



Rijksoverheid



Verslag middenveldialogen over 'Innovatie en digitalisering'

Hoe komen we tot echte vernieuwing voor en door een brede groep in de samenleving?

In het kader van het project 'Nederland na de crisis zijn rond vier thema's middenveldialogen georganiseerd. Het idee erachter was om te onderzoeken op welke manier overheid, bedrijfsleven, non-profitorganisaties en de samenleving samen kunnen optrekken in enkele belangrijke herstel- en vernieuwingsopgaven na corona:

- Samen leven: cohesie en vertrouwen in de maatschappij
- Innovatie en digitalisering
- Brede economische en maatschappelijke welvaart
- Kwalitatieve leefomgeving

Op het thema 'innovatie en digitalisering' zijn vijf dialogen georganiseerd in de maanden maart, april en mei. De provinciesecretaris van Noord-Brabant, Marcel van Bijnen, fungeerde als gastheer. En er deden in totaal zo'n 67 mensen van 58 verschillende organisaties mee. Een groot deel van hen was bij alle drie de tafels aanwezig, maar er waren ook mensen die alleen in het begin erbij konden zijn of juist later in het proces aansloten.

Dit verslag bevat een weergave van de gesprekken op hoofdlijnen.

- Rond welke thema's vonden mensen van de verschillende organisaties elkaar? Wat verdient wat hen betreft aandacht na corona?
- Welke ervaring en kennis deelden ze over hoe je op die onderwerpen aan de slag kunt?
- Welke concrete eigen initiatieven bespraken ze onderling – met als oogmerk om die een stap verder te brengen?
- Hoe kijken ze naar hun eigen rol in de toekomst, en wat verwachten ze van anderen, zoals de overheid?

De aanpak van deze en andere middenveldialogen staat uitgelegd in een tekstkader aan het eind. Ook is een overzicht van deelnemende organisaties opgenomen.



wat is
jouw
idee.nl



1. Centrale focus: eigenaarschap en opbrengstmodellen

Gedwongen door de omstandigheden kwam in de coronacrisis veel creativiteit naar boven. Innovatie en digitalisering kwamen in een stroomversnelling. Deze periode biedt zowel de noodzaak als de broodnodige ruimte om te experimenteren en vernieuwen, zoals Marcel van Bijnen, de voorzitter van deze middenveldialoog benadrukt. Het is belangrijk om te kijken wat we daarvan als samenleving willen vasthouden en ook: welke kansen er nog meer ontstaan. Welke deuren zijn in de coronatijd open gegaan die we eigenlijk voor de toekomst open willen houden? En waar willen en kunnen we nog een stap verder zetten?

Echte doorbraken vragen vaak een brede blik, daarom was een divers gezelschap uit verschillende sectoren bijeen (zie kader voor een overzicht). Men verkende tijdens de eerste bijeenkomst (de focustafel) welke thema's het meest relevant zijn om mee aan de slag te gaan. Hieruit kwamen twee hoofdvragen naar voren:

1. Hoe kunnen we veranderen met eigenaarschap van burgers en middenveld – op een manier dat deze echt betrokken zijn. Hoe kunnen we technologie daarbij echt ten dienste stellen van de intentie van de burger? Wat doen we met eigenaarschap van data van burgers?
2. Hoe kunnen we met nieuwe opbrengstmodellen, die voor een bredere groep voordelen brengen, belangrijke maatschappelijke transitie faciliteren? Wie pakt welke rol? En hoe schalen we op?

Onderliggende rode draad is de wens van de deelnemers om de crisis te benutten als een katalysator om de potentie van innovatie en digitalisering voor de samenleving nog veel meer te benutten – in plaats van dat het een tijdelijk hulpmiddel was om hetzelfde te blijven doen wat we deden, maar dan digitaal.... Ter illustratie daarvan een aantal quotes van deelnemers. Zij vulden de zin aan: 'wat ik ons land toewens rond dit thema is:

"Een overheid die deze crisis aangrijpt om dichterbij burgers en het maatschappelijke middenveld te staan en die doet wat nodig is om te komen tot meer gelijkheid en inclusiviteit." (Nora van der Linden)

"De riolering heeft ooit ons grote winst gebracht op het gebied van gezondheid en welvaart, ik hoop dat digitalisering ook een soortgelijke stap in de maatschappij kan bewerkstelligen en dat wens ik ons toe." (Peter van Dijken)

"Dat de kennis en creativiteit rondom digitalisering ten goede komt van de maatschappij in plaats van financiële winsten van buitenlandse organisaties." (Theodoor van der Klaauw)

"Een open innovatiecultuur waar ruimte is voor allerlei kleine en grote ideeën uit de meest uiteenlopende hoeken." (Rayhaneh Farhoudi)

"Meer geluk en voorspoed. Digitaal is gewoon een middel, en het moet daartoe leiden." (Maurice Hoogeveen)

2. Hoe kunnen we dit aanpakken?

Bij de tweede dialoog (de verdiepingstafel) deelden mensen kennis en ervaring aan de hand van hun eigen goede voorbeelden. Ze gingen op zoek naar werkzame principes voor het versterken van eigenaarschap en het ontwikkelen van innovatieve opbrengstmodellen.

