

SLIMMER NETWERK

Innoveren van onderop in de publieke sector met Slimmernetwerk: pril en hoopvol

Peter Oeij & Wouter van der Torre

15 juli 2013

Deze bijdrage gaat over 'bottom up' innovatie door professionals in de publieke sector. Dat biedt kansen. Maar politiek-bestuurlijke aandacht is gewenst. Deze vorm van innoveren is als een ontluikende lentebloesem.

De publieke sector staat voor het duivelsdilemma om kwaliteit te blijven leveren voor de burger met steeds minder middelen. Het is een productiviteitsstrategie die te omschrijven is als 'dezelfde output, met minder middelen'.¹ Om met krimpende financiële mogelijkheden goed je werk te blijven doen is innovatie door slimmer werken een bittere noodzaak. Innoveren is echter niet makkelijk. Managers denken vaak dat innovatieprocessen goed planbaar en regisseerbaar zijn.² Dat is niet zo. Zeker bij maatschappelijke vernieuwing, omdat de mens een centrale rol speelt bij zowel de innovatoren, de onderwerpen als bij de eindegebruikers, de burgers. Denk maar aan vraagstukken als schuldhulpverlening, integrale jeugdzorg, en

¹ Oeij, P. R. A., Van Rhijn, J. W., & Graaf, H. A. L. M., De Looze, M. P., & Ten Have, K. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case: De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O: Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66(4), 31-50.

² Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. London and New York: Routledge.

leefbaarheidsverbetering van achterstandswijken. Bij dergelijke vraagstukken zijn er veel 'stakeholders' en organisaties betrokken. Belangen lopen vaak uiteen. Vraagstukken raken elkaar. Samenwerking is nodig. Innovatie in zulke contexten is zeer moeilijk, want deze vraagstukken zijn complex en erg onvoorspelbaar. Top-down innoveren alleen is dan geen goede benadering. Dan mislukken innovaties beslist.³

Over innovatie rond maatschappelijke vraagstukken weten we dat deze niet zijn op te lossen met technologische en economische innovatie alleen. Bij zulke vraagstukken zijn veel factoren als oorzaken en gevolgen op een ingewikkelde manier met elkaar verweven. Een sociaal innovatieve benadering kan uitkomst bieden.⁴ Dit zijn vaak lokale, bottom up initiatieven. Toegepast op de publieke sector en het openbaar bestuur, betekent dit meer samenwerking en afstemming tussen publieke sector-professionals, burgers en private organisaties.⁵ Een hobbel die daarbij moet worden geslecht, is dat innoveren in de publieke sector wordt geremd door het

³ Oeij, P. & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties die werken. In F. Vaas en P. Oeij (red.), *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. (pp. 293-313). Den Haag: Boom | Lemma.

⁴ Bureau of European Policy Advisers (2011). *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: European Commission. Zo'n sociaal innovatieve benadering, ook wel 'design thinking for social innovation' geheten, maakt gebruik van lokale betrokkenen, hun draagvlak, hun betrokkenheid en hun creativiteit en kennis. (Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 30-35). Sociale innovatie wordt overigens in Europa breder opgevat dan in Nederland en België, namelijk als maatschappelijke innovatie.

⁵ Bourgon, J. (2011). *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

ontbreken van een 'sense of urgency', zoals in de private sector (concurrentie).⁶

