

MENNO SPAAN BLOGT VERSPILLING



■ Droogte en verspilling staan in schril contrast tot elkaar. Toch dienen ze elkaar te vinden om tot nieuwe innovaties te komen.

Innovatie ontstaat als een groepje medewerkers besluit om gewoon met een nieuw thema, onderwerp of idee aan de slag te gaan, zo bleek uit het onderzoek dat ik deed voor mijn boek. Geen hoogdravende en ingewikkelde theorieën. Een leidinggevende geeft support en zorgt voor budget. De baas van de organisatie hoort vaak pas veel later hoe vergaand de innovatie is. Had hij of zij dat eerder geweten, dan had hij of zij nooit toestemming gegeven.

Een fascinerende dynamiek, vooral als je het aanhoudt tegen de goed bedoelde innovaties die totaal mislukten. Daar kreeg ik er overigens een stuk minder van toegestuurd toen ik op zoek was naar onderzoeksmateriaal. En dat zegt ook iets. In de publieke sector durven we blijkbaar niet toe te geven dat iets niet is gelukt. Bij de casussen die ik onder ogen kreeg werd vooral veel beleid gemaakt. Er werd veel bestuurlijk overlegd. Projecten werden steeds groter met veel afstemming en onderzoek om de activiteiten te legitimeren, maar concrete activiteiten waren er nauwelijks en het vuurtje doofde na verloop van tijd zachtjes uit, vooral als de initiatiefnemers doortrokken naar nieuwe functies elders.

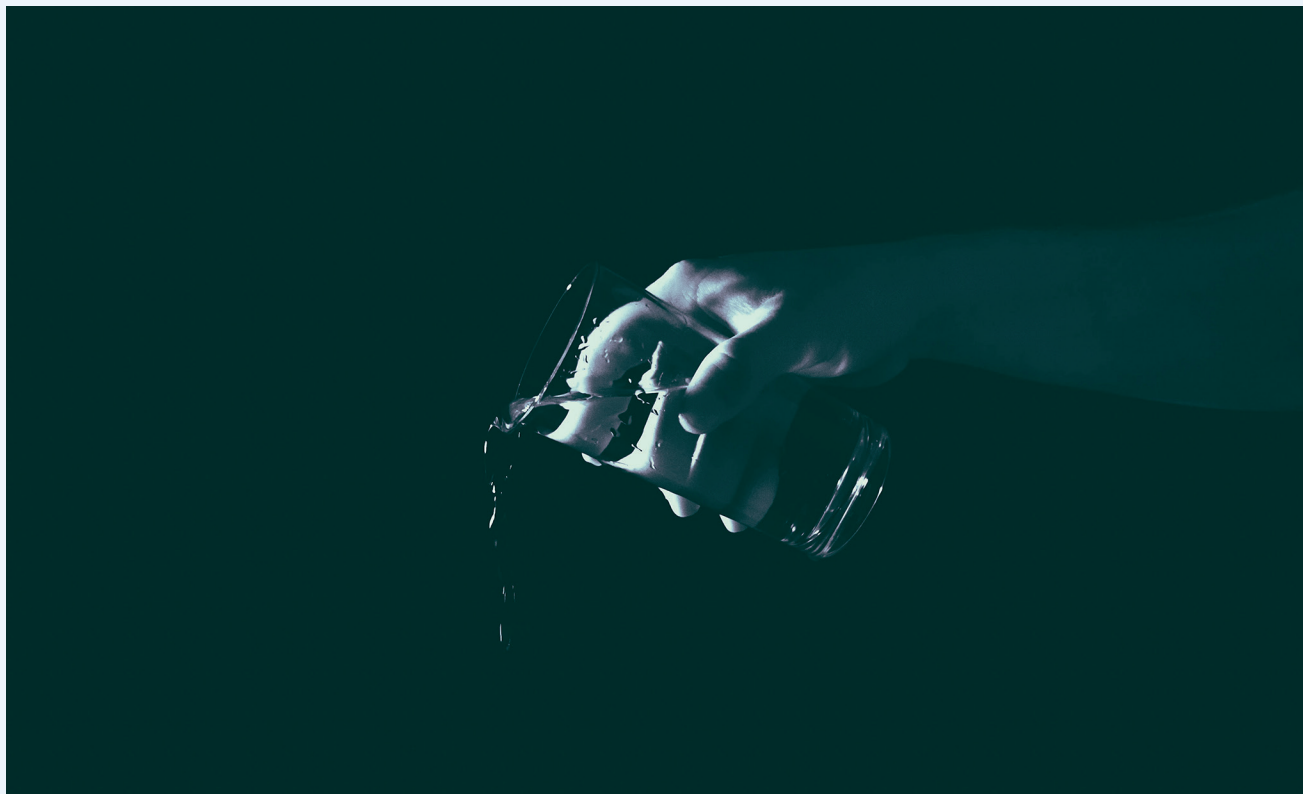
Maar hoe moet het dan wel? We zouden 'moonshots'

nodig hebben om tot innovatie te komen. De missie van Kennedy om een man op de maan te zetten, leidde tot nieuwe innovaties. De overheid moet dat soort ambitieuze doelen stellen, dan volgt de rest vanzelf.

