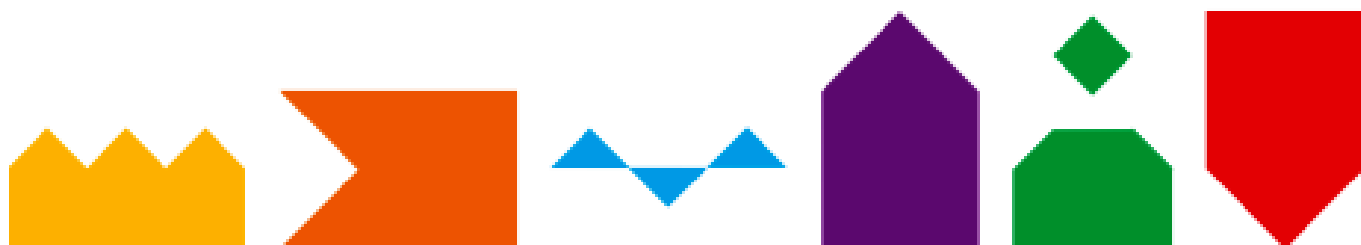


**LEREN  
VAN DE  
BESTE  
OVERHEIDS  
ORGANISATIES  
2014-2017**



Dit document is opgesteld in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Auteurs:

Justien Dingelstad

Wendy Yan

Marije Huiting

Zomer 2018



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



Vereniging  
voor  
OverheidsManagement

# INHOUDSOPGAVE

---

INLEIDING

[pagina 3](#)

OVERZICHT ORGANISATIES

[pagina 7](#)

CASUSBESCHRIJVINGEN

[pagina 9](#)

ANALYSE CASUSSEN

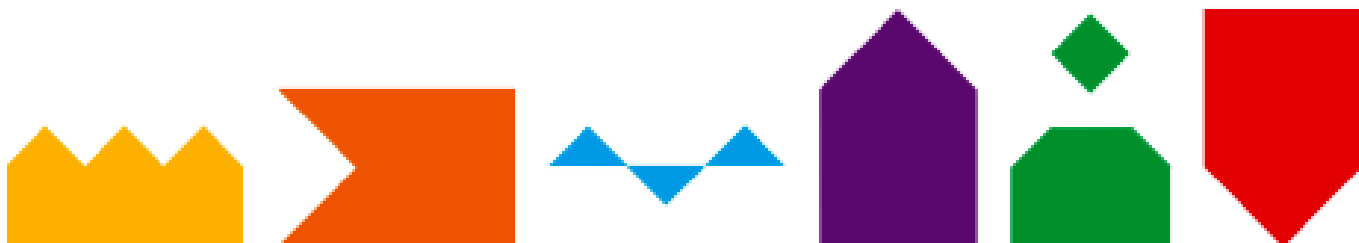
[pagina 40](#)

ANALYSE INNOVATIE

[pagina 43](#)

BIJLAGEN

[pagina 45](#)



# **INLEIDING EN VERANTWOORDING**

## INLEIDING

---

Sinds 2014 wordt jaarlijks de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar georganiseerd door de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM) met ondersteuning van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). In deze verkiezing staat de zoektocht naar innovatieve oplossingen en excellent presterende overheidsorganisaties binnen de Nederlandse publieke sector centraal. Zo creëert de verkiezing een platform waarbij goede praktijkvoorbeelden en initiatieven een podium krijgen en als inspiratie kunnen dienen aan eenieder die zoekt naar manieren om het functioneren van publieke organisaties te verbeteren. Het doel van de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie is dan ook het vergroten van transparantie en het delen van kennis. Vanuit deze doelstelling is ook de wens ontstaan om de goede praktijkvoorbeelden en initiatieven op een informatieve wijze te beschrijven en te ontsluiten, gebundeld tot het document wat voor u ligt.

Dit document is bedoeld als inspiratie. Inspiratie om te verbeteren, om te innoveren, maar ook om gemotiveerd te worden door de verhalen van de dertien zeer diverse finalisten van de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie 2014-2017. Per finalist is een beschrijving gegeven van de organisatie en waar deze zich ten tijde van de deelname mee bezighield. Vervolgens zijn inzichten uit deze beschrijvingen in twee analytische hoofdstukken samengebracht: één gericht op de criteria aan de hand waarvan de finalisten zijn beoordeeld door de jury, één gericht op innovaties en de manier waarop de finalisten zich hebben beziggehouden met innoveren.

## VERANTWOORDING

---

### ***Werkwijze Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar***

Voor de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar kunnen organisaties met een publieke functie en die hoofdzakelijk door publiek geld worden gefinancierd zichzelf nomineren of genomineerd worden door een externe partij. De kandidaten worden vervolgens gevraagd om een inzending te sturen, bestaande uit een overtuigend verhaal van de organisatie waaruit blijkt dat de deze een voorbeeld is voor anderen. Dit overtuigende verhaal moet vervolgens worden uitgewerkt aan de hand van de criteria<sup>1</sup> waarop de kandidaten beoordeeld zullen worden. Door een selectiecommissie worden de tien beste organisaties voorgeselecteerd en ter beoordeling voorgelegd aan de jury. Sinds 2018 worden de beste tien beste inzendingen uitgenodigd om hun organisatie te pitchen aan de jury waarna de jury de drie finalisten bekend maakt. Bij deze drie finalisten (vier in 2014), wordt een werkbezoek afgelegd door de jury. Op basis van de nominatie, de inzending en het werkbezoek wordt vervolgens een winnaar gekozen die zich de beste overheidsorganisatie van het jaar mag noemen.

### ***Samenstelling document***

Bij het samenstellen van dit document is de centrale vraag geweest 'Hoe kan de casuïstiek van de finalisten van de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie 2014-2017 op een gestructureerde, informatieve wijze worden samengevoegd?' Doelstelling was het maken van een toegankelijk, inspirerend overzicht, aan de hand van de inzending van de finalisten. De inzending betreft

---

<sup>1</sup>In de jaren 2014, 2015 en 2016 stonden de volgende tien selectiecriteria centraal: missiegedrevenheid, effectiviteit, kostenbewustzijn, betrouwbaarheid, deskundigheid, openheid, leervermogen, werkgeverschap, veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid. Vanaf 2017 zijn de criteria samengevoegd tot de volgende zeven selectiecriteria: onderscheidend vermogen, missiegedrevenheid, effectiviteit, de basis aantoonbaar op orde, leervermogen, veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid. Vanaf 2017 wordt daarnaast meer nadruk gelegd op onderscheidend vermogen: dit criterium helpt verbinding te leggen tussen de andere criteria.

documenten die door de organisatie zelf aangeleverd zijn, bedoeld om de jury te overtuigen. Bovendien betreft het dus finalisten die op basis van een eigen nominatie of een nominatie door een externe partij tot finalist gekozen zijn. De methodologische verantwoording voor de totstandkoming van het document kunt u vinden in bijlage I.

### ***Opbouw casusbeschrijvingen***

De casusbeschrijvingen vormen het hart van dit document. Alle dertien finalisten zijn op een systematische en uniforme wijze beschreven. Eerst wordt een korte beschrijving van de organisatie weergegeven. Vervolgens worden organisaties beschreven aan de hand van de volgende thema's: *openheid, intern leervermogen, werkgeverschap, veerkracht, maatschappelijke betrokkenheid, netwerksamenwerking* en *externe kennisdeling van de organisatie*. Deze thema's komen grotendeels overeen met de selectiecriteria van de VOM in de verkiezing<sup>2</sup>, aangevuld met enkele thema's die sterk naar voren kwamen uit de geanalyseerde documenten. Zo werken de organisaties veel samen met andere organisaties en wordt op allerlei manieren kennis gedeeld met samenwerkingspartners en het bredere publiek. Om deze relevante aspecten van de casuïstiek voldoende in beeld te brengen zijn de thema's 'netwerksamenwerking' en 'externe kennisdeling' toegevoegd. Ten tweede wordt beschreven hoe de organisatie innoveert en worden voorbeelden van innovaties gegeven. Zoals zal blijken uit de casusbeschrijvingen is innovatie een randvoorwaarde voor overheidsorganisaties om voorop te kunnen (blijven) lopen. Publieke organisaties worden tegenwoordig aangesproken op hun innovatievermogen en innovatiekracht, om in te kunnen blijven spelen op tendensen en ontwikkelingen in de samenleving. Tot slot wordt specifiek ingegaan op de authenticiteit van de organisatie. Dit laatste is toegevoegd om specifiek het authentieke kenmerk van de organisatie te kunnen benadrukken, dat mee heeft gespeeld in het succes van de organisatie.

### ***Analyses van casuïstiek***

Het document wordt afgesloten met twee overkoepelende analyses. In de eerste analyse worden per thema algemene lijnen die naar voren komen uit de verschillende casusbeschrijvingen gebundeld. In de tweede analyse worden de innovatie secties van de casusbeschrijvingen geanalyseerd, verrijkt met wetenschappelijke literatuur. Het doel van deze twee analyses is om algemene lijnen en lessen te halen uit de casuïstiek, ter inspiratie voor de lezer.

## **LEESWIJZER**

Dit document is bedoeld voor eenieder die zoekt naar manieren om het functioneren van publieke organisaties te verbeteren, van beleidsmakers tot beleidsuitvoerders, van managers tot medewerkers. Dit document bevat een aantal functionaliteiten om te leesbaarheid te bevorderen. Zo begint het document op pagina 7 met een weergave van de verspreiding van alle finalisten in een kaart van Nederland. Hierbij worden de basisgegevens bestuurslaag, type, aantal medewerkers en paginanummer weergegeven. Dit overzicht kan gebruikt worden om als lezer gemakkelijk een organisatie van vergelijkbaar type, bestuurslaag, grootte, geografische locatie etc. te vinden. Hierna volgen de systematische casusbeschrijvingen van de dertien finalisten vanaf pagina 8, olopend per jaar van deelname. Het volgende onderdeel is de analyse van de algemene lijnen gebaseerd op de

---

<sup>2</sup> De auteurs hebben er voor gekozen om de criteria deskundigheid, betrouwbaarheid, kostenbewustzijn, effectiviteit en missiegedrevenheid niet per organisatie te beschrijven. Uiteraard zijn dit belangrijke criteria in de jurering, maar uit de geanalyseerde documenten blijkt dat dit eerder voorwaardelijke criteria zijn om tot finalist bestempeld te worden dan dat het criteria zijn waarop organisaties zich daadwerkelijk onderscheiden.

individuele casusbeschrijvingen vanaf pagina 39. Bij elk besproken thema worden sprekende voorbeelden van finalisten genoemd, zodat de lezer bij behoefte aan meer informatie over dat specifiek thema de casusbeschrijving van deze finalist kan terugzoeken. De innovatieanalyse op pagina 43 is op dezelfde manier opgebouwd. Als laatste zijn er twee teksten toegevoegd als bijlagen, te vinden vanaf pagina 44. Ten eerste is dit een uitgebreidere methodologische verantwoording en ten tweede is er een overzicht te vinden van invloedrijke innovatietheorieën.

Dit document kan op verschillende wijzen worden gelezen. Er kan gekozen worden om het document in chronologische volgorde als geheel te lezen, maar alle onderdelen kunnen ook los van elkaar of in andere volgorde gelezen worden. Hiermee hopen de auteurs de lezer zoveel mogelijk specifieke inspiratie te kunnen bieden om te kunnen verbeteren, te innoveren en om gemotiveerd te worden van de casuïstiek.

Veel leesplezier gewenst!

# **OVERZICHT ORGANISATIES**





  
 Regionaal  
 Uitvoeringsorganisatie  
 450 medewerkers  
[P.11](#)

  
 Regionaal  
 Uitvoeringsorganisatie  
 800 medewerkers  
[P.13](#)

  
 Nationaal\*  
 Uitvoeringsorganisatie  
 8800 medewerkers  
[P.15](#)

  
 Lokaal  
 Gemeente  
 1200 medewerkers  
[P.17](#)


  
 Nationaal  
 Uitvoeringsorganisatie  
 1990 medewerkers  
[P.20](#)

  
 Nationaal  
 Uitvoeringsorganisatie  
 1250 medewerkers  
[P.22](#)

  
 Regionaal  
 Samenwerkingsverband  
 200 medewerkers  
[P.24](#)

  
 Regionaal  
 Samenwerkingsverband  
 2200 medewerkers  
[P.27](#)

  
 Nationaal\*  
 Uitvoeringsorganisatie  
 2090 medewerkers  
[P.29](#)

  
 Lokaal  
 Gemeente  
 1250 medewerkers  
[P.31](#)

  
 Nationaal\*  
 Uitvoeringsorganisatie  
 1250 medewerkers  
[P.34](#)

  
 Regionaal  
 Samenwerkingsverband  
 20-25 medewerkers  
[P.36](#)

  
 Regionaal  
 Samenwerkingsverband  
 500 medewerkers  
[P.38](#)

\*Hoofdvestingen weergegeven op de kaart

**CASUS**

**BESCHRIJVINGEN**

**2014**

## JEUGDBESCHERMING REGIO AMSTERDAM



- Aantal medewerkers: 450
- Domein: Zorg en veiligheid (van het kind)
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Zelfstandig bestuursorgaan
- [www.jeugdbescherming.nl](http://www.jeugdbescherming.nl)

Het doel van Jeugdbescherming Regio Amsterdam is dat ieder kind nu en in volgende generaties veilig op kan groeien. In 2014 bestond de regio waarin de organisatie werkzaam was uit 16 gemeenten. Hierin werden bijna 4.000 gezinnen met ruim 10.000 kinderen ondersteund. Dit zijn gezinnen waarover ernstige zorgen zijn over de veiligheid van de kinderen en waarbij de gezinnen niet goed in staat zijn en/of niet bereid zijn om de veiligheid van de opgroeiende kinderen te garanderen.

### **Thema's**

#### Openheid

Jeugdbescherming Regio Amsterdam is transparant over haar werkwijze en resultaten. Op de website worden documenten gepubliceerd waarin verantwoording wordt afgelegd over onder andere kosten, kwaliteit, samenwerking en resultaten.

#### Intern leervermogen

Jeugdbescherming Regio Amsterdam liep tegen een aantal problemen aan, zoals het vroegtijdig uitvallen van cliënten tijdens de interventie, het gebrek aan gezinsbrede steun en het feit dat niet altijd de best mogelijke interventies zijn gedaan vanuit de zorgaanbieders. Daarom stelde zij zichzelf een nieuwe missie: ieder kind veilig! Deze missie is de fundering geworden voor verbeteringen op uitvoerend en faciliterend niveau. Deze verbeteringen zijn teweeg gebracht door eigentijdse mobilisatie van zowel bottom-up als top-down leervermogen vanuit de professionals. Hiermee is een nieuwe werkwijze geformuleerd en geïmplementeerd. Waar voorheen soms sprake was van verkokering wordt nu integraal gewerkt. Deze

nieuwe werkwijze sluit aan bij de behoeften van zowel het gezin als de organisatie. De werkwijze blijft in ontwikkeling en wordt nog steeds door zowel medewerkers als management ter discussie gesteld. Om te blijven leren is de directie sterk verbonden aan de uitvoering, door bijvoorbeeld mee te gaan in de praktijk en hier samen met werknemers te leren over wat beter kan, om de werkwijze zo goed mogelijk bij de behoeften van het kind en gezin aan te laten sluiten.

#### Werkgeverschap

Het ondersteunen en faciliteren van werknemers in hun nieuwe werkwijze staat bij de organisatie centraal. Dit is terug te zien in de gehele organisatie: alles is erop toegerust zodat werknemers van huis uit kunnen beginnen en zo snel mogelijk naar het gezin toe kunnen gaan. Hierbij gaat het om het faciliteren van maximale flexibiliteit. Voorbeelden hiervan zijn de aanwezigheid van lockers, OV-chipkaart en creditcard voor reiskosten, het uitrusten van het personeel met laptops en smartphones en auto's die altijd klaar staan. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers meer tijd besteden aan gezinnen, de werkwijze als prettig ervaren, meer reflecteren op hun werk en dit leren verbeteren. Daarnaast is er een daling van het ziekteverzuim.

#### Veerkracht

Zoals hierboven beschreven, heeft Jeugdbescherming Regio Amsterdam in 2014 als antwoord op de gesignaleerde problemen in de werkwijze en uitkomst van de organisatie een nieuwe manier van werken ontwikkeld: de gezinsgerichte en systeem-gerichte werkwijze. In deze werkwijze wordt ieder gezin door één gezinsmanager begeleid. Deze maakt samen met het gezin één plan waarin de veilige ontwikkeling van de kinderen centraal staat. Dit is het plan van het gezin zelf, in de taal van het gezin zelf. De gezinsmanager zorgt dat de best mogelijke hulp in de vorm van begeleiding en zo nodig behandeling wordt ingezet. Hiermee is een diepgaande verandering van de werkwijze en cultuur doorgevoerd, die heeft geleid tot grote prestatieverbetering en een grote stijging in de tevredenheid van de werknemers. Zo is het aantal ondertoezicht-

stellingen met 50% afgenomen en het aantal gedwongen uithuisplaatsingen is zelfs met 60% afgenomen. Dit tegen een landelijke trend van 3%.

