

MEER WAARDE UIT INNOVATIE

EVALUATIE INNOVATIEBELEID PUBLIEKE DIENSTVERLENING

IN OPDRACHT VAN HET MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN

Robert Alders en Eric Bun

5 januari 2011

status Definitief

versie 1.1

interne toets Arjan van Venrooy

Copyright © 2011 Verdonck, Klooster & Associates B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende.

VERANDEREN.
VERBETEREN.
VERANKEREN.
VKA.

Inhoudsopgave

0	Management Samenvatting	1	5	Bevindingen II: Beelden over het programma	47
1	Inleiding	3	5.1	Beelden over de Innovatie Top 10 als beleidsinstrument door de leden van de stuurgroep	47
1.1	De Innovatie Top 10	3	5.2	Beelden over de Innovatie Top 10 als beleidsinstrument door medewerkers van het programma	48
1.2	Leeswijzer	4	6	Lessen uit andere innovatieprogramma's	52
2	Beleidsreconstructie	5	6.1	InAxis	52
2.1	Innovatiebeleid BZK 2002 - 2008	5	6.2	Actieprogramma Maatschappelijke sectoren & ICT	53
2.2	Onderliggende adviesrapporten en kabinetsvisies	7	6.3	Zorg Innovatie Platform	55
2.3	Innovatie Top 10: wordingsgeschiedenis, keuzes en aanpak	9	6.4	Conclusie	56
2.4	Analyse	12	7	Beantwoording van de onderzoeksvragen	
3	Onderzochte innovatieprojecten	15		Bijlagen	
3.1	De Innovatie Top 10 projecten	15	A	Literatuurlijst	65
3.2	De vijf niet-ondersteunde Innovatie Top 10 projecten	15	B	Gesprekspartners	66
4	Bevindingen: Resultaten Innovatie Top 10	17	C	Methode en Aanpak	67
4.1	Innovatie Top 10 projecten gerelateerd aan Innovatie en dienstverleningsdoelstellingen Rijk	19	D	Innovatie Top 10 Evaluatie	79
4.2	Resultaten van de innovatieve projecten tijdens de evaluatie	23			
4.3	Invloed van het Innovatie Top 10 Innovatiebeleid	29			
4.4	De Innovatie Top 10 innovatiebeleid in relatie tot aanbevelingen AWT en AVB	37			
4.5	Vormen en aard van ondersteuning van diffusie en adoptie door Innovatie Top 10	45			

0 Management Samenvatting

Inleiding

'Gemeenten maken te weinig gebruik van elkaars goede voorbeelden'. Vanuit die gedachte heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een nieuw beleidsinstrument ontwikkeld, de Innovatie Top 10 van projecten, gericht op publieke dienstverlening. Doel van het beleidsinstrument is om de doorstroming van kennis en innovaties tussen gemeenten te verbeteren. Om dit doel te bereiken werd een programma gestart. Dit programma moest de diffusie en adoptie van tien concrete innovaties realiseren. Daartoe selecteerde een stuurgroep tien veelbelovende innovaties, die via het programma subsidie, advies en andere vormen van ondersteuning konden krijgen om diffusie en adoptie te realiseren.

In september 2010 gaf het ministerie van Binnenlandse Zaken opdracht aan Verdonck, Klooster & Associates (VKA) om het programma te evalueren.

Werkwijze

Voor de evaluatie heeft VKA beschikbare documenten geraadpleegd, de projectleiders van de geselecteerde projecten geïnterviewd, en interviews gehouden met de programmamedewerkers en de leden van de stuurgroep. Daarnaast heeft VKA gekeken naar vijf projecten die niet door de Innovatie Top 10 zijn ondersteund, en naar de ervaringen van drie andere programma's bij de Rijksoverheid op het gebied van Innovatie, en diffusie en adoptie van innovaties. Dit waren Maatschappelijke Sectoren en ICT (M&ICT), Zorg Innovatie Platform (ZIP), en Commissie Innovatie Openbaar Bestuur (InAxis).

Als analytisch raamwerk heeft VKA gebruik gemaakt van de inzichten uit onderzoeken en adviezen die ten tijde van de ontwikkeling van het programma Innovatie Top 10 bekend waren bij BZK. Dit waren *Meer laten gebeuren* van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT), en *Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties*, van het Center for Public Innovation.

Een belangrijke beperking bij het onderzoek was dat er bij veel projecten weinig onderzoeksinformatie voor handen was met betrekking tot gerealiseerde doelen, zowel wat betreft de innovatie in de eigen context, als wat betreft diffusie en adoptie. VKA heeft zich grotendeels moeten baseren op inschattingen van projectleiders.

Belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste vraag om te beantwoorden was de vraag of, en in hoeverre er diffusie en adoptie heeft plaats gevonden in de door de Innovatie Top 10 ondersteunde projecten. Dat blijkt slechts in zeer beperkte mate het geval. Slechts bij één project hebben meerdere adopties plaats gevonden. Bij twee projecten heeft één adoptie plaats gevonden. De vijf niet-ondersteunde projecten hebben het op het eerste gezicht beter gedaan. Bij drie ervan hebben meerdere adopties plaats gevonden. Oppervlakkig gezien zou een conclusie kunnen zijn dat ondersteuning geen zin heeft. Dit is echter niet het geval. Er bleken bij deze drie innovaties specifieke omstandigheden te zijn die diffusie en adoptie hadden bevorderd.

Een belangrijk effect van het programma was wel dat een aantal innovaties door de selectie op het spoor gezet werden om überhaupt aan diffusie en adoptie van hun innovatie te gaan werken. Een oorzaak voor het beperkte effect van het beleidsinstrument Innovatie Top 10, lijkt

voornamelijk te zijn dat de implementatie van het programma achter is gebleven bij het plan. Dit blijkt onder andere uit de onderuitputting van de beschikbare gelden. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat al in een vroeg stadium de prioriteiten binnen de directie waar het programma onder viel verschoven en de programmamedewerkers daardoor te weinig tijd en energie hebben kunnen steken in een solide implementatie. Dit is jammer daar het programma in grote lijnen wel over het juiste instrumentarium beschikte om diffusie en adoptie van innovaties op een succesvolle manier te stimuleren.

Uit het onderzoek blijkt ook dat de selectie van de innovaties voor de Innovatie Top 10 niet gelukkig is geweest. In een aantal gevallen bleek het niet om publieke innovaties te gaan, maar om commerciële innovaties die nog een *first user* zochten. In een aantal andere gevallen bleek dat de innovatie ten tijde van de selectie nog niet echt een *bewezen* innovatie was, en dat zij gedurende de looptijd van het programma nog vooral bezig waren met de eigen projectrealisatie.

Opvallend is dat het programma weinig aandacht heeft besteed aan het organiseren van leerprocessen rond innovaties. Dit terwijl dit in vrijwel alle literatuur en ook in de ervaringen van de andere onderzochte programma's een belangrijk element is bij met name adoptie van innovaties.

De belangrijkste aanbevelingen in het rapport zijn dat het beter is om een programma als dit een meer onafhankelijke status te geven, zodat het minder afhankelijk wordt van de prioritering binnen een beleidsdirectie. Daarnaast is een van de aanbevelingen om bij de selectie ook daadwerkelijk te focussen op innovaties van publieke organisaties. Daarnaast bevelen wij aan dat een volgend programma meer zou moeten

investeren in de relatie met de innovators en in de programmacommunicatie om een klimaat voor diffusie en adoptie te bevorderen en de 'Umwelt' van innovaties te bewerken. Ook het zich meer richten op het organiseren van leerprocessen om daarmee het leervermogen binnen de publieke sector te versterken zien wij als belangrijke aanbeveling.

Onze indruk is tenslotte dat het complexe, uitdagende, maar ook belangrijke onderwerp van diffusie en adoptie van innovaties in de publieke dienstverlening teveel is behandeld als een beleidsdossier. Een programma om zulke doelen te realiseren vergt een andere intensiteit. Het pragmatisme (klein, licht) dat als belangrijk uitgangspunt gold, heeft wellicht zelfs tegengewerkt. Onze laatste aanbeveling is daarom om het een volgende keer steviger neer te zetten.

1 Inleiding

'Gemeenten maken te weinig gebruik van elkaars goede voorbeelden'. Vanuit die gedachte heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) een nieuw beleidsinstrument ontwikkeld, de Innovatie Top 10 van projecten, gericht op publieke dienstverlening. In 2009 is gestart met de inzet van dit instrument, in de vorm van een programma dat tot eind 2010 zal lopen. Doel van het nieuwe beleidsinstrument is om de doorstroming van kennis en innovaties tussen publieke organisaties te verbeteren. In september 2010 zette het ministerie van Binnenlandse Zaken een vraag uit om de resultaten van de Innovatie Top 10 tot dan toe te laten evalueren. Deze opdracht is gegund aan Verdonck, Klooster & Associates. Dit rapport vormt de weerslag van deze evaluatie.

1.1 De Innovatie Top 10

Middels de 'Innovatie Top 10', zet het ministerie zich in om de doorstroming van innovaties die hun succes in de praktijk hebben bewezen, te verbeteren. Op die manier wil zij een bijdrage leveren aan de kernthema's voor een Innovatief Nederland van de *Lange termijn strategie Nederland Ondernemend Innovatieland* van Balkenende IV en aan het oplossen van de knelpunten uit top 10 knelpunten van de *Visie op dienstverlening van de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken* uit 2008. Het programma baseert zich daarbij ondermeer op de aanbevelingen uit het rapport van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid *Meer laten gebeuren*.

In haar aanpak kiest het ministerie voor een programma-aanpak. In het kader van dit programma worden 10 innovaties geselecteerd en deze worden ondersteund bij het ontwikkelen van een diffusie- en

adoptiestrategie en de implementatie daarvan. Voor deze ondersteuning is geld beschikbaar – in totaal €80.000,- per project -, waarvoor o.a. extern advies kan worden ingewonnen, en wordt een stuurgroep ingesteld van mensen uit de publieke sector die hun invloed kunnen aanwenden om diffusie en adoptie van Innovatie Top 10 projecten te bevorderen. Daarnaast is er sprake van de inzet van communicatiemiddelen en de inzet van een kleine programmastaf.

Vraag aan VKA en globale aanpak

Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft VKA gevraagd het Innovatie Top 10-programma te evalueren. Omdat het nieuw beleid betreft is het de bedoeling dat de evaluatie een 'kennisopbouwend karakter' heeft. Het onderzoek dient gericht te zijn op de waarde van het instrument en het rendement van de aanpak. Daarnaast is de vraag om aandacht te besteden aan zowel de evaluatie op projectniveau als aan de evaluatie op het niveau van het beleidsinstrument Innovatie Top 10 als geheel.

De evaluatievraag van de opdrachtgever valt uiteen in een drietal aspecten:

- Evaluatie van het 'Innovatie Top 10' beleidsinstrument (programma);
- Evaluatie van de diffusie- en adoptie per innovatie van de 10 'Innovatie Top 10' projecten en de 5 'niet-ondersteunde Innovatie Top 10'-projecten (D&A-trajecten);
- Evaluatie van de doelstellingen van de oorspronkelijke Innovatie Top 10 projecten (innovatieve projecten).

In de offerte hebben wij deze uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen

0. Wat is de status van de Innovatie Top 10-projecten (onderdeel van context beschrijving en beleidsreconstructie, deel 1)?
1. A. In hoeverre zijn de projectdoelstellingen van de individuele Innovatie Top 10 innovatieve projecten, én de 5 niet-ondersteunde innovatieve projecten behaald (individuele doelrealisatie)?
1. B. In hoeverre zijn de diffusie- en adoptiedoelstellingen van de Innovatie Top 10 én de 5 niet-ondersteunde projecten behaald (doelrealisatie met betrekking tot diffusie en adoptie)?
2. A. Gezien de resultaten onder 1A, is de werkwijze van de onderzochte innovatieve projecten (Innovatie Top 10 én niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit gericht op de individuele projectdoelstellingen)?
2. B. Gezien de resultaten onder 1B, zijn de gevolgde diffusie- en adoptiestrategieën van de verschillende projecten (Innovatie Top 10 én niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit m.b.t. diffusie en adoptie)?
3. In hoeverre zijn de doelstellingen van het instrument Innovatie Top 10 behaald?
4. Gezien de resultaten, is het instrument Innovatie Top 10 te beschouwen als effectief?
5. Hoe verhoudt het rendement van werkwijze van de Innovatie Top 10 als instrument zich ten opzichte van het rendement van vergelijkbare werkwijzen zoals InAxis, de subsidieregeling M&ICT, het Zorginnovatieplatform etc.?

Naar aanleiding van deze vraag heeft VKA een onderzoek uitgevoerd waarbij gebruik is gemaakt van voor handen zijnde plannen en rapportages, interviews met projectleiders bij de Innovatie Top 10 gemeenten, de stuurgroepleden van de Innovatie Top 10, en interviews

met programmamedewerkers van de Innovatie Top 10. De bevindingen zijn gerelateerd aan een analytisch kader ontleend aan adviezen en kabinetsvisies waarop de Innovatie Top 10 zich baseerde en aan een benchmarkgroep van vijf 'niet Innovatie Top 10 projecten'. Daarnaast zijn (voormalig) programmaleiders geïnterviewd van programma's die als *peers* beschouwd kunnen worden van de Innovatie Top 10. Op basis daarvan is een beeld gevormd over de aanpak van de Innovatie Top 10 ten opzichte van haar peers. De eerste bevindingen zijn getoetst in een expertmeeting met practitioners van gemeenten. En tot slot zijn de bevindingen en conceptconclusies besproken in een expertmeeting met wetenschappers.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de wijze waarop de Innovatie Top 10 tot stand is gekomen gereconstrueerd. Indien u geïnteresseerd bent in met name de vraag en de methodiek van het onderzoek, dan kunt u het beste beginnen met bijlage C (methode en aanpak). Indien u vooral geïnteresseerd bent in de bevindingen dan verwijzen wij u naar hoofdstuk 4 (Resultaten Innovatie Top 10 beleid) en Hoofdstuk 5 (Beelden over het programma). Vervolgens vindt u in hoofdstuk 6 de vergelijking met de peer programma's. De beantwoording van de onderzoeksvragen vindt u in Hoofdstuk 7.

2 Beleidsreconstructie

Hoofdstuk 2 beschrijft de wijze waarop de Innovatie Top 10 tot stand is gekomen. Deze beleidsreconstructie bestaat uit een visueel overzicht van de beleidsreconstructie in een tijdslijn. In de eerste paragraaf geven we een terugblik op het innovatiebeleid van BZK van 2002 tot 2008. De paragraaf daarna beschrijft de wordingsgeschiedenis, keuzes en aanpak van de Innovatie Top 10. Als laatste staan we stil bij de onderliggende adviesrapporten en kabinetvisie bij deze Innovatie Top 10.

2.1 Innovatiebeleid BZK 2002 - 2008

Deze beleidsreconstructie van het innovatiebeleid van BZK beginnen we in 2002, met de rapporten van de Commissie van Rijn. Uiteraard zouden we verder terug kunnen kijken. Echter de Commissie van Rijn was de aanzet tot een aantal initiatieven waar de 'Innovatie Top 10', het onderwerp van deze evaluatie, expliciet op voortbouwt.

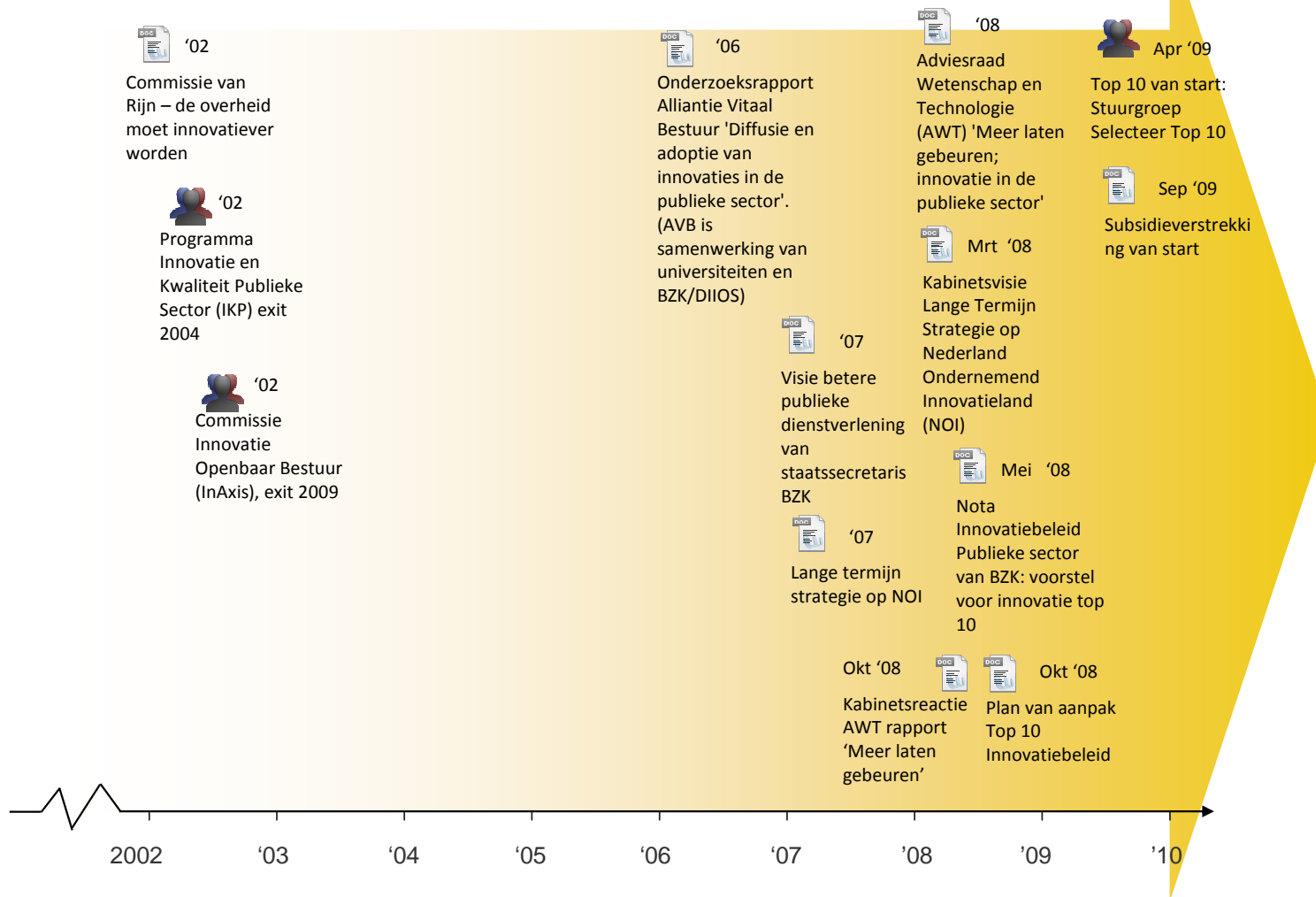
2.1.1 Commissie van Rijn

In 2002 presenteert de Commissie van Rijn haar rapport over de arbeidsmarktpositie van de overheid in de toekomst. Vanwege de vergrijzing dreigt rond 2015 een ernstig tekort aan ambtenaren. Daarnaast is de positie van de overheid op de arbeidsmarkt zwak. Zij kampt met een stoffig imago. Een van de aanbevelingen van Van Rijn is om in te zetten op innovatie. Door innovatie moet de overheid in de toekomst met minder mensen hetzelfde of meer werk kunnen doen, en innovatie moet helpen om het imago van de overheid als moderne werkgever te vestigen: 'Een plek waar het goed is om te werken.'

Concreet stelt de Commissie voor om twee innovatieprogramma's in het leven te roepen: Innovatie en Kwaliteit Publieke Sector (IKP) en de Commissie Innovatie Openbaar Bestuur, beter bekend als InAxis. Beide programma's volgen een andere strategie. IKP richt zich op de gehele publieke sector, ontwikkelt een databank met best practices en krijgt als taak om eens per twee jaar een Nationale Innovatie en Kwaliteitsconferentie te organiseren, de nationale pendant van de eveneens tweejaarlijkse Europese Kwaliteitsconferentie. Tijdens die conferenties worden ook drie projecten genomineerd om Nederland te vertegenwoordigen tijdens de Europese Kwaliteitsconferenties. De filosofie van het programma is dat positieve aandacht en het ontsluiten van best practices tot navolging zal leiden. In 2004 wordt het programma wegbezuinigd. De database met ca. 500 best practices, en de kwaliteitsconferentie worden onder gebracht bij InAxis.

InAxis richt zich op het stimuleren van concrete innovaties. 'De praktijk als inspiratiebron', en 'doen en delen', zijn belangrijke motto's van het programma. De Commissie heeft een subsidieregeling tot haar beschikking en een klein programmabureau. Organisaties binnen het openbaar bestuur kunnen aanvragen indienen voor innovatieve projecten op de terreinen management&sturing, HRM, verbetering van werkprocessen en samenwerking, en kunnen maximaal 50% van de projectkosten gesubsidieerd krijgen. In ruil voor die subsidie stellen zij alle informatie en leerervaringen ter beschikking van de Commissie en werken zij mee aan overdracht van hun innovatie. De Commissie investeert veel in de communicatie rond de innovaties en het programmabureau ontwikkelt methodieken om kennis te oogsten uit innovatieve experimenten (kenniscodificatie) en voor de overdracht van innovaties zoals de 'slim jatten subsidie' die geen succes blijkt te zijn.

Wijze waarop de Top 10 tot stand is gekomen: Tijdlijn



Wel succes boekt de Commissie met innovatiepatenten, leerkringen en communities of practice. De nieuwe aanpakken zijn in lijn met de aanbevelingen van de Alliantie Vitaal Bestuur in haar rapport 'Diffusie en adoptie van publieke innovaties'. Eind 2008 stopt de Commissie. Zij heeft dan bijna 100 innovatieve experimenten gesteund.

In april 2004 wordt het programmabureau van InAxis beheersmatig onder gebracht bij de Directie IIOS (Innovatie en Informatiebeleid Openbare Sector), nu DRI. Sinds die tijd worden er regelmatig discussies gevoerd over de samenhang tussen het innovatieprogramma InAxis en de beleidsafdeling DIIOS. De focus van het innovatieprogramma zou daarbij liggen op het genereren van innovaties en het leren daarvan. De taak van beleid zou zijn om te stimuleren dat succesvolle innovaties ook breder worden benut. Tegen de achtergrond van die discussie en verschillende rapporten van o.a. de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid uit maart 2008, ontwikkelde de Directie IIOS het Innovatie Top 10 Innovatiebeleid.

2.2 Onderliggende adviesrapporten en kabinetsvisies

In de nota 'Innovatiebeleid Publieke dienstverlening' van 21 mei 2008 wordt de noodzaak voor het beleid gemotiveerd aan de hand van drie stukken:

- de kabinetsvisie Lange Termijn Strategie op Nederland Ondernemend Innovatieland (NOI);
- de 'visie betere publieke dienstverlening' van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken;
- het advies van de Adviesraad voor Wetenschap- en Technologiebeleid 'Meer laten gebeuren, innovatiebeleid voor de publieke sector'.

Deze drie stukken worden hieronder kort samengevat. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het onderzoek 'Diffusie en Adoptie van Publieke Innovaties', dat de Alliantie Vitaal Bestuur in 2006 liet uitvoeren in opdracht van de directie IIOS van Binnenlandse Zaken. Dit onderzoek biedt inzicht in de factoren die een rol spelen bij diffusie en adoptie en daarmee handvatten voor beleid.

2.2.1 Lange termijn strategie Nederland Ondernemend Innovatieland

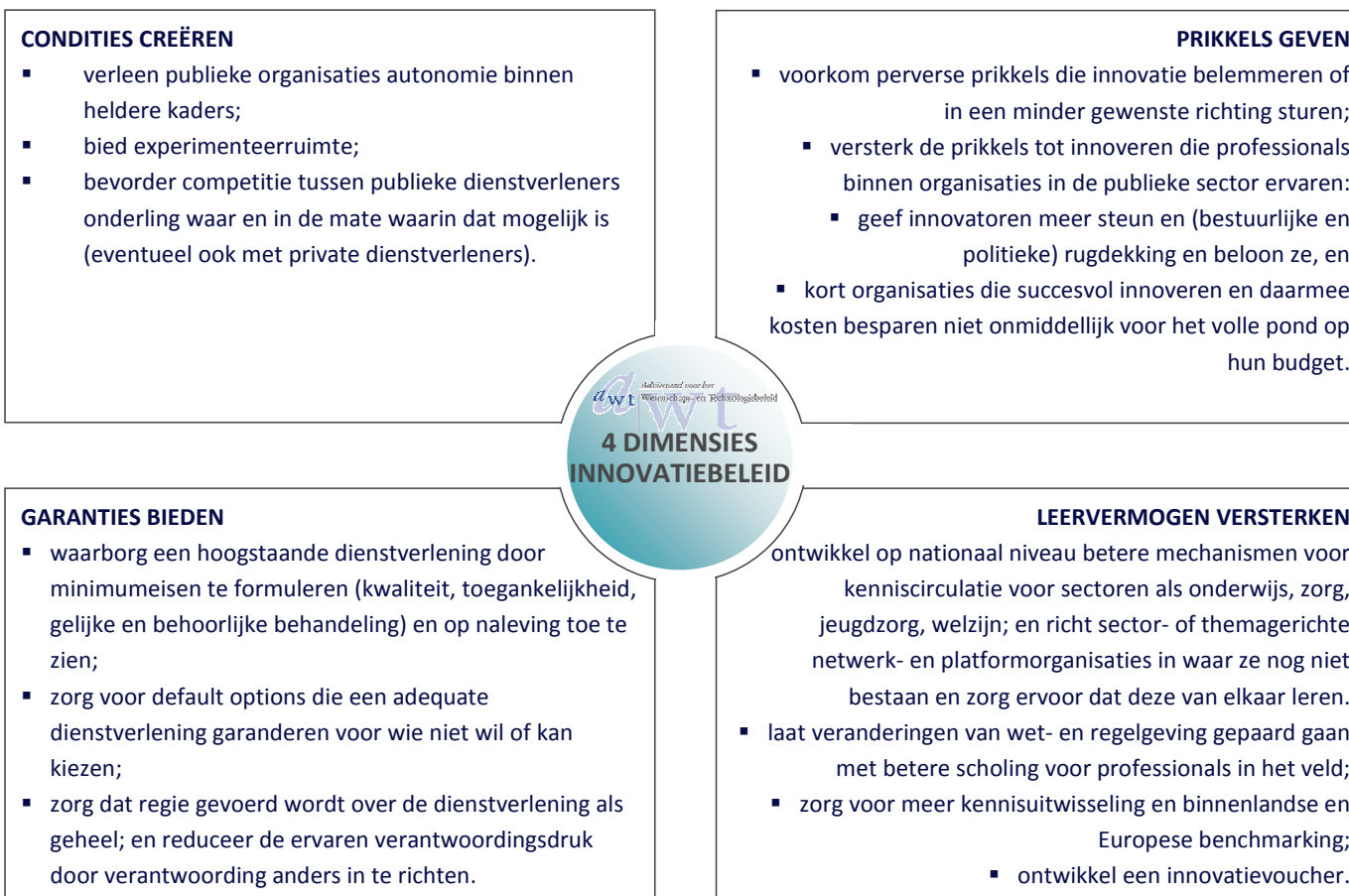
De *lange termijn strategie Nederland Ondernemend Innovatieland* opgesteld door de interdepartementale projectdirectie Kennis en Innovatie (ministeries BZK, Defensie, EZ, Justitie, LNV, OCW, SZW, VROM, VWS en VenW) betoogt dat een innovatief Nederland een innovatieve overheid nodig heeft. Om de publieke dienstverlening blijvend te kunnen verbeteren en de administratieve lasten terug te kunnen dringen, innovatie van de publieke dienstverlening nodig is. Daarbij worden drie kernthema's aangegeven:

- een vernieuwde ICT-infrastructuur;
- werkwijzen door de ketens heen en;
- een externe oriëntatie op burger en bedrijf.

2.2.2 Visie betere publieke dienstverlening van de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken

De *visie betere publieke dienstverlening* van de staatssecretaris bepleit innovatie in de publieke sector vanuit het belang om gelijk op te blijven lopen met de ontwikkelingen die plaatsvinden bij private dienstverleners als banken en verzekeraars. Burgers vergelijken de overheidsdienstverlening met de dienstverlening van bijvoorbeeld banken of verzekeraars. Als die bedrijven innoveren en de overheid blijft achter dan zullen burgers in hun vergelijking van diensten met de private sector relatief ontevreden zijn over de dienstverlening van de overheid.

Vier dimensies voor Innovatiebeleid



* Adviesraad voor Wetenschap en Technologie, 'Meer laten gebeuren', 25 maart 2008

2.2.3 'Meer laten gebeuren', Adviesraad voor Wetenschaps- en

Technologiebeleid

In dit rapport probeert de Adviesraad antwoord te geven op twee hoofdvragen:

- Welk beleid zorgt ervoor dat de publieke sector beter (nieuwe) kennis inzet voor het verbeteren van haar functioneren?
- Hoe kan de overheid ervoor zorgen dat succesvolle verbeteringen sneller doorstomen binnen deze sector?

Zij constateert o.a. dat er veel innovaties binnen de overheid plaatsvinden, dat er genoeg enthousiasme is om die verder te verspreiden, maar dat de praktijk weerbarstig is. Goede praktijken verspreiden zich niet snel genoeg. Daarnaast is de AWT van mening dat de overheid voor haar innovatiebeleid meer gebruik kan maken van de kennis en creativiteit van burgers en van professionals bij gemeenten, zorginstellingen en scholen. De overheid zal professionals en burgers dan wel meer ruimte moeten geven en zichzelf beperken tot regievoering in een open systeem benadering.

In het figuur aan de linkerkant is een overzicht gegeven van de viertal aanbevelingen vanuit het AWT. Deze concentreren zich op een viertal aspecten waarop de overheid haar innovatiebeleid vorm zou moeten geven.

De vier dimensies die de AWT schetst bieden een goed raamwerk voor de analyse van het beleid. Innovatiebeleid zou zich moeten richten op deze vier dimensies, of gericht keuzen moeten maken voor één of meerdere van die vier dimensies.

2.2.4 Diffusie en Adoptie van Publieke Innovaties

In oktober 2006 verscheen het onderzoeksrapport *Diffusie en Adoptie van Publieke Innovaties*. Dit onderzoek werd gedaan in opdracht van de Alliantie Vitaal Bestuur, op verzoek van de directie Innovatie en Informatiebeleid Openbare Sector (DIIOS) van Binnenlandse Zaken. De Alliantie Vitaal Bestuur was een onderzoeksconsortium van Universiteiten, kennisinstututen en DIIOS. Het Center for Public Innovation heeft uiteindelijk dit onderzoek uitgevoerd.

Het rapport brengt in kaart aan de hand van theorie en praktijk, hoe diffusie en adoptieprocessen verlopen, en welke factoren daarbij een rol spelen aan de kant van de innoverende organisatie, en de adopterende organisatie. Daarnaast laat zij zien welke rol intermediaire organisaties kunnen spelen. De bevindingen worden samengevat in het figuur op pagina 8.

Dit onderzoek biedt een goede basis om diffusie en adoptiestrategieën te analyseren: In hoeverre worden de bepalende factoren geadresseerd in de gehanteerde strategieën? Daarnaast biedt het onderzoek een basis om het beleid te analyseren: Welke instrumenten zijn ingezet in om de bepalende factoren te beïnvloeden en hoe succesvol is dat geweest?

2.3 Innovatie Top 10: wordingsgeschiedenis, keuzes en aanpak

2.3.1 Mei 2008: Nota Innovatiebeleid Publieke Dienstverlening

In mei 2008 verschijnt de nota *Innovatiebeleid Publieke Dienstverlening*. Daarin wordt gekozen om het innovatiebeleid vorm te geven langs de drie kernthema's van de *lange termijn visie Nederland Ondernemend Innovatieland*:

- een vernieuwde ICT-infrastructuur;
- werkwijzen door de ketens heen en
- een externe oriëntatie op burger en bedrijf

De keuze wordt gemotiveerd met de constatering dat "deze prima passen bij de werkzaamheden van DIOS". Daarnaast constateert de nota: "Binnen deze thema's vinden op dit moment tal van innovaties plaats, die een veel grotere reikwijdte zouden moeten krijgen dan nu het geval is. (...) Het bestendigen van innoverende dienstverlening bij de overheid als geheel ligt in het verder verspreiden van wat deze projecten succesvol heeft gemaakt."

De doelstelling van het beleid is het opschalen van bestaande innovaties:

"De effectiviteit van de al bestaande innovaties moet worden vergroot (de overheid moet de al bestaande innovaties beter managen). Daarbij gaat het om het beter laten doorstromen van kennis over innovaties en meer overheden gebruik laten maken van bestaande succesvolle innovatie. Een pragmatische aanpak waarbij niet steeds het wiel opnieuw wordt uitgevonden, maar gebruik wordt gemaakt van al bestaande concepten, energie en denkkracht. Kortom: het opschalen van bestaande innovaties."

Keuzes

In de nota wordt de keuze gemaakt om een beperkt aantal innovaties te selecteren die er echt toe doen, en die de komende jaren op te schalen of het landelijke gebruik ervan te gaan realiseren: de Innovatie Top 10.

Als keuzecriteria worden genoemd:

- de innovaties passen binnen de drie eerder beschreven kernthema's uit de *lange termijn visie Nederland Ondernemend Innovatieland*
- Het moet gaan om innovaties met een aantoonbare verbetering van de overheidsdienstverlening voor burger en bedrijf
- De innovaties moeten een groot bereik hebben (veel burgers en bedrijven) en met beperkte middelen en menskracht kunnen worden ingevoerd (laaghangend fruit).

