



INNOVEREN MET DE WETENSCHAP



Inzichten voor de
digitale samenleving
van de toekomst

DIGICAMPUS

INNOVEREN MET DE WETENSCHAP

Inzichten voor de digitale
samenleving van de toekomst

INHOUD

**Introductie: De bijdragen van de wetenschap in
publieke diensten innovatie**

Prof. dr. Nitesh Bharosa

4

Het hart moet terug in de verzorgingsstaat

Prof. dr. Jet Bussemaker

6

**Leg meer verbinding tussen de verschillende
stadia van innovatieprocessen**

Prof. dr. Albert Meijer

14

Echte innovatie is als je vanuit je waarden ontwerpt

Prof. dr. Jeroen van den Hoven

20

**De technologie is er, nu moeten organisaties
veranderen om het te kunnen toepassen**

Prof. dr. Ard-Pieter de Man

26

De bijdragen van de wetenschap in publieke diensten innovatie

Ruim 28.000 personen werkzaam in wetenschappelijke functies aan de Nederlandse universiteiten¹ dragen op diverse manieren bij aan maatschappelijke voortuitgang. Ik zeg vaak: het onderzoek van vandaag legt de basis voor de digitale publieke dienstverlening van de toekomst. Maar welke meerwaarde heeft wetenschappelijke kennis nu écht in grillige innovatieprocessen met diverse stakeholders, verschillende belangen en handelingsperspectieven?

Als reactie citeer ik graag Kurt Lewin, een pionier op het gebied van de sociale psychologie die in 1947 al schreef: *'Niets is praktischer dan een goede theorie'* (Lewin, 1952, p. 169).² Achter dit adagium schuilt een wereld van denken, handelen, reflecteren en leren over hoe de wetenschap kan bijdragen aan het oplossen van de problemen van vandaag en de vernieuwingen die op de lange termijn nodig zijn. Theorie – en de daarvan afgeleide modellen, instrumenten, methoden en technieken – geven richting voor het handelen in de praktijk.

Maar ervaring binnen Digicampus leert dat de bijdragen die wetenschappers kunnen leveren verder gaan dan theorie, denk bijvoorbeeld aan:

- Optreden als onafhankelijke en kritische partij tussen overheid, markt en gebruikersgroepen;
- Inspireren door het inbrengen van feiten, voorbeelden en lessen vanuit de hele wereld;
- Het vormgeven van kennis en innovatie-agenda's;
- Een brug slaan tussen disciplines zoals informatietechnologie, bestuur en beleid, wetgeving, businessmodellen en ethiek;

- Het ontwikkelen van nieuwe kennis en methoden;
- Kennisborging (het op papier krijgen van kennis);
- Het ontwerpen van collectieve leercycli en kennisdeling (over helixen heen);
- Valorisatie (vertalen van kennis naar maatschappelijke structuren, producten en diensten).

Al deze bijdragen zijn waardevol voor het kunnen innoveren in een arena met diverse stakeholders, verschillende belangen en sturingsmogelijkheden, en onzekerheid over de uitkomsten. Zeker als je beseft dat innovatie in de Digi-campus context niet alleen maar gaat over het vernieuwen van een product of dienst, maar over het transformeren van publieke diensten met de samenleving.

In Nederland hebben we wetenschappers die behoren tot de wereldtop om deze transformatie onafhankelijk, kritisch, en repliceerbaar te onderzoeken, de ontwikkelde kennis te borgen ('objectief op papier te krijgen') en op verschillende manieren te delen met de samenleving. Kortom, de wetenschap levert onafhankelijke kennis die op vele manieren gebruikt kan worden in de praktijk, zoals voor het schrijven van beleidsnotities of het ontwikkelen van een kader om technische architecturen te kunnen toetsen op publieke waarden. Zo helpt de wetenschap verschillende actoren, variërend van innovators en beleidsmakers tot technische architecten en juristen om handelingsbekwamer hun innovatiereizen te maken.

Dagelijks maak ik nog gebruik van Lewin's adagium door voortdurend bewust te zijn dat kennisontwikkeling, kennisdeling en toepassing voor innovatie elkaar versterken. Dat laat deze sneak preview van de publicatie Innoveren met de wetenschap ook zien. Daarvoor ben ik samen met Bas Oude Luttighuis en Giulietta Marani in gesprek gegaan met hoogleraren uit heel Nederland die onderzoek doen naar innovatie, in verschillende domeinen (o.a. zorg, lokaal bestuur, ontwikkelingssamenwerking en ondernemerschap) en vanuit verschillende disciplines (o.a. techniek, ethiek, bestuurskunde). Hopelijk inspireren ze jou, zoals Lewin dat bij mij deed.

Prof. dr. Nitesh Bharosa,
Hoogleraar GovTech

1. https://www.scienceguide.nl/wp-content/uploads/2018/07/Feiten_en_Cijfers_Academische_Carrieres_2013.pdf

2. Lewin, K. (1952). Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin. London: Tavistock

○ Prof. dr. Jet Bussemaker

Het hart moet terug in de verzorgingsstaat

#samenleving #social innovatie
#publiek belang



Prof. dr. Jet Bussemaker

Hoogleraar Wetenschap, beleid en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg aan de Universiteit Leiden. Dit is een gecombineerde leerstoel van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en de faculteit Governance and Global Affairs. Jet was minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kabinet-Rutte II.

“Het is mijn opdracht om de brug te slaan tussen beleidsvraagstukken, gezondheidszorg, de toekomst daarvan en wat er in de medische praktijk gebeurt. Ik ben bij uitstek een generalist die verschillende disciplines, zoals sociale wetenschappen, sociologie, filosofie, bestuurskunde en medische wetenschap aan elkaar probeert te verbinden.”

We zijn in Nederland ver weggedreven van innovatie die de samenleving als geheel beter maakt. Een van mijn inspiratiebronnen is Mariana Mazzucato, een econome die de EU adviseert over hoe er beter gebruik gemaakt kan worden van de wetenschap. Zij zegt dat we opnieuw de collectieve waarde moeten definiëren. In Nederland wordt innovatie te vaak eenzijdig gebruikt voor economische productiviteit. Er moet verder worden gekeken dan enkel naar zaken waar alleen individuele mensen of de markt beter van worden. De afgelopen tijd leek het wel eens alsof de overheid er was om innovatiesubsidies aan bedrijven te geven. Vervolgens werd er te weinig teruggevraagd voor de samenleving, ondanks dat die innovaties door de samenleving betaald zijn. In die reciprociteit is iets misgegaan.

