

Slimmernetwerk resultaten 2013

*TNO, Kennisland, Kafkabrigade,
december 2013*

1. Inleiding en conclusies op hoofdpijnen

Slimmernetwerk¹ biedt een infrastructuur waarmee professionals in de publieke sector innovaties op het gebied van slimmer werken kunnen ontwikkelen en implementeren. Het doel van Slimmernetwerk is *het benutten en vergroten van de innovatieve slagkracht van de professional teneinde meer publieke waarde te creëren*. Het jaar 2013 stond daarnaast in het teken van verbreding van het netwerk (meer partners betrekken), het centraal stellen van Doetanks² in het netwerk en de implementatie en verspreiding van oplossingen uit Doetanks (verdieping).

In dit artikel geven we antwoord op de vraag welke bijdrage de activiteiten van Slimmernetwerk in 2013 hebben geleverd voor het behalen van de doelstelling. De doelgroepen zijn de subsidieverlener en andere partners en geïnteresseerden. Allereerst worden de Doetanks besproken, gevolgd door de overige netwerkinitiatieven rond slimmer werken, de Slimmernetwerk bijeenkomsten (Cafés), de LinkedIn-groep, de website en Twitter-activiteiten. De notitie wordt afgesloten met een terugblik op ons werkmodel, de

conclusies ten aanzien van de overkoepelende doelstelling en de belangrijkste lessen die we hebben geleerd in 2013. We beginnen echter met een korte samenvatting van de belangrijkste conclusies van het artikel.

Doelstelling: het benutten en vergroten van de innovatieve slagkracht van de professional teneinde meer publieke waarde te creëren

Over het algemeen kunnen we concluderen dat het *innovatief vermogen* van professionals die hebben deelgenomen in een Doetank, *is benut* door hun ervaring met een innovatieproject is het verder aannemelijk dat het *innovatief vermogen* ook *is vergroot* en tenslotte zijn er oplossingen in Doetanks ontwikkeld die *publieke waarde* hebben opgeleverd. Deze drie punten bespreken we in deze samenvatting en komen verderop in het artikel uitgebreider ter sprake. Allereerst zijn de professionals via de Doetank-methode uitgedaagd en geïnspireerd om na te denken over hoe werkprocessen slimmer kunnen worden ingericht. Zij hebben de vrijheid en verantwoordelijkheid gekregen hun ideeën te realiseren en werden daarbij gefaciliteerd. Met de Doetanks hebben we zodoende het innovatieve vermogen van de professional centraal gezet en benut. Het vaststellen van *het vergroten van de innovatieve slagkracht* is lastiger. We hebben echter de indruk dat Slimmernetwerk en de Doetanks bijdragen aan een versterking van het innovatief vermogen van professionals. Ten eerste onderstreept Slimmernetwerk het belang van innovatie in de publieke sector en professionals worden alert gemaakt op

¹ Slimmernetwerk wordt uitgevoerd vanuit het programma 'Innoveren door professionals' door een consortium van Kennisland, Kafkabrigade en TNO. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt dit inhoudelijk en financieel vanuit het interbestuurlijke programma "Beter Werken in het Openbaar Bestuur".

² Een Doetank is een multidisciplinaire groep van vernieuwers uit de publieke sector die aan de slag is met actuele en relevante 'slimmer werken'-vraagstukken. Doetanks gaan over nieuwe manieren van samenwerken of organiseren. Leren door te doen staat in de Doetanks centraal. Deelnemers leren om als sociaal ondernemers op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen en die ook daadwerkelijk in praktijk te brengen.

mogelijkheden om processen slimmer in te richten. Tevens hebben Doetank-leden ervaring opgedaan met een innovatieproces, zodat zij ook beter in staat zijn om buiten Slimmernetwerk innovatieve processen te organiseren. Dit maakt het aannemelijk dat hun innovatief vermogen is vergroot. De *publieke waarde* (waarde voor de burger) van Slimmernetwerk kan het beste worden geïllustreerd aan de hand van concrete resultaten van Doetanks, zoals het opzetten van een crowdfundingplatform voor buurtinitiatieven in gemeenten, het ontwikkelen en toepassen van kennismanagementinstrumenten bij het Kadaster en het ontwikkelen van nieuwe methoden van rekenkameronderzoek (zie § 2.1 voor andere inhoudelijke resultaten van Doetanks). Naast de Doetanks geven de concrete resultaten van de overige netwerkactiviteiten illustraties van de toegevoegde publieke waarde, zoals Serious Ambtenaar waar publieke professionals in het kader van de Serious Request (3FM) 150.000 euro hebben opgehaald door in hun vrije tijd opdrachten voor publieke werkgevers uit te voeren (zie § 3). Ook is Slimmernetwerk erin geslaagd om een *infrastructuur* (een netwerkomgeving) neer te zetten die publieke professionals gebruiken om te innoveren. Het gebruik van deze infrastructuur is in 2013 weer intensiever dan in het jaar ervoor en daaruit blijkt dat Slimmernetwerk toegevoegde waarde heeft voor publieke professionals. Het imago en de vergrote zichtbaarheid van Slimmernetwerk en van de innovatieve kant van de publieke sector zijn tot slot ook een waardevol resultaat (§ 6).

Focus 2013: verbreding van het netwerk (partners betrekken), het centraal stellen van Doetanks in het netwerk en het de implementatie en verspreiding van de oplossingen uit de Doetanks (verdieping)

De Doetanks zijn in 2013 meer centraal komen te staan in Slimmernetwerk en de Slimmernetwerk-café's (fysieke bijeenkomsten) stonden allemaal in het teken van Doetank-activiteiten. De

Doetank-leden zijn daarnaast intensiever begeleid bij de implementatie en verspreiding van oplossingen door de Doetank-coaches en de consortiumpartners en dit heeft bijgedragen aan de inhoudelijke resultaten van de Doetanks. De verbreding van het netwerk is gerealiseerd door het betrekken van de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk) en het voortzetten van de samenwerking met het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten. Daarnaast zijn samenwerkingsmogelijkheden verkend (en dat proces loopt nog) met twee andere mogelijke partners. Er heeft ook verspreiding van de Doetank-methodiek plaatsgevonden: de Doetank-methode is toegepast in de gemeente Molenwaard, zonder ondersteuning van coaches vanuit Slimmernetwerk. Ook heeft Slimmernetwerk in 2013 veel verbindingen gelegd met andere netwerken, zoals Ambtenaar 2.0. Het betrekken van andere partners (verbreding) leidt tevens tot verduurzaming, aangezien Slimmernetwerk hierdoor minder afhankelijk is geworden van enkele stakeholders.

