

# OUTLINE BOEK

## "MEER DOEN MET MINDER"

*Versie 2.0, oktober 2011*



### 1. Leeswijzer

Deze outline gaat achtereenvolgens in op:

- De achtergrond en het aanleiding voor het boek.
- Het doel en opzet van het boek.
- De voorlopige inhoudsopgave.
- De beoogde beschrijving per casus/initiatief.
- Het beoogde tijdpad.
- Varia.

## 2. Achtergrond en aanleiding voor het boek

De aanleiding voor het boek ligt in de feitelijke constatering dat we momenteel midden in een transitieproces zitten waarin tal van bestuurders, managers en uitvoerders in het publieke domein zoekende zijn naar focus, zingeving en energie om de uitdagingen van deze tijd aan te gaan. De "improvisatiemaatschappij" noemt Boutelier deze transitieperiode. "Meer doen met minder" is een van de meest wezenlijke uitdagingen in deze.

Een groot aantal mensen focust zich in dit transitieproces op behoud van wat er is of past zich aan (adaptatie). Tegelijk zijn er ook bestuurders, managers en uitvoerders die zich dan -juist dan- focussen op de kansen en nieuwe mogelijkheden (innovatie) en daarmee de katalysator zijn in een proces dat veelal geleidelijk aan leidt tot een verandering van onze samenleving, het systeem en de randvoorwaarden (mitigatie). Uiteindelijk -zo geloof ik- creëren zij zo veel energie dat ook de massa in beweging komt.

Een "beetje hulp" hierbij voor deze pioniers van de publieke zaak kan geen kwaad!

### 3. Doel en opzet van het boek

Met het boek "Meer doen met minder" wil ik dan ook in de eerste plaats bestuurders, managers en uitvoerders in het publieke domein inspiratie, reflectie en (nieuwe) handvaten bieden om in het licht van de uitdagingen waar zij voor staan "meer" (kwaliteit, resultaten, arbeidssatisfactie, e.d.) te kunnen realiseren dan nu, met "minder" (middelen, mensen, energie en geld).

Tegelijk is het boek te beschouwen als een blijk van waardering voor deze pioniers: zij hebben veel lef, ambitie en doorzettingsvermogen (nodig gehad).

Het boek bundelt en clustert een aantal rijpe en groene, bekende en minder bekende initiatieven, good practices en voorbeelden in het publieke domein -casussen vanaf nu- die laten zien dat meer doen met minder mogelijk is. Het gaat om casussen uit het onderwijs, de sociale zekerheid, de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg, de arbeidsmarkt, het welzijn, de overheid en het maatschappelijk middenveld.

Deze casussen worden ieder kort beschreven en geïllustreerd in termen van "stand van zaken", "the making of .." en "lessen uit de praktijk". Uiteraard is een beschrijving van wat de casus inhoudt interessant; deze beschrijving is namelijk de primaire bron van inspiratie. Hoe partijen "geïmproviseerd" hebben, hoe zij m.a.w. de casus gebouwd en gevormd hebben is uit het oogpunt van leren evenwel nog interessanter. Om bestuurders, managers en uitvoerders in deze nog verder op weg te helpen kunnen eventuele "good and bad practices" van betekenis zijn: wat heeft gewerkt, wat is goed om niet te doen, et cetera.

De praktijk laat zien dat er in de kern vier perspectieven denkbaar zijn waar binnen de verschillende casussen geplaatst kunnen worden. Kortweg zijn dit: het instrumentele perspectief, het organisatie perspectief, het ketenperspectief en het fundamentele perspectief (de zogenaamde "paradigma shift"). De casussen zullen ieder binnen een of meerdere van deze perspectieven geplaatst worden; uiteraard in overleg.