Het is belangrijk dat het doel bij innovatie helder geformuleerd is. Het moet duidelijk zijn of dit doel maatschappelijk of economisch is, zeker als het door de overheid wordt gefinancierd. Nu is innovatie vaak supply-driven in plaats van demand-driven en bovendien niet goed gericht op de scherpe doelstellingen waar innovatie en ICT aan moeten voldoen. Vorig jaar hebben we met de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) een rapport uitgebracht waarin we adviseerden om meer te sturen op collectieve doelen

bij zorginnovatie en op het gebruik van ICT. Duidelijke maatschappelijke doelstellingen helpen daarbij, bijvoorbeeld door het centraal stellen van personeelstekorten of het beter bedienen van burgers. Anders wordt innovatie supply-driven door een organisatie ingezet, zoals je vaak ziet met telezorg. We moeten ons afvragen: wanneer helpt innovatie burgers? Het kan enorm zwaar zijn voor patiënten om voor een klein gesprek of korte check naar het ziekenhuis te komen. Een digitale oplossing kan dan een antwoord zijn. Je ziet dat het ook goed werkt bij jongeren met psychische problemen. Die zijn gewend om via een scherm te praten en vinden het soms juist te confronterend om direct tegenover een zorgverlener te zitten. Ik vind het belangrijk dat we beter over dit soort dingen nadenken.

Op de campus in Den Haag proberen we de wetenschap veel meer vanaf onderop te benaderen. We praten met burgers en vragen wat zij nodig hebben. Een voorbeeld hiervan is het betrekken van burgers bij onderzoeken, *citizen science*. Dat doen we nu in Moerwijk, één van de slechtste wijken in Den Haag. Je ziet dat zij vaak veel meer dan één probleem hebben. Mensen hebben daar bijvoorbeeld een slechte gezondheid of diabetes en dan ook nog schulden. Je kan wel met deze burgers gaan praten over levensstijlveranderingen, maar binnen twee minuten heb je het over de schimmel in hun huis. Hoe je in die complexiteit kunt innoveren, met burgers die heel ver weg van de overheid staan, is een enorm complexe uitdaging. Ook omdat die problematiek over heel veel verschillende systemen, silo's en professionals heen gaat.

De overheid zou innovatie veel meer samen met anderen moeten aanpakken. Ik heb aan de wieg gestaan van de Nationale Wetenschapsagenda, wat bij uitstek een poging was om samenwerking te stimuleren. Alleen als je als overheid niets doet of corrigeert, dan gaat alles naar economisch productieve sectoren. In Nederland hebben we bijvoorbeeld maar heel weinig onderzoek naar succesvolle interventies in het onderwijs om gelijke kansen te stimuleren. Ik ben zelf vijf jaar minister van Onderwijs geweest – hoor wie het zegt – maar juist door die ervaring vind ik het ontzettend erg dat we daar zo weinig van weten. Met de wetenschapsagenda hebben we één van de routes daarop bepaald, maar dat gaat dus niet vanzelf. Als je als overheid bijvoorbeeld zegt dat er altijd cofinanciering moet zijn vanuit private organisaties, dan kan je op je vingers natellen dat bijvoorbeeld ICT in de zorg het altijd zal winnen van gelijke kansen in het onderwijs. Want welke private organisatie gaat nou zo maar uit zichzelf zeggen: ik ga meedoen aan onderzoek naar onderwijsgelijkheid? Dat doe je alleen uit noblesse, omdat je iets goeds wilt doen. Alleen moet je

om dat te kunnen eerst Bill Gates zijn en daar het geld voor hebben. Er moet meer aandacht zijn voor het publieke belang in innovatie, waarbij een extra controle noodzakelijk is om een gelijk speelveld te creëren.

Uiteindelijk vind ik dat het hart terug moet in de verzorgingsstaat. Innovaties kunnen daaraan bijdragen, maar daarvoor moeten we eerst eens teruggaan naar waar we het allemaal voor doen. We moeten ons vaker samen afvragen wat dat eigenlijk is en wat we dan delen met elkaar. Dat is niet alleen een politieke, maar ook een maatschappelijke en morele vraag. Vervolgens moet innovatie daar dienend aan zijn, omdat innovatie anders een doel op zich wordt. Dat is heel leuk voor degenen die daar misschien leuke dingen mee ontwerpen, maar de vraag is uiteindelijk wat je er dan mee doet. Als je die vraag niet stelt, heb je dikke kans dat mensen er vroeg of laat mee aan de haal gaan of er dingen mee gaan doen die jij niet wilt. We moeten van onderop naar innovatie kijken. Uiteindelijk denk ik dat we burgers daarmee meer vertrouwen in instellingen kunnen geven, meer regie over hun eigen leven en uiteindelijk ook heel veel kosten kunnen besparen. Want al die professionals die burgers langs de deur krijgen, daar zijn ze echt niet blij mee.

De overheid zou innovatie veel meer samen met anderen moeten aanpakken

Niet iedereen is zelfredzaam. Daar moet rekening mee gehouden worden. We merken dat de overheid eigenlijk te weinig regie meer kan nemen. Hierbij vind ik niet dat de overheid overal top-down de regie moet hebben, maar dat ze wel moet controleren of mee moet denken hoe iets bijdraagt aan het maatschappelijk belang.

Je kunt private partijen natuurlijk niet verbieden om te innoveren. Het kabinet heeft 8,5 miljard euro uitgetrokken voor het onderwijs, een bedrag zonder weerga. Dat moet binnen 2,5 jaar op zijn. Wat je vervolgens ziet, is dat allerlei private partijtjes zich er met innovatieve ideeën op storten. Alleen is dat natuurlijk helemaal niet duurzaam. Ik ben niet tegen private bedrijven, maar er moet wel beter nagedacht worden hoe zoiets georganiseerd kan worden op een manier dat het een *multiplier effect* heeft voor de samenleving. Zo zorgen we ervoor dat de opbrengsten niet alleen bij die private partijen

blijven, maar dat ook de opbrengsten binnen het publieke domein vergroot worden. Zeker daar waar publiek geld wordt besteed. Hetzelfde geldt natuurlijk voor medicijnen, daar is nu ook een heftige discussie over. In de tijd van de wetenschapsagenda hebben we een discussie gehad over publicaties. Mogen bedrijven daar geld voor krijgen, terwijl het wetenschappelijk onderzoek allemaal publiek betaald is? Dat zou *open access* moeten zijn, dan kun je elkaar ook beter controleren.