**Maatschappelijke betrokkenheid**  
Geïnspireerd door de missie is bij de nieuwe werkwijze op uitvoerend niveau gekeken hoe de gezinnen het best kunnen worden geholpen. Hierdoor sluit de hulp beter aan bij de krachten van het gezin en hun netwerk. De gezinnen zelf zien dit ook en staan daardoor meer open voor hulp.

**Netwerksamenwerking**  
Vanaf 1 januari 2015 heeft Jeugdbescherming Regio Amsterdam contracten voor zeker 2 jaar met alle 16 gemeenten in het werkgebied afgesloten. Jeugdbescherming Regio Amsterdam voert in samenwerking met de lokale wijkteams intensief case management uit voor gezinnen die niet willen en/of niet kunnen meewerken aan de noodzakelijke verbetering van de veiligheid van hun kinderen. Wanneer dat nodig is, werkt Jeugdbescherming Regio Amsterdam (als Gecertificeerde Instelling voor Jeugdbescherming en Jeugdreclassering) daarbij nauw samen met de Raad voor de Kinderbescherming, de gemeente, politie en justitie. Ook wordt nauw samengewerkt met de gemeente Amsterdam. Elke kwestie die een barrière kan vormen voor het direct helpen van het kind wordt hier besproken.

**Externe kennisdeling**  
De langetermijneffecten van de nieuwe werkwijze en aanpak worden onderzocht in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam. Deze kennis wordt gedeeld in de destijds nieuwe opgerichte 'Jeugdbescherming Akademie'. Hierin wordt zowel praktijkgericht- als wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de veilige ontwikkeling van kinderen, als ook kennis en praktijkervaringen gedeeld. Deze kennis wordt ook gedeeld met andere gemeenten tijdens werkbezoeken. Dit zijn niet alleen andere gemeenten in Nederland; er is ook sprake van internationale kennisdeling en samenwerking met andere landen, zoals Denemarken en

Amerika, die gelijksoortige werkwijzen ambiëren of hanteren.

### **Innovatie**

Jeugdbescherming Regio Amsterdam heeft een diepgaande verandering van haar werkwijze en cultuur doorgevoerd vanuit het oogpunt: het gezin eerst. Waarbij zoals ze dat bij jeugdbescherming zeggen "de bedoeling" centraal staat: "Ieder kind veilig!". Zoals hierboven beschreven hoort hierbij niet alleen een totaal vernieuwde manier van werken, maar ook een nieuwe werkplek die inspireert en de nieuwe merkwaarden uitdraagt. Deze werkplek ondersteunt de nieuwe werkwijze van starten bij het gezin, door de aanwezigheid van bijvoorbeeld lockers en auto's. Dit ondersteunt niet alleen de werknemers beter, het heeft er ook toe geleid dat er 20% in kosten is bespaard, door bijvoorbeeld het aantal kantoorpanden terug te brengen van zeven naar één. Dit bespaarde geld is geïnvesteerd in de gezinsmanagers, waardoor er meer tijd voor de gezinnen kwam, wat ten goede is gekomen aan alle gezinnen. Op deze manier heeft de verandering geleid tot zowel kostenbesparing, als een enorme verbetering van de kwaliteit van het functioneren.

### **Authenticiteit**

Jeugdbescherming Regio Amsterdam heeft met durf en gedrevenheid een diepgaande verandering van haar werkwijze en cultuur doorgevoerd, waarmee efficiëntie en effectiviteit zijn verhoogd. Hierin onderscheidt zij zich in focus, in resultaat, in veranderkracht en in doorzettingsvermogen. Dit alles met als doel om de meest kwetsbaren kinderen in de samenleving te beschermen. Jeugdbescherming regio Amsterdam laat zien dat er ten tijde van de decentralisaties juist ook grote kansen liggen.

## HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER (HHNK)

---

- Aantal medewerkers: 835
- Domein: Milieu, ruimte en water
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Waterschap
- [www.hhnk.nl](http://www.hhnk.nl)

HHNK is als waterschap verantwoordelijk voor de waterhuishouding in Noord-Holland boven het Noordzeekanaal. Dagelijks werkt HHNK aan de bescherming van het land tegen het water, wateroverlast en watertekort, en zorgt voor schoon en gezond oppervlaktewater en voor veilige (vaar)wegen. Dit is noodzakelijk: grote delen van Noord-Holland liggen enkele meters lager dan het water dat hen omringt. Als missie heeft HHNK: “We willen de waterhuishouding in Noord-Holland boven het Noordzeekanaal zo goed mogelijk voor u regelen. Nu en in de toekomst.” Zo wordt er in reactie op klimaatverandering nagedacht over de bewoonbaarheid van de delta in de toekomst, wat is vastgelegd in de Deltavisie, samen met alle partijen die er belang bij hebben. Hierbij staat het algemeen belang, de veiligheid, voorop.

### **Thema's**

---

#### Openheid

Een deskundige en betrouwbare, maar introverte ‘technische-doe’ organisatie was lang het overheersende publieke beeld van HHNK. HHNK realiseerde zich dat deze rol niet echt meer in dit tijdsgewricht past. De directie voelde aan dat de regio een gezamenlijke visie van belanghebbenden nodig had. Binnen de organisatie heerste dan ook het idee: “meer van buiten naar binnen redeneren, denken en doen”. De eerste stap hiertoe was een grootschalige maatschappelijke dialoog – met ruimte voor dilemma's, alternatieve ideeën en oplossingsrichtingen. De dialoog, die resulteerde in de regionale Deltavisie, smaakte zelfs voor alle belanghebbenden naar meer. Alle betrokkenen wilden als volgende stap mee participeren in de ontwikkeling van het regionale waterbeheerplan van HHNK (2016-2021). Bovendien is er een nieuwe website van HHNK waarin invulling wordt gegeven aan de

verantwoordelijkheden als digitale overheid. Hierin staat gemak en service voorop in elk contact met een belanghebbende of burger.

#### Intern leervermogen

Terwijl de maatschappelijke dialoog in volle gang was, creëerde de directie een ‘leerjaar’ waarin nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en andere werkprocessen werden warmgedraaid. Er werd ruimte gemaakt voor een permanente en onderlinge dialoog tussen managers, medewerkers en directie. Hierbij werd ruimte geboden om discussie- en gezichtspunten meteen op tafel te leggen en om individueel en gezamenlijke betekenis te geven aan het 'hoe-en-waarom' van de verandering. Een vast team van medewerkers uit verschillende afdelingen dacht ondertussen met de directie mee. Zo werd het fundament gelegd voor een andere organisatiecultuur, gericht op betrokkenheid, betrouwbaarheid en vooruitstrevendheid.

#### Werkgeverschap

Met de visie “de managers zijn niet de organisatie, maar de werknemers” heeft HHNK zich sterk ingezet op werknemers-participatie. Een cultuurverandering werd ingezet waarmee recht is gedaan aan de enorme inzet en betrokkenheid van de medewerkers. De cultuurverandering manifesteerde zich in het creëren van ruimte voor een permanente en onderlinge dialoog tussen managers, medewerkers en directie. Hierdoor is HHNK van top-down piramide en bureaucratie veranderd naar een organisatie waarin iedereen in de organisatie kan gaan meedenken over het beleid van de organisatie. Daarnaast is ruimte gegeven aan iedereen om te wennen aan de nieuwe structuur. Medewerkers spreken met passie en enthousiasme over de nieuwe werkwijze, waarin samenwerking het sleutelwoord is.

#### Veerkracht

Aangespoord door de provincie, kwam in 2003 de laatste fusiegolf, waarbij zes waterschappen en hun belastingkantoor samen gingen in HHNK. Zes bloedgroepen van 800 medewerkers werden één. Uiteindelijk ging de organisatie op de schop en werd er verhuisd naar één gebouw. Deze metamorfose bereikt

in 2014 zijn hoogtepunt met het Waterprogramma. HHNK besloot vanwege de complexiteit van omgevings-belangen en toekomstbestendig waterbeheer de maatschappelijke dialoog op te zoeken. Voor het einde van het jaar 2014 besluit het bestuur over het Waterprogramma, dat door massale participatie met onze omgeving tot stand kwam.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

Binnen HHNK wordt nagedacht over flexibele en duurzame vormen van waterbeheer. Denk bijvoorbeeld aan een zandige kustversterking aan de dijk tussen Callantsoog en Petten, besloten in overleg met de omgeving, Rijkswaterstaat en provincie Noord-Holland. Hier wordt niet gekozen voor een harde klassieke dijkversterking, maar voor duurzame en dynamische kustversterking waarbij de achterwand onaangetast blijft en de natuur de kans heeft om zich goed te ontwikkelen. In het kader van verantwoording en transparantie denkt HHNK na over hoe de maatschappelijke impact meetbaar kan worden gemaakt.

#### Netwerksamenwerking

HHNK zet zich in om samen met haar omgeving de regio klaar te stomen voor de toekomst. Zo worden bijvoorbeeld burgers, natuurbeschermingsorganisaties, partners uit de landbouw en andere (regionale) overheidsinstanties van harte uitgenodigd om actief bij te dragen aan het Waterprogramma en het uitwerken van elementen hiervan. Dit heeft ertoe geleid dat delen van het Waterprogramma samen met de partners worden uitgewerkt.

#### Externe kennisdeling

HHNK ziet de intensieve samenwerking en kennisuitwisseling met maatschappelijke partners en met de samenleving als noodzakelijk voor het aansluiten op de complexiteit van de samenleving en het realiseren van de maatschappelijke rol van een waterschap. Kennisuitwisseling door middel van het maatschappelijke dialoog zal om deze reden continu worden gevoerd.

### **Innovatie**

Innovatie is een belangrijke randvoorwaarde om als overheidsorganisatie voorop te lopen, aldus HHNK. Dat HHNK zijn taken uitvoert voor de burger, betekent ook dat het zijn taken zo kostenefficiënt mogelijk moet uitvoeren. Het slim inschakelen van de markt is daarbij van groot belang, maar ook innoveren is cruciaal. De innovatiekracht van HHNK ligt onder andere in de maatschappelijke dialoog. Hierdoor blijft HHNK continu op de hoogte van de maatschappelijke relevante processen en kan zij hierop inspelen. De innovatiegerichtheid van HHNK is in 2014 beloond met de Waterinnovatieprijs. Voor het educatieprogramma [www.depoepfabriek.nl](http://www.depoepfabriek.nl) kreeg HHNK de vak- en publieksprijs in de categorie 'Ruimte voor innovatie'.

### **Authenticiteit**

De visie van HHNK om samen met haar omgeving de regio klaar te stomen voor de toekomst en om "meer van buiten naar binnen redeneren, denken en doen", heeft geleid tot bijzondere resultaten. Zo reageerden meer dan driehonderd belanghebbenden op de uitnodiging voor de maatschappelijke dialoog. De eerste reacties op de mini-debatten over waterveiligheid, wateroverlast en zorg voor voldoende schoon, zoet water waren overweldigend. De Deltacommissaris bestempelde het zelfs meteen als een toonbeeld van regionale participatie.

## RIJKSWATERSTAAT

---

- Aantal medewerkers: 8.800
- Domein: Veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid
- Bestuurslaag: Uitvoeringsorganisatie (Regiogericht en landelijk aangestuurd)
- Type organisatie: uitvoeringsorganisatie
- [www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)

Rijkswaterstaat zet zich in voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland, door te werken aan duurzame en vernieuwende oplossingen. Zo werkt Rijkswaterstaat aan het goed in banen leiden van het verkeer, het verbeteren en onderhouden van hoofdvaarwegen (zodat de binnenvaart zich verder kan ontwikkelen tot een milieuvriendelijke motor achter onze transporteconomie en het wegenverkeer ontlast kan worden) en het beschikbaar maken van betrouwbare en bruikbare informatie. Rijkswaterstaat doet dit in samenwerking met regionale overheden, bedrijven en burgers. Rijkswaterstaat is een internationaal toonaangevende organisatie op het gebied van water- en wegenbeheer.

### **Thema's**

---

#### Openheid

Voor zowel het wegennet als de vaarwegen is goede informatie essentieel voor een vlot, veilig en efficiënt gebruik. Rijkswaterstaat heeft de landelijke regie op het scheepvaartverkeer en zorgt voor actuele en betrouwbare informatie over de situatie op de vaarwegen. Klachten en tips van burgers die via verschillende kanalen binnenkomen worden doorgezet naar de operationele medewerkers, zodat ze direct kunnen worden opgelost. Een andere manier waarop Rijkswaterstaat openheid zoekt, is door continu te monitoren hoe de markt denkt over de manier waarop Rijkswaterstaat zijn publiek opdrachtgeverschap invult. Jaarlijks worden er 'marktdagen' georganiseerd, waarop de

organisatie en zijn belangrijkste opdrachtnemers de dialoog met elkaar aangaan.

#### Intern leervermogen

Werkend in de praktijk dienen zich vaak vernieuwende, kansrijke en praktische oplossingen aan. Rijkswaterstaat wil hier optimaal van kunnen profiteren en biedt daarom altijd aan ruimte om te leren vanuit de praktijk. Daarnaast worden tips en klachten van burgers over het functioneren van Rijkswaterstaat continu verzameld. Samen met de gegevens uit de publieksfeedback van gebruikers- tevredenheidsonderzoeken worden hier maandelijkse en jaarlijkse overzichten van gemaakt. Hierin worden de belangrijkste verbeterpunten per netwerk toegelicht en adviezen gegeven over vervolgacties om de gebruikerstevredenheid te vergroten.

#### Werkgeverschap

In de periode 2011-2016 heeft Rijkswaterstaat een ingrijpend veranderingsproces ondergaan. 7900 Medewerkers zijn herplaatst in een nieuwe, procesgerichte organisatiestructuur, met als doel om een organisatie te worden die flexibeler inspeelt op de behoeften van de samenleving. Het nieuwe procesgerichte werken is bedoeld om medewerkers te stimuleren anders te werken. De nieuwe werkhouding wordt KR8 genoemd en is er op gericht medewerkers te stimuleren verspillingen zo veel mogelijk uit de werkprocessen te halen, door ideeën aan te dragen voor efficiëntere werkprocessen, kostenbesparingen en klantgericht werken. Daarnaast vraagt KR8 een nieuwe leiderschapsrol: niet langer 'boven' mensen in een opdracht gevende rol, maar op de werkvloer, 'tussen' de medewerkers. Ondanks de ingrijpende organisatieveranderingen zijn de medewerkers en het management van Rijkswaterstaat in 2014 positief over de manier waarop veranderingen worden doorgevoerd en de medewerkers daarin worden



ondersteund. Ook is het ziekteverzuim laag gebleven.

#### **Veerkracht**

Het veilig, leefbaar en bereikbaar houden van Nederland vraagt om vernieuwende en duurzame oplossingen. Rijkswaterstaat beweegt mee met de veranderingen in de maatschappij, door niet langer vooral de regie te pakken op de uitvoering, maar door steeds meer te ondersteunen op het inrichtingsproces. Hierdoor kunnen burgers, belangengroeperingen en collega-overheden actiever betrokken worden bij de herinrichtingsplannen van hun leefgebied. Ook speelt Rijkswaterstaat in op klimaatverandering. Het project 'Ruimte voor de Rivier' (het herinrichten van het rivierengebied om Nederland beter te beschermen tegen overstromingen) is hier een voorbeeld van.

#### **Maatschappelijke betrokkenheid**

Rijkswaterstaat wil op een verbindende manier samenwerken aan een efficiënter werkende, klantgerichte overheid. De klant staat centraal. Burgers en maatschappelijke partners worden intensief betrokken bij de inrichting van hun leefgebied en hun wensen en belangen worden dan ook meegenomen bij de plannen.

#### **Netwerksamenwerking**

Rijkswaterstaat werkt intensief samen met veel partijen, zoals regionale overheden, bedrijven en burgers. Zo was Rijkswaterstaat in 2014 een nationaal crisismanager en verkeersmanager toen de Nuclear Security Summit (NSS) in Den Haag gehouden werd. Rijkswaterstaat stond voor de uitdaging om in nauwe samenwerking met collega-overheidsorganisaties de meest complexe verkeersoperatie in ons land ooit in goede banen te leiden, wat uiteindelijk ook is gelukt. De NSS laat zien hoe Rijkswaterstaat zich wil neerzetten als organisatie: een organisatie die als een uniform werkende eenheid opereert en verbindend samenwerkt met burgers, medeoverheden, marktpartijen en kennisinstututen.

