon zich aan als mogelijke opdrachtgever vanuit de gemeente Amsterdam. Die kennen veel gezinnen met schuldenproblematiek, dus ergens in haar gemeente moet ruimte zijn om te kunnen experimenteren. Coby is de programmamanager Zorg en Armoedebestrijding bij de gemeente Amsterdam en krijgt later een functie als programmamanager van het programma Om het Kind. Ze is bereid tijd te investeren en haar Amsterdamse netwerk in te zetten, anders kan het experiment ook niet van de grond komen.

Om te kunnen experimenteren zoekt de Doetank in eerste instantie steun bij het CJIB. Dat is op zijn beurt weer afhankelijk van ‘eigenaar’ ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J) en ‘opdrachtgevers’, zoals V&J, DUO en het College van Zorgverzekeringen. Slimmernetwerk schakelt de hulp in van zijn supportersnetwerk. De Doetank vraagt Roel in ’t Veld en Arre Zuurmond om contact te leggen met de top van de genoemde organisaties. Ze willen onderzoeken of de organisaties de probleemdefinitie van de Doetank delen en bereid zijn om gezamenlijk een oplossing te vinden. Op hoofdlijnen is dit het geval, maar er is sprake van versplintering van de verantwoordelijkheden rond het probleem. Zo zijn binnen V&J al twee verschillende onderdelen betrokken: één als eigenaar van CJIB en één als opdrachtgever. De Doetank voelt zich van het kastje naar de muur gestuurd.

Lokale beweging
Terwijl de Doetank bij de betrokken ministeries weinig bijval krijgt om de problematiek aan te pakken, ook niet na alle inspanningen van Roel en Arre, komt er bij de uitvoeringsorganisaties en op gemeentelijk niveau wel beweging. Zelfs het CJIB wil uiteindelijk met een aantal van de opdrachtgevers meewerken aan een experiment in Amsterdam. Deze schuldeisers vanuit de overheid (opdrachtgevers van CJIB en CJIB zelf) hebben zich al verbonden via de pilot Warme



Foto **Nick Beuvink**

Frontoffice en het CJIB stelt voor om deze groep te koppelen aan de gemeente Amsterdam en zo een experiment op te zetten. Voor het experiment is dus een aantal schuldeisers vanuit de overheid, verbonden via Warme Frontoffice, in contact gebracht met de gemeente Amsterdam. Ze selecteren cases van multiprobleemgezinnen in de schuldhulpverlening. Per case bespreken de gemeente en schuldeisers de mogelijkheden voor oplossingen: een passend incassotraject in plaats van een standaardtraject. In december en januari komen de eerste resultaten van dit traject binnen. De Doetank volgt nauwlettend wat eruit gaat komen.

Naar een doorbraak in Den Haag
De resultaten van de eerste jaren, de probleemanalyse en de casusbeschrijving, zijn breed verspreid. Niet alleen zijn diverse directeuren, DG’s, SG’s en ministers (persoonlijk) benaderd. Onlangs werkte de Doetank mee aan de programmering van een aantal bijeenkomsten over de schuldenproblematiek in Pakhuis de Zwijger en elders in het land.
Ook publiceerde de Doetank diverse artikelen en gaven leden uit de Doetank presentaties.

Het thema leeft en begint steeds meer te leven. Ondanks dat alles is er in politiek Den Haag nog (te) weinig in beweging gekomen naar de zin van de Doetank-leden en supporters van Slimmernetwerk Arre Zuurmond en Roel in ’t Veld. Juist de rol die politiek Den Haag kan spelen om knopen door te hakken is nodig waar zoveel overheidspartijen elk voor een klein deel verantwoordelijkheid dragen.
Op lokaal niveau lopen meerdere experimenten, waaronder het beoogde experiment waar de Doetank aan werkte. De effecten van de Doetank zijn ook op andere wijze zichtbaar. Arre Zuurmond gebruikt in zijn nieuwe functie van ombudsman van Amsterdam het verhaal van Bennie om twee aanvullende pilots te starten op het gebied van schuldhulpverlening. Dat hij hier zoveel prioriteit aan geeft “is geheel op conto van Bennie” (Doetank-trekker), aldus de ombudsman van Amsterdam.

Of we de komende jaren serieuze stappen gaan zetten rond dit vraagstuk is afhankelijk van veel factoren. Een enkele Doetank was daar zeker niet voldoende voor. Maar de lokale aandacht die de schuldenproblematiek momenteel heeft, geeft hoop. Want van hoe meer kanten we zien dat dingen niet goed gaan, en hoe beter we dat onderzoeken, hoe groter de kans dat ook in Den Haag de alarmbellen gaan rinkelen.

Tip!

Organiseer de juiste support
Het is van belang om op alle niveaus te kunnen meepraten en serieus genomen te worden. Daarmee zorg je ervoor dat je snel kunt schakelen tussen werkvloer en topmanagement. Via supporters Arre Zuurmond en Roel in ’t Veld kon de Doetank Slim Innen op hoog niveau (ministers) binnenkomen en het verhaal van de werkvloer konden we daar via Bennie Beuvink (de wijkagent die op de casus stuitte tijdens zijn werk) vertellen.

Doetank
Slim en verantwoord innen

De kracht van de Casus

De Kafkabrigade ontwikkelt al meer dan tien jaar een methode voor casusonderzoek.

Voor meer informatie over het zorgvuldig uitvoeren van een casusonderzoek, neem contact op via: info@kafkabrigade.nl

De Doetank van Bennie Beuvink maakte gebruik van casusonderzoek: een beproefde methode die vooral in de beginfase van een Doetank zorgt voor urgentie, focus en voortgang bij deelnemers en betrokkenen.

Wanneer gebruik je een casus?

- Je hebt een vraagstuk en je wilt dit verder onderzoeken vanuit de praktijk.
- Je hebt toegang tot de mensen die als 'eindgebruiker' te maken hebben met dit vraagstuk.
- Je hebt voldoende vooronderzoek gedaan om te weten wiens verhaal exemplarisch is voor een grotere groep: dat wil zeggen, de problemen in de casus doen zich vaker (structureel) voor bij een grote groep mensen.
- De persoon achter het verhaal is bereid om zijn of haar persoonlijke verhaal te vertellen, en kan dat ook goed.
- Deze persoon staat toe dat je met anderen over dat verhaal praat.
- De casus is afkomstig uit het werkgebied van de organisaties waarmee je wilt gaan experimenteren.
- De casus is voldoende ernstig of politiek urgent dat betrokkenen zich willen committeren aan het oplossen van het probleem.

Casusonderzoek: waar begin je?

Stap 1 Het interview

- Plan minstens 2 uur in.
- Voer een gesprek met open vragen over gebeurtenissen en de belevenis van de geïnterviewde.
- Begin bij het begin van het verhaal.
- Verslaglegging: meeschrijven of eventueel geluidsopnamen.
- Zorg voor veiligheid.
- Leg goed uit wat je met het verhaal gaat doen.

Stap 2 Het narratief

- Schrijf een verhalend verslag vanuit het gezichtspunt van de geïnterviewde.
- Stel jezelf steeds twee vragen:
  – wat is er gebeurd?
  – hoe heeft deze persoon dat ervaren?
- Schrijf in de derde persoon en maak gebruik van citaten uit het interview.
- Gebruik schilderende, vlot leesbare taal.
- Onthoud je in het verhaal van:
  – een eigen standpunt of mening;
  – eigen analyses of evaluerende uitspraken;
  – het gebruik van abstracte concepten of redeneringen.

Stap 3 Contra-expertise

- Spreek alle betrokken instanties rond de casus om de feiten te achterhalen op alle niveaus.
- Neem het verhaal van de eindgebruiker steeds als leidend perspectief.
- Interview mensen uit de omgeving van de eindgebruiker.

Geen Slimmernetwerk zonder de juiste support

"Slimmernetwerk berust op het enthousiasme van mensen en hun expertise, hun professionele, maar ook emotionele inzet. Dat is in ieder geval noodzakelijk. Daaromheen kunnen deskundigen zoals ik een rol spelen. Die kunnen verbinden, die kunnen iets toevoegen. Maar uitsluitend in aanvulling op dat enthousiasme en die inzet van die professionals. Dat is het kostbaarste wat hier is aangeboord en er moet alles aan gedaan worden om dat te behouden."