2.1 Eigenaarschap bij innovatie en digitalisering (data!)

In de eerste verdiepingstafel ging het over voorbeelden van innovatie waarbij sprake was van sterk eigenaarschap van de burger en het middenveld, en voorbeelden van succesvolle digitaliseringsinitiatieven waarbij data eigendom bleef van mensen zelf. Er kwamen diverse voorbeelden naar voren: van vitaliteit in Eindhoven tot de aanleg van glasvezel tot veel kleinschalige initiatieven uit de huidige coronacrisis... De analyse van succesfactoren leidde tot het volgende overzicht:





Belang en capaciteit van de burger als vertrekpunt

Innovatie is erbij gebaat dat de eindgebruiker centraal staat. Bij (sociale) innovaties gaat het dan om belangen van de burger, maar ook om diens capaciteiten: wat willen en kunnen mensen? Daarnaast is het belangrijk dat er ruimte wordt gecreëerd voor burgers om mee te denken. (Maatschappelijke) vraagstukken beginnen niet bij een probleemdefinitie van de overheid. Mensen zeggenschap geven bij het definiëren van het probleem en het ontwerp van het proces, is daarom van belang.

Faciliterende rol van overheid

Het helpt als de overheid faciliteert en stuurt en zich tegelijk niet te veel 'bemoeit'. Als de overheid een te grote rol heeft, leidt dat tot problemen als een te grote complexiteit, te veel vergaderen en te weinig 'doen', of een onheldere probleemdefinitie. Van de andere kant kan de overheid wel helpen zodat mensen de kennis, netwerken, kennis en kunde hebben om te kunnen bijdragen. Het helpt als de overheid daarbij vanuit de optelsom van waarden en belangen kijkt en dan een faciliterende rol inneemt.

Samenwerking

Pilots kunnen cruciaal zijn in innoveren; dan is het wel belangrijk dat ze van elkaars bestaan weten – zodat ze op elkaar kunnen voortbouwen (in plaats van 'steeds het wiel opnieuw uitvinden'). Dit geldt op lokale, maar ook op internationale schaal: en roept dus ook de vraag op of we ons willen aansluiten bij internationale ontwikkelingen op het gebied van data.

Enkele **andere succesfactoren** die besproken zijn, waren: vertrouwen, kijken welke data je echt nodig hebt en daar eerlijk in zijn, en overkoepelende doelen stellen.

Door sterk in te zetten op eigenaarschap bij innovatie en digitalisering blijft het een middel (en voorkom je dat het per ongeluk een doel 'an sich' wordt). Als het lukt om de initiatieven die nu zijn ontstaan, te versterken zonder het eigenaarschap ervan weg te nemen, kunnen veel van de huidige kiemen uitgroeien tot vaste nieuwe praktijken. Denk aan doktoren die nu thuis virtuele consulten geven, waarbij ze wel nog hun witte jas aan hebben: hoe zorg je dat die vernieuwing blijft en niet terug 'flipt' naar het oude?

Maar digitalisering kan ook allerlei **grotere doelen** dienen, bijvoorbeeld een sterkere verbinding en cohesie in de samenleving door de kloof tussen verschillende groepen (zoals de overheid en burgers, of de digibeten en netizens) te verkleinen, of de energietransitie. Er is potentie voor het oppakken van dit soort grotere, complexe vraagstukken, bijvoorbeeld door fieldlabs op te zetten zoals in de UK, Zweden of Finland is gedaan. Samenwerking op hoog niveau is daarbij van belang, benadrukken de deelnemers vanuit hun ervaring, evenals sterk leiderschap en doorzettingsmacht – **zonder** het eigenaarschap van de burgers weg te nemen.

Bij dat laatste gaat het niet alleen over eigenaarschap van de vernieuwing, maar ook over de data. Er zijn mogelijkheden om die helemaal bij het individu te laten (middels een digitale kluis bijvoorbeeld), of juist ten dienste te stellen van het collectief. Doordachte en transparante keuzes op dat gebied, ondersteund met de juiste technologie, zien de deelnemers als een belangrijk element van verantwoorde en succesvolle digitaliseringsstappen in de toekomst. Je kunt wat hen betreft niet om dat aspect heen. In de dialogen over opbrengstmodellen kwam het thema van data eveneens expliciet en uitgebreid terug (zie volgende paragraaf).