Er moet meer aandacht zijn voor het publieke belang in innovatie

Het is belangrijk om een aantal belemmeringen voor innovatie in acht te nemen. Een daarvan is padafhankelijkheid. Ik beschrijf dat ook in mijn boek *Ministerie van Verbeelding*. Je kunt als beleidsmaker en als minister, een plek waarop je denkt dat je veel macht hebt, allerlei nieuwe plannen bedenken. Echter, wat je voorganger of wat anderen al eerder bedacht hebben, is wat ondertussen is doorgesijpeld. Naar de directies in de grote organisaties, de financiële stroomlijnen en de KPI's die gesteld worden en soms zelfs ook in de hoofden van mensen. Dan kun je wel een nieuw beleidsvoorstel formuleren, maar dan doet dat eigenlijk niks. Vervolgens is iedereen verbaasd dat er niks gebeurd is. Daar zit dus een enorme belemmering. Die zit in de organisatie van beleid, maar ook erg in de cultuur. Dus ook in de hoofden van mensen, hun mindset. Ook de organisatie in silo's belemmert innovatie. Veel zaken zijn hiërarchisch en weinig in netwerken georganiseerd.

Er wordt bovendien te weinig gebruik gemaakt van creativiteit bij innovatie. Dat heeft ook veel met de eerdergenoemde padafhankelijkheid te maken. Dit is ook het zoeken naar houvast, naar zekerheden, naar wat we hebben en wat ook te meten is. Vaak wordt gezegd: meten is weten. Alleen als je te strak meet, belemmert dat je om tot creatieve andere manieren van denken te komen. Het moet wat opleveren, dus het moet vertaalbaar zijn in kwantiteit. Dit werkt echter niet altijd. Als je aan gezondheidsverbetering werkt, heb je bijvoorbeeld decennia nodig. Het werkt echt niet als je daar binnen een jaar tastbaar resultaat moet of wilt hebben. Hoewel er vaak wordt gemeten op kwantiteit, zou het juist meer om kwaliteit moeten gaan.

Ik zou graag meer projecten willen zien in de vorm van een lerende praktijk en niet in projecten die iets moeten opleveren en vervolgens weer stoppen. Dat vind ik echt doodzonde. Het betekent namelijk dat iedereen zich gaat richten op de korte termijn en het liefst op doelen die helder te kwantificeren zijn en haalbaar lijken. Het is een beetje zoals in de jeugdzorg, waar iedereen zich op de minst complexe gevallen richt. Daar krijg je namelijk voor betaald en dan krijg je vervolgens weer een aanbesteding. Terwijl je eigenlijk maatschappelijk gezien zou willen dat de meest complexe gevallen voorop staan. Dat is dus minder met kortlopende projecten, die snel geëvalueerd moeten worden. Ik zou innovatie graag veel meer als een nieuwe PDCA-cyclus willen zien. Waar je leert, innoveert en deelt met elkaar, zodat je een ecosysteem ontwikkelt en vervolgens de geleerde lessen ook weer gebruikt worden. Dit zou meer als een cirkel moeten zijn in plaats van een lineair systeem. Hierdoor kan continu geleerd en doorontwikkeld worden.

De wetenschap kan hier aan bijdragen door niet alleen van buitenaf aan te geven wat er niet deugt aan beleid en de politiek. Je ziet vaak dat daar een enorme afstand is. Wetenschappers moeten ook meer nadenken over hoe zij de impact van hun onderzoek kunnen vergroten. Dat kan voor beleid zijn, maar ook maatschappelijk of economisch. Daar zijn natuurlijk een aantal initiatieven voor, zoals met de campussen die we bij universiteiten ontwikkeld hebben. Ik vind het een interessante manier om de link te maken, maar je ziet bij een heleboel scienceparken dat het vooral over technologie, innovatie en marktpartijen gaat. Wel hebben we de werkplaatsen, die dat meer proberen binnen het sociale domein. Hoe zouden we daar van kunnen leren om dat verder door te ontwikkelen? Het betekent dat je toch met *fieldlabs* en *living labs* moet werken. Hierbij moet je jezelf steeds de vraag stellen hoe je anderen kan bereiken en die vanaf het allereerste begin mee kan nemen. Het gaat om co-creatie bij de vraagstelling.

Ik vind het heel erg belangrijk dat die vraag vanaf het allereerste begin meer integraal ontwikkeld wordt, het liefst ook meer met maatschappelijke organisaties dan nu het geval is. Dat kan met *citizen science*, maar ook bijvoorbeeld met scholen. Als je echt impact en handelingsperspectief wilt creëren, moet je je kunnen verplaatsen in de mensen waar je het voor doet. Dat kunnen burgers zijn, dat kunnen bestuurders zijn, groepen die je normaal niet tegenkomt. Het kunnen hele grote innovaties zijn, zoals een elektronisch patiëntendossier in de zorg, maar het kunnen ook hele kleine innovaties zijn. Denk aan een app om burgers met schulden de regie over hun eigen leven te laten houden, in plaats van dat alles via schuldhulpverleners of incassobureaus moet gaan.

Creativiteit moet vaker worden gebruikt bij innovatie

Ik zou heel graag innovatie willen gebruiken om te zoeken naar manieren om burgers niet alleen te controleren, maar ook om ze meer zeggenschap te geven en veerkrachtig te laten worden. Dit kan in hun eentje of gezamenlijk met buurtbewoners of anderen. We zien dat big data vooral wordt gebruikt om te controleren, zoals bij het debacle van de toeslagen en bij bijstandscntroles. Het wordt top-down gebruikt. Kunnen we echter met behulp van die data ook eens bottom-up innoveren, bijvoorbeeld om meer burgerkracht te realiseren?





Prof. dr. Albert Meijer

Leg meer verbinding tussen de verschillende stadia van innovatieprocessen

#verbinding #samenwerken #eigenaarschap
#systeemverantwoordelijkheid



Prof. dr. Albert Meijer

Hoogleraar Publieke Innovatie aan de Universiteit Utrecht. Albert is een expert op het gebied van publieke innovatie in het digitale tijdperk en heeft meerdere publicaties op het gebied van publieke innovatie, smart cities, ICT, data en sociale media in de publieke sector. Ook is Albert voorzitter van de Public Management Group, editor-in-chief van het journal Information Polity en voorzitter van de onderzoeksgroep op digitale overheid van de European Group for Public Administration.