Ingrediënten van de aanpak

- De Innovatie Top 10 wordt in samenspraak met andere overheden, uitvoeringsorganisaties en bedrijven samengesteld.
- Per innovatie wordt een plan van aanpak opgesteld om de innovatie op te kunnen schalen. Alle mogelijke methodes staan ter beschikking, zoals: de manier van werken bij casus adoptie en de Kafka Brigade, wetgevingstrajecten of het ontwikkelen van een landelijke ict tool.
- Borging van bestuurlijk commitment op de geselecteerde innovaties en de noodzaak tot opschaling ervan via een regiegroep waarin "zowel de aanpak als de uiteindelijke resultaten (Innovatie Top 10) onderwerp van gesprek moeten zijn."
- Communicatieplan
- Pragmatisme wordt als belangrijk uitgangspunt gesteld om de tien projecten te ondersteunen bij diffusie en adoptie

Oktober 2008: Plan van aanpak Innovatie Top 10 Innovatiebeleid

Op 14 oktober verschijnt de notitie Plan van aanpak Innovatie Top 10 Innovatiebeleid. In deze notitie wordt een uitwerking ten behoeve van de samenstelling en opschaling van deze Innovatie Top 10 voorgesteld.

Deze bevat:

- a) Het samenstellen van een speciale stuurgroep;
- b) Het opstellen van een inventarisatie van innovaties;
- c) Het selecteren van de meest succesvolle innovaties voor de Innovatie Top 10;
- d) Het verwerken, opschalen en implementeren van de innovaties;

a) Stuurgroep

Doel van de stuurgroep is:

- Inhoudelijk bij te dragen aan de Innovatie Top 10 -zowel bij de samenstelling als bij de selectie.
- Draagvlak creëren voor de opschaling van de Innovatie Top 10 innovaties door:
 - het 'gezicht te zijn van de Innovatie Top 10
 - het motiveren door de leden van hun achterban om bij te dragen aan de Innovatie Top 10.

Voorgesteld wordt de stuurgroep deels samen te stellen uit 'gerenommeerde personen' op voordracht, en deels via open werving via advertenties in kranten en nieuwsbrieven. De stuurgroepleden van de open werving worden gekoppeld aan een van de gerenommeerde stuurgroepleden, als een soort 'burgerbuddy'. Met deze opzet wil het ministerie het draagvlak voor de geselecteerde innovaties garanderen.

De leden 'op voordracht' zijn afkomstig uit de volgende sectoren:

- Wetenschap
- Bestuur
- Gemeente
- Uitvoeringsorganisatie
- Bedrijfsleven

b) Het inventariseren van innovaties

De inventarisatie wordt uitbesteed aan een extern bureau.

Wijze van inventarisatie:

- Via bekende databases zoals InAxis
- Gesprekken met sleutelfiguren bij instanties
- Een 'goedkope en hedendaagse virale marketingcampagne', die mensen aanspoort om innovaties aan te melden via een website.
- 'Lokkertje' van 10.000 euro subsidie als de innovatie wordt geselecteerd voor de Innovatie Top 10. De 10.000 euro zijn geormerkt voor communicatie.

c) Het selecteren van innovaties

De definitieve criteria voor selectie worden vastgesteld nadat de inventarisatie is afgerond. Achterliggende gedachte is dat er op basis van de inventarisatie en de dan voorliggende projecten voortschrijdend inzicht kan zijn. De score van de projecten wordt o.a. bepaald op basis van de potentiële impact van een bepaald project op de 10 knelpunten dienstverlening en administratieve lasten uit de 'visie op dienstverlening' van de staatsecretaris van Binnenlandse Zaken, en de verwachte mate van succes van de opschaling.

Het externe bureau selecteert 25 innovaties voor. Daarna selecteert de stuurgroep de Innovatie Top 10, waarvan 9 uit de drie kernthema's en

één volledig vrije keuze, een zg. 'kanskaart'. De selectie wordt met een persbericht naar buiten gebracht.

d) Het opschalen en implementeren

Na de selectie is het de bedoeling dat de meest geschikte strategie wordt gekozen voor opschaling, passend bij de betreffende innovatie. Daarvoor wordt een extern bureau ingehuurd dat per innovatie een advies uitbrengt. Daarvoor is 20.000 euro beschikbaar, bovenop de eerder genoemde 10.000 euro.

Na deze onderzoeken worden bij voorkeur voor alle, maar tenminste voor drie (één voor elk kerngebied) innovaties implementatieplannen opgesteld, waarin de randvoorwaarden waarin BZK kan voorzien aan de orde komen, zoals bestuurlijke ondersteuning of het voorzien in generieke (bijvoorbeeld ICT-) oplossingen. Voor die implementatie is 75.000 euro per innovatie beschikbaar.

Planning begroting en capaciteit

Het plan wordt direct na accordering in gang gezet.

Voor de uitvoering aan BZK-zijde is een capaciteit van 1 FTE begroot op niveau (senior) beleidsmedewerker. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste kostenposten volgens de begroting zoals opgemaakt in 2009.

Tabel 1. Planning begroting

Kostenpost	Fase beleid	Kosten totaal	Jaar verplichting
Inhuur extern bureau	Inventarisatie / Selectie	€70.000	2008
Prijzengeld Innovatie Top 10	Selectie	€100.000	2009
Implementatieadvies extern bureau	Implementatie	€200.000	2009
Opschaling	Implementatie	€750.000	2009/2010
Totaal		€1.120.000	

2.4 Analyse

Uit de beleidsreconstructie blijkt dat er in de afgelopen tien jaar aandacht is geweest voor innovatie, zowel bij Binnenlandse Zaken, als in het regeringsbeleid in het algemeen. Dit heeft niet alleen tot beleidsmatige resultaten geleid (InAxis), maar ook tot theoretische verdieping met betrekking tot innovatie, diffusie en adoptie in de publieke sector (AWT en Center for Public Innovation). Tegelijkertijd lijkt er op strategisch niveau sprake te zijn van inconsistentie. Terwijl het programma InAxis is afgelopen, wordt op een andere plek in het ministerie een nieuw programma opgezet met nieuwe mensen. Daarbij is aansluiting gezocht bij eerdere programma's (bijvoorbeeld middels het hergebruik van InAxis database), maar is onzes inziens onverhoopt onnodige kennis, energie, netwerken en infrastructuur verloren gegaan.

Beschrijving van de Top 10 projecten

#	Naam	Beschrijving van het project	Doel van de innovatie	Eigenaar	Type innovatie
1	Zorgwacht	De Zorgwacht koppelt de Wet Werk Bijstand (WWB) aan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) door 'kansarmen' om te scholen tot Zorgwachter. De Zorgwachter helpt bij huishoudelijke werkzaamheden en mantelzorg.	Vrouwen met uitkering aan het werk als Zorgwachter	Zorgwacht BV	Systeem
2	De Slimme Nieuwslezer	De slimme nieuwslezer is een online toepassing voor inburgeraars en andere cursisten die Nederlands volgen als tweede taal. De nieuwslezer maakt geautomatiseerd lesmateriaal. De innovatie is ingezet in verschillende bibliotheken.	Bevorderen woordenschat voor laaggeletterden	Stichting EDIA	Product
3	Project Jongerenteam	12-15 zwaar risicjongeren lopen met de politie mee op surveillance in hun eigen wijk. De politie werkt hierbij samen met het welzijnswerk, zodat ook de ouders erbij betrokken worden.	Preventietraject om jongeren uit het criminele circuit te houden	Gem. Utrecht	Systeem
4	Omgekeerd dimmen	De openbare verlichting brandt standaard gedimd op ca 50%, tijdens de afgesproken horecatijden brandt eea op ca 75% en bij calamiteiten kan de politie dit naar 100% schakelen.	Verbeteren veiligheid met dimbare verlichting	Gem. Zwolle	Product
5	Het Verlaatje	Per sms kan een tijdelijke ontheffing sluitingstijden (en geluidshinder) worden aangevraagd. Omwonenden, de politie en de milieudienst kunnen op de verlaatje.nl zien bij welke panden momenteel de ontheffing geldt.	Vereenvoudigen proces voor ontheffingen horeca	Gem. Rotterdam	Dienst en Product
6	Flitsvergunning	Bouwplannen worden direct in aanwezigheid van de klant beoordeeld. Bij deze beoordeling wordt gekeken naar bestemmingsplan, bouwbesluit en welstandsaspecten. Indien voldaan, dan wordt de bouwvergunning direct meegegeven.	Meer duidelijkheid en kortere behandeling bouwvergunningen	Gem. Zoetermeer	Dienst
7	Digitale aanvraag dakkapel	De digitale aanvraag voor een dakkapel is een geautomatiseerd systeem waarmee burgers hun dakkapel kunnen ontwerpen. Het ontwerp wordt automatisch goedgekeurd dan wel voorzien van een advies voor vereiste aanpassingen, omdat in het systeem rekening wordt gehouden met bouwtechnische- en welstandcriteria.	Eenvoudiger en sneller aanvragen vergunning dakkapel	Stichting Janus	Dienst
8	Pijnmeting via SMS	Door middel van een SMS kunnen zorgcliënten een cijfer geven aan de pijn die zij op dat moment ervaren. De scores worden vergeleken en daarmee kan de behandelaar beter inzicht krijgen het effect van pijnbehandeling.	Betere begeleiding van zorgcliënten na de operatie	Sermos BV	Product
9	Verbeter de buurt	Burgers kunnen problemen en ideeën in hun buurt 'aankaarten' bij hun stadsdeel of gemeente. Via dit platform kunnen mensen op elkaars bijdrage reageren en verbeteringen voor hun buurt voorstellen. De gemeente kan deze oppakken.	Burgers betrekken bij het verbeteren van hun omgeving	Stichting Verbeter debuurt	Dienst en Product
10	Bouwen aan brieven	Bij dit project wordt voor inwoners de mogelijkheid geboden om via internet de zes meest verzonden vergunningsbrieven van de gemeente Zeist te verbeteren. Inwoners kunnen de brieven een rapportcijfer geven en suggesties aandragen voor verbetering van de brieven.	Verbeteren van de communicatie tussen gemeente en burger	Gem. Zeist	Dienst

3 Onderzochte innovatieprojecten

Dit hoofdstuk geeft een korte typering van de onderzochte innovatieprojecten. In de eerste paragraaf worden allereerst de Innovatie Top 10 projecten in het kort beschreven. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf stilgestaan bij een vijftal projecten die niet zijn geselecteerd voor de uiteindelijke Innovatie Top 10. Dit worden ook wel de 5 *niet-ondersteunde* Innovatie Top 10 projecten genoemd.

3.1 De Innovatie Top 10 projecten

In de tabel aan de linkerkzijde is een overzicht gegeven van de Innovatie Top 10 projecten. De tabel geeft een korte beschrijving van het project, het doel van de innovatie, de eigenaar van de innovatie en het type innovatie.

Voor beter begrip van de projecten onderscheiden wij vijf typen innovatie van publieke dienstverlening, namelijk:

- Dienst innovatie: Nieuwe (of verbeterde) dienstverlening richting de burger of bedrijfsleven. *Voorbeeld: Digitale aangifte van belasting in plaats van middels een papieren formulier.*
- Product innovatie: Nieuw fysiek product of technologie voor de burger of bedrijfsleven. *Voorbeeld: Digitale parkeermeter waarmee automobilisten middels een SMS-systeem een parkeerbewijs kunnen verkrijgen.*
- Proces innovatie: Verandering in het maken of van product of dienst met vaak als toegevoegde waarde winst in efficiency en besparing in tijd aan de kant van de burger. *Voorbeeld: Een snellere uitgifte van een paspoort door een digitalisering in het proces binnen de gemeente.*

- Administratieve innovatie: Door een verandering in regels en wetten wordt een verbetering gerealiseerd. *Voorbeeld: Een uitzonderingsregel van het ministerie van BZK maakt het mogelijk om bij het verlies van een paspoort ook gelijk aangifte te doen bij de gemeente bij het aanvragen van een nieuw paspoort (in plaats van separaat ook bij de politie).*
- Systeem innovatie: Middels een nieuw samenwerkingsverband, organisatie of co-productie realiseert de overheid (mogelijk samen met een private instelling) een verbetering in het totale systeem. *Voorbeeld: Een gemeente werkt samen met een zorginstelling en werklozen aan bepaalde vormen van (mantel)zorg.*

Zoals aangegeven hanteren we deze typering enkel en alleen maar om de lezer eenvoudig overzicht te geven van de verschillen van de verschillende Innovatie Top 10 projecten.

3.2 De vijf niet-ondersteunde Innovatie Top 10 projecten

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de 5 *niet-ondersteunde* projecten.

N.B. De keuze voor specifiek deze 5 niet-ondersteunde projecten is een afweging van het ministerie.

Beschrijving van 5 niet Top 10 projecten

#	Naam	Beschrijving van het project	Doel van de innovatie	Eigenaar	Type innovatie
1 (NO)	Rotterdam Idee	Burgers kunnen op de website van Rotterdam ideeën plaatsen. Het gaat om ideeën die bijdragen aan meer bindingen tussen Rotterdammers, verbetering van taal en onderwijs, zorg voor elkaar, betere opleidingen, kansen op werk en bestrijding armoede.	Aanmoediging van goede sociale ideeën	Gem. Rotterdam	Dienst en Product
2 (NO)	Social Accesibility	Middels screenreaders kunnen slechtzienenden websites lezen. Via het social accessibility project kunnen mensen via een plugin toegankelijkheidsproblemen melden. Iedere keer dat de gebruiker de website bezoekt wordt er gecontroleerd op updates.	Vebeteren van toegankelijkheid van websites	IBM	Product
3 (NO)	Verlies Paspoort	Middels dit project kunnen burgers zowel de aangifte van vermissing als een aanvraag voor een nieuw paspoort bij de gemeente doen. Medewerkers van de gemeente gaan na of de aanvraag voor een nieuw identiteitsdocument terecht is of niet. Slechts als er aanwijzingen voor identiteitsfraude zijn, wordt de burger doorverwezen naar de politie.	Verminderen administratieve lasten burger en politie	Gem. Amsterdam en Politie Amsterdam Amsteld	Administratief
4 (NO)	De Dortse Aanpak	Inwoners van de gemeente Dordrecht hebben de mogelijkheid tot inspraak bij de plannen van de gemeente om de binnenstad te verbouwen. Tijdens inloopavonden kan extra informatie worden verkregen en dit is ook te downloaden via de website.	Burgers beter betrekken bij het ruimtelijk ontwerp van de binnenstad	Gem. Dordrecht	Proces en Dienst
5 (NO)	Jongeren in Beeld	Ketendossier applicatie op basis van open source. Het systeem kan biedt de mogelijkheid om dossiers te registreren, analyses te maken over probleemgebieden, workflow in ketenprocessen te ondersteunen en evaluaties te doen middels een cockpit.	Verbeteren samenwerking in ketens met name rondom Jongerenoverlast	Gem. Rotterdam / Tringo	Systeem



4 Bevindingen: Resultaten Innovatie Top 10

In dit hoofdstuk presenteren wij de bevindingen van het onderzoek. Dit is een zo feitelijk mogelijke weergave van hetgeen wij hebben gevonden. In de eerste paragraaf laten we zien hoe de Innovatie Top 10 projecten gerelateerd zijn aan de kernthema's van de Lange Termijn Visie Nederland Innovatieland en aan de knelpunten uit de Visie op Dienstverlening van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken. Door de bevindingen uit deze paragraaf te linken aan de doelrealisatie (effecten) van de Innovatie Top 10 projecten en aan de doelrealisatie van deze projecten met betrekking tot diffusie en adoptie, kunnen wij uitspraken doen of de Innovatie Top 10 inderdaad een bijdrage heeft geleverd aan deze hoger gelegen beleidsdoelstellingen die de basis vormen voor de Innovatie Top 10 als instrument.

In de tweede paragraaf staan wij stil bij de resultaten van de innovatieprojecten. In hoeverre hebben zij hun eigen doelstellingen gerealiseerd, en in hoeverre heeft er diffusie en adoptie plaats gevonden. Ook geven we daarin een overzicht van de gehanteerde strategieën voor diffusie en adoptie. Hetzelfde doen wij – voor zover mogelijk – met de niet Innovatie Top 10 projecten.

In paragraaf 3 wordt stilgestaan bij de effecten van het programma van de Innovatie Top 10. We kijken daarin in hoeverre het Programma haar eigen plan van aanpak uit heeft gevoerd. Daarnaast geven wij een overzicht van de ingezette instrumenten van het programma in de individuele projecten, en – voor zover mogelijk – deze te relateren aan de resultaten met betrekking tot diffusie en adoptie.

Paragraaf 4 beschrijft de mate waarin de Innovatie Top 10 als instrument lering heeft getrokken uit voorgaande adviestrajecten. We kijken naar de mate waarin het beleid invulling heeft gegeven aan de aanbevelingen vanuit het AWT en AVB.

Tabel 2. Innovatie Top 10 projecten gerelateerd aan kernthema's Lange termijn visie Nederland Innovatieland

Innovatie Top 10 Project	Zorgwacht	De slimme Nieuwslezer	Project Jongerenteam	Omgekeerd dimmen	Het Verlaatje	Flitsvergunning	Digitale aanvraag Dakkapel	Pijnmeting via SMS	Verbeter de buurt	Bouwen aan brieven
Kernthema										
Vernieuwde ICT Infrastructuur										
Werkwijze door de ketens heen	X					X	X			
Externe oriëntatie op burger en bedrijf	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

4.1 Innovatie Top 10 projecten gerelateerd aan Innovatie en dienstverleningsdoelstellingen Rijk

4.1.1 Verdeling Innovaties Innovatie Top 10 over de kernthema's Lange termijnvisie Nederland Innovatieland

Innovatie Top 10 projecten zijn gerelateerd aan kernthema's Lange termijn visie Nederland Innovatieland op de pagina aan de linkerkant.

De Innovatie Top 10 projecten hebben allemaal een oriëntatie op burger en bedrijf. Bij vier ervan (Zorgwacht, Jongerenteam, Flitsvergunning en Digitale Dakkapel) is ook sprake van een vorm van het slimmer organiseren van de keten, of het integreren van stappen in de keten. In geen enkel project is sprake van vernieuwing van de ICT infrastructuur.

Analyse

De Innovatie Top 10 focuste specifiek op dienstverlening. Dat is terug te zien in de verdeling over de kernthema's. Dat Vernieuwde ICT infrastructuur (in de zin dat de kern van de innovatie zelf ICT infrastructuur betreft en niet zozeer het gebruik daarvan) geen scores oplevert is goed verklaarbaar aangezien de diensteninnovaties vooral plaats vinden dankzij zo'n infrastructuur.

De verdeling van de innovaties uit de Innovatie Top 10 over de knelpunten uit de visie van de Staatssecretaris is weergegeven op de volgende pagina.

Tabel 3. Verdeling van de innovaties uit de Innovatie Top 10 over de knelpunten uit de visie van de Staatssecretaris

Innovatie Top 10 Project	Zorgwacht	De slimme Nieuwslezer	Project Jongerenteam	Omgekeerd dimmen	Het Verlaatje	Flitsvergunning	Digitale aanvraag Dakkapel	Pijnmeting via SMS	Verbeter de buurt	Bouwen aan brieven
Knelpunt										
Snel en zeker					X	X	X	X	X	
Eenvoudige aanvraag en verantwoording van bijstand										
Eén keer je gegevens verstrekken										
Plaatsonafhankelijk aanvragen van een reisdocument										
Minder vergunningen										
Begrijpelijke taal										X
Meer vertrouwen					X	X				
Een luisterend oor voor klachten	X							X	X	X
Ruimte geven aan vrijwilligers	X		X							
Kwaliteit voorop minimaal een 7 voor overheidsdienstverlening	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

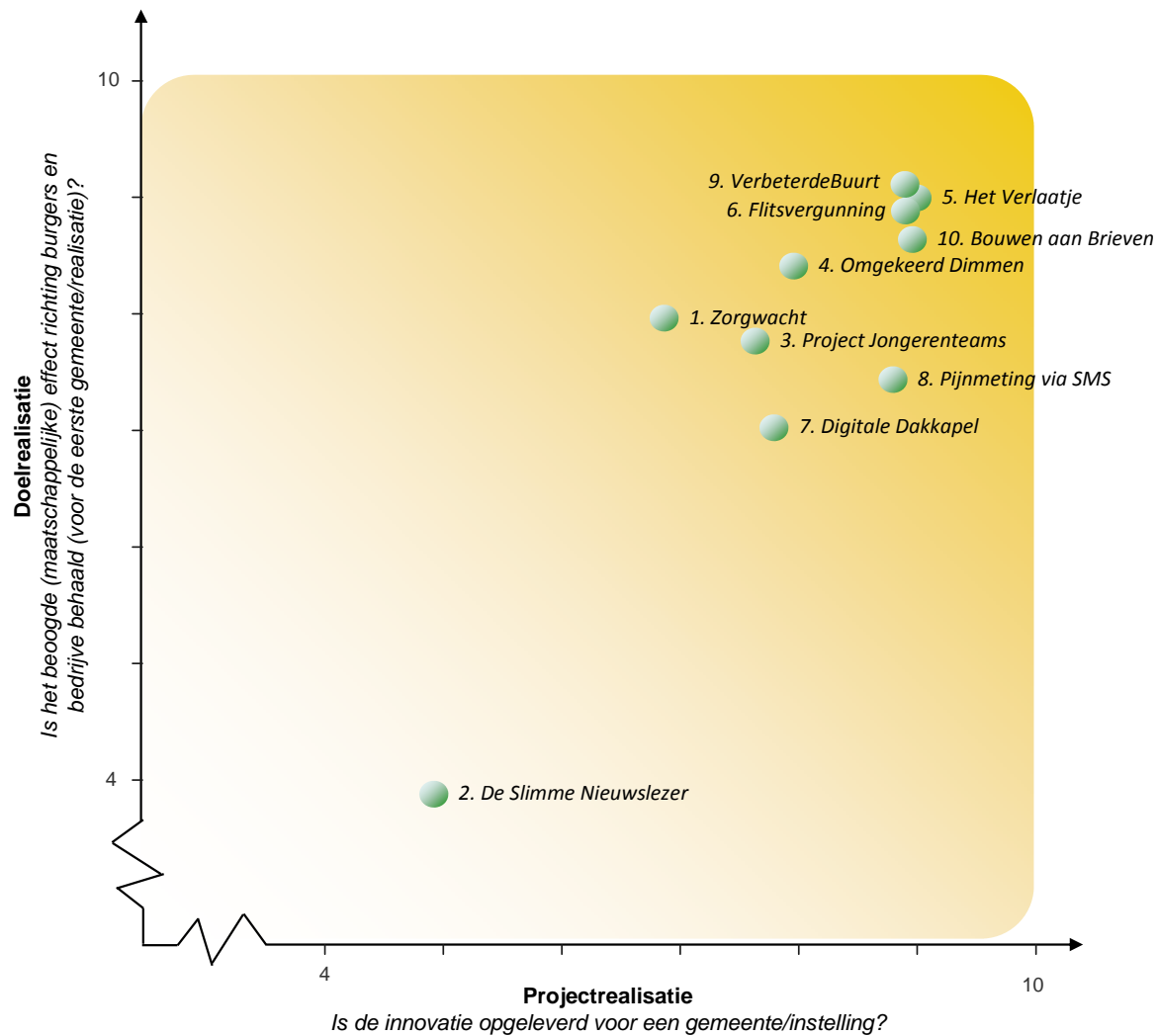
Zeven Innovatie Top 10 projecten scoren op drie knelpunten van de staatssecretaris. Drie scoren op een knelpunt (allen op kwaliteit voorop). Alle projecten scoren op het tiende knelpunt. Vijf projecten dragen bij aan een snellere en zekerder dienstverlening (knelpunt 1) en vier geven invulling aan een luisterend oor voor klachten (knelpunt 8).

Analyse

Dat alle projecten scoren op 'kwaliteit voorop' ligt voor de hand. Allemaal zijn ze gericht op betere taakuitoefening van publieke organisaties. De ambitie van de overheid als geheel om een betere dienstverlener te worden weerspiegelt zich in de tien projecten (zoals weergegeven afbeelding op volgende pagina).

Resultaten Innovatie Projecten: Projectrealisatie versus Doelrealisatie

(Ten tijden van de evaluatie)



4.2 Resultaten van de innovatieve projecten tijdens de evaluatie

4.2.1 Projectrealisatie en doelrealisatie individuele Innovatie Top 10 projecten

In deze paragraaf gaat het over de mate waarin de Innovatie Top 10 projecten in hun eigen situatie zijn gerealiseerd en hun doelen hebben gerealiseerd. Projectrealisatie betekent hier dat een innovatieve technologie of aanpak door een publieke organisatie is gerealiseerd, dat wil zeggen dat deze in gereedheid is gebracht om te worden toegepast in de praktijk¹.

Ten tijde van de evaluatie waren bijna alle projecten van de Innovatie Top 10 volledig gerealiseerd. Het Zorgwacht project was nog niet duurzaam van de grond gekomen in Utrecht, evenals 'De slimme nieuwslezer'. Daarnaast geven alle projecten aan ook hun doelstellingen grotendeels gerealiseerd te hebben en dus beoogde maatschappelijke effecten in termen van betere veiligheid, betere zorg, betere dienstverlening te hebben gerealiseerd. Opnieuw is de 'De slimme nieuwslezer' hier een uitzondering. Bij dit project is de technologie wel beschikbaar gesteld aan 20 bibliotheken in Amsterdam, maar het gebruik ervan door bezoekers is laag gebleven omdat de doelgroep nauwelijks in de bibliotheken komt.

¹ De theorie van programma- en projectmanagement spreekt hier van het realiseren van de 'capabilities' van de organisatie. De lijnorganisatie is vervolgens verantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde effecten met deze 'capabilities', zodat doelrealisatie plaatsvindt.

Een wezenlijke vraag is ook of de projecten al gerealiseerd waren en hun doelen hadden gerealiseerd ten tijde van de selectie, m.a.w. of er ten tijde van de selectie al sprake was van 'bewezen innovaties'. Volgens de door ons opgehaalde informatie was dit het geval bij alle projecten behalve de Slimme Nieuwslezer, Zorgwacht en ten dele Digitale Dakkapel.

Hier past een kanttekening. Bij geen van de projecten was door middel van gericht onderzoek gekeken naar de doelrealisatie. De bevinding over de mate van doelrealisatie in termen van maatschappelijk effect, betreft hier de inschattingen van de projectleiders.

4.2.2 Projectrealisatie en doelrealisatie individuele Vijf Niet-ondersteunde Innovatie Top 10 projecten

Vier van de projecten (Jongeren in Beeld, De Dordtse Aanpak, Verlies Paspoort en Rotterdam Idee) zijn volledig gerealiseerd; het product of dienst staat in die gemeenten zoals oorspronkelijk was bedoeld. Dit geldt niet voor het Social Accessibility project. Dit project was destijds een project vanuit de lab omgeving van IBM. Dit project bestaat eigenlijk niet meer in de vorm van destijds. Voor de vier verwezenlijkte projecten kan gesteld worden dat ze het doel min of meer hebben behaald. Het project van IBM is niet in die hoedanigheid doorgezet en heeft daarom ook niet het doel weten te realiseren.

Met betrekking tot de doelrealisatie geldt dezelfde kanttekening als bij de Top 10 projecten.

4.2.3 Doelrealisatie en effecten met betrekking tot diffusie en adoptie

Innovatie Top 10 projecten

De gerealiseerde Diffusie en geschatte potentiële adoptie versus gerealiseerde Adoptie staan weergegeven in de tabel hieronder.

Tabel 4. Gerealiseerde Diffusie en geschatte potentiële adoptie versus gerealiseerde Adoptie Top 10 projecten

	Naam	Gerealiseerde diffusie	Geschatte Potentiële Adoptie	Gerealiseerde Adoptie
1	Zorgwacht	0	40 Krachtwijken	0
2	De Slimme Nieuwslezer	20 bibliotheken binnen First user gemeente	100% bibliotheken mogelijk	0
3	Project Jongerenteam	1 à 2	Geen inschatting	0
4	Omgekeerd Dimmen	10-15 reacties geïnteresseerde gemeenten	100%	Geen adopties van specifiek Zwolle. Geadopteerd door markt, dekking onbekend
5	Het Verlaatje	1-5 reacties geïnteresseerde gemeenten	100%	0
6	Flitsvergunning	10-tal gemeenten (130 bezoekers congres)	Beperkte doelgroep gemeenten	Nog geen wellicht n.a.v. congres nov 2010
7	Digitale aanvraag Dakkapel	10-tal gemeenten (bezoekers van event)	Geen inschatting	0
8	Pijnmeting via SMS	0	Geen inschatting wel relatief eenvoudig te implementeren	1 opschaling naar 2e vestiging First user organisatie
9	Verbeter de buurt	Ca. 10 reacties geïnteresseerde gemeenten	100% mogelijk	1 adoptie
10	Bouwen aan brieven	Ca. 10 geïnteresseerde gemeenten	Geen inschatting aantallen, wel positieve verwachtingen	4 adopties

Met betrekking tot diffusie van innovatie in de zin van potentiële adoptie organisaties die hun interesse kenbaar maken, zijn de resultaten beperkt. Vier projecten geven aan dat tussen de 10 en 15 gemeenten interesse hebben getoond. Twee projecten geven aan dat tussen de 1 en 5 gemeenten interesse hebben getoond. De overige vier hebben geen blijken van interesse ontvangen.

Met betrekking tot de adoptie zijn er drie projecten waarbij adopties hebben plaats gevonden, Pijnmeting via SMS (1 adoptie), Verbeter de buurt (1 adoptie) en Bouwen aan brieven (4 adopties)². Bij pijnmeting via SMS ging het hierbij om opschaling naar gebruik in een tweede vestiging van de *first user* organisatie. Zeven projecten melden (nog) geen adopties.

Omgekeerd dimmen meldt dat de techniek die zij gebruiken nu standaard wordt aangeboden in de markt, en dat veel gemeenten er mee bezig zijn. Deze beweging was al gaande voor het programma Innovatie Top 10 startte. Deze hebben wij daarom niet meegenomen als adopties.

Een aantal projecten meldt wel dat zij een *first user* hebben gevonden voor hun aanpak, of technologie. Dat hebben wij hier niet als adoptie gerekend, omdat de innovatie zich bij deze *first users* nog in praktijk moet bewijzen. Een illustratie hiervan is het project 'De Slimme Nieuwslezer'.

Deze heeft haar technologie aangeboden aan 20 bibliotheken in Amsterdam, bij wijze van *first users*, maar ten tijde van de evaluatie waren deze allemaal er mee gestopt. Er was dus geen sprake van een 'bewezen innovatie'. Ook Zorgwacht valt aan te duiden als een project welke middels de Innovatie Top 10 een eerste First user heeft bereikt, namelijk de gemeente Utrecht.

Bij deze bevindingen past de kanttekening dat weinig informatie uit metingen of onderzoek beschikbaar was over gerealiseerde diffusie en adoptie. Het betreft hier de inschattingen van de projectleiders, aangevuld met informatie vanuit het programmateam Innovatie Top 10.

Wat betreft de gerealiseerde adoptie versus de geschatte potentiële adoptie is het beeld dat bij 5 projecten de verwachtingen hoog waren (alle gemeenten, alle krachtwijken) terwijl de realisatie in het beste geval 4 adopties betreft (Bouwen aan brieven), nog geen 1%. Hier past ook een kanttekening. De inschattingen t.a.v. de potentiële adoptie zoals die zijn gebruikt voor de selectie van de Innovatie Top 10, waren erg globaal. Er staan termen als 'dit initiatief kan landelijk worden ingevoerd', of 'dit project kan naar alle krachtwijken opgeschaald worden'. Deze inschattingen kwamen voort uit de potentie van de innovatie 'an sich', dan uit een gefundeerde voorspelling van de adoptie, in relatie tot de programmaperiode.

Analyse

Het beeld is dat er slechts een klein aantal adopties hebben plaats gevonden. Dat kan meerdere oorzaken hebben. Onzes inziens heeft dit sterk te maken met de fase waarin de innovaties verkeren. Een aantal zitten nog in de fase van codificatie (beschrijven) en diffusie (informereren) waarin de geesten rijp moeten worden gemaakt voor de innovatie. Flitsvergunningen bijvoorbeeld, heeft pas in november 2010 een congres gehad dat door 130 mensen werd bezocht. Dit geeft aan dat er interesse is, maar het is nog te vroeg daar nu al adopties van te verwachten. Dat zal moeten blijken in de komende maanden.

² Stand van zaken per interviews van de projectleiders, eind oktober 2010.

