

# Systemdenken

## Innovatie & Sociale Zekerheid

Terugkoppeling & vervolgstappen

# Inleiding

## Hoofdvraag

Innovatie zit nog niet stevig verankerd in het DNA van het publieke domein. Maar in deze tijd is het noodzakelijker dan ooit om aansluiting te maken en te houden. Novum wil impact maken in het innovatielandschap van de overheid en specifiek het sociale domein en de SVB. Waarbij waardevolle innovaties echt landen en verder uitgebouwd kunnen worden in het sociale publieke domein.

Door het systeem van innovatie binnen het sociale domein in kaart te brengen, kan er een keuze gemaakt worden welke kansen er voor Novum zijn om meer impact te hebben. Om kansen en uitdagingen te identificeren, die daadwerkelijk aansluiten bij de missie van Novum., zijn zij gestart met Systeemdenken.

## Terugkoppeling

Gedurende de interviews is door het merendeel van deelnemers het verzoek gedaan om hier actief terugkoppeling op te geven. Hierbij willen we een deel van de belangrijkste inzichten delen. Echter, de informatie is dermate waardevol gebleken, dat we het oprecht zonde vinden om dit verloren te laten gaan.

De terugkoppeling is voornamelijk toegespitst op de innovatie en de ambtelijke en uitvoerende organisaties. Politiek, media, burger en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zijn meegenomen maar niet dieper op ingezoomd.

## Doel

Aangezien we voornamelijk op zoek zijn geweest naar verbeterpunten, is deze terugkoppeling geschreven op basis van de geïdentificeerde uitdagingen en kansen. Uiteraard zijn er ook positieve ontwikkelingen. Zoals in zeer korte tijd een diversiteitquotum halen, de wijze hoe de Corona app tot stand is gekomen en de intrinsieke gedrevenheid van de respondenten. In deze terugkoppeling lees je daar weinig van terug, omdat we ons juist op de kansen willen richten.

Er zijn een aantal zaken uitgelicht, om het denkproces bij de lezer zelf te triggeren. Daarnaast zouden we graag de conclusies uit de sessies en mogelijke vervolgstappen om het aan te pakken, willen delen. Daar heel veel kansen niet door Novum zelf opgepakt dienen te worden, maar elders thuishoren. Het stuk is bedoeld als startpunt. Wanneer men een onderdeel oppakt, zal er een verdieping plaats moeten vinden. Bronnen zijn anoniem en naar formele bronnen wordt niet gerefereerd i.v.m. de leesbaarheid.

Indien u vragen heeft, neem contact op met Tim van Dijk of Janne Marie van Vlastuin, via [Tim@novum.nu](mailto:Tim@novum.nu) of [jannemarie@10ded.com](mailto:jannemarie@10ded.com).

### 1. Samenvatting & vervolg

Beknopte samenvatting & suggesties voor gezamenlijk vervolg

### 2. Aanpak

Korte omschrijving van de aanpak & het proces

### 3. Context: Wereldwijde megatrends

Een overzicht van ontwikkelingen in het systeem, wereldwijd, door diverse lenzen met impact op de bestaanszekerheid

### 4. Context: Innovatie & Sociale Zekerheid binnen Nederland in Europa

Een overzicht van purpose en

### 5. Realisatie: Spanningsvelden en paradoxen

Een uitwerking van de spanningsvelden die gelden bij een betrouwbare overheid en een wendbare overheid.

### 6. Speelveld en waardeketens Sociale Zekerheid

Samenvatting van de wijze van uitvoering van sociale zekerheid: gemeenschappen, waardeketen, methoden en technologieën.

### 7. Speelveld Innovatie in de sociale zekerheid

Samenvatting van de belangrijkste uitdagingen in het speelveld van innovatie en sociale zekerheid.

### 8. Waardeketen innovatie

Een high-level beschrijving van de waardeketen van innovatie, en de belangrijkste uitdagingen, van idee/behoefte tot best practice.

### 9. Gedrag: Beeld, Mindset & Samenstelling

Een aantal socio-demografische kenmerken van Nederland, de Publieke sector, en uitwerking van archetypen.

### 10. Gedrag: Definitie van succes en werkwijze

Een globale beschrijving van de samenwerkingsvormen, werkwijzen, en definitie van succes binnen innovatie & sociale zekerheid.

### 11. Waarde Novum

Wat heeft Novum eruit gehaald?

# 1. Samenvatting & vervolg

Hieronder staan de belangrijkste conclusies beschreven, welke kenmerkend, van invloed of bepalend zijn voor de wijze van innovatie binnen het sociale domein en de mogelijkheden dit succesvol te doen. Uiteraard is inzicht enkel waardevol wanneer het leidt tot actie.

Vervolgens nodigen we jullie uit om gezamenlijk de handschoen op te pakken, en een aantal van deze kansen en knelpunten aan te pakken en concreet over te gaan op actie. Om zo daadkrachtiger en slagvaardiger te kunnen innoveren vanuit het sociale domein.

## Samenvatting

### Van een wereld van verandering naar een veranderende wereld

De wereld is radicaal aan verandering onderhevig waarbij Corona de beweging heeft versneld en zwakke plekken heeft uitgelicht. Machtverschuiving, Ingrijpende technologische veranderingen, het klimaat en hoe mensen zich momenteel ontwikkelen, zullen van invloed zijn op bestaanszekerheid.

### Purpose innovatie in sociale zekerheid

Er is geen politiek neutrale purpose te definiëren, op basis van de analyse en input van de respondenten. Er zijn diverse persoonlijke drijfveren geïdentificeerd, maar er is geen gezamenlijk gedragen purpose, welke de nut en noodzaak van innovatie in het sociale domein voelbaar maakt.

### Verandering betekent breken en bouwen

Innovatie staat nog niet synoniem aan verandering voor velen. Terwijl de uitdaging van de verandering brengen, dus zorgen dat innovatie echt landt, de grootste overeenkomst blijkt tussen alle diverse innovators, zowel binnen als ook buiten het sociale domein. Een wereld waarin angst voor technologie en verandering.

### Spreading en dubbeling van kennis, inspanning & financiering

Het landschap is zeer gefragmenteerd en ondoorzichtig. Kennis wordt op persoonlijke titel gedeeld maar niet structureel tussen organisaties. 'Het wiel wordt meerdere malen uitgevonden'. Budgetten zijn verspreid over diverse onderdelen en financiering is veelal niet vindbaar. (look al is het er).

### Een complex en intern conflicterend systeem

De betrouwbare overheid vs. de wendbare overheid, waarbij er decennia lang gebouwd is aan een betrouwbare en efficiënte overheid. Deze is rigide en complex, verdeeld over heel veel verschillende organisaties tot en met inrichting in de markt. Zowel voor burger als ambtenaar is de weg lastig te vinden.