Belangrijke lessen 2013

Een belangrijke les die we geleerd hebben is dat Doetank-leden hun relatie met de opdrachtgever verder moeten professionaliseren om de implementatiemogelijkheden van hun oplossingen en de impact ervan te verbeteren. Onder professionalisering verstaan we dan dat wij als consortiumpartners de professionals erop wijzen om onder andere afspraken te maken over randvoorwaarden, spelregels en terugkoppelmomenten. Vaak bleek de opdrachtgever die in een Doetank plaatsnam een "gedelegeerd opdrachtgever" en niet degene die daadwerkelijk over de implementatie van de oplossing in een organisatie kan besluiten. Daarom zullen we in 2014 aansturen op een professionelere relatie

van de Doetanks met de daadwerkelijke besluitvormers.

Daarnaast hebben we geleerd dat we moeten aansturen op een betere selectie van Doetank-leden, zodat er voldoende leden zijn die een duidelijk belang hebben bij de resultaten van een Doetank, bijvoorbeeld doordat hun dagelijkse werkzaamheden op de Doetank-werkzaamheden aansluiten. Hierdoor kunnen ze meer prioriteit geven aan de Doetank-werkzaamheden. Daarnaast zijn er leden nodig die met een frisse blik meedenken en meer als klankbord fungeren, maar dit type Doetank-leden is vaak in voldoende mate aanwezig.

Op de derde plaats blijken vraagstukken van de professionals in de Doetanks nauwelijks aan te sluiten bij vraagstukken van de politieke top (namelijk bezuinigen, de terugtrekkende overheid of decentralisaties) of andere prangende maatschappelijke vraagstukken die spelen in de publieke sector (zoals in de jeugdzorg). Hoewel we willen vasthouden aan de bottom-up benadering, die toch de kern vormt van Slimmernetwerk, willen we volgend jaar ook een aanvullend initiatief ontwikkelen "Het Slimmernetwerk-Lab". Dit experiment zal zich richten op belangrijke maatschappelijke vraagstukken die probleemhouders kunnen indienen.

2. Evaluatie Doetanks

In 2013 zijn de Doetanks meer centraal komen te staan in Slimmernetwerk. Voor deze evaluatie zijn 22 Doetanks van de 32 opgestarte Doetanks (2012 en 2013)³ geëvalueerd aan de hand van kwalitatieve interviews met initiatiefnemers, opdrachtgevers en/of coaches. Naast deze Doetanks zijn ook vier andere netwerkinitiatieven van Slimmernetwerk geëvalueerd, die in paragraaf 3 worden beschreven.

2.1 Resultaten van de Doetanks

Van de 22 geëvalueerde Doetanks hebben er zeven een duidelijk inhoudelijk eindresultaat behaald, zijn er zes gestopt zonder het beoogde resultaat te hebben behaald en negen Doetanks zijn nog aan de slag. Vier van de Doetanks die het beoogde resultaat al hebben gerealiseerd, zijn overigens bezig om het behaalde resultaat verder te verspreiden of op te schalen. Dit zijn *Kennisbehoud, Train je collega, Maatschappelijk Rekenkameronderzoek* en *Slim en verantwoord innen*. De overige drie Doetanks die succesvol zijn afgerond zijn *Vaktherapie, De nieuwe leidinggevende* en *Voor je Buurt*.

De concrete resultaten (output) van de succesvolle Doetanks waren vooral nieuwe instrumenten, methoden en werkwijzen, en/of workshops en bijeenkomsten. Uiteindelijk zijn veel van deze 'outputs' bedoeld om als 'outcome' een gedragsverandering te bewerkstelligen (bijvoorbeeld professionalisering of een andere manier van werken en denken). Die 'outcome' is echter moeilijk meetbaar en wordt ook pas op langere termijn zichtbaar. De beoogde 'outcome' (gedragsverandering) heeft uiteindelijk weer tot doel dat de overheid meer publieke waarde creëert. Maar deze effecten zijn vaak niet af te meten in kwantitatieve maatstaven, zoals opgeleverde euro's. Toch hebben we aanwijzingen dat de Doetanks publieke waarde hebben opgeleverd. Om dat te beargumenteren kijken we naar de concrete resultaten van individuele Doetanks. In tekstbox 1 wordt ter illustratie een aantal succesvol afgeronde Doetanks uitgelicht (in de tussenevaluatie is overigens een aantal van deze Doetanks uitgebreider beschreven).

³ Hoewel een aantal Doetanks niet verder is gekomen dan een globaal idee voor een Doetank en er dus eigenlijk niet van 'een opgestarte Doetank' gesproken kan worden.

De Doetank Voor je buurt heeft een alternatieve financieringsmogelijkheid voor buurtinitiatieven ontwikkeld. De afnemende budgetten voor de financiële ondersteuning van burgerinitiatieven in de wijk daarvan waren de aanleiding. Als pilot is er een crowdfundingplatform opgezet waarin 7 (deel)gemeenten participeerden en waarmee 7 buurtinitiatieven zijn gerealiseerd. De pilot is in augustus 2013 afgerond en deze Doetank is al snel uitgegroeid tot een zelfstandig opererende organisatie. Op dit moment wordt gewerkt aan de continuïteit van het platform (de ontwikkeling van een duurzaam verdienmodel voor de non-profit organisatie). Het project is genomineerd als één van de 40 meest veelbelovende 'civic innovation' projecten door de Europese Unie en is vermeld in de kabinetsnota 'Doe-Democratie' van het Ministerie van BZK.

Train je Collega is een initiatief dat al bestond in de gemeente Amsterdam, maar mede door Slimmernetwerk kon worden uitgebreid naar een nationaal project. Het idee is om kennis en vaardigheden tussen collega's uit te wisselen via laagdrempelige workshops en een eenvoudig te organiseren overkoepelend concept: een Train je collega week. Inmiddels hebben al meer dan 20 organisaties een Train je collega week georganiseerd en hebben ruim 6.000 professionals een workshop gevolgd bij een collega.