Slimmernetwerk⁷ is opgericht in 2011 vanuit de gedachte dat succesvol innoveren de samenwerking vereist tussen velen, maar waarbij de publieke professional, opererend van onderop, de cruciale schakel is. Slimmernetwerk is een netwerk voor innovatieve professionals in de publieke sector, en biedt een omgeving voor kleinschalige innovatie-experimenten. Publieke professionals werken samen in zogeheten Doetanks aan innovatieve oplossingen voor maatschappelijke en organisatorische vraagstukken. Zij doen dit samen met burgers of met collega's binnen de overheid. Er zijn thans zo'n 25 Doetanks actief. Deze bottom-up innovatoren worden ondersteund door externe coaches, door kennisdelingsbijeenkomsten (Slimmernetwerk-café's), het kennisportaal www.slimmernetwerk.nl en een actieve LinkedIn-groep. Slimmernetwerk is een knooppunt van ongeveer 3.500 LinkedIn-participanten, een tiental partnerorganisaties, en een handjevol persoonlijke 'supporters' binnen de publieke sector (opinieleiders, experts en managers in de publieke sector)⁸. Slimmernetwerk poogt zelfmanagement bij innovatie te prikkelen onder publieke professionals, en bestuurlijke steun te

⁶ De Bruin, H., Kerpershoek, E. & Dunning, B. (Maart 2011). *Sturing van slimmer werken. Ruggensteun voor initiatieven in de haarvaten van de publieke sector*. Essay. IPSE Studies. Delft: TU Delft.

⁷ Sigaloff, C.L. (Januari 2013). Innoveren door professionals. In: Thaens, M., Meijer, D., Wijnants, L., & Van den Burg, C. (red.). *TRENDS. De publieke sector innoveert!* (pp. 88-90). Zp: PBLQ.

⁸ Een projectgroep bestaande uit Kennisland, KafkaBrigade, TNO en het ministerie van BZK ondersteunt het Slimmernetwerk en beheert de website, met een subsidie van het Ministerie van BZK.

organiseren, zodat verspreiding en borging een grotere kans krijgen.

De vraag in deze bijdrage is wat de kansen en aandachtspunten zijn van Slimmernetwerk? We beantwoorden deze vraag door de vraagstukken van Doetanks te beoordelen op hun slaagkans.

Doetanks en de praktijk van bottom-up innoveren

Hoe is de werkwijze? Een publieke professional met een vraagstuk neemt contact op met Slimmernetwerk en gaat in gesprek met een van de coaches. Samen beoordelen zij het vraagstuk op relevantie en kans op succes. Relevantie wordt bepaald door de bijdrage aan: publieke waardecreatie in brede zin; het versterken van professionele autonomie voor betrokkenen; en efficiëntere en effectievere dienstverlening. Met dezelfde of minder middelen wordt een betere of minstens even goede dienstverlening gerealiseerd. De kans op succes wordt ingeschat aan de hand van de aanwezigheid van een concrete organisatie of manager voor wie de oplossing van nut is, en die de ontwikkelde oplossing wil implementeren; de initiatiefnemer toont zich gemotiveerd en capabel, en heeft tijd en ruimte. Na een positief oordeel, wordt het vraagstuk verdiept met een supporter die meedenkt over een aanpak en bestuurlijke steun. Vervolgens worden Doetank-leden gezocht om samen met de initiatiefnemer de oplossing te ontwikkelen. Doetanks bestaan uit 3-10 professionals uit de publieke sector, afkomstig uit verschillende organisaties, soms uit verschillende overheidslagen, soms uit andere sectoren.

De beginfase 'ontdekken' dient uit te monden in een nadere concretisering van het vraagstuk, een plan van aanpak, een Doetank met geëngageerde leden en een organisatie/manager/bestuurder als opdrachtgever en adopter voor de oplossing. In de erop volgende fase 'ontwerpen & uitproberen' ontwikkelt de Doetank onder begeleiding van de externe coach de innovatieve oplossing en gaat deze vervolgens implementeren bij de adoptie-organisatie/manager/bestuurder. De Doetank maakt daartoe een business case⁹ van de innovatie voor de ontvangende organisatie. De supporter helpt waar mogelijk om deuren te openen op het juiste niveau. De coach ondersteunt, coördineert,

