



2

**Handleiding
Innovatiemonitor
Openbaar Bestuur**

Inhoudsopgave

1	Wat is de Innovatiemonitor Openbaar Bestuur?	1
	<i>Bereik van de Innovatiemonitor</i>	1
	<i>Wat zijn innovaties?</i>	2
	<i>Voorlopers, snelle volgers en achterblijvers</i>	2
	<i>Opbouw en werking van de Innovatiemonitor</i>	3
	<i>Overige documenten</i>	4
2	Vorbereiding van de monitorbijeenkomst	5
	<i>Randvoorwaarden voor toepassing Innovatiemonitor</i>	6
	<i>Werkwijze en begeleiding</i>	6
	<i>Innovaties en prestaties meten</i>	7
	<i>Het onderzoeksobject afbakenen</i>	7
	<i>De toepassing van de Innovatiemonitor voorbereiden</i>	8
3	De monitorbijeenkomst	11
	<i>Algemene werkwijze</i>	11
	<i>Programma</i>	12
	<i>Blok 1: Innovatiedruk</i>	14
	<i>Blok 3: Innovatieresultaat en prestaties</i>	15
	<i>Blok 2a en 2b: Verkorte INK-scan en Innovatiekracht</i>	19
	<i>Combinatie druk en kracht leidt tot strategieën</i>	22
	<i>Afronding</i>	23
	Bijlage I Toelichting INK-model en innovatiekracht	25
	Bijlage II Protocol uitbreiden innovatiemeting	31
	Bijlage III Interpretatie scores	33

1 Wat is de Innovatiemonitor Openbaar Bestuur?

De Innovatiemonitor Openbaar Bestuur helpt overheidsorganisaties beter te presteren door te innoveren. In opdracht van InAxis (Commissie Innovatie Openbaar Bestuur) en in samenwerking met de gemeentesecretarissen van de 100.000+ gemeenten hebben Andersson Elffers Felix (AEF) en Stichting Rekenschap de Innovatiemonitor Openbaar Bestuur ontwikkeld. In deze handleiding beschrijven we hoe de Innovatiemonitor werkt en hoe u hem kunt toepassen.

Bereik van de Innovatiemonitor

De Innovatiemonitor geeft inzicht in de positie van de organisatie ten opzichte van anderen en helpt organisaties vervolgstappen te maken. De diagnose geeft een beeld van de huidige resultaten van de organisatie en de mate waarin een organisatie druk ervaart en kracht bezit om te innoveren. De Innovatiemonitor Openbaar Bestuur is bedoeld voor alle overheidsorganisaties.

De Innovatiemonitor kan verschillende functies vervullen in het innovatieproces, namelijk:

- discussie op gang brengen over innovatie;
- advies geven hoe innovatie in de organisatie te realiseren;
- inzicht geven in relevante innovaties;
- inzicht geven in de positie ten opzichte van anderen;
- inzicht geven in de positie ten opzichte van andere momenten in de tijd.

Als u de Innovatiemonitor in een onderlinge vergelijking toepast, kunt u de monitor zien als de start van een onderling leerproces.

Wat zijn innovaties?

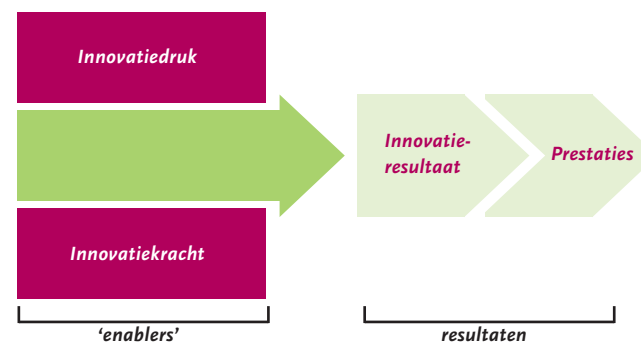
Innovaties zijn vernieuwingen van een product of proces die noodzakelijk zijn omdat oude systemen, regels of gewoonten niet langer tot de verlangde prestaties leiden. Het tempo waarmee uw organisatie veranderingen in de sector overneemt en de mate waarin zij bijdraagt aan vernieuwing in de sector, bepalen hoe innovatief uw organisatie is. Innovaties hoeven niet altijd een grote ingreep te vereisen. Ook kleine veranderingen kunnen betere prestaties opleveren. Lees meer over het begrip innovatie in de Methodologische verantwoording Innovatiemonitor Openbaar Bestuur (zie hoofdstuk 5 van dit Handboek).

Voorlopers, snelle volgers en achterblijvers

Is uw organisatie een voorloper, snelle volger of achterblijver? Uw profiel wordt bepaald door de innovatiekracht van uw organisatie en de innovatiedruk die de organisatie ervaart uit de omgeving. Innovaties ontstaan immers vaak door druk van buitenaf. Politieke of maatschappelijke druk dwingt organisaties om te vernieuwen. Sommige organisaties kunnen ook zonder druk uit de omgeving innoveren. Zij beschikken over een flinke dosis innovatiekracht en zijn zeer flexibel en creatief. Minder innovatiekrachtige organisaties beschikken over weinig flexibiliteit en creativiteit, wat niet betekent dat ze helemaal niet in staat zijn te verbeteren en te ontwikkelen.

Opbouw en werking van de Innovatiemonitor

De Innovatiemonitor is schematisch weergegeven in figuur 1. Innovatiedruk en innovatiekracht bepalen hoe goed een organisatie in staat is te innoveren. De resultaten geven weer hoe de organisatie het doet in de sector.



Schematische weergave Innovatiemonitor

De Innovatiemonitor is opgebouwd uit drie blokken: innovatiedruk (blok 1), innovatiekracht (blok 2) en innovaties en prestaties (blok 3). Per blok moet men vragen beantwoorden. De analyse uit de drie blokken mondt uit in een diagnose en veranderstrategie.

Blok 1 Innovatiedruk

De Innovatiedrukanalyse geeft de druk weer die de organisatie ervaart om te innoveren. Politieke druk en sectordynamiek kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven tot verandering. Druk is meestal noodzakelijk voor een organisatie om te verbeteren. Een te hoge druk kan echter afleiden van de hoofdzaken. De Innovatiemonitor meet innovatiedruk met sectorspecifieke en organisatiespecifieke vragen.