Slim innen van boetes is een langlopende Doetank die verschillende fases heeft doorlopen. In het eerste jaar heeft de Doetank een concrete casus opgelost van een alleenstaande moeder in de schuldhulpverlening die te maken kreeg met de parketpolitie. Het parket dreigde met gijzeling, vanwege een oude openstaande boete. Vervolgens heeft de Doetank deze casus geanalyseerd en heeft aanbevelingen gedaan om herhaling te voorkomen. Het is echter moeilijk om de gehele nationale keten van overheidsincasso en schuldhulpverlening in beweging te krijgen. Met behulp van Roel in 't Veld (supporter van het netwerk) blijft de Doetank op alle niveaus in de publieke sector aandringen op een structurele oplossing om de overheidsincasso bij mensen in de schuldhulpverlening op een andere manier te organiseren dan bij mensen die wel financiële middelen ter beschikking hebben. De centrale ondernemingsraad van de nationale politie heeft een artikel gepubliceerd over de Doetank en ook TNO heeft de case aandacht gegeven in verschillende artikelen en de Doetank probeert aan te sluiten bij publiciteit rond het onderwerp, zoals het rapport van de nationale ombudsman (juni 2012).

De Doetank Kennisbehoud heeft instrumenten voor kennisontsluiting en kennisdeling ontwikkeld en een leerkring op het gebied van kennisdeling opgezet. Deze initiatieven zijn vooral gericht op unieke kennis die mogelijk verloren gaat, omdat professionals de organisatie verlaten (bijvoorbeeld door pensionering). Voor het Kadaster is een aantal methoden voor kennismanagement ontwikkeld en toegepast, zoals de verhoortechniek en de video-tutorial. De leerkring komt, ook nadat de Doetank is afgerond, nog steeds bij elkaar. Andere organisaties hebben interesse getoond in de instrumenten en er zijn verschillende artikelen verschenen, zoals voor "Public Finance" en "Public Mission", over de ontwikkelde instrumenten.

De Doetank Vaktherapie heeft de kleine beroepsgroep van vaktherapeuten op de kaart gezet, met name bij relevante zorginstellingen. De Doetank heeft een analyse gemaakt van de eigen positie en de diensten van concurrerende specialisten. Vervolgens zijn diverse stakeholders bezocht, is er een lustrumboek met bijdragen van toonaangevende zorgspecialisten geschreven en is er een congres georganiseerd samen met de GGZ. Hierdoor is de toegevoegde waarde van de beroepsgroep inzichtelijk gemaakt en mede daardoor hebben diverse vakspecialisten hun functie bij zorginstellingen behouden.

De Doetank Maatschappelijk rekenkameronderzoek heeft een alternatieve methode voor rekenkameronderzoek ontwikkeld, waarbij niet alleen de beleidsdoelstellingen maar ook de maatschappelijke context wordt meegenomen in het onderzoek. Deze methode is meerdere malen getest en vastgelegd in een publicatie. Bij de Gemeente Ronde Venen is een maatschappelijk rekenkameronderzoek uitgevoerd als pilot. Andere rekenkamers tonen interesse en tijdens het Nationale Rekenkamercongres (NVVR) begin 2014 zal de Doetank de resultaten presenteren met een filmpje en inzichtelijke 'story' als beeldmateriaal.

Tekstbox 1 Voorbeelden van concrete resultaten van individuele Doetanks

In deze evaluatie hebben we ook nadrukkelijk naar de Doetanks gekeken die (qua inhoudelijk resultaat) minder succesvol waren, wat overigens niet wil zeggen dat ze geen toegevoegde waarde hebben gehad. In bijna alle gevallen zijn

het leerzame initiatieven geweest voor de Doetank-leden (in de volgende paragraaf gaan we dieper op het leereffect in). De redenen waarom 6 Doetanks vroegtijdig zijn gestopt, zijn divers. In twee gevallen bleek de bedachte oplossing niet aan te

sluiten bij het probleem ("Groen door de buurt" en "Leegstand benutten"). Bij de Doetank "Groen door de buurt" bleek de oplossing (toch) niet kostenbesparend, terwijl dat wel het uitgangspunt was. Bij "Leegstand benutten" bleek het probleem minder urgent dan vooraf aangenomen werd en daarom trok de opdrachtgever zich terug. De Groene Mug Academie kon het probleem onvoldoende afbakenen tot een behapbaar vraagstuk om opdrachtgevers te committeren. De Doetank "Jongeren aan zet" had een onderzoek uitgevoerd, dat als conceptrapport zo goed als klaar was. Echter, omdat de kernleden van de Doetank een andere baan kregen, is het eindresultaat niet gepubliceerd en deze Doetank officieel niet afgerond. De Doetank "De nieuwe publieke werker" is in een vroeg stadium gestopt, omdat de probleemdefinitie van de opdrachtgever geen gehoor vond bij de professionals en de probleemdefinitie niet ter discussie stond bij de opdrachtgever. Ook de laatste gestrande Doetank "Jong in Zicht" ontwikkelde een oplossing die niet direct aansloot bij de concrete problematiek die werd ervaren op de werkvloer (een nieuw beleidsinstrument in plaats van een praktische oplossing). Andere belangrijke redenen die werden genoemd voor het stranden van Doetanks zijn: gebrek aan (intrinsieke) motivatie en organiserend vermogen, en daarnaast werd als reden aangegeven dat Doetank-leden onvoldoende tijd vrij konden maken voor de activiteiten (of er geen prioriteit aan gaven). Dit geldt vooral bij professionals van wie de Doetank-activiteiten niet aansluiten bij hun dagelijks werk. De selectie van een mix van mensen voor Doetanks, waarvan het dagelijks werk aansluit bij de Doetank-activiteiten, en frisse buitenstaander was een belangrijke les voor zowel consortiumpartners als nieuwe Doetanks.