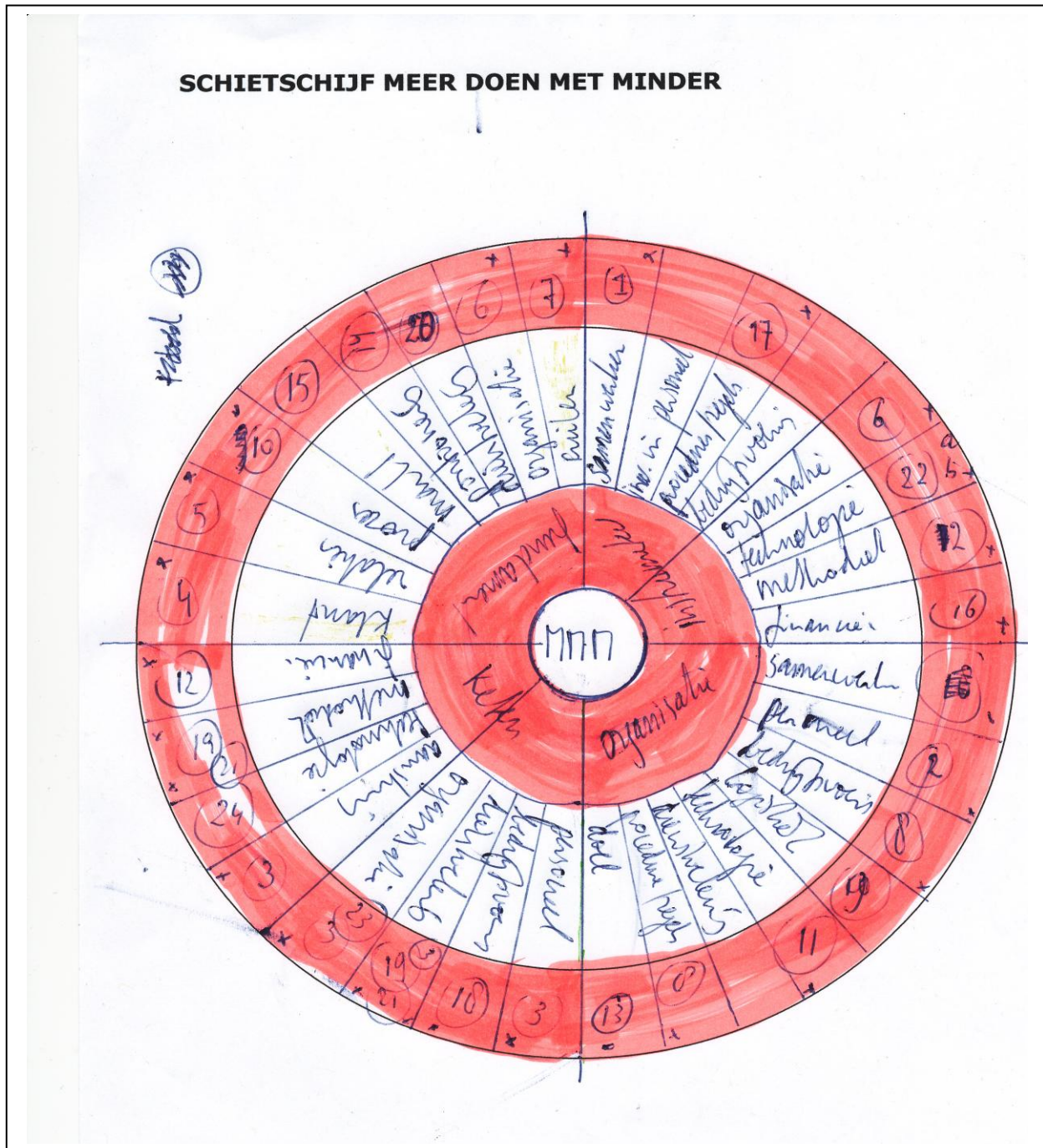
Ik ben zelf eindredacteur en tevens auteur van de inleidende en beschouwende hoofdstukken in het boek. De pioniers zelf zijn de auteur van hun eigen casus. Waar nodig ondersteun ik hen bij het schrijven.

Het boek "Meer doen met minder" zal zowel op papier verschijnen -met tal van illustraties- als virtueel; het denkmodel op de volgende pagina zal hierbij de invalshoek zijn.

De basis voor het boek is een stevig onderzoek (geweest) naar maatschappelijke innovaties in het publieke domein, de achtergronden hiervan, de intenties, de

uitdagingen en beoogde opbrengst. Gesprekken met inspirerende denkers en doeners in het publieke en private domein hebben hiervoor het fundament gevormd.

Figuur 1: denkmodel "Meer doen met minder"



De meeste initiatieven zijn te beschouwen als antwoorden op de uitdaging "meer doen met minder" binnen de bestaande paradigma's. De praktijk laat zien dat er ook dan nog veel "winst" te behalen is: op instrumenteel niveau, op organisatieniveau en op ketenniveau. Deze winst is uiteindelijk wel begrenst; pas als tot een paradigmashift gekomen wordt is een volgende stap mogelijk, wordt een "venster" geopend om echt

meer maatschappelijke prestaties te realiseren met minder middelen, inzet en energie. Ik spreek hier bewust van een "venster" of perspectief, omdat het daadwerkelijk en structureel realiseren van deze winst om nog meer lef, doorzettingsvermogen en vertrouwen vraagt dan binnen de bestaande kaders innoveren. De praktijk laat zien dat op diverse plaatsen het venster wel open staat en partijen op weg zijn, tegelijk enige huiver bestaat echt door te pakken. Stap 1 was/is nog relatief eenvoudig, wat nog moet volgen is vele malen complexer: van project naar integraal regulier beleid en uitvoering.

