

# Er is meer licht dan door het raam kan worden gezien.

Leren van tien  
vernieuwende  
voorbeelden  
ideeënmanagement  
bij de Rijksoverheid

**rapport nummer**

091162-01

**datum**

Leiden, 29 januari 2010

**opdrachtgever**

Ministerie van Binnenlandse Zaken,  
Directie Openbaar Bestuur en Democratie,  
Project Rijksambtenaar van de Toekomst

**uitvoering**

Instituut Maatschappelijke Innovatie  
Willemijn Dekker  
Guido Enthoven  
Janjoost Jullens



# Inhoudsopgave

<u>Inleiding</u>	<u>5</u>
<u>Gekozen casussen en vraagstelling</u>	<u>7</u>
<u>Tien casussen</u>	<u>9</u>
Innovatie in Dialoog	10
Idee VROM	13
Idee VenW	16
Leven met Water	19
InnovatieTestCentrum	22
Casusadoptie	25
Internetconsultatie Justitie	27
Koplopersloket	29
Voedselinitiatieven	31
www.neemtinitiatief.nl	33
<u>Analyse</u>	<u>37</u>
Spectrum	37
Proces	40
Organisatie	42
<u>Richting de toekomst</u>	<u>45</u>
<u>Bijlage: groslist projecten</u>	<u>49</u>



# 1. Inleiding

## Ideeën vanuit de samenleving

Langzaam maar zeker dringt bij overheden het besef door dat er in de samenleving een schat aan ideeën leeft, die kunnen bijdragen aan het verwezenlijken van de ambities van het overheidsbeleid. Meer en meer ook wordt er geëxperimenteerd met methoden om die ideeën te genereren, te verzamelen en te benutten. Er zijn prijsvragen, loketten, platforms, cocreaties en uitgebreide innovatieprogramma's opgetuigd. Soms hebben maatschappelijke initiatieven alleen een steuntje in de rug nodig, soms ontstaat een cocreatie tussen overheid en maatschappelijke partners, soms worden ideeën overgenomen in beleid en uitvoering. Het gaat over strategie, beleid, uitvoering en soms zelfs over de werkwijze van de overheid. Kortom er gebeurt veel en het veld is breed en divers.

Met de sombere bril echter, kunnen we constateren dat slechts een beperkt aandeel in beleid en uitvoering werkelijk in dialoog met de samenleving tot stand komt. Dat zelfs als er een veelvoud aan ideeën wordt gegeneerd, er slechts enkele tot realisatie komen. Dat het ambtelijk apparaat er helemaal niet op is ingesteld om ideeën van buiten te benutten. Dat de experimenten met ideegeneratie worden uitgevoerd door kleine groepjes koplopers die vaak moeilijk aansluiting vinden bij beleidsafdelingen.

Het genereren en benutten van ideeën uit de samenleving is een voorhoedegevecht. Een kansrijk voorhoedegevecht. Waar de ideeën werkelijk de ruimte krijgen, is het succes aantoonbaar. Bovendien geven een aantal maatschappelijke trends een wind mee: de steeds mondigere burger met maatschappelijke betrokkenheid, de opkomst van "2.0" waarin openheid, interactie, netwerken en de wisdom of the crowds de drijvende begrippen zijn.

## Vraagstelling

Geagendeerd door Idee VenW, Idee VROM en het Buitenhuis, wordt vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken het initiatief genomen tot Idee Rijk: een rijksbrede visie met bijpassend instrumentarium op het benutten van ideeën uit de samenleving. Met Idee Rijk wil Binnenlandse Zaken meer ruimte en steun geven aan maatschappelijk initiatief, meer actieve samenwerking organiseren tussen overheid en samenleving in het ontwikkelen en implementeren van beleid. Om zo beter beleid te voeren en bovendien rijksambtenaren te leren te en te helpen om de denkkraft van burgers en bedrijven beter te benutten.

Het IMI is gevraagd hiervoor een eerste verkenning te doen, door tien casussen te onderzoeken, waarin de Rijksoverheid ideeën uit de samenleving genereert en benut.

***Wat speelt er, wat zijn bruikbare handvatten voor Idee Rijk en wat zijn de belangrijkste denkrichtingen voor de toekomst?***

Deze verkenning dient als input voor een verdere ontwikkeling van visie en instrumentarium.

## Deze verkenning

Dit is het verslag van een verkenning. Geen evaluatie en geen compleet overzicht maar een zoektocht naar lessen. In een ruime maand tijd hebben wij tien casussen onderzocht: Idee VROM, Idee V&W, het Koplopersloket, het Innovatietestcentrum van Rijkswaterstaat, Casusadoptie, Innovatie in Dialoog, Leven Met Water, Internetconsultatie Wetgeving, Voedselinitiatieven LNV en [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl). Dit is een bonte verzameling, samengesteld om een breed beeld te schetsen en zoveel mogelijk ingrediënten voor Idee Rijk te vergaren.

Van elke casus hebben wij een factsheet gemaakt met daarin de belangrijkste kenmerken en lessen. Vervolgens hebben wij door de oogbaren gekeken: wat zijn de rode draden, de belangrijkste lessen, spanningen en vraagstukken? Om te besluiten met een aantal toekomstperspectieven – geen complete scenario's, maar denkrichtingen die volgens ons de moeite van het onderzoeken waard zijn. Naar onze mening is die opzet geslaagd, met veel dank aan alle geïnterviewde projectleiders en programmamanagers.

Lopende het onderzoek hebben wij geregeld de gedachten gescherpt met een aantal mensen van Binnenlandse Zaken (Marloes Pomp en Gerbrand Haverkamp - Vernieuwing Rijksdienst, Jornt van Zijl en Jan Schrijver – Burgerschap en Democratie), VROM (Bob Zijderveld – Idee VROM, Renee Meijer – Communicatie) en collega-bureau Dutch (Ruben Nieuwenhuis, Peter Kuyt, Jildou Steensma). Waarvoor dank.

## 2. Casussen en vraagstelling

### Keuze van de casussen

Waarom deze tien casussen? Ideemanagement bij de overheid is een erg breed begrip, dat op talloze manieren onder te verdelen valt: in welke beleidsfase, welke inhoud, welke rol neemt de overheid, welke rol nemen de indieners van ideeën, gaat het over beleid of uitvoering? Hoe groots en hoe gestructureerd is het aangepakt? En misschien wel het belangrijkste: wat is het doel van project? Innovatie stimuleren? Beleid verbeteren? Initiatief vanuit de samenleving faciliteren? Leren om anders te werken? Et cetera. Met tien casussen is het niet mogelijk dekkend te zijn.

Wij hebben gekozen voor verscheidenheid, niet voor representativiteit:

- Bij Innovatie in Dialoog is aan een aantal marktsectoren gevraagd om zelf het innovatiebeleid te ontwikkelen dat EZ moet voeren.
- Idee VROM en Idee V&W zijn platforms voor *unsolicited proposals*: honderden ideeën komen binnen, ambtenaren selecteren en proberen de beste ideeën verder te helpen binnen en soms buiten de organisatie.
- Leven met Water is een grootschalig zes jaar lopend kennisprogramma waarin ruim honderd partijen, markt, overheid en kennisinstellingen gezamenlijk werken aan kennisontwikkeling en implementatie in waterbeheer.
- Het InnovatieTestCentrum van Rijkswaterstaat bedrijft volle cocreatie met marktpartijen: bedrijven met innovatieve producten in de grond-, weg- en waterbouw kunnen in een intensieve samenwerking met het ITC een validatieonderzoek uitvoeren.
- Casusadoptie is een intern traject, waarin ambtenaren leren om met de blik van een burger of ondernemer naar beleid te kijken.
- Internetconsultatie Justitie legt zich toe op het toetsen en verfijnen van nieuwe wetgeving: conceptwetteksten worden aan de samenleving neergelegd met de vraag naar verbetervoorstellen.
- Koplopersloket is tweedelijns hulp voor ondernemers met innovatieve producten: zij helpen de ondernemers een stap verder richting samenwerking en expertise, financiering of extra ruimte in de regelgeving.
- Voedselinitiatieven is begonnen vanuit de samenleving: talloze ideeën rond 'Duurzaam Voedsel' zijn bij LNV aangedragen. LNV heeft besloten de initiatieven te omarmen, verder te helpen en te benutten voor haar eigen beleidsontwikkeling.
- www.neemtinitiatief.nl tenslotte, is een digitale marktplaats voor ideeën, waarin de principes van sociale netwerken centraal staan. Weliswaar gericht op ambtenaren, maar qua methodiek zeker ook interessant voor ideeën uit de samenleving.

Kortom, het is een breed palet aan vormen, structuren, doelen en werkwijzen. En geeft daarmee een caleidoscopisch beeld van mogelijkheden, kansen en valkuilen.

## Onze onderzoeksbril

Alle gegevens hebben wij verzameld via internet, rapporten en één uitgebreid interview per casus, in de meeste gevallen met de projectleider of programmanager. Bij een verkenning hoort geen kant-en-klare vragenlijst, maar wel een aantal belangrijke thema's.

Bij alle cases zijn wij nagegaan:

- Hoe is de rolverdeling tussen de Rijksoverheid en de andere partijen?
- Om wat voor idee gaat het, met welk doel?
- Op welk niveau speelt het? Strategie, beleid, uitvoering?
- Wat is de vorm en de werkwijze van de projectorganisatie?
- Welke instrumenten zijn er ingezet en hoe pakken die uit?
- Hoe is een projectorganisatie ingebed in een departement of dienst?
- Wat is de doelgroep van het loket en hoe wordt die bereikt?
- Wat zijn de successen, wat zijn de valkuilen?
- Wat wil de projectleider meegeven aan IdeeRijk?

Een paar thema's hebben hierbij continu onze aandacht gehad:

- Doorwerking: hoeveel ideeën worden nu werkelijk opgepikt? En hoe is het project hierop ingericht?
- Hoeveel beslissingen, welke bevoegdheden durft de overheid werkelijk uit handen te geven? Vooral op het keuzemoment 'welke ideeën gaan er door' is dit een spannende vraag.
- De verhouding tussen het belang van structuur en instrumentarium enerzijds en mens en vaardigheden anderzijds.



## 3. Tien casussen

Op de volgende pagina's zijn tien factsheets weergegeven, met daarin omschrijvingen van en lessen uit de onderzochte casussen.

## Innovatie in Dialoog EZ

### 1. De essentie van het project

Met Innovatie in Dialoog (één van de uitkomsten van het Innovatieplatform) vraagt EZ een aantal marktsectoren om een gemeenschappelijke visie en strategische agenda te ontwikkelen. Dit is 'de programmatische aanpak', waarin EZ centraal stelt dat de markt zelf haar kansen en behoeften het beste kent.

Clusters van marktpartijen en kennisinstellingen uit oa. de sectoren Chemie, Creatieve Economie, Life Sciences and Health en Watertechnologie worden gevraagd om visie, strategie en een uitvoeringsprogramma te ontwikkelen. Dit gaat zowel over eigen inspanningen als over het door EZ te voeren beleid, inclusief bijvoorbeeld regelingen.

SenterNovem faciliteert en monitort, een Strategische Advies Commissie (SAC) en vervolgens de minister toetsen de plannen. EZ en eventueel andere departementen beslissen over mogelijke overheidsteun en de vorm waarin die wordt gegeven.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Organisatie*

EZ heeft de begeleiding en monitoring uitbesteed aan NL Innovatie (voorheen SenterNovem). Elk cluster heeft een begeleider (front office NL Innovatie). De monitoring en uitvoering van evt. regelingen wordt door andere (back office) afdelingen gedaan. Tijdens het ontwikkeltraject is er veel overleg met EZ-ambtenaren uit de betreffende dossiers – dit zijn korte lijnen.

Tweemaal per jaar komt de onafhankelijke SAC, onder leiding van Alexander Rinnooy-Kan bijeen om voorstellen vanuit de sectoren te beoordelen en van advies te voorzien. De minister doet de uiteindelijk toets.

#### *Werkwijze*

1. SenterNovem heeft onderzocht welke sectoren in Innovatie in Dialoog betrokken moeten worden - de 'kansrijke gebieden'.
2. Via eigen netwerk, brancheorganisaties en doorverwijzen heeft SenterNovem in elke sector partijen verzameld die strategie en uitvoeringsprogramma ontwikkelen. Gezocht wordt naar "excellenties en samenwerkers".
3. Focus en ambitie: binnen een kansrijk gebied stelt een groep ondernemers vast op welke onderwerpen men zich wil richten. Daarna worden andere bedrijven en kennisinstellingen betrokken bij de verdere uitwerking.
4. Visie en strategische agenda: de betrokkenen beschrijven een toekomstvisie inclusief kansen en bedreigingen. In de strategische agenda beschrijven ze welke stappen nodig zijn om de toekomstige doelen te realiseren, kansen te verzilveren en bedreigingen te pareren.
5. Toetsing: de minister van Economische Zaken krijgt de visie en de strategische agenda ter goedkeuring voorgelegd en vraagt daarbij advies aan de Strategische Adviescommissie Innovatieprogramma's.
6. Na goedkeuring kunnen de visie en strategische agenda verder worden uitgewerkt tot een innovatieprogramma met duidelijke activiteiten voor de realisatie van de gestelde ambitie. Ook de inzet van de overheid komt hier aan bod.
7. Toetsing: de minister van Economische Zaken krijgt het concept innovatieprogramma ter goedkeuring voorgelegd en vraagt daarbij advies aan de Strategische Adviescommissie Innovatieprogramma's.
8. Uitvoering: in sommige sectoren is een aparte stichting opgericht om het programma uit te voeren. In andere sectoren is het programmabureau ondergebracht bij een grote deelnemer (vaak een kennisinstelling).
9. SenterNovem monitort de voortgang van de uitvoeringsprogramma's. en is betrokken bij de uitvoering van regelingen.

*De programma's richten zich op een periode van 4-8 jaar. Alle partijen committeren zich voor de eerste vier jaar.*

#### *Cijfers*

Er zijn negen innovatieprogramma's en één pilot in uitvoering, twee innovatieprogramma's zijn in ontwikkeling.

### **3. Belangrijkste instrumenten**

In de *ontwikkelfase* zijn de volgende instrumenten ingezet:

- Menskracht van SenterNovem: kwartiermakers die coalities in de diverse sectoren hebben gesmeed en begeleid;
- Budget om de personele inzet van marktpartijen deels te vergoeden.

In de *uitvoeringsfase* bestaat de inzet van EZ en SenterNovem vooral uit:

- Financiële regelingen (subsidie, krediet, vouchers etc)
- Ondersteuning in internationale relaties en profilering (handelsreizen etc).
- Monitoring van de voortgang.