“Innovatie wordt vaak ten onrechte gezien als een synoniem voor het gebruik van nieuwe technologie. Technologie speelt een belangrijke rol binnen innovatieprocessen in het publieke domein, maar niet altijd. Er zijn ook allerlei vormen van innovatie die niets met technologie te maken hebben. Omgekeerd gaat het bij digitalisering wel altijd om innovatie.”

Waarom innoveren overheden? Heel lang was het idee dat de omdat de samenleving veranderde, de overheid mee moest veranderen. Er moest gedigitaliseerd worden. “De overheid kan niet achterblijven”, zo luidde het argument. Waarom dat erg zou zijn, werd echter in het midden gelaten. Voor een lange periode was er maar een beperkte koppeling tussen de waarde van digitalisering en wat het oplevert voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken en hoe het bijdraagt aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties. Die koppeling moet versterkt worden. Je ziet vaak de term *wicked problems* voorbijkomen. Dat zijn sociale of culturele problemen die erg lastig zijn om op te lossen door hun complexe karakter en onderlinge verbondenheid. Bijvoorbeeld het milieu, een inclusieve samenleving of de tweedeling tussen arm en rijk.

Inhoud en proces

Ik zie twee belangrijke lijnen in de bijdrage die innovatie kan leveren aan de samenleving. Aan de ene kant is er de inhoudelijke lijn, die draait om bepaalde wenselijke uitkomsten. Denk daarbij met name aan een duurzamere of

inclusievere samenleving. Aan de andere kant is er de procesmatige lijn. Die gaat over de innovatie van democratische besluitvorming. Die twee lijnen kunnen soms op gespannen voet staan. Inhoudelijke innovatie kan democratische weerstand oproepen. Toch moeten die twee lijnen met elkaar verbonden worden. Als je wilt bijdragen aan de SDG's en wicked problems wilt aanpakken, zal daar collaboratieve innovatie voor nodig zijn. Daarbij speelt de overheid wel een belangrijke centrale rol, maar gaat het uiteindelijk om de samenwerking met burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

Je moet zowel bestendigen als vernieuwen

Het aantal experimenten in de publieke sector is de afgelopen tien jaar enorm toegenomen. Er zijn talloze *living labs* en pilots, maar de waarde daarvan is nog heel beperkt. Er is nog maar een beperkt begrip van de barrières die er zijn om van een experiment tot staande praktijk te komen. Het gaat om wat we het omarmen van *ambidexterity* noemen, de tweehandigheid van een organisatie. Elke innovatiedynamiek gaat over zowel bestendigen als vernieuwen. Daar bestaat een paradoxale relatie tussen, want bestendigen lijkt haaks te staan op vernieuwen. Toch moeten ze allebei plaatsvinden. Bij het vormgeven van innovatieprocessen gaat het steeds vaker om het vinden van een manier om zowel te bestendigen als te kunnen vernieuwen.

Je kunt het als volgt zien. Aan de ene kant heb je een creatieve vogel met een hippe bril die op een skippybal zit te werken. Aan de andere kant heb je een accountant in een saai grijs pak. Die twee kunnen eigenlijk niet goed met elkaar samenwerken en spreken elkaars taal niet. Toch moeten ze uiteindelijk samenwerken om waarde te creëren voor hun organisatie. Als je alleen de accountant hebt, is je basis wel goed op orde, maar kun je op geen enkele manier de vernieuwing aanwakkeren die nodig is om met wicked problems om te gaan. En als je alleen die hippe vogel hebt, komen er misschien wel allemaal leuke dingen uit, maar die zullen nooit leiden tot praktijken die juridisch passen, organisatorisch zijn vormgegeven en leiden tot de meerwaarde die nodig is.

Veel mensen denken bij innovatie aan die rare vogel op een skippybal. Maar eigenlijk draait het om het aanbrengen van heel veel structuur. Het is een zoektocht om de balans tussen ruimte en structuur te vinden. In een relatief

eenvormige organisatie zorgt dit al voor spanningen. Bij collaborative governance is dat extra ingewikkeld, omdat de veelvormigheid van de posities nog meer onderscheidend is. Bestendigen is sowieso lastig door de volatiliteit van de netwerken.

Eigenaarschap

Een belangrijk vraagstuk bij collaboratieve innovatie is eigenaarschap. Wij hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar een project van de provincie Utrecht. Zij hadden een snuffelfiets bedacht. Het idee bij die innovatie is dat er een soort sensor op het stuur van een fiets wordt gehangen, waarna burgers ermee kunnen rondfietsen. Op die manier kunnen in de hele provincie luchtmetingen worden gedaan. Het past bij de *citizen science*. Burgers kunnen op die manier bijdragen en toegang krijgen tot de data. Aan de hand daarvan kunnen ze vervolgens weer vragen stellen over de luchtkwaliteit. Daarmee biedt het ook een basis voor burgers die actie willen voeren voor een betere luchtkwaliteit. Voor de provincie Utrecht is het een soort knuffelproject geworden, omdat het kan bijdragen aan een duurzamere samenleving en ook nog eens burgers en technologie betreft. Het project is redelijk goed gestart. Het RIVM is gevraagd de data te valideren en er is een bedrijfje bij betrokken om de data te beheren. De eerste fase van het proces is doelbewust heel open en zoekend gemaakt. Dat gebeurt vaker bij innovatieprocessen, zodat er van alles kan gebeuren.

Nu ontstaat echter de vraag van wie die snuffelfiets eigenlijk is. En van wie zijn de data? Het ligt vast dat het open data moeten zijn, maar uiteindelijk worden ze wel beheerd door bepaalde bedrijven. Ook spelen er vragen van wie de technologie en het systeem uiteindelijk zijn. Dat zijn belangrijke vragen rondom eigenaarschap. Hoe kun je zo samenwerken dat iedereen daar voldoende uit krijgt? Binnen de provincie zijn er juristen die zeggen dat dit aan het begin veel beter geregeld had moeten worden. Dan had je dat probleem nu niet gehad. Innovatoren zeggen echter dat het aan het begin niet geregeld kon worden, omdat ze nog niet wisten waar ze naartoe zouden gaan. "Als je begint met meteen alles juridisch dichttimmeren, dan creëer je niet het gevoel van vertrouwen tussen verschillende organisaties dat nodig is," vinden zij. Zo zie je de spanning ontstaan. Aan de ene kant heb je het creatieve klimaat en de ruimte die aan het begin nodig zijn om zo'n snuffelfiets tot een succes te maken. Aan de andere kant moet je vervolgens wel een manier hebben om de innovatie goed in te bedden. Anders heeft de overheid alleen de financiële risico's terwijl het bedrijfsleven er met het eigendom en de winst vandoor gaat.

