

**MENNO SPAAN**

*Menno Spaan is auteur van het boek 'Van indammen naar laten stromen'*

# De dappere dienaar

Over democratische vernieuwing in gemeenten

*We weten dat het anders moet. Mensen voelen zich onvoldoende gerepresenteerd door politici. Er is onvrede en wantrouwen richting de overheid. Democratische vernieuwing is gewenst. Maar hoe moet het anders? In zijn nieuwe boek 'Van indammen naar laten stromen' beschrijft Menno Spaan hoe publieke innovatie tot stand komt, met mooie voorbeelden waarin inwoners centraal worden gesteld.*

---

**INNOVATIE IS  
HET SUCCESVOL  
INTRODUCEREN  
VAN IETS NIEUWS,  
IETS DAT ECHT  
ANDERS IS.**

---

## Democratische vernieuwing

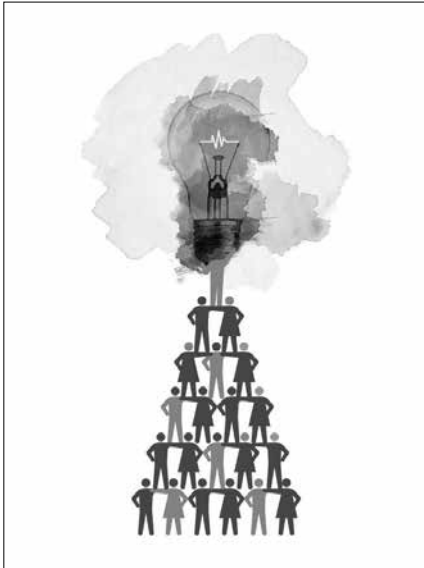
Democratische vernieuwing gaat over iets fundamenteels: het gaat over de manier waarop wij vertegenwoordigd worden, de manier waarop onze stem hoorbaar wordt en waarop er rekening wordt gehouden met ieders rol en behoefte. Maar het gaat ook over de kwetsbaren in de samenleving, met gelijke behandeling, proportionaliteit en betrouwbaarheid van het bestuur als diepere waarden. Vernieuwing vraagt om het doorbreken van bestaande structuren van vertegenwoordiging, waarmee gevestigde belangen opnieuw in vraag worden gesteld.

In Nederland krijgt democratische vernieuwing vorm in projecten die jongeren op nieuwe manieren betrekken bij de politiek, in projecten die vormen van directe vertegenwoordiging toepassen of die burgerinitiatieven op weg helpen.

Ook zie je dat steeds meer neutrale ambtenaren als 'chef de dossiers' een proces met diverse belanghebbenden in een beleidsveld in goede banen leiden. Die werkwijze behoort tot een dieper gelegen beweging met wortels in de Europese Unie. In Nederland werd deze werkwijze toegepast in de gemeente Zeist, en sindsdien waait ze met steeds meer overtuiging over van gemeente op gemeente.

## Iets dat écht anders is

Innovatie is het succesvol introduceren van iets nieuws, iets dat écht anders is. Zo kwamen in de gemeente Zeist alle belanghebbenden bij elkaar om in een 'bezuinigingsdialoog' over een onderwerp te spreken, een visie te bepalen en deze vervolgens te concretiseren in maatregelen. Het resulteerde in een structurele bezuiniging van ruim zes miljoen per jaar. En nog veel belangrij-



*De structurele bezuiniging in de gemeente Zeist resulteerde in een nieuwe manier van werken waarbij inwoners centraal staan.*

ker, in een nieuwe manier van werken waarbij inwoners echt centraal staan en in het enthousiasme om meer initiatieven te ontplooiën.

De gemeente Nijkerk pakte het initiatief over in wat onlangs door de pers werd beschreven als het meest vergaande initiatief van democratische vernieuwing van een Nederlandse gemeente. Een groepje raadsleden kwam met een initiatiefvoorstel: al het beïnvloedbare budget, dus álle beleidsruimte die de gemeente heeft, wordt neergelegd bij inwoners, instellingen en ondernemingen die gezamenlijk bepalen wat de visie is van de gemeente op dit gebied en die dit concretiseren in doelstellingen. Ambtenaren werden opgeleid als procesbegeleiders, de gemeenteraad leerde van de inhoud af te blijven en collegeleden gaven ruimte aan het proces. Er ontstond een 'dans' tussen de gemeenteraad, vijf

dialogogroepen uit de samenleving en de ambtelijke organisatie die heel nauwgezet en precies op elkaar inspeelden. Samen creëerden ze een beweging die ervoor zorgde dat het traject succesvol kon worden afgerond. Meer dan tachtig voorstellen werden door de samenleving opgesteld door de vijf dialogogroepen. Zij bepaalden wat er moest gebeuren en hoe dit moest gebeuren. De politiek besliste vervolgens positief over alle voorstellen die binnen de (ruime) kaders mogelijk waren. Ze prioriteerde op de overkoepelende doelstellingen die buiten de gegeven kaders vielen.

### Hoe innovaties tot stand komen

Maar wat maakte de initiatieven van de gemeenten Zeist en Nijkerk nu zo succesvol? Aan de hand van zestien uiteenlopende casussen beschrijf ik in mijn boek 'Van indammen naar laten stromen' de manier waarop innovaties tot stand komen in de publieke sector. Het traject van de gemeente Zeist is er één van.