— Roel in 't Veld, 2012

Hoe paradoxaal het ook lijkt, zelfs de beste ideeën kunnen niet zonder steun van (top)managers. Dat geldt zeker als je ruimte wilt scheppen voor experimenten. Soms hadden individuele professionals zelf dat netwerk. Een goed voorbeeld was 'TrainJeCollega', dat ooit startte in Amsterdam. De toenmalige gemeentesecretaris bood de initiatiefnemers ruimte en tijd om het op te zetten en nog belangrijker: alle medewerkers mochten tijd vrijmaken om cursussen te geven of te volgen tijdens de TrainJeCollega-week. Meestal was het verkrijgen van support juist hetgeen waar professionals het meeste hulp bij konden gebruiken.

De supporters van Slimmernetwerk speelden dan ook een bijzondere rol. Dit waren personen die een (hoge) managementpositie en een groot en invloedrijk netwerk hadden, waarmee ze deuren konden openen voor Doetanks. Zij gaven tijdig feedback aan Doetanks, en deelden inzichten over de manier waarop opdrachtgevers tegen een vraagstuk aan zouden kijken. Nog veel betekenisvoller was hun rol om organisaties te overtuigen van de waarde van een experiment.

Dit soort 'breekijzers' kunnen het proces behoorlijk bespoedigen, vooral omdat zij deuren geopend krijgen die anders dicht blijven. Zo hebben de supporters voor de Doetank Slim en verantwoord innen deuren geopend bij diverse organisaties en op hoog niveau. Wie ruimte voor innovatie van onderop serieus wil organiseren, zorgt dus voor de juiste support van hogerhand.

Met de supporters had Slimmernetwerk een onmisbare troef in handen om op bestuurlijk, strategisch en wetenschappelijk niveau navolging te geven aan de kennis die het netwerk opleverde. We zijn bijzondere dank verschuldigd aan:

Hidde de Blouw
Roel in 't Veld
Arre Zuurmond
Erik Gerritsen
Lucas Lombaers

Hun feedback, doorzettingsmacht, bevlogenheid en invloed was van grote waarde voor de Doetankers, en het Slimmernetwerk-team.

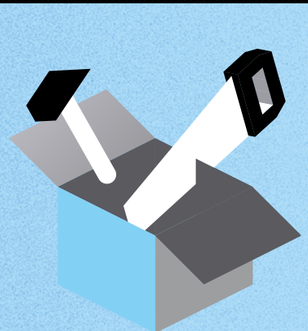
Waar gingen onze Doetanks over?

Inhoudelijke resultaten 2012 — 2014

	Doetank	Slider	Blog	Eval 2013	Eval 2014	Fase / resultaat
1.	Groene muga	X	X	X		Half. Geen urgent probleem / focus
2.	Creating Future	X	X	X		Half. Geen focus
3.	Tijdelijke verhuur vng	X	X		X	Half. Groot vraagstuk. Afbakening lastig
4.	Zelfbeheer groen	X	X	X		Oplossing zoekt probleem. Beoogde oplossing voldeed niet. Externe factor. Trainee weg
5.	Functional tooling	X	X			Half. Groot vraagstuk. Afbakening lastig
6.	Vaktherapie	X	X	X		Half. Geen urgent probleem / focus
7.	Leegstand benutten (SVB)	X	X	X		Half. Geen focus
8.	Veilige dienstverlening zonder gemeente huis	X	X	X	X	Half. Groot vraagstuk. Afbakening lastig
9.	DGOBR: (I&M) plaatsing	X	X		X	Bezig
10.	Kennisbehoud	X	X	X	X	Resultaat [werkwijze]
11.	Talent zoekt werk / fac. stad	X	X		X	Bezig
12.	20/10	X	X	X		Half. Oplossing zoekt probleem. Geen urgentie
13.	Maatschappelijk wrekenkamer	X	X	X		Resultaat [werkwijze]
14.	Wonen met zorg (vng)	X			X	Half
15.	Slim & Verandwoord innen	X	X	X	X	Resultaat + combi [werkwijze]
16.	Nieuwe leidinggevende	X	X	X		Resultaat [kennis]
17.	Kwaliteit van de dialoog in de samenleving	X	X			Half. Geen focus
18.	Vrijwillige mobiliteit	X	X	X	X	Half. Externe factor [ophef DLG]
19.	DGBOBR belastingdienst	X	X		X	Half. Oplossing zoekt probleem. Geen urgentie. Externe factor: trekker boventallig
20.	Jeugdzorg Adam		X			Niet gestart. Geen tijd.
21.	Train je collega		X	X		Resultaat + combi [werkwijze]
22.	Crowdsourcing		X	X		Resultaat + combi [werkwijze]
23.	Open slopen			X		Half. Trekker laat afweten
24.	Leren van Klantsignalen CBR			X		Half. Geen urgend probleem
25.	Burgergericht werken V&J			X		Niet gestart. Geen tijd. Geen urgentie
26.	Rol in Regiegemeente			X		Half. Externe factor. Arre weg
27.	Nieuwe publieke werker			X		Half. Oplossing zoekt probleem. Geen urgent probleem.
28.	Burgerkracht			X		Half externe factor. Zelfstandig geworden
29.	Jongeren aan zet			X		Half externe factor. Trainees weg
30.	M-teams			X		Bezig

28 gestarte Doetanks

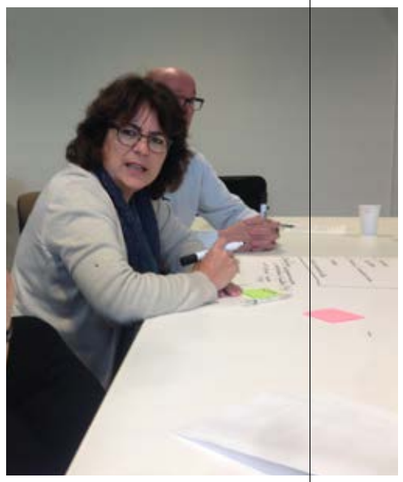
- 7 Doetanks met inhoudelijk resultaat.
- 4 Doetanks die nog lopen.
- 17 Doetanks die zijn gestopt zonder het vooraf beoogde resultaat te hebben behaald.



In 2012 en 2013 zijn er nog 10 ideeën voor Doetanks geopperd met een toezegging van een professional die niet van de grond zijn gekomen. In 2014 zijn daar nog 2 bijgekomen (jeugdzorg en burgerkracht).







Echt werk voor mensen met een arbeidsbeperking

Geen woorden, maar banen

Met de komst van de participatiewet is er werk aan de winkel. De komende tien jaar heeft het Rijk als opdracht om 3340 banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Een schijntje lijkt het, als je het vergelijkt met de omvang van het Rijk, waarin vele duizenden mensen werken. Maar een paar duizend banen tover je niet zomaar tevoorschijn bij de ministeries en rijksdiensten. Daar wordt op dit moment hard geprobeerd om te bezuinigen door juist in te krimpen. Bovendien weten we dat het hier vaak ook gaat om mensen met een stevige verstandelijke of fysieke beperking, waarvoor werkgevers in het verleden zelden vooraan stonden in de rij. En juist daarom zijn al deze jongens en meisjes (die graag aan de slag willen) zo gebaat bij overheidsorganisaties die al actief bezig zijn ervoor te zorgen dat zij die nieuwe banen binnen hun organisatie creëren. En dat ze ruimte scheppen voor experimenten om uit te zoeken hoe ze dat zo goed mogelijk kunnen realiseren en begeleiden.

Op de werkvloer lijkt een groeiende groep zeer betrokken ‘pioniers’ zich juist met die vragen bezig te houden. En die gedrevenheid, om praktische vragen op te pakken vanuit de wens om het ‘goed te willen doen’, zullen organisaties hard nodig hebben. In een gezamenlijk project van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) en Slimmernetwerk zochten we deze pioniers op. We wilden ze de kans geven om te experimenteren met zelfbedachte oplossingen voor allerlei praktische struikelblokken. Een eerlijk en soepel verlopend werfproces en begeleiding van de mensen met een beperking vraagt om een integere, maar ook slimme aanpak. De belangrijkste vraag voor de groep pioniers was: “kunnen we ook echt nieuwe, nuttige taken creëren waarin voor mensen met een (arbeids)beperking ruimte ontstaat om met plezier bij de overheid te werken?”

De Doetank-methodiek lijkt hiervoor bij uitstek de methode om doelgericht te experimenteren, met tegelijkertijd voldoende aandacht voor het leerproces. Het doel was immers het ontwikkelen en testen van niet-bestaande taken bij de overheid, op kleine schaal, om te onderzoeken of (en hoe) deze taken, tegen aanvaardbare kosten en op grote schaal, zouden kunnen leiden tot nieuwe banen voor mensen met een beperking bij het Rijk.

Een pittige klus

Twee pioniers weten tijd en mandaat te organiseren vanuit hun organisatie om te starten met een Doetank: Rita Avontuur van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en Pyta van de Weg van de Belastingdienst.