### Samenwerkingsketens maar geen waardeketens

Er zijn diverse samenwerkingsketens. Voor bijvoorbeeld gegevensuitwisseling of kennisopbouw. Maar echt waardeketens, gericht op de optimalisatie van externe waarde, hebben we niet kunnen identificeren. Zowel op sociale zekerheid als innovatie.

### Een gesloten systeem

Wie je kent en of je het 'systeem begrijpt' bepaalt succes. 60% werkt langer dan 10 jaar bij dezelfde organisatie. Mensen van buiten, moeten zich aanpassen. Resources worden beschikbaar gesteld wanneer budget beschikbaar is. Voor contact met een andere organisatie, moet toestemming worden gegeven; kenmerken van een gesloten systeem.

## Geïdentificeerde kansen voor systeemimpact

### Sturing & inrichting



Gedragen 'case for change' (Context en urgentie)



Definiëren purpose (why) voor gezamenlijk doel



Inrichten besturing van innovatie in sociale zekerheid



Innovatief leiderschap vs stabiel leiderschap



Definiëren van Innovatie budget structuur



Bewuste positie kiezen spanningsvelden

### Innovatie



Borgen & delen van opgebouwde kennis (ook naar leiderschap)



Inrichten innovatie keten



Ontwikkelen standaarden voor blokkades (bijv. AVG)



Eenduidige definitie innovatie (taal bepalen)



Bepalen definitie van succes



Inrichten Verandermanagement & communicatie

### Openen systeem



Identificeren end-to-end waardeketens



Inzetten op mens cultuur en mindset



Diversiteit en strategisch HR



Inzetten op co-create



Faciliteren van netwerk & eco-systeem



Benutten van kennis (universiteit, markt, burger)

# 2. De aanpak

## Een andere en bredere blik op onze eigen wereld

Diversiteit is het criterium voor het bepalen van de deelnemers voor de interviews. Hoe diverser de spelers en hun posities in het systeem, hoe completer en betrouwbaarder de schets. Het is van belang om elkaars blinde vlekken en andere kijk zo veel mogelijk in kaart te brengen. Dit om de realiteit zo dicht mogelijk te kunnen benaderen. Iedereen heeft een stem en je luister naar eigen mensen.

We hebben daarom mensen geïnterviewd uit alle lagen, met diversiteit aan achtergronden, leeftijd, posities, rollen, geografische positie, nationaliteit. Mensen binnen Nederland en daarbuiten. Van politieke speler tot en met leveranciers, Van Universiteiten tot het UWV, WRR tot en met gemeenten, SG tot en met innovator, allen vanuit een persoonlijke bril.

Fig. 1: Van systeem naar kansen



## Identificeren van kansen

### 1. Systeem schetsen

Het uitgangspunt is om een gezamenlijk beeld te schetsen van het systeem, door inzet van verschillende lenzen vanuit verschillende posities in het systeem.

### 2. Identificeren van kansen

Door de bewegingen en de relaties te identificeren tussen de verschillende onderdelen zie je kansen en kernproblemen.

### 3. Definiëren oplossingen

Vanuit de kern en het begrip waar je het systeem kunt beïnvloeden en op welke wijze, wordt een oplossing gedefinieerd.

### 4. Definiëren aanpak voor realisatie

Komen tot een eerste schets van een aanpak om tot duurzame realisatie te komen.

Fig. 2: Gelaagdheid analyse



## Sociale zekerheid en innovatie

Om het systeem te schetsen wordt deze in verschillende lagen in kaart gebracht. Met als doel de eigen positie te bepalen en in te zien waar echt impact gemaakt kan worden.

Zowel voor de versterking van de veerkracht en de wendbaarheid, kansen te identificeren om een duurzame transformatie te bewerkstelligen. Met andere woorden, hoe je duurzaam en impactvol kan bijdragen aan bestaanszekerheid.

Context:	Realisatie:	Gedrag:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het externe domein</li> <li>Paradigma's</li> <li>Purpose</li> <li>Spreiding</li> <li>Game changers/verschuivingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communities &amp; Waardeketens</li> <li>Wijze van executie</li> <li>Methodologieën</li> <li>Technologieën</li> <li>Paradoxen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenzen en de samenstelling</li> <li>Overtuigingen</li> <li>Mindset</li> <li>Definitie van succes</li> <li>Werkwijze</li> </ul>

## Het Proces in coronatijd



# 3. Context

## Wereldwijde megatrends

Symptomen door diverse lenzen



**"De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der overheid"**

**Wereldwijde paradigma verschuivingen:**  
Van waarheidsvinding - waarheidsbeleving  
Het leveren van kwaliteit - de beleving van kwaliteit  
Oneindige groei - er zijn grenzen  
Van marktwerking - marketingwerking



**Economisch**

- Verschuivende verdeling welvaart
- De bedreiging van 'het midden'
- Nieuwe business modellen
- Verstoorde en verschuivende markten
- Circulariteit
- Energietransitie
- Uitdagingen met voedsel en drinkwater
- Stijging van de zeespiegel
- Afname lucht-, water & bodmenkwaliteit
- Verlies biodiversiteit
- Opwarming van de aarde
- Uitdagingen met grondstoffen
- Populisme en extremisme
- anti-democratische beweging
- Verschuiving van machten: China, India, Brazilië, etc.
- Informatie- & handels oorlog
- Private wereldwijde technologische machten
- Digitale veiligheid
- Commercialisering van informatie
- Diversificatie van (media/communicatie) kanalen

**Sociologisch**

- Ethiek Corona
- Afname grootte huishoudens
- Vergrijzing
- Verdere urbanisatie
- Onvrijwillige migratie
- Bevolkingsgroei
- Toename diversificatie
- Verandering sentiment naar instituties
- Polarisatie
- Nepnieuws
- Digitale/niet-geografisch bepaalde communities
- Gemixte realiteit (AR/VR)
- Data kolonialisatie (is het nieuwe goud)
- Hyperpersonalisatie/servificatie
- IoT/ smart & connected alles
- Kunstmatige Intelligentie
- Platformificatie

**Ecologisch**

**Technologisch**

"Het einde van een 500-jaar durend trans-Atlantisch tijdperk"

"de impact van sociale media, daar moeten we ons echt zorgen over maken"

"Bruggen en infrastructuur kun je makkelijker innoveren dan mensen en een maatschappij."