Blok 2 Innovatiekracht

De Innovatiekrachtanalyse geeft aan in hoeverre de organisatie voldoet aan de kenmerken van een innovatieve organisatie. De innovatiekracht wordt gemeten met een vragenlijst. De vragen zijn afgeleid van het INK-managementmodel, dat is toegelicht in bijlage I.

Blok 3 Innovatieresultaat en prestaties

De prestatieanalyse meet de feitelijk geïntroduceerde innovaties en prestaties van de organisatie. Deze analyse geeft de positie van de organisatie weer ten opzichte van anderen in de sector en geeft aan in hoeverre er noodzaak is te innoveren. De prestatie- en innovatieanalyse kan het beste sectorspecifiek worden uitgevoerd.

Veranderstrategie

De drie onderdelen innovatiedruk, innovatiekracht en innovaties en prestaties vormen samen de basis voor een diagnose en mogelijke veranderstrategie. De veranderstrategie helpt de organisatie vervolgstappen te maken.

Overige documenten

Het project Innovatiemonitor Openbaar Bestuur heeft naast deze handleiding de volgende documenten opgeleverd:

- De Innovatiemonitor Openbaar Bestuur (het instrument zelf)
- Verslag proeftuin 'Fysieke handhaving 100.000+ gemeenten'
- Verslag proeftuin 'Basale dienstverlening 100.000+ gemeenten'
- Methodologische Verantwoording Innovatiemonitor Openbaar Bestuur

2 Voorbereiding van de monitorbijeenkomst

De Innovatiemonitor kunt u gebruiken om de innovatiedruk, -kracht en resultaten van uw eigen organisatie in kaart te brengen. U kunt de scores van verschillende onderdelen van uw organisatie naast elkaar leggen en vergelijken. Daarnaast kan een vergelijking met andere organisaties interessante inzichten en lessen opleveren.

U kunt de Innovatiemonitor op verschillende manieren uitvoeren: individueel of in groepsverband. Daarnaast kunt u kiezen voor het invullen van de papieren versie uit het handboek. De scores kunt u dan met Excel verwerken volgens de aangegeven berekeningsmethodiek. (zie bijlage III van deze Handleiding). U kunt ook kiezen voor het werken met de Innovatiemonitor op Internet. U kunt daarvoor terecht op www.innovatiemonitor.nl. De applicatie rekent alle scores dan voor u uit en geeft de uitkomsten grafisch weer. U moet voor het gebruik van deze applicatie een dag van tevoren een wachtwoord aanvragen voor elke gebruiker.

Deze handleiding gaat over het uitvoeren van de Innovatiemonitor tijdens een monitorbijeenkomst in groepsverband volgens de survey feedback-methode. Met deze methode zijn in de proeftuinen goede ervaringen opgedaan. Deze handleiding komt uit die ervaringen voort. Het is uiteraard ook mogelijk op een andere dan de hier aanbevolen wijze de Innovatiemonitor uit te voeren.

Voor het gebruik van deze handleiding maakt het niet uit of u werkt met de papieren versie of met Internet. In de beschrijving gaan we uit van het werken met de Innovatiemonitor op www.innovatiemonitor.nl.

Randvoorwaarden voor toepassing Innovatiemonitor

Belangrijk is om vooraf te bepalen wat u met de resultaten van de Innovatiemonitor wilt bereiken en voor wie ze zijn bestemd. Voldoende bestuurlijke aandacht voor de Innovatiemonitor is nodig voor het succes ervan. De Innovatiemonitor wint aan belang en kwaliteit als de verantwoordelijke bestuurder of manager geïnteresseerd is in de uitkomsten en deze ook wil gebruiken.

In bepaalde situaties kunt u de Innovatiemonitor beter niet uitvoeren.

Bijvoorbeeld wanneer:

- de organisatie midden in een grote veranderingsoperatie zit;
 - mensen in de organisatie onzeker zijn over hun baan;
 - er sprake is van bestuurlijke of ambtelijke crisis;
 - er sprake is van groot wantrouwen tussen medewerkers en leiding.
- Dit soort situaties is te instabiel om de resultaten van de monitor verantwoord te kunnen interpreteren.

Werkwijze en begeleiding

Als u de Innovatiemonitor in groepsverband wilt doen, is het raadzaam dit onder leiding van een onafhankelijke procesbegeleider te doen. Dit kan zowel een interne als externe persoon zijn. Belangrijk is dat de procesbegeleider:

- voldoende weet van de organisatie en het beleidsveld waarop u de Innovatiemonitor toepast;
- voldoende weet van de Innovatiemonitor en hoe deze kan worden toegepast;
- de procesvaardigheden heeft om een bijeenkomst te begeleiden.

Innovaties en prestaties meten

De Innovatiemonitor bevat twee vragenlijsten waarmee u de innovaties en de prestaties van uw organisatie meet. Deze vragenlijsten zijn algemeen toepasbaar en daarmee noodgedwongen abstract. We raden u aan de vragenlijsten specifiek te maken voor uw organisatie. Gebruik daarbij de prestatie- en innovatiemetingen van de thema's 'handhaving fysieke veiligheid' en 'basale dienstverlening' als voorbeeld. Zie hiervoor elders in dit handboek het verslag proeftuin 'Fysieke handhaving 100.000+ gemeenten' hoofdstuk 4 en het verslag proeftuin 'Basale dienstverlening 100.000+ gemeenten' hoofdstuk 3. In deze proeftuinen is de Innovatiemonitor ontwikkeld en toegepast.

Om de innovativiteit van uw organisatie goed te kunnen bepalen, heeft u een overzicht nodig van de relevante innovaties in de sector. In bijlage II van deze handleiding is beschreven hoe u een dergelijk overzicht kunt opstellen.

Wij raden u aan bij de prestatiemeting zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande benchmarkgegevens.