Bijna alle gesproken Doetank-leden gaven aan dat het werken in een Doetank *leerzaam* was (en dit bleek ook uit de enquête van 2012). Vooral de diversiteit aan mensen (uit andere organisaties,

sectoren, disciplines) met de daarbij behorende verschillende perspectieven en ervaringen werd als erg waardevol beschouwd. Daarnaast gaf een aantal Doetank-leden aan veel geleerd te hebben, omdat die leden activiteiten hebben ondernomen die ze in het dagelijks werk niet uitvoerden (taakverbreding). Zo waren bijvoorbeeld het 'ondernemen' en de zelfstandigheid van het werken in Doetanks nieuw voor een aantal Doetank-leden. Het innovatief vermogen van de professionals is in alle gevallen benut. Of het innovatief vermogen van Doetank-leden verder is ontwikkeld, is moeilijk te zeggen (we hebben geen voor- en nameting gedaan en ook respondenten vinden dit moeilijk te zeggen). Door de opgedane ervaring is het echter wel plausibel dat een professional de volgende keer beter in staat is een oplossing op het gebied van slimmer werken te ontwikkelen en in te voeren.

2.2 Vraagstukken van Doetanks

Ongeveer de helft van de onderwerpen van de Doetanks was gericht op de relatie van de publieke sector met burgers en andere externe partijen (maatschappelijk middenveld, bedrijven). De andere helft van de Doetanks was gericht op het slimmer organiseren van interne werkprocessen. Alle vraagstukken van Doetanks waren in meer of mindere mate maatschappelijk relevant, waarvan slechts vijf Doetanks zich specifiek richtten op politieke (top)prioriteiten, zoals de bezuinigingen en de terugtrekkende overheid (dat waren de Doetanks "Rol in regiegemeenten", "Vrijwillige mobiliteit", "Groen door de buurt", "Voor je buurt" en "Open slopen"). De vraagstukken die werden ingebracht waren in de meeste gevallen gebaseerd op ervaringen in het dagelijks werk van een professional. In ongeveer de helft van de gevallen was niet zozeer een probleem, maar een oplossing de aanleiding van een Doetank (dit is overigens niet ongebruikelijk in beleidsprocessen, zie bijvoorbeeld het

“garbage can model” van Cohen, March en Olsen). Coaches hebben in deze gevallen aangestuurd op een heldere probleemdefinitie om te voorkomen dat er een oplossing wordt ontwikkeld waar geen probleem voor was. Door deze sturing werd in vier gevallen de probleemdefinitie halverwege het proces aangepast en in drie gevallen leidde dit tot het opheffen van de Doetank (“Leegstand benutten”, “Groen door de buurt”, De nieuwe publieke werker). Door dit ingrijpen is voorkomen dat tijd en middelen zijn ingezet terwijl er geen probleem was in de ogen van de direct betrokkenen. Juist het proces van aanpassen van een probleemdefinitie door vanuit de eindgebruiker te denken is leerzaam. De coaches zoeken in deze fase met de Doetank-leden vanuit een idee of probleem naar de mogelijke vergroting van publieke waarde.

2.3 Activiteiten en werkwijzen

Het aantal leden van de Doetanks varieerde tussen de drie en acht leden, waarbij vaak sprake was van een kern en een schil. Het belang voor, en de inzet van, Doetank-leden nam toe naarmate een lid probleemhouder, opdrachtgever of initiatiefnemer is. Vaak overlapt deze rollen. Ook als een vraagstuk in het verlengde van iemands dagelijks werk lag, was de kans groter dat diegene veel inzet toonde en voldoende tijd kon vrijmaken. Naast deze kern waren er vaak Doetank-leden die af en toe meedachten en een frisse blik wierpen op het onderwerp. Doetank-leden werden vooral op basis van vrijwillige aanmeldingen via LinkedIn en ontmoetingen op cafés geworven. Bij een aantal Doetanks, zeker die later zijn opgericht, werd meer gericht geworven en richtte de initiatiefnemer zich op belanghebbenden en experts.

Opdrachtgevers werden, mede op aandringen van coaches, in de beginfase betrokken. In zeker vier gevallen bleek deze opdrachtgever echter niet zelf de beslissingsbevoegdheid te hebben voor de

implementatie van de oplossing (“Groen door de Buurt”, “Kennishoud”, “Slim en verantwoord innen”, “Leegstand benutten”). Daarnaast gaven veel opdrachtgevers vooraf aan dat hij/zij weliswaar opdrachtgever was van de Doetank, maar de oplossing niet automatisch zou accepteren.

De begeleiding door de *coach* verschilde aanzienlijk per Doetank. In de meeste gevallen is de coach bij bijeenkomsten van de Doetank en speelt met name in de startfase een belangrijke rol. In een aantal gevallen werken de Doetanks redelijk zelfstandig, maar in enkele andere gevallen neemt de coach een actievere rol om de trekker aan te sporen om het initiatief te nemen om zodoende de snelheid in het proces te houden. Een Doetank-lid omschreef de rol van de coach als “de coach is als een vroedvrouw. Als het goed gaat hoeft die niets te doen. Als het fout gaat dan moet die gelijk ingrijpen”. De ervaring met *externe coaches* is wisselend. Het bleek moeilijk deze mensen voldoende betrokken en gemotiveerd te houden en deze groep lijkt meer begeleiding vanuit Slimmernetwerk nodig te hebben.

De *activiteiten* die Doetank-leden ontplooiden waren heel divers, van instrumentontwikkeling tot lobbyen en van kennisoverdracht tot een crowdfundingplatform opzetten. De beginfase was echter in de meeste gevallen vergelijkbaar: het formuleren van een probleemdefinitie, het betrekken van een probleemeigenaar en opdrachtgever, het afbakenen van het vraagstuk en brainstormen over mogelijke oplossingen. Daarna was het afhankelijk van de bedachte oplossing wat de verdere stappen waren. Tussendoor en achteraf is er door Doetank-leden regelmatig teruggekeken op het proces. Aan het einde werd een uitgebreidere reflectiesessie gepland.