D&A Evaluatie Grid

#	Naam	Individuele projectdoelstelling			Doelrealisatie mbt D&A				D&A Factoren	Top 10 instrumenten
		In hoeverre is project gerealiseerd?	In hoeverre is het beoogde doel behaald?	Typering van innovatie	Innovator of Adoptieorganisatie?	In hoeverre heeft diffusie plaatsgevonden?	In hoeverre is adoptie gestart?	In hoeverre is adoptie gerealiseerd?		
		1-10	1-10	Dienst, Product, Proces, Administratief, Systeem	Innovator vs Adoptie	Bereik in geïnteresseerden	Aantal actief (opstarten projecten)	Aantal adopteren die al hebben geïmplementeerd	Kennis delen 1, Codi. Strategie 2, Faciliteren Leerproces 3, Zichtbaarheid 4, Ambassadeur 5	Ingezette Geld (opsch.budget) 1 Ambassadeur 2 Netwerk 3 Advies 4 Zichtbaarheid 5 Opschalingsplan 6
1	Zorgwacht	7	8	Systeem	Innovator	-	-	-	4	2, 4, 5
2	De Slimme Nieuwslezer	5	4	Product	Innovator	20	-	-	2, 4	5
3	Project Jongerenteam	7	7	Systeem	Innovator	1 / 2	-	-	2, 4	4,5
4	Omgekeerd dimmen	8	8,5	Product	Innovator	10-15	-	-/NNB	4	4,5
5	Het Verlaatje	9	9	Dienst en Product	Innovator	1-5	-	-	1	3
6	Flitsvergunning	9	9	Proces	Innovator	10-tal	-/NNB	-/NNB	1,2,4,5	1, 2, 3, 4, 5, 6
7	Digitale aanvraag dakkapel	8	7	Dienst	Innovator	10-tal	-	-	4	1
8	Pijnmeting via SMS	9	7,5	Product	Innovator	-	-	1 / 2	4	5
9	Verbeter de buurt	9	9	Dienst en Product	Innovator	10-tal	-	1	4, 5	1,2, 5, 6
10	Bouwen aan brieven	9	9	Dienst	Innovator	10-tal	-	4	1,2,3,4,5	1, 2, 3, 5
1NO	Rotterdam Idee	X	X	Dienst en Product	Innovator	-	-	-	-	Nvt
2NO	Social Accessibility	X	X	Product	Innovator	Nvt	Nvt	Nvt	-	Nvt
3NO	Verlies Paspoort	X	X	Administratief	Innovator	5-tal	1	2/3	4,5	Nvt
4NO	De Dortse Aanpak	X	X	Proces en Dienst	Innovator	5-tal	-	-	-	Nvt
5NO	Jongeren in Beeld	X	X	Product	Innovator	10-tal	10-tal	10-tal	4	Nvt

Uitgaande van het feit dat veel projecten nog in een fase van codificering en diffusie van informatie zitten, kan de vraag gesteld worden of het tempo waarin de implementatie van de diffusie en adoptiestrategie plaats vindt niet sneller had gekund. Bij enkele projecten was dit nog niet mogelijk omdat de innovatie op het moment van selectie nog niet volledig was geïmplementeerd. De vraag is of er belemmeringen waren die de implementatie van het programma hebben vertraagd. Daar komen we in par 5.2. op terug. Het kan ook zijn dat de evaluatie simpelweg te vroeg kwam.

Er kan ook een andere factor meespelen. De theorie van Rogers over diffusie en adoptie van innovaties laat zien dat deze processen altijd verlopen via een de adoptie door een kleine groep *early adopters* (ca. 15% van de potentiële markt), om vervolgens via een sneeuwbaaleffect breder geaccepteerd te worden door een *early majority* (ca. 30% van de markt) om daarna algemeen geaccepteerd gebruik of product te worden. Een geslaagde innovatie is een innovatie die deze eerste 15% van de markt weet te bereiken. De gevonden initiële adopties kunnen ook een eerste teken zijn van het sneeuwbaaleffect. Dat zou ervoor pleiten om de strategie nog enige tijd door te trekken.

4.2.4 Diffusie en adoptiestrategieën Innovatie Top 10 projecten en resultaten

Volgens de aanbevelingen van het rapport 'Diffusie en adoptie van publieke innovaties' zijn er vijf factoren aan de aanbodzijde van een innovatie die bij kunnen dragen aan succesvolle diffusie en adoptie van de innovatie:

- Het genereren van zichtbaarheid van het project (marketing)
- Het hebben van een strategie voor codificering van de kennis en deze te verspreiden.

- Het delen van kennis door het actief ter beschikking stellen van informatie
- Het ontwikkelen van leerprocessen, waarbij interactie plaats vindt tussen aanbodorganisatie en adoptieorganisatie gedurende de adoptie
- Het beschikken over ondernemende innovators en/of ambassadeurs die zich inzetten voor diffusie en adoptie van de innovatie

In de tabel op de linkerpagina staat een overzicht van de factoren die in de diffusie en adoptiestrategieën van de individuele Innovatie Top 10 projecten werden geadresseerd.

Alle projecten op het Verlaatje na, hebben gewerkt aan zichtbaarheid via mailings en de verspreiding van foldermateriaal en websites. Bij het Verlaatje is dat vooral gebeurd via presentaties in beperkte kring en een brief vanuit het VNG-programma Minder Regels Meer Service naar alle burgemeesters. Deze aanpak kan meer getypeerd worden als 'kennis delen'. Vier projecten hebben ook aan codificering van kennis gedaan (Slimme Nieuwslezer, Jongerenteam, Flitsvergunning, Bouwen aan brieven) door hun methode te beschrijven, of door een handboek of handleidingen te maken. In drie projecten is er sprake van het actief delen van kennis met geïnteresseerde organisaties via presentaties en het organiseren van bijeenkomsten (Verlaatje, Flitsvergunning, Bouwen aan brieven). In één project is er sprake geweest van het faciliteren van een leerproces waarbij interactie met adoptieorganisaties plaats vond (Bouwen aan brieven). Tot slot hebben vier projecten ambassadeurs ingezet in hun diffusie en adoptiestrategie (Zorgwacht, Flitsvergunning, Verbeter de buurt, Bouwen aan brieven).

Analyse

Op basis van de resultaten kunnen we moeilijk relaties leggen tussen de factoren waarop activiteiten zijn ondernomen en de resultaten met betrekking tot diffusie en adoptie, op één factor na. Daar waar actief een leerproces is geïnitieerd met potentiële adopters, is het aantal adopties het hoogst (Bouwen aan brieven). Dit is consistent met de aanbevelingen uit het rapport *Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties*. Daarin wordt het belang van een interactief leerproces tussen aanbodorganisatie en adopter belangrijk geacht, waarbij de adopter gelegenheid krijgt om de innovatie ook te kneden naar de eigen situatie.

4.2.5 Doelrealisatie en effecten met betrekking tot diffusie en adoptie vijf niet-ondersteunde Innovatie Top 10 projecten

Bij de niet Innovatie Top 10 projecten was diffusie en adoptie niet als een doel gesteld. De gerealiseerde diffusie en geschatte potentiële adoptie versus gerealiseerde Adoptie staan weergegeven in onderstaande tabel

	Naam	Gerealiseerde diffusie	Geschatte Potentiële Adoptie	Gerealiseerde Adoptie
1	Rotterdam Idee	-	Kan worden opgeschaald	-
2	Social Accessibility	-	Gratis tool daardoor voor iedereen toegankelijk	Project gestopt
3	Verlies Paspoort	5-10	Landelijke opschaling mogelijk	4
4	De Dordtse aanpak	5-10	-	Drechtsteden (Sliedrecht, Alblasserdam)
5	Jongeren in Beeld	10	Afhankelijk van lokaal en Rijksbeleid	10-tal

Met betrekking tot gerealiseerde diffusie hebben drie van de vijf projecten een resultaat gerealiseerd dat vergelijkbaar is met de beste van de Innovatie Top 10 projecten (Verlies Paspoort, Dordtse aanpak, Jongeren in Beeld). Met betrekking tot adoptie hebben deze projecten ook resultaten behaald die in het algemeen beter zijn dan de Innovatie Top 10 projecten, respectievelijk 4, 2 en meer dan 10.

Analyse

Opvallend genoeg zijn de resultaten van de niet-Innovatie Top-10 projecten niet slechter, zelfs beter dan de die van de Innovatie Top-10 projecten. Dit is des te opmerkelijker omdat geen van deze projecten een expliciete strategie voor diffusie en adoptie had geformuleerd. Dit vraagt om een nadere kijk op wat er is gebeurd in de drie projecten waar wel diffusie en adoptie heeft plaats gevonden.

Bij 'Verlies Paspoort' heeft een directie vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken initiatief genomen om verspreiding tot stand te brengen. Betrokkenheid van BZK is essentieel in dit geval omdat er wijziging van wetgeving nodig is om deze aanpak regulier te maken. Op dit moment zijn het nog formeel experimenten. Bij de Dordtse aanpak heeft de adoptie plaats gevonden bij de buursteden Sliedrecht en Alblasserdam. Deze adoptie heeft plaats gevonden via de vele onderlinge contacten in het kader van de Drechtsteden. Buiten het Drechtstedenverband heeft er geen adoptie plaats gevonden. Wat betreft Jongeren in Beeld heeft de adoptie plaatsgevonden. Vertaald naar de factoren die in het rapport *Diffusie en adoptie van Publieke innovaties* worden genoemd, zien we dat bij Verlies Paspoort de ambassadeursrol van BZK belangrijk is, en daarnaast de zichtbaarheid. Bij Jongeren in Beeld is met name de zichtbaarheid doorslaggevend geweest.

4.3 Invloed van het Innovatie Top 10 Innovatiebeleid

4.3.1 Mate waarin invulling is gegeven aan het eigen plan van aanpak door het programma

Hieronder bespreken we de mate waarin het Plan van Aanpak is uitgevoerd en in hoeverre het daarin bedachte instrumentarium ook daadwerkelijk is ontwikkeld en aangeboden. In Hoofdstuk 3 Beleidsreconstructie, is een overzicht gegeven van het Plan van Aanpak en een korte beschrijving van de elementen.

Stuurgroep

De innovatiebuddies waren verantwoordelijk voor het opstellen van een lijst met innovatieprojecten. Volgens het Plan van aanpak was de stuurgroep vervolgens verantwoordelijk voor de definitieve selectie van de Innovatie Top 10 projecten. Dat is ook gerealiseerd. Vanuit hun eigen wens om ook na de selectie actief en betrokken te blijven hadden zij tot taak om draagvlak te creëren voor opschaling van de Innovatie Top 10 door 'het gezicht te zijn van de Innovatie Top 10' en door de eigen achterban te motiveren om bij te dragen aan de Innovatie Top 10.

Vanuit deze rol is gesproken met o.a. wethouders en de projectleiders zelf (coaching/begeleiding). Met name bij Zorgwacht is de ambassadeur intensiever ingezet. Hij heeft een belangrijke rol gespeeld in het realiseren van Zorgwacht voor de gemeente Utrecht.

Er bestaan wisselende beelden van de effectiviteit van de inzet. Een project waarbij de ambassadeur is ingezet kent één adoptie en een andere kent 4 adopties (Verbeter de buurt, resp. Bouwen aan brieven). Een projectleider geeft aan teleurgesteld te zijn over de effectiviteit van de ambassadeur.

De Programmamedewerkers geven aan enthousiast te zijn over de inzet van de ambassadeurs, met name over het feit dat mensen met zulke hoge posities en drukke agenda's tijd vrij maakten voor het programma en gesprekken met betrokkenen. Zij geven echter ook aan dat zij niet volledig bekend zijn met de activiteiten die stuurgroepleden al dan niet hebben ondernomen. Daarover was te weinig afstemming tussen programma en stuurgroepleden.

Analyse

In het onderzoek Diffusie en Adoptie van Publieke Innovaties, wordt de rol van de ambassadeurs met name geplaatst in het belang van het promoten van de innovatie bij potentiële adoptie organisaties. In marketing termen: zij zetten hun status in om 'peers' (in dit geval bestuurders) te overtuigen van het nut van de innovatie. Dat is bij vier projecten gebeurd en bij twee ervan hebben ook adopties plaats gevonden. Een directe relatie is niet aantoonbaar, maar een verband is wel aannemelijk.

Uit het feit dat een projectleider aangeeft vooral teleurgesteld te zijn over het effect van de ambassadeur en de programmamedewerkers vooral aangeven enthousiast te zijn over de inzet van de ambassadeur, spreekt in ieder geval een verschil in manieren van kijken die voortkomt uit de rollen. De projectleiders kijken naar wat het hen concreet heeft opgeleverd voor hun innovatie. De programmamedewerkers zien de bereidheid van de ambassadeur als een resultaat van en erkenning voor hun programma. Het voorbeeld illustreert dat communicatie over de rol en afstemming van de verwachtingen belangrijk is om teleurstelling te voorkomen.

Inventarisatie en selectie van innovaties

Volgens het Plan van aanpak zou een extern bureau via diverse kanalen innovaties inventariseren. Ook konden burgers en ambtenaren zelf innovaties aandragen, waarbij der kans op een prijs/subsidie van €10.000 als lokkertje diende. Er waren twee premisses. Het moest om bewezen innovaties gaan en, meer impliciet, om innovaties van publieke organisaties, immers deze moesten meer gebruik gaan maken van elkaars innovaties (de opschalingsdoelstelling van het programma). Uit de longlist zou een shortlist van 25 innovaties worden samengesteld, waarbij o.a. gekeken werd naar potentiële impact van een innovatie op de 10 knelpunten van de staatssecretaris en de verwachte mate van succes van opschaling. Uit die 25 moest de stuurgroep 10 innovaties kiezen, waarvan er 9 binnen de drie kernpunten van de Lange termijnvisie Nederland Innovatieland moeten vallen en 1 een volledig vrij gekozen mocht worden door de stuurgroep.

Van de uiteindelijke Innovatie Top 10 blijkt dat ze allemaal scoren op één of meerdere knelpunten van de Innovatie Top 10 van de staatssecretaris, en ook allemaal op één of meer van de drie knelpunten (zie ook par 5.1.1 en 5.1.2). Voor de selectie door de stuurgroep zijn uitgebreide factsheets opgesteld, waarin naast aard van de innovatie, ook een korte analyse is opgenomen ten aanzien van belemmeringen voor diffusie en adoptie. Wat betreft het potentieel voor opschaling blijkt uit de uiteindelijk gekozen Innovatie Top 10 (zie par. 5.1.3) dat het potentieel voor opschaling of adoptie slechts in één geval duidelijk was geformuleerd (Zorgwacht 40 Krachtwijken). In de andere gevallen werd aangegeven dat 100% van de markt mogelijk was, of is helemaal geen indicatie gegeven.

Uit de gesprekken met projectleiders blijkt dat de helft van hen min of meer verbaasd waren dat zij geselecteerd waren voor de Innovatie Top

10, o.a. omdat zij een private partij zijn, of omdat zij hun innovatie helemaal niet zo innovatief vinden, of omdat er weinig communicatie plaatsvond over het selectieproces (van top 25 naar Innovatie Top 10).

Als we kijken naar bewezen innovaties (zie ook par. 5.2.1.) blijkt dat 7 van de geselecteerde innovaties op het moment van selectie als bewezen innovaties beschouwd konden worden met gerealiseerde maatschappelijke effecten (allen behalve Zorgwacht en De Slimme Nieuwslezer, Digitale Dakkapel ten dele). Deze waren dus nog in ontwikkeling en als zodanig nog geen bewezen innovaties. Als voorbeeld De Slimme Nieuwslezer; deze technische oplossing is verspreid over een groep bibliotheken als First users, maar blijkt bij hen niet tot succes te hebben geleid (geen gebruikers in de bibliotheken) en is inmiddels weer weggehaald.

Bij de verdeling privaat – publiek blijkt uit par. 5.1.1. dat vijf innovaties van gemeenten waren, al dan niet met technologie van een private partij (Jongerenteams, Bouwen aan Brieven, Omgekeerd dimmen, Verlaatje, Flitsvergunning). In vier gevallen was er sprake van een innovatieve technologie of aanpak door een private partij, waarbij minimaal één gemeente als 'first user' op was getreden (Zorgwacht, Slimme Nieuwslezer, De Digitale Dakkapel en Verbeterdebuurt.nl). In één geval was er ten tijde van de nominatie sprake van een innovatieve technologie of aanpak door een private partij zonder publieke organisatie (SMS Pijnbestrijding, ziekenhuizen). Verbeterdebuurt.nl had ten tijde van de nominatie reeds afnemers van hun berichten. Deze innovatie is bijzonder in de zin dat gemeenten kunnen aangeven gebruik te willen maken van de berichtenservice en ervoor kunnen kiezen deze service in twee gradaties te integreren met de eigen

systemen. Ten tijde van de nominatie was nog geen gemeente op die wijze 'first user'.

Analyse

Wat betreft de selectie op de knelpunten van de visie op dienstverlening van de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en de kernthema's van de Lange Termijnvisie Nederland Innovatieland voldoen de geselecteerde projecten aan de criteria. Op het criterium bewezen innovaties blijkt het selectieproces minder geslaagd (Zorgwacht, Slimme Nieuwslezer en ook ten dele de Digitale Dakkapel) geselecteerde innovaties waren nog niet volledig geïmplementeerd op het moment van selectie voor de Innovatie Top 10. Deze projecten waren daardoor nog vooral met zich zelf bezig ten tijde van het programma. Dat hoeft geen probleem te zijn voor diffusie en adoptie. Ervaringen van o.a. InAxis laten zien dat het vruchtbaar kan zijn om potentiële adoptie organisaties juist al tijdens het innovatieproces te laten mee kijken. Echter dat meekijken werd actief georganiseerd door InAxis als intermediaire partij door gerichte zoekacties en publiciteit. De potentiële adopters waren in dat geval eerder medeontwikkelaars die zelf al een soortgelijke innovatie overwogen. De beleving bij de programma managers was dat zij door deze strategie beter konden inspelen op de actuele behoeften en een snellere time-to-market konden realiseren. In het kader van de Innovatie Top 10 is dat 'mede-ontwikkelaarschap' niet georganiseerd.

Ook op het (impliciete) criterium dat de innovaties van publieke organisaties moesten zijn, lijkt het proces minder goed geslaagd. Opvallend vaak gaat het om innovaties van private organisaties, die een publieke organisatie als 'first user' hadden gevonden. Vanuit de optiek van het verbeteren van publieke dienstverlening, hoeft dat geen probleem te zijn. Maar vanuit de achterliggende gedachte van het

programma dat publieke organisaties meer gebruik moesten gaan maken van elkaars innovaties is het wel een probleem. Subsiëring van diffusie en adoptie betekende in veel van de geselecteerde projecten de facto subsidiëring van de marketing en acquisitie van private partijen. Dat is een veld waarop de overheid zich over het algemeen juist terughoudend opstelt.

De verbazing van een aantal projectleiders over hun selectie voor de Innovatie Top 10, kan te maken hebben met de wijze van inventarisatie. Hiertoe heeft een bureau databases doorgenomen en mensen konden projecten aanmelden. Het zijn lang niet altijd de projecten zelf geweest die zich hebben aangemeld voor de Innovatie Top 10.

Het opschalen en implementeren van het programma

Het Plan van aanpak voorzag erin dat de geselecteerde Innovatie Top 10 Projecten elk een initiële prijs/subsidie kregen van €10.000, te besteden aan communicatie. Na de selectie was het de bedoeling dat per Innovatie Top 10 project de meest geschikte strategie zou worden gekozen voor opschaling passend bij de betreffende innovatie. Daarvoor zou een extern bureau worden ingehuurd om advies uit te brengen. Hiervoor was per project €20.000 beschikbaar, bovenop de initiële prijs/subsidie van €10.000. Vervolgens zou in principe voor alle, maar tenminste voor 3 Innovatie Top 10 projecten, een implementatieplan worden opgesteld waarin de randvoorwaarden waarin BZK kon voorzien aan de orde zouden komen. Voor de implementatie was per project €75.000 beschikbaar.

Uit de gesprekken met projectleiders blijkt dat het merendeel van hen verbaasd waren dat zij de prijs kregen. Vier projectleiders gaven aan dat niet duidelijk was of het om een prijs ging of om een subsidie. Zij

begrepen pas later dat zij de €10.000 moesten inzetten voor communicatie rond het project. Tot slot gaven 2 projectleiders expliciet aan dat voor hen niet duidelijk was dat er vervolgbudget mogelijk was en wat voor andere mogelijkheden het programma bood.

Voor alle Innovatie Top 10 projecten zijn plannen gemaakt voor besteding van de initiële €10.000 aan communicatie. Eind 2009, 1e kwartaal 2010, had BZK overeenstemming bereikt over deze plannen met de individuele projecten en werd een start gemaakt met de uitvoering daarvan. Alleen bij Verbeterdebuurt.nl was de overeenstemming al in juli 2009 bereikt.

Voor twee projecten (Flitsvergunningen, Verbeterdebuurt.nl) is ook een implementatieplan voor diffusie en adoptie (opschalingsplan) opgesteld. Voor de overigen is een ad hoc aanpak gevolgd.

Van de tien projecten is op het moment van de evaluatie voor 5 projecten (een deel van de) vervolgbudget ingezet (Zorgwacht, Verlaatje, Flitsvergunning, Verbeterdebuurt.nl, Bouwen aan brieven). Bij twee projecten (Digitale Dakkapel, Omgekeerd Dimmen) wordt nog wel besteding van middelen voorzien. De vervolgbudget is met name besteed aan activiteiten die te maken hebben met doorontwikkeling van applicaties, codificatie (handleidingen), en zichtbaarheid. In een geval is de subsidie ingezet voor een projectmanager die zich bezig hield met adoptie in andere organisaties (Bouwen aan brieven).

De programmamedewerkers hebben aangegeven dat naar aanleiding van beperkingen in inzetbare capaciteit van hun kant ervoor is gekozen de aandacht voor de projecten te verdelen over 2009 en 2010 (zie paragraaf 6.2, beelden van programmamedewerkers). In hoeverre de

projectleiders daarvan op de hoogte waren is niet duidelijk. Wij hebben van géén enkele projectleider gehoord dat zij hiervan op de hoogte waren gesteld.

In de interviews met de projectleiders ontstond een beeld dat tenminste een aantal van hen (5) zich niet echt verbonden voelde met het programma, of dat het programma activiteiten ondernam buiten hen om. De ambitie van het programma was niet die van hun.

Financiën Innovatiebeleid ('Innovatie Top 10') - begrote, uitgegeven en geplande uitgaven per innovatief project in 2009 en 2010

Project	2009 Begroot	Uitgegeven	2010 Begroot	Uitgegeven	Gepland
Zorgwacht	€ 45.000	€ 20.000	€ 15.000	€ 3.000	
Brieven	€ 45.000	€ 10.000	€ 35.000	€ 46.000	€ 25.00
Jongerenteams	€ 45.000	€ 10.000	€ 70.000		
Dimmen	€ 45.000	€ 10.000	€ 70.000		€ 15.000
Verlaatje	€ 45.000	€ 16.000	€ 35.000		€ 44.000
Flitsvergunning	€ 45.000	€ 18.000	€ 40.000	€ 54.00	€ 9.000
Verbeterdebuurt	€ 45.000	€ 20.000	€ 15.000	€ 7.000	€ 13.000
Digitale Dakkapel	€ 45.000	€ 10.000	€ 30.000		€ 48000
Pijnmeter per SMS	€ 45.000	€ 10.000			
Slimme nieuwslezer	€ 45.000	€ 10.000			
Totaal	€ 450.000	€ 134.000	€ 310.000	€ 110.000	€ 54.000

Analyse

De verplichting om de eerste 10.000 euro te besteden aan communicatie over de innovatie en daar ook een plan voor te maken past in de aanbevelingen van het rapport Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties, waarin zichtbaarheid als een belangrijke factor wordt gezien. Tegelijkertijd was er in het begin onduidelijkheid over de status van de prijs. Bij nadere bestudering blijkt dat er vrij lange tijd zat tussen de selectie voor de Innovatie Top 10 (april 2009) en de overeenstemming over en start van de uit te voeren activiteiten. Soms bijna een jaar. Dat betekent dat ten tijde van onze evaluatie de meeste projecten nog maar kort bezig zijn en zich vooral in de fase van diffusie bevinden.

Het idee om voor elke innovatie een implementatieplan te maken voor de opschaling, een diffusie en adoptiestrategie past ook in de aanbevelingen van hetzelfde rapport. Maar dit element van het Plan van Aanpak van het programma is slechts bij twee projecten geïmplementeerd. Budgettaire gezien waren reserveringen echter gewoon beschikbaar. In het interview met de programmamedewerkers (zie ook paragraaf 6.2) kwam naar voren dat in de periode na de selectie de prioriteiten in de directie ergens anders hebben gelegen, waardoor de communicatieplannen vertraging opliepen en de implementatieplannen niet van de grond gekomen zijn.

Wij hebben geen aanwijzingen kunnen vinden dat er is geïnvesteerd in het creëren van onderlinge verbondenheid tussen de Innovatie Top 10 projecten of in een gemeenschappelijk leerproces ten aanzien van aanpakken om succesvol diffusie en adoptie van innovaties te realiseren. Ook hebben wij weinig aanwijzingen kunnen vinden dat er een strategie was voor programmacommunicatie die de communicatie

vanuit de individuele projecten had kunnen versterken, zoals dat bij andere programma's als InAxis, M&ICT en Zorg Innovatie Platform wel het geval was (zie hoofdstuk 7).

De onduidelijkheid bij enkele projecten over de status van de initiële €10.000 subsidie en over het vervolgbudget en andere mogelijke ondersteuning bij een aantal projecten zeggen iets over de kwaliteit van de communicatie van het programma. Die is blijkbaar niet voldoende geweest. Het programma lijkt er niet in geslaagd te zijn om breed door de Innovatie Top 10 projecten een vorm van commitment te verkrijgen ten aanzien van het programma, haar doelstellingen en werkwijze.

Bij Bouwen aan brieven is het vervolgbudget ingezet voor een projectmanager die zich specifiek bezig hield met het begeleiden van de implementatie van adoptie bij andere organisaties. Hier hebben ook de meeste adopties plaats gevonden. Hetgeen aansluit bij het belang van een interactief (leer)proces tussen innovator en adopter uit het rapport Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties.

Planning, begroting en capaciteit

Voor het programma was gedurende de programmaperiode 1 FTE begroot op het niveau van (senior) beleidsmedewerker. Daarnaast was er een budget beschikbaar van €1.120.000 (zie tabel in Hfdst 2 Beleidsreconstructie) over twee jaar.

De personele capaciteit is gedurende de periode waarover deze evaluatie gaat formeel beschikbaar geweest. Wel is er een wisseling van de wacht geweest. De aanvankelijke programmaleider is weggegaan. De toenmalige programmamedewerker is doorgeschoven naar de positie van programmaleider en heeft later versterking gekregen

van een nieuwe medewerker, waarmee de rol van programmaleider is gedeeld. De programmamedewerkers geven aan dat met name in 2009 de prioriteiten van de directie elders lagen waardoor zij niet alle formeel beschikbare tijd in het programma hebben gestopt.

De bezetting heeft er daarmee als volgt uitgezien:

- 2008: 0,8 FTE
- 2009: 0,6 FTE (project leider), 0,4 FTE (beleidsmedewerker)
- 2010: 0,4 FTE (projectleider), 1,0 FTE (projectleider/beleidsmedewerker per mei 2010)

Effectief was er daarom in 2009 1,0 FTE beschikbaar en in 2010 1,2 FTE beschikbaar.

Het beschikbare budget is gedurende de periode naar beneden bijgesteld (van de €1,1 miljoen naar ongeveer € 900duizend, zie tabel). Een overzicht van de bestedingen per project laat zien dat er sprake is van onderuitputting zoals ook hiervoor aangegeven.

Analyse

De geplande capaciteit is ook daadwerkelijk beschikbaar geweest. Het budget is echter iets naar beneden bijgesteld gedurende de periode. De onderuitputting van het budget is al besproken in het voorgaande gedeelte. Overall lijkt het erop dat het bedoelde plan van aanpak van het programma juist in de implementatiefase niet goed is uitgevoerd. Dit is geen budgettaire kwestie geweest. Het feit dat de programmamedewerkers in 2009 geen prioriteit hebben kunnen geven aan het programma en daardoor minder aandacht hebben gegeven dan in het Plan van Aanpak voorzien, lijkt hier één verklaring voor te zijn. Tegelijkertijd bestaat ook de indruk dat het programmamanagement en

de programmacommunicatie beter hadden gekund. In hoofdstuk 8, conclusies gaan wij daar nader op in.

4.3.2 Mate waarin Innovatie Top 10 projecten gebruik hebben gemaakt van de instrumenten en ondersteuning van de Innovatie Top 10

Het figuur op pagina 34 laat zien de benutting van budgetten voor alle Innovatie Top 10 zien. Het meest gebruikt is de €10.000 subsidie die volgde uit de selectie voor de Innovatie Top 10. Deze is in alle projecten ingezet voor publiciteit.

Zoals beschreven in par. 5.2.3. is bij vijf projecten de vervolgbudget ingezet. De ambassadeur van de stuurgroep is door vier projecten ingezet (Zorgwacht, Flitsvergunning, Verbeter de buurt, Bouwen aan brieven). In vier projecten (Zorgwacht, Jongerenteam, Omgekeerd Dimmen, Flitsvergunning) is gebruik gemaakt van adviesmogelijkheden van het programma – soms met inzet van de vervolgbudget. In drie projecten (Verlaatje, Flitsvergunning, Bouwen aan brieven) is het netwerk van het programma ingezet voor diffusie. In acht gevallen is het programma benut om zichtbaarheid te creëren voor een individueel project. Alleen bij het Verlaatje en Digitale Dakkapel is dat niet gebeurd. Tot slot is voor twee projecten (Flitsvergunning, Bouwen aan brieven) een implementatieplan voor diffusie en adoptie opgesteld.

Los van de instrumenten bleek uit de interviews met de projectleiders dat voor een aantal projecten de selectie voor de Innovatie Top 10 op zich zelf een stimulans was om überhaupt na te gaan denken over diffusie en adoptie.

Analyse

De startsubsidie van €10.000 stelde projecten in staat om activiteiten te ondernemen om de innovatie zichtbaar te maken. In par 5.2.4. hebben we laten zien dat dat in ieder geval bij een aantal projecten effect heeft gehad in termen van respons van geïnteresseerde potentiële adopters. Een conferentie over flitsvergunningen, gefinancierd met de vervolgbudget, trok zelfs 130 mensen uit een tiental gemeenten. Ook is het belangrijk om te constateren dat simpelweg de selectie voor de Innovatie Top 10, projecten aanzette tot het nadenken over en activiteiten ondernemen voor diffusie en adoptie. Dit laatste is consistent met wat bekend is over innoverende publieke organisaties. Zij zijn uit zichzelf weinig geneigd om te investeren in diffusie en adoptie omdat het vooral een extra inzet van menskracht en middelen betekent zonder dat de organisatie daar iets voor terug ziet.

Dat het aantal adopties tot nog toe beperkt is gebleven heeft naar onze mening te maken hebben met de late start van de diffusie- en adoptie-activiteiten waardoor er op het moment van evalueren het adoptieproces nog niet echt op gang gekomen is.

Een conclusie kan zijn dat de rol van BZK als aanjager effectief was met betrekking tot bewustwording omtrent diffusie en adoptie, maar er nog weinig te zeggen valt over de effectiviteit van de aanpak van het programma, omdat het programma zelf (nog) niet voldoende is geïmplementeerd.

4.4 De Innovatie Top 10 innovatiebeleid in relatie tot aanbevelingen AWT en AVB

4.4.1 Mate waarin beleid invulling gaf aan de aanbevelingen van de AWT

De AWT gaf in haar rapport Meer laten gebeuren vier domeinen waarop innovatiebeleid van de overheid zich zou moeten richten:

- Conditie creëren (experimenteerruimte, autonomie, competitie)
- Prikkels geven om te innoveren en perverse prikkels afschaffen
- Garanties geven aan burgers en bedrijven (waarborgen voor niveaus van dienstverlening)
- Leervermogen versterken (ontwikkel betere mechanismen voor kenniscirculatie, scholing, (Europese) benchmarking, innovatievoucher)

Het figuur op de volgende bladzijde laat zien hoe de aanpak van het programma zich verhoudt tot deze aanbevelingen.



In onze perceptie vallen de ingezette instrumenten binnen de eerste twee domeinen: condities creëren en prikkels geven. Het domein leervermogen versterken is niet als zodanig opgepakt binnen het programma. Wel is in één diffusie en adoptie strategie van een individueel Innovatie Top 10 project (Bouwen aan brieven) sprake van een leerproces (zie ook par. 5.1.4). Op het domein garanties geven aan burgers en bedrijven als trigger voor overheden om hun dienstverlening te verbeteren, heeft het programma geen invulling gegeven.

Analyse

De stuurgroep verleende erkenning en status aan de geselecteerde Innovatie Top 10 projecten. Uitverkiezing voor de Innovatie Top 10 gaf in feite een boodschap af aan de publieke sector: 'Kijk hiernaar. Dit is waardevol en navolgenswaardig'. Daarmee beïnvloedde de stuurgroep

de condities voor diffusie en innovatie. Van selectie door de stuurgroep ging ook een prikkel uit naar de aanbodorganisaties. Zij werden door selectie aangezet om actief aan diffusie en adoptie te gaan doen. Deze prikkel werd versterkt door het beschikbaar stellen van financiële middelen voor diffusie en adoptie. Publieke organisaties zijn namelijk van zich zelf niet geneigd om energie te steken in diffusie en adoptie van hun eigen innovaties, omdat het meestal vooral tijd en geld kost, in plaats van dat het tijd en geld oplevert. Met de subsidie werd de drempel om actief aan diffusie en adoptie te doen in ieder geval verlaagd. Het zelfde kan gezegd worden voor de mogelijkheid om advies te krijgen over mogelijke diffusie en adoptie strategieën. Publieke organisaties hebben die kennis immers niet zelf in huis en konden hiermee op weg geholpen worden. De rol van ambassadeurs heeft in principe vooral impact op potentiële adoptieorganisaties en is daarmee vooral een activiteit in het domein condities creëren.

Zoals opgemerkt in par. 5.2.4 gaf een aantal projectleiders aan niet op de hoogte te zijn van de mogelijkheden die het programma bood. In aanleg voorziet het instrumentarium van het Programma Innovatie Top 10 dus in een aantal factoren die van belang zijn voor diffusie en adoptie, maar doemt een beeld op dat de mogelijkheden daarvan niet voldoende zijn benut.

In de stukken hebben wij geen informatie kunnen vinden die inzichtelijk maakt of er een bewuste keuze is gemaakt voor instrumenten op specifieke domeinen. De keuze om niet in te steken op garanties voor burgers en bedrijven is onzes inziens te billijken gezien het pragmatische karakter van het programma. Invoeren van garanties als stok achter de deur voor publieke organisaties om hundiensdienstverlening te verbeteren vergt wet- en regelgeving die vaak lange tijd in beslag

neemt. Daarnaast waren er op dit vlak al initiatieven in het kader van administratieve lastenverlichting. In die zin is het goed om het programma Innovatie Top 10 te zien in de context van het bredere beleid van BZK ten aanzien van dienstverlening.