Het onderzoeksobject afbakenen

Bedenk van tevoren op welk terrein u de Innovatiemonitor wilt toepassen: een organisatieonderdeel of een thema dat organisatieonderdelen overstijgt. Baken het onderzoeksobject in elk geval goed af. U kunt het onderzoeksobject nog uitsplitsen. Het thema 'fysieke handhaving' is bijvoorbeeld uitgesplitst naar brandweer, bouwen/wonen en milieu. Mits er voldoende deelnemers zijn om waarde te kunnen hechten aan de uitkomsten, kan een vergelijking

tussen onderdelen interessante inzichten opleveren.

De toepassing van de Innovatiemonitor voorbereiden

Selecteren deelnemers

Het onderzoeksobject (organisatieonderdeel of thema) en het doel dat de organisatie nastreeft met de Innovatiemonitor, bepalen welke mensen u uitnodigt voor de monitorbijeenkomst. Let bij het selecteren van deelnemers ook op de variëteit in het gezelschap. Nodig de belangrijkste sleutelpersonen uit. Zorg voor een balans tussen medewerkers en leidinggevendenden, tussen mensen die al lang in dienst zijn en nieuwelingen en tussen mensen uit verschillende organisatieonderdelen. Als u het onderzoeksobject uitgesplitst, moeten er voor elk deelthema voldoende deelnemers zijn om waarde te kunnen hechten aan de uitkomsten. Deelnemers moeten over enig overzicht en abstractievermogen beschikken om de Innovatiemonitor in te kunnen vullen (minimaal MBO-niveau). Vraag minstens een dag vantevoren voor elke deelnemer een wachtwoord aan bij www.innovatiemonitor.nl. Dit is nodig om van het instrument op Internet gebruik te kunnen maken.

Organiseren bijeenkomst

U kunt de geselecteerde groep nu uitnodigen voor de monitorbijeenkomst. De bijeenkomst neemt een dagdeel in beslag.

Faciliteiten die u nodig heeft voor het afnemen van de Innovatiemonitor:

- een vergaderzaal met genoeg ruimte voor bespreking in subgroepen;
- voor elke deelnemer een pc met Internetverbinding om de Innovatiemonitor in te vullen;
- een beamer om de uitkomsten plenair te kunnen bespreken;
- een flap over om discussiepunten en vragen te noteren.

Indien u niet over een vergaderzaal met voldoende pc's met Internetverbinding beschikt, kunt u overwegen de Innovatiemonitor van te voren op de werkplek in te laten vullen. Een andere optie is het werken met de papieren versie en de uitkomsten met Excel berekenen. Deze kunt u interpreteren aan de hand van het schema in bijlage III van deze Handleiding volgens de aangegeven berekeningsmethodiek. Deze kunt u terugvinden in het document Innovatiemonitor Openbaar Bestuur.

Het volgende hoofdstuk gaat uitgebreid in op het verloop van de monitorbijeenkomst.

3 De monitorbijeenkomst

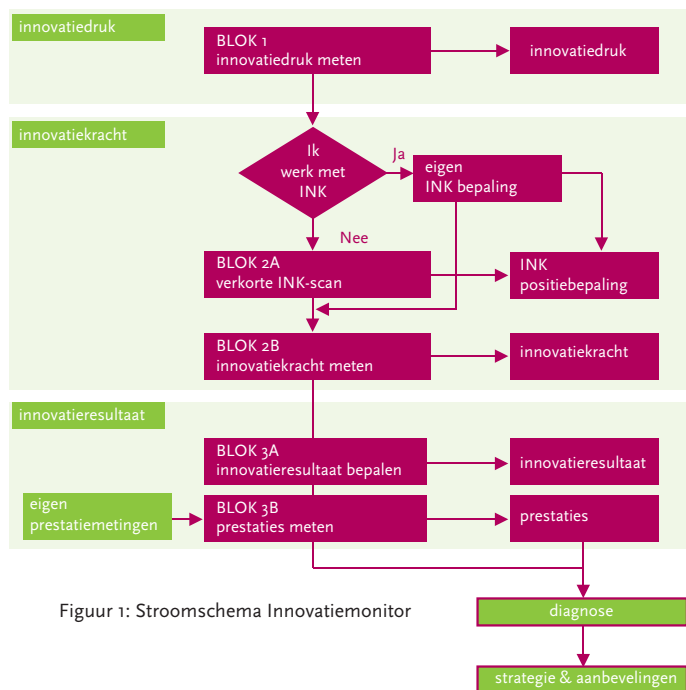
Algemene werkwijze

De monitorbijeenkomst bestaat uit drie blokken waarbinnen steeds drie activiteiten plaatsvinden: vragenlijsten invullen, resultaten terugkoppelen en discussiëren naar aanleiding van de resultaten. De elektronische verwerking van de vragenlijsten maakt snelle terugkoppeling van resultaten bij elk blok mogelijk. Discussie over de resultaten vergroot het inzicht in de innovatiedruk op uw organisatie, de aanwezige innovatiekracht en in de prestaties van uw organisatie.

U werkt in de monitorbijeenkomst volgens een begeleide survey feedback-methode. Per blok van de Innovatiemonitor doorloopt u alle stappen. De stappen per blok zijn:

- 1 *Individueel invullen vragenlijst van een blok*
- 2 *Bespreken vragen en individuele scores in subgroepen*
- 3 *Terugkoppelen van de resultaten van de Innovatiemonitor*
- 4 *Plenaire discussie over de resultaten*

Stroomschema onderdelen Innovatiemonitor



Figuur 1: Stroomschema Innovatiemonitor

Het stroomschema (figuur 1) verbeeldt het afnemen van de verschillende onderdelen van de Innovatiemonitor.

Programma

U hebt ruim drie en een half uur¹ nodig om de Innovatiemonitor in groepsverband af te nemen. Nevenstaand programma beschrijft de tijdsduur per programmaonderdeel.

¹Uitgaande van een bijeenkomst met maximaal 15 deelnemers.