De beschikbare tijd voor het werken in Doetanks was regelmatig een probleem, vooral als de Doetank-activiteiten niet in het verlengde van het dagelijks werk lagen

en/of het Doetank-lid er geen direct belang bij had. De personen met weinig tijd fungeerden vaak meer als klankbord. Doetank-leden waarvan het dagelijks werk in het verlengde lag van de Doetank-activiteiten hadden over het algemeen geen tijdsgebrek. Gebrek aan (financiële) middelen voor de Doetank-activiteiten werd nauwelijks genoemd als probleem.

De *doorlooptijd* van veel Doetanks was langer dan 6 maanden, tenzij de Doetank niet haar beoogde resultaat behaalde. Een doorlooptijd van een jaar was geen uitzondering. Er was vaak geen strakke planning of de planning werd vaak bijgesteld, omdat vooraf niet duidelijk is wat er precies moest gaan gebeuren en hoeveel tijd dat zou kosten. In een aantal gevallen duurde het lang, voordat een opdrachtgever toestemming gaf om te experimenteren (Kennisbehoud en Slim en verantwoord innen).

2.4 Beoogde oplossingen en implementatie

Het *beoogde resultaat* (oplossing) van Doetanks was vaak een instrument, werkwijze, workshop (of andere een bijeenkomst), waarbij de implementatie niet veel geld kost (wel tijd). In één geval ("Slim en verantwoord innen") werd de werkwijze van een keten geprobeerd te veranderen (systeemverandering) en in een ander geval is een crowdfundingplatform opgezet. Kennisdeling en -overdracht waren vaak een bijkomend resultaat, maar de coaches wilden voorkomen dat dit de belangrijkste 'output' van een Doetank zou zijn. Dit wil niet zeggen dat dit geen nuttige oplossingen zijn, maar het gevaar van dit soort oplossingen is dat de Doetank in een "praatclubje" verandert zonder tastbaar eindresultaat. Door als 'output' een concreet tastbaar resultaat voor ogen te hebben (bijvoorbeeld door systematischer gebruik te maken van de Business Case Methode) is de ervaring van de coaches, dat er uiteindelijk meer wordt geleerd

(leren door te ervaren) en meer gedragsverandering plaatsvindt (als 'outcome') dan wanneer direct en expliciet op leren en gedragsverandering wordt aangestuurd.

Bijna alle beoogde oplossingen waren stapsgewijze *veranderingen* die niet direct radicale impact hadden. Coaches sturen erop dat de problemen en oplossingen van beginnende Doetanks concreet en behapbaar zijn en binnen de eigen beïnvloedingsmogelijkheden liggen. Voor meer radicale veranderingen zijn professionals afhankelijk van de top van organisaties of bestuurders en dat soort oplossingen kan vanuit Doetanks alleen als voorstellen voor verandering worden ontwikkeld. Het vergt een meer omvattende aanpak dan een Doetank om deze radicale veranderingen voor maatschappelijke vraagstukken te initiëren.

De *productiviteitsstrategie* om met minder input dezelfde of betere output te bereiken komt maar één keer voor in de verschillende Doetanks, hoewel die strategie in de politieke top erg actueel is. Vaak was een beperkte extra input (vaak een tijdsinvestering) noodzakelijk om een betere output te realiseren.

In de meeste gevallen was een *besluit op directieniveau* noodzakelijk om een oplossing te implementeren. In veel gevallen heeft een opdrachtgever die in de Doetank zat vooraf met de directie of bestuurder overlegd, maar moest over de daadwerkelijke implementatie nog in de directie worden besloten. Het is begrijpelijk dat een directie vooraf geen toestemming geeft om elke oplossing van een Doetank direct over te nemen en hier moet een Doetank rekening mee houden door regelmatige afstemming met de formele besluitvormers.

Vier Doetanks zijn benoemd als "Diffusietanks", waarbij in Slimmernetwerk extra aandacht werd gegeven aan implementatie, opschaling en diffusie van

de oplossingen. Ter ondersteuning hebben we een aantal instrumenten aangereikt, zoals de Value Network Analysis (VNA) en de checklist voor opschaling en verspreiding. De Diffusietanks waren Kennisbehoud, Maatschappelijk rekenkameronderzoek, Train je collega en Slim en verantwoord innen. In twee gevallen, Train je collega en Maatschappelijk rekenkameronderzoek, bleken de Doetank-leden heel goed zelf in staat de oplossingen te verspreiden zonder veel extra inspanningen van de organisatoren van Slimmernetwerk, zoals de inzet van supporters. In andere gevallen, zoals bij Slim en verantwoord innen, blijkt het zelfs met de intensieve inzet van supporters⁴ heel moeilijk om de oplossing op te schalen. Vanuit de LinkedIn-community is een discussie gestart over de implementatie en verspreiding van innovaties die op een café face-to-face is voortgezet. Deskundigen die met dit onderwerp onder andere bij Shell en Rijkswaterstaat bezig zijn geweest, gaven aan dat steun van topmanagers, die tijd vrijmaken om met verschillende oplossingen "de boer" op te gaan, cruciaal is. Een belangrijke les was dat het opschalen van een oplossing naar centraal (nationaal) niveau, zoals bij Slim en verantwoord innen, een zeer moeizaam en tijdrovend proces is, ook al is de oplossing simpel en lijkt niemand er tegen te (kunnen) zijn.

3. Overige activiteiten Slimmernetwerk in het kader van sociale innovatie in de publieke sector

Naast het organiseren van Doetanks heeft Slimmernetwerk bijgedragen aan een aantal andere activiteiten/projecten op het gebied van slimmer werken: Serious Ambtenaar, Wij Publieke Veranderaars en Studentenaafkijkers.

Serious Ambtenaar was een initiatief van de Jonge Ambtenaren van 2011 in het kader van Serious Radio van 3FM. De initiatiefnemers konden het na 2011 niet meer organiseren door gebrek aan tijd en middelen. Slimmernetwerk adopteerde het project. Samen met publieke professionals werd er 150.000 euro opgehaald bij 30 opdrachtgevers voor het goede doel. Meer dan 300 professionals besteedden 5.000 uur vrije tijd aan het realiseren van de opdrachten. Slimmernetwerk faciliteerde het project en organiseerde bijvoorbeeld een kick-off met opdrachtgevers en deelnemers, begeleidde opdrachtgevers bij het formuleren van opdrachten en bracht de ervaringen en resultaten samen in een portofolio.