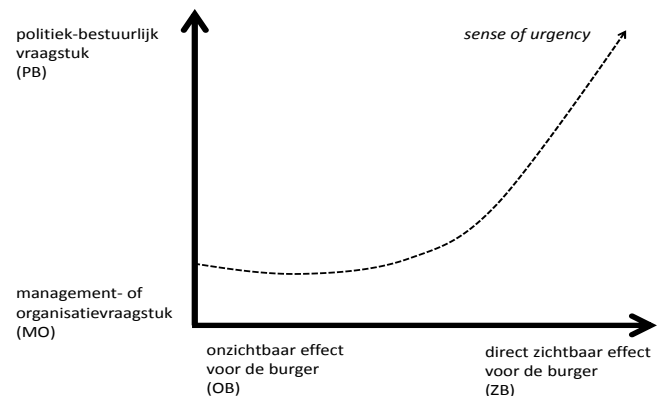
⁹ Oeij et al., op. cit, p. 38 e.v.

verbindt en bewaakt het proces zonder probleemeigenaar te worden. Het resultaat hangt af van de snelheid en volledigheid van het implementeren van de innovatieve oplossing. Het minimum-resultaat is het in gang zetten van de implementatie, waarbij de condities voor adoptie (borging) en de mogelijkheid voor diffusie (verspreiding) expliciet worden gemaakt door een 'narratief'. Dat kan een document, filmpje, of verhaal zijn. Hoe succesvoller de oplossing, hoe groter de kans op navolging, en dus hoe groter de kans op 'opschaling'. In de laatste fase 'reflectie en & diffusie' kijkt de Doetank samen met de coach terug op de, al of niet succesvol, uitgevoerde taak. Enerzijds evalueert men wat men zelf heeft geleerd van het experiment, anderzijds evalueert men (nogmaals) de mogelijkheden voor diffusie en adoptie door anderen.

We hebben intussen ervaringen opgedaan die inzicht geven in determinerende krachten achter succesvol innoveren of vernieuwen. Determinanten van innovatie zijn te herleiden uit een mix van kenmerken, namelijk kenmerken van de innovatie zelf (o.a. duidelijk, bruikbaar, heeft voordeel); van toekomstige gebruikers (o.a. gebruiksvriendelijk, uitvoerbaar/ implementeerbaar, eigenaarschap, prettige ervaring), van de organisatie(s) (o.a. draagvlak op elk niveau, goede besluitvorming en samenwerking, juiste expertise beschikbaar, gezaghebbende opinieleider/trekker, tijd, middelen, goed projectplan) en van de sociaal/bestuurlijk-politieke omgeving (stakeholders werken mee, investeren tijd en middelen, verlenen prioriteit).¹⁰ Van deze determinanten springen nut voor gebruikers, draagvlak, gezaghebbende opinieleiders en politiek-bestuurlijke stakeholders het meest in het oog. Want hoewel elke innovatie een unieke mix van kenmerken vergt, lijken bij de onderwerpen van Doetanks namelijk twee dimensies doorslaggevend te zijn. Er is sprake van innovatie die de burgers zelf merken en er

¹⁰ Fleuren, M., Wiefferink, K. & Paulussen, T. (2010). Checklist determinanten van innovaties in gezondheidsorganisaties. *TSG Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 88 (2), 51-54.

wordt urgentie ervaren op politiek-bestuurlijk niveau (Figuur 1).



Figuur 1: Dimensies bij innoveren met Doetanks

De horizontale dimensie over het zichtbare 'effect voor de burger' gaat over de mate waarin burgers meteen wat merken van innovaties. Van 1-loketservice en internetdienstverlening (lees: regel het zelf vanachter je laptop), merkt de burger wellicht meteen de gevolgen. Deze dimensie betreft de verschuiving bij de overheid die in haar dienstverlening vrijwel alles zelf initieert en uitvoert, naar een overheid die haar dienstverlening steeds meer vormgeeft via co-creatie en co-productie met de burger.¹¹ Co-creatie en co-productie met burgers wordt beschouwd als innovatief, omdat dit een vernieuwende productiewijze is met mogelijkheden voor publieke waardecreatie met behulp van nieuwe ICT en sociale media. Het kan de interactie tussen professionals en burgers versterken en kan kostenbesparend uitwerken op de werkprocessen van de overheid. Aan het andere uiteinde van deze dimensie – 'onzichtbare effecten' - kan de lezer denken aan oplossingen voor 'traditionelere' vraagstukken over bestuurlijke