Programmaonderdeel	Min
Inleiding	15'
Onderdeel 'Innovatiedruk' (blok 1 uit de Innovatiemonitor)	30'
<ul style="list-style-type: none"> • individueel invullen vragenlijst Innovatiedruk • plenaire terugkoppeling en discussie resultaten • bespreking vragen en scores in subgroepen 	
Pauze	10'
'Innovaties en Prestaties' (blok 3 uit de Innovatiemonitor)	45'
<ul style="list-style-type: none"> • resultaten specifieke prestatie meting (indien aanwezig) • resultaten inventarisatie innovaties (indien aanwezig) • individueel invullen vragenlijst innovatieresultaten en prestaties • bespreking vragen en scores in subgroepen • plenaire terugkoppeling en discussie resultaten 	
Pauze	10'
Onderdeel 'Innovatiekracht' (blok 2 uit de Innovatiemonitor)	45'
<ul style="list-style-type: none"> • korte introductie • individueel invullen verkorte INK-scan & vragenlijst Innovatiekracht • bespreking vragen en scores in subgroepen • plenaire terugkoppeling en discussie resultaten 	
Pauze	10'
Veranderstrategie	30'
<ul style="list-style-type: none"> • korte introductie van diagnose en aanbevolen veranderstrategie • plenaire discussie toepassing veranderstrategie op eigen organisatie 	
Evaluatie	15'

In deze opzet van het programma behandelt u blok 3 vóór blok 2. Voordeel hiervan is de benadering van buiten naar binnen. In het eerste deel van de bijeenkomst ligt het accent op de buitenwereld. Het gaat dan over de druk die de organisatie ervaart en hoe de organisatie presteert.

De Innovatiemonitor vertaalt de analyse van de innovatiedruk en prestaties in het tweede deel naar een interne analyse en bijbehorende veranderstrategie.

Blok 1: Innovatiedruk

Invullen

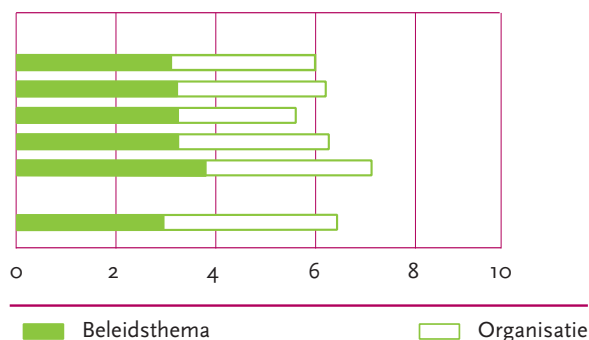
Het onderdeel innovatiedruk is zeer geschikt om mee te beginnen. De deelnemers vormen zich bij het invullen van de vragenlijst eerst een beeld van de omgeving.

Terugkoppeling

U kunt bij de terugkoppeling onderscheid maken tussen de resultaten van:

- set 1: de druk die specifiek is voor de sector (of het thema) en
- set 2: de druk die specifiek is voor de organisatie.

Eerst geeft u het totaaloverzicht. Daaruit kunt u afleiden of de druk hoog of laag is. Vervolgens kunt u de scores uitsplitsen naar de verschillende elementen die de druk bepalen.



Figuur 2: Innovatiedruk bij verschillende organisaties

Discussie

Toets in de discussie eerst of de deelnemers het beeld dat de Innovatiemonitor geeft herkennen. Andere punten voor de discussie zijn de oorzaak en de aard van de druk. Is deze incidenteel of constant? Helpt de druk om te veranderen of moet verandering vanuit de organisatie zelf komen?

Suggesties voor de discussie:

- Bij lage druk: waardoor is sprake van lage druk? Is er te weinig interesse? Wat zijn de consequenties van een lage innovatiedruk?
- Bij hoge druk: leidt (te) hoge druk eerder tot verstarring dan tot vernieuwing?
- Hoe kan de organisatie de innovatiedruk beïnvloeden? Denk aan:
 - beïnvloeden van de relevante omgeving;
 - samen optrekken met vergelijkbare organisaties;
 - bij lage druk: het eigen falen of de eigen ambitie zichtbaar maken;
 - bespelen van de relevante maatschappelijke omgeving.

Blok 3: Innovaties en prestaties

Innovaties en prestaties sectorspecifiek verzamelen of invullen

In dit blok onderzoekt u hoe de organisatie werkelijk presteert. Zoals gezegd verdient een thema- of organisatiespecifieke invulling hier de voorkeur. Maak daarbij gebruik van bestaande benchmarks of de prestatiemetingen die bij de Innovatiemonitor zijn ontwikkeld: 'handhaving fysieke veiligheid' en 'basale dienstverlening'. In dat geval moet u de prestatiegegevens vooraf verzamelen en presenteren. Zie elders in dit handboek het verslag proeftuin 'Fysieke handhaving gemeenten' hoofdstuk 4 en het verslag proeftuin 'Basale dienstverlening gemeenten' hoofdstuk 3.

Op vergelijkbare wijze kunt u vooraf inventariseren in hoeverre de

organisatie de geïdentificeerde innovaties heeft overgenomen of in voorbereiding heeft. In de presentatie licht u de geïdentificeerde innovaties toe en bespreekt u de scores van de organisatie.

Als sectorspecifieke invulling niet mogelijk is, kunt u de prestaties en innovaties van de organisatie meten met de twee vragenlijsten uit blok 3a en 3b. Deze vragenlijsten meten in algemene termen hoe de organisatie presteert en innoveert.

Terugkoppeling resultaten prestatiemeting

Bij de terugkoppeling van de prestatiemeting kunt u onderscheid maken in:

- kennis over het eigen presteren (set 1);
- verbetering ten opzichte van anderen (set 2);
- verbetering eigen prestaties ten opzichte van het verleden (set 3).

Discussie prestatiemeting

Als uw organisatie geen kennis heeft over haar eigen presteren, is een indringende discussie nodig over waar uw organisatie dan op stuur en waar zij 'succes' aan afmeet. Is het gebrek aan prestatiegegevens een gevolg van gebrek aan bestuurlijke interesse of zijn er andere redenen?

Terugkoppelen resultaten innovatiemeting

De volgende vragen komen bij het terugkoppelen van de innovatiemeting aan de orde:

- Geven de resultaten een compleet beeld van alle zichtbare en verwachte innovaties in de sector? Welke ontwikkelingen zijn gaande en welke zijn op kortere of langere termijn te verwachten?
- Hoe innovatief is de organisatie ten opzichte van anderen?
- Hoeveel ambities heeft de organisatie ten opzichte van de al gerealiseerde innovaties?
- Welk soort innovaties streeft de organisatie na? Is de organisatie bezig met complexe innovaties of met stapsgewijze verbeteringen?

