

iBestuur: 'Innoveren is te leren'

•



door: Marieke Vos, 8 juli 2016

Innoveren is “verantwoord prutsen”, zegt de gemeentesecretaris van Zaanstad, Jan van Ginkel. Het behoeft volgens hem geen betoog dat innovatie binnen de overheid nodig is, want de grote uitdagingen van deze tijd zijn niet op te lossen met een beetje aanpassen en veranderen. Het goede nieuws: innoveren is te leren.



Jan van Ginkel, gemeentesecretaris van Zaanstad.

Jan van Ginkel liet in de gemeenten Molenwaard en Schiedam zien wat het betekent als de lokale overheid innoveert. Molenwaard hief het gemeentehuis op, ambtenaren werken daar nu waar het het beste past. Bijvoorbeeld op een bouwplaats als ze zich bezighouden met vergunningverlening. Hij wist in Schiedam zoveel positieve energie los te maken dat de ambtenaren in 2015 Serious Ambtenaar organiseerden – ze haalden samen met vele ambtenaren in het land € 755.555 (en vijftig cent) op voor het goede doel. Sinds begin dit jaar is hij gemeentesecretaris in Zaanstad en ook daar timmert hij aan de weg. Bijvoorbeeld met een gemeentelijk datapakhuis, waar medewerkers, inwoners, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven data van de gemeente vinden.

Veranderen en innoveren is te leren, is zijn overtuiging. Niet uit een boek, maar door te doen, in

samenwerking. “Ik geloof niet in het onderscheid tussen overdag naar je werk gaan en 's avonds leren, want werken is leren en leren is werken.” Die combinatie is belangrijk en daarom heeft hij zich verbonden aan de PPO Academie (zie kader), die in haar leerfilosofie denken en doen vervlecht. Van Ginkel is voorzitter van het bestuur van de PPO Academie.

Wat is het verschil tussen innoveren en veranderen? En waarom zou de lokale overheid zich daarmee bezighouden?

“Het behoeft geen betoog dat er veel gaande is in de samenleving. Ik constateer dat meerdere werkelijkheden zich tegelijkertijd voordoen, veel meer dan vroeger. In de ene gemeente komt een asielzoekersopvang en wordt men overspoeld door vrijwilligers die daar aan de slag willen, in de andere gemeente is er fel protest en wil men de opvang tegenhouden. Op digitaal gebied verandert er in de samenleving ontzettend veel en veel daarvan heeft weerslag op hoe gemeenten werken. Er komt ontzettend veel op ons af. Daar hebben we als lokaal bestuur mee om te gaan. Ik geloof er niet in dat we dit als overheid allemaal kunnen bijhouden. Dat hoeft ook niet: als overheid hoeven we niet achter de maatschappij aan te hollen. Wat we wél moeten doen, is leren innoveren. Ik denk dat twee dingen nodig zijn: we zullen als lokale overheid veel wendbaarder en adaptiever moeten worden. De stip op de horizon bestaat niet, het gaat erom dat je leert organiseren op beweging. Het tweede punt is dat we het bewustzijn hierover ontwikkelen, zodat ambtenaren, politiek en bestuur zich realiseren dat het in het huidige lokaal bestuur draait om ‘lerend organiseren’. Het verschil tussen veranderen en innoveren is dat het laatste disruptief is. Je dienstverlening verbeteren door bijvoorbeeld te digitaliseren is verandering. Het gemeentehuis opheffen omdat je gelooft dat je inwoners beter kunt helpen op de plek waar zij zijn, is innovatie.”

Het gaat dus om ‘lerend organiseren’. Hoe doe je dat en hoe leer je dat?

“In mijn boek ‘Werken aan de wakkere stad’ noem ik dat ‘lerend samenleven als ziel van de nieuwe stad’. Het gaat niet om out of the box denken, maar om zònder box denken. Probeer kaderloos en grenzeloos te opereren. Wat eruit komt kan best in een box passen, maar begin daar niet mee. Heel belangrijk is dat je de buitenwereld echt binnenlaat in dit proces. Ik heb het een beetje gehad met de term ‘van buiten naar binnen werken’, want we moeten juist leren werken van buiten naar binnen. Probeer echt te kijken wat er in de samenleving leeft, sluit daarbij aan, leg verbindingen. Daar ontstaat innovatie. Wat ook helpt is om niet jezelf of je organisatie tot norm te verklaren, maar de context. Kijk wat de samenleving nodig heeft en sluit daarbij aan. Dat is iets heel anders dan je eigen organisatie verbeteren. Dit is echt aan de buitenkant beginnen.

Innovaties vinden altijd plaats aan de randen van een systeem. Daar probeer ik te zijn.

Hoe je dat vervolgens doet: in kleine stapjes en kortcyclisch. Ik vind dat we bij de overheid pilots vaak erg lang laten duren. Bovendien gedragen we ons alsof pilots moeten lukken en dat helpt niet echt als je wilt innoveren. Doe het dus korter, ontwikkel en test en beoordeel en als het resultaat niet goed is, dan stop je ermee. Als je dit verantwoord en onderbouwd doet dan is een mislukking ook een succes, want je leert ervan.”

Die ‘stip op de horizon’ bestaat niet meer, zeg je. De overheid moet leren organiseren in een samenleving die continu verandert. Wat geeft je dan houvast als je wilt innoveren?