# 4. Context **Innovatie & Sociale Zekerheid** Binnen Nederland in Europa

# NOVUM

## Paradigma's

Je kunt het het beste door de markt laten regelen  
Marktwerking leidt tot efficiency  
De consument vraagt gemak en snelheid  
Technologie lost uiteindelijk alle problemen op  
Het is te complex om te veranderen

**Purpose sociale zekerheid:**  
Het brede 'waarom' is niet politiek kleurloos gedefinieerd en beantwoord in de interviews. Enkel subjectief.

**"De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der overheid"**

## Spreiding en kenmerken

- Betekenissen zijn in de afgelopen 200 jaar meerdere malen veranderd (overheid, bestaanszekerheid, sociale zekerheid, welvaart)
- Zowel de spreiding als de complexiteit zijn groot en blijven toenemen.
- Veel beweging en verschuiving gaande. Dit is een moment waarbij men vooral moet vormen en niet aanpassen, vanwege de openstaande 'window of change.'
- Bevindt zich binnen een Democratische rechtsstaat & gedecentraliseerde eenheidsstaat. In een Europese context, met daarin geldende faciliteiten en beperkende kaders.

## Verschuivingen:

Lineaire economie – circulaire economie

Definitie van welvaart?

Huidige welvaart definitie vooral gebaseerd o.b.v. BBP per capita. Verschuiving naar duurzame, brede welvaart definitie?

## Purpose innovatie sociale zekerheid:

Niet eenduidig gedefinieerd en niet verankerd  
De link moet echt gelegd worden, om gezamenlijk te kunnen bouwen

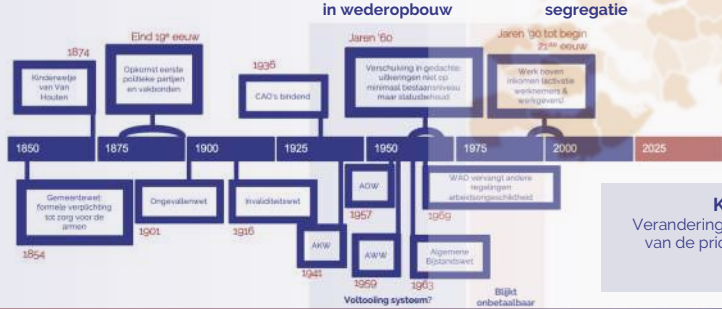
Fig. 3: Hoe verschuift de verhouding taak & verantwoordelijkheid overheid en burger



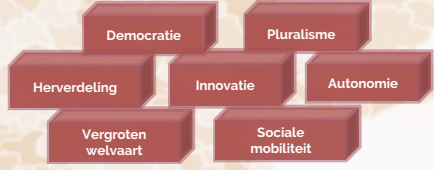
**Van verzorgingsstaat naar Participatiesamenleving**

Fig. 4: fragment & gedeeltelijke weergave ontwikkeling sociale zekerheid

200+ jaar oud systeem. Opkomst verzorgingsstaat 19<sup>e</sup> eeuw, met oorsprong in armenzorg  
"Rising expectations" Hoge sociale mobiliteit  
"Fear of falling" Afname sociale mobiliteit



## Potentiele bouwstenen:



**Nieuwe gemeenschappen**  
Niet meer regionaal, maar o.b.v. interesse en overtuiging. Er is een veranderende basis voor de definitie van solidariteit.

**Klimaat**  
Verandering leidt tot herbeziehen van de prioriteiten op brede schaal.

**Corona**  
Leidt tot een versnelling van bewegingen die al waren ingezet, en openbaart zwakke onderdelen van het systeem

## Game Changers

<b>Vergrijzing</b> De leeftijds piramide is geen piramide. Waarbij zij die participeren, dadelijk zelf hulpbehoevend zijn.	<b>Politiek</b> Van duidelijke vertegenwoordiging van groepen o.b.v. belangen en overtuiging, naar vergroten electoraat
<b>Polarisatie</b> De uitersten komen verder uit elkaar te liggen. Nationalistische-progressieve scheidslijn is sterk (samenhang inkomen & opleiding)	<b>Media</b> Veranderend verdienmodel: Van informeren obv duidelijke kleur, naar aanbod obv advertentiewaarde
<b>Gemixte realiteit</b> Verschuiving van groepen in inclusie en buitensluiting, kracht en zwakte, normen en waarden, perceptie van waarheid en fictie	<b>Laaggeletterdheid</b> Andere wijze van communicatie en informatievoorziening, beperkt het gebruik van schrift en leesvaardigheden.
<b>Kunstmatige Intelligentie</b> AI disrupt het huidige systeem. Ontstaan van andere verhoudingen, modellen en blootlegging ethiek.	<b>Segregatie</b> Segregatie op assen van inkomen, opleidingsniveau, leefstijl & directe leefomgeving. Al op jonge leeftijd.

"Mensen trouwen niet meer door de lijnen heen"

"de impact van sociale media, daar moeten we ons echt zorgen over maken"

"Er zijn protestbewegingen: De normale mens vs de machtselite, die gepeneteerde waarden hebben."

# 5. Realisatie **Spanningsvelden** En paradoxen

## Paradoxen

### Publiek-Private samenwerking vs Europese Aanbestedingen

Als publieke organisatie ben je niet vrij in het selecteren van jouw partners in technologie en innovatie (in tegenstelling tot de markt).

- Regels beperken het meenemen van partijen in het voortraject
- Voor experimenteren is het niet altijd nodig om een aanbestedingstraject te doorlopen. Bij experimenten zal, om te kunnen schalen, opgebouwde kennis door overheid en partner publiek moeten worden gemaakt. En werkt het omgekeerd, dat je niet de partner kunt kiezen die het voortraject heeft begeleid.
- Bij aanbesteden moet je de vraag al hebben liggen, waarbij men soms juist te expertise in moet kunnen huren, omdat de kennis mist een vraag te definiëren.
- Het is zeer lastig om een eigen ecosysteem te bouwen en duurzame samenwerkingen aan te gaan. (Zowel met start- & Scale-ups, als bestaande partijen)
- Men kan lastig contracten verlengen bij partijen die kennis en kunde hebben opgebouwd, waar je geen afscheid van wil nemen. Moet weer in de markt worden uitgezet

### Enmalige uitvraag, meervoudig gebruik vs AVG

- Wanneer het AVG betreft, wordt de overheid niet gezien als één overheid. Maar wordt de beoordeling gedaan op basis van organisatie-inrichting.
- AVG wordt veelvuldig als blokkerend gezien in verandertrajecten. Waarbij de toepassing van de AVG afhankelijk is van de persoon die verantwoordelijk is gesteld. Sommige respondenten gaven aan dat het soms lijkt of er door een gebrek aan kennis het makkelijk als excuus wordt opgeworpen om de verandering te belemmeren.