#### **Externe kennisdeling**

Rijkswaterstaat werkt actief aan een open samenwerkingscultuur waarin kennis wordt gedeeld. Werkend in de praktijk dienen zich vaak vernieuwende, kansrijke, praktische oplossingen aan waarvan Rijkswaterstaat optimaal wil kunnen profiteren.

#### **Innovatie**

Innovaties bij Rijkswaterstaat komen veelal tot stand vanuit samenwerkingen. De open samenwerkingscultuur die Rijkswaterstaat nastreeft houdt niet alleen het delen van kennis in, maar stelt ook vertrouwen centraal. Hierdoor zijn er kansen voor duurzame innovaties en kostenbesparingen die snel doorgevoerd kunnen worden in de praktijk, in samenwerking met opdrachtnemers. Bovendien wil Rijkswaterstaat maximaal profiteren van de innovatiekracht in ons land. De RWS-Innovatieagenda, die in november 2014 is verschenen, wordt ingezet als katalysator daarvoor. Hiermee wordt aan bedrijven en kennisinstellingen duidelijk gemaakt voor welke innovatievraagstukken Rijkswaterstaat in de periode tot 2020 hulp nodig heeft. Ook kunnen partners er hun eigen strategie, agenda en investeringen op afstemmen.

#### **Authenticiteit**

Rijkswaterstaat heeft zich onderscheiden door het innovatieve, baanbrekende en duurzame programma 'Ruimte voor de Rivier'. In dit programma is door gemeenten, provincies en waterschappen volop gewerkt aan een waterveilig rivierengebied, waardoor ons land op een duurzame manier wordt beschermd tegen overstromingen. Ook zijn vanuit dit programma nieuwe natuur- en recreatiemogelijkheden ontstaan en zijn woningen en boerderijen op terpen gebouwd, zodat polderbewoners kunnen blijven wonen en werken in overstroombaar gebied.

## **GEMEENTE ZAANDSTAD**

---

- Aantal medewerkers: circa 1200
- Domein: Gemeente
- Bestuurslaag: Lokaal
- Type organisatie: Gemeente
- [www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)

Zaanstad is een gemeente in de provincie Noord-Holland. De gemeente staat in de lijst van grootste gemeente van Nederland op de 16de plaats, met ruim 153.000 inwoners. Zaanstad werkt met het volgende motto: "We denken niet in blauwdrukken, maar leren door te doen". Kenmerkend voor de gemeente is dan ook de stappen die zij hebben ingezet tot bevordering van de fysieke en sociale ontwikkeling van de stad, bijvoorbeeld in de gedurfde ontwikkeling van het stadshart en de stappen die zijn gezet met de decentralisaties in het maatschappelijk domein. In de gemeentelijke organisatie is één algemene dienst, met sectoren die als portefeuilles aan directeuren zijn gekoppeld. Hiermee is er gekozen voor concernsturing en kan de structuur makkelijk meebewegen met de opgaven waar de organisatie aan werkt. Vervolgens zijn stappen genomen tot het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie, bijvoorbeeld door het samenvoegen van twee domeinen (Openbare Ruimte en Dienstverlening & Veiligheid).

### ***Thema's***

---

#### **Openheid**

Zaanstad bevordert openheid door middel van communicatie. Communicatie verbindt namelijk de verwachtingen van de samenleving met de bedoelingen van de gemeente. In 2013 heeft de gemeente de communicatiemethodiek 'Op zijn Zaanse' ontwikkeld. Deze methodiek helpt de organisatie om de samenleving als uitgangspunt te nemen van haar handelen. Ook het gebruik van tools, zoals de omgevingsanalyse, en methodieken zoals Factor C, ondersteunen communicatie en het van buiten naar binnen denken.

#### **Intern leervermogen**

Zaanstad wil een lerende organisatie zijn waarin leren plaatsvindt in het werk. Ten eerste wordt de gewenste leiderschapsstijl en aansturing versterkt via het programma inspirerend leiderschap. De accenten van dit programma zijn: coachend leiderschap, wederzijds commitment, sturen op juiste matching van mens en werk en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Naast aandacht voor leiderschap heeft Zaanstad aandacht voor het gesprek over hoe het werk plaatsvindt. Via de Zaanlabs, een intern platform voor en door medewerkers, worden experimenten en dilemma's uit de praktijk tussen collega's uitgewisseld. Naast de Zaanlabs is ook gestart met het traject 'Goed Werk' waarbij gesprekken tussen medewerkers worden gehouden om medewerkers een gemeenschappelijke taal te laten ontwikkelen en tot afstemming te laten komen over wat goed werk in een bepaalde context behelst.

#### **Werkgeverschap**

De veranderende rol van de overheid ten opzichte van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties vraagt medewerkers steeds vaker als verbinder, netwerker, facilitator en procesbegeleider te werken. Om de ontwikkeling van medewerkers hierin te ondersteunen is gekozen voor het ontwikkelen van een samenhangende aanpak in het in het Strategisch opleidingsplan (2014). Door bijvoorbeeld wederzijds commitment te bevorderen op de werkvloer wordt ruimte en vertrouwen geboden om aangesproken te kunnen worden op prestaties. Diversiteit en afwisseling van werkzaamheden is daarnaast gestimuleerd om het werk leuk en uitdagend te maken. "Werken voor Zaanstad betekent, werken aan complexe en maatschappelijk relevante vraagstukken, met veel eigen verantwoordelijkheid in een dynamische omgeving en een modern stadhuis".

#### **Veerkracht**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de gemeente Zaanstad een veerkrachtige organisatie is. Zo laat onderzoek zien dat Zaanstad voldoende buffer heeft om effecten van externe schokken op te vangen, relatief

beschikt over een hoog percentage organisatie-flexibiliteit en constant bezig is met het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid van de organisatie. Daarnaast zijn medewerkers zich ook meer bewust van de behoefte aan wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie, wat wordt geïllustreerd door de relatief hoge interne doorstroom bij vervulling van vacatures.

**Maatschappelijke betrokkenheid**  
Zaanstad zet zich in voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Zo zet Zaanstad als voorbeeld werkgever de Social Return-norm in om een bijdrage te leveren aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Andere werkgevers in de regio worden door Zaanstad actief benaderd om hetzelfde te doen. Daarnaast heeft Zaanstad een duurzaam en lokaal inkoopbeleid. Van opdrachtnemers wordt gevraagd hieraan een bijdrage te leveren. Op deze punten scoort de gemeente relatief hoog ten opzichte van andere gemeenten. Binnen Zaanstad zijn daarnaast ook relatief meer vrouwelijke leidinggevers (42% tegenover 28% in vergelijkbare gemeenten).

**Netwerksamenwerking**  
Bij de gemeente Zaanstad worden samenwerkingspartners betrokken bij de programmabegroting, bijvoorbeeld bij de opzet van de programmabegroting 2015. Hierin worden activiteiten en prestaties (inclusief budgetten) gekoppeld aan beoogde maatschappelijke effecten. Daarnaast is er sprake van een sterke samenwerkingsrelatie tussen Zaanstad en Amsterdam op gebied van het integriteitsbeleid, die zelfs op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl) wordt genoemd als 'best practice'.

**Externe kennisdeling**  
Externe kennisdeling vindt onder andere plaats met andere gemeenten. Zaanstad deelt bijvoorbeeld de opgebouwde kennis met betrekking tot haar duurzame inkoopbeleid, waarmee zij relatief vroeg begonnen is, met andere gemeenten. Zaanstad geeft aan dat de organisatie nieuwsgierig is naar wat zij van

anderen kunnen leren en geven anderen graag een kijkje bij hen in de keuken.

### **Innovatie**

Met visie, lef en innovatiekracht speelt Zaanstad in op de ontwikkelingen. Deze punten zijn vooral goed zichtbaar in aansprekende projecten die Zaanstad heeft uitgevoerd. Als voorbeeld de gedurfde vernieuwing van het stadshart. De gemeente heeft hierdoor een nieuw gezicht gekregen waarbij zowel esthetisch als symbolisch en cultureel opzicht de neuzen dezelfde kant op staan. Ook is de innovatieve kracht van de gemeente goed zichtbaar in de voorbereiding op de decentralisaties in het maatschappelijk domein. Als laatst zijn de eerder genoemde communicatie methodiek 'Op zijn Zaan', het gebruik van tools in de communicatie naar buiten (omgevingsanalyse, methodieken zoals Factor C), en de ontwikkeling van Zaanlab, onderdelen die Zaanstad een innovatieve overheidsorganisatie maken.

### **Authenticiteit**

De gemeente Zaanstad kenmerkt zich als een sterke gemeente die de afgelopen jaren enorme sprongen heeft gemaakt in de fysieke en sociale ontwikkeling van de stad. De interne organisatie zit goed in elkaar waardoor in de Gemeente Zaanstad met veel enthousiasme en bevologenheid gewerkt wordt aan een leefbare gemeente. De wijze waarop de organisatie omgaat met de uitdagingen van de decentralisaties in het sociale domein kan als een voorbeeld voor Nederland gelden. De inwoners en partners van Zaanstad zien de resultaten. Ook landelijk wordt Zaanstad in benchmarks, kennisplatforms en de media genoemd als voorloper.

**2015**

# CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK (CBS)



- Aantal medewerkers: circa 2000
- Domein: Statistiek
- Bestuurslaag: Landelijk
- Type organisatie: Zelfstandig bestuursorgaan
- [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

CBS heeft als taak het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie en het bevorderen van de statistische informatievoorziening van de overheid. Naast deze verantwoordelijkheid voor de nationale (officiële) statistieken, is CBS ook belast met de productie van Europese (communautaire) statistieken. CBS gaat in op de behoeften van de samenleving en publiceert informatie die gaat over onderwerpen die mensen in Nederland raken. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen als economische groei en consumentenprijzen, maar ook criminaliteit en vrije tijd. De rijkdom aan informatie wordt vervolgens gedeeld met andere overheden, politiek, wetenschap, media en het bedrijfsleven. CBS maakt het mogelijk dat maatschappelijke debatten gevoerd kunnen worden op basis van betrouwbare statistische informatie. Niet voor niets is de slogan van CBS “Voor wat er feitelijk gebeurt”.

## **Thema's**

### Openheid

Openheid is een kenmerkende eigenschap van CBS. Het doel van CBS is de grote hoeveelheid informatie waarover CBS beschikt ook daadwerkelijk bij de mensen te brengen. Om dit doel beter te bereiken heeft CBS de slag gemaakt van een in zichzelf gekeerde organisatie naar een innovatieve en naar buiten gerichte organisatie. Dit doet zij als volgt. Ten eerste heeft CBS een slag gemaakt naar content-organisatie, met een eigen nieuwsorganisatie waarbij constant nieuws wordt opgezocht en constant nieuws wordt gemaakt. Doel hiervan is om maatschappelijke waarde te creëren door statistiek die wordt gemaakt efficiënter en meer naar buiten te brengen. Daarnaast bevordert CBS de openheid van de organisatie door alle CBS-informatie, nieuwsberichten en cijfers gratis

beschikbaar te stellen op [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) en via de databank StatLine. Medio 2014 is vervolgens Open Dataportal gelanceerd waarmee CBS zijn volledige databank – bijna 4000 datasets – als Open Data beschikbaar stelde. CBS verspreidt zijn output vervolgens ook via YouTube en Twitter. Het aantal volgers op Twitter van sinds vorig jaar vertienvoudigd tot meer dan 100.000.

### Intern leervermogen

Intern leervermogen wordt binnen de organisatie gestimuleerd door medewerkers sterk te betrekken in verschillende verbeterprojecten. CBS stimuleert ook het doen van gezamenlijk onderzoek met universiteiten. Door het aannemen van talentvolle studenten op HBO- en WO-niveau voor stages of afstudeerprojecten, moedigt CBS jong talent binnen de organisatie aan.

### Werkgeverschap

Medewerkers hebben een sterke inbreng bij verbeterprojecten en worden hier sterk bij betrokken. Deze aanpak loont. Medewerkers ervaren hun werk als erg plezierig en in een medewerkerstevredenheidsonderzoek geven medewerkers CBS als werkgever gemiddeld een 7,1. Dat cijfer is al jaren constant en voldoet aan het streefcijfer voor de prestatie-indicator. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat CBS wordt gezien als een betrouwbare en professionele werkgever die open en idealistisch is. CBS scoort bovengemiddeld op de aspecten goede primaire arbeidsvoorwaarden, interessante functies, balans tussen werk en privé en hoge baanzekerheid.

### Veerkracht

Vanaf 2004 heeft CBS verschillende projecten uitgevoerd om een aantal efficiëntie-opbrengsten te kunnen genereren. Omdat CBS in de periode 2014 tot en met 2018 opnieuw te maken kreeg met opgelegde wijzigingen in zijn taakstelling en financiële kaders, is in 2014 gestart met het organisatiebreed invoeren van Lean Six Sigma, een aanpak met een focus op wat de klant écht belangrijk vindt. In een jaar tijd zijn circa 60 kleinschalige verbeterprojecten uitgevoerd. In deze projecten wordt gewerkt aan het terugdringen van allerlei vormen van verspilling van

(doorloop)tijd en inzet van menskracht waarbij de kwaliteit van het werk voorop staat.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

CBS richt zich op het creëren van maatschappelijke waarde. Hiervoor is een nieuwe werkwijze gehanteerd om de data zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de onderwerpen die in de samenleving spelen. De cijfers zijn ondersteunend voor de democratische meningsvorming en de samenleving. De cijfers vertellen namelijk wat er in de samenleving gebeurt en bevatten informatie op basis waarvan mensen belangrijke beslissingen kunnen nemen. CBS publiceert niet alleen maatschappelijke cijfers, maar probeert om de cijfers in samenhang met andere informatie aan het Nederlandse publiek te presenteren.

#### Netwerksamenwerking

CBS werkt als innovatieve organisatie veel samen met diverse partijen, zowel met bedrijven als met (overheids)organisaties. Samenwerking met en feedback van externe relaties leidt tot innovatie bij CBS, maar daarnaast werkt CBS ook met bedrijven die op basis van de Open Data van CBS apps maken. De vele samenwerkingsverbanden van CBS resulteren onder andere in gezamenlijke publicaties, nieuwe producten en de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe methodologie op gebied van dataverzameling.

#### Externe kennisdeling

CBS zet zich sterk in voor het bevorderen van externe kennisdeling, waarbij het kennislandschap in Nederland wordt verrijkt. CBS biedt informatie die uitnodigt tot gebruik en zorgt ervoor dat de informatie toegevoegde waarde heeft voor de gebruikers. Niet alleen losse cijfers worden gepubliceerd, maar door ook cijfers in samenhang te presenteren, kunnen fenomenen worden beschreven. CBS deelt vervolgens zijn rijkdom aan informatie met andere overheden, politiek, wetenschap, media en het bedrijfsleven, maar ook op internationaal niveau. Op internationaal niveau zet CBS zijn kennis en ervaring in door doelgerichte kennisuitwisseling in samenwerkingsverbanden en het verlenen van technische assistentie, zoals bijvoorbeeld met

het opzetten van milieu en kapitaal statistieken in Rwanda.

#### **Innovatie**

CBS is continu bezig met innovatie en neemt hiervoor risico. Zo is de virtuele volkstelling die de traditionele volkstelling verving in 1971 wereldwijd bekend. Sindsdien baseert CBS zich op bestaande registers voor de volkstelling: een vele miljoenen euro's goedkopere optie. Een recenter voorbeeld van innovatie binnen CBS is de lancering van een volledig op Big Data gebaseerde statistiek in 2015. Als gevolg waren de uitkomsten sneller, betrouwbaarder, actueler en gedetailleerder. Het is hiermee het eerste statistiekbureau dat officiële verkeersstatistieken maakt met gebruik van Big Data. Daarnaast was de introductie van de nieuwsorganisatie destijds een vernieuwing die bij geen enkele andere overheidsorganisatie of in de rest van de wereld te vinden was.

#### **Authenticiteit**

CBS is een professionele organisatie met hooggekwalificeerde en ervaren medewerkers, die innovatieve en kosteneffectieve methoden ontwerpt en gebruikt voor het statistisch programma. Dit blijkt uit internationale peer reviews van onafhankelijke experts uit de wetenschappelijke en de statistische wereld. CBS wordt gezien als een van de leidende statistische bureaus, niet alleen binnen Europa, maar ook wereldwijd. De moderne en uitgebreide wetgeving waarin de onafhankelijkheid van CBS is geregeld, wordt als een sterk punt van de Nederlandse situatie gezien.