Creeër verbindende lijnen door het proces heen

Verbindende lijnen

Er moeten veel meer verbindingen gelegd worden tussen de verschillende stadia in innovatieprocessen. Ook als een project heel sequentieel is en verschillende actoren alleen in verschillende stadia betrokken zijn. Een jurist moet je er misschien niet vooraf bij betrekken, maar zorg dat dat wel op tijd gebeurt. Zo kun je ervoor zorgen dat als er uiteindelijk een aantal zakelijke dingen geregeld moeten worden, de juiste stappen al gezet zijn. Het gaat veel meer om het creëren van dat soort verbindende lijnen door het proces heen, zodat je in een volgend stadium niet met de problemen uit een eerder stadium geconfronteerd wordt.

Het is verder belangrijk om periodiek te evalueren. Daarbij moet de vraag gesteld worden of de innovatie oplevert wat het zou moeten en of dit goed past binnen de democratische rechtsstaat. Die twee elementen moeten sterker verbonden worden. Dat betekent niet dat je continu bezig moet zijn met evaluaties, maar wel dat je van tevoren een moment definieert om het experiment bij te stellen of te beëindigen.

Die hele notie van een transformatie van de overheid wordt ook een beetje overdreven. Je hoort weleens dat de overheid in navolging van het bedrijfsleven radicaal gaat veranderen van een bureaucratie naar een netwerk- of platformoverheid. Daar is wat mij betreft echter te weinig steun voor. Je moet het meer begrijpen in termen van gelaagdheid, waarbij verschillende vormen van sturing tegelijkertijd aanwezig zijn en waar nieuwe vormen bijkomen. In die zin is het idee dat de overheid bureaucratisch functioneert, nog steeds heel relevant. We willen dat organisaties bureaucratisch zijn. Denk maar aan de coronavaccinaties: je wilt dat die zorgvuldig worden geregistreerd en bijgehouden. Dat moet op een betrouwbare en voorspelbare manier gebeuren. Tegelijkertijd komen er nieuwe vormen bij. De digitale transformatie voegt elementen toe aan het bestuur, maar vervangt niet alles. Dat is een misvatting die soms heerst.

Systeemverantwoordelijkheid

Overheden hebben uiteindelijk een systeemverantwoordelijkheid die anders is dan de verantwoordelijkheid van andere betrokken partijen. Bovendien is

het de enige partij die een generiek mandaat heeft op basis van het democratisch proces. Daarom heeft de overheid de verantwoordelijkheid voor de publieke innovatiesystemen. Het gaat erom dat ideeën worden gegenereerd en dat ermee wordt geëxperimenteerd. Vervolgens moeten die ideeën ook worden geïnstitutionaliseerd en moet er een afweging van ethische normen en waarden plaatsvinden. Dat is die algehele systeemverantwoordelijkheid. Maar dat wil niet zeggen dat de overheid alle innovaties ook zelf moet vormgeven.

Het gaat veel meer om dat de overheid ervoor zorgt dat de juiste verbindingen worden gelegd. Soms zal de overheid een actieve partner zijn, zoals bij de snuffelfiets. Maar dat hoeft niet. De systeemverantwoordelijkheid houdt niet in dat de overheid voor elk individueel proces verantwoordelijk is. Daarbinnen kunnen verschillende deelverantwoordelijkheden gedefinieerd worden, waarvoor verschillende actoren kunnen worden aangekeken. Dat is een interessante dynamiek. Hoe kun je zorgen dat het systeem goed functioneert, zonder dat je alles zelf wilt controleren? Dat is het vraagstuk voor de overheid bij collaborative governance. Meta-governance noemen ze dat in Denemarken. De overheid moet problemen niet zelf oplossen, maar de structuren vormgeven zodat het kan gebeuren.





Prof. dr. Jeroen van den Hoven

Echte innovatie
is als je vanuit je
waarden ontwerpt

#innovatie #democratie #waarden #ethiek



Prof. dr. Jeroen van den Hoven

Hoogleraar Ethiek en Technologie aan de Technische Universiteit Delft. Ook is Jeroen momenteel onder andere wetenschappelijk directeur van het Delft Design for Values instituut, oprichter, programmadirecteur en tot 2016 voorzitter van het NWO-programma over Responsible Innovation en permanent lid van de European Group on Ethics (EGE) van de Europese Commissie.

Innovatie is eigenlijk een moreel concept geworden. Innoveren gaat niet zozeer om een nieuwe functionaliteit, dat is een inventie. Als je iets nieuws bedenkt, kun je iets sneller, beter of comfortabeler doen. Het punt bij innovatie is om de morele waarden die je hebt, zoals privacy, duurzaamheid, veiligheid, autonomie, respect of sociale cohesie, binnen die inventie een plek te geven. Je zegt: “Ik heb iets nieuws bedacht en daarmee kan ik waarmaken wat ik belangrijk vind vanuit een maatschappelijk en moreel oogpunt”. Je ontwerpt dus vanuit je waarden en geeft deze een plek. Nadat de innovatie is geïmplementeerd, zorg je er zo voor dat de gekozen waarden er beter aan toe zijn dan daarvoor. Dat noemen we *responsible innovation*.

In Delft staan we aan de wieg van dit concept. We willen ethiek relevanter maken voor mensen die iets willen veranderen in de wereld zodat je verantwoord kunt innoveren. *Responsible innovation* vormt een wezenlijk deel van mijn onderzoek en wordt door een groep filosofen en ethici in Delft uitgedacht. Daarmee zijn we rond 2003 begonnen. De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) wilde destijds ethiek dichterbij beleid brengen. Daar zijn enkele programma's voor opgezet, maar die werkten niet echt. Ik zag een kans om het minder academisch aan te pakken zonder de hoogwaardigheid en kwaliteit te verliezen. Ik had toen al heel lang het idee dat het *design oriented* moet zijn. Een mooie analyse moet uiteindelijk wel

kunnen landen of concreet gespecificeerd kunnen worden in handvatten voor mensen die er uiteindelijk mee aan de slag gaan. Dat moest het leidende thema worden van het nieuwe programma. De NWO heeft dit toen opgepakt in het programma Maatschappelijk verantwoord innoveren, wat inmiddels het langstlopende programma van de NWO is.