¹¹ Bourgon op. cit, Brown & Wyatt, op. cit, Steen, M. van der & Twist, M. van (Mei 2008). *Repertoires voor regelreductie – de goede bedoelingen voorbij*. Den Haag: InAxis, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

‘drukte’ en organisatorische knelpunten die de kwantiteit en kwaliteit van het werk belemmeren, maar ook ketensamenwerking, landelijke herindeling en ‘shared services’ op het gebied van ICT. Die oplossingen kunnen (organisatorisch) innovatief zijn, zonder dat de burger er iets van merkt.

De verticale dimensie ‘politiek-bestuurlijk vraagstuk – management- of organisatievraagstuk’ gaat over zichtbaarheid: sommige vraagstukken zijn politiek gevoelig, waar andere vooral organisatie-interne aangelegenheden zijn. Schrijnende gevallen zoals burgers die bekneeld raken in de bureaucratie waarop vervolgens de media haar aandacht richten, komen snel in beeld bij politici en bestuurders die daarop ‘moeten’ reageren. Interne organisatievraagstukken, zoals de beruchte ‘paarse krokodil’, kunnen daarentegen heel lang onzichtbaar blijven. De politiek-bestuurlijke urgentie is dus zeer verschillend op deze dimensie.

Op basis van de Doetanks die tot dusverre zijn gestart, is onze veronderstelling (hypothese) dat naarmate vraagstukken meer kenmerkend zijn voor politiek-bestuurlijke issues en zichtbaarder zijn, dat wil zeggen op ‘het snijvlak overheid-burger’, er meer aandacht voor is en meer (externe) druk om de Doetank te laten slagen. Meer aandacht en druk is weliswaar geen garantie voor succes, maar geeft wel uitdrukking aan een ‘sense of urgency’ om het probleem aan te pakken en op te lossen. Daarmee wordt de kans groter op diffusie, adoptie en opschaling, dan wanneer deze aandacht en druk afwezig zijn. In tabel 2 zijn 10 van de ongeveer 25 lopende Doetanks getypeerd aan de hand van hun onderwerp en doel, het type vraagstuk, en hun kans op opschaling en mate van urgentie.¹² Bij het type vraagstuk grijpen we

terug op figuur 1 en beoordelen het vraagstuk op de dimensies politiek-bestuurlijk (PB) versus management- of organisatievraagstuk (MO), en op de dimensie onzichtbaar effect voor de burger (OB) versus zichtbaar effect voor de burger (ZB). Bij hun kans op opschaling geven we de kans op adoptie en de kans op diffusie. We beoordelen de huidige stand van zaken (medio 2013) in termen van ‘hoge urgentie’ of ‘matige urgentie’. Bij een hoge urgentie achten wij de slaagkans van de Doetank als gunstig.

Van de 10 Doetanks beoordelen we de urgentie van vier als hoog en van zes als matig. De ‘hoog urgente’ Doetanks zijn vaak politiek-bestuurlijk gevoelig en soms een innovatieve oplossing. De zes ‘matig urgente’ Doetanks zijn meestal management- of organisatiekundige problemen die zich, op een uitzondering na, niet bewegen op het snijvlak overheid-burgers.

Tabel 2: Doetanks naar onderwerp en doel, type vraagstuk en kans op opschaling

Legenda:

* politiek-bestuurlijk PB/Management- of organisatievraagstuk MO, onzichtbaar effect voor burger OB / zichtbaar effect voor burger ZB.