Rita selecteert een kandidaat: Milou. Samen sleutelen ze aan Milou’s profiel om haar sterke en minder sterke kanten





goed in beeld te brengen. Met dat profiel onder de arm gaan ze op zoek binnen het ministerie naar een manager die wel wat in haar ziet. Op deze manier experimenteert Rita met een omgekeerd aannamebeleid. Niet zozeer een vacature, maar de kandidaat zelf vormt het vertrekpunt. Steun voor deze aanpak blijkt aanwezig. Maar vanwege verschillende praktische en legitieme bezwaren als tijd, middelen of interne reorganisaties lukt het binnen de zeven afdelingen die ze bezoeken niet om daadwerkelijk een plek voor Milou te ‘creëren’.

Pyta buigt zich over medewerkers die al bij de Belastingdienst werken. Ze wil aan de hand van persoonlijke verhalen van medewerkers uitzoeken of de Belastingdienst voldoende ondersteuning en begeleiding biedt zodat ze hun werk kunnen doen, ondanks hun beperkingen. En in het verlengde daarvan, of die ondersteuning ook slim is georganiseerd. Op het moment dat zij start met de Doetank is er binnen de Belastingdienst nog geen volledig operationeel centraal punt, waar vanuit projecten en onderzoeken voor de instroom van mensen met een arbeidsbeperking geïnventariseerd, begeleid en/of gestuurd worden. Het is de aanleiding om hier met de Doetank aandacht aan te besteden. Het blijkt uiteindelijk ook de reden waarom ze lastig bijval van collega’s en verantwoordelijke afdelingen kan vinden om dit vraagstuk serieus op te pakken.

De Doetanks leiden voor beide pioniers niet tot de ‘successen’ die zij voor zichzelf vooraf ten doel gesteld hadden. Wel geven ze beiden aan een flink leerproces doorgemaakt te hebben. Deze lessen hebben zij uitgewerkt in blogs op de website van Slimmernetwerk. De belangrijkste conclusie die beide pioniers trekken is dat het te vroeg is voor experimenten. De nodige ruimte, middelen en mandaat hiervoor zijn in toenemende mate aanwezig bij de Rijksdiensten, maar nog onvoldoende in de tijd dat de Doetanks startten.

Het kind met het badwater weggooien?

Uit de lessen van de Doetanks volgt een strategiewijziging voor het project. Als middelen, mandaat en ruimte voor experimenten nog in ontwikkeling zijn, heeft het dan zin om een bijdrage te leveren aan het vergroten daarvan? Het leidt tot de beslissing om ons meer te richten op het samenbrengen van de pioniers, met als doel de plannen voor experimenten zorgvuldiger uit te werken.

De bijeenkomsten worden goed bezocht en de deelnemende ambtenaren, ondernemers en werkbegeleiders komen met een aantal belangrijke suggesties:

1 We willen meer ideeën genereren voor nieuwe taken die schaalbaar zijn en ook daadwerkelijk van nut zijn voor de medewerker en de organisatie.
2 We willen risico’s en kansen in kaart brengen die ons helpen te beargumenteren om rond die ideeën daadwerkelijk experimenten in de organisatie op te zetten.
3 We willen vaker bijeenkomen in netwerkverband, zodat we vanuit verschillende perspectieven zoals die van ervaren ondernemers en andere ervaringsdeskundigen, tot kansrijke ideeën kunnen komen.
4 We willen toewerken naar experimenten, gegeven de aanlooptijd die daarvoor nodig is. We zien er meerwaarde in om deze experimenten met nieuwe taken verspreid over meerdere organisaties uit te voeren, daarop gezamenlijk te reflecteren, en uiteindelijk onderling van elkaar over te nemen wat werkt.

De groep komt zelf met vier kansrijke ideeën die in meer of mindere mate al uitgeprobeerd worden (of zijn) en die ze graag verder wil verkennen. Ze voldoen aan door henzelf benoemde criteria: haalbaar, schaalbaar en betaalbaar, nuttig voor de organisatie, en recht doende aan de nieuwe medewerkers. Ideeën over gastheerschap, fietsbeheer, de bekleding en reparatie van kantoormeubilair en lichte horeca worden als kansrijk gezien. Her en der liggen afspraken om daadwerkelijk experimenten te gaan voorbereiden.



Hebben we ook nog iets praktisch geleerd?
Ondanks het feit dat we nog een lange weg te gaan hebben, volgen uit het traject een aantal inzichten die relevant zijn voor iedereen die zich beroepsmatig of uit overtuiging met dit vraagstuk bezighoudt. Een aantal kansen en valkuilen lichten we graag uit.

Kansen:
- De groep mensen binnen de rijksorganisaties (en ook daarbuiten) die zich echt hard maken voor de instroom van mensen met een arbeidsbeperking groeit.
- Hoopvol zijn inspanningen binnen sommige organisaties om dit een gezamenlijke opdracht van organisatie, medewerkers en de doelgroep zelf te maken.
- De organisaties die verder gaan dan topdown aansturing en quotumdenken, en echt aandacht hebben voor veranderingen in de dynamiek op de werkvloer, zijn goed bezig.
- Er ontstaan verbindingen met o.a. UWV-experts, ondernemers, en rijksorganisaties om gezamenlijk en vanuit verschillende expertises nieuwe taken te ontwikkelen. Een groot netwerk is hierin niet per se het meest productief. Kleine interdisciplinaire teams die elkaar echt wat te bieden hebben (expertise, middelen of echt arbeidsplekken en begeleiding) zijn wel kansrijk.
- Zeker voor grote organisaties heeft het echt zin om bij de buren te kijken: wat voor banen hebben zij kunnen creëren? Hoe hebben zij dat georganiseerd en welke risico's hebben zij al in kaart weten te brengen?
- De aandacht voor het welzijn en de mogelijkheden tot persoonlijke groei van de medewerkers worden serieus genomen.
- Er is groeiende interesse bij met name personeelsafdelingen om kleine experimenten en pilots te starten.
- Er ligt een kans om taken die we de afgelopen jaren hebben wegbezuinigd, zoals de koffiejuffrouw of de bode, op een eigentijdse manier te herintroduceren.

Valkuilen:
- Er blijft veel afstemming en overleg nodig om een beetje realiteit (banen) te creëren. Gevaar is dat de 'overhead' aan ondersteunende werkprocessen die we creëren onnodige kosten met zich meebrengen die noch de organisatie, noch de medewerkers ten goede komt
- De wil om kleine experimenten op te zetten en juist van daaruit nieuwe taken te verkennen is er zeker, maar de vraag hoe dat te organiseren verdient meer (productieve) aandacht van met name het hoger kader.
- De druk op ministeries om in te krimpen kan leiden tot frictie op de werkvloer. Zeker als mensen uit de doelgroep het werk over gaan nemen van medewerkers die daar eerder voor ontslagen zijn (is een groter probleem bij diensten van het rijk met laaggeschoold werk).
- De potentiële stormloop op de 'best of the rest' is een perverse prikkel. Concurrentie tussen allerlei organisaties, gemeenten en bedrijven om de 'talenten' ertussenuit te plukken zou een onbedoeld effect van de regel kunnen zijn.
- Ook afkoop kent gevaren. Prima dat organisaties een boete betalen. Maar de sociale kant van de participatiewet gaat natuurlijk over sociale inclusie, en het organiseren van mogelijkheden voor iedereen in de samenleving om zich te ontplooien. Wat gebeurt er met het afkoopgeld? En wie gaat er straks over mensen die thuiszitten te vereenzamen?

Benut ervaringskennis en neem ze serieus!
Tot slot blijkt ook uit dit traject weer dat we niet moeten vergeten dat mensen met een beperking vaak prima kunnen meedenken over taken waarin ze zelf tot hun recht komen, en tegelijkertijd waardevol werk kunnen doen voor de organisatie. Als we daar meer energie in zouden steken, dan kunnen we ze daar een stuk vaker de kans toe geven. In de tijd van de Doetanks hebben we veel steun gehad aan Joris van Andel en Niels Aussems, die zelf tot de doelgroep behoren, en beiden aangeven liever aangesproken te worden op hun talenten en ambities dan op het labeltje dat ze vaak krijgen opgeplakt. Zij hebben ons voortdurend van advies gediend, deelden hun persoonlijke ervaringen met ons, en bleken buitengewoon creatief in het bedenken van nieuwe taken. Beiden vonden met vallen en opstaan ook zelf een baan. \\

Zoek ons op!
Wie interesse heeft in meer lessen kan een bezoek brengen aan de website van Slimmernetwerk of contact opnemen met Thomas van Andel: ta@kl.nl

Het aantal pioniers groeit gestaag. Interesse om meer te horen of zelf een bijdrage te leveren? Neem dan contact op met Marja van der Werf: marja.werf@minbzk.nl

SERIOUS AMBTENAAR WANTS YOU!