### **4. Relatie met omgeving**

#### *Richting overheid*

NL-Innovatie heeft de lead, met korte lijnen met beleidsambtenaren. De opdracht komt direct van de minister, met daardoor een positief effect op status en relaties.

Innovatie in Dialoog is meestal een welkome gast en heeft veel korte lijntjes naar EZ, maar beleidsafdelingen die meer op afstand staan (bijv. bij OCW) hebben soms iets meer moeite om werkelijk open te staan en macht te delen.

#### *Richting het veld*

Er is een belangrijk onderscheid tussen *meedenkers* (beperkte groep in ontwikkelfase) en *meedoeners* (sectorbreed in de uitvoering).

Meedenkers: hoe snel en makkelijk deze bij elkaar zijn gebracht hangt onder andere af van het bestaande netwerk, bestaande platformen en brancheorganisaties en de structuur van de sector. De creatieve economie bijvoorbeeld had een erg lange aanlooptijd doordat dit een versnipperde sector met veel kleine bedrijven is. Grote bedrijven 'met vlees op de botten' zijn sneller geneigd iemand vrij te spelen.

Meedoeners: een risico in de uitvoering is dat het innovatieprogramma teveel iets van de 'inner circle' blijft. In een aantal sectoren hebben al langer bestaande samenwerkingen de lead genomen en zetten zij vooral hun eigen koers door, soms centralistisch. In andere gevallen wordt het programma echt opgehouden en zorgt de verantwoordelijke stichting voor goede communicatie en uitwisseling door de hele sector heen.

### **5. Doelgroep en communicatie**

Innovatie in Dialoog is een gerichte vraag aan een vooraf niet scherp omliggende doelgroep. Het benaderen daarvan loopt direct of via vertegenwoordigers, in veel één op één gesprekken en kleine sessies.

## 6. Succesfactoren en drempels

### *Succesfactoren*

- 'Body': Innovatie in Dialoog is een stevig programma, met veel budget en menskracht, in directe opdracht van de minister. Dat geeft alle kanten op power.
- De 'denkverantwoordelijkheid' is echt buiten het ministerie gelegd.
- Daardoor, en door werkelijke dialoog heeft EZ nu meer en scherper inzicht in de markt en is de band tussen markt en EZ een stuk inniger geworden.
- Door veel aandacht voor consortiavorming en samenwerking werken bedrijven ook zelf proactief aan het innovatieprogramma.
- Het programma is thematisch ingestoken en daardoor herkenbaar en zichtbaar. In de markt, maar ook binnen het departement.

### *Drempels*

- Binnen sector is men het niet altijd eens over de te varen koers: er zijn soms conflicterende stromingen;
- Ver vooruit kijken blijkt moeilijk: de clusters kijken 5 tot maximaal 10 jaar vooruit;
- De strategieën en programma's zijn weliswaar goed, maar minder spannend en verrassend dan gehoopt;
- De complexiteit en de tijdsduur van het ontwikkeltraject schrikt een aantal partijen af;
- Er is een risico dat alleen de 'usual suspects' aan tafel zitten;
- Het blijkt soms moeilijk om de organisatie en de dialoog open te houden nadat het uitvoeringsprogramma is vastgesteld.
- Het blijft lastig om het MKB in een vroeg stadium te betrekken (richting uitvoering wordt dat makkelijker);
- De monitoring en evaluatie worden als hinderlijk ervaren, vooral de door de inspanning die marktpartijen daarvoor moeten leveren.

## 7. Open: lessen om mee te nemen

Focus en massa zijn de sleutelwoorden. Herkenbaar profiel, duidelijk gezamenlijk doel en de power, zowel van overheid als markt, om daar echt in door te pakken. Zie verder successen en drempels.

## Idee VROM

### 1. De essentie van het project

Idee VROM is opgericht om het voor bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties makkelijker (en duidelijker) te maken om initiatieven bij het departement aan te dragen. Dit kunnen zowel maatschappelijke initiatieven als eigen initiatieven (unsolicited proposals) zijn. Idee VROM dient als ingang, selecteert, faciliteert, denkt mee en vervult een verbindende rol tussen idee-indieners en het juiste organisatieonderdeel. Dit kan gaan om 1) ideeën die indieners zelf kunnen/willen uitvoeren, 2) ideeën die leiden tot een cocreatie en 3) ideeën die VROM kan overnemen/adopter. Het gaat om ideeën op uitvoerend niveau en op beleidsniveau.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Organisatie*

Idee VROM bestaat uit een projectteam, een Team Idee VROM en een Stuurgroep Idee VROM. Het projectteam valt rechtstreeks onder de directeur communicatie en bestaat uit vijf mensen: de coördinator en vier medewerkers. Zij "runnen" Idee VROM.

Het Team Idee VROM bestaat uit 1 medewerker per VROM-domein (Ruimte, WWI, Milieu, RGD, Communicatie), een vertegenwoordiger van het Koplopersloket en van Idee VROM (projectteam). Dit Team Idee VROM komt 1 keer per 3 weken bijeen om ideeën te bespreken.

De Stuurgroep Idee VROM, met daarin de SG en een (plv)directeur vanuit ieder VROM-domein, komt 1 keer per kwartaal bijeen. Het Projectteam heeft een steeds belangrijker rol in het beoordelen van ingediende ideeën, en de Stuurgroep stuurt daarnaast op hoofdlijnen.

#### *Werkwijze*

1. Ideeën worden ingediend via [www.ideevrom.nl](http://www.ideevrom.nl) en worden automatisch verwerkt via de ICT-tool Topdesk;
2. Het projectteam bespreekt tweemaal per week de ingediende ideeën en categoriseert:
  - a. meteen afwijzen;
  - b. meer info vragen (bij indiener of binnen netwerk);
  - c. agenderen voor het Team Idee VROM;
  - d. of de indiener (direct) uitnodigen voor een eerste gesprek;
3. Na een eerste gesprek volgt alsnog een afwijzing, een doorverwijzing of een uitnodiging voor een tweede gesprek;
4. Kansrijke initiatieven worden voorgedragen aan de Stuurgroep.
5. Idee VROM vervult een intermediaire rol tussen indiener en VROM of andere betrokken partijen.

#### *Cijfers*

Sinds de oprichting van Idee VROM (oktober 2008) zijn er 671 initiatieven binnengekomen: 438 van burgers, 188 van bedrijven, 38 van maatschappelijke organisaties en 7 van andere overheden. In fase 1 (beoordelen) zijn 111 initiatieven doorverwezen naar Greenwish, Publieksvoorlichting of Syntens; 540 afgewezen. In fase 2 (gesprekken) bevinden zich nu 20 initiatieven.

### 3. Belangrijkste instrumenten

Het leeuwendeel van het instrumentarium bestaat uit menskracht: regie, makelen en schakelen, faciliteren van samenwerking en binnenkomen bij beleidsafdelingen. Daarnaast is er een gering budget (bij de start 200.000 voor 2 jaar), wat met name is

uitgeven aan evaluatie, de inhuur van capaciteit, het organiseren van Matchmaking (bijv. Innovatiedag).

Goed om uit te lichten: het ICT-systeem Topdesk faciliteert prettig en open het managen van de ideeën.

#### **4. Relatie met omgeving**

Formeel is het projectteam bij de directie communicatie ondergebracht en legt de coördinator rechtstreeks verantwoording af aan de directeur communicatie. Hoewel Idee VROM weliswaar is ingebed en de SG voorzitter is van de Stuurgroep Idee VROM, heeft Idee VROM nog geen sterke positie in het departement.

De coördinator Idee Vrom heeft zitting in het projectteam Idee VenW, de community of practice Eigen Initiatief (onder leiding van de Regieraad Bouw), het Koplopersloket en het programmateam Groende Technologieën van de RGD.

Aansprekende initiatieven zijn nodig om belangstelling bij collega's en prioriteit in de organisatie te krijgen. Met het Team Idee VROM, waarin collega's uit verschillende directoraten zich over ideeën buigen is gepoogd dit te ondervangen. Een risico daarbij is echter dat mensen 'gestuurd' zijn en niet vanuit een persoonlijke drive aan tafel zitten.

#### **5. Doelgroep en communicatie**

Idee VROM is er voor bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties.

Idee VROM heeft qua communicatie voor een low profile aanpak gekozen - passief via internet. Wel zijn extern bijeenkomsten gehouden. Idee VROM is door diverse websites en media opgepikt.

#### **6. Succesfactoren en drempels**

##### *Succesfactoren*

- Netwerk, zowel binnen VROM als daarbuiten (oa Greenwish, Koplopersloket, bouwwereld);
- Een jong en gedreven projectteam;
- Een krachtige Stuurgroep met daarin oa de SG;
- Allerhande regievaardigheden;
- De omschakeling van beoordelaar en ingang naar facilitator van gesprek tussen indiener en betrokken interne en externe partijen (beleidsdirectie, Ministeries, Kennisinstanties);

##### *Drempels*

- De veelheid aan ideeën;
- De weerstand van de ambtelijke organisatie;
- De (relatief) marginale positie binnen het ministerie.
- Waar regie en samenwerking het belangrijkste is, vormt de wil om kennis te delen vaak een grote uitdaging. Zowel een ondernemer als een ambtenaar moeten bereid zijn het achterste van de tong te laten zien.

#### **7. Open: lessen om mee te nemen**

##### *Twee belangrijke ontwikkelingen*

- Het actiever inschakelen van extern netwerk, denk aan samenwerking met bijvoorbeeld belangenorganisaties (Duurzame Dinsdag, (Technische) Universiteiten, ondernemerskoepels (MKB, MVO) );

- Mogelijke inzet van crowdsourcing in de ideeënselectie: nu moeten ambtenaren honderden ideeën beoordelen en is daarbij geen inbreng van buiten. Crowdsourcing als 'voorwas' is een goede denkrichting: de crowd doet de eerste selectie (bv. van 100 naar een top 10), waarna de ambtenaren ernaar kijken. Dat is winst in transparantie, winst in het benutten van wisdom of the crowd en winst in efficiëntie.

*Verder*

- Uitdaging is om in tijd van reorganisatie, waar met minder mensen meer werk verricht moet worden, commitment en betrokkenheid te krijgen voor initiatieven van buiten. Het beste werkt het als ambtenaren zich gewaardeerd voelen en vanuit een gedrevenheid de schouders eronder willen zetten. Het gaat om power en om 'honger', iets willen bereiken.
- Heldere en transparante aanvliegroute met inzet van crowdsourcing voor verrijking van ideeën /cocreatie/suggesties. Heb ook oog voor groot/klein, simpel/ingewikkeld, beleid en uitvoering.
- "Ze zitten niet op je te wachten." Dus je moet je de meerwaarde bewijzen. Dit geeft een *Catch 22*: je kunt pas meerwaarde bewijzen met partners, terwijl partners zich pas aandienen als je je bewezen hebt.
- Draagvlak en vooral actieve betrokkenheid op directieniveau zijn cruciaal en het liefst iets hardgemaakt in bijvoorbeeld een 10% open innovatie target per directie.

# Idee VenW

## 1. De essentie van het project

Idee VenW is opgericht om het voor maatschappelijke partijen makkelijker (en duidelijker) te maken om initiatieven bij het departement aan te dragen. Idee VenW dient als ingang, selecteert, denkt en mee en verbindt idee-indieners aan de juiste beleidsmedewerkers. Dit kan gaan om zowel ideeën die indieners zelf kunnen/willen uitvoeren als om ideeën die V&W kan overnemen/adopter. Het gaat om ideeën op (vooral) uitvoerend niveau en op beleidsniveau.

## 2. Zakelijke omschrijving

### *Team*

Een projectleider (1-2 dg/wk), secretariële ondersteuning (2 dg/wk), een projectteam met vertegenwoordigers uit elk directoraat dat elke twee week bijeenkomt voor ideebeoordeling. De vertegenwoordigers schakelen waar gewenst hun 'back office' in om een idee nader te bestuderen of verder te helpen.

### *Werkwijze*

1. Ideeën komen binnen via de website;
2. Secretariaat maakt een eerste schifting (kaf van het koren);
  - a) Het projectteam Idee VenW buigt zich tweewekelijks over de selectie van ingediende ideeën en kiest welke er 'doorgaan';
  - b) de projectleider checkt of de door het secretariaat afgewezen ideeën inderdaad niet de moeite waard zijn.
3. Ideeën die door deze eerste selectie komen, worden vervolgens bestudeerd door inhoudelijk experts ('back office').
4. Wanneer de ideeën als kansrijk worden beoordeeld, volgt een eerste gesprek tussen indiener(-s) en een aantal leden van het projectteam (generalisten).
5. Als ook dat gesprek positief wordt beoordeeld, volgt een tweede gesprek tussen de indiener(-s) en inhoudelijk experts.  
*Sinds 2009 worden stap 4 en 5 gecombineerd: de experts zitten al in het eerste gesprek aan tafel.*
6. Na een succesvol tweede gesprek wordt het idee 'omarmd', wat inhoudt dat Idee V&W de indieners koppelt aan de juiste beleids- of uitvoeringsonderdelen om het idee uit te werken.

### *Cijfers*

Tussen februari 2007 en oktober 2009 zijn er 1200 ideeën ingediend, zijn er 42 eerste gesprekken en 16 tweede gesprekken gehouden. Acht ideeën zijn er volledig doorheen gekomen en worden nu verder geholpen. Daarvan zijn er twee door (semi-)particulieren ingediend en zes door bedrijven.

## 3. Belangrijkste instrumenten

"Onze belangrijkste tool is overtuigingskracht"

Idee V&W heeft geen formele zeggenschap, geen budget voor onderzoek of externe ondersteuning. Eigenlijk vormen de mensen, hun vaardigheden en hun netwerk het instrumentarium. Aanvullend is te noemen [www.Idee VenW.nl](http://www.IdeeVenW.nl), de plek waar de ideeën binnenkomen.



#### 4. Relatie met omgeving

Idee VenW zit in de portefeuille van de plv. DG Mobiliteit. Voordeel daarvan is dat de "route bovenlangs" mogelijk is. Dat is tot nu toe niet nodig geweest. Gelukkig, want "je wilt dat het vooral bottom up gebeurt". Een plek binnen een DG heeft voordelen: bij Strategie zou te abstract zijn, bij uitvoering te smal. Nadeel is dat de waan van de dag veel impact heeft op de beschikbare capaciteit, waardoor er bijvoorbeeld nog geen aansluiting in met de Strategische Kennis- en Innovatieagenda Mobiliteit en Water.