¹² Deze 10 zijn gekozen omdat deze in een stadium verkeren van voldoende voortgang zodat er in evaluatieve zin uitspraken over zijn te doen. Andere doetanks zijn in een beginfase of (onverhoeds) geëindigd.

Doetank	Onderwerp en doel	Type vraagstuk	Kans op opschaling / Mate van urgentie
1. Kennisbehoud Publieke Sector	Door vergrijzing en uitstroom van professionals cruciale kennis borgen. Oplossing gericht op methodiek kennisdeling in en tussen organisaties voor multidisciplinaire samenwerking	MO / OB vraagstuk. Geen innovatie op snijvlak overheid-burger	Kans op adoptie en diffusie is reëel. Urgentie: matig
2. Maatschappelijk Rekenkameronderzoek	Bewust maken van de verschillende manieren van Rekenkameronderzoek door middel van een artikel, een campagne en een experiment in gemeente Ronde Venen. (meer gericht op 'leren van andere manieren' dan alleen op 'afrekenen' van beleidseffecten)	Vooraf MO / OB vraagstuk, want geen innovatie op snijvlak overheid-burger. Maar heeft wel PB gevoeligheid omdat het raakt aan goed besturen	Kans op adoptie van experiment is reëel; diffusie van de inzichten is reëel. Urgentie: matig
3. Beleefde belemmeringen rond arbeidsmobiliteit	Cultureel beleefde belemmeringen voor mobiliteit inventariseren en reduceren. Experiment voor vrijwillige mobiliteit.	MO / OB vraagstuk. Geen innovatie op snijvlak overheid-burger	Kans op adoptie is reëel in een gemeente, bij een waterschap en bij een landelijke dienst; daarmee is diffusie ook reëel. Urgentie: matig
4. Doetank Jong in Zicht	De Jonge Ambtenaar structureel een belangrijkere rol laten spelen in het vernieuwingsproces bij de overheid. Door het zelf doormaken van vernieuwing in een organisatie.	Kan een PB / ZB vraagstuk worden omdat thema's linken aan jeugdzorg en stadsvernieuwing.	Kans op adoptie en diffusie is onzeker (ontdekkingsfase). Urgentie: hoog
5. Gemeente zonder huis I: loslaten!	Naast een nieuw dienstverleningsconcept wil gemeente Molenwaard een 'ondersteunende' gemeente worden door loslaten en meer overlaten aan (actieve) burgers.	PB / ZB vraagstuk	Adoptie is reëel want in Molenwaard zal het experiment plaatsvinden. Urgentie: hoog
6. Gemeente zonder huis II: Rugzakje voor functional tooling?	Werken zonder gemeentehuis. Experiment gaat over wat dit betekent voor mobiel werken (met sociale media) en voor de administratie (onoverzichtelijk en tijdrovend) met behulp van een 'rugzakje' voor functionele tooling	Het ikt een MO / OB vraagstuk, maar vanwege de geheel vernieuwde inbedding is het ook een PB vraagstuk, en mogelijk zelfs ook een ZB vraagstuk (als het de burger gaat raken)	Adoptie is reëel omdat gemeenten, waterschappen en diensten met deze situatie worden geconfronteerd. Urgentie: hoog
7. Rol in regiegemeente	De veranderende de rol van de gemeente-/provinciesecretaris in de nieuwe gemeente of provincie. Zes denk-experimenten met nieuw management en leiderschap bij organisatie-ontwikkeling. O.a. gemeente Lelystad over de overerving van armoede; en gemeente Ronde Venen over publiek-private samenwerking bij de vestiging van een museum. Resultaten zijn publicaties, bijeenkomsten en intervisie.	PB / ZB en MO vraagstuk	Adoptie en diffusie van het gedachtegoed dat wordt ontwikkeld is reëel. Urgentie: matig
8. Slim en verantwoord innen (Schuldhelpverlening)	Integreren van de keten van schuldhelpverlening zodat probleemgezinnen beter bediend worden. Thans wordt een pilot voorbereid met verschillende stakeholders rond het anders innen van boetes bij mensen met schulden.	PB / OB / MO vraagstuk. Het is een PB vraagstuk omdat op hoog niveau de weg is vrijgemaakt voor samenwerking ('best persons'). Het gaat vooral om verbetering van ketensamenwerking (OB / MO), zonder dat de burger betrokken wordt.	Kans op adoptie is groot, hoewel partijen moeite hebben om tot overeenkomst te komen. Kans op diffusie is klein omdat het vraagstuk erg gecompliceerd is (d.w.z. afstemmen van stakeholders). Urgentie: hoog
9. Train je collega	Train je collega is een concept waarbij collega's leren van collega's dat is ontwikkeld in de gemeente Amsterdam. Doel is dat dit concept wordt omgewerkt tot een handleiding en dat die verder verspreid wordt.	OB / MO vraagstuk.	Adoptie is feitelijk al gerealiseerd; diffusiekans is erg groot, mede omdat het een makkelijk te kopiëren oplossing is. Urgentie: matig
10. Voor je Buurt (VJB)	Buurtinitiatieven stimuleren en steunen met een online tool die vraag en aanbod voor maatschappelijke initiatieven matcht Het ultieme doel is dat de organisatie achter VJB na de pilot zelfstandig en opereert als hét crowdfunding- en sourcing platform voor buurtinitiatieven in Nederland.	ZB – vraagstuk. Bij dit vraagstuk is de overheid eigenlijk helemaal niet betrokken. Initiatieven komen van burgers en uiteindelijk lossen burgers hun eigen vraagstukken op.	Adoptiekans is groot. Buurtbewoners zetten het zelf in gang. Diffusiekans is reëel, mits een uitvoerbare en aantrekkelijk business model ontstaat voor andere buurtorganisaties. Urgentie: matig