### Privacy: Gratis apps vs Big Brother

#### Vertrouwen in markt vs Vertrouwen in de overheid (data delen burger)

- Burgers lijken meer bereid om hun gegevens met de markt te delen dan voor de uitvoering van publieke taken.

#### De overheid mag geen fouten maken vs de overheid moet transparant zijn

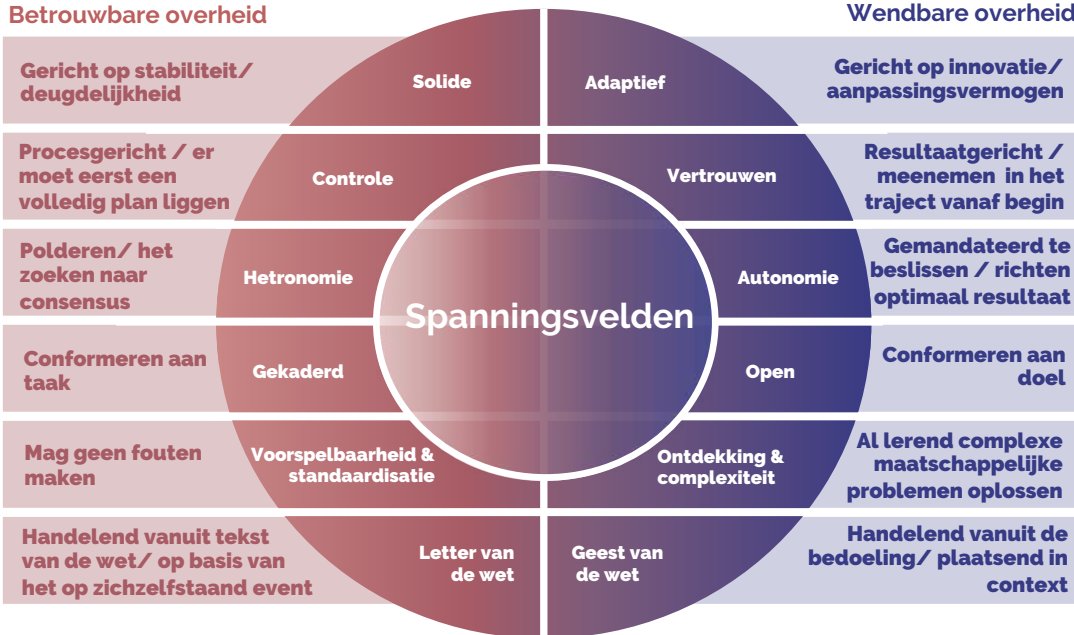
- De Raad van State heeft een rapport uitgebracht over de politieke afrekencultuur, waarbij fouten aanleiding zijn voor media-aandacht en debat.
- Transparantie leidt tot beter inzicht in fouten en dus verbetering van de dienstverlening. Radicale verbetering en fouten gaan met elkaar gepaard.
- Beter inzicht in fouten tot een grotere beleving van transparantie.

#### Omvang budget vs slagkracht

- Het lijkt of er een standaard is ontstaan dat grote budgetten gepaard zijn met betrouwbare projecten
- Tegelijkertijd beperken grote projecten de slagkracht van een project. Meerdere respondenten

Fig. 5: Spanningsveld betrouwbare overheid en wendbare overheid

## Betrouwbare overheid



## Conclusie

Een overheidsorganisatie kent andere kaders dan een marktpartij en een andere wenselijke positie op het spanningsveld.

Daarnaast ondersteunt de inrichting, cultuur en procedures vooral het bouwen van een betrouwbare overheid.

Bepaalde wet- en regelgeving wordt ook intern vanuit de letter van de wet toegepast (AVG & EA), in plaats van doel: beschermen van de burger tegen misbruik & stimuleren van eerlijke concurrentie, door selectie juiste partij.

## Kansen

- Gezamenlijk mogelijkheden verkennen over het duurzaam binnenhalen van marktkennis en het aangaan van duurzame samenwerkingen (naast challenges)
- Gezamenlijk verkennen van de mogelijkheid om gedeelde kennis op te bouwen rondom AVG. Om de correctie toepassing vanuit de bedoeling van de AVG te borgen. Om niet telkens opnieuw het wiel uit te vinden en de willekeur uit beoordeling te halen.
- Verdere collectieve kennis opbouwen om transformatieve trajecten succesvol binnen het beschreven spanningsveld te laten landen.

# 6. Speelveld en waardeketens sociale zekerheid

**Definitie waardeketen: Een set activiteiten die een organisatie uitvoert om waarde te creëren voor zijn klant.**

Fig. 6: Vereenvoudigde schets publieke stelsel (excl. Waterschappen)



- 368 direct of indirect democratisch gekozen besturen (Excl. Europa en de Waterschappen),
- Functionele inrichting, waarbij er de afgelopen decennia een trend is ingezet voor verdere decentralisatie van overheidstaken. Zowel naar lagere overheden, ZBO's alsook de markt en burgers.
- Sociaal- Maatschappelijke problemen zijn verweven, de instituties zijn dit niet (institutionele inrichting voor wat betreft de organisaties, maar ook instituties als het Wetboek)
- Macht is gedeeld, niet eenduidig hiërarchisch gelaagd en eigenaarschap ingericht met kaders (Rijk, gemeente, provincie, markt, burger, etc). Het speelveld wordt niet geleid door een

## Uitgelichte kenmerken:

- Financiering/budgetten ingericht naar organisatie en uitvoering van wet & taak
- Instrumentele sturing. Waardeketens zijn niet gedefinieerd op waarde voor de burger & maatschappij, maar op besparing op interne transacties tussen diverse onderdelen in het domein (o.b.v. bijv. data-uitwisseling, of efficiency winst)
- Er zijn diverse communities ontstaan, zoals bijvoorbeeld VNG, of Common ground, om vanuit samenwerking gezamenlijk uitdagingen aan te vliegen
- Voor veel burgers is het lastig om de weg te vinden en te weten waar ze recht op hebben. Een eerste kanteling vindt plaats met de wens om op basis van levensgebeurtenissen, ketens te koppelen en deze meer waardegericht vorm te geven.
- Omnichannel werd meerdere malen genoemd, tezamen met de wens datagedreven te werken. Echter, gezien de inrichting, de kaders, diversiteit en volwassenheid van organisatie, is dit overheidbreed op dit moment nog niet mogelijk en wordt de burger niet pro-actief begeleid.