Versterken van het leervermogen is in onze ogen onderbelicht gebleven. Dit leervermogen versterken betekent dat het 'leren leren' versterkt wordt in het systeem, bijvoorbeeld door het ondersteunen van platforms. In haar reactie op het AWT-rapport heeft het kabinet aangegeven dat zij het versterken van leren belangrijk vindt en dat zij de Innovatie Top 10 als één van de instrumenten daarvan ziet. In onze optiek is voor het versterken van leervermogen – een zeer complex thema - meer nodig dan het ondersteunen van leren over een specifieke innovatie, waarop de Innovatie Top 10 activiteiten heeft uitgevoerd (Denk aan Bouwen aan Brieven en Flitsvergunning). Dan moet specifiekere worden ingezet op 'leren leren' als thema door bijvoorbeeld het ondersteunen van platforms. Er is veel voor te zeggen om het versterken van leervermogen niet in generieke zin als thema te nemen. Het leren krijgt vorm rond concrete situaties, vraagstukken en oplossingen. Tegelijkertijd vraagt het versterken van leervermogen ook specifieke aandacht en focus om een 'lerende attitude' te stimuleren. De combinatie van concrete innovaties en een meer communicatieve positionering van 'leren', bieden dan een uitgelezen kans. Ervaringen van andere programma's (InAxis, M&ICT en ZorgInnovatieplatform) laten zien dat intermediaire organisaties op die manier juist een belangrijke rol kunnen spelen, zonder dat er direct een zware 'infrastructuur' gebouwd hoeft te worden. Ook had het voor de hand gelegen dat het Programma de Innovatie Top 10 projecten bij elkaar had gebracht om onderling te leren over het vorm geven van diffusie en adoptiestrategieën. Onze indruk is nu dat alleen vanuit de

programmamedewerkers kruisbestuiving heeft plaatsgevonden, door steeds één-op-één ondersteuning te bieden, in plaats van verbindingen tussen de projecten te leggen, maar er weinig is gebeurd om het veld uit te dagen om te leren van anderen en daarmee hun eigen leervermogen te versterken. Wij denken dat het programma hier met weinig extra inspanning ambitieuzer had kunnen zijn.

Mate waarin het beleid de inzichten uit het rapport Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties adresseerde

Het rapport Diffusie en adoptie van publieke innovaties beschrijft het proces van diffusie en adoptie als een complexe interactie tussen aanbodorganisatie, (potentiële) adoptieorganisaties, intermediaire organisaties en andere actoren. Het rapport geeft een uitgebreid overzicht van factoren die van belang zijn bij diffusie en adoptie. Sommige daarvan spelen met name bij de aanbodorganisatie, andere bij de adopterende organisatie. Sommige factoren kunnen beïnvloed worden door intermediaire organisaties en weer andere door beleid.

- Het hebben van een codificatiestrategie voor kennis en ervaringen en aandacht voor diffusie en stimuleren daarvan o.a. door innovatieprijzen.
- Aandacht voor leerprocessen bij potentiële adoptie organisaties
- Faciliteren van diffusie en adoptie door middelen ter beschikking te stellen; verbindt subsidie aan de verplichting voor een actieve diffusiestrategie
- Richt je in de diffusiestrategie niet alleen op de aanbodorganisatie, maar ook op de 'early adopters'
- Werk zo nodig met intermediaire organisaties
- Versterk de persoonlijke component door met bestuurlijke en professionele ambassadeurs te werken

- Maak het feitelijk voordeel van de innovatie duidelijk
- Adoptie werkt beter als de innovatie nog 'kneedbaar' is voor de adopterende organisatie
- Adoptie kan worden versterkt door middelen beschikbaar te stellen voor adoptie
- Benadruk het politieke en publieke belang van een innovatie en, waar mogelijk, 'sense of urgency'
- Mobiliseer makelaars (ambassadeurs, professionele netwerken, brancheorganisaties) om de geesten rijp te maken
- Ontwikkel binnen organisaties de rol van innovatiemakelaar
- Adoptie wordt versterkt als deze worden gekoppeld aan druk vanuit wet- en regelgeving
- In latere fasen van adoptieproces kan adoptie worden versterkt door voorbeeldwerking, handleidingen en standaarden
- Heb oog voor omvang en mogelijkheden van potentiële adoptie organisaties
- Zorg voor contactmomenten (congressen) en vorm 'communities of practice'
- Intermediaire organisaties kunnen ondersteuning bieden in de vorm van begeleiding en advies

Het programma Innovatie Top 10 Innovatiebeleid adresseerde in haar aanpak een groot aantal van deze factoren. De wijze waarop dat gebeurde laten wij hieronder de revue passeren. Wij hebben de activiteiten van het programma daarvoor gegroepeerd naar activiteiten gericht op aanbodorganisaties, activiteiten gericht op adoptieorganisaties en activiteiten gericht op de omgeving van de aanbod- en adoptieorganisaties.

Activiteiten gericht op de aanbodorganisaties

De initiële subsidie had deels het karakter van een prijs, bood erkenning voor de innovatie en was bedoeld voor communicatie over de innovatie. Daartoe zijn op initiatief van het programmabureau ook voor elke innovatie communicatieplannen opgesteld. In vier gevallen heeft dat er ook toe geleid dat organisaties hun kennis en ervaring zijn gaan codificeren (Slimme Nieuwslezer, Jongerenteam, Flitsvergunningen, Bouwen aan brieven).

Het programma heeft middelen ter beschikking gesteld om aanbodorganisaties in staat te stellen om een actieve diffusie en adoptiestrategie vorm te geven. Voor twee projecten is mede op initiatief van het programma een implementatieplan opgesteld voor die diffusie en adoptiestrategie (Bouwen aan brieven en Flitsvergunningen) en zijn die middelen ook benut. Uit de informatie in par. 5.2.4. wordt duidelijk dat andere projecten extra middelen vooral hebben ingezet voor doorontwikkeling van een applicatie of voor codificatie. In twee projecten is de meerwaarde van de innovatie ook duidelijk gemaakt aan de hand van het opstellen van business case (Verlaatje, Jongerenteams).

Het is bij de meeste innovaties niet duidelijk of de innovaties als best practice in de markt werden gezet, of als halffabriek dat nog kneedbaar is voor adopterende organisaties. Bij Bouwen aan brieven kwam de adoptie tot stand in een interactief proces waardoor maatwerk mogelijk werd.

Bij drie projecten (Jongerenteam, Flitsvergunningen, Bouwen aan brieven) is sprake van standaardisatie om mogelijke adoptie te versnellen door middel van methodiekbeschrijving, handleidingen of

standaardplannen van aanpak. Dit gebeurde al in de eerste fase van adoptie (gericht op early adopters). Geen enkel project heeft een fase bereikt waarin standaardisatie aan de orde was om adoptie te versnellen.

Activiteiten en instrumenten gericht op potentiële adoptieorganisaties

Het project bood de mogelijkheid voor de inzet van ambassadeurs. Daarvan heeft één project gebruik gemaakt (Verbeter de buurt).

Er zijn geen initiatieven genomen vanuit het programma om leerprocessen te organiseren rond innovaties, of om 'communities of practice' te organiseren. Wel stelde het vervolgbudget projecten in staat om dat te doen. In één geval is dat gebeurd (Bouwen aan brieven).

Het programma heeft geen subsidies beschikbaar gesteld voor adopterende organisaties.

Het programma richtte zich niet op de interne organisatie van organisaties en heeft daarom ook geen aandacht besteed aan het bevorderen van de aanstelling van innovatiemakelaars.

Vanuit het programma en ook de individuele diffusie en adoptiestrategieën is beperkte aandacht geweest om de innovatie te koppelen aan politieke 'sense of urgency' of 'windows of opportunity'. In twee projecten, namelijk bij Flitsvergunning (koppeling met bezuinigingen), digitale dakkapel (introductie WABO/OLO) is die koppeling wel geprobeerd te maken.

Het programma heeft wel oog gehad voor belemmeringen die te maken hadden met wet- en/of regelgeving. In het geval van het Verlaatje is

onderzoek geïnitieerd naar de Algemene Plaatselijke Verordening die een belemmering kunnen vormen. Bij Flitsvergunningen en Digitale Dakkapel is aandacht geweest voor de WABO in relatie tot deze innovaties. Het tot stand brengen van wet- en regelgeving die adoptie van Innovatie Top 10 innovaties zou kunnen versnellen rekende het programma niet tot haar taak.

Het is niet duidelijk in hoeverre er in individuele diffusie- en adoptiestrategieën oog is geweest voor omvang en capaciteiten van de adopterende organisaties. Het project Bouwen en brieven organiseerde wel interactie met de adopterende organisaties, waardoor maatwerk mogelijk werd.

Activiteiten gericht op de omgeving van aanbodorganisaties en potentiële adoptieorganisaties

Het programma heeft zich niet gericht op de omgeving van de aanbod- en potentiële adoptieorganisaties, bijvoorbeeld door actief professionele netwerken, beroepsorganisaties, brancheorganisaties of bestuurlijke netwerken te bewerken om de geesten rijp te maken voor een specifieke innovaties. Dit is wel onderdeel geweest van diffusie en adoptiestrategieën van individuele projecten. Ook is er geen gebruik gemaakt van kennisinstellingen in het veld, wel van adviesbureaus

Analyse

Het programma beschikte over een instrumentarium waardoor het programma zelf, of de individuele projecten op veel van de genoemde factoren uit het rapport Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties invloed kon uitoefenen, bijvoorbeeld met het beschikbaar stellen van subsidie, ambassadeurs en de mogelijkheid voor advies en begeleiding

aan de aanbodorganisaties. In eerste aanleg, zo is ons beeld, bevatte het programma veel van de noodzakelijke ingrediënten.

Het programma richtte zich in onze ogen wel voornamelijk op de aanbodorganisaties, en veel minder op de potentiële adoptieorganisaties en op de omgeving van innovator en potentiële adopter. Het kan een keuze zijn om dat vooral te laten gebeuren in de diffusie en adoptiestrategieën van de individuele Innovatie Top 10 projecten, maar ook daar is dat slechts in een enkel geval gebeurd. Het programma had de individuele projecten meer op dat spoor kunnen zetten.

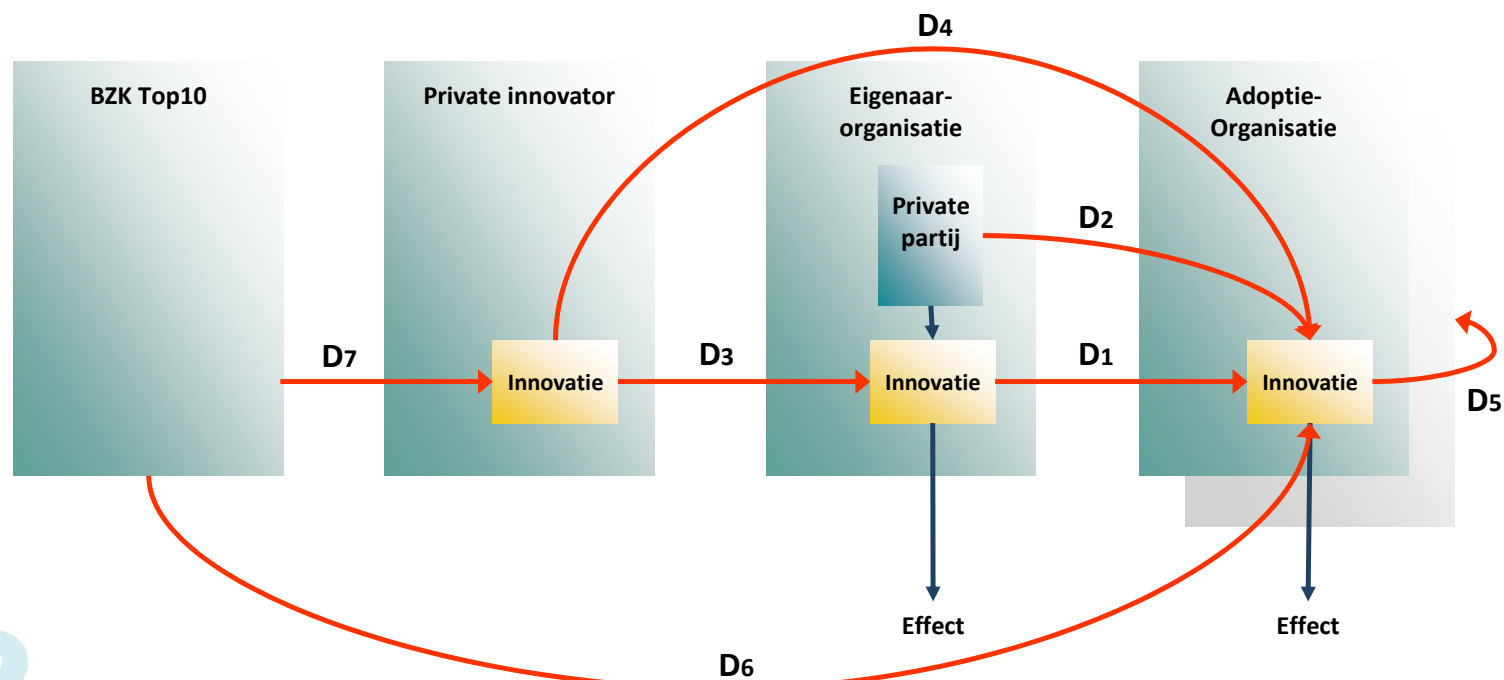
Het programma heeft in de beginfase een grote rol gespeeld om projecten op het spoor te zetten van diffusie en adoptie en hen ook begeleid bij het maken van communicatieplannen om de €10.000,- initiële subsidie/innovatieprijs, te besteden. De onderuitputting van de budgetten en het feit dat er slechts voor twee projecten implementatieplannen zijn gemaakt voor het vervolg duiden erop dat er daarna niet is doorgepakt. Dit is ook het beeld dat opduikt uit de interviews met de projectleiders. Een aantal van hen (ten minste 3) toonde onbegrip over de aanpak van het programma, en voelde weinig betrokkenheid bij het programma. Uit ervaringen van andere programma's (InAxis, M&ICT, ZIP) blijkt dat 'zachte factoren' als het creëren van energie rond innovaties, het ontwikkelen van een relatie tussen programma en aanbodorganisaties en het bewerken van de omgeving, belangrijke succesfactoren kunnen zijn.

Het programma heeft niet geïnvesteerd in kennis en vaardigheden van de individuele projecten op het gebied van kennis en diffusie, en ook niet in het onderling leren van de projecten op dat gebied. Dat staat niet

in de aanbevelingen van het rapport, maar voor een programma dat zich richt op het bevorderen van diffusie en adoptie van innovaties en met name de aanbodorganisaties, had het voor de hand gelegen dat wel te doen.

Geconstateerde vormen van ondersteuning van diffusie door Top10

- D1 – Ondersteuning van diffusie door publieke eigenaar-organisatie naar potentiële adoptie-organisatie(s) → zuivere vorm
- D2 – Ondersteuning van diffusie door ingehuurde private (advies)partij naar potentiële adoptie-organisatie(s)
- D3 – Ondersteuning van diffusie door private innovator naar eerste eigenaar-organisatie(s) ('first user' cq 'launching customer')
- D4 – Ondersteuning van diffusie door private innovator naar volgende adoptie-organisatie(s)
- D5 – Ondersteuning van diffusie door adoptie-organisatie(s) naar volgende adoptie-organisatie(s)
- D6 – Diffusie-inspanningen door BZK Top10 naar volgende adoptie-organisatie(s) (zelf 'de boer op gaan')
- D7 – Vergroting van diffusie-kansen door investeringen in de innovatie (doorontwikkeling)



4.5 Vormen en aard van ondersteuning van diffusie en adoptie door Innovatie Top 10

Wij hebben geconstateerd dat de activiteiten door het programma zich met name hebben gericht op diffusie. Alleen in het geval van Bouwen aan Brieven is door Innovatie Top 10 gewerkt aan adoptie. Dat wil zeggen dat een implementatietraject is aangeboden aan de adoptieorganisatie vanuit de aanbodorganisatie, daarbij ondersteund door Innovatie Top 10.

In de figuur zijn de betrokken partijen afgebeeld. Het doel van het programma Innovatie Top 10 op projectniveau is om de diffusie en adoptie van een bewezen innovatie te ondersteunen. Daartoe is een aanbodorganisatie betrokken die vanuit de eigen organisatie de innovatie geïmplementeerd heeft om een beoogd maatschappelijk effect te bereiken. Van projectrealisatie is sprake als de innovatie geïmplementeerd is binnen deze 'first user' van de innovatie. Zodra ook de maatschappelijke effecten zich voordoen is sprake van doelrealisatie van het project; het betreft vanaf dat moment een bewezen innovatie omdat burgers en bedrijven er baat bij hebben. Zodra ook sprake is van het opschalen van een innovatie naar andere organisaties (adoptieorganisaties) waarbij het maatschappelijk effect bereikt is, dan is sprake van volledige doelrealisatie met betrekking tot adoptie (In onze definitie heeft adoptie plaats gevonden zodra het (formele) besluit wordt genomen een innovatie te gaan implementeren). Er is sprake van een succesvolle adoptie, als deze organisatie de innovatie ook heeft geïmplementeerd en de beoogde maatschappelijke doelstellingen heeft gerealiseerd. Bezien vanuit de doelstellingen van Innovatie Top 10 op

projectniveau is dan sprake van succesvolle ondersteuning door dit programma.

Het programma Innovatie Top 10 heeft echter ook te maken met private 'innovators' zoals De Twee Snoeken, Verbeterdebuurt.nl en Zorgwacht, alsmede private organisaties die in opdracht van de betrokken publieke organisaties werken, zoals adviesbureau BMC vanuit de gemeente Zeist.

Wij hebben geconstateerd dat aan drie typen organisaties de prijs is toegekend:

- A. Gemeente, al dan niet met technologie van een private partij (Jongerenteams, Bouwen aan Brieven, Omgekeerd dimmen, Verlaatje, Flitsvergunning);
- B. Private partij, die een *first user* heeft (Zorgwacht, Slimme Nieuwslezer, De Digitale Dakkapel);
- C. Private partij zonder eerste *first users* (SMS Pijnbestrijding, Verbeterdebuurt.nl).

Deze typen genomineerden zijn op de volgende wijzen door Innovatie Top 10 in de diffusie van de innovaties ondersteund, in de figuur op de linkerbladzijde aangeduid met D1 tot en met D7:

1. Ondersteuning van diffusie door eigen ambtenaren van een publieke aanbodorganisatie naar potentiële adoptieorganisatie(s);
2. Ondersteuning van diffusie door een door een publieke partij ingehuurde private (advies)partij naar potentiële adoptieorganisatie(s);
3. Ondersteuning van diffusie door private innovator naar een publieke first user, (cq 'launching customer');

4. Ondersteuning van diffusie door private innovator naar volgende adoptie-organisatie(s), dus niet door dit de publieke *first user* te laten oppakken;
5. Ondersteuning van diffusie door een publieke 'first user' naar volgende adoptieorganisatie(s);
6. Diffusie-inspanningen door BZK Innovatie Top 10 naar volgende adoptieorganisatie(s), dus door – uit geloof in de innovatie - zelf 'de boer op te gaan', zonder de oorspronkelijke innovator;
7. Vergroting van diffusiekansen door investeringen in de innovatie (doorontwikkeling).

Wij stellen dat de eerste vorm de meest zuivere is met betrekking tot het opschalen van bewezen, publieke innovaties. Door de andere vormen van ondersteuning heeft het programma een wat ons betreft goede bijdrage geleverd aan het succesvol maken van deze 10 innovaties van publieke dienstverlening (i.e. conform de doelstelling van het programma). Echter, het betreft hier vaak het ondersteunen van private partijen en private, nog niet bewezen innovaties. Hiermee wordt nog prima de doelstelling van het verbeteren van de publieke dienstverlening gediend. Echter, een programma als Innovatie Top 10 zou wat ons betreft een voorbeeldfunctie moeten hebben richting publieke organisaties, zowel met betrekking tot diffusie van *eigen* innovaties en adoptie van bij collega-organisaties bewezen innovaties. Daarbij komt dat de relevantie van de leereffecten van de ondersteuning door Innovatie Top 10 verzwakt doordat de aard van de diffusie-activiteiten vanuit private partijen (prijswinnaars van de typen B en C met daardoor ondersteuningsvormen D2, 3 en 4) daarmee meer de aard van marketing en acquisitie hadden. Voor de private partijen betekent dit dat (codificeren en) delen van de kennis en ervaring ertoe

leidt dat deze niet meer te verkopen is en dat potentiële adopters niet te maken hadden met collega-ambtenaren maar met marktpartijen.

Deze situatie is naar onze mening toe te schrijven aan de selectie van de tien projecten. De door onder andere de stuurgroepleden uitgevoerde selectie is vooral gekeken naar o.a. spreiding van de innovaties over knelpunten van publieke dienstverlening en "of het idee goed was en is uit te leggen aan bijvoorbeeld een wethouder of gemeentesecretaris". Zowel de stuurgroepleden als de programmamedewerkers geven aan dat de betrokkenheid van private partijen vaak een verrassing was.

5 Bevindingen II: Beelden over het programma

5.1 Beelden over de Innovatie Top 10 als beleidsinstrument door de leden van de stuurgroep

De stuurgroepleden zijn over het algemeen zeer enthousiast over het idee achter de Innovatie Top 10. Dit initieel positieve gevoel is versterkt door de start van het programma, waarbij de selectie van projecten plaatsvond. Er is goed gekeken naar of de projecten voldeden aan criteria zoals het bijgedragen aan het oplossen van belangrijke knelpunten binnen publieke dienstverlening. Als belangrijk criterium werd ook aangegeven dat het stuurgroep lid er zelf ook achter het project moest staan: "Kan ik het project goed uitleggen? Draagt het wezenlijk bij?". Ook de innovatieve wijze van selecteren, namelijk in samenwerking met 'buddies' droeg bij aan het enthousiasme. Wel bleek veelal pas later, vaak zelfs na de nominatie, dat veel innovaties bij private partijen lagen.

De weerbarstigheid van het proces om tot succesvolle adoptie te komen was een tegenvaller. Het bleek vaak niet gemakkelijk enige vaart te krijgen in besluitvormingsprocessen. Juist daarom werd de ondersteuning nodig en onmisbaar gevonden, maar had deze ook intensiever ingezet moeten worden. De eigen agenda speelde daar een belemmerende factor.

De term 'stuurgroep' is niet terecht, aangezien deze geen sturende functie had. Het ging om het uitdragen van het programma en resultaatgericht ondersteuning bieden binnen het programma. Deze rol

was oorspronkelijk niet voorzien, maar door het enthousiasme en betrokkenheid van deze groep werd besloten het niet te laten bij de selectie.

Aan het selectieproces viel op dat er weinig vrijheidsgraden waren. Veel was al ambtelijk voorgebakken. Een bureau had vooral de hand in de voorselectie van de projecten. Er heerst bij een paar van de stuurgroepleden wat ongenoegen bij het gevoel dat de Innovatie Top 10 eerder was gericht op het uitdragen van het beleid van de staatssecretaris, in plaats van het daadwerkelijk stimuleren van de betreffende projecten in het veld. De betreffende stuurgroepleden kunnen dit gevoel niet zo concreet onderbouwen, anders dan aangeven dat zij niet het gevoel hadden dat BZK er met hart en ziel inzat. Het gevoel in een 'beweging' te zitten ontbrak. Toen de ondersteuning van de tien projecten echt op gang moest komen, leek het alsof de aandacht van BZK verslapte. De doorzettingskracht ontbrak, doordat het programma niet op de juiste niveaus verankerd leek. Daarbij wordt ook de hand in eigen boezem gestoken: De betrokkenheid had wat intensiever gemogen, ook met betrekking tot het aanspreken van BZK op haar eigenaarschap van het programma. De frequentie van stuurgroepbijeenkomsten hielp daarbij niet mee; men is vier á vijf keer bijeengekomen.

Het overall beeld van de resultaten is pas recentelijk helder geworden tijdens een stuurgroepvergadering, na een presentatie door het programma zelf. Deze viel niet tegen gezien de overheersende mening dat de projecten nog niet zo heel lang onderweg zijn.

Het beeld bij een aantal stuurgroepleden is dat BZK zich primair zou moeten richten op verleiden tot samenwerking, ook op het gebied van

innovaties en delen daarvan. BZK moet het veld in, op zoek naar bondgenoten om daarmee een voorhoede te creëren. Bestaande initiatieven moeten gefaciliteerd worden, zodat een en ander bottom up ontstaat. Meerdere stuurgroepleden geven aan dat BZK op dit gebied meer lef zou moeten tonen en zich met betrekking tot het stimuleren van diffusie en adoptie verbindend werkt, bijvoorbeeld door middel van symposia, waarbij vooral het veld aan het woord is.

5.2 Beelden over de Innovatie Top 10 als beleidsinstrument door medewerkers van het programma

Programmaopbouw, borging en middelen

Het programma de Innovatie Top 10 is officieel geen project of programma, maar een beleidsdossier. Voor het opzetten van project of programma gelden namelijk andere, meer strengere eisen (in het kader van leesbaarheid en aansluiting bij het veld, houden we wel de naam programma aan).

Het programma Innovatie Top 10 valt formeel onder de verantwoording van de directeur Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid (DRI) (BZK).

Na in 2009 te zijn opgestart met een programmaleider en beleidsmedewerker, vertrekt deze programmaleider begin 2010 en wordt deze rol overgenomen door de reeds aanwezige beleidsmedewerker. In mei 2010 wordt een vervangende beleidsmedewerker ingezet. De twee personen delen vervolgens de

programmaverantwoordelijkheid. De activiteiten hebben zij onderling verdeeld.

Het beleidsdossier wordt jaarlijks gebudgetteerd. Er vindt periodiek mondeling overleg plaats tussen het hoofd en de beleidsmedewerkers van het programma. Alle contracten die vanuit het programma worden aangegaan met het veld dienen schriftelijk verantwoord te worden, o.a. met het hoofd van strategie en innovatie.

Het programma is uitgevoerd tussen medio 2009 en eind 2010. De Top was gebudgetteerd op ongeveer 1,0 FTE in 2009 en 1,2 FTE in 2010. Feitelijk waren er gedurende die periode 3 personen betrokken bij de daadwerkelijk uitvoer van het programma.

Gedurende het traject van 2009 tot 2010 heeft er ook een herprioritering van de beleidsagenda plaatsgevonden. Dit resulteerde in een veranderende aandacht en steun voor het programma omdat medewerkers meer taken kregen buiten de Innovatie Top 10. Dit heeft ook geleid tot een andere taakstelling van de programmaleider in 2010, waardoor het programma ruim 5 maanden een onderbezetting heeft gekend. Dit gat is overigens medio mei 2010 opgevuld met de inzet van een andere beleidsmedewerker. De herprioritering van de beleidsagenda had dus direct een invloed op de capaciteit in aantal FTE's (van 1,0 naar 0,8 in 2009 en 1,2 naar 0,8 in 2010) dat kon werken aan de ondersteuning van het programma. Een lagere bezetting noodzaakte de medewerkers ook om met name zich te richten op de uitvoerende taken.

Door de herprioritering en de inherente ondercapaciteit zijn de medewerkers ertoe gedwongen om in 2009 een keuze te maken in de

projecten die direct opgepakt werden en de projecten die uitgesteld werden naar 2010, zie onderstaande tabel.

Tabel 5. Keuze tussen wel en niet direct ondersteunde projecten

Opgepakt in 2009	Uitgesteld naar 2010
1. Zorgwacht	2. De Slimme Nieuwslezer
5. Verlaatje	3. Jongerenteams
6. Flitsvergunning	4. Omgekeerd Dimmen
7. De Digitale Dakkapel	8. Pijnmeting via SMS
9. Verbeterdebuurt.nl	
10. Bouwen aan Brieven	

Deze keuze is ook expliciet gemaakt omdat het niet de intentie was om (financiële) middelen in te zetten als er vervolgens weinig capaciteit beschikbaar was om deze inzet te volgen en daarop toezicht te houden.

Stuurgroep

De inzet van de stuurgroep was van grote waarde voor het programma en de individuele projecten. De stuurgroepleden hadden een ieder andere belangen, maar de motivatie om iets te veranderen was sterk aanwezig. De specifieke invulling van de activiteiten was op eigen initiatief en dus op een meer ad hoc basis. Soms waren deze activiteiten zichtbaar en afgestemd met de Innovatie Top 10, maar vaak ook niet.

Door de inzet van de Innovatie Top 10 en inzet van bepaalde ambassadeurs zijn sommige projecten ook daadwerkelijk gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan Zorgwacht die zonder de inzet van één van de stuurgroepleden waarschijnlijk niet was gerealiseerd in de gemeente Utrecht.

Feitelijk is de stuurgroep geen stuurgroep volgens de programmamanagement-definitie. De stuurgroep had immers geen sturingsmandaat en er werd ook niet aan het gerapporteerd. In de startperiode is de stuurgroep betrokken geweest bij de selectie van de verschillende projecten. In de uitvoeringsfase werd de stuurgroep met name als een soort raad van advies en coach ingezet. De programmameden erkennen dat de stuurgroepleden in de ambassadeursfunctie van waarde waren voor de individuele projecten. Uiteraard zou het dan ook interessant zijn om deze ambassadeurs meer in te zetten. Echter speelt hier ook het realiteitsbesef dat de daadwerkelijke krachtige ambassadeurs met veel invloed op het veld vaak erg beperkt zijn in hun tijd doordat zij vaak belangrijke functies elders bekleden (directeuren, gemeente secretaris, raad van bestuur etc).

Programmacommunicatie

Deze keuze tussen het wel en niet ondersteunen was moeilijk om te maken, maar ook lastig om te communiceren richting het veld. Immers waren de innovatieprojecten wel al geïnformeerd over het feit dat ze waren geselecteerd voor de Innovatie Top 10. De communicatie was dus feitelijk al geïnitieerd en dit leidde ook tot bepaalde verwachtingen uit het veld. Het heeft de medewerkers tijd en energie gekost om ook die verwachtingen goed te managen.

Er is voor gekozen om de Innovatie Top 10 niet als beleid breed te communiceren. Deze keuze is gemaakt in overleg met de communicatieafdeling binnen BZK. Het beeld was dat deze communicatie niet gepast is omdat BZK zich als ministerie meer op de achtergrond wilde houden ten opzichte van de projecten zelf. Deze expliciete keuze werd als belemmering ervaren tijdens de uitvoering van

het project, omdat de communicatie met het veld niet voldoende duurzaam werd geborgd.

Innovaties

De programmameden erkennen dat de selectie van de Innovatie Top 10 projecten van grote invloed was op de uitvoering van het programma. Het feit dat private partijen geselecteerd waren maakt het extra lastig om deze innovaties op te schalen. Vanuit het ministerie vroeg het steeds om een degelijke verantwoording om deze partijen te ondersteunen met (financiële) middelen.

Ook de volwassenheid van de innovaties was van belang. Sommige innovaties (denk aan Zorgwacht en Digitale Dakkapel) waren als project zelf nog niet gerealiseerd. Dit leverde uitdagingen op rondom het verder opschalen.

Inhoudelijke sturing en uitvoering programma

Een grote uitdaging in de uitvoering van het programma lag in de beschikbare capaciteit van de programmameden. De gemiddelde bezetting was volgens de medewerkers niet voldoende, zeker niet op het moment dat het blijkt dat de selectie van de projecten niet altijd even gelukkig is geweest.

Verder is aangegeven dat de doorlooptijd van het programma, namelijk 1,5 jaar eigenlijk te kort is. Zeker als het ook nog (ongewild) een verdeling moet maken tussen projecten die in 2009 en 2010 werden opgepakt. In het laatste geval blijft er nog minder tijd om de resultaten te boeken. Het korte tijdsbestek maakt het een uitdaging om na het zaaien (diffusie) ook te oogsten (adoptie). Diffusie en adoptie vergt nu eenmaal een bepaalde tijdsperiode.

Voor de inhoudelijke uitvoering van het programma hebben de leden volgens eigen zeggen geleerd van eerdere innovatie programma's zoals InAxis. Bijvoorbeeld het artikel 'Pinguïns kunnen vliegen' heeft hen ook op een pragmatische wijze laten zien wat je kunt doen om opschaling te realiseren. Ook het rapport van AWT 'Meer Laten Gebeuren' was van invloed op de Innovatie Top 10. De belangrijkste leerles voor de Innovatie Top 10 was met name welke houding je jezelf als programmamedewerker aanmeet. De rol van facilitator past het beste wanneer een ministerie opschaling wil verbeteren.

Er is bewust een keuze gemaakt om niet inhoudelijk te sturen op de van te voren bekende belemmeringen bij de projecten. Het beeld is dat BZK niet op de stoel van de projectleider moet zitten. Over het algemeen is er daarom weinig communicatie tussen de projectleiders en BZK geweest over de belemmeringen die de projectleiders tegenkomen in het realiseren van hun doelen. Zorgwacht is hierop echt een uitzondering waar de ondernemer ook echt is geholpen om het Zorgwachter-concept te realiseren.

De Innovatie Top 10 heeft in haar uitvoering met name een belangrijke rol gespeeld in het enthousiasmeren van de projectleiders, identificeren van belemmeringen en het zichtbaar maken van de projecten door mensen bijvoorbeeld te laten spreken op evenementen en congressen.

Daarnaast heeft de Innovatie Top 10 in haar uitvoering ook zelf soms getracht om de D&A te realiseren. Als voorbeeld geldt het project Verlaatje waar de inzet vanuit de gemeente beperkt was om de D&A te realiseren. Daar heeft de Innovatie Top 10 flink aan moeten trekken,

bijvoorbeeld door het doen van additioneel onderzoek en het spreken met potentiële adoptie gemeente.

Acteren en de resultaten daarvan

De Innovatie Top 10 is een beleidsimpuls. Het stelt zich daarom geen doelstellingen om iets te realiseren, maar een impuls om iets aan te jagen, namelijk de doorstroming van innovatie. Eigenlijk is de vraag dan ook niet hoe ver is de Innovatie Top 10 gekomen met D&A, maar in hoeverre heeft de Innovatie Top 10 D&A bevorderd?