In het projectteam zijn vrijwel alle directoraten (en VROM) vertegenwoordigd. Dat geeft een goede brede blik en betekent bovendien dat er overal een ingang is.

Idee VenW heeft veel contact met oa. Idee VROM en Koplopersloket, en weet bijv. ook het InnovatieTestCentrum (RWS) en de Regieraad Bouw te vinden.

#### 5. Doelgroep en communicatie

Idee VenW is er voor alle soorten indieners. Wel valt het op dat de meeste bruikbare ideeën uit het bedrijfsleven komen – logisch omdat daar de meeste expertise en bovendien een financiële drive zit.

De proactieve communicatie is beperkt: in de startfase heeft de projectleider op veel symposia gesproken, daarna is er weinig meer gebeurd. Nu (begin 2010) wordt daaraan een nieuwe slinger gegeven. De communicatie richt zich vooral op professionals, omdat daar de meeste inbreng wordt verwacht.

#### 6. Succesfactoren en drempels

##### *Succesfactoren*

- het enthousiasme van de projectteamleden;
- het netwerk dat het brede projectteam samen heeft, zowel binnen V&W als daarbuiten;
- de plv DG op de achtergrond: "Schakel mij maar in, als nodig.";
- de gekozen selectieprocedure werkt: zowel breed denkende generalisten (zien mogelijkheden) als inhoudelijk experts (kritisch realistisch);
- veel in de categorie persoonlijke vaardigheden en regisseren (zie ook "meegeven").

##### *Drempels*

- twaalfhonderd ideeën, waarvan veel niet bruikbaar, kosten erg veel energie;
- voor inhoudelijk beleidsmedewerkers is Idee VenW altijd iets "erbij", daardoor is er risico om onderop de stapel te komen;
- soms: verkokering, eerdere ervaringen en gebrek aan openstaan bij collega's;
- ideeën die door de selectie heen zijn, vallen niet meer onder Idee VenW - nieuwe verantwoordelijken blijven soms meer op afstand van de indieners;
- er is soms enige ingewikkeldheid voor marktpartijen die samenwerken in een ontwikkelproces en vervolgens willen deelnemen aan een aanbesteding;
- er is een groot verschil in de mate van ontwikkeling en originaliteit van ideeën;
- er is weinig capaciteit beschikbaar en geen vermogen om 'met de vuist op tafel te slaan' als een mogelijk goed idee niet wordt opgenomen door de staande organisatie.

## **7. Open: lessen om mee te nemen**

### *Eigen verbeteracties Idee VenW*

- door het aangeven van prioriteiten en behoeften (oa op de website) sturen op ideeën die VenW echt nodig heeft;
- de meest ingediende ideeën publiceren om meer doublures te voorkomen;
- ook medeverantwoordelijk blijven na het selecteren en doorverwijzen.

### *Crowdsourcing inzetten*

- om ideeën te ranken, te verbinden en te verrijken;
- er komt nu eerst een test voor de interne ideeënbus;
- TNO heeft hier goede modellen en tools voor.

### *Het belang van de 'back office', de inhoudelijk experts onder/naast de projectteamleden*

- hebben een cruciale rol, terwijl ze meer op afstand staan;
- er is veel capaciteit (tijd, netwerk, vaardigheden) nodig om daar door te dringen.

### *Het belang van het projectteam*

- Overtuigingskracht, perspectieven schetsen, aanjagen, scherp houden, verbinden. Dit soort termen dekken de kern van de rol van het projectteam Idee VenW.

# Leven met Water

## 1. De essentie van het project

Het RIZA, een aantal waterschappen en adviesbureaus hebben in 2003 een Bsik aanvraag ingediend voor Leven met Water. Het doel: kennisontwikkeling in het waterbeheer van de toekomst. Dit vanuit het besef dat er veel technologische kennis is, maar veel minder kennis over de maatschappelijke inbedding ervan. Met o.a. Bsik gelden (22 miljoen) en geld uit de markt (28 miljoen) is een netwerk gebouwd van ruim 200 consortia die in 2004-2009 werkten aan projecten, experimenten, kennisontwikkeling en kennisdeling.

## 2. Zakelijke omschrijving

### *Organisatie*

Het programma werd gerund door een team van 10 pers. (6 fte), waarvan 4 fte voor het de coördinatie van het programma en 2 fte om de projecten te begeleiden en te sturen. Het team is ingehuurd door de Stichting Leven met Water, met een breed bestuur (overheid, kennisinstellingen, markt). Het grootste deel van het Bsik budget is ingezet voor de menskracht van alle partners: 200 organisaties en ca. 1.000 onderzoekers in 100 projecten.

### *Werkwijze*

1. Op basis van door Leven met Water opgestelde innovatieagenda's, konden consortia voorstellen indienen voor onderzoek en kennisverspreiding. Daarbij opgemerkt dat de markt ook al betrokken was bij het opstellen van de agenda's.
2. De aanvragen worden beoordeeld door "de Kennismotor" en de "Wetenschappelijke adviesraad", twee organen gelieerd aan de stichting. Het programmateam had een adviserende rol.
3. De projecten worden uitgevoerd door consortia van markt, kennisinstellingen en overheden. Het programmateam had daarin een (door menskracht) beperkte rol.
4. Daarnaast had het programmateam een relatief klein budget (1,5 van de 50 mlj.) om zelf opdrachten uit te zetten. Dit benutte zij voor het aan elkaar koppelen van de individuele projecten.
5. Eindresultaat is een transitie in het waterbeheer, veel kennis, competenties, een aantal uitgevoerde pilots en voeding voor het beleid van DG Water.

### *Cijfers*

Al aangegeven: 200 organisaties met 100 projecten, 50 miljoen budget, waarvan 22 miljoen bij de rijksoverheid vandaan komt.

## 3. Belangrijkste instrumenten

- Geld vormt een belangrijk instrument van Bsik en daarmee van Leven met Water: er is budget voor pilots, kennisontwikkeling en kennisverspreiding.
- Net zo belangrijk zijn menskracht, visie, sturing, stuwing en enthousiasme: van programmateam en stichtingbestuur. Makelen, schakelen, samenwerking en uitwisseling stimuleren.
- Communicatie in alle soorten en maten, altijd met de insteek kennis te verspreiden en uitwisseling te faciliteren gericht op praktijkverankering. Met publicaties, sessies en grote en kleine bijeenkomsten, een goede website en een stevig netwerk.
- Contracten met de consortia met heldere proces en resultaatafspraken.
- Voor elk project een begeleidingscommissie met als doel het project met zwaarwegende adviezen te sturen.

Hier doorheen speelt de vraag hoe er gestuurd kan en/of moet worden. Het programmateam wilde vooral sturen op kennisuitwisseling en had daarvoor deze middelen:

- De bijdrage op kennisoverdrachtactiviteiten (minimaal 10% van het projectbudget) was 60% voor kennisoverdracht, de bijdrage voor onderzoek was 40%;
- een deel van het eigen budget werd aangewend om opdrachten te geven die gingen over kennisoverdracht en het koppelen van projecten (werkconferenties, brugateliers, masterclasses, een vernieuwende website, etc) ;
- de eigen werkzaamheden (makelen, schakelen, communicatie) waren hier vooral op gericht.

Inhoudelijk werd er gestuurd door het opstellen van innovatieagenda's voor de verschillende tranches, overigens in nauw overleg met markt en kennisinstellingen.

#### 4. Relatie met omgeving

De relatie met DGW is boeiend. DGW financiert, dus is betrokken. Maar vooral de eerste jaren werd LMW redelijk buiten de deur gehouden. "Ga je gang, maar val ons niet lastig". Door onder andere functiewisselingen, goede resultaten van LMW en vooral de toenemende urgentie van de thematiek is die houding veranderd en werd de relatie LMW-DGW inniger. Ondertussen wordt het LMW-netwerk steeds vaker actief benaderd om vroeg in de beleidsvorming mee te denken. Tegelijkertijd ziet LMW nog teveel drempels voor innovatie in beleid, vooral door sectoraal denken, gebrek aan lef en juridische blokkades.

#### 5. Doelgroep en communicatie

De doelgroep bestaat uit de gehele watersector: overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen. De doelgroep was deels vertegenwoordigd in de verschillende gremia en hield vandaar uit contact met de achterban.

In sommige gevallen werden marktpartijen actief uitgenodigd om te participeren. De website werd ingezet om de geactualiseerde onderzoeksagenda en de speerpunten per tranche te publiceren. Verder werden er allerhande communicatiekanalen ingezet om partijen uit te nodigen.

#### 6. Succesfactoren en drempels

##### *Succesfactoren*

- LMW liep voor de troepen uit, maar wel de goede kant op. Daardoor is er veel kennis ontwikkeld, al voor het hoog op de beleidsagenda stond. Daardoor wordt LMW nu gezien als belangrijke en nuttige partner/kennisbron.
- Aansluiting bij het Nationale Waterplan, ook daardoor een goede positie.
- Een goed en breed stichtingsbestuur, met een onafhankelijke voorzitter die geen lobby duldt.
- Onafhankelijk en deskundig programmamanagement, ingehuurd door de stichting.
- Een goede selectie van projecten, waarbij de belangen van aanbieders in de weging werden gewogen, maar de belangen van de vragers zwaar meewoog..
- Het programmamanagement als dienstverlener: "wij zijn er voor de projecten en niet andersom".
- Makelen en schakelen met kennis van zaken en de markt (zowel publiek als privaat).
- Sturen op inhoud en kennisdeling (zie ook instrumenten).

### *Drempels*

- De bureaucratie van Bsik.
- De focus van Bsik op wetenschappelijke kennisontwikkeling ten koste van praktijkontwikkeling en implementatie (bijv. afrekenen op publicaties in plaats van impact).
- Monitoring door de overheid (oa. SenterNovem) vanuit wantrouwen (alles checken) in plaats van vertrouwen (meedenken en sturen over voortgang en impact).
  
- De Nederlandse trend om bij innovatie op de eerste fasen te letten en niet of minder op de implementatie en toepassing ervan.

### **7. Open: lessen om mee te nemen**

Met name aansluitend op de laatstgenoemde drempel: eigenlijk is er nog vier jaar doorwerken nodig om de volledige oogst binnen te halen.

“De gehele cyclus van toegepast onderzoek tot praktijkimplementatie duurt in Nederland 10 jaar. De eerste 6 jaar is met circa 32 miljoen overheidsgeld 60% van het maximaal bereikbare resultaat behaald. Met 8 miljoen over 2 jaar erbij is een extra rendement van 40% haalbaar, te investeren in praktijkontwikkeling en kennisdoorwerking plus verankering. Dus investeren in het staartje levert een veel hoger totaal rendement.”

Kortom, meer aandacht voor de implementatie en feitelijke impact. Dat vraagt om bestuurders met doorzettingskracht en creatief opereren van ambtenaren. Vb: opdracht mag 10% meer kosten als dat genoeg nieuwe kennis oplevert om volgende opdrachten juist goedkoper te doen. Daarbij gaat het niet om deze methode, maar om de houding en denkwijze daarachter.

## InnovatieTestCentrum Rijkswaterstaat

### 1. De essentie van het project

Het InnovatieTestCentrum (ITC) ondersteunt marktpartijen in de ontwikkeling van producten die voor Rijkswaterstaat relevant kunnen zijn. Marktpartijen kloppen aan met een 'product in ontwikkeling' en gaan met ITC een validatie-traject in. Gezamenlijk wordt een onderzoekstraject ontworpen, gezamenlijk wordt dit uitgevoerd en (50/50) gefinancierd, gezamenlijk wordt een validatierapport opgesteld. De marktpartij heeft daarna een verder ontwikkeld product en validatierapport in handen, Rijkswaterstaat heeft daarna scherper zicht op de nieuwe mogelijkheden van de markt en bovendien de verwachting om betere producten te kunnen inkopen.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Organisatie*

De kern van het ITC wordt gerund door ongeveer 2 fte, verantwoordelijk voor de beoordeling van voorstellen en coördinatie van de verschillende projecten. Daarnaast is er gemiddeld zo'n 2 fte ad hoc inzet van inhoudelijk experts, die per project worden gezocht en uitgenodigd. Over het budget geen uitspraken.

#### *Werkwijze*

1. Het ITC heeft een website met doelen, criteria en omschrijving van de werkwijze. Bedrijven nemen contact op en dienen een voorstel in.
2. De ingediende ideeën worden 'getaxeerd' door de vaste ITC-medewerkers en ingeschakelde experts uit het interne netwerk (de selectiecommissie).
3. Waar nodig worden één of meerdere gesprekken met de marktpartijen gehouden.
4. Bij voldoende wederzijdse interesse worden een projectteam, met daarin marktpartij, ITC en inhoudelijk experts geformeerd, een contract opgesteld en gezamenlijk een onderzoek ontworpen.
5. Werkelijke cocreatie (zie ook hierboven): onderzoek dat varieert van laboratoriumwerk tot veldexperimenten.

Goed om te weten: het ITC heeft zelf de verantwoordelijkheid en vrijheid om voorstellen aan te nemen of te verwerpen – dit hoeft niet bovenlangs. Uiteraard weegt de stem van inhoudelijk experts zwaar.

Nieuwe denkrichting: tot nu ligt het initiatief altijd bij de marktpartijen. Het ITC is voorzichtig aan het verkennen hoe zij thema's of gerichte vragen in de markt kunnen zetten. Een eerste experiment is net in gang gezet: uitgedaagd door de markt ('wij kunnen dit') heeft ITC de vraag uitgezet 'wie komt dit bewijzen en doorontwikkelen?'. Als ITC op thema's zou sturen, moeten die overigens wel op directieniveau worden geaccordeerd.

#### *Criteria*

- Het voorstel is innovatief.
- Het voorstel biedt oplossingen voor problemen binnen Rijkswaterstaat.
- De verwachting is dat het voorstel voorziet in een betere prijs-kwaliteitverhouding ten opzichte van de reeds bestaande oplossingen.

#### *Cijfers*

Exacte cijfers zijn niet bekend, later dit jaar wordt een balans opgemaakt. Ruwe schatting: 50 ingediende ideeën per jaar, zo'n 15 gehonoreerde voorstellen per jaar en een gemiddelde looptijd per onderzoek van 2-3 jaar.

### 3. Belangrijkste instrumenten

#### *Naar buiten*

De expertise van RWS is het belangrijkste instrument naar buiten: daar komt de markt op af. Daarbij hoort ook het feit dat ITC aansprekende proeflocaties (bv. delen van de weg) kan aanbieden voor het onderzoek. Met financiering op een goede tweede plaats.