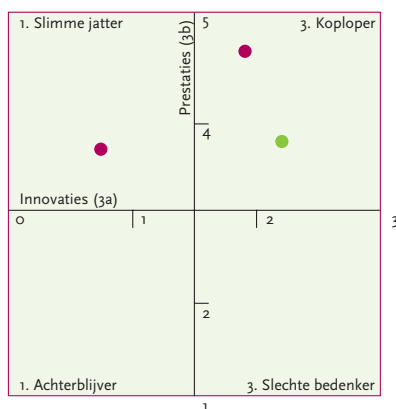
Discussie innovaties

Suggesties voor de discussie:

- Als uw organisatie weinig innovaties heeft gerealiseerd, waaraan ligt dat? Is er weinig ondernomen of komen plannen niet tot realisatie? Heeft uw organisatie wel voldoende zicht op ontwikkelingen? Is haar netwerk goed ontwikkeld?
- Als uw organisatie veel innovaties heeft gerealiseerd: wat waren de belangrijkste succesfactoren? Leiden al die innovaties ook tot betere prestaties? Wat zijn de kosten van de innovaties? Hoe kunnen andere organisaties leren van uw ervaringen?
- Als uw organisatie weinig ambities heeft, is de organisatie niet te behoudend? Of is het geringe aantal initiatieven te verklaren en te rechtvaardigen?
- Als de organisatie veel ambities heeft: is de organisatie niet bezig met teveel innovaties? Is innoveren een doel op zich geworden (de vlucht voorwaarts), of gaat het nog om de resultaten?

Prestatie-innovatiematrix

De Innovatiemonitor geeft de resultaten van beide metingen weer in de ‘prestatie-innovatiematrix’ (figuur 3). Het kwadrant waarin uw organisatie staat, geeft het organisatietype aan dat geldt voor uw organisatie. De slimme, de jatter, de achterblijver, de koploper en de slechte bedenker hebben elk hun eigen kansen en valkuilen. Deze vertaalt de Innovatiemonitor in veranderstrategieën.



Figuur 3: Prestatie-innovatiematrix

Positie	Toelichting
1 Slimme jatter	U presteert goed, maar innoveert minder. Komt dat omdat u liever leert van anderen? Let erop dat uw organisatie op de lange termijn ook goed blijft presteren. Zelf innoveren is een optie.
2 Achterblijver	Uw organisatie presteert matig en vernieuwt weinig. Wellicht kunt u gebruik maken van ‘de wet van de stimulerende achterstand’ en uw nadeel in een voordeel omzetten. Klaar voor de ‘sprong voorwaarts’?
3 Koploper	Uw organisatie presteert en innoveert bovengemiddeld. Blijkbaar hebt u een goede balans tussen vernieuwen en presteren gevonden.
4 Slechte bedenker	Hebt u voorlopig niet genoeg geïnnoveerd? Als innovaties over elkaar heen buitelen maar prestaties eerder verslechteren, kunt u zich beter concentreren op het neerzetten van prestaties. Zorg eerst voor een goede uitvoering voor u aan de volgende vernieuwing begint...

Blok 2a en 2b: Verkorte INK-scan en Innovatiekracht

Invullen

Als uw organisaties nog geen INK-posatiebepaling heeft gedaan, kunt u de verkorte INK-scan uit de Innovatiemonitor doen. U krijgt hiermee zicht op de sterkten en zwakten van uw organisatie. De gegevens uit de INK-scan heeft u nodig om de innovatiekracht van uw organisatie goed te kunnen bepalen. Als uw organisaties wel al over een INK-posatiebepaling beschikt, gebruikt u deze bestaande gegevens en slaat u blok 2a over. De deelnemers die de verkorte INK-scan invullen, moeten de systematiek van de vragenlijst goed kunnen begrijpen. Neem daarom eerst de tijd om de toelichting bij het betreffende onderdeel van de Innovatiemonitor door te nemen.

De Innovatiekrachtanalyse bestaat uit een vragenlijst waarbij ook de zes kenmerken van innovatieve organisaties aan bod komen. Deze zes kenmerken zijn beschreven in bijlage I.

Terugkoppeling resultaten verkorte INK-scan

Het resultaat van de verkorte INK-scan laat zien in welke fase uw organisatie zich bevindt. Voor een begrijpelijke terugkoppeling moet u eerst het INK-model en de fase-indeling (bijlage I) presenteren. In de terugkoppeling van de INK-scan kunt u de resultaten koppelen aan de in blok 3 gemeten innovaties.

Discussie verkorte INK-scan

De volgende vragen zijn relevant om te bespreken tijdens de discussie over de resultaten van de verkorte INK-scan:

- In welke fase zit uw organisatie en welk type innovaties voert de organisatie uit of staan gepland? Passen de innovatieplannen in de huidige fase?
- Welke onderdelen van de organisatie scoren hoog en welke laag? Vaak blijkt dat de ‘zachte’ aspecten (medewerkers, leiderschap, strategie en beleid) eenvoudiger te veranderen zijn dan de ‘harde’ (middelen en

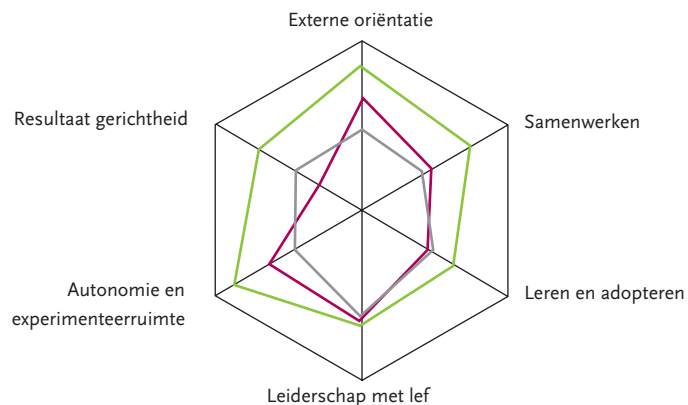
processen). Als leiderschap en strategie/beleid hoog scoren en de rest niet, is er dan sprake van een 'praatjesmakerscultuur'?