2.2 Nieuwe opbrengstmodellen

De vraag naar nieuwe opbrengstmodellen gaat over de uitdaging om investeringen in innovatie op het gebied van de grote maatschappelijke opgaven aantrekkelijk te maken en te laten renderen, en te zorgen dat alle groepen daarvan mee kunnen profiteren. Zeker als je burgers wilt laten participeren in de vernieuwing is het belangrijk dat zij ook mee-delen in de opbrengsten. Hoe kan je bijvoorbeeld de opbrengst van een windmolenpark niet alleen ten goede laten komen aan een investeringsmaatschappij, maar ook aan omwonenden – zeker als je die vanaf de start al betreft bij het initiatief? In een Brabantse gemeente is al met dit idee gewerkt. Speciale aandacht bij dit soort aanpakken verdienen groepen die niet vooraan staan bij participatie-initiatieven, maar die wel belangrijk zijn om te betrekken, zodat ook zij mee-doen en mee-delen in de opbrengsten.

Hierbij gaat het om opbrengsten in brede zin. Dus het is belangrijk om in kaart te brengen wat deze initiatieven opleveren in economische, maar ook in maatschappelijke zin. Grote investeerders als bijvoorbeeld BlackRock adviseren al om verder te kijken dan financiële KPI's. Dit is volgens hen niet alleen goed voor de samenleving, maar ook voor het bedrijfsleven. Maar hoe maak je dat concreet?





Dat is de insteek van deze dialogen. Aan de verdiepingstafel deelde men voorbeelden van initiatieven, zoals de food delivery service 'Gorillas', om te onderzoeken wat de werkende succesfactoren zijn.

Het onderwerp 'dataverkeer' verdient daarbij speciale aandacht – data zijn immers belangrijk 'kapitaal'. Zijn mensen zich bewust van wat ze delen? En wat de waarde daarvan is? Een grote meerderheid van de bevolking gaat akkoord met de voorwaarden die een app, een festival of organisaties stellen zonder te weten waar ze precies mee akkoord gaan. De lijst met voorwaarden om een app als Facebook te gebruiken is vaak ontzettend lang en taai waardoor een vinkje snel wordt gezet. Tegelijkertijd is men zich niet bewust van de gevolgen die 'het vinkje' kan opleveren. Zou dat ook slimmer kunnen?

De volgende punten kwamen naar voren als belangrijkste succesfactoren voor het verantwoord omgaan met data en denken in brede opbrengstmodellen.

'As a service' denken als opbrengstmodel

Denken vanuit 'een service' tegen een vast bedrag per maand gebeurt al veel in Nederland, en wordt steeds belangrijker. Consumenten zijn steeds meer gewend om iets voor een vast bedrag te krijgen; denk aan internet, Swapfiets, maaltijdboxen en Netflix. Dit opbrengstenmodel biedt kansen om telkens meer kwaliteit te bieden voor een vaste prijs. Dit kun je wellicht ook in andere domeinen toepassen, zoals bijvoorbeeld het onderwijs. Dan ontstaan hele nieuwe mogelijkheden.

Bewustwording van de waarde van de door de individu gedeelde data

Het is de vraag of iedereen kan begrijpen wat de waarde is van het delen van persoonlijke datagegevens met anderen. En is het voor iedereen helder wat de positieve impact hiervan is, ofwel wat het oplevert? De succesfactoren zitten hierbij zowel bij de gebruiker als bij de vernieuwer: in hoeverre wordt de gebruiker meegenomen in het dataverkeer? En hoe hanteer je de GDPR niet als argument om de innovatie te blokkeren? Het helpt om te vertrekken vanuit de basisopvatting dat het gebruik van data in principe goed is en de brandstof vormt voor de kenniseconomie (in plaats van dat het alleen maar iets is waarmee je akkoord gaat of niet). >

Het lage bewustzijn van de waarde van data zorgt er, zeker in de zorgsector, voor dat we nog niet echt verder komen met het krachtig en effectief inzetten van data. Het helpt als mensen data meer als 'kapitaal' zien.

Positieve prikkels stimuleren verantwoord datadelen

Vaccinatie middelen hebben een enorme bijsluiter, met (veel te) veel data en ingewikkelde gegevens. Dit draagt niet bij aan het vertrouwen. Grote winst valt te behalen in een slimme data infrastructuur en tussenpartijen. Er zijn daarbij positieve en negatieve prikkels. Negatieve prikkels zijn de verplichtingen voor organisaties als het gaat om dataopslag en -verspreiding. Bij positieve prikkels gaat het om bereidheid te creëren voor partijen om data te delen. Het levert veel op voor de overheid om de strategie meer te richten op de positieve elementen, dus de bereidheid van mensen om data te delen. Dit levert veel meer op dan uitsluitend sturen op de verplichtingen.