Per project is bij aanvang wel een inschatting gemaakt van het mogelijke opschalingspotentieel. Dit is op basis van een 'doelgroep-scoping', dus door te kijken naar de aantallen verschillende grootte gemeenten en dan in te schatten hoeveel per categorie het mogelijk zouden adopteren.

Bij eventueel vervolgsbeleid adviseren de programmaleden om een strengere selectie op de Innovatie Top 10 projecten te houden. De private innovaties waren lastig om te ondersteunen met financiële middelen en complex om op te schalen. Verder zien de programmaleden een belangrijke rol weggelegd voor externe adviseurs. Zij kunnen actief worden ingezet bij de gemeenten om de innovatieprojecten te trekken. Bij bijvoorbeeld Flitsvergunningen en Bouwen aan Brieven had de inzet van externe adviseurs een sterk positief effect op de realisatie van de D&A doelstellingen. De adviseurs zijn vrijgemaakt en hebben dat ene project als doel. Dat versnelt de realisatie.

Verder zien de programmaleden een mogelijke kans in het verder opzetten van leeromgevingen/-kringen om daarmee ook de

innovatieprojecten onderling kennis te laten uitwisselen. In het programma zelf is dit namelijk niet gebeurd en dit had achteraf gezien wellicht interessant geweest.

6 Lessen uit andere innovatieprogramma's

6.1 InAxis

Op basis van het rapport van de Commissie van Rijn worden in 2002 twee innovatieprogramma's opgestart, waaronder de Commissie Innovatie Openbaar Bestuur, beter bekend als InAxis.

InAxis richt zich op het stimuleren van concrete innovaties. 'De praktijk als inspiratiebron', en 'doen en delen', zijn belangrijke motto's van het programma. De Commissie heeft een subsidieregeling tot haar beschikking en een klein programmabureau. Organisaties binnen het openbaar bestuur kunnen aanvragen indienen voor innovatieve projecten op de terreinen management&sturing, HRM, verbetering van werkprocessen en samenwerking, en kunnen maximaal 50% van de projectkosten gesubsidieerd krijgen. In ruil voor die subsidie stellen zij alle informatie en leerervaringen ter beschikking van de Commissie en werken zij mee aan overdracht van hun innovatie. De Commissie investeert veel in de communicatie rond de innovaties en het programmabureau ontwikkelt methodieken om kennis te oogsten uit innovatieve experimenten (kenniscodificatie) en voor de overdracht van innovaties zoals de 'slim jatten subsidie' die geen succes blijkt te zijn. Wel succes boekt de Commissie met innovatiepatenten, leerkringen en communities of practice. De nieuwe aanpakken zijn in lijn met de aanbevelingen van de Alliantie Vitaal Bestuur in haar rapport 'Diffusie en adoptie van publieke innovaties'. Eind 2008 stopt de Commissie. Aan het einde van het programma heeft InAxis meer dan 100 innovatieve experimenten gesteund.

Belangrijkste lessen voor het opschalen van innovatie

Het programma InAxis heeft van 2002 tot 2008 bestaan. In de zes jaar heeft InAxis ook als programma een verandering doorgaan. In de eerste periode lag de focus meer op het beschikbaar stellen van (financiële) middelen te bevordering van de innovatie. Al snel werd ingezien dat juist niet deze middelen, maar meer de erkenning vanuit InAxis een stimulans was voor de innovatie-eigenaren. Dit gaf de innovatieprojecten zichtbaarheid en daarmee een goed startpunt voor verdere opschaling.

De passie en het geloof van de eigenaar van de innovatie, was een belangrijke (officieus) selectiecriteria voor de verstrekking van de subsidie. Het programma had naast de officiële criteria als: concrete innovatie en geen papier, overdraagbaarheid en nieuw voor Nederland) dus een meer zacht criterium waar het programma keek of 'het vuurtje' brandde in de ogen van de eigenaar. Dit geloof of begerigheid was, zo is de redenatie, een belangrijke factor in het de opschaling van de innovatie.

De zichtbaarheid, erkenning en *eagerness* van de innovatie-eigenaar zijn een belangrijke factor voor de diffusie van innovatie. InAxis erkent ook een aantal andere factoren die bijdragen aan de mogelijkheid tot het daadwerkelijke adopteren van de innovatie bij andere gemeenten of instellingen. Allereerst zag InAxis als belangrijke taak om ook het cultuuraspect te betrekken in D&A van innovatie. Het *Not-Invented-Here-Syndrome* is namelijk een belangrijke barrière gebleken in het opschalen van innovatie. De potentiële adopterende gemeente of instelling kan zijn eigen autonome bestaan benadrukken en bovendien is er in bestuurlijk land geen politiek gewin te behalen wanneer je een succesvolle innovatie 'steelt' van een andere gemeente. Een blauwdruk

maken van een innovatie en het beschrijven hiervan in een best practice, handleiding of handreiking blijkt daarom niet voldoende in te spelen op dit cultuur aspect en dus is InAxis zich in de loop van het programma zich steeds meer gaan toeleggen op het vormen van zogenoemde *leerkringen*.

Een leerkring wordt gestart door rondom een bepaalde innovatie een startbijeenkomst te organiseren met geïnteresseerden. Tijdens deze bijeenkomst wordt de innovatie toegelicht en de interesse voor de vernieuwing gepeild bij de geïnteresseerden. Na deze eerste fase blijft een belangrijke groep over met geïnteresseerden die mogelijk interesse hebben in het adopteren van de innovatie. In de vervolgfases wordt met de leerkring niet het *resultaat van de innovatie*, maar juist de belangrijkste *componenten* van de innovatie verkend met de geïnteresseerden. De innovatie wordt als het ware uiteengerafeld en deelnemers kunnen in de leerkring ideeën en ervaringen uitwisselen over het toepassen van deze componenten binnen hun eigen gemeenten.

Daarnaast spelen er andere belangrijke cultuur aspecten, namelijk het besef dient te groeien dat een doorsnee innovatie eigenaar(-gemeente) minder belang hecht aan, en/of competenties heeft voor, het opschalen van innovatie. Een typische innovatie ontstaat namelijk uit een bepaald ongenoegen of een probleem in de huidige situatie. De ambtenaar die hiermee te maken heeft zal proberen dit probleem te verhelpen. Als de klus geklaard is zal hij/zij weer verder gaan met de normale gang van zaken. Hierdoor zijn gemeenten van nature minder van *het experimenteren*. Gemeenten hebben bepaalde taken en voeren die uit. Waar nodig is worden ze verbeterd, maar er is geen intrinsieke motivatie bij het overdragen van deze innovatie naar anderen. InAxis

heeft geleerd om dit aspect goed te onderkennen en daarom niet perse te focussen op de innovatie an sich (de inhoudelijke kant), maar meer te focussen op het proces van overdraging. Het gaat om het *leerproces* tussen gemeenten hoe kunnen zij van elkaar leren en het is daarbij dus de kunst om ook de inhoud soms los te laten.

InAxis ziet het inspelen op de cultuuraspecten en het inzetten op de leerkringen als een van de belangrijkste lessen in het opschalen van innovatie.

6.2 Actieprogramma Maatschappelijke sectoren & ICT

Het actieprogramma maatschappelijke sectoren & ICT (verder afgekort tot M&ICT) richt zich op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in mobiliteit, onderwijs, veiligheid en zorg door een beter gebruik van ICT. Het programma is in 2006 gestart en de laatste subsidies zijn begin 2010 verstrekt. De monitoringfase loopt tot en met 2012. Het programma heeft ongeveer 80 MiO euro aan budget uitgereikt, waarvan ongeveer 50 MiO via de prijsvragen per sector, 20 MiO aan departementale opschalingstrajecten (bijv. e-diabetes) en 10 MiO aan overige projecten, zogenoemde prima-projecten.

De keywords van M&ICT zijn opschaling van kleinschalige ICT-applicatie (het in werking zetten van de olievlek) door wegnemen van barrières (systeemfalen) met de uiteindelijke doelstelling om een bijdrage te leveren in de oplossing van maatschappelijke knelpunten in de 4 sectoren.

De beschikbare financiële middelen ten behoeve van opschaling van ICT-applicatie waren geen subsidies, maar een bijdrage tot maximaal 50% van het benodigde budget. De overige financiering diende van de

innovatie-eigenaar zelf te komen of van eventuele andere stakeholders (gemeenten, investeerders, commerciële bedrijven etc). De focus van de opschaling lag met name op private partijen en minder op de overheid zelf. Wel eventueel dus als co-financierder.

Gemiddeld tweemaal per jaar organiseerde M&ICT een prijsvraag. Indieners maakte kans op een financiële bijdrage tot maximaal 1,2 MiO euro (met de 50% co-financieringsvoorwaarde). Bij de beoordeling van de ICT-applicaties hanteerde de jury een viertal algemene criteria, namelijk: de kwaliteit van het voorstel, het opschalingsperspectief, de business case en de planning, begroting, kwaliteitsbewaking en communicatie. Elke aanvraag ging bij M&ICT door een inhoudelijk proces en door een stevig juridisch traject waarin alles stappen volgens de Europese aanbesteding werden doorlopen.

Aan het einde van het programma heeft M&ICT bijna 400 voorstellen beoordeeld, waarvan 63 in aanmerking kwamen voor een subsidie. 20 hiervan zijn inmiddels voltooid.

Belangrijkste lessen voor het opschalen van innovatie

M&ICT heeft haar programma volledig opgetuigd volgens de regels van Europees aanbesteden. Dit had als voordeel dat alle processtappen en doorlooptijden zo helder mogelijk zijn (volgens de wettelijke regels). Echter dwingen deze regels de leden van M&ICT ook tot het hanteren van met name een beoordelende en monitorende rol. Soms lagen er echter ook kansen om prijsaanvragers inhoudelijk verder te helpen. Denk bijvoorbeeld aan het helpen met het opstellen van een gedegen businesscase of projectplan. Met het oog op een zuivere rolverdeling was dit niet mogelijk en daarom vielen soms ICT projecten onverhoopt buiten de boot. Een belangrijke leerles hierbij is dat je wellicht vanuit

een dergelijk actieprogramma ook in de pre-fase al wil ondersteunen om daarmee onnodig tijd en geld zowel bij de aanvrager als beoordelaar te besparen. Dat betekent niet alleen hulp/advies bij het schrijven van projectplannen, maar zeker ook adviseren, zoeken en vinden m.b.t. het koppelen van partijen (met de juiste complementaire functies) die het project later gaan uitvoeren. Vooral die laatste activiteit kost de meeste tijd en moeite.

Een belangrijke les vanuit het M&ICT programma is daarnaast dat de kracht van een faciliterende rol met name licht in het *verbinden* én het bespreekbaar maken van *knelpunten*. M&ICT was in staat om projecten en stakeholders met elkaar in contact te brengen en sessies te organiseren om leerervaringen uit te wisselen en eventuele knelpunten voor realisatie bespreekbaar werden gemaakt. Zo is er meerdere malen een zogenoemde *doorbraak-sessie* gehouden waarin probleemeigenaren, stakeholders, experts en dergelijke met elkaar concreet aan de slag gingen om een specifiek probleem of barrière voor de opschaling van de applicatie te overwinnen. Die doorbraak zat 'm dan vooral in de wijze waarop de beloofde opschaling ook daadwerkelijk kon worden gerealiseerd met behulp van dergelijke sessies met meerdere stakeholders. Ook zijn *verbindingssessies* georganiseerd waarin meerdere projecten met elkaar kennis en ervaringen delen en afspraken maken om de kansen op een succesvolle exploitatie (de fase na de projectfase) te vergroten.

M&ICT heeft ook geleerd dat haar programma in staat is om die innovatieve ICT applicaties te ontplooiën die veel moeilijker zou zijn ontstaan vanuit de markt. Dit geldt met name voor die applicaties waar de baten verspreid liggen over meerdere actoren. In die gevallen kon M&ICT een goede rol spelen bij het volgen, stimuleren en verbinden van

de verschillende actoren. Daarbij is het volgens M&ICT ook de kracht om de verbinding op de zogenoemde *horizontale niveaus* te zoeken, dus bijvoorbeeld tussen huisartsen of politieagenten onderling. Het is veel lastiger op verticaal niveau te verbinden, omdat dat vaak gepaard gaat met meer aanpassing op het gebied van mensen, systemen en middelen. Het verbinden van peers oogt minder complex en is zeer waardevol.

Naast alle de beoordeling van de aanvragen zelf (de documenten) werden ook alle projecten door leden van M&ICT bezocht om daar ook de innovatie met eigen ogen te bekijken en te praten met de innovatie-eigenaren. Dit had als positieve meerwaarde dat ook de persoonlijke drive van de personen kon worden ingeschat en dat M&ICT een goed beeld kreeg van de actuele problemen en behoeften bij de innovatieprojecten.

Het opzoeken van de verbinding, de verpersoonlijking van projecten en een mogelijke pre-fase zijn voor M&ICT de belangrijkste lessen in het kader van het opschalen van ICT-applicaties.

6.3 ZorgInnovatiePlatform

Het ZorgInnovatiePlatform (ZIP) is in 2008 opgericht en heeft als missie het versnellen en aanjagen van innovaties die bijdragen aan een duurzaam gezondheidssysteem en daarmee het welzijn en de welvaart van de bevolking verhogen. Deze missie is doorvertaald naar een viertal programmalijnen:

1. Adresseren en agenderen;
2. Verbinden en samenwerken;
3. Experimenteren en opschalen;

4. Leren en bevorderen van kennisdeling.

Per programma zijn verschillende typen instrumenten ingezet: van het ZIP-manifest, LinkedIn groep, ZIP Innovatiecafé, samenwerking met e-Health platform tot en met het bevorderen van kennisdeling in congressen en kennisonderzoeken.

Voor de programmalijn experimenteren en opschalen bestaan een aantal financiële instrumenten en prijsvragen voor het opschalen van innovatie. Uit deze programmalijn zijn onder andere 9 innovatieprojecten geselecteerd die voor maximaal 1 MiO euro per project meedongen voor opschalingbudget. Het AgentschapNL heeft het proces rondom de prijzen begeleid. De 9 geselecteerde innovaties hebben moeten aantonen op welke wijze zij opschaling trachten te realiseren. Deze opschaling dient te zijn gerealiseerd voor april 2012. Middels een voortgangsrapportage monitort het Agentschap de realisatie van de baten. Het agentschap kan eventueel de subsidie stopzetten, wanneer er onvoldoende voortgang is geboekt.

Het ZIP is onderdeel van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Belangrijkste lessen voor het opschalen van innovatie

Vanuit het ZIP is het de overtuiging dat juist met name in de zorgsector vaak een extra prikkel nodig is om innovaties op te schalen. De benefits liggen vaak verdeeld over de keten bij meerdere actoren. Een belangrijk selectie criterium was daarom ook de samenwerking van de innovator met andere partijen. Een innovatie in de zorg heeft bijvoorbeeld een grotere kans op succes als ook tenminste een verzekeraar zich heeft aangesloten.

Vanuit het ZIP wordt de opschaling gemonitord en ligt de verantwoordelijkheid voor de opschaling dus bij de partijen zelf. Daartoe zal het AgentschapNL de voortgang op een frequente basis meten. Vanuit het ZIP is het een belangrijke leerles dat wanneer de uitvoering van een innovatie wordt losgekoppeld van een programma (middels AgentschapNL), dat het dan extra belangrijk is om ook vanuit het programma het contact te houden met de innovatieprojecten. In dat kader is het ook belangrijk dat de programmamelden de zorgsector goed kent en dus ook goed kunt inspelen op de actuele behoeften bij de projecten.

Een andere belangrijke les vanuit het ZIP is dat een het een risico is als een innovatieprogramma teveel een onderdeel is van de politieke agenda. ZIP heeft nu namelijk zelf te maken met een subsidie-stop. Door de wisselingen van de wacht na een aantal jaren is het een uitdaging om een waardetoevoegende rol vanuit het ministerie neer te zetten op een geloofwaardige wijze. Dit heeft meer tijd nodig dan vier jaar. Een andere 'politieke wind' en uitwerking in het programma heeft een negatief effect op het vertrouwen dat is opgebouwd in het veld. Dit is op dit moment een risico voor ZIP.

Het ZIP loopt nog tot en met 2012 (alhoewel er nu geen nieuwe subsidies meer worden verstrekt). Het is daarom ook nog niet mogelijk om terug te kijken op het effect van het programma en instrumentarium en daarvandaan meerdere lessen op te tekenen.

6.4 Conclusie

De verschillende innovatieprogramma's hebben allen een andere insteek, opzet en doelstelling. Ook de methode en aanpak verschillen.

Opvallend is dat met name InAxis en M&ICT nadrukkelijk ook de persoon achter de innovatie bekijken: de *eagerness* van die persoon om de innovatie verder te brengen is een belangrijk criterium. Het ZIP maakt een expliciet onderscheid tussen het specifieke instrumentarium en het stadium van de innovatie (van agendering van kansen tot en met opschaling en kennisdeling van bewezen innovaties).

Bij alle drie de programma's zien we dat veel belang is gehecht aan de kwaliteit van de relatie met de innovators en ook helderheid creëren over de wederzijdse verwachtingen. Bij InAxis zien we daarnaast een focus op leren via de codificatie van kennis, communicatie, innovatiepatenten en leerkringen. Het ging daarbij zowel om leren van concrete innovaties, als het adresseren van 'leren' in het algemeen via campagnes als 'Slim jatten' en 'Not invented here'. M&ICT steunde specifiek de diffusie en adoptie van innovaties, en bracht innovators bij elkaar rond het vraagstuk van diffusie en adoptie in zogeheten 'verbind- en doorbraaksessies'.

In alle drie de programma's valt op dat helderheid over de wederzijdse verwachtingen, investeren in de relatie en het bij elkaar brengen van mensen rond gedeelde vraagstukken maakte dat er dynamiek werd gegenereerd rond innovaties die waarschijnlijk bevorderde dat leren plaats vond.

Ook valt op dat alle drie de programma's voor een langere tijd opgezet zijn. Hierbij is nadrukkelijk energie gestoken in het creëren van zichtbaarheid en een naam van het programma in het veld. De verschillende innovatieprogramma's worden ook beïnvloed door externe factoren, zoals de economische situatie en de politieke agenda.

7 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De volgorde van de te beantwoorden onderzoeksvragen is van 'onder naar boven', oftewel van de individuele Innovatie Top 10-projecten tot aan het programma Innovatie Top 10. Na het geven van een antwoord op de vragen over de realisatie van de project-, adoptie- en diffusie-doelstellingen van de individuele Innovatie Top 10-projecten en of de werkwijzen hiertoe effectief zijn geweest, wordt ons een oordeel gevraagd over het behalen van de doelstellingen en de effectiviteit van het programma zelf. Het één zou als het ware moeten optellen tot het ander vanuit de hogere doelstelling van het programma Innovatie Top 10 om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te verhogen.

Vanuit de bevindingen over de Innovatie Top 10 projecten, de beelden van de stuurgroepleden en programmamedewerkers en de geleerde lessen uit de onderzochte innovatie-programma's geven wij hieronder antwoord op de gestelde onderzoeksvragen.

1A. In hoeverre zijn de projectdoelstellingen van de individuele Innovatie Top 10 innovatieve projecten, én de 5 niet-ondersteunde innovatieve projecten behaald (individuele doelrealisatie)?

Van de Innovatie Top 10 projecten zijn wij van mening dat deze er op één na (De Slimme Nieuwslezer) goed voorstaan met betrekking tot de realisatie van de innovatie zelf. Hetzelfde beeld, alhoewel beperkt te onderbouwen, hebben wij bij het realiseren van maatschappelijk effect richting burgers/bedrijven voor de eerste organisatie waar de innovaties geïmplementeerd zijn: De innovaties zijn operationeel en worden toegepast. De doelrealisatie is daarmee bereikt.

Hierbij moet worden opgemerkt dat de doelrealisatie van de projecten al op orde had moeten zijn bij nominatie van de projecten, vanuit de premisse dat het hier moest gaan om bewezen innovaties. Er zijn private innovators genomineerd, die soms zelfs nog geen 'first user' hadden. Hier is het programma Innovatie Top 10 dus al vanuit een achterstandpositie gestart, doordat ondersteuning van het type D3 moest worden gegeven.

Voor de vijf niet-ondersteunde innovatie projecten is het merendeel wel gerealiseerd, namelijk vier. Één van de projecten was nog met name in de onderzoeks- / R&D-fase, dit project is in die vorm niet meer gerealiseerd (Social Accessibility project).

2.A Gezien de resultaten onder 1A, is de werkwijze van de onderzochte innovatieve projecten (Innovatie Top 10 én 5 niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit gericht op de individuele projectdoelstellingen)?

Gezien de mate van doelrealisatie van de projecten is het antwoord "ja", op de Slimme Nieuwslezer na die er niet in is geslaagd de innovatie (blijvend) werkend te krijgen binnen een eigenaarorganisatie.

Voor de projecten die al binnen een eerste gebruiksorganisatie bestonden was het project en werkwijze dan ook van een andere aard. Uiteindelijk zijn negen projecten effectief geweest in het bereiken van de projectdoelstellingen, dat wil zeggen dat zij in de praktijk zijn toegepast bij een 'first user' en daarmee bedoelde maatschappelijke effecten hebben bereikt.

Met betrekking tot de Slimme Nieuwslezer valt te concluderen dat de organisatie die ermee aan de slag moest om de doelgroep te bereiken –

de bibliotheken – waarschijnlijk niet het juiste kanaal was om de doelgroep te bereiken. De innovatieve technologie is goed, maar de werkelijke innovatie vergt veel meer activiteiten om maatschappelijke effecten te bereiken.

Vier niet-ondersteunde projecten hebben hun doelen gerealiseerd. Vanwege de radicale koerswijzigingen van het social accessibility project zijn hier de doelen als enige niet verwezenlijkt.

1B. In hoeverre zijn de diffusie- en adoptie-doelstellingen van de Innovatie Top 10 én de 5 niet-ondersteunde projecten behaald (doelrealisatie mbt diffusie en adoptie)?

Er is geslaagde diffusie als er interesse is getoond door potentiële adoptieorganisaties. In die zin is het beeld gemengd. Er is een aantal projecten waarbij zich tien à vijftien geïnteresseerde gemeenten hebben gemeld, maar ook een aantal waar dat ver achter bleef. De doelstellingen met betrekking tot adoptie zijn onzes inziens mager, afgezet tegen de wenselijkheid van diffusie en adoptie van de gekozen innovaties. Slechts bij één project hebben meerdere adopties plaats gevonden en bij twee projecten heeft één adoptie plaats gevonden. Er waren echter geen harde doelstellingen vooraf geformuleerd. Het vooraf geïnventariseerde opschalingspotentieel is in te algemene termen gesteld, zonder inschattingen te maken naar termijnen ("Deze innovatie kan opgeschaald worden richting alle gemeenten").

De door ons gehanteerde definitie van doelrealisatie van een innovatie vergt het realiseren van de innovatie binnen een 'first user', zodat de innovatie zich kan bewijzen. Omdat er een aantal innovaties in die zin nog niet de status "bewezen innovatie" had, tellen voor die innovaties de 'first users' niet mee met het behalen van de diffusie- en adoptie-

doelstellingen. De 'adoptie' van de innovatie door een 'first user' betekent dus dat geen sprake is van diffusie en adoptie in de bedoeling van het programma Innovatie Top 10.

Geen van de vijf niet door Innovatie Top 10 ondersteunde innovatieprojecten hebben zich expliciet gericht op diffusie en adoptie, en hadden dus ook geen expliciete diffusie en adoptiedoelstellingen. Toch zien we dat bij tenminste drie van deze projecten diffusie en adoptie is opgetreden.

2B. Gezien de resultaten onder 1B, zijn de gevolgde diffusie- en adoptiestrategieën van de verschillende projecten (Innovatie Top 10 én niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit m.b.t. diffusie en adoptie)?

Gemeten naar het aantal adopties kan slechts in één geval gesproken worden van succes (Bouwen aan brieven).

Bij gevallen waarbij een private partij genomineerd was – al dan niet zonder 'first user' ten tijde van de nominatie – bestond de diffusie en adoptie-strategie in essentie uit marketing en acquisitie. Dit gold voor vijf van de tien Innovatie Top 10-projecten. Uit de door de projectleiders ondervonden belemmeringen concluderen wij dat deze meer commerciële aard van de diffusieactiviteiten anders is dan wanneer bijvoorbeeld een gemeente en haar ambtenaren zelf een bij hen bewezen innovatie 'aanprijzen' bij collega-organisaties. Dit heeft naar onze inzichten de effectiviteit van de diffusie-activiteiten verminderd.

Het trekken van conclusies over de effectiviteit van de gebruikte diffusie- en adoptiestrategieën wordt ernstig bemoeilijkt doordat veelal ad hoc is geacteerd. Er zijn weliswaar voor alle projecten aanpakken geschreven

voor de besteding van het prijzengeld aan communicatie, maar slechts in twee van de tien gevallen is een plan van aanpak gemaakt: Bouwen aan Brieven en Flitsvergunning. Zo bezien is de uitspraak gerechtvaardigd dat het bewust werken aan diffusie en adoptie wel zinvol is. En dat het vooral jammer is dat het programma er niet in is geslaagd om bij de andere projecten dergelijke strategieën van de grond te krijgen. Er is hierdoor geen sprake geweest van (een diversiteit aan) strategieën, waardoor zinvolle conclusies over effectiviteit zijn af te leiden. Vanuit het programma is gesteld dat vooral op de zich voordoende situaties toegesneden acties zijn ondernomen. In die zin is er voor de betreffende acht projecten sprake van één gevolgde strategie, de pragmatische, ongeplande. Positieve effecten van ad hoc c.q. individuele activiteiten laten zich lastig isoleren. Wij hebben (mede door het daarvoor te beperkte aantal projecten) geen patronen kunnen herkennen in de toepassing van specifieke activiteiten en effectiviteit. Omdat de resultaten met betrekking tot uiteindelijke adoptie over het algemeen beperkt zijn, is ook geen zinvol vergelijk te maken tussen wel, minder en niet effectieve activiteiten in relatie tot adoptie.

Bouwen aan Brieven en Flitsvergunning steken erg positief af met betrekking tot diffusie, Bouwen aan Brieven is succesvol in adoptie en Flitsvergunning zien wij als zeer kansrijk daarin in de nabije toekomst. Onze conclusie is, ondanks beperkte mogelijkheid tot onderbouwing, dat het planmatig aanpakken van diffusie en adoptie loont.

Van de vijf niet ondersteunde projecten is het moeilijk om effectiviteit van strategie vast te stellen, aangezien zij geen van allen een expliciete strategie hadden. Desondanks waren drie projecten succesvol met betrekking tot diffusie en adoptie. We moeten nauwkeuriger kijken om te zien wat hier dan geleid heeft tot die effecten. En dan zien we dat bij

één project (Verlies paspoort) de krachtige ambassadeursrol van BZK een rol heeft gespeeld. Bij de Dordtse aanpak verliep de adoptie langs de lijn van de intensieve contacten die medewerkers van innoverende en adopterende gemeenten al hadden via het samenwerkingsverband Drechtsteden, waardoor zichtbaarheid en onderling leren eenvoudig te organiseren waren. Maar dat bleef vervolgens wel beperkt tot het Drechtstedenverband. Het derde project 'Jongeren in Beeld' heeft sterk ingezet op marketing en acquisitie. Dat was echter een door marktpartijen gedreven project. Uit deze projecten valt af te leiden dat ambassadeurs en het creëren van leersituaties belangrijk zijn voor de diffusie en adoptie tussen publieke partners. Tevens zou je uit het succes van 'Jongeren in Beeld' kunnen afleiden dat in sommige gevallen private partijen goede dragers zijn voor diffusie en adoptie vanwege het intrinsieke belang van de innoverende partij. Beiden zijn consistent met hetgeen bekend is over dit type processen.

3. In hoeverre zijn de doelstellingen van het instrument Innovatie Top 10 behaald?

De doelstelling in termen van opschaling realiseren is grotendeels niet behaald. En dus is ook beperkt bijgedragen aan betere publieke dienstverlening. Vanuit de theorie gezien heeft programma een goed instrumentarium in stelling gebracht, al had meer aandacht besteed moeten worden aan het versterken van het leervermogen (zie AWT rapport) en bredere communicatie. Daarnaast is de beïnvloeding van omgevingen van de aanbod- en adoptieorganisaties beperkt gebleven.

Op het niveau van de projecten is weliswaar het adoptie-resultaat beperkt, maar vinden wij het ook nogal vroeg om hier meer van te kunnen verwachten. Dit geldt zeker voor de uitgestelde vijf projecten die pas in 2010 aandacht hebben gekregen. Er is door de projecten en niet

in de laatste plaats door de programmamedewerkers van Innovatie Top 10 veel nuttige inspanning verricht, maar diffusie en adoptie vergt tijd en capaciteit en die hebben de projecten naar onze inschatting onvoldoende gekregen. Er is meer tijd nodig om resultaat van adoptie te oogsten. Door de geslaagde diffusie zijn grote kanshebbers wat ons betreft zijn Flitsvergunning, Omgekeerd Dimmen, Verbeterdebuurt.nl en Bouwen aan Brieven.

4. Gezien de resultaten, is het instrument Innovatie Top 10 te beschouwen als effectief?

Op basis van eerdere onderzoeken waarbij wel geslaagde diffusie en adoptie is onderzocht, bleek dat nu ingezette instrumenten bij andere projecten ook daadwerkelijk effectief zijn gebleken. Door het beperkte resultaat aan adopties is deze relatie in het geval van de Top 10 echter niet goed aan te tonen.

De overheersende perceptie vanuit de projectleiders van de Innovatie Top 10-projecten is dat de communicatie vanuit BZK over het proces tijdens en direct na nominatie onduidelijk was, evenals het ondersteuningsaanbod zoals vervolgbudgetten en de inzet van ambassadeurs. Bij dit laatste instrument is herhaaldelijk aangegeven dat de inzet die er was vanuit de stuurgroepleden werd gewaardeerd en dat verwacht werd dat meer inspanning zou bijdragen aan succes. Tijdens het programma was sprake van wisselende c.q. bijgestelde beelden bij het aanbod, hetgeen leidde tot onbegrip en afname in vertrouwen.

Wat opvalt is dat veel diffusie-activiteiten zijn gericht geweest op individuele potentiële adoptie-organisaties, zoals gesprekken door vooral projectmedewerkers en soms stuurgroepleden. Het programma

Innovatie Top 10 heeft er – volgens eigen zeggen – bewust voor gekozen om geen activiteiten te ontplooiën als intermediair door de projecten met elkaar te verbinden om zodoende het uitwisselen van leerervaringen (van zowel projecten onderling als vanuit eerdere programma's) te stimuleren. Dat is wat ons betreft een gemiste kans op het niveau van de Innovatie Top 10-projecten, maar ook om als programma als geheel meer een voorbeeldfunctie in te nemen voor opschaling van innovaties in de publieke sector. Op deze wijze is nagelaten meer een beweging te creëren, hetgeen wat ons betreft nodig is om breder binnen de publieke overheid aandacht te krijgen voor diffusie en adoptie.

Ten opzichte van de beoogde aanpak van Innovatie Top 10 is door het niet opstellen van plannen van aanpak en benutting van het budget een kans gemist de effectiviteit van het programma te vergroten. Daarnaast hebben wij te weinig gezien dat 'Reuring' is gemaakt binnen de omgeving van de innovaties, zoals bijvoorbeeld op bestuurlijk niveau, professionele netwerken, branche-verenigingen e.d. Een goed voorbeeld waarbij dat wel gebeurd is, is bij het Verlaatje (inschakelen van Horeca Nederland) en Flitsvergunning (Flitscongres). Naar onze mening zou Innovatie Top 10 meer succes hebben kunnen oogsten als hier meer op was ingezet. Aan de kant van adoptie is alleen bij Bouwen aan Brieven goed ingezet op het creëren van een leerproces bij adoptie-organisaties. Wij denken dat het cruciaal is om tot succes te komen. Helaas is het vooralsnog bij dit ene voorbeeld gebleven.

Concluderend kan gesteld worden dat het op bepaalde aspecten geschorst heeft aan de daadwerkelijke implementatie van het programma. De verklaring hiervoor ligt deels bij de afnemende prioriteit vanuit BZK, die ook impact heeft gehad op het aantal FTE's van het

programma. Naar onze inschatting is de effectiviteit van het programma Innovatie Top 10 tekort gedaan doordat andere beleidsdossiers al snel meer prioriteit kregen. Dit leidde naast verminderde capaciteit in programma-FTE's tot minder steun en 'commitment' vanuit de directie. Dit alles stelt vragen aan de ophanging van het programma. Waarschijnlijk was het beter geweest om dit op te hangen onder een onafhankelijke commissie met een eigen programmabureau en budget. In een dergelijke constructie is het programma minder gevoelig voor interne prioriteitsstellingen van een beleidsdirectie. De ingestelde stuurgroep mag niet als zodanig worden gezien, omdat zij programmatechnisch gezien geen sturende, maar slechts een niet formele, adviserende en coachende rol hadden. De stuurgroep is vanuit deze rol niet in staat geweest een krachtig genoeg geluid te laten horen richting BZK. Ook vanuit het programma heeft het ontbroken aan de competentie om het belang te blijven uitdragen en daarmee optimale steun te verzekeren.

Onze indruk is dat het complexe, uitdagende, maar ook belangrijke onderwerp van diffusie en adoptie van innovaties in de publieke dienstverlening teveel is behandeld als een beleidsdossier. Een programma om zulke doelen te realiseren vergt een andere intensiteit. Het pragmatisme (klein, licht) dat als belangrijk uitgangspunt gold, heeft wellicht zelfs tegengewerkt.