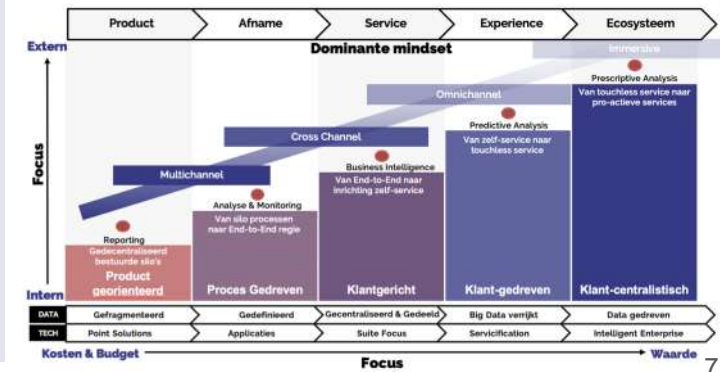
## Conclusie

- Een waarde definitie mist vanuit het perspectief van de burger. Service op basis van de uitvoering van de wet. Voornamelijk kosten en budget gerelateerd.
- Speelveld is complex, versnipperd, zowel binnen de overheid alsook over de markt. Waarbij het gewicht van direct contact met de burger bij de gemeenten ligt en de uitvoerende marktpartijen
- Waardeketens zijn gedefinieerd voor interne samenwerking niet op externe waarde toevoeging
- Decentralisatie door toename complexiteit en relatie tot Ministeriële verantwoordelijkheid.
- Taken en activiteiten die bijdragen aan sociale zekerheid liggen verspreid binnen en buiten het publieke stelsel. (bijvoorbeeld, schuldenpreventie bij CJIB).

## Voorstel

- Gezamenlijk een voorstel ontwikkelen voor het definiëren en inrichten van een waardeketen, en daar de toegevoegde waarde van aantonen (bijvoorbeeld armoede of dieper inzoomen op brede schuldenaanpak, in de volledige breedte)
- Gezamenlijk regie inrichten op eventuele virtuele waardeketens, om institutie-overstijgende waardecreatie mogelijk te maken.
- Een duidelijke definitie creëren, overheidsbreed, rondom bepaalde termen zoals Omnichannel en datagedreven werken, om te bevorderen dat je gezamenlijk de juiste dingen doet, in de juiste volgorde, op het juiste moment.

Fig. 7: 10DED Organisatieontwikkelmodel





# 7. Speelveld innovatie in de sociale zekerheid

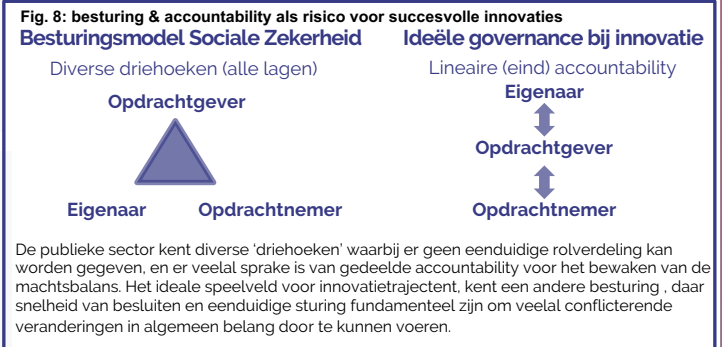


Een eenduidige definitie van innovatie en typering kon niet worden gegeven, waarbij het speelveld afhankelijk blijkt van het type innovatie. Enkel ingrediënten werden genoemd. Men was het er collectief mee eens dat iets een echte innovatie is, als het daadwerkelijk wordt toegepast en impact maakt. Daarvoor is het 'een experiment'.

Onderstaand overzicht is samengesteld o.b.v. van het McKinsey Horizon model, Gartner en input van de respondenten.

## Typen innovatie op basis van doel

	Efficiënte Innovatie	Verduurzamende Innovatie	Transformerende Innovatie
<b>Het verkennen van kansen om</b>	Operationele aspecten te verbeteren	Relevant te blijven en de organisatie te versterken	Te anticiperen op/het creëren van disruptie, of te groeien buiten het reguliere speelveld
<b>Impact Business Model</b>	Geen	Doorbouwen op het bestaande	Radicale verandering of uitbreiding
<b>Horizon</b>	Direct - korte termijn	Korte termijn - middellange termijn	Lange termijn
<b>Karakter</b>	Laag risico en voorspelbare impact	Relatief laag risico en voorspelbaar	Hoog risico en mate van onvoorspelbaarheid
<b>Hoe</b>	In de gehele organisatie, idealiter ondersteund door professionele innovators	Gespecialiseerde teams, krachtig gesteund door de door of vanuit de operationele organisatie	Gespecialiseerde autonome teams, geplaatst buiten de organisatie, met toegang tot skills & resources
<b>Voorbeeld</b>	Procesverbeteringen en technologische implementaties die de operatie, distributie of support verbeteren	Nieuwe producten, diensten, kanalen, en toepassing van nieuwe technologieën.	Integrale herinrichtingsvraagstukken, van beleid, organisatie tot en met technologie.



## Kenmerken succesvolle innovatiehubs

Open	Schaal	Anders
Men werkt samen zonder er direct iets voor terug te willen	Er is voldoende schaal om een innovatieve cultuur neer te zetten	De bemensing is afwijkend van wat 'standaard' als corporate talent wordt gezien

## Innovatie communities & hubs

Er zijn **diverse innovatie communities**, echter zijn deze **niet volledig open**. Daarnaast is men **niet vrij tussen overheidsorganisaties te bewegen en te communiceren**. 'Er moet veelal toestemming' gevraagd worden voor samenwerking. En wanneer er samen wordt gewerkt, speelt er een **'budgetkwestie'**. Daardoor wordt het snel; wie betaalt, bepaalt.

## Conclusie De meest genoemde uitdaging, is een innovatie daadwerkelijk 'succesvol te laten landen'

- De operatie heeft voornamelijk belang bij efficiency winst. Business cases worden voornamelijk ontwikkeld met een interne blik, door de wijze waarop men georganiseerd is. Tegelijkertijd is een laag risico aantrekkelijk in verband met eventuele afrekencultuur.
- Budgetten zijn zeer gefragmenteerd en ontransparant. Zeker daar waar het organisatie overstijgende trajecten betreft, zonder direct operationeel voordeel maar met maatschappelijke impact
- Er is nog geen duidelijke duiding van het verschil tussen een goede innovatie en een nieuwe innovatie.
- Innovatie i.h.k.v. technologie is top of mind. Termen als Sociale innovatie en Institutionele innovatie verdienen een plek in het domein.
- Huidige communities zijn 'niet open' vanwege toetredingscriteria. Het wiel wordt meerdere malen opnieuw uitgevonden. Door meerdere respondenten is de behoefte is uitgesproken naar structurele samenwerking en actieve kennisdeling.