In beelden:



## 4. De voorlopige inhoudsopgave

De voorlopige inhoudsopgave van het boek ziet er als volgt uit.

### Voorwoord

### Inhoudsopgave

#### 1. Alle hens aan dek

Er was eens .. een samenleving die verandert en piept en knarst op velerlei fronten. In de zorg, het onderwijs, het welzijn, de sociale zekerheid, de woningmarkt. Beproefde aanpakken lijken niet meer te werken. Oplossingen van gister blijken vandaag en morgen niet meer te voldoen. Door de ecologische crisis, economische crisis en de kredietcrisis is het perspectief voor de komende jaren nog wezenlijk aangescherpt. Schaarste is dé leidraad voor de komende jaren, in allerlei opzicht: financieel, qua personeel, in termen van duurzaamheid. Hierop adequaat reageren is mede bepalend voor onze toekomst. Tegelijk is er een behoefte aan meer rendement, een betere dienstverlening, meer kwaliteit, betere resultaten.

#### 2. Nederland improvisatiemaatschappij

Een aantal bestuurders, managers en uitvoerders ziet in de crisis een kans. In een zoektocht naar alternatieve aanpakken en oplossingen in tal van domeinen verkennen zij nieuwe wegen. Sommige van deze wegen hebben bijzondere namen als 'amaryllus', 'zomerjurk' en 'maasland model', soms ook worden wegen zonder naam verkend in relatieve onzichtbaarheid.

Naar aard en inhoud zijn deze initiatieven erg verschillend, in de kern hebben ze in ieder geval een uitgangspunt met elkaar overeen: er wordt geïmproviseerd. En dat is nodig ook, in tijden van transitie. De houdbaarheid van ons huidige 'systeem' -onze manier van denken en doen- staat namelijk onder druk. Ook qua rollen en verantwoordelijkheden staat ons 'systeem' onder druk. Het samenspel tussen burgers en overheid loopt niet goed. Als reactie hierop treedt de overheid meer en meer terug en is de burger vooral zelf aan zet om zijn eigen heden en toekomst vorm te geven, zichzelf te verzorgen, verheffen en te verzekeren. De overheid zelf daarbij -en met in haar kielzog voor tal van andere (semi)publieke stakeholders- is veelal nog op zoek naar haar 'toegevoegde waarde'.

#### 3. Leeswijzer

Het boek bundelt en clustert een aantal rijpe en groene, bekende en minder bekende initiatieven, good practices en voorbeelden in het publieke domein -casussen vanaf nu- die laten zien dat meer doen met minder mogelijk is. Het gaat om casussen uit het onderwijs, de sociale zekerheid, de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg, de arbeidsmarkt, het welzijn, de overheid en het maatschappelijk middenveld.

Deze casussen worden ieder kort beschreven en geïllustreerd in termen van "stand van zaken", "the making of .." en "lessen uit de praktijk". Uiteraard is een beschrijving van wat de casus inhoudt interessant; deze beschrijving is namelijk de primaire bron

van inspiratie. Hoe partijen "geïmproviseerd" hebben, hoe zij m.a.w. de casus gebouwd en gevormd hebben is uit het oogpunt van leren evenwel nog interessanter. Om bestuurders, managers en uitvoerders in deze nog verder op weg te helpen kunnen eventuele "good and bad practices" van betekenis zijn: wat heeft gewerkt, wat is goed om niet te doen, et cetera.

In de eerst volgende hoofdstukken wordt gefocust op die casussen waar de vernieuwing en "winst" gezocht wordt binnen de bestaande paradigma's: op het instrumentele niveau, het organisatie niveau en het keten niveau. Aan het eind van ieder hoofdstuk is een korte reflectie opgenomen. Het laatste beschrijvende hoofdstuk bundelt alle casussen met perspectief een zogenaamde "paradigma shift". Deze casussen krijgen de meeste aandacht in het boek; omdat hier uiteindelijk de meeste "winst" te halen is. Hier wordt op iedere casus afzonderlijk gereflecteerd, in het bijzonder op de vraag wat het perspectief aan de horizon is.