5. Hoe verhoudt het rendement van werkwijze van de Innovatie Top 10 als instrument zich ten opzichte van het rendement van vergelijkbare werkwijzen zoals InAxis, de subsidieregeling M&ICT en het Zorginnovatieplatform (ZIP)?

Een uitspraak over het 'rendement' van de Innovatie Top 10 ten opzichte van andere programma's is niet haalbaar en bovendien minder relevant. Daar voor zijn de programma's te verschillend in reikwijdte, duur en budget. De verschillende programma's hebben echter wel een duidelijke overlap in de zin dat diffusie en adoptie van innovatie een belangrijke plek kent, ook al verschilt de aanpak op meerdere aspecten en streven de programma's ook andere doelstellingen na.

De verschillende programma's hadden een verschillende focus op het moment van interveniëren in het innovatieproces. ZIP heeft het meest brede spectrum namelijk van het 1. adresseren en agenderen, 2 verbinden en samenwerken, 3. opschalen en experimenteren tot en met 4. leren en bevorderen kennisdeling. M&ICT en InAxis speelden in op met name 2 tot en met 4. Het adresseren was hier minder aan de orde. InAxis richtte zich ook voor een belangrijk deel op het stimuleren van nieuwe innovaties door middel van experimenten. M&ICT richtte zich met name op het opschalen van bewezen ICT-innovaties, o.a. door middel van verbinden, leren en kennisdelen. De Innovatie Top 10 richtte zich met name op 3, de opschaling, maar dan zonder het experimenteren.

M&ICT heeft in haar opschaling veel energie gestoken in het uitvoeren van het selectieproces volgens de wetten en regels van aanbestedingen. Dit had voor M&ICT het voordeel dat de procesgang helder en kwalitatief hoogwaardig was voor het programma en haar participanten. Het ZIP had een vergelijkbare procesgang. InAxis hanteerde echter een licht selectieproces waarbij ook de *eagerness* van de persoon achter de innovatie een rol speelde. Naast de documentatie, was het gesprek met deze innovator van wezenlijk belang. De Innovatie Top 10 had eigenlijk een soort van tussenvorm.

Eenzijds was de prijsuitreiking strak en formeel vormgegeven middels een selectieproces door de *innovatiebuddies*. Anderzijds was er ook een meer 'zachte' selectie, namelijk door de stuurgroep zelf. Zij moesten aangeven of zij ook zelf achter de selectie staan: "Kan ik het project goed uitleggen?"

De Innovatie Top 10 kende als programma een beperkter omvang dan de andere drie programma's. Zij beschikte bijvoorbeeld over kleinere budgetten en fte's. Echter het programma bestreek een veel kleiner aantal innovaties en kon daardoor ook gericht te werk gaan. De beperkter omvang heeft er o.a. toe geleid dat de Innovatie Top 10 minder heeft geïnvesteerd in algemene programmacommunicatie en het bewerken van de 'Umwelt' van de innovaties. Daardoor was het programma ook niet in staat om een beweging te creëren rondom het thema diffusie en adoptie van innovaties die diffusie en adoptie kon bevorderen, zoals dat bij bijvoorbeeld InAxis en M&ICT wel het geval was.

Desalniettemin denken wij dat de Innovatie Top 10 wel een aantal andere dingen had kunnen doen die we bij de andere programma's wel terug zien. Zo zien we bij alle drie de andere programma's dat veel belang wordt gehecht aan de kwaliteit van de relatie met de innovators en daar bewust in investeren. Daarnaast creëerden ze helderheid over de wederzijdse verwachtingen. Uit o.a. de interviews met de projectleiders blijkt dat bij de Innovatie Top 10 veel minder het geval was. Daarnaast zien we bij alle drie de andere programma's dat ze veel investeerden in het bij elkaar brengen van mensen rondom gedeelde vraagstukken in bijvoorbeeld leerkringen of verbindsessies, waardoor leersituaties konden ontstaan en diffusie en adoptie van innovaties werd bevorderd. Wij zijn van mening dat de Innovatie Top 10 hier meer aan

had kunnen doen, juist omdat het aantal innovaties waar het programma zich op richtte beperkt was.

BIJLAGEN

A Literatuurlijst

Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT), *Meer laten gebeuren – Innovatiebeleid voor de publieke sector*, Rijswijk, 2008

Center for Public Innovation (CPI), *Diffusie en Adoptie van Innovaties in de publieke sector*, Den Haag, 2006.

Kruiter, Jong et al, *RU Experienced? Leren van experimenten in openbaar bestuur*, 2008

Ministerie van Binnenlandse Zaken, *Top 25 Innovaties Publieke Dienstverlening*, Den Haag, 2009

Sonnenschein en Hal, *Pinguïns kunnen vliegen – Innovatie en leren in het openbaar bestuur: praktijk en reflectie*, Tijdschrift over Management & Organisatie, 2009

(Interne beleidstukken ministerie van BZK)

B Gesprekspartners

De Innovatie Top 10

Jaeques Koeman (De Slimme Nieuwslezer)
Martin Rieck (Het Verlaatje)
Mark van de Camp (Pijnbestrijding via SMS)
Nico van Egmond (De Digitale Dakkapel)
Carl Lens (Verbeterdebuurt.nl)
Wilhelmien Looymans (Zorgwacht)
Marieke Megens (Jongerenteams)
Marie-José Nelissen (Bouwen aan Brieven)
Iko Hendriks (Omgekeerd Dimmen)
Desiree Kluyver (Flitsvergunning)

De Top 25

Harko Bakker (De Dorste Aanpak)
Jacqueline van Veen (Jongeren in Beeld)
Cor Bos (Aangifte Verlies Paspoort)
Saskia van Es (Social Accessibility)
Rabiaa Bouhalhoul (Rotterdam Idee)

Andere Innovatieprogramma's

Jacques Frankhuizen (M&ICT)
Janneke de Groot (ZorgInnovatiePlatform)
Paul van Hal (Inaxis)

Stuurgroepleden

Onze Dijkstra (Zwolle)
Sietse Dijkstra (IBM)
David Jonge (UWV)
Philippe Raets (Den Haag)

BZK

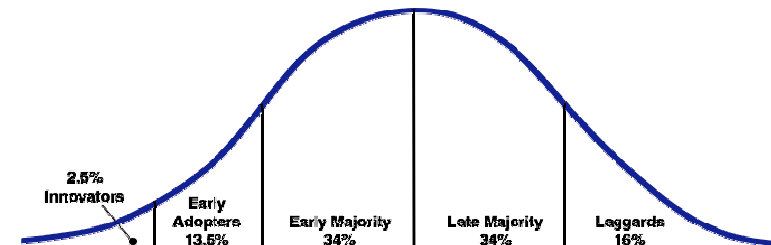
Roland Al
Tjabbe Bos
Mildo van Staden
Jacqueline Wetzels

C Methode en Aanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de visie op de evaluatie en daarna de gehanteerde methode voor de evaluatie en het analytisch kader. Daarnaast geven we de beperkingen aan die we bij het onderzoek zijn tegengekomen.

C.1 Visie op de evaluatie

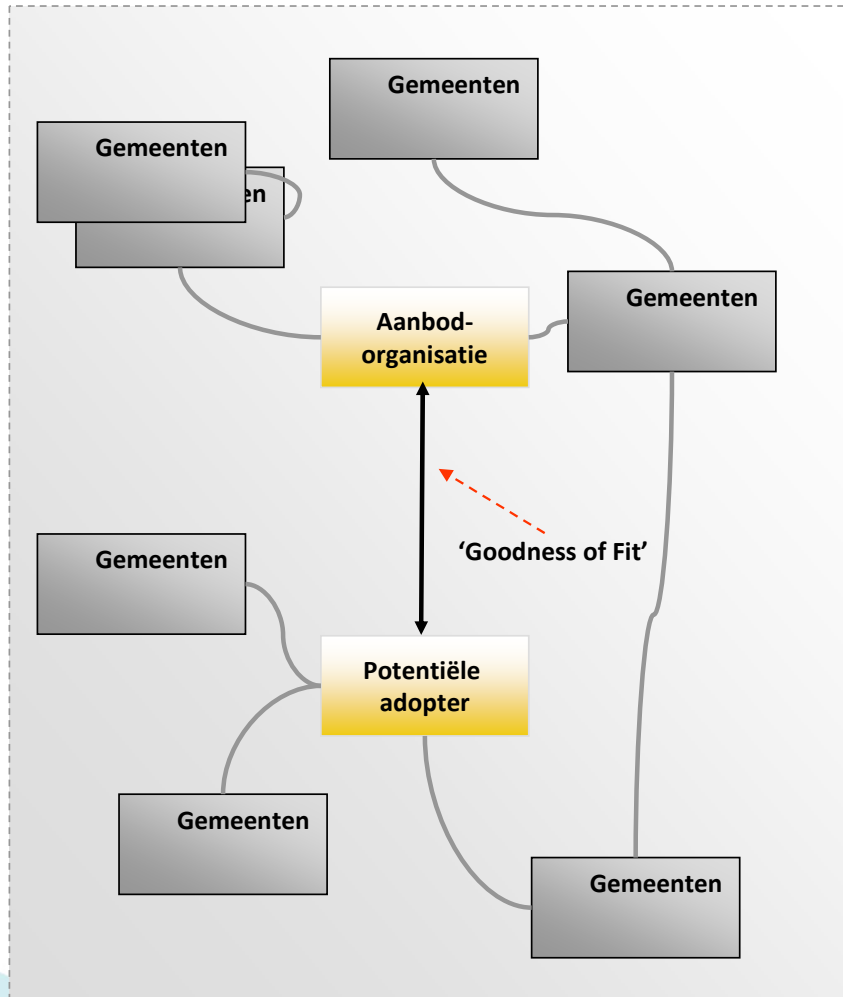
Diffusie en adoptie van innovaties is een complex veld. Het meest vooraanstaande wetenschappelijke werk op dit gebied is nog steeds dat van Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*. In dit werk beschrijft hij hoe nieuwe ideeën en producten geadopteerd worden door groepen. Hij schetst vier elementen die de verspreiding beïnvloeden: de innovatie zelf, de communicatiekanalen waarlangs de innovatie wordt gepromoot, tijd en het sociale systeem waarin de innovatie haar weg moet vinden, of waar de potentiële adopters zich in bevinden. Daarnaast beschrijft hij vijf stadia die individuele adopters doorlopen: kennis, verleiding, besluitvorming, gebruik of implementatie, en bevestiging door de omgeving. De theorie van Rogers wordt veel gebruikt in de marketing waarbij de marktpenetratie verloopt via innovators (ca. 2,5% van de markt) via early adopters (ca. 13,5%), naar een early majority (ca. 34%) naar de late majority (ca. 34%) om uiteindelijk ook door de laggards (16%) geadopteerd te worden. In marketingtermen wordt een productinnovatie geslaagd genoemd als 15% van de potentiële markt is bereikt. Het figuur hiernaast geeft de theorie van Rogers schematisch weer.



Het werk van Rogers gaat met name over de markt. In dit onderzoek gaat het om diffusie en adoptie van publieke innovaties in de publieke sector. Die kent specifieke kenmerken, onder andere omdat publieke organisaties over het algemeen niet geneigd zijn tijd en geld te steken in de verspreiding van hun innovaties. Diffusie en adoptie is eerder een last, dan een lust voor de innovator.

De afgelopen jaren is er wel enig onderzoek gedaan naar dit soort processen in de publieke sector. Voor deze evaluatie maken wij met name gebruik van twee rapporten die in de afgelopen vijf jaar zijn verschenen. Het eerste rapport is dat van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT), *Meer laten gebeuren*. Dit rapport schetst een aantal aangrijpingspunten voor beleid als de overheid publieke innovatie en doorwerking daarvan wil bevorderen. Wij hebben dit rapport gekozen omdat de Innovatie Top 10 Innovatiebeleid zich hier expliciet op baseert. Vanuit een lerend perspectief is het daarmee een interessant raamwerk om te kijken in hoeverre de aanbevelingen in relatie zijn te brengen tot het succes van de Innovatie Top 10.

Rol van aanbod- en adoptieorganisatie en onderliggende factoren en kenmerken*



Factoren die van invloed zijn op diffusie:

- Bereidheid om kennis en ervaringen te delen
- Diffusie- en codificatiestrategie
- Faciliteren van het communicatie- en leerproces
- Intermediare organisaties
- Aandacht van en zichtbaarheid in de media
- Ondernemerschap en ambassadeurs

Factoren die van invloed zijn op adoptie:

- Functionele overwegingen
- Politiek-bestuurlijke overwegingen
- Institutionele overwegingen
- Organisatiekenmerk van de potentiële adopter

Kenmerken van het organisatie(relatie)netwerk:

- Intensieve en kwalitatief hoogwaardige contacten
- Openheid en onderling vertrouwen
- Homogeniteit en geografische nabijheid van contacten
- Wederzijdse afhankelijkheid

Kenmerken van de beleidssector:

- Politisering
- Professionalisering
- Fragmentatie
- Centralisatie en openheid

* Beleidssector op micro-niveau (naar voorbeeld van Center for Public Innovation)

De vier aangrijpingspunten of dimensies volgens de AWT zijn: condities creëren, prikkels geven, garanties bieden aan burgers en bedrijven, en leervermogen versterken.

Het tweede rapport is het onderzoek *Diffusie en adoptie van publieke innovaties* dat het Centre for Public Innovation van de Erasmus Universiteit uitvoerde in opdracht van de Alliantie Vitaal Bestuur, op verzoek van de Directie Innovatie en Informatiebeleid Openbaar Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Dit is de directie die ook verantwoordelijk was voor de totstandkoming van de Innovatie Top 10 Innovatiebeleid. Waar het AWT-rapport meer macro kijkt naar terreinen waar het beleid zich op zou moeten richten, kijkt dit rapport juist meer naar de specifieke interactieve processen tussen aanbodorganisaties, adoptieorganisaties, de omgeving waarin het diffusie- en adoptieproces plaats vindt en de rol van intermediaire organisaties daarbij. Gezien de aard van de Innovatie Top 10 Innovatiebeleid, dat zich richtte op de diffusie en adoptie van 10 specifieke innovaties, is het interessant om te kijken in hoeverre de ingezette instrumenten effect hebben gehad op de factoren die in dit onderzoek van belang worden geacht voor diffusie en adoptie van publieke innovaties. Daarnaast is het interessant om te kijken in hoeverre de wijze waarop in de individuele projecten de aanbodorganisaties in hun werkwijze aandacht hebben besteed aan de factoren die het rapport noemt voor de aanbodorganisaties. Het figuur op de linkerpagina geeft het werk van het Centre for Public Innovation schematisch weer.

Proces en inhoud

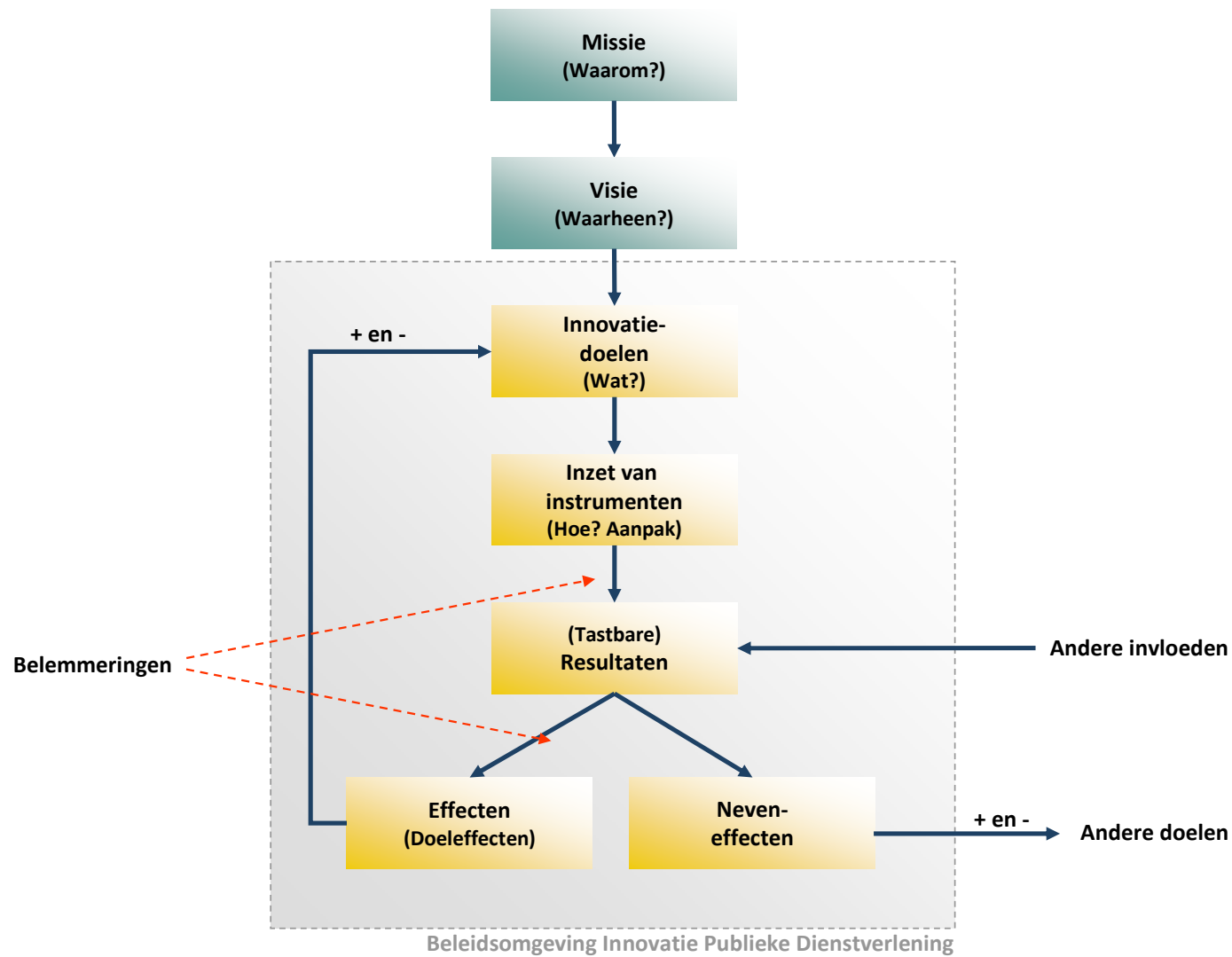
Tijdens deze evaluatie hebben wij steeds gekeken naar zowel het beleidproces als de inhoud van het beleid. Bij het proces komen vragen aan de orde als: hoe is het beleid tot stand gekomen, welke keuzen zijn

gemaakt en waarop zijn die gebaseerd, hoe is de implementatie verlopen, op welke wijze is het beleid gemonitord en bijgestuurd? Bij de inhoud komen vragen aan de orde als: welke instrumenten zijn ingezet, in hoeverre zijn die benut, wat voor strategieën hebben de projecten gehanteerd, welke tastbare resultaten heeft dat opgeleverd en heeft dat bijgedragen aan de uiteindelijke doelen van het beleid.

Op basis van de bevindingen en een analyse van de bevindingen verwachten wij inzicht te kunnen geven in factoren die een rol hebben gespeeld bij de mate van succes van de Innovatie Top 10 als beleidinstrument, en bij de factoren die een rol hebben gespeeld bij de mate van succes van de diffusie- adoptie bij de individuele innovaties. Door deze te vergelijken met ervaringen van andere programma's en met de aanbevelingen van onderzoeken over deze thematiek die bij het ministerie bekend zijn verwachten wij tot slot tot aanbevelingen te kunnen komen voor toekomstig beleid.

In de figuur op de volgende pagina staat dit schematisch weergegeven.

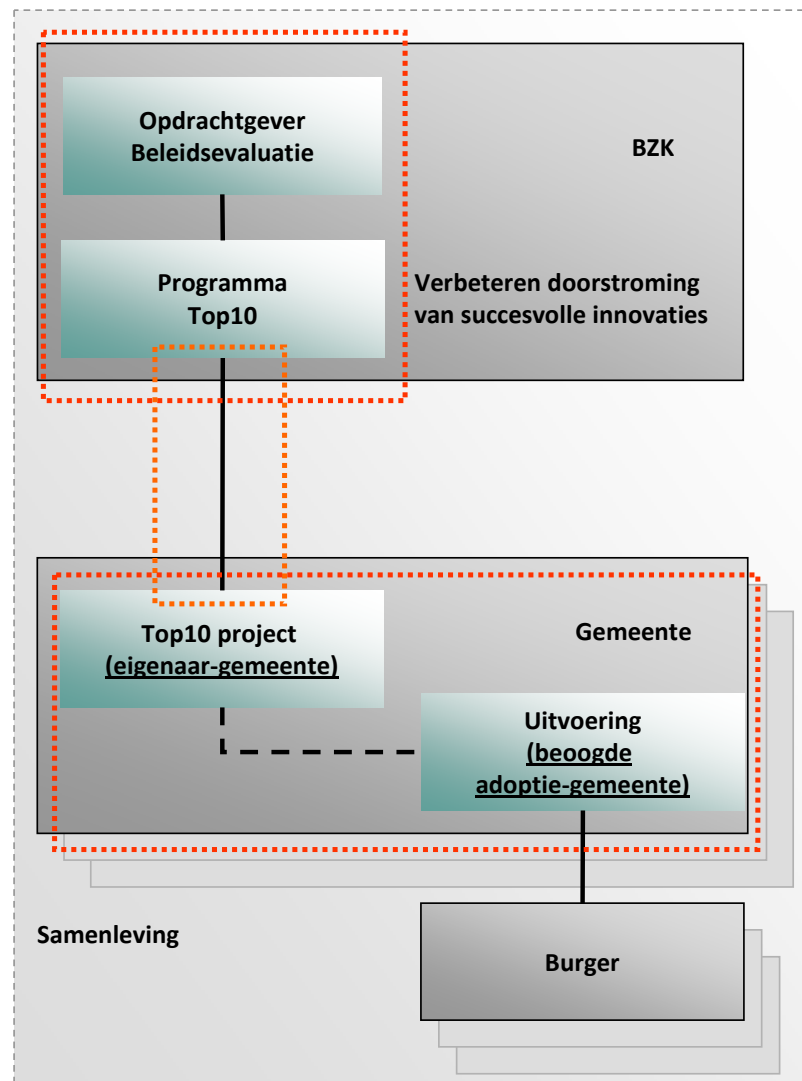
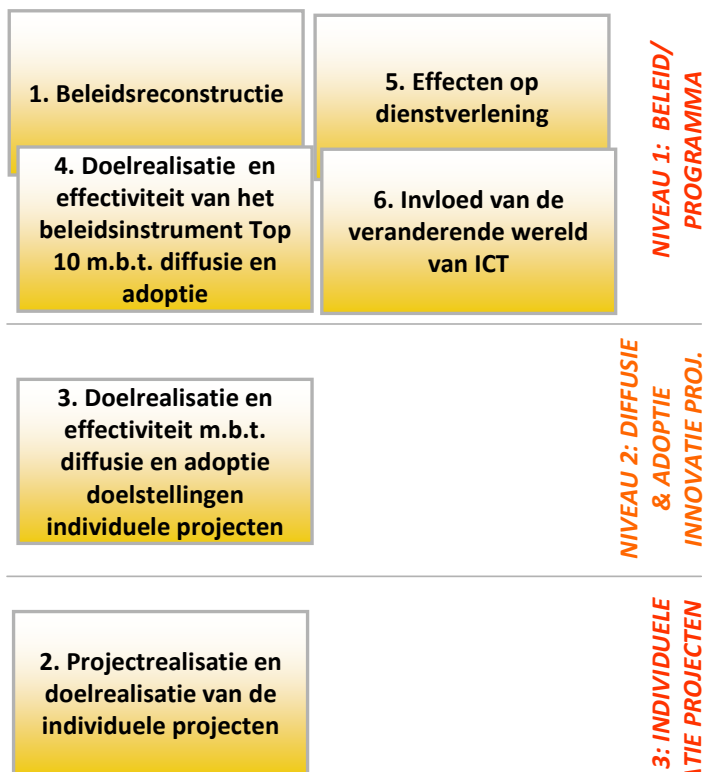
Onze visie op beleidsevaluatie



Toelichting bij figuur

Op basis van een missie en visie heeft het ministerie innovatiedoelen geformuleerd. In dit geval was dat het verbeteren van de kwaliteit en efficiency van de publieke dienstverlening door middel van het stimuleren van diffusie en adoptie van bewezen succesvolle innovaties. Het ministerie heeft een aanpak ontwikkeld waarvan zij op dat moment meende dat deze succesvol kon zijn en heeft deze aanpak in meerdere of mindere mate geïmplementeerd, in dit geval middels het Programma Innovatie Top 10. In die aanpak is idealiter geformuleerd welke tastbare resultaten de aanpak op zou moeten leveren, bijvoorbeeld in termen van aantal te realiseren adopties. Deze tastbare resultaten leiden uiteindelijk tot beoogde effecten (doeleffecten) en neveneffecten. Doeleffecten zouden in dit kader terug te zien moeten zijn in kwaliteit en efficiency van de publieke dienstverlening. Tijdens de implementatie kunnen er tal van factoren opdoemen die van invloed zijn op de implementatie en op de tastbare resultaten. Dat kunnen onvoorziene belemmeringen zijn, of externe ontwikkelingen die maken dat het oorspronkelijke plan niet meer uitgevoerd kan worden of minder effectief is. Ook kan het zo zijn dat er wel tastbare resultaten zijn, maar dat de beoogde doeleffecten niet optreden. Factoren die daarin een rol spelen worden eveneens in de evaluatie betrokken.

Methode & Aanpak



C.2 Methode en aanpak

In deze paragraaf geven wij aan op welke manier wij de onderzoeksvragen hebben onderzocht. De methode en aanpak van de evaluatie zijn weergegeven in de figuur op de linkerpagina. De nummers corresponderen met de verschillende paragrafen.

Het definitiekader hiernaast geeft een beschrijving van de verschillende definities in dit onderzoek.

Definities

In het kader van dit onderzoek hanteren wij de volgende definities:

Innovatie: een nieuwe technologie of aanpak om een publiek vraagstuk aan te pakken of om publieke dienstverlening te verbeteren

Bewezen Innovatie: Een innovatie die aantoonbaar de bedoelde maatschappelijke effecten heeft kunnen realiseren in de praktijk

Diffusie: Verspreiding van kennis en informatie over de innovatie

Geslaagde diffusie: Diffusie waarbij potentiële adopters blij hebben gegeven van interesse in de innovatie, waarbij het aantal reacties een maat is voor het succes van de diffusie

Adoptie: De situatie waarin een organisatie besloten heeft om de innovatie van een andere organisatie te gaan implementeren in de eigen situatie

Geslaagde adoptie: de situatie waarin een organisatie een innovatie van een andere organisatie heeft geïmplementeerd en daarmee bedoelde maatschappelijke effecten heeft gerealiseerd in de praktijk

Projectrealisatie: Mate waarin een project is geïmplementeerd

Doelrealisatie: Mate waarin het project haar bedoelde maatschappelijke effecten heeft behaald

Aanbodorganisatie: Organisatie die de innovatie probeert te verspreiden

Adoptieorganisatie: Organisatie die probeert de innovatie te adopteren

Intermediaire organisatie: Organisatie die vanuit hun taak of vanuit een opdracht bij proberen te dragen aan diffusie en adoptie van de innovatie.

Beleidsreconstructie

Doel van de beleidsreconstructie is om inzicht te krijgen in de wijze waarop het beleid tot stand is gekomen. Daarbij komen vragen aan de orde als: welk probleem wilde de overheid met het beleid aanpakken, welke doelen heeft zij daarbij geformuleerd en waarom heeft zij een bepaalde aanpak gekozen.

Voor de beleidsreconstructie hebben wij voornamelijk gebruik gemaakt van documenten die het ministerie ter beschikking heeft gesteld en openbare bronnen voor zover die in de beleidstukken werden genoemd. Deze gegevens hebben wij aangevuld met informatie uit gesprekken met medewerkers.

Projectrealisatie en doelrealisatie van de individuele projecten

0. Wat is de status van de Innovatie Top 10-projecten (onderdeel van context beschrijving en beleidsreconstructie, deel 1)?

1A. In hoeverre zijn de projectdoelstellingen van de individuele Innovatie Top 10 innovatieve projecten, én de 5 niet-ondersteunde innovatieve projecten behaald (individuele doelrealisatie)?

2.A Gezien de resultaten onder 1A, is de werkwijze van de onderzochte innovatieve projecten (Innovatie Top 10 én niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit gericht op de individuele projectdoelstellingen)?

Het startpunt van deze evaluatie is geweest dat wij per project hebben gekeken naar het succes van het project in de eigen context. In hoeverre is het project (volledig) gerealiseerd en in hoeverre heeft de innovatie de tastbare resultaten en effecten opgeleverd die de innoverende organisatie voor ogen stonden. De mate waarin zij succesvol waren zegt iets over de wijze waarop de Innovatie Top 10

haar eigen selectiecriteria heeft uitgevoerd (proces) en kan ook een verklaring zijn voor het succes van de diffusie en adoptie van de innovatie door anderen.

Voor het antwoord op deze vragen hebben wij in eerste instantie beschikbare documentatie geraadpleegd bij BZK en de onderzochte projecten. Daarnaast hebben wij de projectleiders van de betreffende projecten geïnterviewd en hen o.a. bevraagd op dit punt.

Tijdens het onderzoek bleek dat er bij veel projecten geen harde informatie voor handen is op dit punt. Het antwoord op deze vragen is daarom een resultante van onze inschatting op basis van het beeld dat naar voren kwam uit documentatie en interview, die wij zoveel mogelijk met feitelijke waarnemingen hebben onderbouwd.

Doelrealisatie en effectiviteit m.b.t. diffusie en adoptie doelstellingen individuele projecten

1B. In hoeverre zijn de diffusie- en adoptie-doelstellingen van de Innovatie Top 10 én de 5 niet-ondersteunde projecten behaald (doelrealisatie mbt diffusie en adoptie)?

2B. Gezien de resultaten onder 1B, zijn de gevolgde diffusie- en adoptiestrategieën van de verschillende projecten (Innovatie Top 10 én niet-ondersteunde) te beschouwen als effectief (effectiviteit m.b.t. diffusie en adoptie)?

De tweede stap in deze beleidsevaluatie is geweest dat wij per project hebben gekeken naar de behaalde tastbare resultaten (doelrealisatie) en, voor zover mogelijk, de effecten die (mede daardoor) zijn opgetreden in termen van diffusie en adoptie van de innovaties. De mate waarin zij resultaten hebben geboekt en effecten hebben plaats

gevonden, zegt iets over de effectiviteit van de gevolgde diffusie- en adoptiestrategie.

Voor het antwoord op deze vragen hebben wij in eerste instantie beschikbare documentatie geraadpleegd bij BZK en de onderzochte projecten. Daarnaast hebben wij de projectleiders van de betreffende projecten geïnterviewd en hen o.a. bevraagd op dit punt.

Verklarende analyse

Met het oog op leerervaringen hebben wij een analyse gemaakt van de door individuele projecten gevolgde diffusie en adoptiestrategieën. Daarvoor hebben wij gebruik gemaakt van de succesfactoren uit het onderzoek *Diffusie en adoptie van publieke innovaties*, van het Center for Public Innovations (zie figuur in hoofdstuk 2). Wij hebben getoetst in hoeverre de projectleiders belang hechtten aan de in dit onderzoek genoemde succesfactoren, en in hoeverre in de uitgevoerde diffusie- en adoptiestrategie daadwerkelijk aandacht is besteed aan deze factoren. Door deze analyse te relateren aan de tastbare resultaten t.a.v. diffusie en adoptie ontstaan er mogelijke verklaringen voor de mate van succes. Indien projectleiders andere factoren noemden hebben wij die in de latere analyse opgenomen.

Voor dit onderdeel hebben wij in eerste instantie beschikbare documentatie geraadpleegd bij BZK en de onderzochte projecten. Daarnaast hebben wij de projectleiders van de betreffende projecten geïnterviewd en hen o.a. bevraagd op dit punt.

Doelrealisatie en effectiviteit van het beleidsinstrument Innovatie Top 10 m.b.t. diffusie en adoptie

3. In hoeverre zijn de doelstellingen van het instrument Innovatie Top 10 behaald?

4. Gezien de resultaten, is het instrument Innovatie Top 10 te beschouwen als effectief?

5. Hoe verhoudt het rendement van werkwijze van de Innovatie Top 10 als instrument zich ten opzichte van het rendement van vergelijkbare werkwijzen zoals InAxis, de subsidieregeling M&ICT, het Zorginnovatieplatform etc?

Voor het antwoord op onderzoeksvraag 3 hebben wij de volgende stappen gezet:

- i. Vergelijking van het succes van de groep Innovatie Top 10 projecten ten opzichte van de niet Innovatie Top 10 projecten.
- ii. Relateren van het succes van individuele Innovatie Top 10 projecten met betrekking tot diffusie en adoptie, aan de inzet van instrumenten en ondersteuningsmogelijkheden uit het programma

Voor stap 1 hebben wij de resultaten van de individuele Innovatie Top 10 projecten geaggregeerd op het niveau van het Innovatie Top 10 programma. Dit geeft inzicht in de mate waarin er diffusie- en adoptie heeft plaats gevonden voor het programma als geheel. Door dit af te zetten tegen de geaggregeerde tastbare resultaten van de vijf niet Innovatie Top 10 projecten, ontstaat er een eerste indicatie over de mogelijke effectiviteit van het Programma Innovatie Top 10. Voor deze stap hebben wij gebruik gemaakt van de resultaten uit de voorgaande stappen.

Daarnaast hebben wij gekeken in hoeverre de individuele Innovatie Top 10 projecten gebruik hebben gemaakt van de instrumenten en ondersteuningsmogelijkheden die het programma aanbood. Door een relatie te leggen tussen mate van succes van een project en de benutting van de mogelijkheden van het programma in dat project,

ontstaat een beeld van de invloed van het programma op het succes van de diffusie en adoptie van innovaties. Voor deze stap hebben wij gebruik gemaakt van de beschikbare documentatie bij BZK en de individuele projecten. Daarnaast hebben wij de projectleiders van de betreffende projecten geïnterviewd en bevraagd op dit punt.