Slimmernetwerk als netwerk: naar een hechtere verankering?

Met de kans op het niet slagen van Doetanks komt het innoveren door professionals als beweging, als netwerk mogelijk niet van de grond. Hoe hechter Slimmernetwerk in zijn politiek-bestuurlijke omgeving is verankerd, des te groter zijn kans op continuïteit. Slimmernetwerk is voor zijn succes en bestaansrecht volledig afhankelijk van de inzet van de leden van de Community of Practice (CoP).¹³ De leden selecteren zichzelf. Hun drijfveer is passie, betrokkenheid en identificatie met de groep. En de duur van een CoP is 'zo lang als er een belang is in het handhaven van de groep'.¹⁴ Er is een aantal kansen en bedreigingen verbonden aan de organisatorische verankering van Slimmernetwerk.

Kansen voor binding en verankering:

- Laagdrempelige manier voor bottom-up innovatie; elk vraagstuk over 'slimmer werken' is welkom vanuit elke geleding van de publieke sector; iedereen met een 'goed' idee (relevant, kansrijk) is welkom;
- Interactie met de burger kan geoptimaliseerd worden; ook burgers kunnen met initiatieven komen en laagdrempelig contacten leggen met publieke diensten; positief vanuit het democratische en participatieve perspectief;
- Zelfredzaamheid en zelfmanagement kunnen worden ondersteund en gevoed;
- Bottom-up innovaties hebben mogelijk relatief snel en veel draagvlak op uitvoerend niveau in organisaties en onder burgers, zeker als burgers er meer bij worden betrokken.