Terugkoppeling resultaten Innovatiekracht

Bij de terugkoppeling van de innovatiekracht is het zinvol als u eerst de spreiding in de individuele scores inzichtelijk maakt door het overzicht van scores te tonen.

De grafische weergave van de scores is een goed vertrekpunt voor de discussie over innovatiekracht: waarom beoordelen mensen hun organisatie verschillend? Ga ook na wie voor de meest extreme scores verantwoordelijk is. Vaak blijkt dat leidinggevendenden hun organisatie positiever beoordelen dan medewerkers.

Daarnaast is een uitsplitsing te maken naar verschillende organisaties of onderdelen daarvan. De onderstaande terugkoppeling in spinnenwebvorm laat bijvoorbeeld zien dat één van de organisaties relatief laag scoort op resultaatgerichtheid, terwijl de andere elementen van innovatiekracht veel hoger scoren.



Figuur 4: Innovatiekracht verdiepingsanalyse: meerdere organisaties.

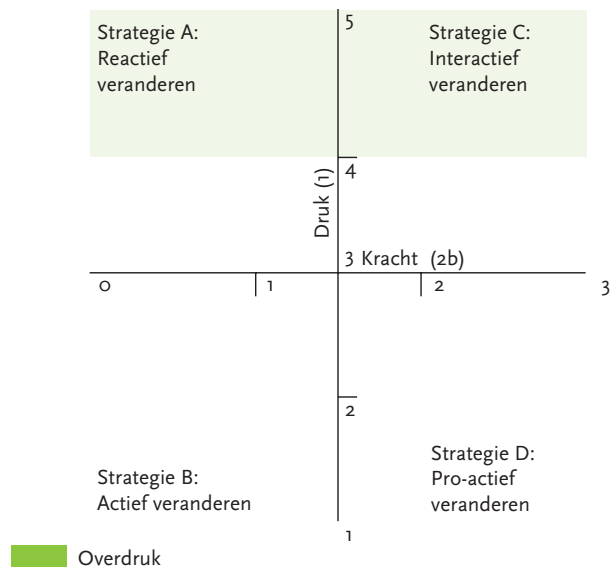
Discussie Innovatiekracht

De volgende vragen kunnen dienen als leidraad voor de discussie over innovatiekracht:

- Wat zeggen de verschillen tussen de individuele deelnemers? Zijn leidinggevendenden te optimistisch of hebben medewerkers te weinig zicht op de grote lijn?
- Als er verschillen zijn tussen diensten of organisatieonderdelen, hoe kan van de 'koploper' geleerd worden?
- Als het 'spinnenweb' een onregelmatig patroon vertoont: hoe zijn verschillen te verklaren?

Combinatie Innovatiedruk en Innovatiekracht leidt tot strategieën

Op grond van de scores van de innovatiedruk en innovatiekracht kunt u een combinatieschema maken. Dit schema is gebaseerd op de berekeningsmethodiek uit bijlage III van deze handleiding. Uit dit schema volgen vier strategieën die in de Innovatiemonitor uitgebreider worden toegelicht. Bij elke strategie geven we handvatten voor de uitvoering ervan.



Figuur 5

De basisgedachte van bovenstaand schema is dat een organisatie vanuit zijn eigen innovatiekracht kan veranderen. De organisatie kan druk vanuit de omgeving gebruiken om te vernieuwen. Zonder druk van buiten kan de organisatie veranderen vanuit de eigen innovatiekracht of door zelf druk te creëren.

Terugkoppeling

Bespreek in welk kwadrant uw organisatie op basis van de ingevulde scores is gepositioneerd. Licht de bijbehorende strategie toe, maar laat ook de andere strategieën zien. Er is volgens dit model niet één juiste veranderstrategie.

Discussie

- Wat zijn de kenmerken van de huidige strategie?
- Is uit de uitkomsten van de Innovatiemonitor te verklaren waarom zaken soms vastlopen?
- Wat zijn de consequenties van de uitkomsten van de Innovatiemonitor? Is er een andere strategie nodig?

Afronding

De bijeenkomst eindigt met een algemene evaluatie. Bespreek de leerpunten en mogelijke consequenties voor de organisatie. Bekijk welke vervolgacties de Innovatiemonitor tot gevolg heeft en of de organisatie de Innovatiemonitor moet herhalen.

Vervolgactiviteiten

Als u de Innovatiemonitor heeft uitgevoerd, kunt u denken aan verschillende vervolgactiviteiten.

- Het communiceren van de resultaten met de rest van de organisatie.
- Het breder toepassen van de Innovatiemonitor binnen of buiten de organisatie.
- Het vergelijken van de scores van uw organisatie met die van andere organisaties.
- Het opstarten of wijzigen van innovatietrajecten.

Als u vervolgactiviteiten goed belegt en snel oppakt, lekt de energie die bij de bijeenkomst vrijkomt niet weg.

Bijlage I: Toelichting INK-model en innovatiekracht

Het INK-model

Het INK-managementmodel¹ helpt de noodzakelijke organisatieveranderingen in het Openbaar Bestuur te beschrijven. Het INK-model is volgens de opstellers 'een methode om organisaties te leren excelleren'. Veel organisaties – zowel in het in het Openbaar Bestuur als daarbuiten – maken gebruik van het INK-model.

Het INK-model is gebaseerd op het EFQM-model². Dit model is eind jaren tachtig ontwikkeld in opdracht van 14 grote Europese organisaties. Aanleiding was de toenmalige bedreiging van het Europese bedrijfsleven door concurrentie uit Azië. Het Ministerie van Economische Zaken heeft toen de Stuurgroep Nederlandse Kwaliteit opgericht om de kwaliteit van de bedrijfsvoering in organisaties te verbeteren. Uitgangspunt voor deze verbeterslag was het EFQM-model.

Het INK-model hanteert dezelfde negen aandachtsgebieden als het EFQM-model. In het INK-model zijn daarnaast nog vijf fasen gedefinieerd die een organisatie moet doorlopen om excellent te worden.

De negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel zijn:

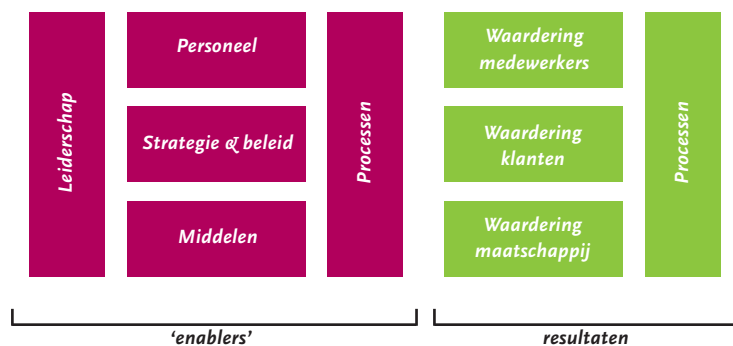
- 1 Leiderschap
- 2 Medewerkers
- 3 Strategie & beleid
- 4 Middelen

¹INK; Instituut Nederlandse Kwaliteit

²EFQM; European Foundation for Quality Management

- 5 Processen
- 6 Waardering door medewerkers
- 7 Waardering door klanten, partners, afnemers en leveranciers
- 8 Waardering door maatschappij
- 9 Eindresultaten.

In schema:



De negen aandachtsgebieden zijn te verdelen in vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De vijf organisatiegebieden beschrijven hoe de organisatie nu is ingericht en hoe zij ingericht zou kunnen worden op weg naar excellentie. De vier resultaatgebieden geven weer welke prestaties de organisatie behaalt. De feedbackloop geeft aan dat de organisatie moet leren van de uitkomsten om blijvend te kunnen verbeteren of vernieuwen.

De vijf ontwikkelingsfasen in de kwaliteit van de organisatie:

- 1 *Activiteitgeoriënteerd*. In deze fase staat vakmanschap centraal. De organisatie is nog een functionele hiërarchie. Men reageert ad hoc op situaties en denkt in losse producten. Van echt beleid en strategie is geen sprake.

- 2 *Procesgeoriënteerd*. In deze fase kantelt de organisatie en staan de processen die de producten voortbrengen centraal. De afzonderlijke stappen liggen in werkprocessen vast. De organisatie verbetert processen op basis van evaluaties.
- 3 *Systeemgeoriënteerd*. In deze fase werkt de organisatie op alle niveaus systematisch aan verbetering van de organisatie. Stafdiensten transformeren naar facilitaire voorzieningen. Dwarsverbanden tussen de verschillende processen wordt onderwerp van sturing. Klantfocus is dominant voor het beleid. De één-loket-benadering is te zien als transformatie richting systeemoriëntatie.
- 4 *Ketengeoriënteerd*. De organisatie streeft samen met ketenpartners naar maximale toegevoegde waarde. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden en innovatie staat hierbij voorop. Men gaat bijvoorbeeld werken aan pro-actieve dienstverlening. Uitgangspunt is de plaats in de keten waar de klant het makkelijkst bediend kan worden. Dit hoeft niet altijd het eigen loket te zijn.
- 5 *Excelleren en transformeren*. De organisatie heeft het proces van continu verbeteren verankerd in de organisatiestructuur en -cultuur. Er is sprake van client empowerment: de organisatie heeft de regie over het klantproces weer teruggegeven aan de klant. Een lange termijnvisie vormt de basis voor het starten van nieuwe activiteiten.

Resultaatgebieden in het INK-managementmodel

In de resultaatgebieden meet het INK-managementmodel wat de inspanningen van de organisatie hebben opgeleverd. Het INK-managementmodel onderscheidt vier groepen stakeholders: medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en eindresultaten. Ook bij de resultaatgebieden (de rechterkant van het model)

onderscheiden we vijf ontwikkelingsfasen:

- 1 *Gegevens beschikbaar*. De organisatie meet welke resultaten er zijn en hoe deze informatie wordt vastgehouden.
- 2 *Trend in ontwikkeling*. Gegevens over resultaten worden systematisch bijgehouden (vaste meetmomenten). Daarom zijn trends zichtbaar.
- 3 *Prestatie ten opzichte van doelstellingen*. De ontwikkeling van resultaten wordt systematisch geregistreerd en vergeleken met expliciete vooraf geformuleerde doelstellingen (in het organisatiegebied strategie en beleid).
- 4 *Vergelijking met soortgelijke organisaties*. Benchmarks (set prestatiegegevens van vergelijkbare organisaties) worden gebruikt zodat zichtbaar is hoe de organisatie presteert ten opzichte van vergelijkbare organisaties.
- 5 *Vergelijking met excellente organisatie*. De organisatie neemt een andere, excellente organisatie als 'rolmodel'. Deze excellente organisatie wordt het ijkpunt voor de eigen organisatie (de lat ligt op het hoogste niveau).

Kenmerken innovatiekracht

Het model voor innovatiekracht uit de Innovatiemonitor is gebaseerd op het INK-model, de relevante literatuur en de discussies die in de proeftuinbijeenkomsten hebben plaatsgevonden. We onderscheiden zes kenmerken van innovatieve organisaties:

- 1 *Externe oriëntatie en transparantie*. Belangrijk kenmerk van innovatieve organisaties is dat zij de confrontatie met de buitenwereld opzoeken. De organisatie is daarbij open over waar het goed gaat en waar het beter kan. De innovatieve organisatie betreft andere (overheids)organisaties bij de eigen ontwikkeling.
- 2 *Samenwerken*. De innovatieve organisatie zoekt samen met anderen (in de keten?) naar oplossingen. Het is nuttig met de ketenpartners verantwoordelijkheden opnieuw te beoordelen en te (her)verdelen. Er moet daarbij sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid en een win-win situatie voor alle partijen. Het uitbesteden van personeel is een eerste stap om te komen tot nieuwe ideeën.
- 3 *Leren en adopteren*. De innovatieve organisatie kan snel ideeën van anderen overnemen. 'Goed jatten' heet dat ook wel! Dat vereist wel enige flexibiliteit en onderling vertrouwen in de organisatie. De behoefte aan zelfontplooiing en de fysieke nabijheid van andere organisaties zijn voorwaarden om beter leren te leren.
- 4 *Leiderschap met lef*. Leiderschap met lef is een belangrijk kenmerk van de innovatieve organisatie. De leidinggevende met lef staat voor kwaliteit en is bereid risico te nemen om overtuigen waar te maken.
- 5 *Autonomie en experimenteerimte*. In een innovatieve organisatie is voldoende vertrouwen en expertise aanwezig om mensen de vrijheid te geven. Resultaten zijn belangrijk, maar om deze te kunnen inboeken is eerst innovatie nodig.
- 6 *Resultaatgerichtheid*. Er is aandacht voor innovatie, maar ook voor resultaat.