Serious Ambtenaar .nl

EEN SUCCESFORMULE
Laat overheden 5.000 euro schenken aan een goed doel, in ruil voor 10 ambtenaren die gedurende 2 dagen 1 opdracht komen uitvoeren en je hebt een succesformule. In 2012 voegde Slimmernetwerk aan de formule toe, dat je dit elk jaar door een andere club laat organiseren. Zo ontstaat ruimte voor de formule om zichzelf steeds opnieuw uit te vinden en verbeteren. De organisatie van Serious Ambtenaar 2015 zoekt nog steeds naar vrijwilligers die twee dagen willen deelnemen aan een van de opdrachten! Geef je op als vrijwilliger via

SERIOUSAMBTENAAR.NL

advertentie



SPECIAL BETER WERKEN
IN HET OPENBAAR BESTUUR
Public Mission
lees hier →

PRAAT MEE ONLINE
Via LinkedIn
praat mee →

Het organiseren van innovatie van onderop *lessen van drie jaar Doetanks*

– essay

Wouter van der Torre
Peter Oeij
Thomas van Andel

In Slimmernetwerk hebben we drie jaar geëxperimenteerd met innovatie van onderop. Doel: het benutten en vergroten van de innovatieve slagkracht van de professional, teneinde meer publieke waarde te creëren. Doetanks speelden daarbij een sleutelrol. In dit artikel beschrijven we de ontwikkeling van de Doetank-aanpak door de jaren heen en de lessen die we hebben geleerd. Eerst beschrijven we de fase van probleemanalyse, het schetsen van oplossingsrichtingen en de samenstelling van het team. Vervolgens komt de fase van experimenteren en breder implementeren aan bod. We sluiten dit artikel af met een conclusie en een korte herhaling van de belangrijkste lessen die we leerden uit dit experiment.

PROBLEEMANALYSE, OPLOSSINGEN EN DEELNEMERS

Het innovatieproces begint natuurlijk met een urgent en prangend vraagstuk of een goed idee, zo was althans onze aanname bij aanvang van het programma. Het eerste jaar zijn er veel ideeën voor Doetanks voorgesteld. Het enthousiasme onder leden van het netwerk om innovatieve ideeën in te brengen bleek groot. Maar al snel leerden we dat we bij ingebrachte ideeën vooraf kritisch moesten zijn om de kans op succes te vergroten. Een idee veronderstelt immers een oplossing voor één of meerdere problemen. Als er een oplossing, of idee werd ingebracht in plaats van een probleem, vroegen we na het eerste jaar om daar zo snel mogelijk een goede verkenning op het probleem voor te doen en er een probleemeigenaar via een casus van een burger, of een organisatie die erkent dat het een probleem is, bij te zoeken. Zo wilden we voorkomen dat er lange tijd gewerkt werd aan een oplossing waar geen (urgent) probleem onder lag of dat er oplossingen voor anderen werden bedacht die daar niet op zaten te wachten. Zo bleek dat het laten verzorgen van het groen in de buurt niet direct kostenbesparingen voor de gemeente opleverde en daarmee geen oplossing was voor het probleem (krimpen-

de budgetten). Of bleek dat het benutten van leegstaande gebouwen van een gemeente door deze gemeente zelf niet als een urgent probleem werd ervaren. Op die manier is een aantal Doetanks vroegtijdig gestopt en hebben de professionals niet onnodig veel energie in de Doetank gestoken.

Daarnaast is het afbakenen van het probleem een belangrijke voorwaarde geworden. Bij sommige Doetanks bestond de neiging om abstracte vraagstukken aan te pakken, zoals het verbeteren van de kwaliteit van de dialoog in de samenleving, die niet of nauwelijks door een Doetank konden worden opgelost. Een Doetank heeft beperkte tijd en geen financiële middelen, dus het is belangrijk om in een vroeg stadium te bepalen wat wel of niet binnen de invloedssfeer van een Doetank ligt. Dat wil niet zeggen dat een Doetank geen bijdrage kan leveren aan een groter vraagstuk, zoals het verbeteren van de manier waarop de overheid schulden int, maar wel dat daarbinnen een concreet en haalbaar doel moet worden gesteld, zoals een experiment in Amsterdam rond het innen van overheidsschulden.

Vervolgens hebben we geleerd dat er mensen in een Doetank moeten zitten met een concreet belang bij de Doetank en die bereid zijn er voldoende tijd in te investeren. In de praktijk betekende dit dat we vooral Doetanks ondersteunden waarvan één of enkele leden de werkzaamheden voor de Doetank in het verlengde van hun dagelijks werk konden uitvoeren. Wanneer alle Doetank-leden het werk in de Doetank naast hun bestaande werk moesten doen, bleek de slagkracht beperkt. Naast deelnemers met een belang werd het erg gewaardeerd als er enkele Doetank-leden meewerkten die juist niet in hun dagelijks werk met de problematiek bezig waren en zo vanuit een geheel ander perspectief konden meedenken. Zo kon de initiatiefnemer van de Doetank Vrijwillige mobiliteit, die externe mobiliteit wilde stimuleren om gedwongen mobiliteit te voorkomen, deze werkzaamheden goed integreren in het dagelijks werk. De andere deelnemers zorgden voor de inbreng van nieuwe perspectieven en nieuwe ideeën.

EXPERIMENTEREN EN INNOVEREN

De echte uitdaging bij veel Doetanks was de fase waarin er met de ideeën geëxperimenteerd moest worden. Veel Doetanks wilden in eerste instantie op basis van hun probleemanalyse en bedachte oplossingen een advies geven aan een andere partij om deze te implementeren. Zo schreef de Doetank Slim en verantwoord innen in het eerste jaar een advies voor het ministerie van Binnenlandse Zaken om de manier waarop de overheid schulden int te veranderen. Dergelijke adviezen blijven echter vaak in niemandsland hangen en de effecten van een Doetank blijven dan beperkt. Bij deze Doetank is vervolgens een doorstart gemaakt om zelf naar een experiment toe te werken om de adviezen uit te testen. Bij nieuwere Doetanks is vanaf het begin aangestuurd op een experiment om de oplossingsrichting te testen.

Veel Doetanks werkten in het eerste jaar (te) geïsoleerd aan hun oplossingen, zonder de juiste stakeholders tijdig te betrekken. Om tot een experiment te komen werd daarom als voorwaarde gesteld om in een vroeg stadium een opdrachtgever voor de Doetank te zoeken. Dat is een organisatie die in principe bereid is om met de ontwikkelde oplossing te experimenteren. Dit bleef een moeilijke opgave omdat veel organisaties in een vroeg stadium niet weten hoe de ontwikkelde oplossing er (precies) uit zou komen te zien. Daarnaast bleken de opdrachtgevers die betrokken werden bij Doetanks vaak niet de bevoegdheden te hebben om te besluiten een experiment uit te voeren. Vaak moest in een later stadium alsnog een voorstel voor de directie van een geïnteresseerde organisatie worden geschreven voordat kon worden overgegaan tot een experiment. Zo waren er bij de Doetank Kennisbehoud, die als doel had de kennis van vertrekkende medewerkers op innovatieve wijze te borgen, in eerste instantie veel geïnteresseerde organisaties. Echter, toen de Doetank wilde gaan experimenteren bleek er maar één opdrachtgever haar organisatie te kunnen overtuigen van het belang van een experiment.

In de fase van experimenteren was het cruciaal dat de Doetanks een goed netwerk hadden waarin ook besluitvormers zaten. Initiatief van onderop moet, en dat is een paradoxale situatie, uiteindelijk vaak de steun van (top)managers ontvangen om met de oplossingen te kunnen experimenteren en deze vervolgens breder in te voeren. Soms hadden individuele Doetank-leden daar zelf het juiste netwerk voor, zeker als het experiment binnen de eigen organisatie kon worden uitgevoerd. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Doetank Kennisbehoud. In een aantal andere

gevallen moesten meerdere organisaties een experiment ondersteunen en was Slimmernetwerk in staat om via de duizenden LinkedIn-leden nuttige contacten te leggen. Een bijzondere rol was ook weggelegd voor de supporters van Slimmernetwerk. Dit waren vaak personen die een (hoge) managementpositie en een groot en invloedrijk netwerk hadden, waarmee ze deuren konden openen voor Doetanks. Zo hebben de supporters voor de Doetank Slim en verantwoord innen deuren geopend bij diverse organisaties en op hoog niveau (zelfs DG's, SG's en ministers zijn benaderd). Dit was een zeer tijdrovend proces en hiervoor was het nodig dat die supporters zelf in het idee geloofden en zich er hard voor wilden maken. Opvallend is dat veel Doetanks uit zichzelf slechts in beperkte mate gebruik maakten van de supporters van Slimmernetwerk of in de community van de duizenden (andere) LinkedIn-leden op zoek gingen naar mensen die deuren konden openen.