## Kansen

- Definiëren van een gezamenlijke inrichting van het neerzetten van een 'open community' door de huidige deelnemers van en binnen diverse organisaties. Bijvoorbeeld door zelf inrichten van een community om kennis te delen o.b.v. behoefte en samenwerking te faciliteren, het inrichten van een experimentenkoelkast, om dingen in te laten rijpen..
- Gezamenlijk neerzetten van 'een taal' rondom innovatie (typen en soorten innovatie). Zodra je een gezamenlijke taal hebt, kan je gezamenlijk bouwen en verbeteren.
- Transparant maken van de belangrijkste risico's en uitdagingen bij innovatie

# 8. Waardeketen innovatie

**Definitie waardeketen: Een set activiteiten die een organisatie uitvoert om waarde te creëren voor zijn klant.**

NOVUM

## Kenmerken

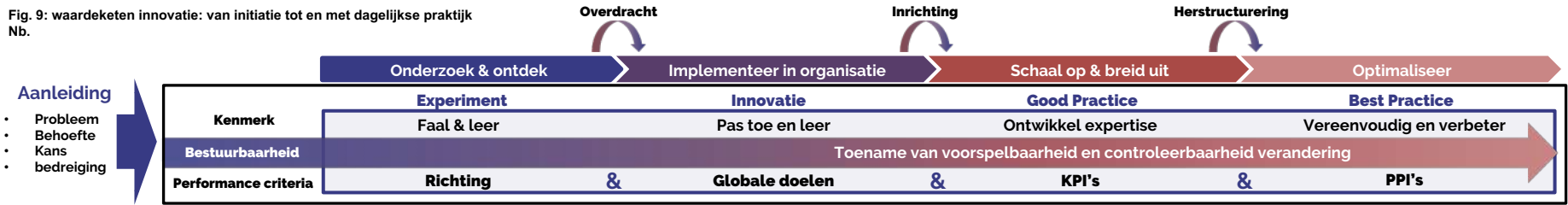
**Ketens zijn erg gefragmenteerd**  
Geen overall regie op langere termijn of waarde op basis van externe impact.

**Doelen** worden jaarlijks gesteld door de organisatie. De doelen voor innovatie worden per fase gedefinieerd.

**Financiering** wordt per fase opnieuw vastgesteld, 'onvoorziene innovaties' niet meegenomen

**Governance** van de totale verandering is niet ingericht. Wordt opnieuw draagvlak opgehaald per fase.

Fig. 9: waardeketen innovatie: van initiatie tot en met dagelijkse praktijk  
Nb.



**Overdracht**  
Een experiment kent een laag risico doordat het nog beperkte impact heeft op de organisatie (bijv. lab-omgeving). De overdracht is het moment dat een senior stakeholder in gaat staan voor de risico's en resources beschikbaar stelt, om het in de bestaande organisatie toe te passen.

**Inrichting**  
De inrichting is het structureel laten landen van de voorziene oplossing, op een wijze dat het kan schalen: duurzaam, in de bredere organisatie, het doorontwikkelen van de oplossing, verdere integratie, etc. Procedures worden ontwikkeld om dit op een gecontroleerde en georganiseerde wijze te kunnen realiseren.

**Herstructurering**  
Om de oplossing te optimaliseren, wordt er een vereenvoudigingsslag gemaakt. Door brede en diepe doorontwikkeling, zijn er diverse lessen geleerd en kunnen inefficiëntie eruit worden gehaald. De kennis wordt generiek, waardoor de werkwijze kan worden gevangen in werkinstructies.

Organisatie	Project	Leverancier
Leveren van optimale bedrijfsvoering & dienstverlening door borgen van continuïteit en relevantie	Leveren van succesvolle verandering (tijd, geld, kwaliteit)	Optimaliseren van het bedrijfsresultaat, opbouwen van eigen kennis & vasthouden klanten (hoge omzet vs lage kosten)

## Conclusie

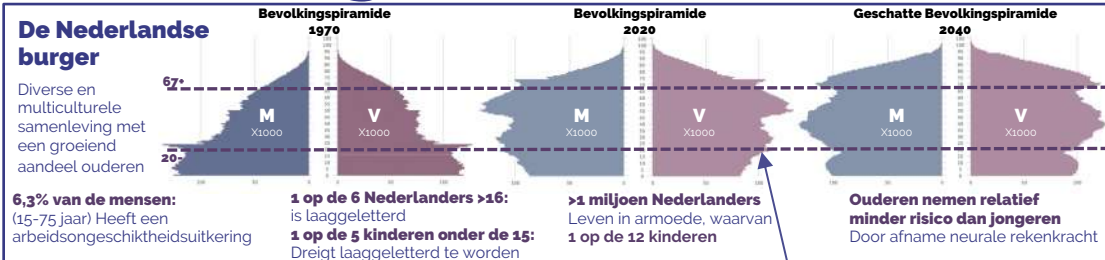
- Keten voor voortbrengen van experiment, innovatie naar de staande organisatie is versnipperd. Hierdoor verloopt implementeren en schalen lang of vindt in zijn geheel geen doorgang. De Financiering is per fase, nieuwe governance inrichting per fase, nieuwe doelstellingen per fase. Hierdoor moet er telkens opnieuw draagvlak worden opgehaald. Wie is de klant?
- Experimenten en Innovaties worden bestuurd met een operationele bril. Veelal omdat de definitie van succes niet helder is en de verwachtingen niet stroken met hetgeen geleverd wordt. Hierdoor sneuvelen innovaties, omdat er op voorhand geen voorspelbaar plan kan liggen. Vanwege het feit dat het als falen wordt gezien, is men ook niet snel geneigd om de lessen te delen. Het wordt wel gedaan, maar beperkt en incidenteel en leidt niet tot een gezamenlijke standaard. Er gaan zo kostbare en waardevolle kansen en lessen verloren.
- De schakels van de innovatieketens worden bestuurd met de verwachting van een operationele keten, zonder regie over de keten.
- Geen totale budgetallocatie. Zelf als iets waarde heeft voor de organisatie, kan door wijze budgettering uiteindelijk innovatie worden geblokkeerd. (Schalen en implementeren is lastig. De operatie heeft voornamelijk belang bij efficiency winst. Business cases worden voornamelijk ontwikkeld met een interne blik, door de wijze waarop men georganiseerd is.)
- Deze keten is niet als zodanig gedefinieerd binnen de overheid, daardoor kan het lijken alsof succesvolle trajecten, toch gefaald zijn. Door onjuiste verwachtingen, geen betrokkenheid van de juiste mensen of het niet in de bestaande planingsstructuur past.