#### *Naar binnen*

Het belangrijkste instrument is het interne netwerk: de inhoudelijk experts weten te vinden. Die overigens meestal graag meedoen(!), omdat het hen veel kennis oplevert. "De markt reageert op regelgeving, maar de normenstellers reageren ook graag op de nieuwe mogelijkheden van de markt."

Vervolgens is het palet aan instrumenten in de uitvoering erg breed: dat is niet zozeer het instrumentarium van ITC als wel van RWS in de breedte. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van een stuk wegdek om producten te testen. Dat soort mogelijkheden trekt bedrijven aan.

### 4. Relatie met omgeving

Het ITC is ondergebracht bij de innovatieafdeling van de Dienst Verkeer en Scheepvaart. ITC opereert zelfstandig, met eigen verantwoordelijkheid en vrijheid. Zoals aangegeven gaat het betrekken van inhoudelijke collega's soepel, mede omdat het ITC ze altijd persoonlijk benadert ipv bovenlangs. Alleen bij structurele inzet (veel tijd) moeten afdelinghoofden daarvoor toestemming geven. "Met interesse en goodwill zit het altijd wel goed, alleen tijd is soms een beperkende factor."

### 5. Doelgroep en communicatie

De doelgroep bestaat uit marktpartijen in de grond-, wegen- en waterbouw. Die worden niet actief benaderd. Het ITC is te vinden via de website, door contact met andere onderdelen van Rijkswaterstaat en soms bijvoorbeeld na doorverwijzing door het Koplopersloket of Idee VenW.

### 6. Succesfactoren en drempels

#### *Succesfactoren*

- Collega's doen graag mee omdat zij hier echt van kunnen leren: zij zien marktkennis die anders niet binnenkomt en waarderen dat.
- ITC benadert collega's persoonlijk, nodigt ze uit op kennis en interesse, niet op mandaat of 'moeten'.
- Doordat de inhoudelijk experts zo betrokken zijn, is de kans op doorwerking ook groot: projectmanagers weten dat er goed naar gekeken is.
- Het initiatief ligt bij marktpartijen en de eis van 50% cofinanciering is een goede filter om alleen echt gemotiveerde partijen binnen te halen.
- Het ITC werkt operationeel niveau, is daardoor down to earth en werkt aan de korte termijn.

#### *Drempels*

- Tot nog toe opereert ITC reactief – in de toekomst liever ook proactief (vragen uitzetten)
- Beleidsdoelen en problemen kunnen veranderen, en daarmee interessegebieden van RWS. Dit maakt dat een afwijzing of goedkeuring in jaar X anders zou zijn gegaan in jaar Y.

- ITC waarborgt geheimhouding, een goede zaak met soms complicaties: als een idee voor de tweede keer wordt ingediend, mag niet expliciet en inhoudelijk naar de eerste worden verwezen. Reclame maken mag ook niet autonoom, maar alleen met instemming van de marktpartij. Dan kan het wel (en is ook royaal gebeurd in de loop de tijd, soms ook op tv)

### **7. Open: lessen om mee te nemen**

Het gezamenlijk onderzoek bij ITC is echte kruisbestuiving: beide partijen investeren, beide partijen hebben baat.



# Casusadoptie

## 1. De essentie van het project

Het project Casusadoptie (ook wel 'Gewoon Doen' genoemd) komt voort uit het Programma Andere Overheid waar geëxperimenteerd werd met de methode casusadoptie. Vanaf 2005 is casusadoptie een project op zich. Beleidsambtenaren pakken een, door een burger of ondernemer aangedragen, probleem op om deze te voorzien van een oplossing. De betreffende ambtenaar verzamelt een club ondersteuners en een sponsor (veelal DG) om zich heen om gezamenlijk de casus verder te helpen.

## 2. Zakelijke omschrijving

### *Team*

Fulltime projectleidster Jacqueline Hendriks wordt ondersteund door zes collega's. Naast het bijhouden van een website, het waarderen van beleidsmedewerkers die casussen adopteren en het ondersteunen van de verschillende adopties reflecteert het projectteam vooral op het hoe & waarom van de problemen rond de case.

### *Werkwijze*

1. Een (beleids)ambtenaar met passie voor een bepaalde case meldt zich bij het projectteam.
2. Het projectteam maakt de keuze of de case geschikt is voor adoptie. Er zijn geen vaste criteria; de regie blijft bij de indiener liggen.
3. Het projectteam ondersteunt bij het creëren van een supportgroep met medestanders die zich ook willen inzetten voor het verder helpen (oplossen) van de betreffende case.
4. Het projectteam helpt bij het vinden van een sponsor; een hooggeplaatste ambtenaar (liefst DG) die kan ondersteunen waarnodig.
5. De ambtenaar die de case heeft geadopteerd zet zijn netwerk, en die van de supportgroep en sponsor, in om tot een oplossing te komen. Hij respecteert daarbij de hiërarchische verhoudingen.
6. Het projectteam houdt een vinger aan de pols en ondersteunt waar nodig. Zij streeft naar een attitudeverandering bij de ambtenaar en beseft dat 'als je het van de voorkant goed regelt, casusadoptie helemaal niet nodig is'.

### *Cijfers*

Het projectteam heeft geen zicht op het aantal, dat geadopteerd zijn. Het liefst ziet zij ook dat departementen op eigen wijze casusadoptie als methode implementeert.

## 3. Zakelijke omschrijving

De methode is het belangrijkste instrument. De manier waarop er naar een case gekeken wordt is vernieuwend en zet het systeem in beweging. Daarnaast is het doorzettingsvermogen en vastberadenheid van de betrokken beleidsambtenaar essentieel.

## 4. Relatie met omgeving

Casusadoptie is een interdepartementaal project wat onderdeel uit maakt van het programma Vernieuwing Rijksdienst. De ministeries van OCW (DG), VROM (SG) en de Algemene Bestuursdienst (Jan Willem Weck) zijn opdrachtgever. Doel is nu 'vooral massa creëren', zorgen dat het de methode binnen alle ministeries wordt omarmd. In 2011 stopt dit project.

## 5. Doelgroep en Communicatie

Dit project is er in de basis op gericht ambtenaren met een meer naar buiten gerichte blik te laten werken. De communicatie vindt dan ook met name intern plaats. Er is en wordt geen reclame gemaakt voor Casusadoptie: ambtenaren en mensen van buiten die casussen voorstellen 'zouden vanzelf moeten worden aangemeld.'

## 6. Succesfactoren en drempels

### *Succesfactoren*

- Ieder ministerie is bezig met casusadoptie en zorgt dat het aansluiting vindt bij de eigen manier van werken.
- Weinig 'adopties' vragen om hulp; na uitleg van de methode kunnen velen zelf aan de slag en hebben weinig ondersteuning van het projectteam nodig.
- 13 cases zijn momenteel met succes afgerond en hebben tot verbetering/verandering van het probleem geleid.

### *Drempels*

- Het projectteam heeft geen zicht op hoeveel cases er geadopteerd zijn binnen de verschillende ministeries.
- Slechts 1 op de 10 cases is geïnitieerd vanuit de samenleving.
- Het projectteam Casusadopties blijft tegen de verkokering binnen ministeries aanlopen; veelal lopen ambtenaren alleen harder voor zaken die hun eigen departement aangaan.
- 'De attitude van de ambtenaar' (o.a. die verkokerde blik) verander je niet zo maar - dat kost tijd.
- De hoge doorloop in het personeelsbestand maakt dat 'mensen nog al eens kwijt zijn'. Je contactpersonen zitten niet meer op de plek waar je dacht dat ze zaten.

## 7. Open: lessen om mee te nemen

- De algemene taakstellingdiscussie zorgt voor schroom bij ambtenaren om zich voluit in te zetten voor zaken zoals casusadoptie. 'Men heeft meer te doen'.
- Attitude verandering vraagt om sprankelende voorbeelden van hoger geplaatsten en waardering voor de mensen die hun nek uitstrekken. Het projectteam probeert dit te doen door deze mensen in het zonnetje te zetten op de website en helpt via de departementen te herinneren de eigen 'vernieuwers' te waarderen.

## Internetconsultatie Ministerie van Justitie

### 1. De essentie van het project

Het experiment Internetconsultatie is gestart in juni 2009. Alle ministeries hebben afgesproken ten minste 10% de ontwikkelde wetgeving, ministeriële regelingen en AmvB's via internetconsultatie van feedback te laten voorzien. Burgers en professionals met enige juridische kennis kunnen feedback gegeven op de voorgestelde wet- en/of regelgeving. Dit experiment loopt tot juli 2011.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Team*

Het systeem rond Internetconsultatie is ontwikkeld door het Ministerie van Justitie. Ieder ministerie bepaald zelf welke wet- en regelgeving in aanmerking komt voor internetconsultatie. De departementale Internetconsultatiecoördinator Pauline Verhaak is projectleider vanuit het ministerie van Justitie. Zij wordt ondersteund door één collega (fulltime).

#### *Werkwijze*

1. De wetgevingsjuristen maken een wet- of regel.
2. Toetsing: is deze wet geschikt voor Internetconsultatie. Alles is geschikt, tenzij a) er zodanige spoed is dat het niet past in de tijd, b) er sprake van geheimhouding is, c) er helemaal geen mogelijkheid is tot het verwerken van reacties (bv. bij Europese regelgeving) en d) een wet geen enkele verandering brengt voor de burger.
3. De wet- of regelgeving komt op de website [www.internetconsultatie.nl](http://www.internetconsultatie.nl) te staan.
4. Burgers kunnen reageren door op- en aanmerkingen te mailen.
5. Het betreffende ministerie reageert op iedere reactie. Indien gewenst nodigt de wetgevingsjurist mensen uit voor een ronde tafel gesprek om meer informatie uit te wisselen.
6. De jurist bepaalt zelf welke wijzingen worden doorgevoerd. Hij houdt de indieners van feedback op de hoogte over de loop van het proces door een samenvatting van de reacties, wat daar mee gedaan is en wat het vervolg is op de site te plaatsen.

#### *Cijfers*

Momenteel lopen er vijf consultaties (2 van EZ, 1 VROM, 1 SZW, 1 Jus). Twee zijn er afgerond: een rapport over de input staat op de site. Gemiddeld komen er per consultatie 15 tot 20 reacties binnen. De juristen zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de reacties.

### 3. Belangrijkste instrumenten

Naast de internetomgeving die het mogelijk maakt internetconsultatie op deze wijze weer te geven is het belangrijkste instrument 'het lijntje met buiten'. Wetgevingsjuristen hebben veelal hun eigen lijstje met professoren en deskundigen die zij benaderen bij het maken van wetten en regelingen. Door de internetconsultatie krijgen zij ook reacties en feedback van promovendi, rechtsgeleerden en burgers met een voorliefde voor het recht die vanuit een ander en vaak verfrissend perspectief naar de voorgestelde wet of regel kijken.

#### 4. Relatie met omgeving

Dit experiment valt onder de DG van het Ministerie van Justitie. Op DG/SG-niveau is afgesproken dat ten minste 10% van de gemaakte wet- & regelgeving per departement tijdens het experiment voorzien wordt van feedback via internetconsultatie. De projectleider ziet hierop toe en ondersteunt de departementen hierin door maandelijks een nieuwsbrief te verzenden en tweemaandelijks bijeenkomsten te organiseren.

#### 5. Doelgroep en communicatie

Justitie heeft bij aanvang van het experiment reclame gemaakt voor internetconsultatie via intranet en presentaties bij wetgevingsjuristen en beleidsmedewerkers. Maandelijks krijgen zij een nieuwsbrief, tweemaandelijks treffen zij elkaar onder leiding van de projectleider. De burger heeft kennisgemaakt met dit experiment op de startdag (NOS-journaal). Bij het 'ter consultatie gaan' van een wet zorgt het betreffende ministerie voor de publiciteit. Doorgaans worden de nationale media en netwerken van mogelijke belanghebbende aangeschreven. Iedere burger kan vervolgens reageren op de wet- en/of regelgeving.

#### 6. Succesfactoren & drempels

##### *Succesfactoren*

- Er komen weinig doch goede reacties binnen
- Juristen die aanvankelijk sceptisch, veranderen dankzij goede inbreng van mening en nodigen zelfs meedenkers uit om door te praten.
- De burger kan zijn bijdrage aan de ontwikkeling van wet- en regelgeving. Een geheel nieuwe ontwikkeling, waarin internet een belangrijke rol speelt.

##### *Drempels*

- Wetgevingsjuristen hebben last van koudwatervrees: ze moeten eerst zien dat het systeem werkt voordat ze erin geloven. De projectleidster verricht veel 'missiewerk' (presentaties op verschillende ministeries).
- Bij veel ambtenaren leeft het idee dat alleen wetten die tot de verbeelding van de burger spreken geschikt zijn voor internetconsultatie. De projectleider probeert juristen ervan te overtuigen dat niet zij degene zijn die besluiten waar burgers hun mening over willen geven.

#### 7. Open: lessen om mee te nemen

Het is een experiment: criteria mogen onderzocht worden.

# Koplopersloket

## 1. Essentie van project

Het Koplopersloket is vijf jaar geleden ontstaan. Toenmalig minister Van Geel (VROM) wilde dat er iets gedaan werd met de ideeën van MKB-ers die toentertijd bij het ministerie binnen kwamen. Ideeën van ondernemers (de 'koplopers') op het gebied van energie & milieu worden door inzet en ondersteuning van de medewerker van het Koplopersloket verder geholpen.

De ideeën komen binnen bij VROM, EZ en/of LNV of Syntens. Ambtenaren bepalen zelf of een idee van dusdanige kwaliteit is dat het via het Koplopersloket ondersteund kan worden. De ondernemer houdt de regie in handen, de medewerker van het Koplopersloket ondersteunt de ondernemer en zet zijn netwerk in om het idee te verder te helpen.

Het Koplopersloket ziet zichzelf als makelaar van ideeën en hoopt zichzelf uiteindelijk overbodig te maken doordat ambtenaren van de verschillende ministeries elkaar én de buitenwachten ('de ondernemers') in het donker kunnen vinden.

## 2. Zakelijke omschrijving

### *Team*

Projectleider Bart Hellings heeft een vaste aanstelling om dit project te begeleiden. Hij wordt ondersteund door 4 fte aan medewerkers. De medewerkers gebruiken voornamelijk hun eigen formele en informele netwerk om de MKB-ondernemers met hun idee verder te helpen.

