

# PODIUM

COÖRDINATIE: MIRJAM JOCHEMSEN

## Radicaal vernieuwen: zorg voor ruimte én risicobeheersing

Waterschappers kennen de uitdagingen van de toekomst: klimaatverandering, mondiger burgers, uitstroom door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. En we weten: de waterwereld heeft volop innovaties nodig om deze uitdagingen aan te pakken, ook in de toekomst. Maar eerlijk is eerlijk: we weten ook dat de praktijk weerbarstig is. Hoe komt dat? En hoe kunnen we het beter doen? Renz Davits deed voor het Arbeidsmarkt & Ontwikkelingsfonds Waterschappen (A&O fonds Waterschappen) verkennend onderzoek naar de impact van de digitale transformatie voor werk, medewerkers en HR-beleid in de watersector. “Innoveren gaat niet vanzelf,” zegt hij, “Neem vernieuwen serieus en geef mensen de ruimte.”

### VERSTORING VAN DE ORDE

Renz Davits: “Kleine vernieuwingen die relatief makkelijk door te voeren zijn, daar zijn de waterschappen goed in. Denk bijvoorbeeld aan de muskusrat-tenval met beeldherkenning, die het werk veel efficiënter maakt. Het platform Winnovatie staat vol met dit soort ‘handigheidjes’. Maar het valt op dat meer radicale vernieuwingen erg veel moeite kosten. Terwijl die heel belangrijk zijn om als organisatie bij te blijven en nieuwe problemen op te lossen. Dit is moeilijk voor alle organisaties, in overheid en bedrijfsleven.

Maar grote organisaties – zoals een waterschap – hebben het extra lastig: veranderingen zijn daar ingrijpender en risicovoller dan bij kleine start-ups. De moeilijkheid zit hem erin dat er een verstoring van de orde nodig is. Orde in een organisatie is er niet voor niets, het geeft duidelijkheid en houvast. Allerlei partijen hebben belang bij instandhouding. Dus wil je de orde doorbreken, dan is dat ingrijpend. Je moet niet alleen een

inhoudelijk goed idee hebben, maar ook iedereen mee zien te krijgen. Dat gaat niet vanzelf.

De paradox voor het management is: we moeten innoveren, maar risico’s moeten worden vermeden. Dat leidt tot stagnatie. Het is daarom belangrijk om risico’s te leren beheersen. Daar zijn goede methoden voor als *responsible innovation* en *value driven design*, maar het lijkt bij waterschappen nog een nieuw terrein te zijn.”

### MAAK SAMEN PLANNEN, SCHEP RUIJTE

“Waterschappen zijn geneigd om vernieuwing van onderaf te laten komen, ‘laat duizend bloemen bloeien’. Bij serieuze innovatie hoort echter een bottom-up én top-down strategie. Stap een om nu de waterschappen meer in beweging te krijgen is sámen doelen stellen. Een reëel gesprek voeren over wat je wilt bereiken en een strategie ontwikkelen om daar te komen. Dat vraagt inzet van de hele organisatie: de

technische en administratieve mensen op de werkvloer, het management en het bestuur. Dus niet alleen de innovatieadviseurs, nee, iedereen heeft een rol. En vergeet bij een ingrijpende vernieuwing ook niet om je af te vragen: wat betekent dit voor onze stakeholders?

Belangrijk is bovendien om de plannen daarna ook uit te voeren! Medewerkers horen al jaren dat er van alles gaat veranderen, maar na een aankondiging en een eerste stap strandt het vaak weer ergens. Dat is enorm demotiverend en de dood in de pot voor volgende initiatieven. De remedie? Organiseer goed de randvoorwaarden (vaardigheden, organisatie, ondersteuning) en geef mensen de ruimte om dingen voor elkaar te krijgen. Het leren beheersen van risico’s is daarbij een heel belangrijke skill.”

### BEVREDIGEND WERK

“Voor de inzetbaarheid en het behoud van medewerkers heeft innovatie twee



Renz Davits:  
 “Zorg dat je jonge mensen die  
 gedreven bezig zijn met  
 innovatie aan boord krijgt en houdt!”

positieve effecten die van belang zijn. Ten eerste betekent robotisering van routinematig werk vaak een enorme efficiëncyslag, terwijl het niet per se ‘hogere’ scholing vraagt. Wel andere vaardigheden, want het werk van de betrokken werknemers verschuift. Dat is de tweede winst, de meeste mensen vinden hun werk leuker en zinvoller als ze erbij moeten nadenken, problemen oplossen, communiceren. Dat geldt zeker ook voor jonge idealistische mensen die vol energie, nieuwe kennis en frisse ideeën binnenkomen. En die wil je toch graag binnenboord halen en houden in de huidige krappe arbeidsmarkt!

De arbeidsmarkt én de inhoud van de waterschapstaken dwingen tot nieuw denken en nieuwe aanpakken. Vernieuwing houdt waterschappen fit zodat ze de uitdagingen van de toekomst aankunnen. Ik zeg: pak vernieuwing serieus en gestructureerd aan, en zorg dat je mensen die gedreven bezig zijn met innovatie aan boord houdt!” •

#### ACTIVITEITEN A&O-FONDS

A&O fonds Waterschappen werkte de bevindingen van het verkennende onderzoek uit en kwam alvast tot de volgende ondersteunende activiteiten:

- opzetten Platform ‘HR en digitale transformatie’
- in kaart brengen van de impact van digitale transformatie op functies
- stimuleren bewustwordingsactiviteiten
- opnemen in project arbeidsmarkt
- samenwerking met het Waterschapshuis

#### MEER INFORMATIE

1. Onderzoeksrapport ‘Verkenning impact digitale transformatie op werk, medewerkers en HR-beleid sector waterschappen’, [www.aenowaterschappen.nl/activiteiten/digitale-transformatie](http://www.aenowaterschappen.nl/activiteiten/digitale-transformatie).
2. Op diezelfde pagina ook een uitgebreider overzicht van de vervolgacties van het A&O fonds.
3. Radio Rivierenland, podcast in 15 afleveringen over innoveren in de waterschapspraktijk (google op ‘De toekomst van Waterschap Rivierenland’).

**Reageren?** Ideeën? Ga naar [h2owaternetwerk.nl/h2o-podium/opinie](http://h2owaternetwerk.nl/h2o-podium/opinie).

Of heeft u iets te zeggen over een onderwerp waarover we het in de wereld met elkaar zouden moeten hebben? Neem dan contact op met de redactie van H<sub>2</sub>O, [redactie@h2o-media.nl](mailto:redactie@h2o-media.nl).