#### **4. Innovatie op instrumenteel niveau**

Binnen het instrumentele perspectief wordt telkens de "winst" gezocht op één specifiek thema of instrument. Voorbeeld Cambuur werkt noemen.

##### **4.1 Mobiliteitscentrum West-Brabant**

Opschaling aanpak mobiliteit: met 19 gemeenten gezamenlijk.

##### **4.2 Aanvragen bouwvergunning: het Heerenveense Model**

Nieuwe procedure waarbij aanvrager vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgt i.p.v. controle en regels (met keuze hier tussen en sterkere handhaving o.b.v. risicoprofielen).

##### **4.3 Talentenveiling onderhoud Lambertuskerk Vught**

Mensen worden in licht van goed doel uitgedaagd hun talent te gebruiken om niet/iets te doen. Via veiling worden deze diensten/ producten verkocht. Met geld wordt onderhoud kerk betaald.

##### **4.4 Benzodebaas.nl**

Zeer effectieve online coaching voor specifieke groep van ggz klanten.

#### **5. Innovatie op organisatie niveau**

Binnen het organisatorische perspectief wordt de "winst" gezocht door de organisatie als geheel vanuit een of meerdere dimensies te herijken of tegen het licht te houden. Voorbeelden als BEL noemen.

##### **5.1 Zorglogistiek Prisma**

Voor specifieke clusters van klant wordt specifiek zorgaanbod op specifieke locaties gecreeerd (=pmc denken).

##### **5.2 Heerhugowaard Lean**

Vanuit meerwaarde voor klant processen, organisatie en procedures herijken: zoeken naar verspilling, overlap, e.d.

##### **5.3 Loopbaanbeleid Roosendaal**

Ondanks bezuinigen investeren in eigen mensen om kwaliteit, efficiency en effectiviteit te verhogen. Inzetten op talentontwikkeling en nieuw organisatieconcept. Goed voorbeeld sociale innovatie.

##### **5.4 Inzetten op excellentie ROC ter AA**

Talenten leerlingen maximaal proberen te ontwikkelen; eruit proberen te halen wat erin zit: meer output met zelfde input door slimmer aanbod op maat (o.a. via Topklassen en associated degrees).

## **6. Innovatie op keten niveau**

Binnen het ketenperspectief wordt de "winst" gezocht door nog verder dan de eigen organisatie te kijken en wel naar de keten als geheel. Pilot participatieladder Waalwijk noemen,

### **6.1 Wijkaanpak Overdie Alkmaar**

Overkoepelende ketenaanpak met wijkuitvoeringsorganisatie en gebruik participatieladder om ontwikkeling vast te leggen. Ook AZ erbij betrokken. Tot 2007 fysieke kant, daarna extra inzet sociaal perspectief: werken & activering, leren en zorg. Integrale wijkaanpak.

### **6.2 School 23 ROC Eindhoven**

Ontspoorde jongeren via werken en leren weer in het gareel krijgen; (hoe moeilijk de doelgroep ook) focussen op hun mogelijkheden. Innovatief samenspel tussen gemeente, onderwijs en dedicated werkgevers. En niet alleen met RI gelden, maar ook met andere gemeentelijke gelden!

## **7. Innovatie door een paradigmashift**

Binnen het fundamentele perspectief wordt de "winst" gezocht door te komen tot een volledig nieuwe benaderingswijze (=paradigmashift) op een of meerdere dimensies.

### **7.1 Amaryllus: welzijn nieuwe stijl Leeuwarden??**

Samenwerken vanuit 1 integrale diagnose en o.b.v. 3 "nieuwe" klant pnc's met als uitgangspunt '1 klant/gezin, 1 aanpak, 1 hulpverlener' en professional als spin in web.

### **7.2 De ouderenzorg: Hannah's zomerjurk**

Herstellen verbindingen: tussen client & professional, professional & team/organisatie, organisatie & samenleving. Client en professional zijn samen aan zet: gelijkwaardigheid! Denken in mogelijkheden en ambities, passie. Professional krijgt alle ruimte.

### **7.3 InAxis als cultuurinterventie**

Cultuur interventie om innovatie in openbaar bestuur te realiseren ('pinguins te leren vliegen') door in te zetten op en te leren van geslaagde en mislukte innovaties. Terug naar de kern: wat is het werkelijke probleem en dat simpel oplossen zonder boekhouders, juristen, politiek en vergaderen. Gewoon een idee bedenken, dit idee communiceren, medestanders zoeken en aan de slag. Ook tegen de regels in: alleen het resultaat telt. Goed voorbeeld easycratie.