Het investeren in radicaal nieuwe businessmodellen kan met name in het MKB veel opleveren, benadrukken de deelnemers als het gaat om de potentie van dit onderwerp. De liquiditeit staat in deze sector al jaren onder druk en men vernieuwt mede daardoor incrementeel en vooral gericht op wat er nog wel kan binnen de grenzen. Radicaal nieuwe aanpakken en opbrengstmodellen zouden kunnen helpen dit te doorbreken. Toegepast op de retail ontstond zo een heel nieuw toekomstplaatje, waarin ondernemingen bijvoorbeeld:

- leveringen afstemmen op de koopmomenten van de consument (meer just-in-time);
- meer lokale merken ontwikkelen waardoor meer grip ontstaat op de hele waardeketen en de goederenstroom duurzamer wordt ingericht.
- fysieke winkel(s) en -centra ombouwen naar plekken voor inspiratie, engagement en service, die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de omgeving - in plaats van alleen een 'plek waar je goederen haalt'.
- met omnichannel 3.0 werken zodat consumenten de leveranciers zowel online als offline kunnen bereiken via diverse kanalen: naast een webstore bijvoorbeeld ook een online platform en een fysieke winkel.





Deze denkoefening is ook mogelijk voor andere MKB sectoren. Zeker als je **digitalisering** ten volle slim inzet zijn er radicaal andere manieren te bedenken waarop bedrijven winstgevend kunnen zijn en tegelijk bijdragen aan brede economische welvaart (duurzaamheid, aantrekkelijke leefomgeving,...).

In die toekomst is een regiefunctie op data-uitwisseling wel hard nodig, onderstrepen de deelnemers. Data zijn immers belangrijk kapitaal. Ze zien een toekomst voor zich waarin de waarde van data afstaan en delen helder is bij de verstrekker ervan. Een regiefunctie op het bouwen van een data-uitwisselingsfunctie (Urban Data Platform) is daarbij misschien wel nodig. Dit kan een opbrengstenmodel worden voor wijken en gemeenten (zie bijvoorbeeld Brainport Smart District), onder meer door:

1. Geïntegreerde samenwerkingen (PPS) in plaats van allemaal losse oplossingen in een wijk. Data uitwisselen moet kosten verlagen en capital investment in (deel)oplossingen optimaliseren.
2. 'As a service' modellen voor alle producten en diensten te ontwikkelen in de grote thema's als wonen, mobiliteit, zorg en energie. Dit omvat nu twee derde van de gemiddelde maandelijkse netto bestedingen van burgers.
3. Privacy compliant te werken. 'Zero knowledge proof' is een nieuwe technologie voor 'data delen zonder data te delen'. Allowed data proof is een variant waarbij verstrekkers data afstaan voor specifiek gebruik, een bepaald doel, moment en tegen een specifieke vergoeding om zo een beter, persoonlijker, ofwel een 'op maat' gemaakt, product en/of service te ontvangen en/of een financiële vergoeding.

De grote 'stip aan de horizon' is daarbij gebaat bij een **'van binnenuit' aanpak**. Door klein en lokaal te beginnen creëer je draagvlak en inzicht in wat werkt door middel van feedback.

3. Aan de slag!

Na het verkennen van succesfactoren voor eigenaarschap, respectievelijk voor brede opbrengstmodellen, kwam de groep voor een derde dialoog (**de werkplaats**) bij elkaar, dit keer aangevuld met weer nieuwe partijen die om uiteenlopende redenen wilden instappen op het gesprek. Dit keer stonden actuele vraagstukken op het programma. Men onderzocht met elkaar: hoe kunnen we die verder brengen?

3.1 Eigenaarschap bij innovatie en digitalisering

Bij de start van de werkplaats over 'eigenaarschap' stond ter inspiratie het **Spoorpark in Tilburg** in de zon: een centrale locatie in de stad, aangekocht door de gemeente – die het vervolgens met burgers samen heeft ingericht. Het is Benelux's grootste burgerinitiatief: 82 burgergroepen hebben zich aangemeld. Het eigenaarschap voor de inrichting van het Spoorpark ligt echt bij de inwoners – en die zijn daar trots op. Onderdeel van de aanpak was een regiegroep die zich in de verkenningsfase richtte op de vraag: "welke plannen leveren het meest op?" Hoewel tijdens de uitvoering van de innovatie relatief weinig gebruik is gemaakt van digitalisering, is het wel een mooi voorbeeld van een burgerinitiatief waarbij eigenaarschap echt bij de inwoners ligt.

De deelnemers aan de tafel gingen, geïnspireerd door dit verhaal, na welke initiatieven uit hun eigen praktijk zij graag verder willen brengen. Daaruit kwamen drie cases naar voren, die in kleine groepen verder zijn onderzocht en waar tips en adviezen zijn uitgewisseld – gebruik makend van de inzichten uit de voorgaande bijeenkomst.