## **FISCALE INLICHTEN- EN OPSPORINGSDIENST (FIOD)**

---

- Aantal medewerkers: ca. 1250
- Domein: Veiligheid, financiën en economie
- Bestuurslaag: Nationaal
- Type organisatie: Uitvoeringsorganisatie
- [www.fiod.nl](http://www.fiod.nl)

De FIOD is een ambtelijke organisatie gespecialiseerd in het opsporen en bestrijden van financiële-economische fraude en belastingfraude en witteboordencriminaliteit. Dit doet de FIOD door aan de hand van fraudesignalen een onderzoek te starten om bewijzen te verzamelen en de verdachten voor de rechter te brengen. De missie van die FIOD is dat “misdad niet mag lonen”. Hier wordt invulling aan gegeven door een aantal strategische doelen: optimaal effect van de opsporing, een omgevingsgerichte samenwerking en het afpakken van crimineel vermogen. Om deze doelen te realiseren is een aantal randvoorwaarden leidend: professionele ruimte, digitalisering van de opsporing en een lerende organisatie.

### ***Thema's***

---

#### **Openheid**

De FIOD benadrukt dat het in de huidige dynamische samenleving van belang is om de blik naar buiten te richten en actief te volgen welke trends en nieuwe fenomenen zich ontwikkelen. Om deze reden is de FIOD gestart met een project “Trendwatching”. Hierin worden bloggers van binnen en buiten de organisatie gevraagd een actieve bijdrage te leveren aan de gedachtevorming over en signalering van mogelijke trends en fenomenen in opsporing. Een voorbeeld hiervan is een blog over de (on)mogelijkheden van blockchain voor opsporingswerk. Deze blogs worden gedeeld via de in 2015 gelanceerde website en app van de FIOD. Hiermee wordt gestreefd

naar het vergroten van transparantie en zoeken naar contact met burgers.

#### **Intern leervermogen**

De FIOD stimuleert haar medewerkers om risico te nemen en te experimenteren en daarin ook te kunnen falen. Het kan hierbij gaan om het proberen van een nieuwe methode van werken of het gebruiken van een nieuwe technologie waarvan de kans op succes niet bekend is. Een voorbeeld hiervan is dat de FIOD zelf gesprekken aangaat met fraudeurs volgens de ‘Knock and Talk’ methode om verdere fraude te voorkomen. Dit preventief opsporen en behoeden van een inval leidt tot minder kosten en minder misdaden. Met dergelijke nieuwe methodes probeert de FIOD actief te leren wat er mogelijk verbeterd kan worden binnen de organisatie.

#### **Werkgeverschap**

Binnen de FIOD staat leiderschap en goed werkgeverschap centraal. Dit houdt in dat men als leider meedenkt over de strategie van de FIOD, als coach zorgt voor het benutten van de kracht van de medewerkers, en als manager zorgt dat de afgesproken resultaten worden behaald. Het management heeft ook vertrouwen in de professionaliteit van de medewerkers en daar wordt ruimte voor gegeven. Deze ruimte geldt voor alle geledingen binnen de organisatie, van management en projectleiders tot individuele onderzoekers en medewerkers van de staf. Een voorbeeld hiervan is de flexibilisering van werkprocessen. Er wordt nu thematisch gewerkt in plaats van in teamverband. Hoewel dit in het begin wennen was, komen hierdoor de kennis en kunde van medewerkers beter tot hun recht.

#### **Veerkracht**

Sinds enkele jaren stelt het managementteam van de FIOD zich de vraag hoe de organisatie mee kan ontwikkelen in een wereld die in toenemende mate digitaliseert. Om ervoor te zorgen dat de FIOD relevant en belangrijk blijft, wordt actief nagedacht en beweging in gang

gezet. Een voorbeeld hiervan is het ‘slimmer’ opsporen van verdachten in fraudeonderzoek door gebruik van ICT, middels bijvoorbeeld opsporingsapps. Met deze insteek hoopt de FIOD niet alleen zichzelf te ontwikkelen, maar ook jongere generaties aan te spreken en daarmee young professionals binnen te halen en te behouden. Deze zijn voor de FIOD erg belangrijk, omdat ze vanwege hun kennis en kunde kunnen laten zien hoe dingen anders en beter kunnen.

**Maatschappelijke betrokkenheid**  
Aangezien bij fraude altijd iemand de dupe is, is het bestrijden ervan niet alleen van financieel, maar ook van maatschappelijk belang.

**Netwerksamenwerking**  
De FIOD werkt intensief aan het verbeteren van de samenwerking in de toezicht- en handhavingketen. Hiermee wordt gestreefd om over te gaan van reactief reageren op incidenten die zich plotseling aandienen, naar proactief handelen met een door ketenpartners gedeelde gerichte strategie en aanpak. In het kader hiervan organiseert de FIOD speciale weken en dagen om de samenwerking te versterken. Een voorbeeld hiervan is ‘Innovation in a day’. In een ‘pressure cooking’ setting is met ketenpartners gebrainstormd over een geïntegreerde aanpak van cybercrime, witwassen en forensisch onderzoek. Deze dag heeft geleid tot een concreet onderzoek naar een geïntegreerde aanpak en resultaat binnen 24 uur. Door te kiezen voor een meer geïntegreerde aanpak kan er meer effect worden bereikt. Daarnaast kan een gecombineerde aanpak van toezicht en opsporing in een bepaalde sector écht een signaal afgeven dat bestaande praktijken rond fraude niet worden getolereerd. Naast professionele partners wordt ook de kennis en kunde van burgers bij de FIOD gebruikt. Zo is het anoniem melden van signalen vergemakkelijkt, zodat burgers bij het werk van de FIOD kunnen worden betrokken.

#### Externe kennisdeling

De FIOD zet actief in op het samen oplossen van problemen. Daarom wordt gestreefd naar het delen van kennis, ervaring en strategieën in een creatief netwerk. Hiermee kunnen gezamenlijke oplossingen worden gevonden die iedereen verder helpen.

#### **Innovatie**

Bij de FIOD wordt ondernemerschap, creatief nadenken en het nemen van initiatief beloond. In de praktijk betekent dit dat wanneer een medewerker een goed idee heeft en een voorstel heeft over hoe dit binnen de FIOD kan worden opgepakt, er ruimte is om dit in een pilot-setting te testen. Het idee kan kortcyclisch voor een bepaalde periode – bijvoorbeeld 3 maanden – worden uitgevoerd en getest. Na een evaluatie wordt besloten of er nader op deze activiteit wordt ingezet. Voorbeeld hiervan is het project ‘Watchdogs’. Bij dit project werkten 6 rechercheurs voor een periode van 3 maanden, 2 dagen per week (flexibel ingevuld), vanuit hun eigen werkplek/regio, aan het genereren van een 6-tal aansprekende opsporingsonderzoeken. Bij het inbedden van dergelijke pilots in de organisatie wordt ook gekeken naar het financiële aspect, want niet voor alles is zomaar budget beschikbaar. Ook blijft de FIOD een opsporingsdienst, wat betekent dat er soms beperkingen zitten aan de opschaling. Om toch binnen grenzen en financiële beperkingen veel ruimte te geven aan experimenten, heeft de FIOD een coördinator innovatie aangesteld, die ook enig budget ter beschikking heeft.

#### **Authenticiteit**

De FIOD onderscheidt zich door de sterke focus op leiderschap binnen de organisatie. Dit leiderschap ligt ten grondslag aan werkgeverschap, veerkracht en het intern leervermogen. Daarnaast is leiderschap de basis voor de ruimte die geboden wordt aan de werknemers voor het initiëren van innovatieve projecten.



## AVRI

---

- Aantal medewerkers: circa 325
- Domein: Milieu en Ruimtebeheer
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Gemeentelijk samenwerkingsverband
- [www.avri.nl](http://www.avri.nl)

Avri is een samenwerkingsverband van tien gemeenten in Regio Rivierenland: Buren, Culemborg, Geldermalsen, Lingewaal, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, West Maas en Waal en Zaltbommel. Als missie heeft Avri: "Samen met de inwoners werken aan een schoon, heel en veilig Rivierenland op een efficiënte, sociale en duurzame manier". Zo verzorgt Avri voor de samenwerkende gemeenten onder andere de inzameling en verwerking van huishoudelijk afval en grondstoffen (bij ongeveer 94.000 huishoudens), waarbij het hergebruik van grondstoffen voorop staat. Daarnaast ontwikkelt Avri het gemeentelijke afvalstoffenbeleid, handhaaft zij de afvalstoffenverordening en verzorgt zij voorlichting over afval. Sinds 2012 beheert Avri voor vier gemeenten in Regio Rivierenland ook de openbare ruimte, zoals het onderhoud van groen, de wegen, de riolering en begraafplaatsen.

### Thema's

---

#### Openheid

Het voeren van een transparante bedrijfsvoering is één van de strategische doelstellingen van Avri. In haar rol als uitvoeringsorganisatie van de tien gemeenten wordt verantwoording als cruciale factor gezien. Niet alleen overheden, maar ook burgers verwachten (terecht) een gedegen verantwoording. Daarom heeft Avri continue aandacht voor registratie en informatie.

#### Intern leervermogen

Leren is erg belangrijk voor Avri. Zo is er in 2013 een intern controleplan opgesteld, waarbij kritisch gekeken wordt naar onder andere de bedrijfsprocessen en verbetering van de kwaliteit van (financiële) informatie.

#### Werkgeverschap

Avri zet zich in voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiervoor investeert zij sterk in de gezondheid, de vakbekwaamheid en de ontwikkeling van haar medewerkers. Dit blijkt uit het geïmplementeerde personeelsbeleid, bestaande uit een strategische personeelsplanning, strategisch opleidingsplan, competentie management en gezondheidsmanagement. Ter voorbeeld zijn toolboxmeetings gehouden voor alle gebruikers van wagens op biogas om te leren hoe veilig om te gaan met gasvoertuigen. Daarnaast organiseert Avri diverse individuele opleidings-, trainings- en coachingstrajecten voor haar werknemers om de vakbekwaamheid en de ontwikkeling van haar medewerkers te stimuleren. Dit blijkt uit de cijfers. Terwijl bij Avri veel ongeschoold personeel werkt, heeft Avri in het jaar 2015 54 medewerkers (een kwart van het vaste personeel) kunnen opleiden tot MBO 1- en 2-niveau.

#### Veerkracht

In 2004 is een proces gestart om Avri meer marktconform te laten werken, maar dit liep in 2008 stuk door weerstand bij personeel en gemeenteraden. Vanuit die periode van crisis heeft Avri zich hersteld en ontwikkeld van achterblijver tot koploper in de branche van afvalverwerking en reiniging, door bedrijfsmatig te gaan werken, door het vertrouwen bij het personeel te herstellen en door gebruik te maken van de talenten en kerncompetenties van het personeel. Dit op basis van een samen met het personeel opgesteld strategisch plan, dat doelstellingen bevatte die ambitieus en meetbaar waren en zo het gebrek aan marktdruk (kenmerkend voor overheidsbedrijven) compenseerde.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

Er zijn door Avri grote stappen gezet op het gebied van maatschappelijk ondernemen, dat duurzaam en sociaal ondernemen als speerpunten heeft. Zo zoekt Avri continu naar manieren om milieubewust te ondernemen, duurzaam afvalscheiding- en inzamelsysteem in te richten en te besparen op CO2 bij bedrijfsvoering. Ook streeft Avri naar 100% duurzame inkoop. Zo zijn er in 2013 in totaal

acht dieselwagens vervangen door inzamelwagens op biogas. Daarnaast heeft Avri in 2015 de opzet gegeven voor de realisatie van één van de grootste zonnecel-projecten in Nederland (10,5 hectare) op een voormalig vuilstort. Op sociaal ondernemerschap zet Avri zich in voor het aanbieden van plaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2015 waren in totaal 67 plaatsen beschikbaar, wat een forse toename is ten opzichte van 2010 (destijds drie plaatsen beschikbaar).

#### Netwerksamenwerking

In haar samenwerking met gemeenten vindt Avri het belangrijk om als gelijkwaardige partners te werken. Bovendien zijn er naast de samenwerkingen met gemeenten, ook samenwerkingen met verenigingen, kringlopen en marktpartijen. Zo kunnen ook inkomsten gegenereerd worden die kunnen worden benut voor de verlaging van de afvalstoffenheffing.

#### Externe kennisdeling

Avri ziet het als haar verantwoordelijkheid om lokale en regionale maatschappelijke initiatieven te steunen en zet hier sterk in op externe kennisdeling. Avri geeft bijvoorbeeld op verzoek van gemeenten voorlichting op middelbare scholen en draagt bij aan educatieve activiteiten, zoals het opstellen van lesprogramma's voor basisscholen, het VMBO en hoger voortgezet onderwijs. Kennisdeling vindt ook plaats op nationaal niveau binnen de brancheorganisatie Koninklijke Vereniging voor Afval- en reinigingsmanagement (NVRD).

#### Innovatie

De continue aandacht voor innovatie in de geleverde diensten en verbetering van de bedrijfsvoering leidt tot bijzondere prestaties. Avri was bijvoorbeeld een van de eerste in de branche van afvalbedrijven die kwam tot uitbreiding van haar dienstverlening met het beheer van openbare ruimte en is de snelste groeier in de branche van afvalverwerking en reiniging. De vier gemeenten waar Avri de openbare ruimte van beheert, hebben nu lagere afvalverwerkingskosten dan in het verleden, hebben meer inzicht gekregen in de kwaliteit van de buitenruimte en het personeel

is zeer tevreden met Avri als nieuwe werkgever. In een ander project 'Goed Scheiden Loont' heeft Avri in 2013 de herbruikbaarheid van huishoudelijk afval van 55% naar 70% verhoogd. Bij de voorbereidingen voor dit project, de grootste in 24 jaar, was de gehele organisatie betrokken. Avri vindt het van belang om op de hoogte te blijven van technologische ontwikkelingen waarbij veel waarde wordt gehecht aan de toegang tot of beschikking hebben over technologische expertise.

#### Authenticiteit

Avri onderscheidt zich van andere organisaties vanwege haar veerkracht. Uit de periode van crisis heeft Avri zich kunnen herstellen en ontwikkelen van een achterblijver tot koploper in de branche van afvalverwerking en reiniging. Hier hebben verschillende succesfactoren aan bijgedragen. De verzelfstandigings-discussie van 2004 tot en met 2008 zorgde dat er draagvlak was om te veranderen. De visie en strategie in het strategisch bedrijfsplan gaven de richting aan. Daarnaast bevatte het strategisch bedrijfsplan, ambitieuze en meetbare doelstellingen waarmee het gebrek aan marktdruk werd gecompenseerd. Als laatste, maar belangrijkste succesfactor wordt het betrokken, loyale en vakbekwame personeel genoemd die de veranderingen daadwerkelijk wist te realiseren. Dit leidt tot uitzonderlijke resultaten: de kosten voor de afvalinzameling zijn vijf jaar op rij gedaald (in totaal met 35%) en grote stappen zijn gezet op het gebied van transparante bedrijfsvoering en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit getuigt van de veerkrachtigheid in de gehele organisatie.

**2016**



- Aantal medewerkers: 2.200
- Domein: Veiligheid
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Regionale organisatie voor hulp- en zorgverlening en risico- en crisisbeheersing.
- [www.vr-rr.nl](http://www.vr-rr.nl)

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) is een operationeel bedrijf midden in de samenleving. De VRR staat 'samen sterk in hulp- en zorgverlening en in risico- en crisisbeheersing door gezamenlijke inzet van hulpverleningsdiensten, burgers en bedrijfsleven.' Hierdoor wordt leed en schade bij incidenten voorkomen en beperkt. Er wordt gewerkt volgens het 'VRR-next'-uitgangspunt: samenwerken, kennisdelen en verbinden, tijd- en plaats-onafhankelijk in een open, transparante en uitdagende werkomgeving.

### **Thema's**

#### **Openheid**

De VRR geeft inzicht in wat ze doen en waarom dat belangrijk is. Zo wordt er over alle inspecties en bezoeken die worden afgelegd open gecommuniceerd met de samenleving. Bovendien was de VRR in 2010 de eerste regio in Nederland die een online platform lanceerde, waarop 24 uur per dag open en transparant wordt geïnformeerd en waar nodig wordt gealarmeerd. Ook richting ketenpartners en de gemeenten wordt inzicht gegeven in wat de VRR doet dankzij een output-gerichte sturing. Dit maakt de VRR een doelmatige, open en transparante organisatie.

