



De Innovatie paradox voor gemeenten.

Erik Stevens, 2018

Elke gemeentelijke organisatie die wil innoveren komt zichzelf vroeg of laat tegen. De focus én de belangen van innovatiejagers en die van de organisatie lopen namelijk niet altijd parallel. Met als gevolg botsingen, frustraties en in sommige gevallen zelfs disfunctioneren.

Waar bestaan die verschillen uit?

In de linker kolom zien we de behoeften en motieven van individuele medewerkers weergegeven. De rechter kolom staan de aspecten die de gemeentelijke organisatie kenmerken. Per regel zijn de verschillen duidelijk te zien.

Individuele medewerker	Gemeentelijke organisatie
"Groei systeem": behoefte aan ontplooiing en ontwikkeling	"Afreken systeem": bestuur en politiek als een bok op de haverkist. Fouten worden afgestraft.
Routine = beheersen. Behoeft om dit te overstijgen.	Regels & procedures zijn er voor de voorspelbaarheid.
Toekomstgericht: zoeken naar verbeteringsmogelijkheden	Hier en Nu: vermijden van fouten staat voorop.
Minder of geen focus op financiële aspecten	Kostenoptimalisatie is uitgangspunt.
Focus op inhoud/'vak'/discipline. Intrinsieke motivatie.	Focus op consistent/betrouwbaar resultaat.
Bouwen van 'bruggen' van oud naar nieuw m.b.v. nieuwe kennis en/of nieuwe technologie.	Bouwen van een 'fort' om aanvallen van externe veranderingen het hoofd te bieden.

Over het algemeen is de gemeentelijke organisatie meer gericht op het voorkomen van fouten dan op het zoeken naar verbeteringen. Dat is logisch in de context van de afrekencultuur waar het ambtelijk apparaat veelal mee te maken heeft vanuit de politieke sturing. Het gevolg is echter dat de kloof tussen de burger en de gemeente alleen maar groter wordt. Michel Bezuijen, burgemeester van Rijswijk, verwoordt dit in een gesprek met het IVGI in het voorjaar van 2018 als volgt: "Het vraagt om een cultuuromslag. Van 'Nee, mits...' naar 'Ja, tenzij...' Dit vereist het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief door individuele ambtenaren en dit druist in tegen het huidige risicomijdend gedrag dat nu de norm is. Overigens wordt deze norm ook gevoed door het politieke klimaat van afrekenen. De **faalmarge is 0**. Anders gezegd: je mag als ambtenaar geen fouten maken."

Wil een gemeente innoveren om hiermee de dienstverlening te verbeteren en de kloof met burgers te dichten, dan heeft men dus nogal wat hordes te nemen. Innovatie zal zeker niet als vanzelf van de grond



komen, hoe welwillend medewerkers ook zijn. Zie hier de kern van de paradox: iedereen weet dat vernieuwing noodzakelijk is, iedereen zou zich in principe wel in willen zetten, maar de (onzichtbare) tegenkrachten houden daadwerkelijke innovatie tegen.

Vooral niet duwen

Hoe met deze paradox om te gaan? Hoe een impasse doorbreken? Laten we eerst beginnen met wat er niet moet gebeuren: nog harder duwen (van beide kanten). Anders gezegd: op het moment dat individuele medewerkers willen innoveren, maar ze lopen op tegen bureaucratische muren of stroperige procedures, dan kan de neiging ontstaan om nog harder te schoppen tegen die onwillige structuren. En omgekeerd: de organisatie zal het de mensen nog lastiger maken door nadruk te leggen op regels, voorschriften, zelfs gevaar van corruptie. Harder duwen lijkt op de wanhopige communicatie die je hebt met iemand die jou niet begrijpt. Je reflex is dan om harder te praten, alsof de ander doof is. Het is niet een kwestie van niet horen, het is een kwestie van niet begrijpen. De reactie – harder praten – is echter totaal niet effectief.

Visie als vergezicht

Wat kan er wel gebeuren? Het meest effectief is meebewegen, zoeken naar integratie. Het heeft wat weg van een poldermodel, met dien verstande dat er wel een kartrekker moet zijn die hoog in de boom (dus met de nodige verantwoordelijkheden en bevoegdheden) innovatie belangrijk vindt. Als het de driehoek is (burgermeester, gemeentesecretaris, griffier) dan is dat een ideale situatie. Waar het om gaat is dat er een lange termijn visie is waarin vernieuwingsdrift is opgenomen. Het liefst zien we dat

Samengevat: De innovatieparadox te lijf gaan

1. Lange termijn visie formuleren voor de gemeentelijke organisatie waarin innovatie een prominente positie inneemt
2. Deze visie delen met de organisatie ('zeepkist') én duidelijk maken: er is geen weg terug. De context wijziging moet klip en klaar zijn.
3. Individuen met een duidelijke innovatieve inslag zoeken en identificeren.
4. Met hen (individueel) vaststellen: waar zijn verbeteringen mogelijk? Wat veroorzaakt frustratie binnen de organisatie én bij burgers? Waar zouden zij hun tanden in willen zetten?
5. Wat hebben zij daarvoor nodig (mensen, middelen, bevoegdheden)
6. Projecten 'ad hoc' laten uitvoeren
7. Projectresultaten laten toetsen op implementatie problemen (bv. fraude gevoeligheid) door sceptici
8. Projectresultaten binnen de organisatie gebruiken als 'proof of the pudding'
9. Projectaanpak en projectmatig werken structureel inbedden in de organisatie



innovatie geschraagd wordt door de kernwaarden die de gemeente van belang acht en nastreeft. (Waar het gaat om kernwaarden, zie daarvoor overige publicaties en uitgangspunten van het IVGI.)