- **Brainport Smart District:** in de Helmondse wijk Brandevoort wordt de slimste wijk ter wereld ontwikkeld, Brainport Smart District (BSD). De nieuwste inzichten en technieken op het gebied van participatie, gezondheid, data, mobiliteit, energie en circulariteit worden hier ingezet om een duurzame en mooie woonomgeving te creëren. BSD wordt een slimme- woon en werkwijk waarin bewoners zelf een centrale rol spelen bij de ontwikkeling van hun eigen leefomgeving. Het is een co-creatieproces tussen bewoners, professionals en andere stakeholders. En een 'living lab' voor de ontwikkeling en het testen van nieuwe producten, diensten en systemen. BSD streeft naar een nieuwe slimme wijk die duurzaamheid vooropstelt en technologische





betekenis toevoegt aan het leven van de mensen die er gaan wonen of de wijk gaan gebruiken. Wat het initiatief bijzonder maakt, is dat het geen optelsom is van 'losse' smart city-onderdelen, maar dat de omgeving vanaf het begin is ontworpen in samenhang met nieuwe inzichten en technologie op het gebied van vervoer, gezondheid, energieopwekking- en opslag, participatie, data, infrastructuur en circulair bouwen. De vraag die op tafel lag is: hoe kan data de zorg in deze wijk versterken, vertrekkend vanuit het brede begrip van 'gezondheid en gezonde leefstijl'? Deelnemers dachten hierover mee.

- **Versterken van digitale intelligentie door Alliander.** De CEO van Alliander heeft als visie om de digitale intelligentie binnen Nederland te verbeteren. Daarbij wordt gekeken naar drie groepen: digital citizens, digital co-creators en digital competitors (ondernemers). De vraag die op tafel lag, was: hoe kun je deze visie verwezenlijken? DQinstitute.org kwam als voorbeeld voorbij. Dit is een non-profit uit Singapore die zich richt op digitale intelligentie en zich bezighoudt met privacy en persoonlijke data, maar ook met vragen als: 'hoe val je niet ten prooi aan dingen zoals fake news, en hoe houd je de rol van technologie in je leven gezond?' De groep heeft gekeken waar dit voorbeeld inspiratie biedt voor het Alliander-idee.
- **Het structureel steunen van burgerinitiatieven was de derde 'casus'.** Meerdere deelnemers hebben de ambitie om dit te doen. Het zorgt voor lokaal eigenaarschap, dat ook direct helpt om maatschappelijke vraagstukken beter, en in gezamenlijkheid, op te lossen. Daarom heeft men van een aantal initiatieven gekeken: hoe zou je die nog meer, en structureel, kunnen versterken? De werkende principes uit de verdiepingssessie werden daarbij concreet toegepast. Vragen die voorbij kwamen, waren onder meer: hoe kan je investeren in het organisatietalent en het leiderschap (ook van vrijwilligers) dat nodig is om initiatieven succesvol te doen zijn? Hoe bouw je aan een volwassen relatie overheid-burger? Het is belangrijk dat de overheid de vrijheid geeft aan bewoners om zelf dingen te doen, want het 'doodknuffelen' of 'platregelen' kan ten koste gaan van het succes. Aan andere kant is het ook van belang dat burgers accepteren dat de gekozen gemeente of overheid uiteindelijk de beslissing neemt. Al met al is het dus belangrijk te investeren in relationele smeerolie tussen overheid en bewoners. Hoe doe je dat? Hoe combineer je fysiek en digitaal, zodat ook burgers die minder digitaal bekwaam zijn ook kunnen meedoen? En hoe faciliteer je initiatieven voorbij de 'kiem', zodat ze kunnen rijpen en volwassen worden? Helpt het om een 'pool van kwartiermakers' te hebben, bijvoorbeeld? Hierover ontstond een geanimeerde kennisuitwisseling.

Een van de rode draden die uit de bespreking van deze casussen naar voren kwam is de vraag of je wel van 'eigenaarschap' moet spreken, of dat 'co-creatie' als term meer helpend is. Omdat er uiteindelijk altijd sprake is van gezamenlijkheid – ook in eigenaarschap.

3.2 Nieuwe opbrengstmodellen (en opnieuw: de rol van data)

De werkplaats rond 'nieuwe opbrengstmodellen' startte met het voorbeeld van SmartWayz. Dit is een mobiliteitsinitiatief in Noord-Brabant en Limburg, waarbij vervoerders data delen om zo krachten te bundelen en innovatie te versterken. Hierdoor kunnen burgers nu bijvoorbeeld sneller met de e-bike van Den Bosch naar Tilburg. Dit is voor de gebruikers fijn (zij hebben immers een kortere reistijd) en het draagt bij aan duurzaamheid. Zo komen verschillende belangen hier slim samen. Ook een voorbeeld van Shell kwam aan de orde: zij ondersteunen burgers om zelf software te ontwikkelen (citizen development) door data ter beschikking te stellen.