Inmiddels heeft ook Brussel lucht gekregen van dat programma. Via Horizon 2020, het grote financieringsprogramma voor onderzoek en innovatie van de Europese Commissie (EC), zou 80 miljard euro verdeeld worden. Daarbij wisten ze nog niet goed hoe er met sociale, maatschappelijke, ethische en juridische vraagstukken omgegaan moest worden. Uiteindelijk is de EC gaan kijken naar de NWO en hebben ze mij gevraagd voorzitter te worden van een taskforce om te adviseren over hoe die ethische en maatschappelijke vraagstukken een plek gegeven kon worden. Dat was natuurlijk een fantastische kans. Wij hebben toen een jaar lang gestudeerd op het idee van *responsible research and innovation*. Ons advies hebben ze overgenomen en uiteindelijk is er zo'n 300 tot 500 miljoen euro van Horizon 2020 aan uitgegeven. Zo kunnen wij verder blijven werken aan *responsible innovation*.

Waardenconflict

Wanneer je gaat innoveren vanuit je waarden, merk je dat die vaak met elkaar op gespannen voet staan. Zo kun je openheid belangrijk vinden, maar ook privacy. Hoe kun je open zijn en tegelijkertijd vertrouwelijkheid garanderen? Hoe kun je efficiënt zijn en tegelijkertijd veiligheid honoreren? Want veiligheid kost geld, en dat maakt het dus minder efficiënt. Bij zo'n conflict ga je proberen om iets slims te bedenken en te ontwerpen waarmee je wel aan al die waarden kunt voldoen. Dan ben je goed bezig. Dan ben je begonnen door eerst je waarden op tafel te leggen en er vervolgens voor proberen te innoveren.

De echte innovatie zit hem erin dat je de verzameling van verantwoordelijkheden of verplichtingen waaraan je kan voldoen met je slimme vinding groter hebt gemaakt. Waar je eerst maar aan één of twee waarden kon voldoen, kan je na de introductie van jouw inventie of innovatie opeens aan een grotere verzameling van waarden voldoen. Dat noemen we morele vooruitgang.

Je kunt het vergelijken met een paraplu. Stel je wilt buiten wandelen, maar het regent. Je wilt ook droog blijven. Als je toch naar buiten gaat, krijg je lichaamsbeweging, maar word je wel nat. Binnen blijf je droog, maar krijg je geen lichaamsbeweging. De paraplu is hetgene dat je in staat stelt om én naar buiten te gaan voor je lichaamsbeweging én droog te blijven.

Het werkt net zo met een concept als *privacy by design*. Aan de ene kant wil je de functionaliteit hebben die technologie kan bieden, aan de andere kant wil je privacy. *Privacy respecting technologies* doen precies dat. Iets vergelijkbaars zie je bij niet-dodelijke wapens, zoals een taser. Je wilt een tegenstander neutraliseren, maar hem niet doden. Met een taser kan dat.

Grote uitdagingen

Morele innovatie is nodig om de enorme uitdagingen en problemen in de wereld aan te pakken. Kijk maar naar de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Die spelen op internationaal, nationaal, regionaal en lokaal niveau. Om armoede en honger te reduceren en de toegang tot gezondheidszorg te verbeteren, is innovatie nodig. Wanneer je dan een ontwerp hebt waarmee je meer kunt doen dan voorheen, pak je ze pas echt aan.

Waarden betrekken in je ontwerp kan breder dan alleen bij technische onderwerpen. Uiteindelijk zijn processen, mechanismen, software, socio-technische systemen of instituties allemaal ontwerpen. Ook een grondwet wordt ontworpen. Het gaat namelijk over het ontwerpen van mechanismen en aansporingsstructuren. Hoe stel je de incentives zo in dat je precies krijgt wat je wilt en geen perverse prikkels geeft? Met name in de publieke sector moet je dat doen op basis van je publieke waarden. Die moeten terugkomen in de structuren, systemen en protocollen. Ik denk dat veel van de grote ict-debacles bij de overheid voor een belangrijk deel verklaard kunnen worden door het ontbreken van zicht op de waarden. Niemand kan nog overzicht houden en ervoor zorgen dat we weten waarom we het allemaal aan het doen zijn.

Stel je hogere doel centraal

Daar heb je ultieme doelen en oriëntatiepunten voor nodig. Je moet binnen een organisatie zorgen voor bewustzijn, vaardigheden, kennis, mogelijkheden en commitment om de algemene waarden te vertalen naar wat er moet gebeuren. Dat zorgt ervoor dat iedereen weet waar hij of zij mee bezig is en dat maakt het transparant.

Denk bijvoorbeeld aan de universiteiten. Die zijn er om kennis te produceren, te delen en te verspreiden. Als je dat centrale doel vergeet, komen er projecten die tegen die maatschappelijke taak ingaan. Zoals samenwerkingen met

commerciële partijen waarbij belangenverstrengelingen ontstaan. Je moet je dan realiseren dat kennis leidend moet zijn. Op het moment dat er in een samenwerking met een bedrijf minder kennis gegenereerd kan worden dan mogelijk zou zijn, of als er kennis onttrokken wordt aan de verspreiding in de samenleving, heb je daar een extra rechtvaardiging voor nodig. Dan moet je je opnieuw de vraag stellen: waarom doen we dit ook alweer? Er is iemand nodig die dit soort vragen constant blijft stellen en scherp toezicht houdt op alle processen en fasen van innovatie.

Kortetermijndenken

Een groot probleem van deze tijd is het kortetermijndenken, zowel in de publieke als de private sector. Er is een focus op kwartaalomzetten, de volgende verkiezingen of de volgende populariteitspoll. Dat past niet bij de problemen die we hebben en de verantwoordelijkheid om die op te lossen. Het is niet goed dat mensen hun verantwoordelijkheden zo situeren, contextualiseren en karakteriseren. Dat is precies de reden waarom mensen de politiek niet meer vertrouwen. Iedereen is bezig met populariteit en niet met wat ze eigenlijk zouden moeten doen. Uitvoeringsorganisaties en ministeries worden zo de speelbal van besluiteloosheid en een gebrek aan oriëntatie. Je moet meer ruimte maken voor gedachten over het innoveren van de democratie. De uitdagingen die nu op tafel liggen, gaan ver over kwartalen en kabinetsperiodes heen. Daarom hebben we nieuw gereedschap nodig.