Bedreigingen door gebrekkige binding en verankering:

- Er is nog vaak een beperkte 'groepsidentiteit' waardoor korte termijnbelangen de continuïteit en de richting van het verband/verbond tussen de leden zal bepalen; eveneens bestaat daardoor een zekere mate van 'vrijblijvendheid' en 'free rider gedrag' bij Doetankleden;
- Bij Doetankvraagstukken is veelal geen duidelijke verbinding met maatschappelijke innovatievraagstukken op het niveau van de samenleving als geheel en met typen innovaties zoals die zich voordoen in organisaties (bijv. [ICT-]technische, organisatorische, HR/personeelsbeleid). Adoptie, diffusie en opschaling zijn daardoor ambitieus;
- Er is geen 'hechte organisatie' of een gefocust gemeenschappelijk doel. De Doetanks zijn eilandjes in

een netwerk; elke Doetank heeft een eigen probleem op te lossen op een eigen manier en in beginsel kunnen Doetanks dit doen onafhankelijk van elkaar. Er is wel een algemeen gedeelde wens om aan vernieuwing te werken.

In de contacten tussen de projectgroep/coaches en het ministerie van BZK is duidelijk dat het ministerie zichzelf niet al te nadrukkelijk op voorgrond zet als financieel ondersteuner van het netwerk, met het idee dat veel sturing van bovenaf niet in dat concept past wanneer innovaties van onderop komen. BZK is wel warm voorstander van managers die innovaties door hun professionals omarmen en deze borgen. Maar het past niet dat BZK intervenieert in zulke publieke organisaties. Rond Slimmernetwerk is vanuit het publieke bestel geen beschermende structuur die zegt, we gaan nu iets doen dat strijdig is met het bestaande beleid, maar dat is niet erg, want zulke experimenten zijn nodig.

In Slimmernetwerk participeren voornamelijk uitvoerende professionals. Op dit moment heeft Slimmernetwerk niet echt een zeer zichtbare, vitale coalitie van gewichtige bestuurders en managers met hun netwerken op hoger niveau met de professionals op de werkvloer en zijn netwerken. Het zijn met name gemotiveerde en idealistische personen van binnen en buiten de publieke sector die gezamenlijk of afzonderlijk van elkaar veranderingen willen in het bestel. Slimmernetwerk is nog geen hechte Community of Practice omdat de samenwerking en samenhang nog niet zijn volgroeid. Bovendien zijn er zijn nog maar weinig burgers aangehaakt bij dit initiatief, voor wie het uiteindelijk allemaal te doen is.

Besluit

Het is goed dat BZK dit Slimmernetwerk met Doetank experimenten heeft opgezet. Maar het blijkt dat innovatie van onderop ook vraagt dat er ondersteuning van bovenop nodig is om Doetanks met potentiële goede ideeën ook verder te brengen.

Slimmernetwerk en de Doetanks zijn samen een hoopvol initiatief om innovatie, uitgedaagde professionals en goed bediende burgers met elkaar te verbinden. In het licht

¹³ Wenger, E.C. & Snyder, W.M. (2000).

Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, January-February, 139-145 (P. 142).

¹⁴ Wenger en Snyder, op. cit.

van de noodzakelijke besparingen op de publieke sector is dit een van de weinige routes naar kostenbeheersing met behoud van kwaliteit die ons rest. Tegelijk baart de wat kwetsbare institutionele inbedding van Slimmernetwerk ons zorgen. Innovatie kun je niet 'pushen'¹⁵, maar het zou goed zijn als er veel support op hogere niveaus in het openbaar bestuur is. Meer bestuurders, managers en professionals zouden zich mogen aansluiten bij het netwerk als zij bottom up innovatie door professionals een warm hart toedragen.

Auteurs: drs. P.R.A. Oeij (TNO en Slimmernetwerk),
drs. W. van der Torre (TNO en Slimmernetwerk)
Noot: met dank aan de leden van Projectgroep Slimmernetwerk voor bijdragen en commentaar.

Citeersuggestie:

Peter Oeij & Wouter van der Torre (15 juli 2013). Innoveren van onderop in de publieke sector met Slimmernetwerk: pril en hoopvol .

Downloadbaar via:

<http://bit.ly/19CoO2w>

¹⁵ Oeij en Vaas, op. cit.