De deelnemers wilden, geïnspireerd door deze voorbeelden, graag doorpraten over twee concrete ideeën:

- **Hoe kunnen we moonshots en prikkels inzetten om innovatie echt te bevorderen?** Een 'moonshot' is een ambitieus plan, project of idee dat bijna onmogelijk is om te halen, maar helpt om verder te kijken dan vanuit de bestaande kaders. Prikkels helpen vervolgens om in de gewenste richting te ontwikkelen. De deelnemers stelden zich als moonshot voor 'het oplossen van alle woon- en mobiliteitsproblemen'. Thuiswerken stimuleren heeft op dat gebied veel potentieel. Om dat te stimuleren zouden er prikkels ingezet kunnen worden zoals een "digitale verhuiskostenvergoeding" om mensen te stimuleren naar gebieden met ontvolkingsproblemen te verhuizen. Een tweede moonshot is 'het drastisch verminderen van de zorgkosten'. Zorgverzekeraars kunnen bijvoorbeeld burgers prikkelen om data te delen, door bijvoorbeeld korting te geven op de premie. Maar ze kunnen ook zorginstellingen die vooroplopen met het gebruik van data en data deling de voorkeur geven boven instellingen die dat niet doen. Het is hierbij wel van belang om het eigenaarschap van data bij de burger te leggen zodat deze regie blijft houden. De deelnemers werden enthousiast van het denken in termen van moonshots en prikkels: dat heeft een enorm potentieel als het gaat om echte vernieuwing aanjagen. Ze zien een rol voor de overheid weggelegd om voor een paar van de grote transitie-opgaven moonshots te formuleren, vanuit een centrale regierol.





- **Hoe zou het zijn als we data zouden loskoppelen en apart 'bewaren' zodat ze meer vrijelijk beschikbaar zijn voor innovatie?** De data zouden eigendom van de burger blijven, maar wel ontkoppeld van alle systemen waar zij gebruik van maken. Andere partijen (bijv. retail, overheid) kunnen deze dan makkelijk opvragen door middel van een API en benutten als driver voor vernieuwing. Je deelt dan met elkaar het kapitaal dat de data vertegenwoordigen – en kan het benutten voor vernieuwing. Zeker als het om innovatie draait die de samenleving dient, en op een brede manier aan welvaart bijdraagt, kan dat de moeite waard zijn. Estland is een voorbeeld van een land dat op innovatieve wijze experimenteert met datadeling en digitalisering.

Deelnemers waren afkomstig uit de volgende organisaties:

Albert Heijn, Arlande, ASML, AstraZeneca, Baan Software/ Vanenburg Software, Bureau de Bedoeling, Buurkracht, Commissie Digitaal Openbare Bibliotheken, Driessengroep, Gemeente Amsterdam, Generation Digital, Hiemstra & de Vries, Jack's Company, jonge ondernemer, KennisLand, Kirkman Company, KPN, Landelijke Huisartsenvereniging, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, MVRDV, Next Nature, NUOVO Scholengroep, OECD Health Care Quality Indicator Programme, Partou, Provincie Noord-Brabant, Provincie Zuid-Holland, Radboud UMC, Rathenau instituut, Ravenkop Urban Strategies, Rumified, SER, Sociaal Kernteam Westland, TanteLouise, TechTegenCorona, The Hague Security Delta, TNO, Topsector Life Sciences & Health, Van Abbema, Verbond van Verzekeraars, VIG, We Share Talent, ZonMW.

4. Verder met het vraagstuk van innovatie & digitalisering

Om na corona relatief snel te kunnen komen tot meer innovatie en digitalisering, met actieve inbreng van betrokken burgers, de overheid, bedrijven en andere partijen, is het gewenst daar gerichte actieve processen voor op te zetten. In deze reeks dialogen onderzochten we hoe die eruit kunnen zien. Een aantal rode draden zijn de volgende.

Eigenaarschap van burgers en middenveld voor innovatie en digitalisering versterken kan bijvoorbeeld door:

- Burgerparticipatie en de burger centraal te stellen bij bijvoorbeeld probleemdefinitie en procesontwerp.
- Cross-over samenwerking vorm te geven op alle niveaus (ook internationaal), om zo te voorkomen dat er in silo's gewerkt wordt. Vraagstukken uit de leefomgeving houden zich immers niet aan beleidsterreinen.
- Versterking van bestaande burgerinitiatieven, bijvoorbeeld door ze juridisch/organisatorisch beter in te bedden, of ze in de zon te zetten.
- Leren van wat er al is en hoe het werkt, door met elkaar in netwerken kennis uit te wisselen.