#### **Intern leervermogen**

De VRR brengt de veiligheid van de samenleving op een hoger niveau door de kennis van burgers, bedrijven en medewerkers bij elkaar te brengen. Na afloop van een crisis wordt er geëvalueerd en geleerd van incidenten. Zo worden bijvoorbeeld alle branden onderzocht om te leren en worden medewerkers gevraagd naar hun ervaringen.

#### **Werkgeverschap**

De VRR beschikt over deskundige en bevoegen professionals en investeert in hun vakbekwaamheid en vakmanschap. Dat geldt voor de uitvoerders op straat én de mensen van de ondersteunende diensten. De werknemers op de kazerne spreken met hetzelfde enthousiasme over de organisatie als de managers. Leidinggevendens spelen een cruciale rol in de ontwikkeling van de organisatie. Hierom wordt ook geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling en worden er trainingen aangeboden.

#### **Veerkracht**

De VRR anticipeert scherp op maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving. De VRR heeft dan ook een ambitieuze visie voor de toekomst die zich richt op het aanpassen van de organisatie aan veranderingen in de maatschappij. Hierin benadert de VRR burgerveiligheid op een vernieuwende manier: niet elke burger heeft recht op gelijke brandweezorg, maar wel op gelijkwaardige brandweezorg. Dit duidt op differentiatie in veiligheid binnen de overheid en dit mogelijk maken van differentiatie is erg vernieuwend.

#### **Maatschappelijke betrokkenheid**

'Werken volgens de Bedoeling' is het sleutelbegrip van de VRR om te (blijven) focussen op haar maatschappelijke opdracht: hulp- en zorgverlening aan de burger. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan bijvoorbeeld veiligheidsadviezen voor kinderen, ouders en senioren. Er wordt veel zorg en tijd besteed aan het adviseren van bewoners over het veilig maken van hun woningen. Zo wordt er ook gewerkt aan het veiligheidsbewustzijn bij het publiek.

In 2015 heeft de VRR ook bijgedragen aan crisisopvang voor groepen vluchtelingen. Dit was feitelijk een nieuwe taak voor de VRR, maar nauw verwant aan de kerntaak als crisisorganisatie, een rol waarin de VRR zich meer dan thuis voelt.

### Netwerksamenwerking

Het aangaan en onderhouden van relaties met organisaties is erg belangrijk voor de VRR. Dit zodat indien nodig, bijvoorbeeld bij incidenten, het netwerk direct aangesproken kan worden om gezamenlijk het incident te bestrijden. De VRR neemt dan ook deel aan een groot aantal nationale en internationale netwerken en medewerkers nemen deel aan internationale hulpmissies, naast de intensieve samenwerking met gemeenten in de regio Rotterdam-Rijnmond. Vooral op het gebied van kennisdeling treedt de VRR veel naar buiten.

### Externe kennisdeling

De VRR is een gezaghebbend en toonaangevend kennis- en expertisecentrum op het gebied van veiligheid. De VRR is regio-expert op onderwerpen zoals industriële veiligheid, scheepsbrandbestrijding, verpleegkundig specialisten en geneeskundig advies als er gevaarlijke stoffen vrijkomen. De VRR deelt haar kennis door bij te dragen aan vakbladen, via de media, door medewerkers op congressen te laten spreken en via het eigen expertisecentrum voor Industriële Veiligheid. Mede dankzij haar kennis en ervaring wordt de VRR regelmatig gevraagd voor advisering en ondersteuning in binnen- en buitenland.

### **Innovatie**

De VRR is voortdurend scherp op innovaties en de vertaling daarvan naar veiligheid. Er wordt hiervoor voortdurend met visie en durf gewerkt aan nieuwe ontwikkelingen en concepten. Zo was de VRR pilot regio voor NL-Alert en lanceerde de VRR als eerste regio in 2010 een platform voor informatie over alarmeringen en incidenten. Ook wordt er gezocht naar manieren om bij incidenten nog sneller ter plaatse te komen, bijvoorbeeld door het gebruik van een rekenkundige tool. Ook maakt de brandweer gebruik van verschillende voertuigconcepten, met bijvoorbeeld minder capaciteit, omdat voor veel incidenten vaak niet de gehele capaciteit het grotere materiaal nodig is. Door de diversiteit aan materieel kunnen incidenten flexibeler en efficiënter worden aangepakt. Innovaties komen zeker niet alleen hiërarchisch tot stand, maar werknemers krijgen echt de ruimte om invloed uit te oefenen.

### **Authenticiteit**

De VRR is een toonaangevende operationele organisatie die op een geheel eigen wijze zorg draagt voor de veiligheid van de samenleving. De VRR geeft invulling aan haar taken op een innovatieve manier en schroomt niet op vernieuwende aanpakken te hanteren. Dit maakt de VRR een trotse organisatie die midden in de samenleving staat. Wat de VRR daarnaast onderscheidend maakt is dat opgedane kennis en expertise tot ver over de grenzen wordt gedeeld.

## **DIENST UITVOERING ONDERWIJS (DUO)**

---

- Aantal medewerkers: 2.092
- Domein: Onderwijs
- Bestuurslaag: Nationaal
- Type organisatie: uitvoeringsorganisatie
- [www.duo.nl](http://www.duo.nl)

DUO is de uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid voor het onderwijs. DUO financiert en informeert onderwijsdeelnemers en onderwijsinstellingen en organiseert examens. Zo maakt DUO goed onderwijs mogelijk. De medewerkers van DUO vormen de verbindende schakel tussen Ministeries en beleidsmakers enerzijds en onderwijsbesturen, onderwijzers, studenten, scholieren en inburgeraars anderzijds. Dit maakt DUO een verbinder en een gewaardeerde samenwerkingspartner in het onderwijsveld en daarbuiten, waarbij de kracht ligt in het vertalen van het beleid van de grote getallen (zoals studiefinanciering voor 700.000 studenten) naar maatwerk voor individuen.

DUO is een grote werkgever in het noorden en is er op gericht dat zo te houden. Vaak met succes. Dat het werk aan DUO gegund wordt, mag een compliment heten voor de deskundigheid en betrouwbaarheid van de organisatie.

### ***Thema's***

---

#### **Openheid**

Op meerdere manieren probeert DUO helder en eenduidig te communiceren. Doelgroepen van regelgeving worden gevraagd naar hun ervaringen, middels onder andere kwantitatieve bevragingen of klantenpanels. Ook via de helpdesk worden signalen van de doelgroep opgevangen en via relatiebeheer wordt contact onderhouden met scholen en besturen. Daarnaast draagt de informatievoorziening vanuit DUO (over wet- en regelgeving, projecten, producten en diensten), via de website en nieuwsbrieven, bij aan het vereenvoudigen van de uitvoeringspraktijk in het veld. Deze heldere en eenduidige communicatie voorkomt veel ongenoegen.

#### **Intern leervermogen**

DUO maakt van ieder klantcontact een datapunt voor feedback. Er wordt werk gemaakt om alle feedback bij elkaar te brengen om zichtbaar te maken waarom iets in beweging moet komen. Dit zorgt ervoor dat DUO een permanent lerend karakter heeft ontwikkelt. Er wordt overigens ook al bij de totstandkoming of wijziging van wet- en regelgeving, diensten of producten contact gezocht met het veld, om te zien waar verbetering mogelijk is.

#### **Werkgeverschap**

De medewerkers van DUO spelen een cruciale rol in de prestaties van de organisaties. Doordat zij veel kennis en ervaring hebben, betreft DUO hen zo veel mogelijk bij verbeteringen en het bereiken van resultaten. Ook is er veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling. Medewerkers binnen DUO voelen zich betrokken bij de organisatie, zijn in staat om zaken in gang te zetten en ervaren invloed. Dit maakt medewerkers trots op hun organisatie. In 2016 was DUO een ontwikkeling aan het doormaken naar het werken met zelforganiserende teams waarbij meer verantwoordelijkheid is komen te liggen bij de medewerkers. De vernieuwing bij DUO vraagt veel van medewerkers, maar biedt ook veel kansen op ontwikkeling.

#### **Veerkracht**

DUO speelt goed in op veranderingen en toont zich hierin een veerkrachtige organisatie. Zo is er een grote slag geslagen in de digitalisering, onder de term 'maximaal digitaal'. DUO beschouwt digitale dienstverlening als onlosmakelijk verweven met het aanbieden van een hoog niveau van dienstverlening en continue vernieuwing. Daarbij worden nieuwe online dienstverlening en zelfservice in samenspraak met de klant ontwikkeld.

#### **Maatschappelijke betrokkenheid**

DUO voert inmiddels ook andere taken uit dan waarvoor ze in het leven zijn geroepen, wat duidt op een gehoor geven aan behoeften uit de maatschappij. Zo is bijvoorbeeld de Wegwijzer Onderwijsinformatie in het leven geroepen, waarbij via een website cijfermatige

informatie wordt gegeven over het onderwijsstelsel. Dit is een ontlasting voor scholen of instanties aangezien zij niet meer bevraagd hoeven worden voor deze data.

#### Netwerksamenwerking

DUO deelt haar schat aan gegevens met ketenpartners. DUO is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om deze gegevens in dienst te stellen van de 'BV Nederland'. Voor het verbeteren, verbreden of uitbreiden van wet- en regelgeving, diensten of producten wordt ook actief samenwerking gezocht met partners in het veld. Dit wordt door deze partners erg gewaardeerd.

#### Externe kennisdeling

DUO heeft een schat aan gegevens in huis. Zoals al vermeld wisselt DUO al jaren gegevens uit met ketenpartners. Dit kan een lastenverlichting betekenen voor burgers en overheidsinstanties. Bovendien wordt, voor zover dat mag, data op de website beschikbaar gesteld. Ook over de grens is DUO verbindend en wordt expertise beschikbaar gesteld.

#### **Innovatie**

DUO werkt aan opvallend veel innovaties. Zo wordt het bedrijfsproces aan alle kanten geoptimaliseerd, maar wordt ook de dienstverlening voortdurend verbeterd. Zo gebruikt DUO een baanbrekende techniek, de Customer Journey Mining, wat in kaart brengt welke reis klanten maken en wanneer, waar en waarom klanten vastlopen of afhaken in het proces. DUO kan hier direct naar handelen en verbeteringen aanbrengen in de dienstverlening. Ook worden er pilots opgezet voordat innovaties breder worden uitgezet. Naast dat alle medewerkers binnen de organisatie worden gestimuleerd om te innoveren, heeft DUO een speciaal team dat zich inzet voor innovatie binnen de organisatie. Dit is een kleine groep medewerkers die zich exclusief bezig houden met fundamentele innovatie, waarbij gestructureerd en met focus wordt gezocht naar concrete mogelijkheden om de dienstverlening blijvend te verbeteren.

#### **Authenticiteit**

DUO onderscheidt zich door haar klantgerichtheid. De gebruiker staat centraal en het is voor iedere medewerker in de organisatie duidelijk wat zijn of haar rol is bij het klantproces. Na onafhankelijk onderzoek heeft DUO het 'Gouden Oor certificaat' ontvangen voor de manier waarop de organisatie met klantsignalen omgaat. DUO luister niet alleen goed naar klanten, maar laat ook op de website zien hoe zij klantsignalen gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. Producten worden bovendien 'gebruiker centraal' ontwikkeld en getest, waardoor klanten actief worden betrokken. Daarnaast is het Customer Journey Mining, de manier waarop klantgedrag inzichtelijk gemaakt wordt, onderscheidend.



## GEMEENTE LEEUWARDEN

---

- Aantal medewerkers: ruim 1250
- Domein: Gemeente
- Bestuurslaag: Lokaal
- Type organisatie: Gemeente
- [www.leeuwarden.nl](http://www.leeuwarden.nl)

De gemeente Leeuwarden, de tweede grootste gemeente van Noord-Nederland, is een actieve, enthousiaste en betrokken organisatie die te maken heeft met een divers landschap aan opgaven. Zo voert de gemeente Leeuwarden ook het Sociaal Domein uit voor alle Friese gemeenten en levert diensten aan kleinere gemeenten in Noord-Fryslân – tot op de wadden – zoals ICT voorzieningen.

De afgelopen jaren is vooral hard gewerkt om de titel als Culturele Hoofdstad van 2018 om te zetten in een aansprekend thema, dat naast cultuur ook belangrijke thema's als armoedebestrijding, verbetering kwaliteit van het onderwijs, versterken van economie binnen de regio en duurzaamheid adresseert. Bovendien wil de gemeente Leeuwarden, in samenwerking met de rest van Fryslân, uitgroeien tot het gebied dat in heel Europa bekendheid geniet vanwege zijn dynamische, stimulerende en innovatieve uitstraling.

### **Thema's**

---

#### Openheid

De gemeente Leeuwarden wil naast openheid geven over haar inrichting, werkwijze en resultaten ook interactief communiceren. Dat houdt in dat de organisatie aanspreekbaar is op wat ze doet en gemakkelijk toegankelijk is voor cliënten, stakeholders en het grote publiek. Daarnaast wordt er bij bijvoorbeeld grote projecten niet zozeer alleen informatie gegeven, maar wordt ook het gesprek met belanghebbenden gezocht, waarbij de belanghebbenden ook regelmatig worden uitgedaagd om met eigen oplossingen te komen, in zowel het fysiek domein, het sociaal domein als het veiligheidsdomein.

#### Intern leervermogen

De gemeente Leeuwarden is op zoek naar permanente verbetering. Dit vraagt om constant vernieuwen en leren en een cultuur

waar men niet bang moet zijn om fouten te maken en daar van te leren. Als het gaat over leren is er zowel aandacht voor vernieuwing en leren op maatschappelijke thema's als leren over de eigen rol, taak en houding als overheid. Medewerkers krijgen hierbij de ruimte om kansen die ze zien om te zetten in concrete plannen.

#### Werkgeverschap

In de organisatie wordt gestimuleerd dat medewerkers zich laten uitdagen door mensen en organisaties in hun netwerk. Medewerkers krijgen bovendien de ruimte om kansen die ze zien om te zetten in concrete plannen, hierin gesteund door het management. Er is daarnaast ook aandacht voor zowel individuele opleidings- en ontwikkelingswensen als groepsgewijs leren, in het interne opleidingsprogramma. Dit resulteert in een prettig werkklimaat, dat wordt gewaardeerd door de werknemers. Ze voelen zich prettig bij de organisatie en zijn tevreden met hun direct leidinggevenden en de besturing van de organisatie.

#### Veerkracht

De organisatie is schokbestendig en wordt uitgedaagd door de kansen en knelpunten voor de gemeente Leeuwarden. Zo was de gemeente zich er al vroeg van bewust dat een vernieuwing van de uitvoering van het brede welzijnswerk noodzakelijk was. De ambtelijke organisatie heeft het initiatief genomen om met de partijen uit het welzijnsveld deze vernieuwing daadwerkelijk tot stand te brengen. In 2016 hebben bijna alle Nederlandse gemeenten sociale wijkteams, zoals die in 2008 voor het eerst in Leeuwarden en Enschede ontwikkeld zijn.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

Op het gebied van duurzaamheid, 'social return' en gelijke kansen neemt de gemeente Leeuwarden een voorbeeldrol in richting de maatschappij. Hierover zegt de gemeente: 'we willen een 'iepen mienskip' zijn'. Mienskip, het samen optrekken om dingen voor elkaar te krijgen, is de kracht van Leeuwarden en Fryslân. Hierdoor komen talloze initiatieven tot stand, bijvoorbeeld in het kader van de culturele hoofdstad. Daarbij is het de uitdaging



om 'iepen' (open) te zijn: open voor de buitenwereld, met de wens om te leren en te vernieuwen. De gemeente wordt hier steeds beter in, met de gemeente soms als betrokken en soms juist als wat maar afstandelijke partner, al naar gelang de situatie.

#### Netwerksamenwerking

De gemeente Leeuwarden werkt nauw samen met andere overheden, het bedrijfsleven en (onderwijs)organisaties. Hierbij wordt de regio niet beperkt tot Friesland, maar wordt samenwerking gezocht in heel Noord-Nederland. Medewerkers worden ook gestimuleerd om gebruik te maken van hun netwerk en om zich uit te laten dagen door hun netwerk. Een goed voorbeeld van de manier waarop met partners in steeds wisselende gemeentelijke rollen en met concrete maatschappelijke effecten voor ogen aan de slag wordt gegaan, is de inzet voor de Culturele Hoofdstad. De samenwerking met de samenleving wordt gezocht in de grote project, maar ook in de kleine(re) kwesties.

#### Externe kennisdeling

De vele samenwerkingen die de Gemeente Leeuwarden heeft, vragen ook dat kennis en gegevens die de organisatie in huis heeft, worden gedeeld. Op het terrein van kennis zoekt de gemeente Leeuwarden actief de samenwerking met de hogescholen en de Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen.