"Wij, publieke veranderaars" was een initiatief van professionals dat een mission statement ontwikkelde die zich uitspreekt voor een innovatieve publieke sector. Het statement werd opgesteld samen met bekende spelers uit het vernieuwingsveld. Slimmernetwerk heeft dit initiatief zeer actief ondersteund en er daarmee een vliegende start aan gegeven. Slimmernetwerk heeft bijvoorbeeld bijeenkomsten georganiseerd, de website ontwikkeld en gehost, de social media campagne vorm gegeven en bijgedragen aan het in beeld brengen van inspirerende verhalen voor professionals. In totaal hebben meer dan 900 professionals en bestuurders het mission statement ondertekend.

Afgelopen jaar hebben ongeveer 100 studenten Bestuur & Beleid van de UvA als *studentenaafkijkers* meegelopen met Doetanks, Cafés en de opdrachten voor *Serious Ambtenaar*. Het doel van de samenwerking was om enerzijds studenten kennis te laten maken met voorbeelden van vernieuwing in de publieke sector en anderzijds werd de studenten gevraagd met een wetenschappelijke bril te

⁴ Supporters zijn experts en besluitvormers in Slimmernetwerk met een groot netwerk die deuren kunnen openen voor Doetanks.

observeren hoe Doetanks en Serious Ambtenaar te werk gingen. De beste onderzoeksrapporten zijn gepubliceerd op de website van Slimmernetwerk. Naast het afkijken en reflecteren bleken de studenten ook goed in staat actief mee te denken met de Doetanks en daarom willen we volgend jaar een aantal studenten laten deelnemen in Doetanks.

4. Slimmernetwerk-Cafés, LinkedIn-groep, website en Twitter

In deze paragraaf worden de resultaten van de Slimmernetwerk-cafés, de LinkedIn-groep, de website en Twitter beschreven. Deze activiteiten zijn in 2013 meer dan voorheen ingezet ter ondersteuning van de Doetanks.

In 2013 zijn 4 Slimmernetwerk-Cafés georganiseerd waar steeds 40 tot 60 professionals aan deelnamen, afhankelijk van het onderwerp en doel van de bijeenkomst. Meer dan in 2012 lag de nadruk op het gezamenlijk aan de slag gaan met Doetank-vraagstukken. De Cafés zijn geëvalueerd en beoordeeld met een gemiddelde cijfer tussen de 7 en 8 door de aanwezigen (dit is vergelijkbaar met 2012). Het laatste café "Show and Tell" is ingezet om de verhalen te schrijven van Doetanks in een vergevorderd stadium, onder andere om de buitenwereld te laten zien wat we doen en de resultaten uit Doetanks te verspreiden.

De LinkedIn-groep is gegroeid naar 4.000 leden ten tijde van de evaluatie (december 2013). Dat is een aanzienlijke toename in vergelijking met de ongeveer 2.750 leden in oktober 2012. Daarmee is het een belangrijke groep voor de publieke sector (vergelijkbaar met Ambtenaar 2.0 en Binnenlandse Bestuur). De LinkedIn-groep verbindt de innovatieve professionals en in de discussies worden informatieverzoeken uitgezet, discussies over slimmer werken

gevoerd en nieuwe Doetank-leden geworven. Het aantal bijdragen aan discussies is verder toegenomen ten opzichte van 2012 en de strakkere lijn van het modereren van de discussies die in 2012 is ingezet, is gecontinueerd. Actieve leden in de discussie worden gevraagd om deel te nemen aan andere activiteiten van Slimmernetwerk, zo is een aantal leden gevraagd op een café mee te denken over verspreiding en opschaling van de resultaten.

De website⁵ heeft vanaf half december 2012 tot half oktober 2013 meer dan 13.000 bezoekers gehad. Dat zijn ongeveer 1.300 bezoekers per maand. Dit is een aanzienlijke groei ten aanzien van de tweede helft van 2012 waar de website ongeveer 800 keer per maand is bezocht. De gemiddelde duur van de bezoeken neemt echter af van iets meer dan 3,5 minuten naar iets minder dan 3 minuten. 65% van de bezoekers was een nieuwe bezoeker en 35% een terugkerende bezoeker. De website is het visitekaartje van Slimmernetwerk, verwijst door naar andere (online) Slimmernetwerk-activiteiten en geeft een gezicht aan de innovatieve kant van de publieke sector. Op de website wordt regelmatig nieuwe content gezet, maar de zichtbaarheid van de Doetanks blijft een aandachtspunt. Doetanks zelf lijken weinig waarde te hechten aan deze zichtbaarheid en Slimmernetwerk-consortium zal hier in de toekomst op blijven sturen.

Ook het aantal volgers op Twitter is gegroeid van ongeveer 800 volgers in december 2012 naar meer dan 1.250 volgers in oktober 2013. In totaal zijn 2.400 tweets verstuurd. Twitter wordt vooral ondersteunend gebruikt voor aankondigingen of links naar andere bronnen. Daarnaast wordt Twitter gebruikt voor "marketing", zoals bijvoorbeeld de activiteiten in het kader van Serious Ambtenaar.

⁵ www.slimmernetwerk.nl

5. Samenvatting van het werkmodel Slimmernetwerk en praktische invulling

Nu de verschillende onderdelen apart zijn beschreven, zullen we naar 'het grotere plaatje' kijken. Voor Slimmernetwerk hanteren we een werkmodel dat is gebaseerd op een veronderstelling over wat er in de context 'werkt'. In het algemeen veronderstellen wij dat door het meedoen in Slimmernetwerk er een verbinding met andere vernieuwers ontstaat zodat het leren en experimenteren kan plaatsvinden. Dit leidt tot een verhoging van het innovatief vermogen van de betrokkenen en dit leidt vervolgens tot innovaties die bijdragen aan een betere publieke dienstverlening en zodoende aan publieke waardecreatie. De assumptie komt in ons werkmodel tot uitdrukking.