Daarnaast is het belangrijk goed na te denken over **opbrengstmodellen**: wat levert innovatie op? Voor wie? Het soort vernieuwing dat nu nodig is, gaat over de grotere maatschappelijke opgaven, zoals duurzaamheid, wonen, zorg... Hoe stimuleer je dat vernieuwing juist op die gebieden loont (en dan niet alleen financieel)? Dat dit ook in beeld komt? En dat ook burgers die mee-ontwikkelen die winst ervaren?

Data spelen in dergelijke innovatie een hoofdrol - dat is belangrijk kapitaal. Of het nou gaat om een vervoersbedrijf dat duurzame manieren om van A naar B te komen wil ontwikkelen, of een kledingzaak die zijn klanten op een nieuwe manier wil bedienen.... Data zijn daarbij goud waard. De manier waarop we landelijk met data omgaan verdient een uitgekende visie en regie. Veel burgers, maar ook veel (kleinere) bedrijven hebben nog weinig kennis op dit gebied – die zit vooral bij de multinationals. Het is belangrijk om komende jaren ook voor 'data-intelligentie' te zorgen in bijvoorbeeld het MKB en bij burgers zelf. En ook na te denken over hoe het dataverkeer wordt geregeld.





Daarnaast helpt het om 'groot' te denken: wat zijn de 'moonshots' waar we naartoe willen werken in dit land? En welke prikkels gaan helpen die kant op te bewegen (dat is een andere manier van denken dan hele concrete meetbare doelen stellen en evalueren, het gaat om richting uitzetten, samenwerken, experimenteren.... Van klein naar groot).

Wie is aan zet?

De deelnemers zien bij innovatie en digitalisering een belangrijke rol voor bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers weggelegd, en zien ook de overheid als belangrijke speler. Het advies aan de overheid komt neer op:

- Geef burgers de ruimte en neem een faciliterende/regievoerende rol (zeker bij grotere initiatieven is het laatste belangrijk). Waarbij je telkens ervoor waakt dat het eigenaarschap bij de burgers blijft. Geef burgers het gevoel dat initiatieven "met hen en voor hen" zijn.
- Motiveer burgers om data te delen: Data kunnen dienen als een nutsfunctie. Het is belangrijk voor burgers om dit nut in te zien, dan zijn ze gemotiveerder om bij te dragen aan het delen van data.
- Behoud vertrouwen door open en eerlijk te handelen. Het is belangrijk om open te zijn in welke data nodig is en met welke reden. Bovendien moeten ook de "spelregels" zoals bijv. privacywetgeving niet uit het oog worden verloren.
- Ontwikkel moonshots (grote, schijnbaar onhaalbare doelen die richting geven) en nodig partijen uit om prikkels te verzinnen. Zet bijvoorbeeld thuiswerken op de kaart, of drastisch lage zorgkosten.
- Regisseer en reguleer het dataverkeer. De overheid zou een 'digitaal wegennet' (structuur waarin data gedeeld kunnen worden, zoals bij SmartWayZ) en een set "spelregels" kunnen opzetten. Het is belangrijk dat de overheid sturing geeft aan hoe die data gedeeld moeten worden. Eigenaarschap van data is een ingewikkeld vraagstuk alleen al omdat verschillende partijen andere definities hebben van eigenaarschap. Een overheid die spelregels maakt en kaders schept zou bevorderend zijn voor de data uitwisseling.

5. Reacties van de deelnemers

Aan het eind van de laatste bijeenkomst is mensen gevraagd om een korte reflectie. Het eerste dat daaruit naar voren kwam was enthousiasme om met andere (verrassende) mensen over deze thema's van gedachten te wisselen. Dat levert nieuwe kennis op en inspiratie.

- **'Het was leuk om met mensen kennis te maken die ik voorheen nog niet kende.'**
- **'Een fijne uitwisseling van ideeën en netwerk'**
- **'Ik ben na deze sessie erg verrast over hoeveel dingen die er zo al lopen!'**

Mensen kunnen ook zelf verder met hun plannen en ideeën:

- **'Het onderwerp van data in de gezondheid was erg interessant, heb mooie nieuwe reflectie op mijn casus.'**
- **'Heel interessante discussie. Conclusies met data zijn mooie handvatten om nieuwe verdienmodellen te kunnen introduceren.'**
- **'Mooi om van ideeën naar praktische oplossingen te gaan.'**

Daarnaast kwam uit deze tafels een sterke oproep aan de overheid om iets met de uitkomsten te doen. Dat is waarschijnlijk deels een reflectie van het gegeven dat de overheid aan deze middenvelddialog door praktische omstandigheden niet altijd heel sterk vertegenwoordigd was. Maar het kan zeker ook gezien worden een indicator van hoe belangrijk de rol van de overheid op dit thema is. Bedrijven, maatschappelijke organisaties en de samenleving kunnen veel, maar hebben de overheid ook echt nodig:

- **'Goede sessie en tegelijkertijd is voor mij de belangrijkste vraag: wat gebeurt er met de zaken die we hier hebben besproken?'**
- **'Aan overheid de volgende oproep: je hebt nu van een aantal ondernemers gratis advies gekregen. Heb lef om hier iets mee te doen. Door onze innovatiekracht in Nederland staan we nog steeds voorop.'**
- **'Ik vond het leuk om mee te denken. In Nederland kunnen we veel meer met digitalisering en data. Ik hoop dat deze gesprekken helpen om hier de vruchten van te plukken.'**





De aanpak van de middenvelddialogen

De **vier thema's** voor de middenvelddialogen waren in januari 2021 door de programma DG Samenleving en Covid 19 geformuleerd, op basis van een analyse van rapporten over de impact van corona van diverse planbureaus en kennisinstututen, alsmede eigen verkennende gesprekken in de departementen. Het zijn alle vier onderwerpen die een ander onderdeel van het middenveld in Nederland aanspreken en bij elk thema zijn meerdere departementen betrokken. Bovendien zijn het onderwerpen waar kansen liggen voor na corona, of waar herstel nodig is. Het doel was om met het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven een activerend gesprek op te starten om op die manier (a) te verkennen hoe samenwerking op dat gebied gestalte kan krijgen en welke rol de overheid daarin zou kunnen vervullen en (b) die samenwerking en de betrokken partijen meteen een aanmoedigende impuls te geven. Vanwege die ambitie is een aanpak ontworpen gebaseerd op de principes van 'Appreciative Inquiry', een participatieve manier van werken waarbij betrokkenen een vraagstuk op een zodanige manier onderzoeken dat er ideeën en energie voor actie vrij komt.

We nodigden **vier hosts** uit, voor de verschillende thema's, met een neutrale positie in het veld en een grote betrokkenheid op het onderwerp: een commissaris van de Koning en drie provinciesecretarissen. Met een aantal betrokken ambtenaren van diverse departementen en die gastheer/vrouw is allereerst gekeken naar: wie is belangrijk om **uit te nodigen** bij dit gesprek? Bij wie weten of vermoeden we engagement en/of belangrijke kennis en inzichten? Hierbij was aandacht voor het betrekken van mensen uit verschillende onderdelen van de maatschappij (bijvoorbeeld zowel bedrijfsleven als gemeentes als kennisinstututen als....) ('the whole system in the room'-principe).

Met die betrokkenen is een **'focustafel'** georganiseerd. De centrale vraag aan die tafel was: wat is er op dit thema ontkiemd en wat is er in de knel gekomen? Deelnemers wisselden rond die vraag persoonlijke ervaringen uit. Om vervolgens te kijken: welke vraag zou je dus centraal willen stellen voor het vervolg? We zochten naar een 'generatieve vraag': oftewel een vraag die energie, ideeën en nieuwsgierigheid oproept – waar mensen mee aan de slag willen. Bijvoorbeeld omdat er een probleem onder ligt, of een grote kans. Om elke vraag een handelingsperspectief mee te geven begon hij met: 'Hoe kunnen we....?' Deze vraag gaf de richting voor het onderzoekend gesprek aan de volgende tafels.

Het tweede gesprek, de **verdiepingstafel**, stond in het teken van het onderzoeken van eerdere successen... Goede voorbeelden zijn door de deelnemers onder de loep gelegd en uitgeplozen op werkzame bestanddelen. Wat maakte dat het werkte? Wat leren we hiervan? Op basis van die inzichten zijn mensen ook vooruit gaan kijken: hoe zou het eruit zien als we een oplossing of aanpak vinden die deze elementen in zich draagt? Zo ontwikkelden ze een beeld van de gewenste toekomst. Bij deze verdiepingstafel zijn ook telkens weer nieuwe mensen uitgenodigd, deels vanuit de organisatie en de host, deels ook door de deelnemers zelf (zwaan-kleef-aan). Hier ontstonden telkens nieuwe en soms onverwachte verbindingen tussen organisatie die elkaar normaal gesproken niet aan tafel treffen.

Tijdens een derde gesprek, dat een **werkplaats**-karakter had, zijn de deelnemers aan de slag gegaan met concrete voorbeelden: waar speelt het grote vraagstuk nu al concreet? Ze hielpen elkaar verder met tips en ideeën, gebaseerd op de inzichten uit de verdiepingstafel. Zo is er zowel op 'algemeen' als op 'concreet' niveau antwoord op de 'hoe kunnen we' vraag gegeven...