Toestemming krijgen om een experiment te mogen opzetten bleek vaak een tijdrovend proces waar veel doorzettingsvermogen en energie voor nodig was. In het geval van Slim en verantwoord innen bleek zelfs anderhalf jaar nodig en vele gesprekken met directeuren om er voor te zorgen dat een experiment van de grond kwam. In enkele gevallen bleek de initiatiefnemer van een Doetank zelf in staat om te experimenteren met de bedachte oplossing, omdat het binnen de eigen invloedsfeer lag. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Doetank Maatschappelijk rekenkameronderzoek, waarvan de initiatiefnemer zelf onderzoeker was. Hij heeft een gemeente overtuigd om het rekenkameronderzoek op alternatieve manier uit te mogen voeren. Het merendeel van de Doetanks ontwikkelde echter oplossingen waarbij steun hoger in een organisatie noodzakelijk was om ze uit te proberen.

In de fase van experimenteren en innoveren bleek het soms juist succesvol om aansluiting te zoeken met andere initiatieven of om organisaties te overtuigen er een (intern) project van te maken, zodat er meer slagkracht was. Zo heeft de Doetank Crowdfunding voor buurtinitiatieven, die mogelijk wilde maken om buurtinitiatieven te financieren via crowdfunding, een aantal gemeenten en een ministerie overtuigd om er een project van te maken: de pilot die leidde tot het crowdfundingplatform Voor je Buurt. De Doetank Slim en verantwoord innen heeft diverse partijen bij elkaar

gebracht die over de juiste middelen beschikten en zodoende is een experiment opgezet, waar de Doetank zelf niet meer de lead in hoefde te nemen.

De doorlooptijd van succesvolle Doetanks was lang. Veel langer dan het halfjaar dat we in eerste instantie voor ogen hadden. Dit werd mede veroorzaakt doordat de vraagstukken complexer waren dan het simpelweg veranderen van de eigen werkwijze van professionals. De effecten van succesvolle Doetanks blijven ook lang doorwerken. In minimaal drie gevallen is er daadwerkelijk een 'continu innovatieproces' in gang gezet. Zo wordt er nog steeds gewerkt aan het verbeteren en verspreiden van alternatieve manieren van rekenkameronderzoek, aan innovatieve manieren van kennisborging van vertrekkende medewerkers en is de Doetank Slim en verantwoord innen de aanleiding geweest om naast het beoogde experiment ook een tweetal andere experimenten in Amsterdam op te zetten rond gezinnen met schulden. Dit laatste komt doordat de ombudsman van Amsterdam in zijn eerdere functie bij de organisatie van Slimmernetwerk en de Doetank betrokken is geweest en dit vraagstuk hoog op zijn agenda heeft gezet. Bij deze continue innovatieprocessen zijn de oorspronkelijke Doetanks overigens niet meer in de lead, maar ze zijn wel de aanleiding geweest.

Het verspreiden van de resultaten en inzichten uit Doetanks was niet vanzelfsprekend. Vanuit de organisatie van Slimmernetwerk wilden we dat wel graag, zodat anderen van het werk in de Doetank zouden kunnen leren. Daarnaast is het nuttig om online zichtbaar te zijn zodat andere mensen de Doetank kunnen benaderen als ze een bijdrage willen leveren. Door de organisatie van Slimmernetwerk is daarom aangedrongen om inzichten en resultaten voor iedereen beschikbaar te maken en tevens zijn er extra ondersteunende activiteiten georganiseerd. Zo is deze publicatie expliciet bedoeld om leerprocessen en resultaten op verschillende manieren zichtbaar te maken.

TER AFSLUITING

In het eerste jaar begon de coaching van Doetanks vraaggestuurd. Elke professional met een vraagstuk of een idee wilden we de kans geven om een Doetank op te zetten. De Doetank en de coach doorliepen een stappenplan, maar Doetanks konden zelf verder hun proces inrichten

en specifieke ondersteuning vragen van Slimmernetwerk. Naarmate de tijd verstreek zijn we als projectteam achter Slimmernetwerk meer voorwaarden gaan stellen aan het starten van Doetanks en stuurden we meer op het proces om de succeskans te vergroten en geen energie te (laten) verspillen aan minder kansrijke initiatieven. Totale vrijheid voor professionals lijkt een mooi streven, maar bleek vaak niet effectief. Enkele initiatieven bleken overigens wel zelfstandig te kunnen werken, maar die bleken zo zelfstandig dat ze de steun van Slimmernetwerk niet nodig hadden. We hebben daarom na het eerste jaar meer geïntervenieerd in Doetank-processen. Door minder te sturen op de inhoud van de vraagstukken en de oplossingen, probeerden we het *bottom-up* karakter zo veel mogelijk te behouden.

Met enige begeleiding vanuit Slimmernetwerk is het goed mogelijk om via Doetanks van onderop waardevolle oplossingen te ontwikkelen. Maar deze oplossingen hebben weinig waarde als ze niet worden geïmplementeerd. Het begint met een goed idee, maar de echte uitdaging ligt erin de uitgewerkte oplossingen te 'verkopen' aan relevante besluitvormers. De implementatiefase was een tijdrovend proces waar Doetanks met vallen en opstaan doorheen moesten. Dit is slechts een handjevol Doetanks gelukt. Van de dertig gestarte Doetanks hebben er zeven een concreet eindresultaat opgeleverd. Vier Doetanks lopen nog en twaalf ideeën zijn nooit Doetanks geworden. Dit past overigens in het gangbare beeld dat de meeste beoogde innovaties niet slagen.
Samenvattend kunnen we een aantal lessen formuleren uit drie jaar experimenteren met Doetanks. Het zijn logische lessen, die in de praktijk allesbehalve vanzelfsprekend worden toegepast.

Uit de ingebrachte vraagstukken en bedachte oplossingsrichtingen concluderen wij dat het heel waardevol is innovatie van onderop te faciliteren. Daarbij is het echter wel van cruciaal belang om voldoende tijd en middelen te investeren in de begeleiding ervan. Met name de verbinding van de initiatieven van onderop met besluitvormers en managers verdient veel aandacht. De nieuwe netwerken van publieke professionals en de klassieke hiërarchische structuren in de publieke sector sluiten nog onvoldoende op elkaar aan. Deze aansluiting is een belangrijke uitdaging waar de publieke sector komende jaren voor staat.

advertentie

Haal je kennis van de bank!

kennisbanksocialeinnovatie.nl

INSCOPE
Research for Innovation

TNO innovation for life

Intercollegiaal leren: we weten meer dan we denken

TrainJeCollega (TJC)is een concept gebaseerd op het feit dat iedereen kennis bezit die van belang kan zijn voor collega's. Velen van ons willen deze kennis bovendien graag met elkaar delen. Daarvoor hoef je dus geen dure externe opleiders in te huren.



TrainJeCollega werd een van de meest succesvolle innovaties van onderop in 2011. Bij de gemeente Amsterdam kregen in één week 600 ambtenaren training van hun collega's. Niet langer dan een uur en over onderwerpen variërend van Excel tot conflicthantering, van Twitter tot online reputatiemanagement. Dit alles voor géén geld. Letterlijk. De directe aanleiding was het Innovatiefestival in Amsterdam, waar enkele Amsterdamse collega's een slimme oplossing zochten voor de grote hoeveelheid aanvragen van collega's om meer uitleg te geven over het gebruik van *social media*.







Het ging niet onopgemerkt voorbij. Ook andere overheidsorganisaties wilden graag met het principe van intercollegiaal leren aan de slag. In oktober 2012 werd dan ook een landelijke TrainJeCollega-dag georganiseerd. De uitdaging waar het TJC-team voor stond was om het concept succesvol te verspreiden, zonder dat het zijn spontane, energieke en 'met collega's onder elkaar' karakter zou verliezen. Om die reden legden ze contact met Slimmernetwerk en startten ze een Doetank, waarbij ze ondersteuning kregen van supporter Arre Zuurmond. Mede door de actiegerichte aanpak van de Doetank is in oktober 2013 opnieuw een geslaagde – en nog omvangrijkere – landelijke TJC-dag georganiseerd. Daarmee was het gedachtegoed in zoveel (semi)publieke organisaties geland dat zij er voortaan zelfstandig mee door kunnen gaan.