Bijlage II: Protocol uitbreiden

innovatiemeting

Organisaties die hun innovativiteit in kaart willen brengen, moeten zich kunnen vergelijken met andere organisaties. Bij de ontwikkeling van de Innovatiemonitor hebben we specifieke innovatiemetingen opgesteld voor de thema's 'fysieke handhaving' en 'basale dienstverlening'. In deze bijlage staat hoe u voor andere terreinen specifieke metingen kunt opstellen.

Stap 1: Afbakenen terrein

U omschrijft het terrein waarop u innovaties zoekt en bakent dit goed af.

Stap 2: Verzamelen innovaties

Vervolgens verzamelt u bestaande innovaties en (op korte termijn) geplande innovaties. Daarbij kunt u gebruik maken van geschreven bronnen (artikelen, publicaties, rapporten) en interviews met sleutelpersonen (bijvoorbeeld wetenschappers, adviseurs, innovators, brancheorganisaties).

Stap 3: Schalen innovaties

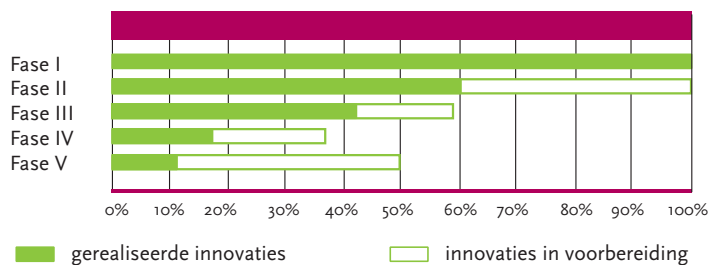
De geïnterviewde innovaties schaaft u in naar de fasen van het INK-model volgens het volgende model. We noemen hierin de innovaties uit de proeftuinen als voorbeeld.

INK-fase	Typering innovatie	Voorbeelden proeftuin handhaving
Fase I	<ul style="list-style-type: none"> • eenvoudige innovatie • ad hoc innovatie • gericht op kwaliteitsverbetering • geen grote invloed op structuur en/of cultuur van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • handhavingsacties • gebruik van camera's
Fase II	<ul style="list-style-type: none"> • procesverbetering • informatisering 	<ul style="list-style-type: none"> • eenvoudige ICT-verbeteringen • professionalisering
Fase III	<ul style="list-style-type: none"> • systeemgerichte innovaties • samenwerking tussen afdelingen in de organisatie • nieuwe concepten 	<ul style="list-style-type: none"> • programmatisch handhaven • signaaltoezicht
Fase IV	<ul style="list-style-type: none"> • innovaties in keten en netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • integrale handhaving • informatie-uitwisseling met externe partner
Fase V	<ul style="list-style-type: none"> • doorbrekende innovaties • anders, slimmer werken 	<ul style="list-style-type: none"> • handhaving via certificatie / APK-systeem samenwerking met verzekeraars

We bevelen u aan de verzamelde innovaties en de inschaling ervan te toetsen in een expertmeeting.

Stap 4: Meten innovaties

Bij de innovatiemeting bekijkt u in hoeverre uw organisatie de geïdentificeerde innovaties in uitvoering of in voorbereiding heeft.



Figuur: overzicht van feitelijk uitgevoerde en in voorbereiding zijnde innovaties voor een organisatie.

Bijlage III: Interpretatie scores

In de prestatie-innovatiematrix en het combinatieschema druk-kracht wordt de positie van de organisatie bepaald door de interpretatie van de scores. In onderstaande tabel is voor elk criterium een interpretatie van de score weergegeven.

Innovatiedruk	score < 2	2 ≤ score < 3	3	3 ≤ score < 4	4 < 5
	Zeer laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Te hoog
	--	-	+/-	+	++
INK-fase	score < 2	2 ≤ score < 3	3 ≤ score < 4	4 ≤ score < 5	5
	I Product-georiënteerd	II Proces-georiënteerd	III Systeem-georiënteerd	IV Systeem-georiënteerd	V Voorloper
Innovatiekracht	score < 1	1 ≤ score < 2	2 ≤ score < 3	3	
	Slecht	Matig	Goed	Zeer goed	
	--	-	+	++	
Innovativiteit	score < 1	1 ≤ score < 2	2 ≤ score < 3	3	
	Slecht	Matig	Goed	Zeer goed	
	--	-	+	++	
Prestaties	score < 1,5	1,5 ≤ score < 2,5	2,5 ≤ score < 3,5	3,5 ≤ score < 4,5	4,5 < 5
	Onder de maat of onduidelijk	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
	--	-	+/-	+	++

Rekenmodel voor strategiebepaling

De veranderstrategie kunt u bepalen aan de hand van het volgende schema.

Druk: + Kracht: + Prestaties: +	Druk: + Kracht: + Prestaties: -	Druk: + Kracht: - Prestaties: +	Druk: + Kracht: - Prestaties: -
Strategie: Interactief veranderen	Strategie: Interactief veranderen	Strategie: Reactief veranderen + aandacht verleggen	Strategie: Reactief veranderen
Druk: - Kracht: + Prestaties: +	Druk: - Kracht: + Prestaties: -	Druk: - Kracht: - Prestaties: +	Druk: - Kracht: - Prestaties: -
Strategie: Proactief veranderen + ambitie tonen	Strategie: Proactief veranderen + falen zichtbaar maken	Strategie: Actief veranderen + aandacht verleggen	Strategie: Actief veranderen + falen zichtbaar maken