### *Werkwijze*

1. Een idee van een MKB-ondernemer komt binnen bij het Koplopersloket via leidinggevendenden binnen LNV/VROM/EZ, SenterNovem of Syntens. SenterNovem en Syntens fungeren als scout; ideeën die zij in hun praktijk tegenkomen zetten ze door naar het Koplopersloket.
2. Een medewerker van het Koplopersloket neemt contact op met de ondernemer en maakt expliciet wat de behoefte is van de ondernemer.
3. Het Koplopersloket probeert in de behoefte te voorzien door de ondernemer in contact te brengen met verschillende ambtenaren, andere bedrijven of organisaties met een vergelijkend idee en te wijzen op subsidieprogramma's of budgetten.
4. Zodra het contact tussen ondernemer en ambtenaar is ontstaan, trekt het Koplopersloket zich terug. Zij blijft wel op de achtergrond toetsen hoe het loopt en of er andere acties nodig zijn.
5. De regie blijft in handen van de ondernemer; het Koplopersloket blijft actief zolang nodig & gewenst is.

### *Cijfers*

Er melden zich een kleine 100 koplopers per jaar. Cijfers over hoeveel 'ideeën het halen' zijn niet voor handen. De projectleider heeft wel het idee dat ideeën die ondersteund worden door het Koplopersloket verder komen dan ideeën die bij Idee VROM binnenkomen. Dit omdat de indiener van het idee bij het Koplopersloket de regie in handen houdt en (financieel) belang heeft bij het doorwerken van zijn idee.

### 3. Belangrijke instrumenten

Het belangrijkste instrument is het uitgebreide netwerk van de medewerkers van het Koplopersloket. Zij zijn in staat de ondernemer te koppelen aan de beleidsambtenaar die de ondernemer nodig heeft om zijn idee verder te brengen. Daarnaast respecteert het Koplopersloket de hiërarchische verhouding maar tegelijkertijd ook haar eigen informele netwerk, overtuigingskracht en durf in. Vaak gaat het Koplopersloket aan de slag na positief advies van Syntens of SenterNovem.

### 4. Relatie met omgeving

Het Koplopersloket valt onder de Interdepartementale Programmadirectie Energie Transitie (IPET), een samenwerkingsverband van EZ en VROM. Normaliter opereert het Koplopersloket zelfstandig en buiten de vaststaande 'kokers' van deze ministeries. "Het loket trekt alle registers open om de koploper te ondersteunen."

### 5. Doelgroep en communicatie

Het Koplopersloket is bedoeld voor MKB-ondernemers met innovatieve ideeën, voor koplopers die producten, diensten of systemen willen innoveren. Er is en wordt weinig ruchtbaarheid gegeven aan het loket. Managementleden en DG's van de verschillende ministeries zijn op de hoogte van het bestaan van het loket en sturen ondernemers met ideeën regelmatig door.

Om de zoveel tijd brengt het Koplopersloket een nieuwsbrief uit met daarin de voortgang en succesverhalen van enkele ideeën. De nieuwsbrief wordt verspreid in haar eigen netwerk (zowel intern als extern).

### 6. Succesfactoren & drempels

#### *Succesfactoren*

- Door het activiteiten van het Koplopersloket wordt intern de discussie aangezwengeld hoe er met ideeën van ondernemers omgegaan zou moeten.
- De vastberadenheid van de ondernemer draagt bij
- Het overheidsstelsel past zich aan die van de ondernemer. De MKB-er, vaak met een 'gewoon doen' mentaliteit, hoeft zich niet te verdiepen in het overheidsstelsel.
- Het inzetten van het (persoonlijk) netwerk van de medewerkers van het Koplopersloket zorgt voor korte lijntjes en snelle actie.

#### *Drempels*

- Het Koplopersloket kent geen criteria waarop een idee wordt getoetst bij binnenkomst - dit wil zij ook niet zijn. Dit zorgt voor 'laagdrempeligheid' maar houdt het ook low profile.
- Het loket kent geen vaststaande procedures; dit maakt het lastig expliciet te zijn over het aantal ideeën die doorwerken en/of werkelijk iets veranderen. De regie blijft immers bij de ondernemer liggen die zijn eigen route bepaald.

## Voedselinitiatieven LNV

### 1. Essentie van het project

Het project Voedselinitiatieven is geen op zich zelf staand project: het is onderdeel van het programma Duurzaam voedsel binnen de Directie Voedsel, Dier en Consument, dat in juni 2009 de nota 'Duurzaam Voedsel' uitgegeven.

Ter inspiratie voor deze beleidsnota heeft er in december 2008 een netwerkbijeenkomst plaats gevonden waar ruim 150 initiatieven van maatschappelijke organisatie en burgers rond duurzaam voedsel met elkaar hebben kennisgemaakt en gesproken over de toekomst van duurzaam voedsel in Nederland. Deze initiatieven zijn de in loop der jaren op een lijst gekomen bij de voorganger van de huidige programmaleider.

Naar aanleiding van deze bijeenkomst bleek er behoefte bij 'maatschappelijke initiatiefnemers' aan een netwerk, een ingang bij het ministerie en geld.

In deze behoefte probeert men nu te voorzien én het verzamelpunt te worden voor ideeën en initiatieven rond 'duurzaam voedsel'.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Team*

Rond programmaleidster Tekla ten Napel is geen formeel projectteam benoemd. Zij betreft zelf de mensen die zij nodig heeft. Het programma heeft een budget van 750000 per jaar.

#### *Werkwijze*

'Voedselinitiatieven' is kort gezegd een lijst met initiatieven in verschillende stadia; van voorzichtige ideeën tot lopende projecten die ondersteunt zijn met geld van LNV (bijv. Smaaklessen van Pierre Wind). De initiatiefnemers op deze lijst hebben behoefte aan een ingang binnen LNV om hun verder te helpen, aan een netwerk of aan geld. LNV probeert deze wensen te faciliteren door 'n netwerkbijeenkomst te organiseren, een subsidieprogramma op poten te zetten en aansprekende ideeën intern bij collega's te droppen (cq. aan een lopend dossier te koppelen).

Nieuwe ideeën komen binnen via een e-mail adres van LNV of via medewerkers binnen LNV. De Dienst Regionale Zaken (DRZ) screent deze ideeën en beantwoordt de vragen die via de mail binnenkomen. Vanuit het programmabudget 'De kracht van het individu' (samenwerkingsverband tussen VROM & LNV) ondersteunt Greenwish DRZ en helpt indien nodig een idee verder op weg.

#### *Cijfers*

LNV heeft geen zicht op de ideeën die binnenkomen, maar tot nu toe een lijst met 200 initiatieven. Sinds de website in de lucht is heeft de Dienst Regionale Zaken drie inhoudelijke vragen ontvangen. Paar per jaar schat ik in. Sinds de start van de opdracht van Greenwish (november 2009) zijn via die route twee nieuwe ideeën binnengekomen.

### 3. Belangrijkste instrumenten

De belangrijkste instrumenten zijn vooralsnog het netwerk van 200 initiatieven (met een jaarlijkse bijeenkomst). Er wordt gewerkt aan een LNV-brede subsidieregeling, die hopelijk doorgang vindt en waarin Duurzaam Voedsel een plaats krijgt.

#### 4. Relatie met omgeving

Voedselinitiatieven is sterk verbonden met de beleidsnota 'Duurzaam voedsel'. Vanuit de ontwikkeling van de nota bleek behoefte aan een soort Idee LNV, maar dat komt nog moeilijk van de grond. Niemand is er echt verantwoordelijk voor en het is te groot om er even bij te doen.

De projectleider focust vooral op wat nu wel kan: een financieel kader ontwikkelen en het in stand houden van het netwerk.

#### 5. Doelgroep en communicatie

De doelgroep bestaat uit initiatieven uit de samenleving die zich richten op duurzaam voedsel. Een lijst is te vinden via <http://goedeten.ning.com/> (netwerksite). Onregelmatig verschijnt er een digitale nieuwsbrief voor initiatiefnemers met informatie over Duurzaam Voedsel.

#### 6. Succesfactoren en drempels

##### *Succesfactoren*

- Dit project ondersteunt de wens van LNV om 'echt anders te werken'; de energie van buiten benutten en binnenhalen. Nu is het alleen zoeken naar het hoe.
- Het project oogst waardering; de minister kan er mee scoren ('erg om te zeggen, maar zo werkt het wel').
- Het is een kans beleidsdoelen te halen.
- Ideeën ontwikkeld door mensen van buiten staan dichterbij samenleving dan ideeën die uit de koker van het ministerie komen; maakt het makkelijk burgers te bereiken.
- Initiatiefnemers bellen om waardering uit te spreken heeft iets 'magisch' Het geeft initiatiefnemer energie om door te gaan met het ontwikkelen van zijn initiatief.
- Het is een positief dossier; je bent aan het bouwen/stimuleren. 'Is weer eens iets anders dan sturen en controleren'.

##### *Drempels*

- De doelgroepen van 'Duurzaam Voedsel' en daarmee de initiatieven lopen zeer uiteen. Van een moeder met een idee voor voedsel op scholen tot een ondernemer met een productinnovatie.
- De fasen waarin de initiatieven zich bevinden lopen ook zeer uiteen: het is lastig de groep in zijn geheel aan te spreken en te bedienen.
- Binnen LNV vindt regelmatig discussie plaats over de inhoud en kwaliteit van de ideeën: heldere criteria ontbreken.
- 'Er zijn veel initiatieven; maar is het wel de taak van de rijksoverheid zich met ieder initiatief je te bemoeien?'

#### 7. Open: lessen om mee te nemen

Het is de kunst die ideeën en initiatieven te faciliteren. Ze dus op afstand te houden maar er wel van te leren. Je kunt immers niet alles zelf doen. Er zijn filters nodig voor de keuze van ideeën maar ook voor wegzetten van het geld (enorme procedures).



## www.neemtinitiatief.nl

### 1. De essentie van het project

Vanuit Ambtenaar van de Toekomst (BZK) is [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) ontwikkeld, een website waarop ambtenaren hun ideeën kunnen plaatsen, op elkaar kunnen reageren en elkaar kunnen vinden voor de uitvoering. Waar een ambtelijk idee normaal binnen de organisatie naar boven wordt doorgegeven en uiteindelijk afhankelijk is van de wil en het netwerk van de betreffende directeur, kunnen ambtenaren op [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) horizontaal en veel breder de samenwerking zoeken. Dit kan gaan over inhoud gedreven ideeën ('waaraan werkt een ambtenaar?') en over 'hoe werkt een ambtenaar?'. Zo is via [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) de twittersite [www.amttenarentweets.nl](http://www.amttenarentweets.nl) opgericht.

### 2. Zakelijke omschrijving

#### *Organisatie*

De website is bedacht en ontwikkeld in de kroeg, door een aantal ambtenaren van BZK. Zij hebben opdracht gegeven (€12.000) om de site te ontwikkelen en houden nu met weinig inspanning in de gaten hoe het loopt en wat er verbeterd kan. Niks formeels, geen toegekende uren, maar tussen de bedrijven door.

#### *Werkwijze*

1. Een ambtenaar met een goed idee dat hij/zij niet in het dagelijkse werk kwijt kan, post dit idee op het forum van [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl).
2. Andere ambtenaren kunnen hierop reageren en/of kudos (waardering) geven.
3. Via de site kunnen ambtenaren met elkaar in contact komen om een idee werkelijk vorm te geven.
4. Soms wordt hiervoor contact opgenomen met de mensen achter [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl), maar de insteek is juist dat dit niet nodig is.

#### *Cijfers*

Sinds juni 2009 zijn er 50.000 bezoekers op de site geweest en zijn zo'n 80 ideeën ingediend. Een 'handjevol' ideeën heeft ook werkelijk tot een vervolg geleid en bovendien neemt het Buitenhuis initiatief om 10 van de ideeën een stap verder te helpen.

### 3. Belangrijkste instrumenten

De website [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) is het enige instrument, met een simpele forumfunctie. Voor een enkel initiatief is door Ambtenaar van de Toekomst financiering verzorgd. Wel wordt er gekeken naar mogelijkheden om aan te haken bij bijvoorbeeld ambtenaar 2.0, <http://www.amttenarentweets.nl>, en de Ideeëncentrale.

### 4. Relatie met omgeving

[www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) is niet ingebed, en dat ik ook niet de bedoeling. Het is een marktplaats naast de ambtelijke organisatie om juist informeel samenwerking te realiseren.

## 5. Doelgroep en communicatie

De doelgroep bestaat uit alle Nederlandse ambtenaren. De communicatie is tot nog toe beperkt: twee artikelen in re.Public. Verder waarschijnlijk veel aandacht via email, twitter en online communities.

## 6. Succesfactoren en drempels

### *Succesfactoren*

Het instrumentarium is "slechts" een website en aan inbedding en een vervolgproces wordt niet gewerkt. En daar zit juist de kracht in:

- de kracht van online communities en nieuwe media;
- de eenvoud: je plaatst een idee en wellicht haken mensen aan;
- de energie die er in zo'n community kan ontstaan;
- het faciliteren van contact tussen 'likeminds';
- het werken met kudos: de sitebezoekers geven aan wat een goed idee is;
- de energie die het oplevert als je ideemanagement zo open stelt;
- alleen ideeën aanzwengelen, niet overnemen;
- simpelweg een bloemetje sturen als een idee werkelijk wordt uitgevoerd;
- de openheid over site zelf: "het is nog maar een experiment, verbeteringen zijn welkom". Er is een beta-versie beschikbaar waaraan mensen zelf kunnen sleutelen;

### *Drempels*

- 80 ideeën van 50.000 bezoekers: dat is nog weinig;
- sommige ambtenaren zijn bang dat "burgers het ook lezen";
- deze vorm werkt alleen voor "kleinere ideeën" (zie ook meegeven).

## 7. Open: lessen om mee te nemen

### *Dit kan ook met burgers en bedrijven!*

De achterliggende principes zijn hetzelfde. "Sterker nog: dit is de belangrijkste toekomst voor ideeën uit de samenleving."

### *Uitbreiding/inbedding*

www.neemtinitiatief.nl is aan het verkennen hoe deze site te combineren is met andere communities en nieuwe media. Om zo in een breder netwerk te staan en idee-indieners ook meer te kunnen bieden.

### *In perspectief plaatsen.*

www.neemtinitiatief.nl heeft een goede functie voor een bepaalde categorie ideeën: waarvoor wel samenwerking nodig is, maar die niet al te ingewikkeld te realiseren zijn.

"Vergelijk het met marktplaats. Een simpele vraag zet je op twitter, overzichtelijke zaken doe je via marktplaats, maar voor bijvoorbeeld een huis kopen ga je naar Funda, met uitgebreidere functies en andere mogelijkheden. En vaak heb je dan ook hulp van een makelaar en bijvoorbeeld een bouwtechnisch adviseur. De gebruiker weet zelf dondersgoed wanneer hij op welke site moet zijn, en zo niet, dan wordt hij door andere forumleden wel verder geholpen."