Tot slot hebben wij de percepties in kaart gebracht omtrent de effectiviteit van de Innovatie Top 10 als beleidsinstrument voor diffusie en adoptie van innovaties. Dit hebben wij gedaan op basis van de interviews met projectleiders van de Innovatie Top 10 projecten, en interviews met de stuurgroepleden en programmamedewerkers.

Vraag 5

Een vergelijking qua rendement bleek methodisch niet verantwoord te maken. Daarvoor zijn de programma's te verschillend in omvang, doelen, sectoren en scope. Wel hebben wij gebruik gemaakt van de inzichten uit deze programma's voor de verklarende analyse bij de vragen 3 en 4 (zie onder).

Verklarende analyse

Met het oog op leerervaringen en om mogelijke verklaringen te krijgen voor de mate van effectiviteit van het programma hebben wij langs drie lijnen naar het programma gekeken:

- a. Kwaliteit van de implementatie van het Plan van aanpak
- b. de aanpak van het programma in relatie tot de aanbevelingen van het rapport *Meer laten gebeuren* van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (zie paragraaf 3.2.3)
- c. de instrumenten en ondersteuningsmogelijkheden van het programma in relatie tot het rapport *Diffusie en adoptie van Publieke Innovaties* van het Center for Public Innovation (zie paragraaf 3.2.4).

Voor lijn a, hebben wij op basis van het Plan van Aanpak en informatie uit interviews met projectleiders en programmamedewerkers gekeken in hoeverre en op welke wijze uitvoering is gegeven aan het plan van aanpak. Voor lijn b hebben wij de aanpak van het programma zoals opgenomen in het plan van aanpak, en eventuele bijstellingen, gerelateerd aan de aanbevelingen van het rapport van de AWT en overlap en witte vlekken geïdentificeerd. Voor lijn c hebben wij gekeken naar de instrumenten en ondersteuningsmogelijkheden en deze gerelateerd aan de succesfactoren uit het rapport van het Center for Public Innovation. Op basis daarvan hebben wij inzicht gecreëerd in mogelijke oorzaken van de mate van succes van het programma. Onderzoek naar de factoren die een rol speelden bij potentiële adoptiegemeenten viel buiten de scope van dit onderzoek.

Vervolgens hebben wij de inzichten die hieruit ontstonden getoetst aan de ervaringen van drie *peer programma's* met diffusie en adoptie van innovaties. Deze ervaringen hebben wij verzameld op basis van interviews met de programmamanagers van deze programma's en beschikbare artikelen.

Effecten op dienstverlening

De hoger gelegen doelstelling van het programma Innovatie Top 10 was om door middel van de diffusie en adoptie van succesvolle innovaties bij te dragen aan het verbeteren van de publieke dienstverlening en een bijdrage te leveren aan de kernthema's van de *Lange Termijn Strategie op Nederland Ondernemend Innovatieland (NOI)*. Voor de bijdrage aan publieke dienstverlening diende de *Visie op dienstverlening van de*

staatsecretaris van Binnenlandse Zaken als uitgangspunt, waarin 10 knelpunten geformuleerd staan die moeten worden opgelost..

Wij hebben getracht vast te stellen of de effecten op deze thema's aannemelijk te maken zijn. Dit hebben wij gedaan langs de volgende stappen:

- a. het relateren van de Innovatie Top 10 projecten aan de knelpunten Innovatie Top 10 van de visie van de staatssecretaris 'visie op dienstverlening' van de staatsecretaris van Binnenlandse Zaken
- b. het relateren van de Innovatie Top 10 projecten aan de kernthema's uit de NOI

Vervolgens gaan wij er vanuit dat indien de projecten hieraan gerelateerd kunnen worden, de mate van succesvolle diffusie en adoptie van die projecten iets zegt over de bijdrage die het Programma Innovatie Top 10 aan deze doelstellingen heeft geleverd.

Toetsing van bevindingen, conclusies en aanbevelingen

Om de kwaliteit van de bevindingen, conclusies en aanbevelingen te toetsen hebben wij de volgende activiteiten ondernomen:

1. Interne toetsing van de methode en analysekader
2. Toetsing eerste bevindingen, conclusies en aanbevelingen tijdens een workshop met practitioners op 3 november
3. Bespreking van de bevindingen, conceptconclusies en aanbevelingen met de begeleidingsgroep van de opdrachtgever
4. Toetsen van bevindingen, conclusies en aanbevelingen in een expertmeeting met wetenschappers

D Innovatie Top 10 Evaluatie

In deze bijlage worden de resultaten van de Innovatie Top 10 projecten beschreven. Op de linkerpagina is telkens een *innovatie-dashboard* weergegeven. Hier is in één oogopslag het resultaat van de innovatie te zien. Op de rechterpagina staat een toelichting op dit dashboard in steeds maximaal 1 A4.

In het dashboard zijn de volgende vier componenten te onderscheiden:

- Individuele project realisatie: Beschrijft de mate waarin het project is gerealiseerd en het beoogde doel is behaald. Er staan hier twee knoppen:
 - Projectrealisatie: Deze score (1-10) geeft een indruk van de mate waarin het de innovatie gereed is. De innovatie dient te zijn gerealiseerd binnen een gemeente. Dit is dus een harde deliverable in de vorm van een techniek, dienst, proces etc.
 - Doelrealisatie: Deze score (1-10) geeft een beeld over de mate waarin het beoogde (maatschappelijke) effect richting burgers/bedrijven binnen de eerste organisatie is gerealiseerd.
- Doelrealisatie met betrekking tot diffusie & adoptie: Geeft inzicht in de mate waarin enerzijds diffusie en anderzijds adoptie heeft plaatsgevonden. Onder adoptie verstaan wij in dit geval het daadwerkelijk adopteren van een innovatie binnen een gemeente/instelling.
- Factoren diffusie & adoptie: Het rapport van het AVB beschrijft een vijftal factoren die van invloed zijn op de diffusie van innovatie. Per innovatieproject hebben we een zo feitelijk mogelijk gekeken naar: de mate waarin activiteiten zijn ontplooid op de factor van diffusies.

In andere woorden: in welke mate zijn er concrete acties ondernomen? De mate waarin de acties zijn ingezet zijn weergegeven in een *spinnenweb-diagram*. De score is toegekend aan de vijf factoren voor diffusie (volgens AVB) en kunnen dus als volgt worden geïnterpreteerd:

1. Mate waarin de kennis en ervaringen zijn gedeeld;
 2. Mate waarin een diffusie en codificatiestrategie is gevormd;
 3. Mate waarin het communicatie en leerproces is gefaciliteerd;
 4. Mate van zichtbaarheid in de media;
 5. Mate waarin ambassadeur is ingezet.
- Invloed van de Innovatie Top 10: Deze component geeft inzicht in de wijze waarop de Innovatie Top 10 heeft bijgedragen aan de diffusie & adoptie. Welke instrumenten zijn ingezet en hebben deze het beoogde effect gesorteerd?

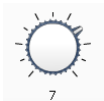
N.B. Alle scores zijn door de onderzoekers van VKA ingeschat op basis van de beschikbare informatie, de gesprekken met de projectleiders, mensen uit de Innovatie Top 10 en eventuele andere bronnen. Het gaat hierbij om de zoveel mogelijke feitelijk gegevens. De interpretatie van de gegevens vindt plaats bij het hoofdstuk over analyse en bevindingen.

D.1 Innovatie Top 10: Zorgwacht (R 12)

Innovatieproject 1 - ZORGWACHT Vrouwen met uitkering aan het werk als Zorgwachter

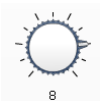
Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Wilhemien Looymans
(Zorgwacht) | Prijs aan Zorgwacht BV

Individuele projectrealisatie



7

Projectrealisatie
Nauwe invulling van ZW,
m.n. huish. hulp



8

Doelrealisatie
Diverse groepen gere-
integreerd via ZW

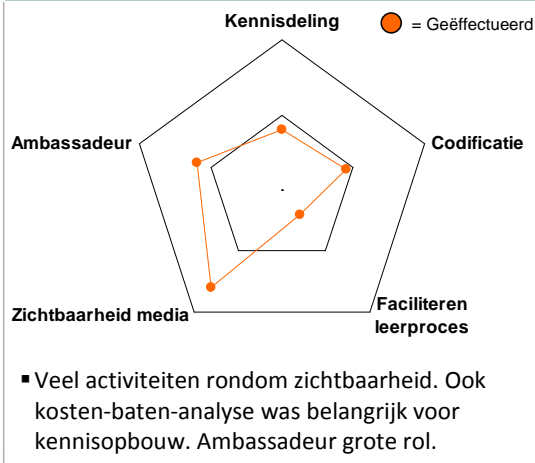
Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Zorgwacht biedt haar dienst enkel aan in de gem. Utrecht
- Zorgwacht was als organisatie 'nog niet toe' aan opschalen
- Doel van ministerie niet eenvoudig door te zetten naar gem. niveau



Gemiddelde D | Géén A

Geadresseerde Diffusie factoren



Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Folders, Presentaties op congressen (WMO-congres)
- Bezoek van staatssecretaris en zichtbaarheid. Inzet ambassadeur.

Opschalingsbudget (70k | ~10k verbruikt)

- Visie document
- Maatschappelijke Kosten Baten-analyse

Effectiviteit

- BZK heeft goed geholpen bij de zichtbaarheid van Zorgwacht door bezoek staatssecretaris (en de daaruit vloeiende interviews met tijdschriften) en ook door het maken van kosten-baten analyse
- Invloed van Top 10 met name op realisatie Zorgwacht in Utrecht, minder op het opschalen zelf. Zorgwacht was nl nog niet gerealiseerd.

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatieve bestanddeel van Zorgwacht is de koppeling van re-integratietrajecten aan de WMO. Op deze manier worden mensen gestimuleerd om zich weer te re-integreren en daarbij iets bij te dragen aan de maatschappij.

Het bedrijf Zorgwacht bestond al voor de subsidie. Het project is gerealiseerd voor de gemeente Utrecht tijdens het Innovatie Top 10 proces. Ook het beoogde doel is behaald, zij het in minder mate. De Zorgwacht heeft nu namelijk nog een tamelijk smalle invulling (m.n. huishoudelijk hulp), maar het beoogde doel is een breder takenpakket (Zorgwachter in de breedste zin van het woord).

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Zorgwacht ondervond veel problemen met het introduceren van het concept in Utrecht en in andere gemeenten. Beleidsmedewerkers op lokaal niveau bleken moeilijk te overtuigen van de toegevoegde waarde, zo is het beeld. Daardoor heeft Zorgwacht eerst al haar energie gestoken in het opzetten van een rendabele business in Utrecht.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Zorgwacht is in haar poging tot opschaling erg tegen lokale beleidsmedewerkers op. Het mede door de Innovatie Top 10 ontwikkelde maatschappelijke kosten baten-analyse hielp wel met het zichtbaar maken van de baten van Zorgwacht en opende de dialoog met verschillende gemeenten. Door de strubbelingen focust Zorgwacht op dit moment met name op het opzetten van een duurzame business in Utrecht.

Invloed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

Zorgwacht is gerealiseerd voor de gemeente Utrecht mede door de hulp vanuit de Innovatie Top 10. Samen met de Innovatie Top 10 is een kader of projectplan opgesteld over hoe de 10k te besteden. BZK heeft geholpen met zichtbaarheid te creëren door een bezoek van de staatssecretaris te organiseren, een maatschappelijke kosten baten-analyse uit te voeren én Zorgwacht te introduceren op verschillende congressen. Het meest belangrijke was echter de inzet van de ambassadeur. Deze heeft geholpen met het realiseren van Zorgwacht in Utrecht.

Conclusie

- De selectie van Zorgwacht als 'commerciële' organisatie in de Innovatie Top 10 levert uitdagingen op voor het opschalen van de innovatie
- Zorgwacht was naar eigen zeggen niet toe aan het opschalen naar andere gemeenten, maar moest eerst een duurzame business opzetten in de gemeente Utrecht.
- Zorgwacht was nog niet gerealiseerd ten tijde van de Innovatie Top 10, daarom is veel inzet vanuit de Innovatie Top 10 gegaan naar het realiseren en niet naar het opschalen. Dit onder andere middels de inzet van de ambassadeur vanuit de Innovatie Top 10.
- Het proces rondom de Innovatie Top 10 was onduidelijk voor Zorgwacht. De 10k werd eerst gegund aan de gemeente, later aan Zorgwacht. Zorgwacht was niet op de hoogte van de vervolgbudget.
- Het belangrijkste effect van de Innovatie Top 10 was zichtbaarheid volgens Zorgwacht; door onder andere het bezoek van de staatssecretaris en de presentaties op congressen.

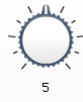
D.2 Innovatie Top 10: De Slimme Nieuwslezer (R 17)

Innovatieproject 2 – DE SLIMME NIEUWSLEZER

Bevorderen woordenschat voor laaggeletterden/inburgeraars

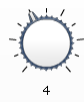
Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Jaecques Koeman (Stichting EDIA) | Prijs aan Stichting EDIA

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

Scope beperkt tot technologie, weinig realisatie



Doelrealisatie

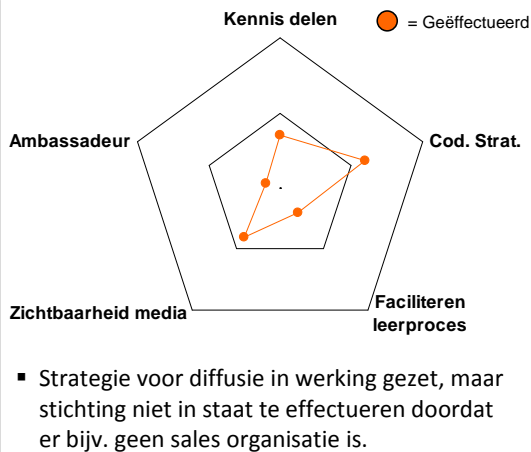
Doelgroep niet bereikt, woordenschat onverbetert

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Diffusie van technologie bleek een uitdaging zelfs na gratis aanbod
- Enkel 22 vestigingen A'dam afnemer, géén zicht op nieuwe afnemers
- Weinig sprake van diffusie muv de leesgroepen in A'dam



Geadresseerde Diffusie factoren



Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Folders
- Oprichten van de leesgroepen via de instellingen

Opschalingsbudget (70k | 0k verbruikt)

- Niet gebruikt, niet op de hoogte van

Effectiviteit

- Proces rondom prijs en vervolgsubsidie onduidelijk en weinig professioneel. Initieel plan groter dan 10k, toch enkel 10k ontvangen
- Intermediaire rol BZK onduidelijk en veel focus op de technologie en communicatie(folder)

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatieve bestanddeel van de Slimme Nieuwslezer was de tool zelf, maar juist ook met name de innovatieve aanpak die gekozen is om de Slimme Nieuwslezer in te zetten om laaggeletterden en inburgeraars te bereiken. Zo werd deze doelgroep benaderd via daklozeninstanties, vluchtelingeninstellingen, gildes etc. om ze uiteindelijk in de bibliotheek te krijgen.

De Slimme Nieuwslezer was als tool al beschikbaar en toont zijn waarde met het verbeteren van de woordenschat. Echter is het beoogde doel, namelijk het helpen van de laaggeletterden en inburgeraars maar in beperkte mate behaald. Het blijkt in de praktijk namelijk erg lastig om deze groep mensen naar de bibliotheek te trekken. Het aantal lezersgroepen is daardoor maar beperkt en er is weinig zicht op de hoeveelheid bereikte mensen, maar de verwachtingen zijn laag. Er zijn een paar tientallen docenten met bijbehorende rechten in de tool (dit zegt niets over het gebruik).

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het blijkt in de praktijk erg moeilijk om de Slimme Nieuwslezer op te schalen en te implementeren bij andere bibliotheken. Dit komt deels door de kanaalkeuze; de doelgroep is moeilijk in de bibliotheek te krijgen, deels door de conservatieve houding of desinteresse van bibliotheken.

Daardoor heeft de stichting besloten om het product voor één jaar gratis aan te bieden aan alle bibliotheken onder de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB). Per oktober 2010 is deze aanbieding stopgezet doordat er geen bibliotheken geïnteresseerd waren in een betaalde afname.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Er was een diffusie en adoptie strategie gevormd door een aanpak te vormen, folders te verspreiden via specifieke kanalen (VOB en instellingen waar de doelgroep komt) en lezersgroepen te vormen. Deze strategie bleek minder effectief doordat de doelgroep niet aansluit bij het gekozen kanaal. Bovendien was de stichting als organisatie niet ingericht op het 'binnenhalen' of 'najagen' van potentiële klanten (bibliotheken).

Involed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De stichting heeft zelf een plan gemaakt voor de opschaling. Het was een verrassing dat de 10k een prijs was waaraan een aantal voorwaarden werden gesteld voor uitnutting. Er is weinig communicatie tussen de stichting en de Innovatie Top 10 geweest. Volgens de stichting verliep de communicatie rommelig en een beetje onprofessioneel. Er heerst onbegrip over de aanpak, de selectie van de nieuwslezer voor de opschaling en de rol van BZK.

Conclusie

- De selectie van de Slimme Nieuwslezer lijkt niet voor de hand te liggen met het oog op de opschaling van innovaties tussen gemeenten vanuit BZK.
- De gekozen diffusie strategie en het daarbij horende kanaal (bibliotheken en laaggeletterden) lijkt weinig potentie te hebben
- Het proces rondom de Innovatie Top 10 was onduidelijk voor de stichting. Perceptie was eerst een prijs, later een subsidie.
- Het belangrijkste effect van de Innovatie Top 10 was de test met leesgroepen. De aanpak met leesgroepen was geformuleerd om de doelgroep naar de bibliotheek te trekken.

D.3 Innovatie Top 10: Project Jongerenteam (R 6)

Innovatieproject 3 – JONGERENTEAMS

Preventietraject om jongeren uit criminele circuit te houden

Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Marieke Megens (Radar Advies)
en Hester Verschoor (Utrecht) | Prijs aan Utr.

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie
Sinds 2005 200/300
jongeren deelgenomen



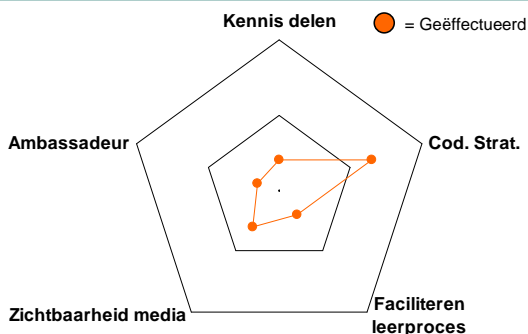
Doelrealisatie
Effectmeting nooit
gedaan. Last pol. agenda

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Diffusie van de methode liep uit tot auteursrecht-conflicten
- Diffusie complex door samenwerking tussen politie en gemeente, vereist veel "goodwill"
- Andere gemeenten zoals Haarlem zijn 'getriggerd' door concept



Geadresseerde Diffusie factoren



- Kennis was reeds gecodificeerd
- Methode an sich leent zich voor diffusie, maar politieke agenda blijkt tegen te zitten

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Website en folders voor jongerenteams
- Onderzoek kosten-baten analyse
- Mailing naar andere gemeenten (~30) via mail

Opschalingsbudget (70k | 0k verbruikt)

- Gemeentelijk bezuinigingen leiden tot andere politieke agenda, vervolg subsidie daarom niet meer aangewend

Effectiviteit

- Top 10 heeft geen activiteiten/druk kunnen uitoefenen op pol. agenda
- Beperkt effectief op aantal adopterende gemeenten, weinig invloed op het verspreiden van de methode
- Verwachtingen van en naar BZK onduidelijk (bijv. over event)

Individuele doelrealisatie van het project

De wijze waarop Jongerenteams is neergezet is an sich niets vernieuwend. Wat wel vernieuwend is dat het in dit geval wel is gelukt om een project neer te zetten voor een langere periode. Deze gezamenlijke investering van onder andere de politie, gemeente, psychologen en maatschappelijke instellingen heeft geresulteerd in een 200/300 deelnemende jongeren..

Het project bestaat al sinds 2004. Het inzicht in de mate waarin het project haar beoogde doelstellingen heeft behaald is niet aanwezig. De mate waarin jongeren terugvallen op hun slechte gedrag of criminele activiteiten is niet eenvoudig te meten en kan enkel gemeten worden op de langere termijn. Bovendien was de toekomst van de jongerenteams (in het kader van bezuinigingen en prioriteitsstelling) voor een langere tijd niet zeker, daardoor zijn een aantal acties (waaronder de effectmeting) niet uitgevoerd. *Inmiddels is door de gemeente besloten om het project Jongerenteams niet in de huidige vorm te continueren.*

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het is het project Jongerenteams niet of nauwelijks gelukt op te schalen naar andere gemeenten. Het preventief behoeden van jongeren om in het criminele circuit te geraken is wel een thema dat speelt op gemeentelijk niveau.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Het is het project jongerenteams en de gemeente Utrecht maar beperkt gelukt om op te schalen, ondanks dat het thema wel bij andere gemeenten speelt. Genoemde redenen:

- Politieke agenda: door (geplande) bezuinigingen was het project al voor langere tijd onderwerp van discussie in het college van B&W.

- Slecht meetbaar: de effecten van het project is slecht en vaak pas op de langere termijn zichtbaar.
- Focus politie: de veranderende tijdsgeest maakt dat de politie nu minder oog heeft voor activiteiten gericht op preventie
- Goodwill individuen: het succes is vaak door beperking in tijd en middelen sterk afhankelijk van de vrijblijvende inzet van een of meerdere personen. Dit is lastig te stimuleren.
- Conflict over IE: er was een conflictsituatie ontstaan over het eigendomsrecht van de methode. Daarom kon deze niet eenvoudig gedeeld worden (bijvoorbeeld via de website).

Invloed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

Samen met BZK is een projectplan opgesteld voor het project. Door de aanhoudende discussies en onzekerheid over de prioriteit vanuit de gemeente, is er echter maar een fractie van dit plan uitgevoerd, zoals een update van de website jongerenteams en een mailing naar ongeveer 30 andere gemeenten.

De Innovatie Top 10 had echter een beperkte invloed op de opschaling van de methode. Door de aanhoudende interne discussies binnen de gemeente en de conflicten rondom het intellectueel eigendom (IE), is er weinig vervolg gegeven aan de mailing (bijvoorbeeld door na te bellen) of zijn andere gemeenten niet actief betrokken bij het project.

Conclusie

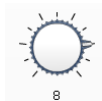
- De ontwikkelde methode en aanpak was niet eenvoudig te delen wegens een conflictsituatie over het IE.
- De zichtbaarheid van de effecten (op de korte termijn) en de politieke agenda zijn factoren die invloed hebben op het opschalingspotentieel.

D.4 Innovatie Top 10: Omgekeerd Dimmen (R 2)

Innovatieproject 4 – OMGEKEERD DIMMEN Verbeteren veiligheid met dimbare verlichting

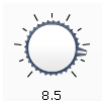
Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Iko Hendriks en Hans Hollegien
(gem. Zwolle) | Prijs aan Zwolle

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

Alle armaturen zijn medio
2010 vervangen



Doelrealisatie

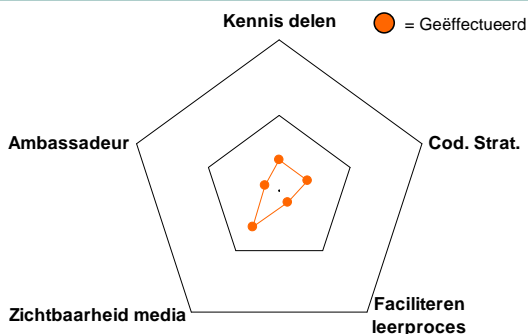
Combinatie van verlichting
en veiligheid is geslaagd

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Het toepassen van dimbare verlichting is niet nieuw voor gemeenten
- Gemeenten gaan veelal 'zelf aan de slag' samen met fabrikanten
- Zwolle is niet verder gegaan met de 10-15 mogelijk geïnteresseerden



Geadresseerde Diffusie factoren



- Perceptie was dat het project zich slecht leent voor diffusie, ondanks 10-15 geïnteresseerden
- Enkel ingezet op zichtbaarheid middels video

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 2.5k verbruikt) (o.a.)

- Folder, Filmpje, en mailing naar 430 gemeenten
- Onderzoek randvoorwaarden, opzetten mediaplan en artikel.

Opschalingsbudget (70k | 0k verbruikt)

- Zwolle zag minder opschalingspotentieel daarom is het PVA niet doorgezet. Innovatie is niet nieuw voor gemeenten is de beleving.

Effectiviteit

- Deze innovatie was al geadopteerd door de markt
- Invloed Top 10 op opschaling is beperkt. Er is niet doorgepakt op de 10-15 mogelijk geïnteresseerden.
- Selectie van project niet geheel juist vanuit 'innovatie-oogpunt' volgens de gemeente. **NB. Inmiddels is het project herstart met AgentschapNL**

Individuele doelrealisatie van het project

De combinatie van dimbare verlichting en veiligheid zijn het innovatieve bestanddeel voor het project. Het lichtniveau kan worden aangepast aan de context (bv. uitgaanspubliek, calamiteiten, overdag). Mogelijke energiebesparingen vinden pas plaats op de langere termijn doordat vaak de armaturen dienen te worden vervangen (= kostbaar en niet duurzaam) om dimbare verlichting toe te passen.

De vervanging van de armaturen voor het toepassen van dimbare verlichting is begonnen in 2005. Nu medio 2010 wordt de laatste straat voorzien van de nieuwe verlichting. De doelen vanuit 2005 met betrekking tot het vereiste lichtniveau zijn daarmee gehaald. Wel moet worden opgemerkt dat nieuwe technologieën (high quality camera's) en nieuwe veiligheidseisen de eisen met betrekking tot verlichting hebben vergroot.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Anno 2010 is het toepassen van dimbare verlichting niet meer nieuw, zo is het beeld bij de gemeente. Veel gemeenten zijn in de loop der jaren zelf al aan de slag gegaan met dit concept (ook gedreven door marktpartijen en aannemers). Zwolle was dan ook verbaasd om te zijn geselecteerd voor de opschaling. Mede daarom heeft de gemeente ook besloten om middels een video en een mailing de interesse te peilen bij andere gemeenten. Van de 430 bleek uiteindelijk 10 tot 15 gemeenten geïnteresseerd. Zwolle heeft in overleg met BZK besloten om deze gemeente niet verder te betrekken omdat naar de mening van Zwolle het opschalingspotentieel beperkt is.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De 10k is maar in beperkte mate gebruikt (enkel 2500 euro voor een filmpje en folder). De interesse is gepeild bij gemeenten, maar daar is verder weinig actie op ondernomen vanuit de gemeente.

Involed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

In overleg met BZK is een projectplan opgesteld over de inzet van de 10k. Dit voorstel is uiteindelijk maar ten dele ingezet in de productie van een video en een folder. De Innovatie Top 10 heeft uiteindelijk een aantal gemeenten geprikkeld (10 – 15) om iets te doen met omgekeerd dimmen. Dit is echter niet opgepakt in een vervolg.

N.B. Inmiddels wordt er via een nieuw samenwerkingsverband met AgentschapNL getracht om alsnog het opschalingspotentieel te benutten.

Conclusie

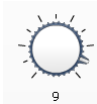
- De selectie van omgekeerd dimmen kwam als verrassing voor de gemeente Zwolle.
- De implementatie heeft ongeveer 5 jaar (2005 – 2010) in beslag genomen.
- Andere gemeenten zijn ook in de tussentijd gestart met het dimbare licht, mede gedreven door fabrikanten en aannemers. De markt had het project als het ware ingehaald.
- De gemeente Zwolle heeft het mogelijk opschalingspotentieel van 10-15 gemeente niet benut vanwege een sceptische blik en geen vervolgacties.
- BZK bekijkt nog andere mogelijkheden voor het opschalen van Zwolle. N.B. Inmiddels herstart via een nieuwe samenwerking.

D.5 Innovatie Top 10: Het Verlaatje (R 18)

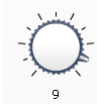
Innovatieproject 5 – HET VERLAATJE *Vereenvoudigen proces voor ontheffingen voor horeca*

Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Martin Rieck (gem. Rotterdam)
| Prijs aan gem. Rotterdam

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie
Eenvoudig gerealiseerd met marktpartij



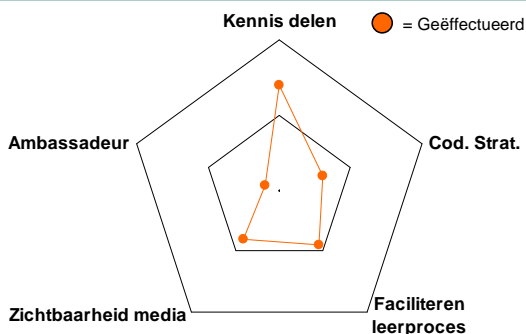
Doelrealisatie
Ondernemer-, gemeente- en burgerdoel behaald

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Type innovatie blijkt moeilijk op te schalen door o.a. specifieke inrichting APV, horeca bestand en grootte van de gemeente
- Gesprekken vinden plaats met een vijftal gemeenten, alhoewel de kans voor adoptie laag wordt ingeschat. Er lijkt een kleine marktbehoefte.



Geadresseerde Diffusie factoren



- Type innovatie blijkt lastig op te schalen ondanks getoonde inzet qua kennisdeling
- Vanuit BZK veel vervolgonderzoek geïnitieerd

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Met name in tijd voor het maken en houden van presentaties

Opschalingsbudget (70k | 50k verbruikt)

- Opschalingsbudget niet aangewend door Rotterdam. BZK heeft wel quickscan en vervolgonderzoek opgestart naar organisatie en APV factoren. Ook zijn er verkenningen gevoerd naar het 'insourcen' van de applicatie. Verder zijn samenwerkingsverbanden opgezet bijv. Dimpact

Effectiviteit

- Top 10 heeft geleid tot aantal gesprekken met gemeenten en uiteindelijk een aantal geïnteresseerden. 'Insourcen' tool is een optie.
- Onduidelijke procesgang en communicatie tussen Rotterdam en de Top 10 o.a. over vervolgonderzoek naar de tool

Individuele doelrealisatie van het project

De snelheid, het gemak en de lagere kosten zijn de belangrijke resultaten vanuit het Verlaatje. Het innovatieve bestanddeel zit met name in het feit dat de horecaondernemer via een simpel SMSje en de combinatie met een kraskaart een ontheffing kan aanvragen.

De eerste pilotfase van het Verlaatje vond medio 2007 plaats. Het project levert zowel aan ondernemers-, burgers- als overheidszijde de nodige kwalitatieve en kwantitatieve besparingen op. Hierdoor is de innovatie redelijk gemakkelijk verder uitgerold en het beoogde doel eenvoudig behaald. Een externe partij (Schuttelaar & Partners) heeft de applicatie ontwikkeld en in beheer genomen.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

De gemeente heeft samen met BZK getracht een aantal expertmeetings op te zetten. Echter bleek in de praktijk het animo voor een oplossing zoals van het Verlaatje erg beperkt door een aantal redenen. Zo maakt de specifieke invulling het de Algemene Plaatselijke Verordening (APV) soms het aanvragen van tijdelijk ontheffingen onnodig. Ook is het horecabestand in sommige gemeenten te beperkt en is er dus weinig behoefte aan een soortgelijke oplossing. Hierdoor blijkt het in de praktijk lastig om het Verlaatje op te schalen naar andere gemeenten.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Het organiseren van de expertmeetings met verschillende gemeenten bleek minder effectief. Het belang vanuit de gemeenten was hiervoor te beperkt. De enkele presentaties en mailings hebben wel tot een aantal gesprekken geleid echter zonder resultaat. Daarom is het vertrouwen van het opschalingspotentieel bij de gemeente gedaald.

Vanuit de Innovatie Top 10 zijn wel andere activiteiten opgezet om het opschalingspotentieel verder te onderzoeken. Zo is er een quickscan en vervolgonderzoek naar organisatie en APV factoren, zijn er gesprekken geweest met andere gemeente en zijn gesprekken opgezet met diverse organisaties (DIMPACT, GOVunited, Type3gem, Ingem, KING). Er is in geringe mate afstemming geweest over dit vervolgonderzoek. Dit heeft geleid tot onbegrip zowel bij de Innovatie Top 10 als bij de gemeente.

Invloed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De invloed van de Innovatie Top 10 heeft uiteindelijk nog niet geleid tot een echte adoptie van de innovatie. De focus van de gekozen strategie lag eerst op het organiseren van expertmeetings. Vanuit de gemeente leidde dat tot minder vertrouwen in het opschalingspotentieel. De Innovatie Top 10 heeft zelf nog getracht dit potentieel verder te onderzoeken. Dit heeft tot op heden nog niet geleid tot meer adoptie.