Figuur 1 Werkmodel

De veronderstelling is op literatuur en eerder onderzoek gebaseerd. Innovatievermogen en innovatief gedrag worden bevorderd door een innovatief organisatieklimaat (Pot, Kraan & Van den Bossche, 2011⁶), verbinden, kennis delen, experimenteerruimte en informele ontmoetingen (Camp, 2010⁷). Verder wordt innovatie bevorderd door werken in cross-functionele en cross-border teams (Volberda et al., 2005⁸). En tenslotte is innoveren vooral een iteratief, participatief en multidisciplinair proces (Oeij & Vaas, 2011⁹).

Door de LinkedIn-groep en de cafés zijn professionals verbonden en hebben vele informele ontmoetingen plaatsgevonden tussen professionals uit verschillende organisaties en vanuit verschillende vakgebieden. Deze ontmoetingen waren inspirerend en leerzaam, aldus de participanten. De Doetanks boden vervolgens de mogelijkheid om gezamenlijk aan de slag te gaan en te experimenteren met innovatieve oplossingen. Ook de deelname aan een Doetank werd door de Doetank-leden als leerzame ervaring beschouwd. Hoewel deze Doetanks kleinschalige initiatieven waren, hebben Doetanks - zichtbaar - publieke waarde gecreëerd. Dit wordt vooral zichtbaar als we op het niveau van individuele Doetanks evalueren.

6. Andere resultaten van Slimmernetwerk: verduurzaming & verbreding, infrastructuur & netwerkomgeving & zichtbaarheid

In relatie tot de *verduurzaming en verbreding* van Slimmernetwerk is de samenwerking met KING voortgezet en deze wordt waar mogelijk geïntensifieerd. Met de VNG wordt verkend of er een aantal Doetanks binnen het programma Woningmarkt kunnen worden gestart in opdracht van de VNG en DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (BZK) is geïnteresseerd in clusters van Doetanks binnen het thema participatie van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn serieuze gesprekken met het A+O fonds Gemeenten over samenwerking en worden samenwerkingsmogelijkheden verkend

⁶ 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.

⁷ Camp, P. (2010). *De Broedfactor*. Amsterdam: Business Contact.

⁸ 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.

⁹ 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 Lemma.

met IKPOB (Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur). Ook op andere manieren wordt gewerkt aan verduurzaming, zo wordt de Doetank-methodiek zelfstandig toegepast in de gemeente Molenwaard.

Daarnaast is Slimmernetwerk erin geslaagd om een *infrastructuur*, een netwerkgeving, neer te zetten opdat publieke professionals er gebruik van kunnen maken om te innoveren. Professionals worden verbonden, kunnen elkaar inspireren en op andere manieren helpen en daadwerkelijk samen aan de slag in Doetanks. Gezien het aantal leden van de LinkedIn-groep, de bezoeken aan de website en de aanmeldingen voor Doetanks kunnen we stellen dat er veel behoefte is aan deze infrastructuur en dat er veel gebruik van wordt gemaakt. Aandachtspunt is nog wel de aansluiting en structurele inbedding van het netwerk bij bestuurders in de top van de publieke sector (zelfs bij de subsidieverstrekker). Daarnaast zijn diverse verbindingen ontstaan tussen Slimmernetwerk en andere netwerken (zoals Ambtenaar 2.0). Dan is de vervolgvraag of de infrastructuur gebruikt wordt voor de juiste doelen. Enerzijds was de opzet van Slimmernetwerk dat de vraagstukken van professionals het uitgangspunt moesten zijn voor de Doetanks en dan kunnen we concluderen dat de infrastructuur gebruikt is voor de juiste doelen. Aan de andere kant blijken de vraagstukken van de professionals niet dezelfde als de vraagstukken van de politieke top (namelijk bezuinigen, de terugtrekkende overheid of decentralisaties) of de prangende maatschappelijke vraagstukken die spelen in de publieke sector (zoals in de jeugdzorg). Hoewel we willen vasthouden aan de bottom-up benadering die toch de kern vormt van Slimmernetwerk, willen we volgend jaar ook een spin-off creëren: "Het Slimmernetwerk-Lab". Dit experiment zal zich richten op belangrijke maatschappelijke vraagstukken die probleemhouders kunnen indienen. De aanpak zal geïnspireerd zijn door social

design en betreft niet alleen professionals maar alle betrokkenen bij een concreet vraagstuk om gezamenlijk een ander type oplossing te vinden en te toetsen.

Slimmernetwerk geeft daarnaast *een gezicht aan innovatieve kant van de publieke sector*. Voor de beeldvorming van de buitenwereld is het van belang om te laten zien hoeveel innovatieve professionals er werken en voor professionals zelf is het een mogelijkheid om zich met een groep innovatieve professionals te kunnen identificeren. De zichtbaarheid van Slimmernetwerk is in 2013 steeds belangrijker geworden en er wordt onder andere door middel van storytelling vanuit de Doetanks invulling aan gegeven. Ook de subsidieverstrekker hecht grote waarde aan de zichtbaarheid voor de buitenwereld. Met name de zichtbaarheid van Doetanks zal daarom een aandachtspunt blijven voor volgend jaar.

7. Conclusies ten aanzien van Doelstelling

Zoals in de inleiding beschreven, is de doelstelling van Slimmernetwerk: *de innovatieve slagkracht van de professional benutten en vergroten teneinde meer publieke waarde te creëren*. We pikken de drie kernbegrippen eruit: innovatief vermogen benutten, innovatief vermogen vergroten en publieke waarde creëren.

Met name door te werken met Doetanks is het *innovatief vermogen* van professionals *benut*. Doetank-leden zijn uitgedaagd en geïnspireerd om na te denken over hoe werkprocessen slimmer kunnen worden ingericht. Zij hebben de vrijheid en verantwoordelijkheid gekregen om hun ideeën te realiseren en worden daarbij gefaciliteerd. Daarbij werden zij (in beginsel) niet belemmerd door hiërarchische aansturing en (persoonlijke) voorkeuren van leidinggevenden.

Hoewel moeilijk meetbaar, hebben wij de indruk dat Slimmernetwerk en de Doetanks professionals (meer) bewust maken van het feit dat innoveren belangrijk is in de publieke sector en dat zij continu alert moeten zijn op mogelijkheden om processen slimmer in te richten. Tevens hebben Doetank-leden ervaring opgedaan met een innovatieproces, waardoor zij ook beter in staat zijn om buiten het Slimmer Netwerk innovatieve processen te organiseren. Hierdoor is het aannemelijk dat ook het *innovatief vermogen* van deelnemers aan Slimmernetwerk is *vergroot*.