Nu bepalen we hoe de samenleving er over 20 jaar uit ziet

In Den Haag zie je dat het bewustzijn ontbreekt voor de grote vraagstukken en transformaties van deze tijd. Dat zie je bijvoorbeeld in het ontbreken van kennis over het digitale dossier onder de nieuwe Kamerleden. Ook mist er een gevoel van urgentie. Ondertussen speelt de geopolitieke vraag waar Nederland en Europa staan en hoe we onze kennis en expertise kunnen vasthouden voordat anderen ons volledig voorbijstreven. Het moet duidelijk worden dat ict en digitale innovaties niet de kers op de taart zijn, maar de taart zelf. We bepalen nu hoe we willen dat de samenleving er over tien of twintig jaar uit ziet. Straks ben je te laat en baal je dat je het niet goed hebt aangepakt.

Innoveren op de democratie

We moeten nu echt werk maken van de nieuwe democratische mechanismen en instituties van de toekomst. Namens de European Group on Ethics in

Science and New Technologies (EGE) hebben we een statement voorgelegd aan Ursula von der Leyen, de voorzitter van de Europese Commissie. De burger moet een plek krijgen in de besluitvorming. Dat is geen triviale opgave. We spreken daarbij over *massive open online deliberation platforms* (MOODs). Die moeten gaan schalen. Van een burgertop van duizend mensen en een burgemeester die hun zegje doen, moeten we gaan schalen naar de Nederlandse bevolking. We weten welke problemen er spelen op het gebied van security, hijacking, microtargeting, manipulatie, nudging en dergelijke. Maar uiteindelijk is het een design challenge. We weten waar we tegen moeten ontwerpen, welke waarden we moeten bevorderen en welke dingen we moeten uitsluiten. Inclusie, participatie, activatie, engagement, commitment en informatievoorziening staan hoog op de agenda. We moeten tot een Wikipedia-achtige omgeving voor meningen komen. Open, dynamisch en betrouwbaar. De overheid moet hier de leiding in nemen, net zoals ooit bij het vroege internet. De markt gaat dit nooit doen. Baanbrekende innovaties komen niet vanuit de markt, daar denken ze vooral aan commerciële dingen die te maken hebben met gemak, aardigheid of grappigheid.

Deze MOODs zijn een aanvulling of verbetering van het bestaande politieke systeem. Er verschijnen veel interessante studies naar op welke manier deliberatie tussen burgers een oplossing is voor veel van onze problemen. Je zoekt dus niet alleen maar legitimiteit en rechtvaardiging, maar maakt ook gebruik van de *wisdom of the crowd*. Je ziet steeds meer autoritaire regimes over de hele wereld. We moeten werken aan een tegengif door de democratie de 21e eeuw in te brengen. Daar zal zeker 5 tot 10 jaar overheen gaan. Dat betekent dat je nu moet beginnen met de innovatietrajecten voor de democratie. Het internet is ooit begonnen met een democratische ideologie, het is de democratische architectuur bij uitstek. Maar al die beloften zijn 50 jaar lang niet ingelost. We zien veel internetverkeer, e-commerce en social media. Maar politieke innovaties blijven uit.

Je moet weer ontwerpen voor de burger. Als je dat niet doet, nemen commerciële partijen die ontwerpruimte in met alle gevolgen van dien. Dan verlies je de publieke waarden uit het oog en krijg je met het oog op de kwartaaltargets clickbait en *dark patterns*. Allemaal alleen maar om zoveel mogelijk omzet te kunnen boeken.

Innovatie moet gaan over wat onze grote uitdagingen zijn. We zijn te druk bezig met het tevreden stellen van de Mark Zuckerbergs. Innoveer nou eens voor de democratie! Daar kun je de wereld de grootste dienst mee bewijzen die er is.



Prof. dr. Ard-Pieter de Man

De technologie is er,
nu moeten organisaties
veranderen om het te
kunnen toepassen

#organisatieverandering #agile
#ecosysteem #platform



Prof. dr. Ard-Pieter de Man

Hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ard-Pieter is een expert op het gebied van allianties, ecosystemen, netwerken, nieuwe organisatievormen, open innovatie en partnerschappen en heeft vijftien boeken en vele tientallen artikelen in gepubliceerd. Centraal in zijn werk staat hoe organisaties kunnen veranderen en zich het beste kunnen aanpassen aan de alsmaar veranderende eisen van de markt.

Het is heel spannend hoe organisatievormen op de schop gaan door innovatie. Ik ben de afgelopen jaren geïnteresseerd geraakt in hoe digitalisering organisaties raakt. Daar heb ik een boek over geschreven: *How to Survive the Organizational Revolution* (2019). Hierin heb ik nieuwe organisatievormen en modellen onderzocht en met elkaar vergeleken. Wanneer pas je nou agile of holacracy toe en wat is eigenlijk een platform-organisatie? Zo ben ik op de *tech trinity* uitgekomen, de drie-eenheid van agile, platform en ecosystemen. In de literatuur en de praktijk wordt vaak maar een van die drie dingen tegelijk bekeken. Dit betekent dat werknemers van bedrijven die bezig zijn met agile misschien wel weten dat wat zij maken uiteindelijk op een platform belandt, maar daar eigenlijk niet veel van begrijpen. Hetzelfde geldt voor ecosystemen. Terwijl die drie dingen met elkaar verbonden zijn.

Ik doe nu toegepast onderzoek naar hoe die verschillende elementen met elkaar verbonden worden. Daarvoor doe ik casestudies bij een aantal organisaties, zoals Philips, maar ook enkele non-profit instellingen. Hoe wordt daar de omslag gemaakt van een traditionele organisatie naar een plek waar agile, platform, ecosystemen én de interne organisatie helemaal op elkaar zijn afgestemd?