Conclusie

- Na het traject rondom de Innovatie Top 10, is vanuit de gemeente Rotterdam het vertrouwen gedaald in het opschalingspotentieel naar andere gemeenten. Initieel was er wel veel geloof in dit potentieel, zowel bij de gemeente als bij de Innovatie Top 10.
- De Innovatie Top 10 heeft (omdat hier het geloof in het opschalingspotentieel sterk aanwezig is) wel additioneel vervolgonderzoek ondernomen om de mogelijke opschalingsalternatieven verder te verkennen.
- Een ander begrip over het opschalingspotentieel en daarbij passende vervolgactiviteiten leidt tot een miscommunicatie tussen de gemeente en de Innovatie Top 10.
- Een mogelijke verbreding naar andere beleidsterreinen kan het opschalingspotentieel vergroten

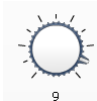
D.6 Innovatie Top 10: Flitsvergunning (R 9)

Innovatieproject 6 – FLITSVERGUNNING

Meer duidelijkheid en kortere behandeling bouwvergunningen

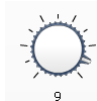
Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Desiree Kluyver en Aniel
Jagram (gem. Zoetermeer) | Prijs aan gem. Z'mr

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

Flitsvergunningen worden al ruim 2 jaar geleverd



Doelrealisatie

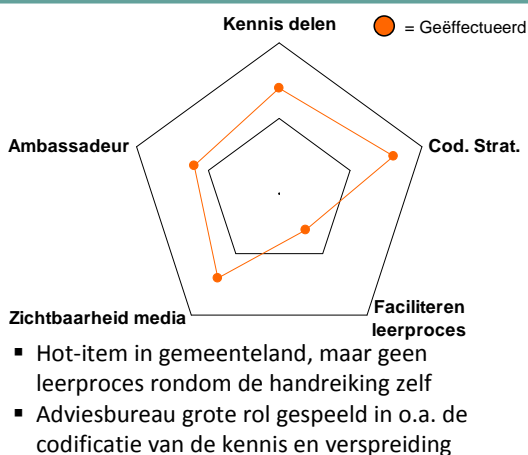
Snellere en betere dienstverlening is een feit

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- 'Flitsen' is een hot item in gemeente-land. Niet direct aan te tonen dat gemeente Zoetermeer leidend is geweest wat betreft D&A.
- Veel gemeenten implementeren verschillende vormen van flitsen (beperkte interactie met Z'meer). WABO-wet versnelt implementatie.



Geadresseerde Diffusie factoren



Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.) en Opschalingsbudget (70k | 70 verbruikt)

- Onderzoek Deloitte. Workshops verder verkenning.
- Handreiking, Factsheet, Congres Flitsende Dienstverlening
- Samen met BZK is er één plan gemaakt zonder een expliciet onderscheid tussen prijs (10k) en vervolg subsidie.

Effectiviteit

- De publiek-private samenwerking (Z'meer, BZK en adviesbureau) leidde tot resultaat: zowel inhoudelijk (oa. voor de handreiking) als communicatief (factsheet, congres).
- Z'meer is zichtbaar, veel gemeenten mee bezig, wel beperkte interactie met Z'meer rondom leerervaring, herbruikbaarheid etc.
- Veel diffusie heeft er plaatsgevonden. De mate van adoptie van specifiek de Z'meerse aanpak zou zich nog moeten bewijzen.

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatieve aspect van de specifieke flitsvergunningsprocedure in de gemeente Zoetermeer is de snelheid (binnen 1 dag) én de sterke focus op klantgerichtheid van alle werkprocessen. Alle werkprocessen worden daarbij onderzocht op vormen van 'verspillingen', waar het beter of sneller kan en waar de burgers beter van worden.

Het project is volledig gerealiseerd en al voor ruim 2 jaar worden in Zoetermeer flitsvergunningen verstrekt. Ook het beoogde doel rondom de snellere en betere dienstverlening is behaald. Nu de flitsvergunning voor bouwen een succes blijkt te zijn, worden de mogelijkheden onderzocht voor het uitbreiden van de vergunningsprocedure naar andere beleidsterreinen.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het 'flitsen' oftewel het implementeren van een versnelde vergunningsprocedure is een hot-item in gemeenteland. Bovendien is de implementatie hiervan vereenvoudigd door de invoering van de WABO-wet (welke het mogelijk maakt om verschillende vergunningen in één keer te verkrijgen). Daarom zijn er veel gemeenten (tientallen) bezig met de implementatie van de flitsvergunning. De zichtbaarheid van het succes van Zoetermeer is op zijn minst de *trigger* geweest voor deze implementaties.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De D&A strategie werd voor de gemeente (deels) uitgewerkt door een extern adviesbureau. Zij analyseerde de flitsvergunningsprocessen en beschreven het in onder andere een factsheet en handreiking. Deze laatste biedt concrete handvatten voor mogelijke implementatie bij adopterende gemeente. Ook een congres is onderdeel van de strategie.

De effectiviteit van de gekozen strategie is complex om in te schatten. Enerzijds zijn er veel gemeenten die bezig zijn met een mogelijke vorm van 'flitsen'. Anderzijds is het moeilijk na te gaan of er een causaal verband zit tussen Zoetermeer en deze gemeenten. Wat wel vaststaat is het feit dat de factsheets en handreikingen zijn verspreid naar een hoop gemeenten, maar dat er daarna geen actief leerproces is opgezet tussen deze potentiële adopters en gemeente Zoetermeer. Gezien de publicatiedatum van deze handreiking (mei '10), kan er nog geen harde conclusies worden getrokken over de effectiviteit.

Invloed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De prijs is door BZK uitgereikt tijdens een VNG-roadshow. In samenspraak tussen BZK en Zoetermeer is een offerteaanvraag opgesteld voor de inzet van een adviesbureau om de opschaling verder vorm te geven. Dit bureau speelt een grote rol in de verder opschaling. De Innovatie Top 10 was daarmee van grote invloed en door een combinatie van kennis, relaties, communicatie en events zijn veel gemeenten bekend geraakt met het succes van Zoetermeer. De Innovatie Top 10 heeft (nog) geen verdere rol gespeeld in het ook daadwerkelijk stimuleren van het uitwisselen van de leerervaring tussen de gemeenten.

Conclusie

- De ontwikkelingen voor flitsvergunning geschiedt initieel met name vanuit de gemeente zelf (*inside-out*) en in mindere mate door eerst te kijken naar de omgeving (*outside-in*).
- De Innovatie Top 10 draagt in de gekozen aanpak bij aan het vergroten van de zichtbaarheid van Zoetermeer en haar flitsaanpak (diffusie).
- De adoptie van (een component) van het flitsproces of bijbehorende leerervaring is (nog) niet waargenomen.

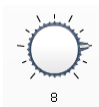
D.7 Innovatie Top 10: Digitale aanvraag dakkapel (R 4)

Innovatieproject 7 – DE DIGITALE DAKKAPEL

Eenvoudiger en sneller aanvragen vergunning dakkapel

Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Nico van Egmond (De Twee
Snoeken) | Prijs aan Stichting Janus

Individuele projectrealisatie



8

Projectrealisatie

Project is gerealiseerd,
maar met vertraging



7

Doelrealisatie

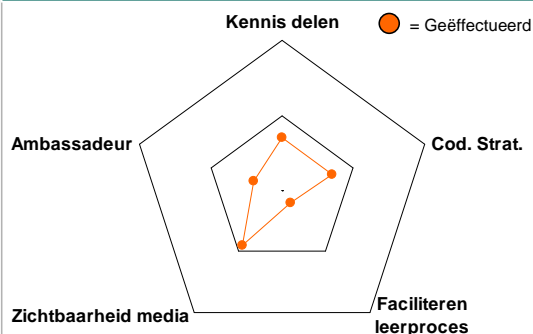
Uiteindelijke creatie van
één centraal platform niet

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- De echte barrière voor D&A is niet overwonnen door de verlate invoering van de eOverheid (OLO) buiten bereik van de Top10
- Middels de Top 10 is de eerste innovatie geïmplementeerd
- Diffusie middels event



Geadresseerde Diffusie factoren



- Inzet op verspreiden van innovatie (diffusie) middels een promotieactiviteit. Innovatie geïmplementeerd in eigenaar gemeente Nijm.

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Ingezet voor promotieactiviteiten (stand) op event.
- Onderzoek kosten baten analyse. Onderzoek aanpassing WABO.

Opschalingsbudget (70k | ~45k verbruikt)

- Het opschalingsbudget is gedeeltelijk (35k) aangewend voor de implementatie in de gem. Nijmegen (eigenaar-gemeente).

Effectiviteit

- Er heeft beperkte diffusie plaatsgevonden (enkel tijdens event). De Top 10 heeft beperkt bijgedragen aan het opschalen van de innovatie naar andere gemeenten.
- De ontwikkeling van de gemeenten Nijmegen is deels gerealiseerd middels de Top 10.

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatie bestanddeel van de digitale dakkapel is de volledige online afhandeling van het ontwerp tot en met de vergunningaanvraag. Het ontwerp wordt tijdens het proces automatisch vertaald in een bouwtechnische tekening inclusief de toetsing aan de bouwkundige eisen, het Bouwbesluit en gemeentelijke welstandsnormen.

Het project is gerealiseerd en de applicatie draait voor een beperkt aantal gemeenten. De gemeente Nijmegen is voor de ontwikkelaars een *showcase* waar ze de gehele tool met succes hebben geïmplementeerd. Daar zijn ook de beoogde doelen, zoals verbeterde gepercipieerde service en hogere kwaliteit van de aanvragen behaald.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

De uiteindelijke visie van de makers achter de digitale dakkapel is een centrale webapplicatie waarop elke gemeente zich eenvoudig kan aansluiten. Het Omgevingsloket Online (OLO) is een nieuwe digitale oplossing die deze ontwikkeling richting een centrale webapplicatie kan versnellen bij elke gemeente. Hiermee is het OLO ook een randvoorwaarde voor een opschaling van de digitale dakkapel gebleken. De invoering van de eOverheid (waaronder de OLO) heeft echter een aanzienlijke vertraging opgelopen. Dit had ook een negatieve uitwerking op de ontwikkeling van de digitale dakkapel. De D&A doelstellingen zijn daarom maar in beperkte mate gehaald.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De D&A strategie voor de digitale dakkapel heeft zich met name gefocust op de implementatie bij de gemeente Nijmegen. Er is een projectplan opgesteld met daarin onder andere de presentatie van de digitale dakkapel op een event. Hierdoor is de digitale dakkapel

zichtbaar geworden, maar dit heeft nog niet geleid tot additionele aanvragen voor de digitale dakkapel. De vertraging in het OLO heeft ook een verdere implementatie bij andere gemeenten bemoeilijkt.

Invoed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De verwachtingen tussen de Innovatie Top 10 en de digitale dakkapel liepen ver uiteen tijdens het gehele proces. Dit heeft geresulteerd in onbegrip bij de beide partijen. Mede door een belangrijke randvoorwaarde, namelijk de invoering van de OLO, heeft de uitrol van de digitale dakkapel vertraging opgelopen. Naast de presentatie van de digitale dakkapel op het congres Overheid en ICT, zijn er een tweetal onderzoeken uitgevoerd naar de aanpassing van digitale dakkapel op de WABO en is er een kosten-baten analyse uitgevoerd.

De implementatie bij de gemeente Nijmegen is mede gerealiseerd middels de Innovatie Top 10. Deze implementatie is buiten de OLO om gerealiseerd en hier heeft de Innovatie Top 10 aan bij gedragen.

Conclusie

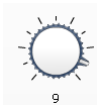
- De communicatie vanuit de Innovatie Top 10 heeft geleid tot een compleet ander verwachtingspatroon bij de ondernemer
- De echte barrière voor opschaling lag buiten de 'span of control' van de Innovatie Top 10, in de politieke besluitvorming en implementatie van de OLO.
- De Innovatie Top 10 heeft bijgedragen aan de implementatie van eenmaal de digitale dakkapel voor de gemeente Nijmegen. Vanuit Nijmegen is de tool nog niet verder opgeschaald in de lijn van de Innovatie Top 10.

D.8 Innovatie Top 10: Pijnmeting via SMS (R 20)

Innovatieproject 8 – PIJNMETING VIA SMS *Betere begeleiding van zorgcliënten na de operatie*

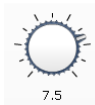
Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Mark van der Camp en Marco Suppers (Sermos) + Gebruiker (Ziekenhuis)

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

De tool is volledig operationeel voor 2 ZKH



Doelrealisatie

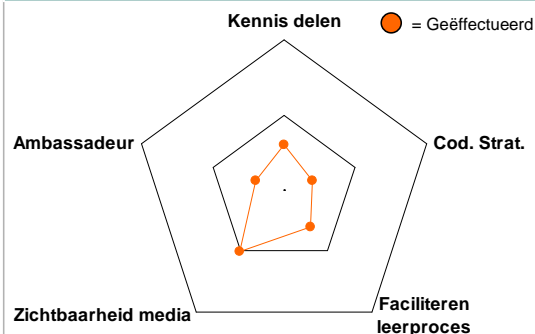
De voordelen zijn op kleine schaal aangetoond

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- De echte barrière voor D&A lag met name rondom het concreet maken van de kwantitatieve voordelen voor ziekenhuizen
- Door de huidige bezuinigingen binnen ziekenhuizen is er weinig ruimte voor dit type van innovatie. Weinig additionele adoptie buiten de 2 zkh.



Geadresseerde Diffusie factoren



- Met name ingezet op de zichtbaarheid van het product middels promotiemiddelen en de prijsuitreiking tijdens een event.

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Uitreiking van de prijs tijdens bijeenkomst 'vrienden van Bernhoven'
- Ingezet voor promotieactiviteiten flyer en event

Opschalingsbudget (70k | 0k verbruikt)

- Niet op de hoogte van de mogelijkheid van vervolgsubsidie.

Effectiviteit

- De Top 10 heeft mede gezorgd voor de samenwerking met ziekenhuis Bernhoven Oss
- De Top 10 heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid van de innovatie
- Door flyers en event is de dialoog gaande met ziekenhuizen
- Invloed Top 10 met name op het creëren van zichtbaarheid. De Top 10 heeft ook de pijnmeting gekoppeld aan het Zorg Innovatie Platform.

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatieve bestanddeel van de pijnmeting via sms (verder afgekort tot pijnmeting) is het nieuwe kanaal met de anesthesist (sms), het 'benchmarken' van pijn en de simpele registratie van pijn middels een score van 1-10. Het systeem is momenteel uitgerold in twee ziekenhuizen, namelijk in Oss en Veghel (BE).

De applicatie is reeds volledig operationeel en gereed om geïmplementeerd te worden in meerdere ziekenhuizen. De doelen vanuit de twee projecten zijn behaald, namelijk het eenvoudigere contact tussen cliënt en anesthesist in de postoperatieve zorg en een betere pijnbestrijding (middels benchmarking).

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

De pijnmeting via SMS-oplossing wordt aangeboden door Sermos een organisatie in de zorgsector. Middels de Innovatie Top 10 is getracht om de oplossing meer in het zicht te krijgen bij andere zorginstellingen. Daarvoor is een flyer ontwikkeld en is Sermos mede-gefinancierd voor een stand tijdens een evenement. Tot op heden is Sermos er nog niet in geslaagd het product uit te rollen naar andere ziekenhuizen.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De D&A-strategie was met name gericht op het creëren van zichtbaarheid voor het product. Echter blijkt een van de belangrijkste barrières meer te liggen rondom het verhelden van de kwantitatieve baten voor de ziekenhuizen. Gedreven door bezuinigingen zijn ziekenhuizen namelijk meer en meer terughoudend in het adopteren van innovatieprojecten. Zeker als de kwantitatieve voordelen op de korte termijn moeilijker zijn te monetiseren.

Involed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De Innovatie Top 10 is met name ingezet als middelen om zichtbaarheid te creëren. Voor Sermos was het label 'winnaar van de innovatieprijs BZK' natuurlijk van grote waarde. Echter is er nog geen effect gemeten van deze activiteit op de diffusie en adoptie.

Er is ook nog getracht om het project te koppelen aan het Zorg Innovatie Platform middels de Innovatie Top 10.

Conclusie

- Pijnbestrijding via SMS is een innovatieve oplossing die bijdraagt aan een betere zorgcliëntbeleving in het post-operatieve proces
- De selectie van Sermos als commerciële partij in de Innovatie Top 10 is opmerkelijk en levert uitdagingen op met betrekking tot het stimuleren van D&A.
- De Innovatie Top 10 is enigszins beperkt in haar invloed met betrekking tot diffusie en adoptie van het product van Sermos. De Innovatie Top 10 is daarom min of meer beperkt tot de ondersteuning in het creëren van zichtbaarheid

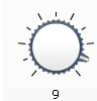
D.9 Innovatie Top 10: Verbeter de buurt (R 8)

Innovatieproject 9 – VERBETERDEBUURT.NL

Burgers betrekken bij het verbeteren van hun omgeving

Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Carl Lens (Verbeterdebuurt) |
Prijs aan Stichting Verbeterdebuurt

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

Publieke beta versie. Meldingen naar 330 gemeenten



Doelrealisatie

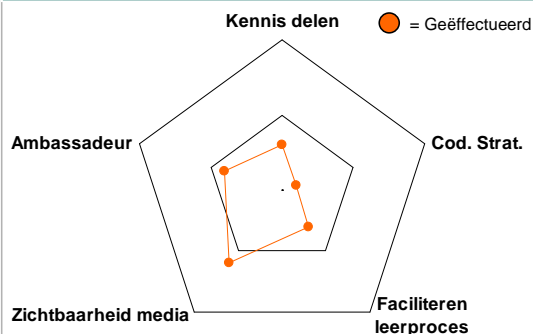
Geén eigenaar gemeente, wel wordt 40% opgepakt

Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Meldingen worden direct doorgestuurd naar de gemeenten.
- Lastig om per gemeente verder te komen door o.a. besluitvorming, ICT, prioriteit én het feit dat het om private gestimuleerde innovatie gaat.
- 1 gemeente overgegaan tot pilot-fase



Geadresseerde Diffusie factoren



- Ingezet op het inzicht verkrijgen in de behoeften en het zichtbaar maken van de oplossing binnen het netwerk BZK

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Doorontwikkeling technologie en behoeftensurvey
- Ook communicatie en netwerk van BZK ingezet

Opschalingsbudget (70k | ~30k verbruikt)

- Proces rondom prijs en vervolgsubsidies onduidelijk. Klein deel gebruikt voor ontwikkeling iPhone app en vervolgonderzoek.

Effectiviteit

- Goede gesprekken over hoe te werk te gaan, maar beperkte hulp bij overwinnen belemmeringen eerste gemeente. Coaching door stuurgroep lid werd gewaardeerd.
- Doorontwikkeling en onderzoek en iPhone app gericht op hoger gebruik en bereik van de tool. Een hoger bereik leidt mogelijk tot meer adoptie.

Individuele doelrealisatie van het project

Het innovatieve bestanddeel van Verbeterdebuurt.nl is ten eerste dat burgers te verbeteren plekken in de openbare ruimte kunnen aangeven en verbeterideeën kunnen indienen en online met elkaar bespreken. Gemeenten kunnen er voor kiezen meldingen van burgers af te nemen en informatie over afhandeling terug te sluisen. Ook de wijze waarop gemeenten verleid worden gebruik te maken van deze website is innovatief te noemen: Meldingen worden automatisch doorgestuurd naar een gemeentelijk e-mailadres. Het is aan de gemeente om deze op te pakken. Niet oppakken van de meldingen leidt dus tot ontevreden burgers.

De innovatie is al voor de nominatie ondergebracht in een stichting en meldingen worden naar 330 gemeenten doorgestuurd. Er zijn twee mogelijke vervolgstappen in het toepassen van de innovatie: het integreren van Verbeterdebuurt.nl met de gemeentelijke website en daarna het integreren van de meldingen met de backoffice. Er is hier geen sprake van een project nav een binnen een gemeente bewezen innovatie.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

In contact komen bij gemeenten is relatief eenvoudig, doordat gemeenten de meldingen krijgen doorgestuurd. Hierover zijn gesprekken gevoerd met gemeenten. Verbeterdebuurt had veel moeite bij de eerste serieus geïnteresseerde gemeente een stap verder te komen dan het automatisch doorsluizen van meldingen. Factoren als ICT, besluitvorming, prioriteitstelling maar ook het feit dat het om een private partij ging, speelde een belangrijke rol binnen de betreffende grote gemeente. Financiële bijdragen vanuit BZK zijn enerzijds gebruikt voor doorontwikkeling van de technologie en anderzijds voor survey

onder gemeenten naar behoeften aan de innovatie (bij burgers). Niet een gemeente is door BZK ondersteund, maar een stichting, waarachter een commerciële partij met jonge internetondernemers acteert.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Tijdens het Innovatie Top 10 proces is het aantal gemeenten dat meldingen krijgt doorgestuurd vergroot van 250 naar 330 gemeenten. Uiteindelijk is 1 gemeente overgegaan tot pilot-fase en oppakken meldingen in eigen systemen: daarom hoge diffusie en minimale adoptie. Met name de rol van de ambassadeurs en de zichtbaarheid in de media werd als belangrijke factor ervaren. Deze laatste is goed ingevuld in de D&A-strategie door het spreken op congressen en contact met wethouders. De rol van ambassadeur was minder effectief: dit moest met name vanuit de stichting worden aangevraagd en was éénmalig.

Invoed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De Innovatie Top 10 is met name ingezet voor de doorontwikkeling van de technologie en middels een behoeftensurvey onder 130 gemeenten. Ook heeft de Innovatie Top 10 de stichting ondersteund in gesprekken met gemeenten, door verbeterdebuurt.nl op te laten nemen in Overheidsmonitor (Doet jouw gemeente mee?) en middels de coaching van de stichting door stuurgroeplid.

Conclusie

- De hulp vanuit de Innovatie Top 10 werd als beperkt ervaren voor het overwinnen van de barrières bij de eerste gemeente (Den Haag)

- Door de inzet van de Innovatie Top 10 is wel vervolgens de effectieve samenwerking met gemeente (Enschede) van de grond gekomen.
- D&A is per gemeente keer op keer een nieuwe uitdaging door verscheidene redenen.

D.10 Innovatie Top 10: Bouwen aan Brieven (R 23)

Innovatieproject 10 – BOUWEN AAN BRIEVEN

Verbeteren van de communicatie tussen gemeente en burger

Evaluatie Top 10 innovatie projecten
Gesproken met: Marie José Nelissen |
Prijs aan gemeente Zeist

Individuele projectrealisatie



Projectrealisatie

De wiki is volledig operationeel



Doelrealisatie

Communicatie met burgers verbeterd

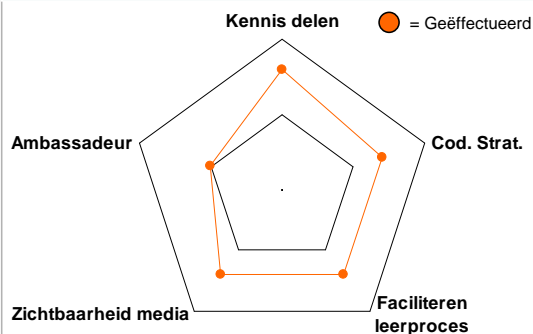
Doelrealisatie mbt Diffusie & Adoptie

- Per gemeenten heersen veel belemmeringen die D&A tegenhouden op cultureel gebied, ICT, management, politiek en tijd en middelen.
- Veel verschillende instrumenten ingezet ten behoeve van diffusie.
- 4 adopterende, 2 adopterende per dec 2010 en 5 potentiële adopterende gemeente per februari 2011



Zeer hoge D | Zeer hoge A

Geadresseerde Diffusie factoren



- Gemeente is ook zelf veel de dialoog aangaan met andere gemeenten
- Veel bereidheid tot het delen van kennis

Invloed Top 10

Ingezette instrumenten (10k | 10k verbruikt) (o.a.)

- Folder, voorlichtingsbijeenkomsten, presentaties
- Inzetten van netwerk BZK

Opschalingsbudget(70k | ~45k verbruikt)

- Gebruikt voor ontwikkeling platform en inhuur consultant. Platform gratis voor 5 gemeenten voor 1 jaar.

Effectiviteit

- De Top 10 heeft veel instrumenten ingezet
- Activiteiten met name aangedragen door externen, minder gemeente
- Vanuit Top 10 minder effect op 'cultuur-aspect' en e-participatie

Individuele doelrealisatie van het project

Bouwen aan Brieven laat burgers en bedrijven middels een wiki suggesties doen op brieven vanuit de gemeente. Door deze vorm van e-participatie kan de gemeente haar communicatie met burgers en bedrijven verbeteren, door verminderen van ambtelijke taal (versimpelen jargon).

Het idee is binnen de gemeente Zeist ontstaan bij een ingehuurd consultant bij Vergunning en Handhaving. Het beoogde doel is behaald, omdat een vijftal brieven door tips van burgers volgens de burgers zijn verbeterd (van een waardering van 4.6 naar 7). Neveneffect is het verlagen van lastenverlichting als gevolg van minder vragen aan de gemeente, klachten en bezwaarprocedures. Veel positieve reacties van burgers. Het initiatief wordt primair uitgevoerd door externen, maar gedragen door de gemeente: wethouders, hoofd dienstverlening en medewerkers VTH.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het bleek lastig andere gemeenten te overtuigen van het nut. Er was weerstand om burgers zeggenschap te geven over inhoud van brieven, omdat nauwkeurige ambtelijke taal als belangrijk wordt gezien, bijv. vanuit juridisch oogpunt.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De activiteiten ikv diffusie zijn gedragen door externen. Pas in latere fase is er vanuit de gemeente Zeist zelf aandacht besteed aan diffusie. Adoptieresultaat is nu zes gemeenten, maar ook binnen Zeist zelf is later opgeschaald. De D&A strategie was met name gespeerd op de ontwikkeling van een generieke ICT-tool. Daarnaast werd een bezoek gebracht aan

verschillende gemeenten, werden presentaties gegeven aan medewerkers en managers en was er een telefonische bereikbaarheid ingeregeld voor de gemeenten die informatie willen ontvangen. De effectiviteit van de D&A strategie werd belemmerd door een aantal oorzaken, waaronder: langdurige besluitvorming (beslissingen moeten via college), onbekendheid en weerstand tegen e-participatie (dialogo met de burger), besluitvormers vinden het lastig om te stap te wagen en discussies over geld, nut en noodzaak.

Inloed Innovatie Top 10 op diffusie en adoptie

De Innovatie Top 10 heeft veel energie gestoken in de D&A van Bouwen aan Brieven. Zo is er middels de Innovatie Top 10 een website opgezet, een rapport over lastenverlichting opgesteld, zijn er presentaties en bezoeken gepleegd aan diverse gemeenten. Het opschalingsbudget is gebruikt om het platform te bouwen (door Wikiwise) en voor een jaar gratis aan te bieden aan alle gemeenten in Nederland met actieve ondersteuning voor 5 gem. De communicatie en verwachtingen tussen Innovatie Top 10 en Zeist waren helder. Innovatie Top 10 heeft haar netwerk gebruikt om verder opschaling te faciliteren. Zo is gemeente Zwolle ook actief geworden door de inzet van de Innovatie Top 10. De inzet van de 70k had wel iets professioneler kunnen geschieden. Nu liep zowel de gemeente als de Innovatie Top 10 onverwacht tegen aanbestedingsregels aan. Hier had de Innovatie Top 10 op kunnen sturen.

Conclusie

- Er is leef, durf, inzet en enthousiasme nodig voor het adopteren van succesvolle innovatie

- Vanuit de Innovatie Top 10 zijn veel activiteiten ontplooid ter stimulering van D&A. Er zijn veel adopterende gemeenten in een korte tijd.

D.1 Top 25: Rotterdam Idee (R 5)

Gesproken met: Rabiac Bouhalboul 29 oktober

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het Rotterdam Idee is door de gemeente zelf ontwikkeld. In eerste instantie was het een separate website. Uiteindelijk is het meer getransformeerd naar één voorportaal voor alle verschillende deelgemeente.

Er is middels het voorportaal veel geïnvesteerd in het 'ophalen' van ideeën. De focus lag eigenlijk niet op het verder brengen van dit portaal of de leerervaringen daaromheen naar andere gemeenten. Er zit mogelijk wel potentie in het opschalen naar andere gemeente, zo is de beleving. Mogelijk kunnen er kosten worden bespaard door het portaal ook voor andere gemeente in te zetten.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Binnen de gemeente is de focus met name geweest op het ontwikkelen van een voorportaal. Dit heeft een aantal jaren geveerd. Nu het project in zekere zin staat komt er af en toe wel eens een gemeente die opbelt en vraagt naar de aanpak van Rotterdam Idee. Dit is echter minimaal. Uiteraard wordt dan wel het een en ander overhandigd.

Conclusie

- D&A naar andere gemeente was geen prioriteit voor Rotterdam in het kader van Rotterdam Idee
- Rotterdam Idee heeft eerst de 'eigen zaken op orde' gebracht, nu dit is afgerond komen er langzaamaan interesse vanuit het veld.

D.2 Top 25: Social Accesibility (R 16)

Gesproken met Saskia van Es

Het social accessibility project is niet doorgezet op de wijze zoals zij was gedefinieerd in de Top 25.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

De plug-in binnen het project was te downloaden van het internet.

Vrijwilligers konden meewerken aan het aanvullen van de meta-data op de social accessibility server.

Er is geen sprake van diffusie of adoptie bij een gemeente of instelling of iets dergelijks.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Er is geen strategie gedefinieerd voor de diffusie en adoptie. De plug-in was nog in de ontwikkelingsfase binnen het laboratorium van IBM.

Inmiddels is het project op een andere wijze doorgezet.

Conclusie

- De plug-in is met name een technologisch innovatie, er is niet echt sprake van een implementatie bij een adopterende organisaties
- Het project was nog in het eerste stadium van innovatie, dan is er vaak nog geen sprake van een diffusie en adoptie strategie.

D.3 Top 25: Verlies Paspoort (R 1)

Gesproken met Cor Bos (Conclusion)

N.B. Het invoeren van de procedure voor het doen van aangiften vereist een formele goedkeuring vanuit BZK. Het is namelijk in de wet vastgelegd dat aangifte gedaan moet worden bij de politie.

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Het project verliespaspoort is opgezet door de politie Amsterdam-Amstelland en de gemeente Amsterdam. Dit betreft 19 gemeenten waar deze procedure nu geldt. Voor de uitrol van het project zijn

heeft BZK (buiten het terrein van de Innovatie Top 10) de mogelijkheden bekeken om het project verder op te schalen. BZK heeft nu gekozen voor de politieregio Zuid Holland Zuid als tweede politieregio om deze aanpak uit te voeren. De adoptie is dus zeker al in één regio gelukt. Twee andere regio's worden onderzocht, namelijk Flevoland en Midden Gelderland.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

Voor de opschaling naar Zuid Holland Zuid wordt is Conclusion (de werkgever van Cor Bos) gevraagd een offerte uit te brengen. De heer Bos zou daarmee ook extra tijd krijgen om de opgedane ervaringen over te brengen naar een andere politieregio.

Daarnaast is van BZK (buiten de Innovatie Top 10 om) geld ontvangen. Dit is met name ingezet om de communicatie naar gemeenten uit te voeren, instructiebijeenkomsten te organiseren en voor het uitzetten van folders. De ingeschatte communicatiekosten voor de regio Zuid Holland Zuid zijn geraamd op 120 – 140k. Dit is aanzienlijk minder dan bij de

eerste regio Amsterdam. De winst zit in het hergebruik van de campagne materialen en minder ontwikkeling etc.

Conclusie

- Vanuit de Innovatie Top 10 was er geen duidelijke communicatie over waarom de projecten wel/niet binnen de Innovatie Top 10 vielen.
- Het ministerie van BZK kan in sommige gevallen een formele uitzondering maken om innovatie te bewerkstelligen.
- Er is vanuit BZK gevraagd aan Conclusion om haar leerervaringen in te zetten in de andere politieregio's. Hierbij lijkt er het erop dat er niet gestuurd is om vanuit het politiekorps zelf op te schalen.

D.4 Top 25: De Dortse Aanpak (R 14)

Gesproken met Harko Bakker

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Dordrecht heeft een eigen aanpak ontwikkeld voor het betrekken van de burgers bij de vormgeving van het bestemmingsplan. Dit is een standaard aanpak die overal gevolgd kan worden. Deze aanpak is door Dordrecht en haar communicatieadviseurs in de loop der jaren ontwikkeld.

De aanpak wordt inmiddels ook gebruikt door o.a. Sliedrecht en Ablasserdam (de 'Drechtsteden').

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De D&A naar de andere gemeente is met name verzorgd vanuit de communicatie adviseurs die ook een nauwe samenwerking hebben met de andere deelgemeenten. Het is een soort 'pool' van adviseurs en zij hebben de aanpak dus ook verspreid naar de deelgemeente. Buiten de

Drechtsteden is er geen contact over deze aanpak. Daarvoor is de aanpak niet uniek genoeg en is het niet voldoende zichtbaar, zo is de beleving. Een Innovatie Top 10 is met name interessant om goede ideeën zichtbaar te maken en mensen te stimuleren om het op te schalen. Dit is niet standaard onderdeel van de activiteiten van een gemeente. De Innovatie Top 10 had deze doelstelling meer kunnen laten 'leven', dan zouden de mensen daar wellicht ook meer naar gaan acteren en zou de opschaling mogelijk sneller gerealiseerd worden.

Conclusie

- De Dordtse Aanpak is verspreid naar haar deelgemeenten middels het regio-overleg van de communicatie adviseurs
- Er zijn geen activiteiten ontplooid voor het verder verspreiden van de aanpak naar andere gemeente. Daarvoor is de aanpak niet uniek genoeg (elke gemeente moet het toch weer 'eigen' gaan maken) en niet voldoende zichtbaar.

D.5 Top 25: Jongeren in Beeld (R 11)

Gesproken met Jacqueline van Veen

Doelrealisatie mbt diffusie en adoptie

Jongeren in Beeld wordt getrokken door combinatie van twee private partijen Tringo (ICT-bedrijf) en het adviesbureau Jong & Zo. Het pakket is inmiddels in meerdere gemeenten geïmplementeerd in verschillende vormen.

Effectiviteit diffusie en adoptie strategieën

De D&A strategie wordt getrokken door een private partij. Zij voeren de gebruikelijke marketing & acquisitie activiteiten ter penetratie van de markt.

Conclusie

- De opschaling van Jongeren in beeld wordt gedreven door een private partij. De opschalingsstrategie is met name te categoriseren als 'marketing & acquisitie' en niet zo zeer in de zin van de leerervaringen uitwisselen tussen gemeenten.
- Door de open source-gedachten in het pakket van Jongeren in Beeld profiteren gemeenten/afnemers van de ontwikkelingen door andere gemeenten.