De energietransitie is zo'n doel dat zijn effect heeft. Het is een prachtig thema voor innovatie. En er komt het nodige op gang. Maar hier zien we een ander interessant fenomeen. Thijs Homan beschrijft dat op een mooie manier in zijn onderzoek bij gemeenten. Die maken plannen om te laten zien dat ze ergens mee bezig zijn. En zolang ze ermee bezig zijn, hoeven ze niet te veranderen. Hoe paradoxaal dit ook klinkt, het is echt zijn conclusie: om je als gemeente te beschermen tegen de veranderingen die op je afkomen, richt je veranderplannen in. Daarmee koop je tijd en hoef je voorlopig niets te veranderen. Het is een beschermingsmechanisme tegen een teveel aan dingen die van buiten komen.

Een andere term die ik veel hoor is die van het 'burning platform'. Willen mensen in het diepe springen, dan moet eerst de boel in de fik gaan en er geen andere mogelijkheid zijn om te overleven. Dan pas komt er echte verandering. En ja, het klopt, als je iedereen in

* **Menno Spaan** is organisatieadviseur. Hij werkt met zijn bureau Haagse Beek organisatieadvies (www.haagsebeek.nl) aan innovatie van publieke organisaties en is een van de vaste columnisten van watergovernance tijdschrift.



één keer mee wilt laten veranderen, is zoiets nodig. Maar waarom moet iedereen in één keer mee? Neem de voormalige gemeente Zuidhorn. Daar was het een innovatieve student, een coöperatief bestuur en een afdelingshoofd die openstaat voor vernieuwing die tot één van de eerste werkende toepassingen kwamen, gebaseerd op blockchain technologie. Je kunt dus ook gewoon beginnen bij nieuwe technologie en de vraag: wat kan ik hiermee? Dan begint het dus gewoon met spelen, vanuit nieuwsgierigheid. En als het dan werkt, worden mensen enthousiast en kun je doorbouwen. Dat is precies hoe het daar ging: men zag dat het werkte en bouwde door aan een toepassing in de praktijk.

Of het nu voortkomt uit een knel in de dienstverlening, een nieuw idee, of een groot maatschappelijk probleem dat moet worden opgelost: een beetje bestuurlijke wind in de rug helpt altijd, maar ik denk dat we terug moeten naar de basis. En dat is dat groepje medewerkers dat het lef heeft om iets nieuws te starten met het afdelingshoofd dat ze steunt met tijd om hieraan te werken en een klein beetje budget. En als er dan iets tot stand komt dat goed werkt, dan zeggen we het nog even tegen niemand totdat we een paar flinke stappen verder zijn.

Gewoon beginnen dus, het is de uitkomst van menig symposium over innovatie in de overheid.

Dagvoorzitters die na afloop van een symposium verwoed pogen de dag samen te vatten voor de deelnemers. 'We moeten gewoon beginnen' is wat zij uitbrengen. Is het echt zo simpel? Ja en nee. Ja, want als je veel ideeën direct in praktijk brengt zie je wat wel en niet werkt en kun je gericht verder werken. En 'nee' omdat het niet iedereen gegund wordt om aan een nieuw idee te werken. Want waar iemand aan een nieuw idee gaat werken, moeten andere taken worden overgenomen. En daar is niet altijd animo voor. En onderliggend is er steeds die norm dat je geen publiek geld mag besteden aan een idee waarvan je niet zeker weet dat het werkt.

'Onze belangrijkste uitdaging is om ervoor te zorgen dat onze projecten als een succes worden beschouwd wanneer we tot innovaties komen, óók als de innovaties zelf mislukken.', zo vertrouwde een direct betrokkene bij een groot project in de overheid mij vorige week toe. Het geeft mooi in één zin weer waar de uitdaging ligt.

Een klein beetje verspilling hoort bij publieke organisaties, want daar ontstaat innovatie. Dat durven accepteren. Laten we daar eens mee beginnen. En elkaar daarin gunnen om aan een nieuw idee te werken. De zomer is daarvoor een prachtige periode. En ben je zelf niet van de nieuwe ideeën? Stap dan in als er een werkende toepassing is. Want het belang van het verder brengen van een innovatie is minstens zo groot. ■