#### **Innovatie**

De innovatieve manier waarop de gemeente Leeuwarden kansen benut om urgente vraagstukken aan te pakken, wordt als inspiratie gezien voor andere lokale gemeenschappen in Europa. De gemeente Leeuwarden probeert nieuwe dingen uit, daagt partners uit en wordt uitgedaagd door partners. Er zijn veel voorbeelden te noemen van innovaties bij de Gemeente Leeuwarden. Zo is er de aanpak van Andere Overheid: niet praten over definities en beleid, maar concreet aan de slag op tien concrete dossiers en collega's en bestuurders daarin uitdagen om nieuwe wegen te zoeken om met de samenleving tot resultaat te komen. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers

wordt ook rekening gehouden met de wens om een innovatieve organisatie te zijn. Bovendien is er de ruime om fouten te maken en te bespreken, omdat de organisatie gericht is op permanente verbetering.

#### **Authenticiteit**

De nadruk op 'Mienskip' komt sterk naar voren in de werkwijze van de gemeente Leeuwarden. 'Mienskip' staat voor zowel de gemeenschap, de initiatieven van onderop als voor de nadruk op samenwerkingen met andere gemeenten, de provincie, maar ook allerlei organisaties, bedrijven en burgers. De rol die de gemeente speelt kan hierin verschillen. Dit geldt overigens niet alleen in het kader van de Culturele Hoofdstad, maar heeft met alle domeinen te maken waarop de gemeente actief is (zoals bijvoorbeeld armoedebestrijding of wonen). Het gebruik van de term 'Mienskip' laat bovendien zien dat de gemeente Leeuwarden belang hecht aan de waarden en cultuur van de regio en dit ook een plek geeft binnen de organisatie.

**2017**

## STAATSBOSBEHEER



- Aantal medewerkers: 1250
- Domein: Natuur, milieu en omgeving
- Bestuurslaag: Nationaal
- Type organisatie: Zelfstandig bestuursorgaan
- [www.staatsbosbeheer.nl](http://www.staatsbosbeheer.nl)

Staatsbosbeheer is in 1899 opgericht en in 1998 verzelfstandigd tot een Rechtspersoon met een Wettelijke Taak (RWT). Zij heeft als taak het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen. Staatsbosbeheer is daarmee het groene nutsbedrijf van Nederland. Staatsbosbeheer beschermt en ontwikkelt het groene erfgoed van Nederland en zorgt dat deze natuur voor iedereen beleefbaar is, in balans met het duurzaam benutten van de gebieden van Staatsbosbeheer. Dit is circa 265.000 hectare aan bos, natuur en landschap, bijna tweeduizend gebouwen en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland.

### Thema's

#### Openheid

Staatsbosbeheer is gemakkelijk toegankelijk voor klanten, stakeholders en het grote publiek. Via de website kan iedereen signalen kwijt, er is een publiekstelefoon en een klantencontactcentrum. Ook wordt er veel gecommuniceerd via sociale media. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer ongeveer 200 boswachters die het gezicht zijn van de natuur- en recreatiegebieden.

#### Intern leervermogen

Staatsbosbeheer zoekt steeds naar de juiste balans tussen risico-acceptatie en preventieve maatregelen. Hiermee wordt niet alleen gericht op bedreigingen, maar ook op kansen die kunnen worden benut. De bijbehorende cultuur is gericht op het creëren van vertrouwen en het bespreekbaar maken van problemen. Dit zorgt ervoor dat continu verbeteren tot speerpunt binnen Staatsbosbeheer is gemaakt. Dit is niet alleen gericht op de managementsystemen en bedrijfsprocessen, maar ook vanuit het

personeelsperspectief.

#### Werkgeverschap

De medewerkers van Staatsbosbeheer zijn bereid hun kennis en kunde te delen om daarmee gezamenlijk betere prestaties te behalen. Staatsbosbeheer reflecteert via medewerkers(tevredenheids)onderzoeken en HPO-onderzoeken steeds om de twee jaar op het functioneren van de organisatie. Hieruit komt naar voren dat werknemers zich prettig voelen bij de organisatie en tevreden zijn over het werkklimaat, hun direct leidinggevenden en de besturing van de organisatie.

#### Veerkracht

Tussen 2013 en 2017 stond Staatsbosbeheer voor een grote opgave, omdat de rijksbijdrage terugviel van 89 naar 25 miljoen euro per jaar. Voor Staatsbosbeheer betekende dit een gat in de begroting. Dat moest worden opvangen door een beheerbijdrage van de provincies en het vergroten van de eigen inkomsten. Hierdoor is Staatsbosbeheer zakelijker geworden. Maar ook de positie van de organisatie, en daarmee het bestaansrecht, stond ter discussie. In deze roerige tijden is de positie van Staatsbosbeheer en de relatie met het rijk herbevestigd en herijkt. Als een zelfstandige uitvoerende dienst heeft de herijking dan ook geleid tot een versteviging van de positie van Staatsbosbeheer, met bredere maatschappelijke verankering. Ook is een impuls gegeven aan de projectorganisatie waarin Staatsbosbeheer veel meer dan voorheen programmatisch werk uitvoert.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

Op lokale schaal biedt Staatsbosbeheer op verschillende manieren plaats aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het programma Zorg en Werkgelegenheid wordt onder meer voorzien in arbeidsmatige en educatieve dagbesteding voor zorgcliënten en werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking, WSW'ers, Wajongers en werkgestraften. Zo is Staatsbosbeheer een gezamenlijk initiatief gestart met de Drentse gemeenten, het Recreatieschap en de provincie om de huidige Drentse recreatievoorzieningen in stand te houden. Daarbij verrichten mensen met een uitkering vanuit de Participatiewet onderhoudswerkzaamheden.

Maar ook op het vlak van 'social return' en gelijke kansen draagt Staatsbosbeheer bij aan het realiseren van maatschappelijke opgaven, op het gebied van recreatie en toerisme, maar ook sociaal en educatief gebied. Voorbeelden hiervan zijn het aanleggen van speelbossen en het aanbieden van natuureducatie voor basisscholen.

#### Netwerksamenwerking

De veranderende manier van werken heeft ertoe geleid dat Staatsbosbeheer nog actiever is gaan samenwerken met externe partners. Staatsbosbeheer neemt als partner deel aan verscheidene samenwerkingsverbanden en heeft contracten met andere overheden, kennisinstellingen en bedrijven. Daarnaast zet Staatsbosbeheer zich aan de Rijksvastgoedtafel in om gronden gericht te kunnen inzetten voor realisatie van Rijksdoelen. Ook is de boswachter niet meer degene die bepaalt wat er gebeurt in een gebied, maar er wordt contact gezocht met bewoners en ondernemers om te kijken wat mensen willen. In het betrekken van burgers blijkt dat zij vaak opkomen voor hun eigen woonomgeving en daarbij soms anders denken dan beleidsmakers of beheerders. Staatsbosbeheer probeert in reactie hierop inlevingsvermogen en bereidheid om naar elkaar te luisteren te tonen, om zo verbinding aan te gaan en er samen uit te komen.

#### Externe kennisdeling

Waar vroeger nogal sectoraal met natuur werd omgegaan is de integrale aanpak van Staatsbosbeheer een verbindende factor geworden in Nederland, zowel op sociaal, economisch als cultureel vlak. Dit heeft internationaal een voorbeeldwerking. Zo is de aanpak van hoogwaterbescherming en natuur in de vorm van klimaatbuffers een exportproduct geworden. Daarnaast is het inzetten van boswachters als ambassadeurs en het gezicht van de organisatie een formule waar veel overheidsorganisaties interesse in hebben en Staatsbosbeheer op bevragen.

#### **Innovatie**

Staatsbosbeheer levert een bijdrage aan een duurzamer Nederland, met natuurproducten en met de terreinen die ze beheert. De ambitie

is om met het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden effectiever, duurzamer, slimmer én winstgevender om te gaan met schaarse grondstoffen en reststromen. Zo gaat Staatsbosbeheer in samenwerking met deze partijen aan de slag om innovatieve toepassingen van biomassa mogelijk te maken. Een voorbeeld is de bio-raffinage-pilotinstallatie die chemiebedrijf Avantium op het Chemie Park in Delfzijl bouwt. Deze pilotinstallatie moet de technische en economische haalbaarheid van het zogenaamde Zambezi-proces aantonen, dat biomassa van Staatsbosbeheer omzet in hemicellulose, cellulose en lignine, wat voor de chemische industrie waardevolle grondstoffen zijn. Zo bouwt Staatsbosbeheer mee aan een circulaire economie. Daarnaast maakt Staatsbosbeheer op innovatieve wijze actief gebruik van sociale media, waarmee zij meer dan 200.000 personen bereikt. 24 boswachters houden blogs bij, die maandelijks tienduizenden bezoekers trekken. Dit levert Staatsbosbeheer niet alleen veel ambassadeurs op, er kan daarnaast gericht worden ingegaan op maatschappelijke problemen zoals de sterfte van essen in Nederland.

#### **Authenticiteit**

Door slim gebruik te maken van schaarse grondstoffen draagt Staatsbosbeheer bij aan de circulaire economie en verwezenlijkt ze 'social return' door samenwerkingen aan te gaan met onder andere Reclassering Nederland, zorginstellingen en werkvoorziening instanties. Daarmee kijkt Staatsbosbeheer verder dan haar primaire taak door de samenleving actief te betrekken bij het beheer van het groen. Hiermee is Staatsbosbeheer een voorbeeld van hoe overheden zich opnieuw aan het uitvinden zijn om zich aan te passen aan de 21e eeuw.

## **STADSREGIO PARKSTAD LIMBURG**

---

- Aantal medewerkers: 20-25
- Domein: wonen, herstructurering, ruimte, energietransitie, mobiliteit en economie & toerisme
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Samenwerkingsverband
- [www.parkstad-limburg.nl](http://www.parkstad-limburg.nl)

Stadsregio Parkstad Limburg bestaat uit acht gemeenten: Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Voerendaal, Nuth, Simpelveld en Onderbanken. De samenwerking tussen deze acht Limburgse gemeenten werd in 1999 geformaliseerd met de oprichting van dit nieuwe, overkoepelende bestuursorgaan. De portefeuillehouders van de gemeenten komen bijeen in bestuurscommissies die gemandateerd zijn door de colleges van burgemeester en wethouders om gewogen meerderheidsbesluiten te nemen. De Stadsregio richt zich op de thema's wonen & herstructurering, ruimte, energietransitie, mobiliteit en economie & toerisme. Daarbij is de missie van de Stadsregio de economische structuurversterking en herstructurering van de regio. Parkstad werkt daarmee aan een duurzame, vitale en krachtige regio die klaar is voor de toekomst.

### ***Thema's***

---

#### **Openheid**

De Stadsregio neemt als kleine organisatie deel aan het project "Zo doen we dat in Parkstad". Dit project is een initiatief van de acht Parkstadgemeenten en moet ervoor zorgen dat de gemeenteraden meer grip krijgen op gemeenschappelijke regelingen. De rol van de Stadsregio is om - vanuit de eigen ervaring van de Stadsregio - door stroomlijning van de vorm en de inhoud van de processen de transparantie naar de gemeenten te vergroten.

#### **Intern leervermogen**

In 2016 voerde de Stadsregio een tussenevaluatie uit over de op dat moment nieuwe organisatiestructuur en de gemaakte keuzes ten aanzien van de kerntaken. Uit interviews met colleges kwamen naast een aantal positieve bevindingen ook een aantal

aandachtspunten naar voren. Een betere afstemming tussen bestuurscommissies en meer aandacht voor communicatie met raadsleden bleek wenselijk. Op basis van deze evaluatie formuleerde de organisatie enkele concrete actiepunten, waarmee de gehele organisatie aan de slag is gegaan.

#### **Werkgeverschap**

Om de ambities waar te maken en een stevige formatie te waarborgen, werkt de Stadsregio hard aan een personeelsbeleid dat toekomstbestendig is en kan meegroeien met de bestuurlijke ambities. Een gevolg van dit beleid is een verjonging van de organisatie. Daarnaast krijgen medewerkers de vrijheid om te ontdekken waar hun capaciteiten en ambities het best tot hun recht komen binnen de organisatie door - binnen de gestelde kaders - zelf een carrière pad uit te zetten.

#### **Veerkracht**

Ondanks dat de opdracht van de Stadsregio veranderde, er grote personele wijzigingen plaatsvonden en de Stadsregio moest verhuizen naar een kleiner kantoor, wist de organisatie succesvol het hoofd boven water te houden en vol enthousiasme en gedrevenheid aan een inhoudelijke agenda te werken. Zo werd geïnnoveerd in de organisatiestructuur en bestuursprocessen. Voorheen werd de organisatie geleid op basis van een structuur die zoveel mogelijk parallel liep aan die van een gemeente. In de nieuwe bestuurlijke structuur kwam de beslissingsbevoegdheid te liggen bij de gezamenlijke portefeuillehouders.

#### **Maatschappelijke betrokkenheid**

De Stadsregio nam het initiatief om, in nauwe samenwerking met de acht gemeenten, de energietransitie in de regio ruimtelijk realistisch en gestructureerd in gang te zetten. De eerste belangrijke stap op weg naar een duurzame regio is initiëren van het grootste het grootste zonne-panelenproject voor particuliere huishoudens in Nederland. Dit project komt voort uit een pilot in de gemeente Landgraaf. De investering wordt terugbetaald uit de energiebesparing en de burger kan tegen een zeer lage rente geld lenen van de overheid. Daardoor is het project een waardevolle

economische aanjager, maar kan het kostenneutraal worden uitgevoerd.

#### Netwerksamenwerking

De Stadsregio werkt actief samen in vaste netwerken met organisaties in het maatschappelijk middenveld. Deze zijn vaak regionaal georganiseerd, wat goed aansluit bij het schaalniveau van de Stadsregio. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een efficiënte aanpak om particulier vastgoed uit de markt te halen zonder dat hier substantiële nieuwbouw tegenover staat, gerealiseerd in samenwerking met woningbouwcorporaties. Maar ook de renovatiemakelaar, waarbij corporaties op grote schaal eigenaren van particuliere woningen ontzorgen bij de renovatie en verduurzaming van hun particuliere woning. Beide projecten kwamen voort uit het signaal dat de particuliere sector onvoldoende bij machte is om eigenstandig in beweging te komen. De Stadsregio functioneert hiermee als bindmiddel in een snel veranderende stedelijke regio, door gemakkelijk en succesvol te opereren tussen (EU)regionale, gemeentelijk en nationale overheden, het maatschappelijk middenveld en de markt. Dit doet de Stadsregio met behoud van de eigenheid van alle acht gemeenten. Daarmee laat de Stadsregio zien hoe je door samenwerking complexe vraagstukken en uitdagingen kan aanpakken door te initiëren, faciliteren en stimuleren.

#### Externe kennisdeling

De Stadsregio zet structureel in op nationaal en internationaal relevante thema's, zoals krimp en energietransitie. Daarbij wordt actief gekeken wat de organisatie zo succesvol maakt en wat anderen daarvan kunnen leren. Zo kan bijvoorbeeld de aanpak van het krimp-probleem van Stadsregio Parkstad dienen als voorbeeld voor het creëren van een dynamische en leefbare omgeving in andere krimpgebieden. In deze kennisdeling is de organisatie zelf actief. De Stadsregio staat open voor bezoekers uit andere regio's, gemeenten, ministeries of andere organisaties en laat graag zien hoe zij onderwerpen aanpakt. De organisatie geeft toelichting op de onderwerpen waarin bezoekers geïnteresseerd zijn en stelt beleidsnotities,

procedures, rapporten en onderzoeken openbaar beschikbaar.

#### ***Innovatie***

De Stadsregio is steeds vaker laboratorium voor allerlei landelijke pilots. Daarbij toetst de Stadsregio projecten op kleine schaal, om ze vervolgens uit te rollen op regionaal niveau. Regelmatig wordt gebruik gemaakt van onderzoek en experimenten op grote en op kleine schaal. De Stadsregio werkt de ideeën die voortkomen uit deze proeftuinen uit, toetst ze op haalbaarheid en ontwikkelt ze door zodat ze ook door andere organisaties kunnen worden gebruikt. Voorbeelden van overdraagbare projecten zijn IBA Parkstad, de overdracht van de gemeenschappelijke Belasting en registratiedienst naar de Belastingssamenwerking gemeenten en Waterschappen en de oprichting en verzelfstandiging van het gegevenshuis.