Die visie dient vervolgens gedeeld te worden met de organisatie. Daarbij is het van groot belang dat duidelijk gemaakt wordt dat het hier niet gaat om een 'tijdelijke' aanpak, of om iets dat wel overwaait. Eigenlijk moet de boodschap zijn: beste mensen, dit is wat wij willen en er is geen weg terug. Het heeft op termijn dus geen zin om allerlei uitvluchten te verzinnen. Iedereen zal er op een gegeven moment aan moeten geloven.

Concrete voorbeelden

Niemand gelooft in wonderen. En zo vergaat het vaak ook met een visie. Deze is meestal een wat abstract geformuleerd vergezicht waar medewerkers nog geen concrete of heldere voorstelling van kunnen maken. Het is daarom van belang dat er vanuit de organisatie concrete voorbeelden komen die aansluiting geven op de gegeven visie.

Die voorbeelden komen er alleen als er concrete projecten worden uitgevoerd. En daar heb je weer medewerkers voor nodig. De selectie van medewerkers hoeft niet problematisch te zijn. Het is onze ervaring dat er binnen elke gemeente medewerkers te vinden zijn die een innovatieve inslag hebben. Bij het IVGI kunnen wij de aanwezigheid van deze mensen vaststellen aan de hand van de Monitor Organisatieklimaat. Maar mocht het in het ergste geval zo zijn dat er niemand te vinden is, dan is een andere optie om contact te zoeken met een universiteit of hogeschool en een hoogleraar met een aantal studenten een of meerdere projecten uit te laten voeren.

Zijn de innovators geïdentificeerd en zijn er potentiële projecten benoemd dan moet de organisatie er niet voor terugdeinzen om deze medewerkers het nodige gereedschap mee te geven in de vorm van (financiële) middelen, tijd, bevoegdheden en dergelijke. Al te vaak worden projecten benoemd, en wordt er reikhalzend uitgekeken naar de ambitieuze doelstellingen, maar wordt verzuimd om de noodzakelijke middelen te regelen. Het is dan alsof we van een timmerman verwachten dat hij hout kan bewerken zonder beitel, hamer en ander gereedschap. En laat de medewerkers niet zweten aan projecten zonder eventuele (morele) ondersteuning te geven. Ook deze mensen hebben aandacht nodig en moeten af en toe een hart onder de riem gestoken krijgen want de meeste projecten kennen fasen van vallen en opstaan.

Robuuste oplossingen komen niet vanzelf

Innovators zijn meestal heel enthousiast en soms wat naïef gericht op verbetering en verandering. Hun focus ligt meestal niet bij het opsporen van mogelijke valkuilen omdat zij een onbegrensd vertrouwen in de mensheid hebben. Daarom is het voor een gemeentelijke organisatie van levensbelang om de projectresultaten te testen op juridische voetangels en klemmen, lees: op fraudegevoeligheid en op corruptie mogelijkheden. En omdat sceptici daar nu eenmaal beter in zijn dan de innovators zelf, pleiten wij als IVGI ervoor om hen deze testfase uit te laten voeren. Het heeft niet alleen als voordeel dat het testen grondig gebeurt (niets is immers leuker voor hen om 'gelijk' te krijgen dat de voorgestelde



innovatie van geen kanten deugt!), het heeft ook als voordeel dat anderen in de organisatie betrokken worden bij de vernieuwingswerkzaamheden, ook al lijkt deze betrokkenheid op een negatieve bemoeienis.

Als de testfase eenmaal is uitgevoerd moeten de resultaten verwerkt worden en meegenomen worden in de uiteindelijke implementatie. Dat betekent dat nieuwe werkwijzen zowel vernieuwend als robuust zijn. En dat moet ook binnen de organisatie duidelijk gecommuniceerd worden. Voor iedereen moet duidelijk zijn dat het hier niet alleen gaat om verbetering van dienstverlening, om het dichten van de kloof met de burger, maar vooral ook dat het concreet bewijs vormt voor de eerder gecommuniceerde visie. Om met Obama te spreken: “Yes, we can!”

Ja, we kunnen het

Uiteindelijk is het doel van al die innovatieve inspanningen het (beter) aansluiten op behoeften van de burgers, het verbeteren van dienstverlening, en het uitbuiten van technologische mogelijkheden om hieraan vorm te geven. En aangezien geen van deze aspecten statisch zijn en voortdurend veranderen, zal de gemeentelijke organisatie zich ook voortdurend moeten vernieuwen. Het spreekt daarom voor zich dat de innovatiegerichtheid niet op een laag pitje gezet moet worden, maar goed warm moet worden gehouden. De meest eenvoudige manier is door projectmatig werken (ontwerpen, testen en implementeren) als ‘standaard’ werkwijze te omarmen. Hiermee is de combinatie gevormd tussen de veilige routine van alledag en de spanning van innovatie en verandering.