TrainJeCollega geeft iedereen binnen de (semi)-overheid de kans om zijn eigen kennis op een leuke en informele manier te delen met zijn/haar collega's. Gefaciliteerd vanuit een *bottom-up* benadering. Zonder drempels voor deelname. Dit allemaal gebonden door samenwerking over organisatie-, stad-, regio-, provincie- en desnoods landsgrenzen heen. Voor het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur, dat ook Slimmernetwerk initieerde was het goede voorbeeld van TJC één van aanleidingen om in samenwerking met het Expertisecentrum Leren & Ontwikkelen (ECLO) eind 2013 het programma Intercollegiale professionalisering vorm te geven. Dit programma faciliteert betrokkenen binnen de overheid bij intergemeentelijke samenwerking, met een speciale focus op '3D'.

3D staat in dit geval voor de 3 decentralisaties in het sociale domein, die zo ongeveer een aardverschuiving teweegbrengen bij de gemeentelijke organisaties. Hoe gemeenten vanaf 1 januari 2015 de Participatiewet, de jeugdzorg en ouderenzorg gaan uitvoeren, beheren en inkopen, is voor alle betrokkenen een zoektocht. Voor veel gemeenteambtenaren vraagt het om een compleet nieuwe manier van werken. Een ware metamorfose, waarvoor geen pasklare cursussen bestaan om je die nieuwe vaardigheden eigen te maken, maar die je samen al doende onder de knie moet krijgen. Dat betekent op alle niveaus in de gemeentelijke organisatie: pionieren, uitproberen en intensief met



collega's in gesprek blijven over wat werkt op basis van opgedane ervaringen.

Hoe die decentralisaties te realiseren zijn is een zoektocht voor alle betrokkenen. Leren van elkaars kennis en ervaringen is hierbij geen luxe, maar een essentiële voorwaarde voor het welslagen van die megaoperatie. Door ervaringen met elkaar te delen krijgt de transformatie in denken en doen gaandeweg vorm.

Op het moment dat de decentralisatie van taken van het rijk naar gemeenten een feit is, wordt er veel van medewerkers bij gemeenten verwacht. Het aanleren van nieuwe competenties is een voorwaarde voor het welslagen van de decentralisaties. Er is dan ook veel behoefte bij medewerkers om met elkaar kennis uit te wisselen in het kader van de decentralisatie van het sociale domein. Want wat betekent zoiets als 'integraal werken' in de dagelijkse praktijk? Hoe vul je de '3D-aanpak' concreet in? Wat voor consequenties heeft 'kantelen' voor medewerkers in hun dagelijkse werk? Iedereen zoekt zijn weg in het anders en samenhangend organiseren of het generalistisch werken.

Er zijn natuurlijk al medewerkers bij gemeenten die een nieuwe werkwijze hebben ontdekt en bezig zijn deze in de praktijk uit te testen. Er is dus ook veel kennisontwikkeling gaande bij gemeenten die voorop lopen. In het najaar van 2014 is met de overheveling van het programma intercollegiaal professionaliseren naar de VNG gewaarborgd dat de 'lerend-werken-aanpak' wordt gecontinueerd. Een goede zaak want het stimuleert interbestuurlijke samenwerking en kennismanagement, draagt bij aan duurzame inzetbaarheid van werknemers én het levert enorme besparingen op.



resultaat

Voor Ellen Grooteman, programmaleider intercollegiaal professionaliseren, is duidelijk waar de kracht van intercollegiaal leren uit bestaat:

- *Laagdrempelig* (iedereen kan zich inschrijven voor de cursussen en velen kunnen de cursussen ook geven).
- *Eigen docenten en locaties*. Collegiale cursussen kunnen bijna kosteloos worden aangeboden door inzet van eigen docenten en cursuslocaties.
- *Docenten zijn collega's*. Ze begrijpen de werkomgeving en de specifieke leerbehoeften goed en kunnen daar direct op inspelen. Dit verhoogt het leerrendement. Bovendien breiden deze collega-trainers hun ervaring met het overbrengen van kennis uit. Ook stimuleert de erkenning als expert diens arbeidssatisfactie en -motivatie.
- *Meer 'kenniscirculatie'*: de collegadocent maakt zijn of haar specifieke kennis van de overheid breed toegankelijk.
- *Maatwerk*: de onderwerpen en de inhoud zijn toegespitst op het werken bij de overheid. Vraag en aanbod kunnen goed op elkaar worden afgestemd.
- *Gerichte kennisoverdracht*: in kort tijdsbestek worden grotere kennisgebieden modulair toegankelijk gemaakt. Heel gericht kan worden ingespeeld op specifieke kennisvragen. De ballast van een langere en deels overbodige cursus wordt voorkomen. Deelname aan zo'n langere, vaak dure externe cursus blijkt minder nodig. Dit spaart (kostbare) werktijd en cursuskosten en eventuele reis- en verblijfkosten.
- *Overheidsbrede scope*: de deelnemers komen uit diverse overheidsorganisaties en ook onderling vindt kennisuitwisseling plaats; veel méér dan alleen gerelateerd aan de cursusinhoud. Deelnemers leren zo elkaar(s organisatie) beter kennen. Dit bevordert mobiliteit en flexibele inzetbaarheid.
- Er ontstaan netwerken van cursisten die elkaar daarna ook weten te vinden. Ambtelijk vakmanschap staat centraal en dat bevordert een *esprit de corps*.
- Het centrale overzicht van collegiale cursussen vormt een *kennisbank* met een potentieel aan interne trainers en trainingen. Zo kan op verzoek gematcht worden op specifieke kennisvragen en ook *in-company* trainingen kunnen worden georganiseerd met een collega van een andere organisatie.
- Er ontstaat beter zicht op het 'kenniskapitaal' van de overheid en de overheid als lerende organisatie krijgt concreter vorm.

Kortom – niemand kan ons zoveel leren als wij elkaar!





Voor meer informatie over intercollegiale professionalisering
→ klik hier

E-mail
ellen.grooteman@vng.nl

advertentie

Doetank-gereedschapkist

Deze kaartenset omvat een groeiend aantal praktische methoden en instrumenten voor toepassing in Doetanks en daarbuiten. Ze helpen om vernieuwing bij de overheid eenvoudiger, goedkoper en efficiënter te maken.

Je kan de Doetank-gereedschapskist vinden via de website van Slimmernetwerk: slimmernetwerk.nl
of via de Slideshare-pagina van ontwerper Jonas Piet:
slideshare.net/jonaspiet/doetank-gereedschapskist



Toen...

door
Klaas ten Have
lector coöperatief ondernemerschap, Hogeschool Utrecht
—
TNO

Op 5 oktober 2011 waren de Slimmernetwerkers bijeen in LEF te Utrecht. Zij toonden wat Slimmernetwerk werkelijk is: betrokken professionals die willen dat de overheid haar werk goed doet en die dat gezamenlijk willen aanpakken. Er werden resultaten uit de Doetanks besproken en er werden nieuwe ideeën naar voren gebracht.

Globaal ging het om drie soorten thema's: ingewikkelde problemen met vele betrokken actoren binnen en buiten de overheid, problemen waarbij het niet duidelijk werd wat nu precies de moeilijkheid is en ideeën van het type 'waarom gebeurt dat niet al lang zo?'.

De middag van 5 oktober toonde al met al de kracht van Slimmernetwerk: professionals uit verschillende organisaties die samen de problemen waar ze voor staan willen oplossen. Als alle professionals binnen het openbaar bestuur dit wilden, konden en deden, dan zouden we heel veel verder zijn.

Om dat te bereiken is het nodig dat Slimmernetwerk groter en sterker wordt. Een van de verbeterslagen is professionals, managers en bestuurders te laten samenwerken. Echter, de vraagstukken die de professionals zelf op de agenda zetten (zoals betere dienstverlening voor burgers of mobiliteit van medewerkers), zijn niet altijd dezelfde als de vraagstukken waar bestuurders en managers mee worstelen. Voor managers bij gemeenten bijvoorbeeld, zijn dat een enorme toename van taken en bijzonder krappe budgetten om die goed uit te voeren. Daarom moeten in het verstevigde Slimmernetwerk de wereld van de professionals verbonden worden met die van managers en bestuurders.

Een sterk Slimmernetwerk is goud waard binnen het openbaar bestuur, dat begrijpt iedereen, maar wat gaat Slimmernetwerk nu echt opleveren? In de private sector is de productiviteitsgroei gemiddeld ongeveer 1,8 % per jaar. In de publieke sector zijn grote verschillen: in sommige sectoren daalt de productiviteit en in andere stijgt het, maar gemiddeld is het ongeveer 0% per jaar. Dat is op termijn onhoudbaar, want omdat de lonen wel marktconform stijgen, worden overheidsdiensten steeds duurder, zoals Baumol heeft uitgelegd. Slimmernetwerk probeert deze wetmatigheid te doorbreken.