Innovatie wordt vaak geassocieerd met 'nice to have', maar gaat in de praktijk om concrete zaken die heel hard nodig zijn. Het gaat over het aanleggen en onderhouden van wegen, over de schone lucht die wij inademen, over onze veiligheid voor het water uit de zee en uit de rivieren, maar ook over publieke organisaties waarvan mensen in een kwetsbare periode afhankelijk zijn.

De dijken niet hoger maken om het land te beschermen tegen hoogwater, maar ze juist weghalen om de rivieren meer ruimte te geven. Werken met zelfsturende teams, een gemeente zonder gemeentehuis, het toepassen van blockchaintechnologie in de gemeentelijke uitvoeringstaak. Maar ook het Openbaar Ministerie met een nieuwe werkwijze bij afdoeningsbeslissingen voor veelvoorkomende criminaliteit, burgers die zelf fijnstofmetingen doen en het ontwikkelen van een 3D-kaart. Het zijn allemaal innovaties die ik heb beschreven en die op een gelijkaardige manier tot stand kwamen.

### Een sprong in het diepe?

Bij de innovaties werd gestart zonder helderheid over waar het traject precies toe zou leiden. Ja, ongeveer wist men het wel, maar het was een sprong in het diepe. Onderling vertrouwen was de basis: elkaar vasthouden, feedback geven, reflecteren en al lerend je weg vinden. Naarmate het proces vorderde, steeg de interesse voor de initiatieven. Er ontstond een beweging, een gedrevenheid om een aantal van de gestarte initiatieven echt in de praktijk toe te passen. Dat proces ging niet vanzelf: het was passen, meten, meanderen, vallen en weer opstaan. Vaak worden successen geclaimd op een moment dat ze in kleine setting worden toegepast. Organisaties zijn dan nog op zoek naar hun eigen rol binnen

---

**BINNEN BEPAALDE VOORWAARDEN KUNNEN PUBLIEKE ORGANISATIES BETER INNOVEREN DAN PRIVATE ORGANISATIES.**

---

deze nieuwe werkwijze, naar een mogelijke leidende rol en hoe een bestaand systeem zich daaraan zou kunnen aanpassen.

Want waar het proces van innovatie vaak geassocieerd wordt met creatieve sessies, is juist ook het omgekeerde nodig: de keuze voor enkele toepassingen die aantoonbaar werken en waar gericht mee kan worden verder gegaan. Daar waar het op een bepaald moment een zoekend proces is om innovaties verder te brengen, vereist de laatste fase van het innovatieproces koppig doorzettingsvermogen om een toepassing en het bestaande systeem in elkaar te laten passen. Kortom: innoveren vereist de kunde om tegenstrijdige competenties toe te passen. En dat kan alleen door bewust te kiezen voor een fasering: begin een periode met experimenteren, geef voeding aan initiatieven met potentieel, maak zoveel mogelijk toepassingen in de praktijk werkbaar, laat mensen zelf de leiding nemen en ga pas in deze laatste fase implementeren.

### Een andere overheid

Om dit proces te laten slagen is een andere overheid nodig. Ondernemerschap, bestuurlijk innoveren, de bekwaamheid om mensen zelf de leiding te geven, om de implementatie te laten slagen, maar bovenal een innovatievriendelijke biotoop als randvoorwaarde. In een dergelijke biotoop worden mensen uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen en worden zij daarvoor beloofd. Diversiteit in competenties wordt omarmd en de leiding blijft achter de nieuwe manier van werken staan, ook als het spannend wordt. Publieke organisaties onderscheiden zich van private organisaties omdat zij rechtmatig moeten handelen, volgens regels en procedures om gelijk-

heid te waarborgen en rechtszekerheid te bieden. Maar zij onderscheiden zich ook omdat de markt geen rol speelt en er ruimte is voor experiment. Investeringen hoeven niet direct tot winst te leiden.

Door tijdens het innovatieproces rekening te houden met de fasen die ik beschrijf en dit te monitoren, ontstaan publieke organisaties die enerzijds de producten of diensten leveren waarvoor zij moeten instaan, maar anderzijds ook voortdurend op zoek zijn naar nieuwe manieren van werken: zij worden 'tweehandig' en staan wanneer nodig tijdig klaar met nieuwe toepassingen. Een voorwaarde is wel dat het innoveren niet leidt tot hobbyen. Monitor daarom hoeveel nieuwe werkwijzen er zijn, in welke procesfasen zij zich bevinden, hoeveel er in de praktijk worden toegepast en hoe

lang dat duurt. Onder deze voorwaarden kunnen publieke organisaties beter innoveren dan private organisaties.

### Lef om te veranderen

Als publieke organisatie hoor je er alles aan te doen om democratische vernieuwing in te zetten tegen maatschappelijk ongenoegen. Dit is een belangrijke reden om het innovatieproces serieus aandacht te geven. Maar ook gaat het over het welbevinden van de medewerkers van publieke organisaties zodat zij nieuwe zaken mogen bedenken om de publieke zaak te dienen, opdat nieuw initiatief van hen wordt aangemoedigd en beloofd. Het gaat ook over hun lef om te veranderen en als dappere dieenaar van het publieke belang mens te mogen zijn met het plezier om te creëren, dat daar onderdeel van uitmaakt!



Menno Spaan is auteur van het boek 'Van indammen naar laten stromen, concreet werken aan innovatie van publieke organisaties' dat in april 2018 is uitgekomen. Hij is oprichter en directeur van Haagse Beek organisatieadvies, van waaruit hij met een team van adviseurs de overheid helpt te veranderen. Daarnaast schrijft hij over verandering in de publieke sector en treedt hij op als gastspreker en dagvoorzitter.