#### ***Authenticiteit***

De Stadsregio onderscheidt zich door het zeer relevante thema 'stedelijke krimp' succesvol op de landelijke kaart te zetten door onder andere het organiseren van een landelijk congres en een succesvolle lobby rond de verhuurderheffing in de Tweede Kamer. Dit is veroorzaakt door een omslag in het denken binnen de organisatie: niet denken vanuit stedelijke groei, maar vanuit stedelijke krimp als kans. De innovaties die Parkstad nu als koploper op dit gebied doet, kunnen als voorbeeld dienen voor andere gebieden met vergelijkbare problematiek nu en in de toekomst. Daarnaast onderscheidt Parkstad zich door haar intensieve samenwerking in (inter)nationale netwerken. Het faciliteren van regionale en interbestuurlijke samenwerkingen is één van de grote uitdagingen waar het Nederlandse openbaar bestuur voor staat en de Stadsregio is hierin een voorbeeld.



## **WATERSCHAP BRABANTSE DELTA**

---

- Aantal medewerkers: ruim 500
- Domein: Ruimte, milieu, natuur, infrastructuur
- Bestuurslaag: Regionaal
- Type organisatie: Uitvoeringsorganisatie
- [www.brabantsedelta.nl](http://www.brabantsedelta.nl)

In 2004 is waterschap Brabantse Delta ontstaan uit een fusie tussen 5 waterschappen in West-Brabant. Het waterschap zorgt voor veilige dijken en kades, zuivert rioolwater, verbetert en bewaakt de kwaliteit van het oppervlaktewater en regelt de hoogte van het water in Midden- en West-Brabant. Het werkgebied van de het waterschap kent ruim 800.000 inwoners, 21 gemeenten en ongeveer 25.000 bedrijven. Het vinden van de juiste balans tussen de belangen van samenleving, milieu en economie, efficiëntie en effectiviteit en duurzaamheid staat bij het waterschap centraal. Hierbij zijn samenwerken, duidelijk communiceren en klantgerichtheid speerpunten van de organisatie.

### ***Thema's***

---

#### Openheid

De wijze waarop er bij Brabantse Delta bestuurd, gewerkt en gestuurd wordt, wordt zo transparant mogelijk voor de omgeving gemaakt. Dit is niet alleen terug te zien in het transparante gebouw dat bestaat uit veel glas, maar ook in de cultuur en werkwijze. Daarnaast wordt zo goed mogelijk aangesloten op de wensen van de burger, door het speelveld in kaart te brengen. Dit gebeurt niet alleen via keukentafelgesprekken, maar ook via moderne media als Twitter en Facebook en via YouTube filmpjes. Ook andere klanten kunnen zo snel, goed en adequaat worden geholpen. Er is uiteindelijk één kanaal waar de vragen, klachten en meldingen binnenkomen.

#### Intern leervermogen

De Brabantse Delta monitort via deelname aan benchmarks en door intern kritisch naar de organisatie te kijken hoe de organisatie zich ontwikkelt, maar ook hoe deze zich verhoudt tot vergelijkbare organisaties, zoals andere waterschappen en overheden. Leren en

verbeteren is hierbij de drijfveer. Daarnaast worden bereikbaarheidsonderzoeken gehouden om de dienstverlening te optimaliseren. Aan de hand van de resultaten worden de processen en werkafspraken waar nodig aangescherpt, om zo te werken aan het beter, handiger en slimmer organiseren van werkzaamheden.

#### Werkgeverschap

In 2014 startte de organisatie met de ontwikkelingsfilosofie 'sterk in het werk'. Verantwoordelijkheid is daarbij laag in de organisatie gelegd en medewerkers kregen meer vrijheid en ruimte. Een voorbeeld hiervan is het inkorten van de besluitvormingsroute. Van medewerkers wordt ook meer persoonlijk leiderschap gevraagd. Er is daarbij is ook gekozen om medewerkers de hoofdrol te geven bij het bevorderen van de medewerkerstevredenheid. De uitkomsten van de medewerkerstevredenheid onderzoeken worden sinds 2014 eerst direct aan de medewerkers kenbaar gemaakt, in plaats van aan de directie. Elk team ontvangt zijn eigen rapportage met het verzoek om in gesprek te gaan over wat er goed gaat, wat er beter kan en hoe zij dit zelf kunnen verbeteren.

#### Veerkracht

Door de hierboven beschreven veranderingen heeft de Brabantse Delta zich ontwikkeld tot een klant- en procesgerichte organisatie waarin medewerkers leiderschap tonen en hun blik op de toekomst en de omgeving gericht hebben. De Brabantse Delta heeft een ontwikkeling doorgemaakt naar laagdrempelige informatievoorziening en zo kort mogelijke communicatielijnen. Bij veranderingen in wet- en regelgeving, maar ook bij calamiteiten of grote opgaven kan zo gemakkelijk met elkaar geschakeld worden over de wijze waarop die veranderingen geïmplementeerd worden dan wel hoe de nieuwe uitdagingen gerealiseerd kunnen worden.

#### Maatschappelijke betrokkenheid

De Brabantse Delta toont zich op verschillende vlakken maatschappelijk betrokken. Zo biedt de Brabantse Delta passende arbeidsplaatsen aan voor mensen met een afstand tot de

arbeidsmarkt. Brabantse Delta is hierin koploper binnen de sector, wat te danken is aan de ambitie van directie en bestuur, passend uitvoeringsbeleid, voortvarende regie op dit thema en de welwillende houding van het management en medewerkers. Daarnaast heeft de Brabantse Delta het beleid om initiatieven van derden voor een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving te ondersteunen, mits dit verenigbaar is met de kerntaken. Van daaruit zijn er al diverse windmolens op drie terreinen van het waterschap gerealiseerd en met regionale pilots rondom energietransitie wordt gekeken naar het totale potentieel om te besparen en duurzame energie op te wekken in de regio. Ook heeft de Brabantse Delta een uitgebreid educatieprogramma voor kinderen om hen te leren over waterveiligheid en waterbewustzijn. In het kader hiervan is een kinderboek gemaakt dat is onderscheiden met de 'Rioned Innovatieprijs 2017'.

#### Netwerksamenwerking

De Brabantse Delta investeert actief in de relatie met het netwerk om de belangen van inwoners, bedrijfsleven, landbouw, recreatie, natuur en stadsleven met elkaar te verenigen, maar ook om gebruik te maken van de ervaringen van anderen. De Brabantse Delta werkt daarbij samen met inwoners, agrariërs, bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen en natuurterreineigenaren. Een voorbeeld hiervan is dat bij het project 'verbetering regionale keringen' gekozen voor participatie van bewoners en samenwerking met agrariërs. Tijdens informatieavonden en bijeenkomsten zijn verschillende opties voor uitvoering van het project aan hen voorgelegd.

#### Externe kennisdeling

Kennis die is opgedaan tijdens projecten en werkprocessen van de Brabantse Delta, wordt actief gedeeld met andere waterschappen, overheden en bedrijven. Zo wordt bijvoorbeeld kennis gedeeld met andere deltalanden door

hen te ontvangen, te informeren en rond te leiden. Op het gebied van kennisoverdracht of inbreng zijn medewerkers ook betrokken bij internationale samenwerkingen en projecten in onder andere Zuid-Afrika, China, Egypte en Scandinavië.

#### **Innovatie**

De Brabantse Delta besteedt actief aandacht aan interne innovatie door te kijken hoe bedrijfsvoering processen handiger, beter en creatiever ingericht kunnen worden. Ook staat innovatie centraal in de verscheidene projecten waaraan zij deelnemen. Een voorbeeld hiervan is het innovatieve en unieke project 'Overdiepse Polder'. Hierin heeft de Brabantse Delta laten zien dat oude ideeën modern kunnen zijn, door woningen en boerderijen af te breken en weer op te bouwen op een terp. Ook heeft de Brabantse Delta onlangs samen met partners de techniek van het vergaren het bio-plastic uit slib als eerste in de wereld ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarnaast wordt met regionale pilots rondom energietransitie gekeken naar het totale potentieel om te besparen en duurzame energie op te wekken in de regio.

#### **Authenticiteit**

Waterschap Brabantse Delta onderscheidt zich door de verandering in de werkfilosofie waarmee een omslag is gemaakt van een meer hiërarchische structuur naar het laag beleggen van verantwoordelijkheden en het ruimte geven aan medewerkers in ruil voor persoonlijk leiderschap. Deze nieuwe manier van werken heeft ervoor gezorgd dat de organisatie is getransformeerd van een bureaucratische, hiërarchisch gestructureerde werkomgeving naar een open en transparante organisatie. Deze openheid en transparantie is ook terug te zien in de klantgerichtheid van de organisatie, zowel door het bieden van een heldere communicatiestructuur voor klanten, als het betrekken van burgers in besluitvorming.



# **ANALYSE CASUSSEN**

## ALGEMENE LIJNEN

---

In dit hoofdstuk zullen de hiervoor besproken thema's integraal worden samengevoegd. Bij elk thema zullen vervolgens enkele sprekende voorbeelden worden genoemd, waarbij middels een hyperlink terugverwezen wordt naar de betreffende casus.

## OPENHEID

---

Als het gaat om openheid blijken alle finalisten veel waarde te hechten aan publieke verantwoording naar zowel de samenleving als stakeholders in het veld, door transparant te zijn over wet- en regelgeving, projecten, werkwijze, kosten en resultaten. Over het algemeen realiseren zij dit door interne documenten online te publiceren. Veel organisaties doen dit daarnaast op een wat actievere manier, door contact met klanten via telefoon of sociale media. Waterschap Brabantse Delta (p. 38) benadrukt in dit laatste dat het hebben van één centrale lijn voor contact met klanten cruciaal is om hen snel en effectief te kunnen helpen.

## INTERN LEERVERMOGEN

---

Elke organisatie heeft een eigen vorm van interne leer- en verbetermethoden en benadrukt hierin dat leren een continu proces is. In veel organisaties wordt bijvoorbeeld intern gereflecteerd via standaardmethoden van medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Deze worden in sommige gevallen alleen met de medewerkers gedeeld, zodat zij eerst zelf met hun eigen verbetering aan de slag kunnen en daarna pas met het management reflecteren, zoals bij Waterschap Brabantse Delta (p. 38). Daarnaast wordt ook gebruikt gemaakt van benchmarks, onderzoeken door bijvoorbeeld kennisinstellingen en andere leermethoden die externe feedback opleveren. Sommige organisaties gebruiken daarnaast innovatieve leermethoden, zoals het bieden van mogelijkheden aan medewerkers om op eigen initiatief te experimenteren met nieuwe werkwijzen, zoals de fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD) (p. 22). Op basis van de lessen die hieruit worden gehaald kan besloten worden om op te schalen of niet. De opgedane kennis wordt ook actief gedeeld onder de medewerkers waarbij medewerkers kunnen leren van elkaar, bijvoorbeeld binnen een leerplatform zoals dat in de gemeente Zaanstad plaatsvindt (p. 17).

## WERKGEVERSCHAP

---

Vrijwel alle organisaties geven aan veel waarde te hechten aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers door bijvoorbeeld individuele of gezamenlijke opleidings-, trainings- en coachings-trajecten aan te bieden, zoals Avri (p. 24) en gemeente Leeuwarden (p. 31). Sommige organisaties hebben echter grotere veranderingen doorgemaakt door actief in te zetten op het lager leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid. Voorbeelden hiervan zijn zelfsturende teams (DUO, p.29), maar ook het bieden van ruimte aan medewerkers om eigen initiatief om te zetten in concrete plannen en experimenten, ondersteund door het management. Ook hebben een aantal organisaties een ontwikkeling doorgemaakt naar het flexibiliseren van werkprocessen. Aan de ene kant gebeurt dit door bijvoorbeeld thematisch in plaats van in teamverband te werken, en aan de andere kant door bijvoorbeeld thuiswerken en/of werken in het werkveld te faciliteren, zoals bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam (p. 11). Dit alles om werkprocessen efficiënter en goedkoper te maken en beter aan te sluiten bij skills en behoeften van werknemers, maar ook van cliënten en stakeholders.

## VEERKRACHT

---

Veel organisaties hebben te maken gekregen met een verandering in taakstelling, veranderde wet- en regelgeving of grote bezuinigingen op de overheidsbijdragen. Dit heeft ertoe geleid dat zij op een andere manier naar hun organisatie moesten kijken. In vrijwel alle gevallen heeft dit positief uitgedaakt, door bijvoorbeeld werkprocessen anders in te richten ter bevordering van de efficiëntie en effectiviteit. Andere voorbeelden zijn het betrekken van externe partijen in het werkveld, om zo in

plaats van regie te nemen op de uitvoering, samenwerking te faciliteren, zoals Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) (p. [13](#)). Vervolgens hebben vrijwel alle organisaties zich moeten aanpassen aan de digitalisering van de samenleving, door systemen en werkwijzen te digitaliseren. Een aantal organisaties benadrukken ook het belang van het aantrekken van young professionals die op een andere manier tegen de organisatie aankijken en deze zo toekomstbestendiger maken, zoals de FIOD (p. [22](#)). Door (een combinatie van) deze veranderingen hebben sommige organisaties zich hierdoor kunnen ontwikkelen van bureaucratische, hiërarchisch gestructureerde organisatie naar open organisatie.

#### MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Veel organisaties zetten in op maatschappelijke betrokkenheid op twee terreinen: sociaal en duurzaamheid. Op sociaal gebied bieden veel organisaties, waaronder Staatsbosbeheer (p. [34](#)) werkplekken aan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook wordt geïnvesteerd in culturele en educatieve projecten (zoals het project rondom veiligheid van Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, p. [27](#)) die samenhangen met, maar verder gaan dan de primaire taak van de organisatie. Als het gaat om duurzaamheid worden zowel interne als externe projecten opgezet. Intern wordt ingezet op het terugbrengen van CO2 uitstoot door bijvoorbeeld duurzaam inkoop en gebruik van materieel en flexibel en papierloos werken, zoals bij Avri (p. [24](#)) en gemeente Zaanstad (p. [17](#)). Extern worden duurzame projecten gefaciliteerd, bijvoorbeeld het zonnepaneelproject van Stadsregio Parkstad Limburg (p. [36](#)). In het kader van verantwoording en transparantie maken sommige organisaties hun maatschappelijke impact meetbaar, zodat resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt.

#### NETWERKSAMENWERKING

Vrijwel alle organisaties werken samen in een netwerk met andere overheden, het maatschappelijk middenveld en bedrijven. Daarnaast wordt vaak ook een beroep gedaan op de kennis en kunde van burgers. Een voorbeeld hiervan is het creëren van (in)formele inspraakrondes waarbij alle partijen voorafgaand aan een besluit betrokken worden, zoals gebeurd bij HHNK (p. [13](#)) en Rijkswaterstaat (p. [15](#)). Dit gebeurt zowel on- als offline. Het doel hiervan is niet alleen het delen van kennis en het versterken van samenwerking, maar ook het gezamenlijk verbeteren, verbreden of uitbreiden van wet- en regelgeving, diensten of producten. Stadsregio Parkstad Limburg (p. [36](#)) geeft aan dat schaalniveau hierbij leidend is: het is belangrijk om in het aangaan van samenwerkingsverbanden aan te sluiten bij de natuurlijk schaal waarop problemen waarvoor de organisatie in leven geroepen is zich voordoen. Sommige organisaties zetten daarom ook actief in op internationale netwerksamenwerking, niet alleen om grensoverschrijdende problemen samen aan te gaan, maar ook om van internationale partijen te leren.

#### EXTERNE KENNISDELING

Bijna alle organisaties zetten zich actief in op het delen van kennis, ervaring en strategieën. Dit is een wederzijds proces: wanneer organisaties zelf een succesvol product of goedlopende dienst hebben ontwikkeld, wordt deze kennis veelal actief gedeeld in netwerken om tegelijkertijd zelf ook kennis op te doen over andere succesvolle initiatieven binnen een domein. Voorbeelden hiervan zijn het delen van kennis via vakbladen, via de media, het ontwikkelen van een eigen expertisecentrum, het deelnemen aan (internationale) congressen en het faciliteren van (internationale) werkbezoeken zowel bij de organisatie zelf als bij andere organisaties. Deze kennisdeling heeft in sommige gevallen geleid tot het doorbreken van de verkokering van overheidsorganisaties, zoals bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam (p. [11](#)). Ook wordt door veel organisaties actief ingezet op kennisdeling met de samenleving, door bijvoorbeeld data beschikbaar te stellen (zie Centraal Bureau voor Statistiek, p. [20](#)) of door werknemers (online) op te laten treden als ambassadeurs van de organisatie (zie Staatsbosbeheer, p. [34](#)) en voorlichtingen te geven op onderwijsinstellingen.