Dus wat levert Slimmernetwerk in elk geval op?
Een groeiende groep van professionals en managers die actief discussiëren over innovaties in de publieke sector. Een groeiende groep van professionals en managers die onder begeleiding op zoek gaan naar slimme oplossingen voor lastige problemen. Een groeiend besef bij managers en bestuurders om daadwerkelijk aan de slag te gaan met het continu verbeteren van hun organisatie. Demonstratie dat het kan: 'beter met minder?' of 'beter en leuker' in plaats van 'kleiner en minder'. De kaasschaafmethode is niet nodig als slimmer wordt samengewerkt (D.J. de Bruijn, 2010).
Daadwerkelijke opschaling van arbeidsproductiviteitverhogende innovaties;
Drie organisaties met een flinke staat van dienst die hun uiterste best zullen doen Slimmernetwerk een zelfvoorzienend en gerenommeerd onderdeel te laten worden van het innovatievermogen van het openbaar bestuur.
Brengt dit de publieke sector in de buurt van de 1,8 % productiviteitsgroei per jaar? Dat weten wij niet, want dat is een *outcome* waar vele andere factoren en actoren invloed op uitoefenen. Als wij 1,8% groei zouden beloven dan zouden we liegen. We proberen slechts door telkens zo goed mogelijk onderbouwd het meest kansrijke te doen en de effecten daarvan in de praktijk te onderzoeken. Op basis van deze resultaten verbeteren we de activiteiten om zo steeds dichter te komen bij dat wat in de praktijk werkt.

Slimmernetwerk is net een menselijk leerproces, waarin we een probleem willen oplossen of een ambitie willen realiseren door in te grijpen in onze omgeving. We kijken wat de gevolgen zijn van onze interventies en blijven steeds op zoek naar slimmere interventies. Slimmernetwerk is net als het leven een experiment, een uiterst serieus experiment.

Nu... 4 jaar later

Een project zoals Slimmernetwerk kan eigenlijk niet goed mislukken, maar ook eigenlijk niet goed lukken. Het was een experiment, en een experiment lukt altijd.

Bij de aanvang vonden wij dat het project de werelden van de professionals en van de managers en bestuurders met elkaar zouden moeten verbinden... en ook dat binnen de publieke sector het 'beter met minder' mogelijk is zonder te vervallen in botte bezuinigingen en kaasschaven. Beide is niet gelukt.

Wel is de beweging van onderop om de overheid daadwerkelijk beter te laten functioneren vergroot en versterkt; in een relatief vrije ruimte zijn vele ambtenaren in staat plannen te smeden voor een betere overheid. Elders in deze publicatie wordt aangeven hoe deze manier van innoveren kan werken en heeft gewerkt.

Toch zijn we er niet in geslaagd de bestuurlijke zorgen en ambities te verbinden met zorgen en ambities op de werkvloer; een vraagstuk dat veel groter bleek dan ons project! Hoe kan het toch dat de grote en ingrijpende decentralisaties en bezuinigingen nauwelijks terug zijn te vinden in de Doetanks? En hoe kan het toch dat maar één van de Doetanks (Maatschappelijk rekenkameronderzoek) daadwerkelijk in een gemeenteraad aan de orde is geweest?

De overheid en overheidsorganisaties zijn blijkbaar nog niet of zeer moeizaam in staat de werelden van bestuurlijke uitdagingen te verbinden aan de drijfveren van deze meest betrokken en intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Een bijzonder zorgelijke slotsom! Immers een Slimmernetwerk kan niet gedijen in een niet-slimme context, of... misschien is het netwerk minder slim dan wij dachten en is de context minder dom? En de zorg wordt groter, nu we ook steeds meer initiatief vanuit de samenleving zelf verwachten en observeren. Het is de professional die het meest direct ondervindt wat dat in de praktijk betekent. Die zal de aard van zijn werk langzaam zien veranderen.

Het project laat ook heel mooi de mogelijkheden en onmogelijkheden zien van 'ondernemen' binnen de overheid: het blijft een uiterst complex, samenhangend, *top-down* gestuurde, politiekgevoelige omgeving. De ondernemende overheid lijkt een op voorhand mislukte metafoor. Wellicht heeft de term 'vakmanschap' meer potentieel. Een vakman of -vrouw heet zo omdat de taak, het materiaal, het product, het netwerk weerspannig is en het pas na veel ervaring mogelijk is het 'productieproces' enigszins te beheersen: Je leert het niet op school, maar in en door het werk, samen met collega's.

Een vakman of -vrouw staat dan ook steeds voor de uitdaging het werk beter te doen. Deze wil, dit 'het kan beter', is wat Slimmernetwerk heeft aangeboord: een geweldig potentieel. En zonder deze drijfveer van haar medewerkers is de overheid hulpeloos.

Als straks de gedecentraliseerde overheid haar zaakjes weer een beetje op orde heeft, zal dit verbeterpotentieel hard nodig zijn om daadwerkelijk de 'beter met minder'-doelen te realiseren.

Dank je wel!

Bij een netwerk van ruim 4200 online deelnemers hoort een eindeloze lijst met mensen die we graag bedanken voor hun inspanningen. Wij willen iedereen die zich heeft ingezet voor Slimmernetwerk met veel dankbaarheid nog één keer in de schijnwerpers zetten. Lieve Slimmernetwerkers, zonder jullie was Slimmernetwerk niet geweest wat het is! Wij zijn dankbaar. Ook diegenen die we hier vergeten zijn te noemen, en kennissen die in samenwerking met ons, of elders met dezelfde passie en inzet proberen te werken aan een slimmer openbaar bestuur.

Tot weerziens!

Onze Doetank-trekkers en trouwe helpers
Bennie Beuvink \ Natska Jansen \ Fred IJspeerd
Theo-Jan Heesen \ Coby Kroon \ Ruud Roepers
Sjef Kuijsters \ Florus van der Linden \ Amir Nazar
Willeke van Dijk \ Freija Mostert \ Irene Rentenaar
Anne Claire Frank \ Aster van Tilburg \ Alwin Groen
Odette de Koning \ Rita Avontuur \ Floor van Dijk
Mirjam Roordink \ Sanne Bekkenutte \ Hidde Boonstra
Katherine Diaz \ Cleo van Engelen \ Suzanne Konijnendijk
Daniel Kruithof \ Pyta van de Weg \ Bart Klijn
Paul Suijkerbuijk \ Francisca Bluijs-Schild \ Marije Mulder
Ton Driessen \ Mieke Visch \ Dilek Kucuksanturk
Dirk- Jan van Dijk \ Johan Braber \ Janneke Verheijen
Arjan Verweij \ Anne-Nore Thung \ Lisa Franke
Josephine Maasland \ Hans Davina \ Jan Braam
Jeanette van der Does \ Minke van der Zande
Arnold van de Sant \ Emma Meeuwsen \ Sander de Wijs
Kees Koning \ Krijn van Beek \ Arie van Bruchem
Irina Simons \ Jos Sauren \ Edo Plantinga \ Thijs Polfliet
Erwin Moes \ Miriam Wardenaar \ Rens Meijkamp
Fleur Pullen \ Marja van der Werf \ Olav Welling
Emilie Schreuder \ Rik Peeters \ Kristel Lammers
Davied van Berlo \ Marie-Louise Borsje
Ellen Grooteman \ Peter Kasbergen \ Ruben Koster
Annelies Wezenberg \ Aik van Eemeren
Maarten van Zaane \ Asha Narain \ Maurits Hoenders
Jonas Piet \ Liang de Beer \ Thomas Rus
Anna-Maria Schwarze \ Jop Hellegers Reitze Wellen
Bas Kottelink \ Leon Sonnenschein \ Rutger Slump
Danielle Costijn \ Niels Aussems \ Joris van Andel

En alle Doetankers en hulptroepen die we niet genoemd hebben, maar zo waarderen voor hun inspanningen om dit tot een succes te maken!