## Kansen

- Gezamenlijk een platform inrichten rondom de ontwikkeling en het delen van standaarden, voor bijvoorbeeld:
  - Een schaalbaarheidsmodel, om meer innovaties succesvol de waardeketen door te leiden, op basis van de inzichten hoe we tot impactvolle, schaalbare oplossingen kunnen komen. op basis van kernproblemen en niet vanuit eigen innovatiescope. Om tot duurzame, impactvolle realisaties te komen.
  - Capabilities rondom verandermanagement
- Gezamenlijk definiëren van een inrichting van een 'open systeem'. Vb. Ecosysteem, open community, innovatiekoelkast, etc.) Vanuit gezamenlijke uitdagingen en belangen, door creëren van (onderlinge) transparantie. & faciliteren van co-creatie.

# 9. Gedrag: Beeld, mindset en samenstelling

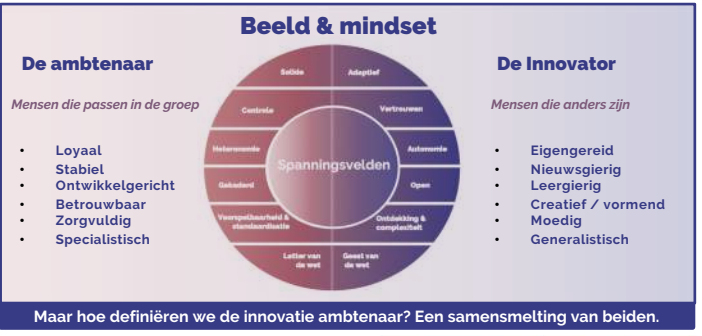
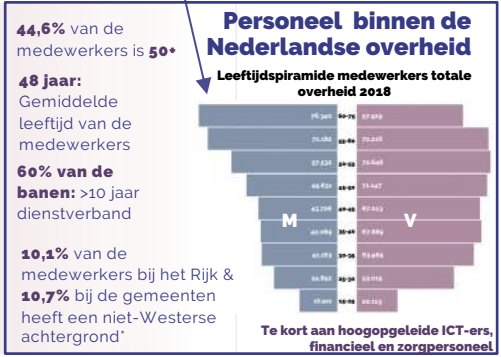
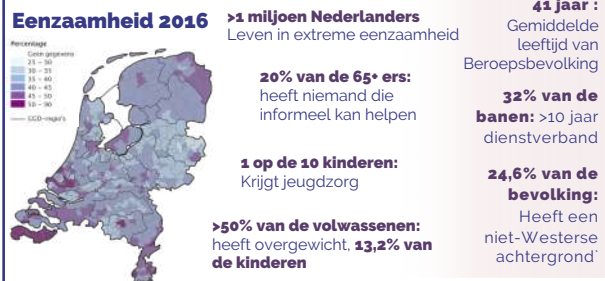
NOVUM



**Bijna 25% van de volwassenen en jong volwassenen:** Heeft slaapproblemen

**1 op 12 huishoudens:** Heeft problematische schulden

**29,8%** van alle werknemers is **50+**



### Clash tussen innovator & het systeem

Beide archetypen vindt je in zowel de innovatielabs als ook in de bestaande organisaties.

Onze hersenen geven voorkeur aan een voorspelbare negatieve uitkomst, boven een onvoorspelbare (mogelijk positieve). Risico's nemen, dus ook verandering, leidt per definitie tot weerstand.

Angst voor verandering is hetzelfde als angst voor verlies. Waarbij mensen wel weer bereid zijn risico's te nemen bij dreigend verlies.



## Conclusie

- Men heeft het in de interviews meerdere malen over risicomijdend gedrag gehad bij besluitvorming. De informele cultuur wordt ook veel genoemd. Formele procedures zijn ingericht, maar deze werken vertragend en blokkerend. Je moet mensen echt kennen om te weten welke paden je moet bewandelen om een richtbaarheid aan een idee te kunnen geven.
- De poldercultuur is niet specifiek voor de overheid 'een probleem', maar voor heel Nederland om in de ontwikkelingen bij te kunnen blijven. Wat ooit de kracht was voor het bouwen aan een stabiele en welvarende samenleving, werkt blokkerend voor innovatie binnen een snel veranderende wereld.
- De leeftijds piramide in Nederland 'bestaat niet meer'. We zijn sterk aan het vergrijzen. Dit heeft zowel impact op het sociale zekerheidsstelsel, de wijze van financiering, innovatiekracht en brengt op middellange termijn beperkingen aan in de participatiesamenleving.
- Relatief lage arbeidsmobiliteit bij de overheid. De mobiliteit neemt sterk af na een leeftijd van 35 jaar en vindt vooral plaats tussen de verschillende organisaties binnen de overheid. Daarnaast zijn er relatief veel oudere medewerkers, ten opzichte van de arbeidsmarkt en relatief de meeste mensen in vaste dienst, waarbij 60% van de medewerkers langer dan 10 jaar in dienst was bij dezelfde werkgever binnen de overheid. De flinke uitstroom de komende jaren van bestaande kennis over hoe dingen tot stand zijn gekomen, wordt ook genoemd als een probleem. Er wordt aangegeven dat de gender Gap is gedicht, maar dat er tegelijkertijd nog veel gedaan wordt om meer diversiteit te brengen.

## Kansen

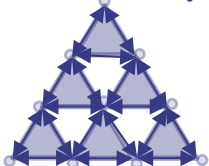
- Belang & kennis van strategisch personeelsmanagement uitwerken, om meer succesvol te kunnen innoveren.
- Innoveren om bij te dragen aan de versteking van strategisch personeelsmanagement & de overheid als interessante werkgever, om tot concrete initiatieven te kunnen komen.
- Gezamenlijk inrichten van een veranderaanpak, om meer innovaties op succesvolle wijze daadwerkelijk te laten landen
- Een oplossing vinden om de echte innovator te beschermen tegen de 'heersende orde'
- Gezamenlijk onderzoeken hoe we de maatschappij in kaart kunnen brengen om in de breedte, preventief te werken (bijv. door simuleren)

"Er zijn veel parallellen te trekken tussen een itoktrentuider en iemand die verandering komt brengen."