Kortom, je kunt ook richting samenleving denken in zo'n getrapte aanbod. Pas bij "Funda" is er werkelijke ambtelijke inspanning nodig, maar een heleboel initiatieven kun je met simpeler middelen al verder helpen.

### *Thematisch werken*

Door een ideeënmarktplaats of forum thematisch in te delen, wordt het overzichtelijker, creëer je focus en is de kans groter dan likeminds elkaar vinden.

*Durven experimenteren*

Je mag uitproberen. Je mag floppen. Als je hierover open communiceert, kun je eerder hulp dan hoon verwachten.



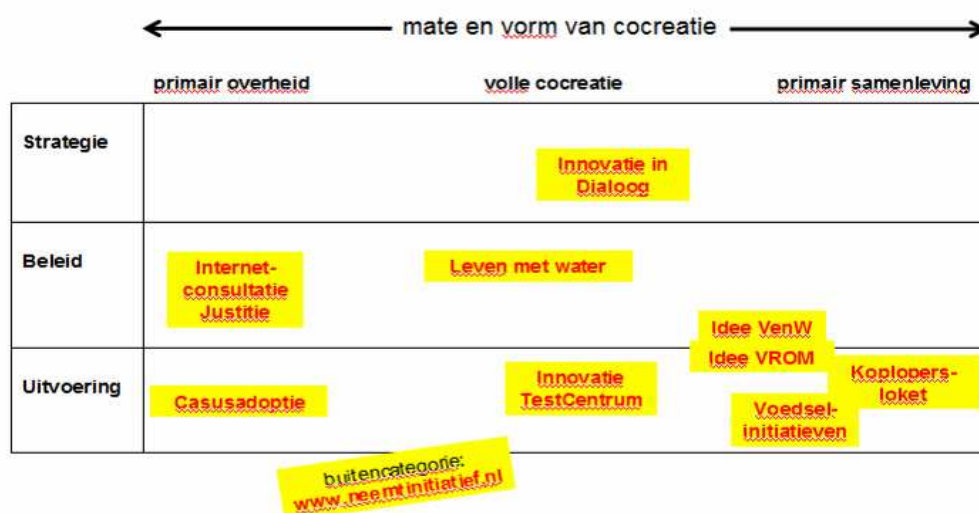
## 4. ANALYSE

### 4.1 Het spectrum

#### Veel!

Een snelle scan van initiatieven en programma's leverde een grotere oogst op dan vooraf voor mogelijk was gehouden. Alleen al binnen de rijksoverheid zijn er meer dan honderd projecten en programma's waarin de creativiteit uit de samenleving gemobiliseerd wordt. De variëteit is enorm. Van volstrekt marginale en goedbedoelde initiatieven tot massieve vormen van cocreatie, zoals bijvoorbeeld in de zogenaamde Bsik-trajecten. Veel initiatieven zijn voor de meeste mensen onzichtbaar en richten zich op heel specifieke doelgroepen in de samenleving, zoals bijvoorbeeld de Minder Hinder prijsvraag.

Les: er is meer licht dan door het raam kan worden gezien.  
(Russisch spreekwoord)



#### Impact?

De belangrijkste vraag is natuurlijk: werkt het? Worden ideeën werkelijk uitgevoerd? Zoals de omvang van de initiatieven en programma's sterk uiteen loopt, zo verschilt ook het antwoord op deze vraag. De impact van bijvoorbeeld de zogenaamde 100-dagen dialoog (6500 reacties) is in termen van doorwerking uiterst beperkt geweest. Het leek meer om de dialoog te gaan dan om de ideeën. Vooralsnog lijkt ook Idee VenW beperkte impact te hebben: zie de 1200 ideeën die daar binnenkwamen, waarvan er vooralsnog 8 naar een volgende ronde zijn gekomen.

Daar zijn voorbeelden tegenover te zetten waarbij er wel degelijk sprake is van impact en doorwerking. Binnen V&W en Rijkswaterstaat leverde het project Fileproof bijvoorbeeld 3.000 ideeën, waarvan er 40 zijn geselecteerd en uitgevoerd. Uit onderzoek is gebleken dat deze resulteerden in het structureel met 3 % terugdringen van het aantal files (minimale schatting). Binnen onze eigen casuïstiek: bij Innovatie in Dialoog zijn negen van de negen ontwikkelde innovatieprogramma's tot uitvoering gebracht en bij het ITC leiden naar schatting 30% van de voorstellen tot een validatieonderzoek. De gemiddeld 15-20 reacties bij de Internetconsultatie van het Ministerie van Justitie, bleken zeer bruikbare ideeën te bevatten. Zie ook de projecten die vanuit het programma Leven met Water in samenwerking met marktpartijen en kennisinstellingen gerealiseerd zijn.

Les: succes is nooit gegarandeerd, maar met een goede vraagstelling en een adequate organisatie van de trajecten blijkt de samenleving heel wel in staat een betekenisvolle bijdrage te leveren aan het verbeteren van regelgeving, beleid en uitvoering.

## Vraag en aanbod

Een van de meest elementaire onderscheidingen die we kunnen maken bij de reflectie op de Idee en Rijk projecten is het onderscheid tussen vraag en aanbod. In een aantal trajecten neemt de overheid het initiatief en articuleert een al dan niet nauwkeurig omschreven vraag aan de samenleving. Hierbij roept zij burgers, bedrijven of organisaties op om met ideeën te komen om het omschreven vraagstuk op te lossen. Dit is de Koninklijke Weg in termen van inbedding en realisatie. Er is immers een probleemeigenaar die zich actief open opstelt en op zoek is naar ideeën die een bijdrage kunnen leveren op het betreffende beleidsterrein. De kans dat interessante ideeën daadwerkelijk landen in overheidsbeleid is daarmee veel groter dan in het geval van 'unsolicited proposals'.

Een open loket voor ideeën is meer aanbodgericht. Burgers kunnen bijvoorbeeld met ieder idee op het gebied van ruimte of duurzaamheid Idee VROM benaderen. Daarmee toont de overheid zich als een ontvankelijke organisatie die openstaat voor ideeën uit de samenleving. Een open loket biedt ook mogelijkheden voor dwarsdenkers en Willie Wortels die een oplossing hebben ontwikkeld voor een probleem dat binnen de overheid nog niet eens gezien of geadresseerd wordt. Het vervolgetraject is echter veel lastiger omdat er geen logische 'policy window' is en elk idee 'de lange mars door de instituties' moet maken, met alle afbreukrisico's van dien. Geen advies zo slecht als een ongevraagd advies, aldus een oude ambtelijke wijsheid.

Ook in het domein van unsolicited proposals wordt nu gezocht naar (bescheiden) vormen van articulatie en inhoudelijke sturing. Idee VenW geeft aan in de toekomst via hun website innovatieagenda's te willen plaatsen, om daarmee aan te geven aan welk type ideeën het meeste behoefte is. [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) overweegt om een thematische clustering aan te brengen in haar forum, zodat idee-eigenaren uit dezelfde hoek elkaar sneller ontmoeten. Het ITC experimenteert momenteel voor het eerst met het uitzetten van een gerichte vraag.



Les: De kans dat ideeën landen binnen de overheid 'landen' en benut worden, neemt toe naarmate zij antwoord bieden op een vooraf scherp gearticuleerde vraag.

## Massa en Focus

We zien het bij Innovatie in Dialoog, Leven met Water en het InnovatieTestCentrum: scherp gearticuleerde vragen waaraan een scherp afgebakende selectie van partijen bijdraagt. Vragen met een duidelijke urgentie waarop stevig wordt ingezet met menskracht, miljoenen en een mandaat vanuit de top. Deze lijst wordt aangevuld met Internetconsultatie van Justitie: weliswaar niet veel massa en geen afgebakende doelgroep, maar wel een uiterst scherp geformuleerde vraagstelling. Niet voor niets zijn dit de projecten die het meest succesvol lijken, waar de meeste ideekracht werkelijk benut wordt. In het geval van bijvoorbeeld Innovatie in Dialoog zijn een negental innovatieprogramma's voor marktsectoren ontwikkeld en door EZ overgenomen: grondig, gedegen en in beleid verankerd. Kernwoorden hierin zijn massa en focus: een heldere en herkenbare urgentie, waarop zowel overheid als markt en kennisinstellingen stevig inzetten. En: in het hart van het beleid.

Les: focus en urgentie mobiliseren massa en power, waarmee tot in de kern van beleid kan worden doorgedrongen en waardoor maatschappelijke partijen een proactieve en verantwoordelijke rol nemen.

Hiertegenover staat een aantal casussen gericht op unsolicited proposals: zonder focus en zonder achterliggende inhoudelijke urgentie vanuit de overheid. Het is geen toeval dat de kern van bijvoorbeeld Idee VenW slechts uit een halve fte bestaat en geen budget heeft (geen massa). En wat het nog moeilijker maakt: Idee VenW heeft een ambtelijk apparaat om zich heen dat niet op ideeën zit te wachten.

Les: zonder inhoudelijke urgentie en voldoende massa is het moeilijk om ambtenaren en beleidsafdelingen aan een idee van buiten te committeren.

## Geld

Het verschil tussen groot opgetuigde projecten met een scherpe vraag en kleine projecten voor unsolicited proposals wordt versterkt door de rol van geld. Waar substantieel geld aanwezig is, is dit een succesfactor: Leven met Water, Innovatie in Dialoog, InnovatieTestCentrum. Niet toevallig zijn dit de drie sporen waarin het meeste sprake is van echte en intensieve cocreatie. Geld mobiliseert. Geld is ook een uitdrukking van het belang dat men ergens aan hecht, en daarmee van de bereidheid om ideeën over te nemen. Tenslotte geeft een eigen budget een project ook de vrijheid om te opereren. Het ITC beslist zelf, uiteraard met experts erbij, welke innovaties zij verder helpt. De Stichting Leven met Water bepaalt zelf in welke kennistrjecten zij investeert. Terwijl het Koplopersloket of Idee VenW anderen moet zien te overreden om in een idee te investeren.



Les: het gaat om geld. Het toekennen van budget in de begroting zegt iets over de mate waarin een thema daadwerkelijk van belang wordt geacht. Geld heeft invloed op het welslagen van ideetrajecten en cocreaties.

## Kansen met nieuwe media en 2.0?

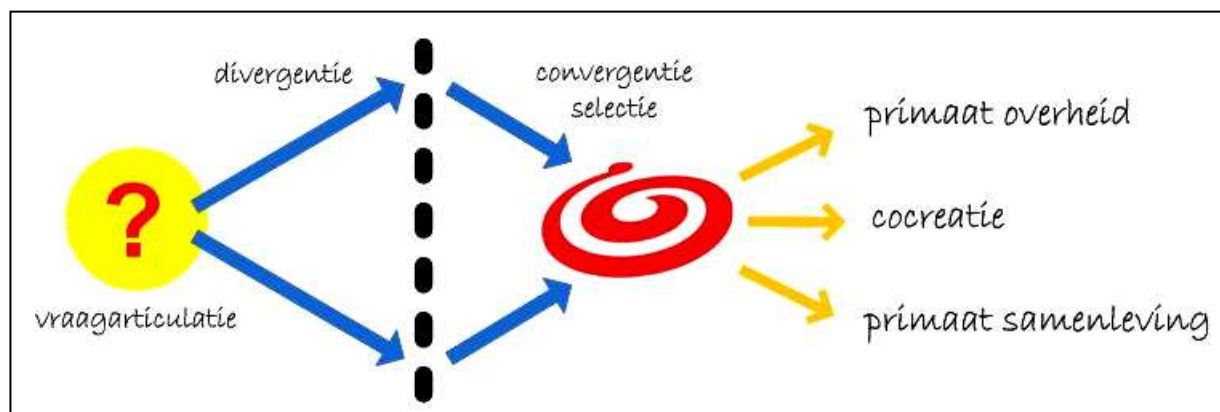
Een mogelijke denkrichting voor unsolicited proposals, die nagenoeg aan het spectrum ontbreekt, is het werken met nieuwe media, sociale netwerken, 2.0. Laat de *crowd* kiezen welke ideeën de moeite waard zijn, organiseer ontmoeting en ideeëverrijking via internet. Tot nu toe wordt internet vooral ingezet als loket of ingang: ideeën kunnen online worden ingediend. Internetconsultatie gaat een stapje verder: reacties worden via internet verzameld, met enige ruimte voor discussie. Voor Voedselinitiatieven bestaat een *ning*-community, maar dat gaat buiten LNV om. [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) is het enige project waarin echt vanuit sociale netwerken en het 2.0 gedachtegoed wordt gewerkt, maar pas sinds een half jaar en vooralsnog alleen gericht op ambtenaren.

Over het echte succes van dit soort werkwijzen voor Idee Rijk kunnen wij dus geen conclusies trekken. Wel nemen wij waar dat de rol ervan in de samenleving groeit (zie bijvoorbeeld Rotterdam Idee), de succesverhalen toenemen, en dat een aantal projectleiders in dit onderzoek er zeker kansen in ziet. Idee VROM en Idee VenW oriënteren zich momenteel beide op de mogelijkheden en noemen onder andere TNO-modellen voor crowdsourcing als kansrijke ontwikkelingen.

Les: nieuwe media en sociale netwerken lijken onontgonnen gebied voor Idee en Rijk, terwijl er voldoende signalen zijn dat hier nog veel potenties onbenut blijven.

## 4.2 HET PROCES

Er zijn tal van factoren op de doorwerking van een idee van invloed. Op de organisatie zoomen wij in de volgende paragraaf in, nu richten wij ons op het proces van idee ontwikkeling:



### Over divergentie

Daar waar de overheid zelf een vraag uitspreekt, kan zij ook sturen in het divergentieproces. Zie Innovatie in Dialoog: door EZ en SenterNovem is een uitgebreid ontwikkeltraject opgetuigd waarin zoveel mogelijk inbreng is verzameld. Dit biedt de mogelijkheid om enerzijds gericht partijen te benaderen waarvan veel goede inbreng wordt verwacht en anderzijds ontmoetingen te organiseren met de 'unusual suspects'. Juist in die ontmoeting zit veel denk- en ideekracht. Een reden voor LNV om grote bijeenkomsten te organiseren waar de mensen achter Voedselinitiatieven elkaar ontmoeten.