### **7.4 Meer Mens Prisma**

Door met meer aandacht, meer preventief, fundamenteel en vanuit oorzaken gedrag te kijken naar wat de mens achter de client nodig heeft om goed te functioneren (zich veilig voelen op verschillende ervaringsordeningsniveaus) is ander zorgaanbod mogelijk met meer resultaat.

### **7.5 Maasland Model**

Werkrecht ipv WW uitkering. Sociale partners regelen het zelf, publieke domein op afstand.

### **7.6 Huis van heden: E-health & domotica in Friesland**

Gebruik nieuwe technologieën en ICT om dienstverlening anders in te richten voorouderen in thuissituatie en ouderen langer met kwaliteit van leven thuis te laten wonen.

#### 7.7 ROC<sup>2</sup> als maatschappelijke partner

ROC is opleider, HRM partner bedrijfsleven, maar ook belangrijke maatschappelijke speler. Naast kennis is investeren in persoonlijkheid/burgerschap leerling dan ook essentieel als basis om in samenleving van straks goed te kunnen functioneren.

Mensen/werknemers duurzaam "fit for employability" maken en houden is de nieuwe opdracht.

### **8. Reflectie**

Inhoudelijke reflectie op de verschillende casussen, reflectie op "the making of .." en overall reflectie op de "good and bad practices" (de tips en lessen die vanuit de casussen naar boven komen).

Enkele reflecties op voorhand:

- Lef en doorzettingsvermogen essentieel
- Veel systeemimperfecties die innoveren lastig maken
- Ook binnen bestaande paradigma's nog veel winst te realiseren
- ..

### **Epiloog**

## 5. De beoogde beschrijving per casus/initiatief

### Blok 1: stand van zaken; inhoudelijk beschrijving casus (wat gebeurt nu?)

- a. Focus: instrument/organisatie/keten of paradigma?
- b. Doel: beoogde maatschappelijke prestatie?
- c. Doelgroep: specifieke klantgroep of niet?
- d. Betrokken stakeholders: wie zijn betrokken?
- e. Organisatie/bedrijfsvoering: wie is waar verantwoordelijk voor?
- f. Aanpak: hoe ziet de praktijk eruit?
- g. Spelregels/afspraken?
- h. Kader/context (binnen welke randvoorwaarden en setting wordt gewerkt?)
- i. ...

### Blok 2: "the making of ..." (hoe is en wordt geïmproviseerd?)

- a. Aanleiding/probleemschets (waarom gaan experimenteren/aan de slag?)
- b. Probleemanalyse (wat was kern probleem?)
- c. Gekozen aanpak (procesbeschrijving)
  - Hoe aan de slag gegaan: met plan, gewoon doen ...?
  - Hoe draagvlak en besluitvorming (ook bestuurlijk) geregeld?
  - Hoe financiën geregeld?
  - Hoe gecommuniceerd?
  - ...

### Blok 3: "good and bad practices"

- a. Resultaten totnogtoe (wat is bereikt?)
- b. Knelpunten en dilemma's (wat loopt goed, wat minder en waarom?)
- c. Lessen en tips
- d. ...

## 6. Het beoogde tijdpad

Het beoogde tijdpad ziet er op dit moment als volgt uit.

Oktober - november 2011	Beschrijven casussen in co-creatie; eventueel nader onderzoek en toevoegen nieuwe casussen
	Schrijven inleidende en beschouwende hoofdstukken boek
December 2011	Redigeren boek en ontwerpen papieren en digitale versie boek
Januari 2012	Redigeren boek en inspirerende bijeenkomst met alle auteurs om overall conclusies en reflecties met elkaar te delen
Februari 2012	Publicatie boek op feestelijke bijeenkomst met overhandiging boek aan ..

## 7. Varia

Het boek wordt -onder voorbehoud- uitgebracht in een oplage van 500 exemplaren.

Auteurs krijgen ieder 10 boeken. Zij zijn uiteraard ook uitgenodigd voor de feestelijke bijeenkomst begin 2012.

Iedereen heeft het waarschijnlijk erg druk; het is daarom heel goed bespreekbaar dat ondergetekende een eerste ruwe versie van de beschrijving van de casus opstelt aan de hand van bestaand materiaal en dat deze aansluitend aangevuld en bijgesteld wordt door de auteur van het artikel.

Suggesties voor nieuwe casussen, een andere indeling van de eigen casus of een andere opzet/ beschrijving van de casussen zijn uiteraard zeer welkom.

Auteurs zijn -samen met een collega- ook uitgenodigd voor een werkatelier begin 2012 om de overall conclusies en reflecties met elkaar te delen.