Onze supporters
Roel in 't Veld \ Hidde de Blouw \ Arre Zuurmond
Erik Gerritsen \ Lucas Lombaers \ Ton de Korte

Onze partners
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (directies APS en OPR) \ KING Gemeenten \ VNG

Het team
Joëlle Smout \ Wouter van der Torre
Thomas van Andel (projectleider)
Roelant van Zevenbergen (initiatiefnemer)
Chris Sigaloff (penvoerder) \ Peter Oeij \ Arjan Widlak
Rob van de Maarel \ Maike Popma \ Adri Stet

Onze oud-Slimmernetwerkers
Janet Vloothuis \ Iselien Nabben \ Martine Maes
Fietje Vaas \ Lobke van Rijn – van der Meulen \ Jan Hof
Kevin van Oort \ Klaas ten Have

Onze stagiaires
Jade Besuyen \ Cerianne Bury \ Esmee Swart
Sophie Berkhout \ Vivian Videler \ Lucy Straathof
Jop Munneke \ Jonne de Boer \ Manon Persoon
Denise Groot Kormelinck

Het BWOB-team
Rinze Bulstra \ Angela Imhof \ Arne Meeters
Marijke Burgmeijer- Sarijoen \ Annet Hartnack
Roelianne Wevers \ Lida Flesschendrager
Stephanie Bakker \ Monique Hendriks \ Vannessa Roelse
Friso Coumou \ Janine Schreck \ Nevien Akbasoglu
Dick Hagoort \ Rosita Kornaat

En extra dank aan
Annebel Schipper en Marjolein Rutgers voor het geweldige ontwerp van het magazine.
Liselot Röben voor haar pakkende portretten.
Marit Lüschen en Tamara Mangelaars voor al het redigeren en de vlot lezende artikelen.
Marcel Oosterwijk voor het scherpe oog.
Alle auteurs en geïnterviewden die zo snel nog een bijdrage leverden aan dit prachtige resultaat.

Zonder jullie was het magazine er niet gekomen!

Inspiratie nodig?

Een aanzet tot een overzicht van de literatuur die ons de afgelopen jaren inspireerde, of aan het denken heeft gezet.

Brink, G. V. D., Jansen, T., & Kole, J. (2009). *Beroepstrots: een ongekende kracht.* Centraal Boekhuis.

Brink, G. V. D., Jansen, T., & Pessers, D. (2005). *Beroepszeer: waarom Nederland niet goed werkt.* Boom.

Bruijn, H. de (2008). *Managers en professionals: over management als probleem en oplossing.* Sdu Uitgevers.

Bruijn, H. de (2010). *Managing professionals, London: Routledge.*

Camp, P. (2010). De Broedfactor. Amsterdam: *Business Contact.*

Freidson, E. (2001) Professionalism, the Third Logic: *On the Practice of Knowledge*, Chicago.

Initiatiefgroep Belgendoenhetbeter.nl (2004). *Hollandse Helden: Overheidsinnovatie volgens uitvoerders.* Den Haag.

Kant, A., & van Raak, R. (2009). De agent aan het woord. Den Haag: SP.

Kastelein, J. (1990) *Modulair organiseren, tussen autonomie en centrale beheersing, Wolters-Noordhoff,* Groningen.

Kieboom, M. (2014). *Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories.* Amsterdam: Kennisland. Licensed under CC-BY.

Kruiter, A. J., de Jong, J., van Niel, J., & Hijzen, C. (2007). *De Rotonde van Hamed.* NICIS Institute.

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

Van der Lans, J. (2008). *Ontregelen - De herovering van de werkvloer.* Amstel Uitgevers.

Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Administrative Science Quarterly* 12, pp. 1-30.

Lipsky, M. (1980) Street-level bureaucracy. *Dilemmas of the individual in public services.* New York: Russell Sage Foundation.

Mintzberg, H., 1979. *The structuring of Organizations. Englewood Cliffs,* NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Mouwen, P. en Theunis, T. (1994). *Besturen en de nieuwe gemeentelijke organisatie.* Kluwer.

Noordegraaf, M. (2006). *Bevrijd de beklemde professionals?!* City Journal, (3).

Noordegraaf, M. (2008, Maart 22). *Leve de managers! Waar zouden we zonder hen zijn?* NRC Handelsblad.

Oeij, P., & Vaas, F. (2011). *Leren van innovaties die werken.* In: F. Vaas & P. Oeij (red.), *Innovatie die werkt.* Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. (pp. 293-318). Den Haag: Boom.

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.

RVZ. (2000). *Professionals in de gezondheidszorg.* RVZ.

Schnabel, P. (2001). Bedreven en gedreven. Een heroriëntatie op de rol van de rijksoverheid in de samenleving. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van Strien, P.J. (1986), *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen.* Assen; Van Gorcum

Strikwerda, J., 2006. "*Na het shared service center: de modulaire organisatie*" Holland Management Review 23(106): 45-50.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management.* New York en London: Harper & brothers.

Tonkens, E. (2008). Herwaardering voor professionals, maar hoe? Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.

Verbrugge, A. (2005, December 14). *Het procesdenken van managers berooft de wereld van zijn bezieling.* NRC Handelsblad.

Verbrugge, A. (2010, Februari 6). *Examineer rekenen en lassen maar geen 'competenties' als luisteren of zelfkritiek.* Verkregen Juli 20, 2010, van archief.nrc.nl

Vlaming, H. (2008, Februari 1). *Kwijnende trots.* Binnenlands Bestuur.

Volberda, H. W.; Vaas, F., Visser, J., & Leijnse, F. (2005). *Maatschappelijk topinstituut Sociale Innovatie. Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie.* Rotterdam: AIAS/EUR/TNO.

Vorst, L. van den, Roelofs, H. (2009), *Sturing en Ruimte.* Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Weber, M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr.*

Winsemius, P. e.a., (2001). *Naar een nieuwe maatschap.* Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Woodward, J. (1965). Industrial Organization: *Theory and Practice.* Oxford: Oxford University Press.

WRR. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening.* Amsterdam University Press.

Zuurmond, A. (1994). De infocratie: *een theoretische en empirische heroriëntatie op Weber's ideaaltype in het informatietijdperk.*

Zuurmond, A. (2003). De verwaarloosde staat, Oratie Universiteit Leiden, Leiden.

Voor meer informatie
over literatuur, rapporten
of achtergronden
bezoek de inspiratiewijzer:
slimmernetwerk.nl/inspiratiewijzer

We appreciate your feedback!

Beste lezer,

Thomas van Andel
projectleider



In deze publicatie wilden we verhalen vertellen die illustreren hoe innovatie eruit kan zien als je van onderop begint: bij de professional.

Ik denk bij een 'slimmer netwerk' graag aan een bescheiden club van mensen die, zonder overbodige opsmuk, soms succesvol en soms tot frustratie aan toe, een stapje extra durven te zetten. Of waar nodig durven afwijken van wat strikt van ze wordt gevraagd. Slimmernetwerk was, en is nog steeds bedoeld als een *kickstart* en omgeving voor iedereen die wil bijdragen aan meer interbestuurlijke samenwerking en verbinding tussen burgers, de werkvloer, en de politiek-bestuurlijke top. Daar valt ook de komende jaren nog veel te winnen.

Graag horen we ook over jouw gedachten en ervaringen. Zoek ons nog eens op, of stuur ons een kaartje. Jouw feedback en inzichten zijn buitengewoon welkom!

Namens het hele Slimmernetwerk-team, bedankt en tot snel!




Roelant van Zevenbergen


Arjan Widlak


Chris Sigaloff


Peter Oeij


Joëlle Smout

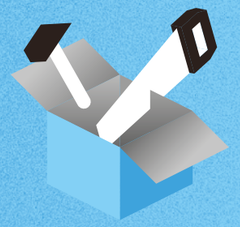

Adri Stet


Wouter van den Torre


Maike Popma

illustraties **Liselot Röben**

advertentie



ZELF KLAAR VOOR EEN DOETANK?

→ mail ons
info@slimmernetwerk.nl

→ of kijk op
slimmernetwerk.nl

SLIMMER NETWERK

Deze uitgave van Slimmernetwerk is eenmalig verstrekt aan de deelnemers van het congres 'Werk aan de winkel' op 29 januari 2015 in de Van Nelle Ontwerpfabriek in Rotterdam, en is verschenen ter ere van alle deelnemers van Slimmernetwerk de afgelopen 4 jaar en de afsluiting van het onderliggende programma 'Innoveren door professionals': een initiatief van Kennisland, Kafkabrigade en TNO, mede-geinitieerd en financieel ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Colofon
ontwerp de ontwerpvloot
drukwerk JPPJ

Auteursrechtelijke informatie
Tenzij anders vermeld is de tekst in dit werk gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0). Dit betekent dat je de tekst in deze publicatie mag kopiëren, aanpassen en verder verspreiden, zelfs voor commerciële doeleinden, zolang je de maker van het werk vermeldt, een link naar de licentie (creativecommons.org/licenses/by/4.0/) plaatst en aangeeft of het werk veranderd is.

SLIMMER NETWERK