“Je kunt in het algemeen op twee manieren tot vernieuwing komen: probleemgestuurd en verlangengestuurd. Probleemgestuurd innoveren is makkelijker, maar je bereikt er uiteindelijk minder mee omdat je een probleem isoleert en probeert op te lossen. Als het is opgelost dan ben je niet veel verder gekomen met wat je eigenlijk wilt. Met verlangengestuurd vernieuwen bereik je meer. Je geeft vorm aan waar je naar verlangt in de toekomst en je probeert nu de dingen te doen die nodig zijn om daar te komen. Dat is veel ingewikkelder, maar

wel kansrijker. Innoveren klinkt leuk, maar het is ook gewoon hard werken. Het is zoeken, proberen en telkens weer nieuwe wegen zoeken als iets niet blijkt te werken. Ik zeg wel eens dat innoveren hetzelfde is als verantwoord prutsen. Het is gebaseerd op ervaring en kennis en daarom verantwoord, maar het is prutsen. Eigenlijk is mijn werk verantwoord prutsen.”

Welke vraagstukken zijn op dit moment urgent voor de lokale overheid? Met andere woorden: waar is innovatie het meest nodig?

“Er zijn een aantal echt grote uitdagingen: het vraagstuk van duurzaamheid en klimaatverandering, de segregatie in de samenleving, het structureel verdwijnen van arbeidsplaatsen door digitalisering en robotisering en de impact van technologische ontwikkelingen als robotisering en de Internet of Things. Daar hebben we geen antwoord op, maar we zullen er wel mee om moeten gaan. En dat doe je niet door een beetje te veranderen, daarvoor moet je innoveren. Hoe we dat binnen de overheid kunnen doen weten we al een beetje, maar deze uitdagingen vragen om innovatie met meerdere partijen. Daar weten we nog heel weinig van, dat zullen we echt moeten leren. In samenwerking. In de PPO Academie vinden we het daarom belangrijk dat groepen samen aan de slag gaan: raadsleden met informatiemanagers, projectleiders met bestuurders. En dat er een duidelijke link is met de buitenwereld, bijvoorbeeld met sociaal ondernemers.”

Hoe innoveer je voor dit soort complexe vraagstukken?

“Als een vraagstuk ingewikkeld en spannend is, dan helpt het om er andere complexe vraagstukken aan toe te voegen. Dat klinkt paradoxaal, maar juist door complexe vraagstukken met elkaar te verbinden en daar vanaf een afstand naar te kijken, ontstaat ruimte en zie je welke mogelijke oplossingen er zijn. Je moet er dus niet volop in stappen, maar achteruit stappen. Mij heeft het altijd erg geholpen om aan de rand van het systeem te blijven. Dat klinkt gek, want ik opereer als gemeentesecretaris midden in de politieke en ambtelijke context van de lokale overheid. En toch probeer ik er qua mindset deels buiten te blijven. Ik laat mij nooit helemaal opzuigen door de organisatie. Als je dat niet doet, dan lukt het niet om te innoveren. Innovaties vinden altijd plaats aan de randen van een systeem. Daar probeer ik dus te blijven. Door letterlijk veel contact te hebben met mensen buiten de organisatie, door ervoor te zorgen dat ik voeding van buiten blijf houden.”

Niet iedereen zit te wachten op verandering, laat staan op disruptie. Hoe ga je om met weerstand?

“Ik zie weerstand niet per se als iets negatiefs, want weerstand is vaak een uiting van verwarring. En verwarring leidt uiteindelijk tot een nieuwe focus. Bovendien is het echt waar dat alles wat je aandacht geeft groeit, dus het is onverstandig om teveel aandacht aan weerstand te geven. Je moet ermee omgaan, zeker, maar je hoeft je er niet door te laten leiden. Vaak helpt het om het uiteindelijke maatschappelijke doel helder te krijgen, want je innoveert om het voor de gemeenschap beter te maken. Als dat doel duidelijk is, dan motiveer je mensen om mee te werken. Wat ook helpt is om de beleidslogica los te laten en de uitvoeringslogica centraal te stellen. Die is sterker, want ‘buiten’ heeft altijd meer gelijk dan ‘binnen’. Je kunt het ervaren, het is concreet.”

Hoe komt deze visie op innovatie en lerend organiseren aan bod in de PPO Academie?

“De PPO Academie zet in op leren met elkaar, in de eigen context van je werk en op locatie bij pionierende inwoners en ondernemers. Dus niet uit een boekje, maar in samenwerking want innoveren is participeren. Bovendien gaat het in de Academie om het ontwikkelen van je persoonlijke en professionele kant en die combinatie vind ik sterk. Die twee horen samen, ze liggen in elkaars verlengde. Ik zou het heel mooi vinden als deze academie bijdraagt aan de identiteitsontwikkeling van mensen. Dat deelnemers vanuit hun eigenheid en professionaliteit nog meer het verschil gaan maken in hun organisatie. Ik ga altijd uit van de kracht van medewerkers en vind het belangrijk om de diversiteit in mijn organisatie optimaal te benutten. Als mensen

zichzelf verder ontwikkelen, zowel persoonlijk als professioneel, dan profiteert ook de lokale overheid daarvan.”

PPO-Academie

Jan van Ginkel ondersteunt de PPO-Academie, een initiatief dat voortbouwt op de i-NUP Academy. Dit was een succesvolle manier om in regionale netwerken kennis te delen, maar liep af omdat het i-NUP programma stopte. De PPO-Academie biedt deelnemers een netwerk, kennis en vaardigheden om innovaties en ontwikkelingen in hun organisatie te versnellen. Leren innoveren is een rode draad in het opleidingsaanbod, over de thema's van (digitale) dienstverlening, decentralisaties en de Omgevingswet heen. Doelgroep zijn gemeenten, andere overheden en uitvoeringsorganisaties. Van raadsleden en bestuurders tot projectleiders en informatiemanagers. De academie kiest voor deze hybride samenstelling omdat de beleids- en uitvoeringsvraagstukken van deze tijd vragen om een multidisciplinaire blik en aanpak.

Meer informatie: ppo-academie.nl