Er is veel creativiteit in de samenleving aanwezig. De kans op nieuwe ideeën neemt toe, naarmate overheden in staat zijn om ook gericht bepaalde groepen vrijdenkers te mobiliseren. Denk aan jongeren, studenten, creatieven, out-of-the-box denkers, kunstenaars, new edge bedrijven. Er lijkt met name veel perspectief te liggen bij het verbinden van dergelijke groepen mensen met professionele experts. Juist de combinatie van expertise en vrijdenkerschap kan tot onverwachte combinaties en nieuwe inzichten leiden. Dat kan gestalte krijgen door het organiseren van creatieve ateliers met een gericht uitnodigingsbeleid, of het parallel aan het werk zetten van verschillende organisaties of coalities, die in creatieve concurrentie tot de best mogelijke oplossing moeten zien te komen. Een goed voorbeeld hiervan is Operatie Atlantis, een multidisciplinaire verkenningstocht naar de toekomst van de snelweg, uitgevoerd door Rijkswaterstaat, Wegen naar de Toekomst.

Les: bij robuuste trajecten verdient het aanbeveling de kans op nieuwe ideeën en verbindingen te maximaliseren door het actief stimuleren van divergentie via 'nieuwe combinaties'.

### Over convergentie en selectie

Convergentie en selectie worden wel beschouwd als een van de meest geheimzinnige processen op departementen.



*Wie mocht ontdekken - wat vrijwel onmogelijk is - hoe beleid wordt gemaakt, die zal zijn verdere leven moeten slijten met een fundamenteel gevoel van onveiligheid. (Harry Mulisch, De ontdekking van de hemel).*

De convergentie en selectie van ideeën en voorstellen vindt op dit moment in veel onderzochte instrumenten plaats via een besloten en ondoorzichtig proces van ambtelijke beoordeling. Het Koplopersloket is bijvoorbeeld een loket in de tweede lijn, waar ondernemers alleen terecht komen als zij worden doorverwezen door ambtenaren. Weliswaar werken de meeste projecten met helder van te voren gestelde criteria, maar voor de buitenwereld is vaak niet waarneembaar welke afwegingen in de selectie worden gemaakt.

Het verdient aanbeveling dit proces op een nieuwe leest te schoeien. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van 'the wisdom of the crowds', kan voortgebouwd worden op de ervaringen met cocreatie in de zogenaamde Bsik-trajecten en kan ook geleerd worden van selectieprocessen op lokaal niveau waar soms burgers een belangrijke rol vervullen in het selecteren van verschillende beleidsalternatieven of handelingsopties.

Een tweede overweging in het convergentie- en selectieproces is de veelheid aan unsolicited proposals die vooral Idee VROM en Idee V&W (1200!) binnenkrijgen. Ook dit is een aanleiding om na te denken over nieuwe manieren van convergeren en selecteren.

Les: Ontwerp intelligentere convergentie- verrijgings- en selectieprocessen en heb daarbij oog voor de *wisdom of the crowd*.

## **Vormen van cocreatie in de uitvoering**

Wie voert de geselecteerde ideeën uit? De overheid, partijen in de samenleving of beide gezamenlijk? Dit varieert enorm: Voedselinitiatieven worden in de samenleving uitgevoerd, LNV werkt nu aan een subsidieregeling daarvoor. Het ITC werkt nauw met marktpartijen samen aan een onderzoek, maar laat de ideeën daarna weer helemaal los. EZ laat met Innovatie in Dialoog beleid schrijven door maatschappelijke partners, maar voert een deel daarvan daarna zelf uit. Casusadoptie richt zich weliswaar op de belevingswereld van burgers en ondernemers maar is vooral een intern traject. Leven met Water is volle multidisciplinaire cocreatie met oa. gemeenten, waterschappen, bedrijven en kennisinstellingen. Maar VenW, de belangrijkste financier zit meer op afstand.

De vraag is niet: hoe moet het? Er zijn immers vele wegen naar vele Rome's. Wel belangrijk is: wat werkt? Onze belangrijkste observatie is dat daar waar beide partijen vroeg een gezamenlijk doel benoemen en beide aantoonbaar profijt hebben van de samenwerking, deze het meest succesvol verloopt. ITC heeft bijvoorbeeld geen moeite om collega's te mobiliseren, omdat die inzien hoeveel zij kunnen leren. Leven met Water is van meet af aan ingezet als een gezamenlijk project, met een gezamenlijk doel.

Een tegenvoorbeeld is Internetconsultatie: burgers en wetenschappers dragen daaraan vooral bij uit 'vakliefde'. Uiteraard met als achterliggend doel dat iedereen gebaat is bij een betere wetgeving, maar hun persoonlijke winst op korte termijn is nihil. Voedselinitiatieven zit aan het andere uiterste: de initiatieven dragen weliswaar bij aan de ambities van LNV, maar niet direct aan de dagelijkse werkelijkheid van de betreffende ambtenaren.

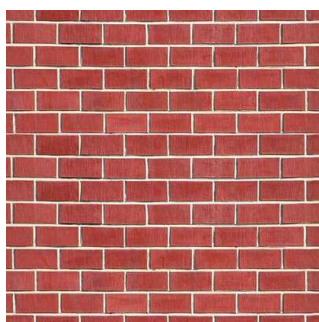
Les: volle cocreatie is wellicht de spannendste, maar niet de enige route in het ontwikkelen en uitvoeren van ideeën.  
Wanneer overheid en maatschappelijke partners een gezamenlijk doel benoemen waarvan beide partijen profiteren, is de slagingskans van een volle cocreatie het grootst.

## 4.3 DE ORGANISATIE

### Believers en non-believers

Wanneer het gaat over het mobiliseren en benutten van ideeën, kent de Rijksoverheid duidelijk believers en non-believers. Believers die voor de troepen uit experimenteren, aanjagen, ruimte creëren. En non-believers die zaken als cocreatie soms eng en minimaal onhandig vinden. Believers zien de schat aan kennis en ideeën die beschikbaar is, non-believers zien hun beleidsagenda, hun expertise en de drukte van de dagelijkse gang van zaken. De believers, in elk geval de fanatieke, zijn in de minderheid. Dat maakt het enerzijds moeilijk om aansluiting te vinden voor ingediende ideeën, en anderzijds om nieuwe manieren van werken breder te verspreiden. Dit is veruit de meest genoemde drempel in bijna alle casussen! Casusadoptie is hier zelfs speciaal opgericht: ambtenaren leren om meer contact met de buitenwereld te maken.

Les: Er lijkt een kloof te liggen tussen de 'believers' en de 'non-believers'. Het is voor believers daarom enerzijds nodig om het voortouw te nemen, successen te laten zien, te overtuigen. En anderzijds om niet uit het oog te verliezen hoever de rest van de organisatie is: te ver door de troepen uitlopen kan aansluiting en inbedding bemoeilijken.



### **Inbedding en doorwerking**

Zelfs Leven met Water, misschien wel het project met de meeste massa en focus, loopt soms tegen barrières aan als het gaat om doorwerking en inbedding. Pas toen het programma halverwege was, begonnen meer VenW ambtenaren in te zien hoeveel kennis er in het LMW-netwerk was aan te boren en welke winst dat voor hun beleidsontwikkeling betekende. Eigenlijk reppen bijna alle casussen van de moeilijkheid om ideeën echt te laten landen. Casusadoptie noemt de verkokering, Voedselinitiatieven geeft aan dat de initiatieven 'iets erbij' zijn en daardoor weinig aandacht krijgen. In het gesprek over Internetconsultatie viel de term koudwatervrees. Idee VROM en Idee VenW geven allebei aan hoe moeilijk het is om een idee te laten landen, als niemand erop zit te wachten. Het Koplopersloket kiest bewust een vrije rol om zo min mogelijk last te hebben van dit soort bezwaren. De enige uitzonderingen zijn het ITC (alleen gericht op uitvoering) en [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) (bewust buiten de organisatie gehouden). Innovatie in Dialoog staat weliswaar sterk binnen EZ, maar geeft aan dat het al iets moeilijker wordt zodra zij andere departementen nodig hebben.

Les: wat is het verdomd moeilijk om door te dringen tot staande beleids- en planprocessen.

### Regie

*"Onze belangrijkste tool is onze overtuigingskracht"*

Dit is een quote van de projectleider Idee VenW, als antwoord op de vraag welk instrumentarium hij tot zijn beschikking heeft. De les is op twee manieren te lezen: 'meer hebben we nu eenmaal niet' en 'overtuigingskracht is echt het belangrijkste'. Beide zijn waar. In negen van de tien casussen wordt een slimme regievoering als belangrijkste instrument genoemd. Alleen [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) staat daar anders in: de website is het enige instrument.

*Regie: werken aan een onscherp doel, in een complex veld zonder machtspositie.*

Als we deze definitie aanhouden is het niet verwonderlijk dat regie zo vaak genoemd wordt. Zeker waar het gaat om unsolicited proposals: er is geen helder doel, want we weten niet welke ideeën er binnen komen. Die ideeën moeten vervolgens langs alle hindernissen in het ambtelijk apparaat worden geleid, en dat zonder enige hiërarchische positie. Maar ook Leven met Water en Innovatie in Dialoog geven regie aan als belangrijkste instrument, met een toelichting die aansluit op bovenstaande definitie. Casusadoptie geeft zelfs expliciet aan dat zij vooral een regierol hebben: faciliterend aan de mensen die het moeten doen.

Les: het verder brengen van ideeën is vooral mensenwerk, waarbij een goede regievoering het belangrijkste is. Dat vereist overtuigingskracht, specifieke vaardigheden en handig opereren binnen en tussen organisaties.

In de casusomschrijving worden tal van handvatten genoemd. Makelen en schakelen, het zoeken van gemeenschappelijke belangen. Het ontwikkelen, beheren en inzetten van netwerk. Volharding. Overtuigingskracht. Succes laten spreken: be good and tell it. Een helder profiel ontwikkelen. Het belang van enthousiasme vanuit de top en de mogelijkheid om zaken soms bovenlangs te spelen. Praten, bijeenkomsten beleggen, gezamenlijke doelen formuleren. De kunst van het verleiden. Persoonlijke klik. Elk van deze elementen is een les an sich, zo wordt door bijna alle projectleiders beaamd.

### **Vrije rol of formele structuur?**

Het Koplopersloket kiest bewust voor de rol van vrije jongens, de koffieautomatenaanpak. Zij gaan uit van de dynamiek van een idee in plaats van de structuur van het departement. En noemen dat één van hun succesfactoren. Idee VROM daarentegen heeft een formele structuur en daardoor onder andere direct contact met de SG. "Idee VROM blijft overeind als ik zou vertrekken". Beide benaderingen hebben hun voors en tegens. Casusadoptie heeft weliswaar min of meer een vaste methodiek, maar die werkt deels informeel en door de lijnen heen. Innovatie in Dialoog heeft een enorme impact dankzij de goede structuur en inbedding, het InnovatieTestCentrum ziet juist het direct en persoonlijk benaderen van collega's, los van structuren als één van haar assets. De gulden middenweg lijkt het meest waardevol:

Les: combineer de kracht van een formele structuur en inbedding met een vrije houding en manier van opereren.



## 5. Richting de Toekomst

### Vooraf

In dit hoofdstuk nemen wij de vrijheid om vooruit te denken: wat zijn volgens ons de belangrijkste ontwikkelingsporen? Waaraan zou Idee Rijk volgens ons moeten bijdragen? Wij doen dit met de bril van *doorwerking*: wat moet er gebeuren om te zorgen dat zoveel mogelijk goede ideeën daadwerkelijk tot uitvoering komen?

We benoemen hiervoor drie denkrichtingen: het belang van scherp gearticuleerde en urgente vragen vanuit de overheid, het belang van een goede effectieve regievoering en de kansen in het domein van nieuwe media en sociale netwerken. Wij sluiten het hoofdstuk, en daarmee dit rapport, af met een aantal opmerkingen over de verdere ontwikkeling en vorm van Idee Rijk. Daarbij beseffen wij wel dat wij vroeg in het traject zitten, veel partijen nog niet zijn gehoord en enige bescheidenheid dus gepast is.

### Vraagarticulatie

Het belang van een goede vraagarticulatie is in de analyse sterk naar voren gekomen: daar waar de overheid een scherp en nauw omschreven vraag articuleert vanuit een inhoudelijke urgentie, daar is de kans op doorwerking van ideeën veruit het grootst. Het verdient volgens ons daarom aanbeveling dat Idee Rijk zich deels toelegt op het vinden of formuleren van deze vragen. Dat geldt richting bewindspersonen bij de aanvang van een nieuwe regeerperiode, maar ook richting ambtenaren als dossierhouder.

Bijvoorbeeld:

**Idee Rijk benadert de 900 ABD-ambtenaren (topambtenaren) één-op-één, op zoek naar urgente en scherp geformuleerde vragen. Dit moet kunnen resulteren in een honderdtal robuuste ideegeneratietrajecten in de periode 2011 - 2015, met een betrokken en gecommiteerde ambtelijk probleemeigenaar.**



### Regie

Regie blijkt veruit het belangrijkste instrumentarium in de casussen. Daarnaast is ook onze algemene waarneming dat de term 'beleidsregisseur' hard in opmars is. Regie is nodig om binnen de Rijksoverheid de juiste partijen te mobiliseren. Regie is nodig als het gaat om het stimuleren, verbinden en faciliteren van maatschappelijke initiatieven. Regie is cruciaal in grote cocreatietrajecten met talloze consortia en deelprojecten, waarin markt, overheid en civil society aan een gezamenlijk doel werken.

Uit vrijwel alle onderzochte instrumenten blijkt het belang van mensen. Mensen zijn de uiteindelijke succesfactor bij het welslagen van trajecten. Het gaat om een combinatie van doorzettingsvermogen, verleidingskunst, het kunnen makelen en schakelen, een idee op zijn merites kunnen bezien en de potentie van een ruw concept op waarde kunnen schatten. Het vermogen om andere beleidsverantwoordelijken binnen het departement te kunnen overtuigen van het nut en de noodzaak van een idee of de potentie van een voorstel is lang niet iedere ambtenaar gegeven. Het vergt ervaring en een merkwaardige

combinatie van responsiviteit en overtuigingskracht. 'De vlam van de aandacht'. Dit is in lijn met bestaande literatuur over succesfactoren bij innovatie: het gaat om mensen. Dat betekent bijvoorbeeld dat voor een succesvol vervolg richting Idee en Rijk krachtige personen uit de departementen en experts gemobiliseerd moeten worden.



Regie is geen algemene term maar een vak. Hoe betrek je partijen, welke interventies pleeg je, hoe stuur je zonder macht? Wij merken in ons eigen werk hoeveel behoefte er is om dit vak te leren of door te ontwikkelen. Daarom raden wij Idee Rijk aan om op dit vakgebied ondersteuning te bieden aan de ideegeneratie- en cocreatietrajecten. Regisseurs met een stevig profiel, kennis, vaardigheden, ervaring en netwerk zijn de sleutelfiguren om ideeën naar realisatie te begeleiden.