# 10. Gedrag: Definitie van succes en werkwijze **NOVUM**

## Vershil in werkwijze

### Gedeelde verantwoordelijkheid



- Gedeelde besluitvorming & verantwoordelijkheid
- Polderen naar consensus

### Sociale domein (lijn)

#### Veel intergelinkte cyclus



Bijvoorbeeld:  
Begrotingscyclus  
Planning & Control Cyclus  
Beleidscyclus

#### Scheiding en spreiding van functie en taken

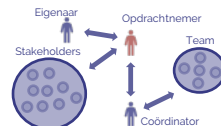


- Experts, deelexperts, adviseurs & uitvoerders
- Hiërarchie in hun expert domein, voornamelijk functionele matrix structuren.
- Handelend op basis van processen en procedures

**Van wet naar loket:** het definiëren van een wet (veelal politiek tot stand gekomen), doorvertaling naar beleid naar inrichting van de uitvoering. Kan komen uit diverse ministeries en conflicteren met enige regelmaat. Recentelijk klinkt er steeds meer geluid om de uitvoering al vroeg in het proces te betrekken, om uitvoerbaarheid te borgen. Men neemt besluiten wanneer de informatie volledig lijkt.

### Innovatie (projecten en verandering)

#### Gemandateerde verantwoordelijkheid



Duidelijk gealloceerd mandaat om besluiten te nemen binnen project (daarbuiten is lastig).

#### Variëteit aan werkwijzen o.b.v. diverse methoden



Bijvoorbeeld:  
Lean, Lean start-up, Design Thinking, o.b.v. portfolio, veelal projectmatig en gecombineerd

#### Allocatie van rollen en verantwoordelijkheden



- Dynamische samenwerkingsvormen
- Rol onafhankelijk van de functie.
- Handelend op basis van doel en inzicht

**Van idee naar burger:** Het initiëren van een idee, oplossen van een probleem, verbeteren van een oplossing tot en met het effect van de implementatie. Bij voorkeur wordt de burger al vroeg betrokken in het proces en gehandeld obv voldoende informatie. Vervolgens zullen alle interne barrières en hordes genomen moeten worden om de innovatie bij de burger te krijgen. Welke in het publieke domein meer en groter zijn, dan in de private sector.

## Definitie van Succes

### Innovatie

- Geen eenduidige definitie van succes zonder een eenduidige definitie van innovatie
- Impact werd gegeven als criterium, echter bij een experiment geldt impact niet als criterium. Daarom werd er bij succesvolle projecten, geen succes ervaren

### Sociale Zekerheid

- Naar tevredenheid van de minister
- Foutloze operatie, efficiënte organisatie
- Definitie van succes is afhankelijk van de persoonlijke doelstellingen op basis van de functie, positie, ontwikkeling en de uitvoering van de taken.

### De burger

- De definitie van succes is afhankelijk van de verwachting, sociale positie en behoefte van de burger
- Dermate veel differentiatie en onduidelijkheid in wat de burger zou mogen verwachten en wat er van de burger wordt verwacht

## Conclusie

- Binnen het sociale domein zie je een sterke taak en wet gerichte inrichting, waarbij er vanuit de innovatie de drang is om de gebruiker centraal te stellen
- Mensen willen individueel externe waarde toevoegen, maar zitten collectief vast in het systeem.
- Een wet heeft een specifiek doel gehad, waarom deze in het leven is geroepen. Dit doel kan decennia tot eeuwen geleden gedefinieerd zijn, waarbij de letter in de huidige context, niet meer aansluit op het doel, binnen de context uit het verleden gesteld. Men ziet een beweging van uitvoerende werkwijze van de letter naar de wet, naar het doel van de wet.
- Omdat het mandaat veelal enkel gegeven kan worden binnen de afdeling, is het mogelijk om succesvol te zijn in het opleveren van experimenten. Zodra je de organisatie ingaat of daarbuiten komt, kom je in een speelveld van besturingsdriehoeken terecht, waar het lastig is om mandaat 'te verzamelen', daar er al geen eenduidige verantwoordelijkheid is belegd. Dit maakt het lastig een oplossing geïmplementeerd te krijgen.

## Kansen

- Duidelijkheid verschaffen in wat de burger mag verwachten van het domein en domein van de burger
- Gezamenlijk de mogelijkheden van co-creatie onderzoeken (burger, gemeenten, Rijk, ZBO's, marktpartijen)
- Duidelijk definiëren van meetbare succescriteria voor innovatie (o.b.v. de geformuleerde definities en schaalbaarheidsmodel)
- Gezamenlijk ontwikkelen van Best-practices op het gebied van innovatie
- Bespreekbaar maken van de schade van polderen voor innovatie (polderen is iets anders dan iedereen meenemen)

# 11. Waarde Novum

## Novum heeft een missie: “Grenzen doorbrekend zorgen wij voor een zeker bestaan”.

Deze missie wordt door de teamleden sterk gevoeld en bevat een aantal elementen;  
**Novum zoekt de grens op in onze acties.** Van wat er mogelijk is, wat er mag en de grens van de organisatie.  
**De missie is gekoppeld aan die van de SVB, namelijk het zorgen voor een zeker bestaan.** Daarmee is de link naar het sociale domein gelegd, maar is ook uitgesproken dat er daadwerkelijk dingen ontwikkeld worden om dit te realiseren.

### Waarde

De resultaten uit het onderzoek heeft Novum op twee manieren inzichten opgeleverd:

- A) Welke kansen liggen er voor Novum om haar missie te bereiken?
- B) Wat voegt systeemdenken toe aan de methodes die Novum toepast?

#### A) Kansen in het domein

1. De analyse geeft Novum **handvatten om de strategie voor komende jaren te bepalen op basis van de kansen.** Zo kan Novum zelf inschatten welke acties het meest effectief zijn om de missie te bereiken.
2. Er liggen veel kansen op binnen het speelveld innovatie in de sociale zekerheid. De opgehaalde input **geeft inzicht in welke thema's daar relevant zijn en welke behoeftes er bij andere teams in dit domein zijn.** Hier kan binnen het bestaande netwerk snel actie op ondernomen worden.
3. Om **innovatie in het sociale domein** te stimuleren zijn er ook **op bestuurlijk niveau kansen.** Deze kansen zijn geïdentificeerd en kunnen bij de juiste personen aangedragen worden.
4. De systeemanalyse geeft een **inzicht in principes en spanningsvelden in het sociale domein.** Dit helpt voor Novum om **het systeem beter te begrijpen** en kan ook worden gebruikt om de uitdagingen van Novum beter begrijpelijk te maken buiten het team.

Kortom, de inzichten in het systeem helpen om een meer verbindende rol te pakken.

#### B) De denkwijze en methode

Naast de inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd, zijn er ook elementen uit de aanpak die voor de aanpak van Novum van toegevoegde waarde zijn.

1. Het breed organiseren van interviews
2. gebruikte canvassen zijn handig om in de toekomst bij nieuwe uitdagingen toe te passen om zo de context achter het probleem beter te begrijpen.