De *publieke waarde* van Slimmernetwerk is inzichtelijk gemaakt door te kijken naar een aantal individuele Doetanks. Zo is er bijvoorbeeld een financieringsplatform opgezet voor buurtinitiatieven, zijn er kennismanagementinstrumenten ontwikkeld, zijn de tekortkomingen van de overheidsincasso geagendeerd op hoog niveau en is er een alternatieve manier van rekenkameronderzoek ontwikkeld. Daarnaast hebben de overige activiteiten tot publieke waardecreatie geleid, zoals Serious Ambtenaar (waar publieke professionals 150.000 euro hebben opgehaald voor het goede doel door in hun vrije tijd opdrachten voor publieke werkgevers uit te voeren) en de campagne "Wij publieke veranderaars" (om het publiek debat te starten over gewenste verandering en synergie te creëren tussen allerlei publieke initiatieven). Ook de infrastructuur die is opgebouwd en de verbindingen die zijn gelegd zijn waardevol, ondanks dat dit tussenresultaten zijn. Het imago en de zichtbaarheid van Slimmernetwerk en de innovatieve kant van de publieke sector zijn op de laatste plaats ook waardevolle resultaten. Zoals gezegd is het moeilijk deze toegevoegde waarde in kwantitatieve maatstaven (euro's) uit te drukken.

8. Belangrijkste lessen

Als afsluiting beschrijven we drie belangrijke lessen die we in 2013 geleerd hebben.

Allereerst willen we sturen op een meer professionele relatie met de 'echte opdrachtgever in een publieke organisatie'. Vaak blijkt de opdrachtgever die in de Doetank plaatsneemt een gedelegeerd opdrachtgever en moet een directielid achteraf besluiten of de ontwikkelde oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd wordt. Dat is begrijpelijk omdat een besluitvormer vooraf niet weet wat hij kan verwachten. 'De gedelegeerd opdrachtgevers' die in de Doetank zitten moeten mede daarom voldoende contact houden met de besluitvormers (directieleden) namens wie ze opdrachtgever zijn. Vooraf moeten duidelijke randvoorwaarden, spelregels en terugkoppelmomenten worden afgesproken tussen 'echte opdrachtgever'/ besluitvormer en Doetank-leden (inclusief de gedelegeerde opdrachtgever), zodat iedereen weet waar hij aan toe is en er geen verrassingen ontstaan aan het einde van het traject.

Op de tweede plaats is het belangrijk dat er voldoende Doetank-leden zijn die een duidelijk belang hebben bij het vraagstuk en (daardoor) voldoende tijd kunnen vrijmaken voor de Doetank-werkzaamheden. Dat kan omdat deze leden er in hun dagelijks werk mee te maken hebben en/of opdrachtgever, probleemeigenaar en/of trekker van de Doetank zijn. De vrijheid van het werken in Doetanks en de (andere) formele dagelijkse werkzaamheden maken het soms lastig om voldoende tijd vrij te maken voor Doetank-activiteiten. Onze ervaring is dat professionals met een direct belang en/of aansluiting bij de dagelijkse werkzaamheden makkelijker voldoende tijd kunnen vrijmaken. Rond deze mensen kan een aantal mensen worden georganiseerd zonder direct belang en vanuit een heel ander werkveld (en andere

discipline) die een frisse blik kunnen werpen op de problematiek en als klankbord kunnen fungeren zonder dat deze professional veel tijd hoeft vrij te maken.

Op de derde plaats blijken vraagstukken van de professionals in de Doetanks nauwelijks aan te sluiten bij vraagstukken van de politieke top (namelijk bezuinigen, de terugtrekkende overheid of decentralisaties) of andere prangende maatschappelijke vraagstukken die spelen in de publieke sector (zoals in de jeugdzorg). Hoewel we willen vasthouden aan de bottom-up benadering, die toch de kern vormt van Slimmernetwerk, willen we volgend jaar ook een spin-off creëren: “het Slimmernetwerk-Lab”. Dit experiment zal zich richten op belangrijke maatschappelijke vraagstukken die probleemhouders kunnen indienen. De aanpak zal geïnspireerd zijn door social design en betreft niet alleen professionals maar alle betrokkenen bij een concreet vraagstuk om gezamenlijk een ander type oplossing te vinden en te toetsen.

Over de evaluatiemethodiek

De Doetanks zijn geëvalueerd aan de hand van kwalitatieve interviews met initiatiefnemers en/of coaches (één à twee interviews per Doetank). In 2013 is besloten om meer diepgaande informatie te verzamelen in aanvulling op de kwantitatieve evaluatie van de Doetanks in 2012.¹⁰ Naast deze interviewronde zijn afgeronde Doetanks door Doetank-leden samen met de coach en/of TNO face-to-face geëvalueerd. De Slimmernetwerk Cafés zijn geëvalueerd door middel van enquêtes onder bezoekers en gesprekken met de deelnemers vanuit het consortium. De website, LinkedIn-groep en Twitter-activiteiten zijn geëvalueerd aan de hand van de beschikbare statistieken en

aangevuld met ervaringen van de verantwoordelijken voor deze activiteiten vanuit het consortium. Daarnaast hebben de consortiumpartners het Slimmernetwerk als geheel geëvalueerd en is er een bijeenkomst georganiseerd met leden van de LinkedIn-community over de Doetank-methode in het algemeen en adoptie, implementatie en opschaling meer specifiek.

¹⁰ De evaluatiegesprekken van de Doetanks zouden in eerste instantie in 2013 door de coaches met behulp van een zelfmonitorsinstrument worden afgenomen, maar de coaches hebben dit uiteindelijk - op twee na - niet gedaan. Vervolgens heeft TNO alsnog geprobeerd informatie van alle Doetanks te verzamelen, maar gezien de beperkte tijd en middelen die beschikbaar waren, moeten we voorzichtig zijn met het trekken van (harde) conclusies. De evaluatie van de Doetanks in 2014 zal, mede daarom, weer in zijn geheel door TNO worden uitgevoerd.