Bijvoorbeeld:

**Idee Rijk legt zich toe op:**

- **het 'kweken' van goede regisseurs via een trainings- of scholingsaanbod voor regisseurs;**
- **het organiseren van een pool van regisseurs die kan worden ingezet voor ideetrajecten;**
- **het experimenteren met procesvernieuwing in fasen van divergentie, convergentie en selectie.**

## Crowdsourcing en nieuwe media

Nieuwe media en sociale netwerken worden nu nog amper ingezet in ideetrajecten. Terwijl er een enorme potentie in lijkt te schuilen:

- de marktplaatsfunctie waar initiatiefnemers elkaar kunnen vinden;
- crowdsourcing waarmee idee verrijkt kunnen worden;
- crowdsourcing als selectiemechanisme: de wisdom of the crowd bepaalt welke ideeën het meest kansrijk zijn.

Inzetten op sociale netwerken betekent een andere insteek:

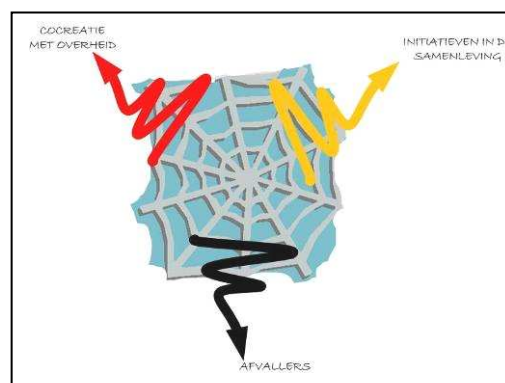
geen gestructureerd proces van een scherpe vraag via divergentie en convergentie naar drie goede oplossingen, maar een netwerk met een veelvoud aan ideeën waarvan een aantal komen bovendrijven. Soms richting overheid ("crowdsourcing als voorwas"), soms blijven ze in de maatschappij. En als zulke netwerken zich succesvol ontwikkelen, heeft de overheid een platform waar zij ook haar gerichte vragen kan uitzetten.

Bijvoorbeeld:

**Idee Rijk ontwikkelt een aantal experimenten waarin sociale netwerken en nieuwe media worden ingezet om:**

- **initiatiefnemers bij elkaar te brengen en zo nieuwe initiatieven te laten ontstaan;**
- **crowdsourcing toe te passen op het selecteren en verrijken van ideeën;**
- **een aantal gerichte vragen uit te zetten;**
- **nieuwe web 2.0 tools voor ideegeneratie, ideeëverrijking en ideeselectie te ontwikkelen.**

*De trapsgewijze gedachtegang uit het interview met [www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl) kan daarbij inspireren: twitter voor simpele vragen, marktplaats voor iets grotere maar nog overzichtelijke zaken, Funda voor grote zaken waarbij hulp van experts nodig is.*



## Vormgeving Idee Rijk

### Faciliterend

Het lijkt ons niet wenselijk dat Idee Rijk een nieuw orgaan wordt waarlangs alle ideegeneratie- en cocreatietrajecten worden uitgevoerd. Projecten als Leven Met Water, Internetconsultatie, Voedselinitiatieven en Innovatie in Dialoog hebben daar waarschijnlijk totaal geen behoefte aan.

Wel zien wij grote kansen voor een team van experts dat zich faciliterend en aanjagend opstelt. Faciliterend met kennis en instrumenten, met in te zetten menskracht. Aanjagend door successen zichtbaar te maken, door departementen direct te benaderen en bijvoorbeeld de ABD-ambtenaren aan te spreken op gearticuleerde vragen.

### Substantieel en met commitment

Cruciaal daarbij is bestuurlijk commitment. Een toekomstig Idee en Rijk zal alleen succesvol zijn indien zij actief wordt gedragen door de verantwoordelijk bewindspersonen. Ministers sturen een departement en geven richting aan het handelen van de betreffende ambtenaren. Een denkrichting is dat in het volgende kabinet iedere bewindspersoon minimaal 3 robuuste dossiers aanwijst die via ideegeneratie, consultatie en cocreatie behandeld worden. Deze drie dossiers lopen gedurende de gehele kabinetsperiode en de minister legt ook in de Kamer verantwoording af over het procesverloop en over de mate waarin marktpartijen en civil society betrokken worden bij de beleidsontwikkeling.

Hierop aansluitend benadrukken wij de cruciale rol van geld. Geld maakt dingen mogelijk en mobiliseert partijen. En geld is een middel waarmee urgentie en commitment wordt uitgedrukt. Als het belangrijk is, is er geld voor. De casussen laten het zien: Leven met Bsik en Innovatie in Dialoog werken met substantiële budgetten en hebben succes. Het is daarom volgens ons niet 'far out' om bijvoorbeeld te stellen dat, als wordt ingezet op werkelijk substantiële en effectieve ideegeneratie en cocreatie, elk departement een stevig budget uittrekt: 10 miljoen voor gerichte vragen en consultaties, 50 miljoen voor vormen van cocreatie en coproductie (à la Bsik) en 3 miljoen voor de ondersteuning van maatschappelijke initiatieven.

### De weg ernaartoe: cocreatie

Idee Rijk is zelf ook een idee: er is draagvlak, urgentie en slimme regie nodig om Idee Rijk te ontwikkelen. Het verdient daarom aanbeveling om enerzijds departementen en diensten te betrekken in de verdere ontwikkeling van Idee Rijk. Welke behoefte is er? Welke kansen worden gezien? En anderzijds zullen doelstelling en vorm van Idee Rijk bekrachtigd moeten worden op hoog niveau en daarmee status en draagvlak voor Idee Rijk creëren.

Tot slot is een niet onbelangrijke denkrichting om ook de samenleving bij de ontwikkeling van Idee Rijk te betrekken. Per definitie zijn burgers, bedrijven en kennisinstellingen straks belangrijke partners van Idee Rijk. *Practice what you preach*: laten we de denkkracht van de samenleving benutten voor een goede vormgeving van Idee Rijk.





# BIJLAGE

## GROSLIJST PROJECTEN IDEE RIJK (dd. 12 dec. '09)

---

### *Uit de offerteaanvraag*

#### 1. Idee VROM

- Thematiek: alle VROM-dossiers
- Initiatief ligt bij bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties
- VROM ontvangt, selecteert en helpt verder
- Actieve steun, platformfunctie, innovatienetwerk
- Plus signaamfunctie: problemen met ondernemers kunnen reden zijn voor beleidwijzigingen

#### 2. Idee V&W

- Thematiek: alle V&W-dossiers
- Initiatief ligt bij maatschappelijke partners
- V&W ontvangt, selecteert en helpt wel/niet verder

#### 3. Koplopersloket (EZ)

- Thematiek: vernieuwende producten en diensten van ondernemers
- Initiatief ligt bij ondernemers
- EZ ondersteunt innovatieve ondernemers
- Plus signaalfunctie: problemen van ondernemers kunnen reden zijn voor beleidwijzigingen

#### 4. Casusadoptie

- rijksbreed, alle overheidslagen
- thematiek: breed
- initiatief ligt bij de ambtenaar
- vervolgens dialoog met de buitenwereld: de beleving van burgers/ondernemers staat centraal
- oplossing moet worden uitgevoerd door overheid (procedures, regels etc)

#### 5. Kafbrigade

- rijksbreed, ook voor andere organisaties
- thematiek: bureaucratie, werkwijze overheid
- particulier, opdrachten komen van overheid
- startpunt is vervolgens de burger of ondernemer
- oplossing moet worden uitgevoerd door overheid (procedures, regels etc)

#### 6. Lastvandeoverheid.nl

- rijksbreed, alle overheidslagen
- thematiek: werkwijze overheid
- initiatief vanuit het rijk
- burgers bepalen de agenda
- oplossing moet worden uitgevoerd door de overheid

#### 7. Ambtenaar 2.0

- rijksbreed, alle overheidslagen
- thematiek: de ambtenaar in een internet wereld, een responsieve overheid, werkwijze overheid
- van, voor en door ambtenaren
- met als achterliggend doel het contact met de samenleving

## Spannend:

---

### Innovatie Test Centrum van Rijkswaterstaat

- loket voor ondernemers met innovatie in de grond-, weg - en waterbouwsector
- cofinanciering/samenwerking in validatieonderzoek en verfijning van producten

#### *Intensieve, inhoudelijke samenwerking*

[http://www.rijkswaterstaat.nl/over\\_ons/zakendoen\\_met\\_rws/marktinformatie/innovatie\\_test\\_centrum/](http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/zakendoen_met_rws/marktinformatie/innovatie_test_centrum/)

### Innovatie in Dialoog

Vertegenwoordigers van de Creatieve Industrie werken op verzoek van EZ en OCW aan een eigen innovatieprogramma. Boeiend: zij hebben de lead, de minister toetst. De vertegenwoordigers sturen zo mee in de keuze over de rol van de overheid.

[http://www.senternovem.nl/innovatieindialoog/gebied\\_in Ontwikkeling/creatieve\\_industrie.asp](http://www.senternovem.nl/innovatieindialoog/gebied_in Ontwikkeling/creatieve_industrie.asp)

### EZ gaat crowdsourcen, Innovatie 2.0

Innovatie in Dialoog lijkt hier een onderdeel van. EZ gaat in (digitale) dialoog met de samenleving haar innovatiebeleid ontwikkelen. *Community of Talents*.

[http://www.ez.nl/Onderwerpen/Meer\\_innovatie/Innovation\\_Lecture/Innovation\\_2\\_0](http://www.ez.nl/Onderwerpen/Meer_innovatie/Innovation_Lecture/Innovation_2_0)

## Prijsvragen, oproepen:

---

### Ei van Columbus

- prijsvraag van VROM, BuZa/OS, EZ, LNV en OCW
- thematiek: duurzaamheid
- organisatie schrijft prijsvraag uit, maatschappelijke partijen dienen in
- prijs is geld en pers

### Prijsvraag Minder Hinder bij brugonderhoud

- vanuit Wegen naar de Toekomst
- gefaseerd: eerste ronde ideeën indienen, tweede ronde de mogelijkheid om een aantal ideeën verder uit te werken.

### Battle of Concepts

Beetje vreemde eend, maar wel leuk. Legt vragen van opdrachtgevers (markt en overheid) voor aan young professionals

<http://www.battleofconcepts.nl/>

### Fileproof

Vraag van de minister aan ambtenaren, bedrijven en burgers naar quick win oplossingen voor het fileprobleem. Naar tevredenheid afgerond, een van de doorlopende zaken is License to Test, waarin ideeën laagdrempelig uitgeteerd kunnen worden.

[www.fileproof.nl](http://www.fileproof.nl)

## Programma's:

---

### Wegen naar de Toekomst

Innovatieprogramma RWS waarin op allerlei wijzen ruimte is voor ideeën uit de samenleving, oa Operatie Atlantis, Cocreatives, prijsvraag Minder Hinder.

[www.wegennaardetoekomst.nl/](http://www.wegennaardetoekomst.nl/)

### WINN

Innovatieprogramma voor wateruitdagingen, met daarin een aanpak vergelijkbaar met (of zelfs samen met?) het Innovatie Test Centrum.

[www.waterinnovatiebron.nl/](http://www.waterinnovatiebron.nl/)

### **Leven met Water**

Innovatieprogramma waterbeheer, duidelijk vanuit het Rijk, maar met veel uitwisseling met maatschappelijke partijen. Uitgebreide dialoog.

<http://www.levenmetwater.nl/>

### **“Future Centers”**

---

#### **LEF Future Center**

“Interne dienstverlening” voor RWS, maar met telkens de nadruk op het betrekken van de buitenwereld.

[http://www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/lef/over\\_lef/](http://www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/lef/over_lef/)

Ook bijv **De Werf (Belastingdienst)**, **Kasteel Groeneveld**, ... geheid meer.

### **Een aantal wat meer intern gerichte initiatieven**

---

<http://www.ideeencentrale.nl/>

Platform voor ambtenaren om ideeën uit te wisselen en te verrijken. Hier ook Ideeënbus Belastingdienst?

[www.neemtinitiatief.nl](http://www.neemtinitiatief.nl)

Idem, speciaal voor rijk

<http://overheid20.wetpaint.com/>

De wiki ‘overheid 2.0’, nav congres ambtenaar 2.0. In dat genre zijn er veel zaken 2.0.

#### **Ideeënmanagement bij de Belastingdienst**

### **Divers:**

---

#### **Regieraad Bouw**

Samenwerking tussen rijk en markt voor innovaties in de bouwsector.

[www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl)

#### **NieuwBouw**

Netwerk van jonge professionals (overheid en markt) die zich richten op innovatie in de bouw. <http://www.denieuwbouw.nl/>

#### **Maatschappelijke Innovatie Agenda (MIA)**

Bedrijven, overheid en kennisinstellingen werken op verzoek van EZ aan MIA's (oa Energie, Onderwijs, Veiligheid). Er is flink budget gereserveerd voor het uitvoeren van de agenda's.

[http://www.ez.nl/Onderwerpen/Meer\\_innovatie/Nederland\\_Ondernemend\\_Innovatieland/Maatschappelijke\\_Innovatie\\_Agenda](http://www.ez.nl/Onderwerpen/Meer_innovatie/Nederland_Ondernemend_Innovatieland/Maatschappelijke_Innovatie_Agenda)

#### **Einstein von dem weg**

Ideeën van weggebruikers worden verzameld, getoetst en de besten worden uitgevoerd.

[www.platformwow.nl](http://www.platformwow.nl) lijkt niet meer actueel.

#### **De Nationale Dialoog**

Net gestart vanuit de samenleving: platform waarin ideeën over maatschappelijke kwesties worden bediscussieerd. Bij voldoende aanhang worden die aan de overheid aangeboden.

Misschien niet zozeer een te onderzoeken initiatief, maar wel boeiend om in het achterhoofd te houden.

[www.denationaleddialoog.nl/](http://www.denationaleddialoog.nl/) (vervolg op [21minuten.nl](http://21minuten.nl))

**Aanvullend:**

- Willen we ook iets doen met Bsik-achtige programma's als Transforum, Innovatienetwerk, Transumo?
- Syntens?
- Oud, maar wel leuk. Ook kamercommissies halen ideeën uit de samenleving: [www.zowilikoudworden.nl](http://www.zowilikoudworden.nl) (2004, niet meer online)
- [www.bezuinigenkunjzef.nl](http://www.bezuinigenkunjzef.nl), naar buiten gerichte ideeënbus van Financiën, site is uit de lucht?