# **ANALYSE INNOVATIES**

## ANALYSE INNOVATIES

---

Onderstaande analyse is gebaseerd op de innovatie secties van de systematisch beschreven casussen. Er wordt hierbij een koppeling gemaakt met (wetenschappelijke) innovatieliteratuur. Voor meer wetenschappelijke literatuur met betrekking tot innovatie in het publieke domein, zie bijlage II.

Innoveren is een proces dat binnen de gehele organisatie plaatsvindt. In vrijwel alle casussen komt naar voren dat door de gehele organisatie heen medewerkers worden gestimuleerd om te innoveren. Dit wordt ook in de wetenschappelijke literatuur benadrukt: voor innovaties zijn alle medewerkers binnen alle lagen van de organisatie van belang. Het is belangrijk om ruimte voor innovatie te bieden aan al deze medewerkers (Borins, 2014; De Vries et al., 2016; Spaan, 2018). Een enkele organisatie heeft een innovatieteam of –coördinator die zich specifiek bezighoudt met innoveren en daar soms ook een budget voor heeft, zoals bij DUO en de FIOD.

Bovendien is innoveren iets wat continu, als proces gebeurt. Vaak wordt er eerst in kleine schaal via pilot(s) geëxperimenteerd met innovaties. Wanneer dit succesvol is, worden de innovaties op grotere schaal geïmplementeerd, soms zelfs over de eigen organisatiegrenzen heen. Dit is onder andere terug te zien in de pilots voor aanpak van de krimpproblematiek van Stadsregio Parkstad Limburg, die na experimentele fasen zijn opgeschaald naar andere regio's met vergelijkbare problematiek. Dit is ook te zien in de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, die fungeerde als een pilotregio voor NL-Alert voorafgaand aan de implementatie op landelijk niveau. Daarnaast valt op dat er geïnnoveerd wordt om zowel het organisatieproces (zowel organisatiestructuren als bestuursprocessen) als dienstverlening te verbeteren. Zo besteden DUO en Waterschap Brabantse Delta actief aandacht aan interne innovatie door te kijken hoe dienstverlening en bedrijfsvoeringsprocessen handiger, beter en creatiever ingericht kunnen worden.

Innoveren is iets wat niet alleen gebeurt binnen de eigen organisatie, maar ook veel in samenwerking met partners. Het belang van samenwerken met de juiste partners voor de organisatie wordt dan ook gezien als een belangrijke factor die van invloed is op het succes van innoveren (De Vries et al., 2018; Spaan, 2018). Zo heeft Rijkswaterstaat een innovatieagenda waarin duidelijk wordt gemaakt aan kennisinstellingen en bedrijven voor welke innovatievraagstukken hulp nodig is. Door te innoveren kunnen organisaties voorop lopen. Zo zijn veel van de organisaties niet alleen toonaangevend in hun eigen branche, maar hebben soms wereldwijde bekendheid verworven.

## WAARDEVOLLE LESSEN UIT DE CASUSSEN

---

- Innoveren doe je samen. Dat houdt in dat alle medewerkers gestimuleerd moeten worden om innovatief te zijn. Hierbij is het ook van belang om over organisatiegrenzen heen te durven kijken, en samenwerking op te zoeken met andere innovatiepartners.
- Innoveren vraagt om ruimte. Ruimte waarin geëxperimenteerd kan worden en waar van fouten geleerd kan worden.
- Innoveren vraagt om durf en het nemen van risico. Durven om datgene te doen wat nog niet eerder is gedaan. Maar ook om durf om zowel diensten als de eigen organisatie(processen) te verbeteren.

# BIJLAGEN

## BIJLAGE I. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

Hieronder volgt een nadere specificering van hoe de systematische casusbeschrijvingen en de analyses in dit document tot stand zijn gekomen.

### ***Totstandkoming casusbeschrijvingsystematiek***

Zoals genoemd vormen de casusbeschrijvingen van de finalisten 2014-2017 het hart van het document. De totstandkoming hiervan is als volgt geweest. Ten eerste zijn de nominaties en/of de inzendingen van de dertien finalisten geanalyseerd en gecodeerd. Deze ruwe casuïstiek (in de vorm van documenten, video's en begeleidende brieven) zijn aangeleverd door de finalisten zelf en aan de onderzoekers beschikbaar gesteld door de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM). Om deze te kunnen bundelen tot een overkoepelende systematische en uniforme beschrijvingsystematiek, zijn de beoordelingscriteria van de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar gebruikt als leidraad voor het coderingsproces. Daarnaast hebben de auteurs gekeken naar reeds bestaande toonaangevende systematiseringen van "goede initiatieven" binnen de publieke sector zoals de European Public Sector Awards (EPSA) en de innovatiegerichte casusbeschrijvingen van Span (2018). Dit zijn twee voorbeelden van systematische casusbeschrijvingen die andere aspecten van casuïstiek belichten. Hieronder worden al de criteria kort weergegeven:

- Voor de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar werden in de jaren 2014-2016 de volgende tien criteria gebruikt: missiegedrevenheid, effectiviteit, kostenbewustzijn, betrouwbaarheid, deskundigheid, openheid, leervermogen, werkgeverschap, veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid. In het jaar 2017 werden de volgende zeven criteria gebruikt: onderscheidend vermogen (uniciteit, of 'uniek profiel'), missiegedrevenheid, effectiviteit, de basis aantoonbaar op orde, leervermogen, veerkracht en maatschappelijke betrokkenheid.
- De meest recente 'Best Practice Catalogue' van de EPSA (2017) hanteert de volgende zeven evaluatiecriteria: innovatie, stakeholder betrokkenheid, de relevantie van de ondernomen actie, impact/resultaat, duurzaamheid/langdurigheid, overdraagbaarheid en sociale inclusie.
- Span (2018) beschrijft volgens een vaste systematiek zestien succesvolle innovaties in de publieke sector, aan de hand van de zes stappen: beschrijving project, de innovatie, opbrengsten, proces, politiek-bestuurlijke context en het vervolg.

Met de voorgenoemde criteria in het achterhoofd is gekeken naar de ruwe casuïstiek zelf: welke criteria 'spreken' uit de data? Hierbij is gepoogd om niet alleen de criteria van de verkiezing van verschillende jaren te integreren, maar er is ook in de data gekeken of eventuele aanvullende criteria (zoals de criteria van de EPSA of processtappen van Span, 2018) nodig zijn om een goed beeld te kunnen geven de finalist ten tijde van de verkiezing. Alle verschillende nominaties en inzendingen die gezamenlijk de ruwe casuïstiek vormden, zijn vervolgens door onderzoekers gecodeerd, met gebruik van het kwalitatieve data-analyse software programma NVIVO waartoe werd gekeken naar verschillende combinaties van criteria. Toen de onderzoekers het idee hadden dat de geselecteerde criteria de casusbeschrijvingen op een uniforme, maar ook een juiste en volledige wijze konden beschrijven, zijn de gekozen criteria omgezet tot 'thema's', een titel die de lading beter dekt dan 'criteria'. De geselecteerde thema's gaan namelijk verder door dan slechts de beoordelingscriteria gehanteerd door de verkiezing zelf.

In het voorliggende document zijn de volgende acht thema's aangehouden: openheid, intern leervermogen, werkgeverschap, veerkracht, maatschappelijke betrokkenheid, netwerksamenwerking en externe kennisdeling. Hieronder volgt kort een beschrijving voor de keuze van deze thema's.

Tijdens de verkiezing zijn de ook volgende vijf beoordelingscriteria van belang bij de jurering van de verkiezing: deskundigheid, betrouwbaarheid, kostenbewustzijn, effectiviteit en missiegedrevenheid. Bij het opstellen en kiezen van de thema's bleek echter dat dit eerder voorwaardelijke criteria zijn om tot finalist bestempeld te worden, dan dat het criteria zijn waarop de overheidsorganisaties zich daadwerkelijk onderscheiden. Om als organisatie in aanmerking te komen voor de beste overheidsorganisatie, *moet* deze namelijk ten minste beschikken over deskundigheid, betrouwbaarheid, kostenbewustzijn, effectiviteit en missiegedrevenheid. Om deze reden is niet gekozen om deze criteria op te nemen in de systematische casusbeschrijving. Vervolgens bleek uit de data-analyse dat de selectiecriteria van de verkiezing niet toereikend waren om alle aspecten van de casuïstiek in kaart te brengen. Om deze reden zijn de thema's 'netwerksamenwerking' en 'externe kennisdeling' toegevoegd, losjes gebaseerd op EPSA en Spaan (2018). In alle aangeleverde documenten van alle finalisten werd sterk benadrukt dat het voor alle organisaties belangrijk is om veel samen te werken met andere (overheids)organisaties en de opgedane kennis binnen de organisaties ook te delen met onder andere samenwerkingspartners en het bredere publiek.

Naast deze thema's zijn nog twee secties aan de systematische beschrijvingen toegevoegd. Allereerst is dit 'innovatie', gebaseerd op EPSA en Spaan (2018). Voor deze sectie is gekozen omdat ook wat betreft innovaties uit de analyse bleek dat alle finalisten veelvuldig hun eigen innovatieprocessen beschrijven. Organisaties noemen ook dat innovatie als een randvoorwaarde voor overheidsorganisaties wordt gezien om als overheidsorganisatie voorop te kunnen blijven lopen. Alle casusbeschrijvingen sluiten af met een sectie 'authenticiteit', gebaseerd op het VOM-criterium 'onderscheidend vermogen'. Authenticiteit is toegevoegd om specifiek het authentieke kenmerk van de organisatie te kunnen benadrukken, wat heeft meegespeeld in het succes van de organisatie in de verkiezing. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de vraag 'Waar is de organisatie het meest trots op?'

### **Interviews**

Na het selecteren van de thema's en secties zijn de eerste versies van de systematische casusbeschrijvingen gemaakt. Deze zijn voorgelegd aan de desbetreffende organisatie en besproken tijdens telefonische, semigestructureerde interviews. Deze interviews waren voornamelijk met degene binnen de organisatie, die ook contactpersoon was geweest voor de verkiezing, ten tijde van de verkiezing. In de interviews is gevraagd of de systematische beschrijving herkenbaar was voor de geïnterviewde en of er nog aanvullingen en of aanpassingen nodig waren. Aanvullingen zijn alleen gedaan wanneer deze betrekking hadden op aspecten die al in het jaar van deelname binnen de organisatie speelden, moet als doel de casusbeschrijving zo volledig mogelijk te maken. Op basis van de interviews zijn de eerste casusbeschrijvingen aangepast tot de definitieve versies.



### ***Analyse algemene lijnen en innovatie***

Op basis van de definitieve casusbeschrijvingen zijn de twee overkoepelende analyses tot stand gekomen. In de eerste analyse (algemene lijnen) worden alle inzichten vanuit de casusbeschrijvingen per thema samengevat, waarbij met voorbeelden weer terugverwezen wordt naar specifieke casussen. In de tweede analyse zijn alle innovatie secties van de afzonderlijke casussen onder elkaar gezet en zijn hieruit algemene innovatielijnen gehaald, die vervolgens kort gekoppeld zijn aan wetenschappelijke literatuur.

## BIJLAGE II. INNOVATIETHEORIEËN

---

In deze bijlage worden invloedrijke innovatietheorieën in de publieke sector besproken. Innovaties in de publieke sector kunnen worden gedefinieerd als “een complex en iteratief proces waardoor problemen gedefinieerd worden; nieuwe ideeën ontwikkeld en gecombineerd worden; prototypes en pilots worden ontworpen, getest en herontworpen; en nieuwe oplossingen worden geïmplementeerd, verspreid en geproblematiseerd” (Crosby, ‘t Hart, & Torfing, 2017). Hierdoor kunnen nieuwe elementen in een publieke dienst worden geïntroduceerd in de vorm van nieuwe kennis, een nieuwe organisatie en/of nieuwe management of proces vaardigheden die een discontinuïteit met het verleden laten zien (Osborne & Brown, 2005).

Innoveren in de publieke sector is allesbehalve een overbodige luxe voor het leveren van publieke diensten; het is van essentieel belang (Albury, 2005; Hartley, 2005). Veelgenoemde aanleidingen voor het belang van innovaties in de publieke sector zijn de toenemende rol van burgers en maatschappelijke organisaties in de totstandkoming en uitvoering van beleid, de opkomst van technologische middelen, de complexiteit van huidige publieke vraagstukken en afnemende financiële middelen van de overheid (Albury, 2005; Borins, 2001; De Vries, Bekkers & Tummers, 2016; Spaan, 2018). De factoren die van invloed zijn op het proces van innoveren, zowel de stimulerende als de belemmerende, kunnen worden ingedeeld in drie categorieën die hieronder kort worden toegelicht (De Vries et al., 2016).

### ***Omgevingsfactoren***

Druk vanuit de omgeving is een factor die veelvuldig genoemd wordt in de literatuur (De Vries et al., 2016; Walker, 2013). Omdat externe druk veel invloed kan hebben op innovaties, is het van belang om bij het analyseren van een innovatie de specifieke context in acht te nemen (De Vries et al., 2016; Walker, 2013). Denk hierbij aan media-aandacht, publieke weerstand, de politiek-bestuurlijke context en beleidscontext, technische uitdagingen en regeldruk (Borins, 2014; Mazzucato, 2015; De Vries et al., 2016; Spaan, 2018). Daarnaast wordt het belang van samenwerken met de juiste partners als belangrijke factor gezien (De Vries et al., 2016; Spaan, 2018).

### ***Organisatiefactoren***

De meest invloedrijke factor voor innovatie op organisatieniveau is in hoeverre organisaties bewegingsruimte hebben in haar middelen. Hierbij kan worden gedacht aan het aantal mensen, geld en tijd die beschikbaar zijn voor de innovatie, maar ook hoeveel competenties, informatie, kennis, politieke steun en contacten aanwezig zijn binnen de organisatie (De Vries et al., 2016). Hoe meer bewegingsruimte een organisatie heeft met betrekking tot haar innovatie, hoe meer dit de innovaties ten goede komt (Walker, 2013). Daarnaast wordt innovatief of ondernemend leiderschap vaak als belangrijke organisatiefactor genoemd (De Vries et al., 2016). Ondernemend leiderschap betekent niet alleen dat aandacht wordt besteed aan het scouten van innovatieve individuen met goede ideeën, maar het betekent ook dat de organisatie innovaties binnen de eigen organisatie faciliteert. Het gaat hierbij om het vinden van zowel interne als externe steun voor innovaties en het beschermen van de individuen die de innovatie realiseren (Meijer, 2013). De aanwezigheid van een grote bestuurlijke capaciteit speelt een belangrijke rol in het voorzien van leiderschap en coördinatie in het nastreven van innovaties (Walker, 2013).

### **Factoren op individueel/werknemer niveau**

Een diversiteit aan achtergronden en opvattingen van medewerkers vergroot de innovatiecapaciteit van een organisatie (Albury, 2005). Bovendien zijn individuen binnen alle lagen van een organisatie van belang bij innoveren, dus niet alleen het management, maar ook middenmanagement en frontline medewerkers (Borins, 2014). Organisaties zullen dan ook het meest innovatief zijn als ze innovatie in de gehele organisatie stimuleren en iedereen betrekken bij de innovatie (Borins, 2001). Empowerde medewerkers worden dan ook genoemd als belangrijke bron van innovatie (De Vries et al., 2016). Ook het belonen van ambitieuze medewerkers en het geven van professionele ruimte om te innoveren worden genoemd als belangrijke factoren (Spaan, 2018). Hierbij is het wel van belang dat er goede connecties zijn tussen individuen in een organisatie (Meijer, 2013). Individuen kunnen een innovatie niet zelf tot een succes maken, maar hiervoor zijn betekenisvolle connecties nodig met anderen. Meijer (2013) introduceert het begrip 'distributed heroism': de innovatie-held bestaat niet, maar innovatiehelden als collectief wel. Een reeks helden is nodig om een innovatie tot een succes te maken.

## LITERATUURLIJST

---

- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- EPSA (2017). *An Innovative Public Sector in 2017 New Solutions to Complex Challenges*. Geraadpleegd op 2 mei 2018 via:  
[https://epsa2017.eu/files/repository/20171123095828\\_EPSA2017\\_Publication\\_web.pdf](https://epsa2017.eu/files/repository/20171123095828_EPSA2017_Publication_web.pdf)
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Mazzucato, M. (2015). *Building the entrepreneurial state: A new framework for envisioning and evaluating a mission-oriented public sector*. Geraadpleegd op 17 mei via:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2544707](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2544707)
- Meijer, A. J. (2014). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199-216.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London and New York: Routledge.
- Spaan, M. (2018). *Van indammen naar laten stromen - Concreet werken aan innovatie van publieke organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Walker, R. M. (2014). Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21-44.