Het is erg interessant om te onderzoeken hoe de interne organisatie het beste ingericht kan worden om bijvoorbeeld een ecosysteem te besturen, of via een platform te werken. Hierbij zie je dat een aantal organisaties nu mensen in dienst neemt om met zo'n ecosysteem in overleg te treden. Om bijvoorbeeld te inventariseren tegen welke problemen partners aanlopen, of om samen te bekijken welke toekomstige waardeproposities interessant zouden zijn voor alle partijen. Die werknemers vormen de brug tussen het ecosysteem en hoe die agile organisatie dat soort dingen moet ontwikkelen. Daar zie je aparte organisatiemodellen, of zelfs aparte afdelingen voor ontstaan. Vaak komen die inzichten in een soort roadmap terecht. Door die naar buiten te communiceren, krijgen partners duidelijkheid over welke functionaliteiten eraan zitten te komen. Tegelijkertijd geeft het de interne organisatie ook richting over wat er de komende tijd moet worden gebouwd. Zo hou je je eigen organisatie aangehaakt bij het waarom. Mensen krijgen nog wel eens opgelegd dat ze iets moeten gaan bouwen. Maar het verhaal waarom er voor dat specifieke ding is gekozen, is minstens zo belangrijk als de technische specificaties. Dat wordt nog wel eens vergeten.

Zorg voor een brug tussen je organisatie en ecosysteem

Dit is de organisatorische kant waarlangs je het ecosysteem, de interne organisatie en het platform kan afstellen. Dat kan ook via een andere kant, namelijk puur digitaal. Daarbij gaat het om allerlei mechanismen, zoals beschikbare online businessmodellen waar andere partijen met hun producten op aan kunnen haken. Een bekend voorbeeld zijn de appstores van Google en Apple. Daar zitten wel allerlei voorwaarden aan die bepalen wat je wel en niet mag doen. Dat wordt gemonitord, daardoor kun je veel bijsturen. Bijvoorbeeld met nieuwe softwareupdates waar ontwikkelaars hun apps voor geschikt moeten maken. Wanneer zij dit niet doen, kun je dit zichtbaar maken aan klanten, waardoor zij weten dat de app niet meer up to date is. Met dat soort technologische trucs kun je de kwaliteit van je platform op peil houden en op de inhoud van je ecosysteem afstellen.

Van silo's afstappen

Je ziet dat organisaties bezig zijn om van de silo's af te komen. Nu zijn we vaak keurig opgedeeld in allerlei aparte stukjes, die negen van de tien keer

haaks staan op wat de markt wil. Daar van wegstappen gaat stapsgewijs, maar je ziet het agile denken nu echt opkomen. Idealiter heb je uiteindelijk een bepaald aantal afgeronde proposities waarbij een agile team alles kan verzorgen. Dus zowel de ontwikkeling van de waardepropositie, de customer journey, het bouwen en het in beheer nemen. Dat is waar iedereen naar streeft, en wat tegelijkertijd maar door een bepaald aantal organisaties bereikt is of kan worden. Het opruimen van de silo's is een heel groot probleem. Het komt namelijk vaak neer op het opruimen van de hele IT-infrastructuur. Dat is vaak de beperkende factor omdat daar veel legacy en erfenis in zit. Als je echt agile wilt werken, moet je een eenvoudige, modulaire IT-structuur hebben in plaats van de spaghetti die sommige organisatie hebben. Uiteindelijk is dat is enorm bepalend voor hoe flexibel je kan inspelen op de behoeften van je ecosysteem en je klanten wat nieuwe functionaliteiten betreft. Iedereen worstelt nu met hoe dat proces gedaan en vormgegeven kan worden.

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat met dat probleem aan de slag is gegaan, is ING. Zij zijn heel goed begonnen met het opruimen en stroomlijnen van hun IT. Dat maakt het makkelijker om met Spotify-achtige modellen te gaan werken. Allereerst hebben ze zich afgevraagd: hoe zitten we intern in elkaar? Zijn we klaar voor dat soort structuren? ING was op een gegeven moment in staat om veel mensen te ontslaan en vervolgens nieuwe mensen met een agile mindset aan te nemen. Wanneer je dat als organisatie niet kan, heb je een veel lastiger spel te spelen. In de publieke sector is dat natuurlijk lastig. Mensen ontslaan gebeurt gewoon niet. Maar daardoor blijf je dus ook met een groep mensen zitten die de stap niet kunnen maken.

Er zijn ook mooie voorbeelden binnen de publieke sector, zoals de nieuwe functionaliteiten die de VNG aan het maken is. Daar is een groep gewoon begonnen te klussen. Alleen houdt dat op een gegeven moment op. Want uiteindelijk moet dat allemaal in gebruik genomen worden en zullen gemeenten mee moeten. Dan komen er grotere bestuurlijke vragen op tafel, bijvoorbeeld over financiering. Uiteindelijk ontbreekt op senior niveau vaak de kennis over dit soort technologie en zeker het inzicht van de impact die het heeft op de organisatie. Dit geldt ook voor de financiering van dat soort projecten. Je bouwt misschien wel één platform, maar misschien kunnen binnen een bedrijf wel tien business units gebruik maken van dat platform. Hetzelfde geldt bij gemeenten: mogelijk zouden ze allemaal gebruik kunnen maken van één gezamenlijk platform. Alleen is de financiering per gemeente ingericht. Dat is zo'n enorme barrière om tot iets goeds te komen. Om geld weg te halen bij gemeenten en in zo'n platform te stoppen, ga er maar eens aanstaan.

Dat zijn hele moeilijke vraagstukken over het besturen en aansturen van dat soort organisaties, die heb je niet 1, 2, 3 opgelost.

Bottleneck in organisaties

Het gaat dus niet alleen over de technologie, maar ook hoe je daar als organisatie mee om kan gaan. Ik vind dat het bij digitalisering te veel over bits en bytes gaat. Dat zie je bijvoorbeeld ook weer in de nieuwe Horizon-programma's van de EU. Natuurlijk is dat belangrijk, maar dat is niet het enige en misschien ook niet het grootste probleem. Technologisch kan er namelijk al heel veel. Op dit moment zit de grootste bottleneck in organisaties. Dat heeft te maken met de bestaande structuren, mensen, culturen, maar ook met de bestaande aansturing. Dat staat allemaal haaks op elkaar. Wanneer je iemand een budget geeft als manager, of je nou privaat of publiek zit, vraag je altijd wat je daarvoor terug krijgt. Terwijl daar bij agile geen antwoord op te geven is. Je gaat niet zeggen wanneer je welke app wilt. Nee, je gaat met dat vaste budget wat bouwen en we kijken over een jaar wel waar we zijn.

Alleen dat is al zó lastig. De manager moet het vervolgens wel weer aan zijn baas uitleggen en die baas moet dat weer uitleggen aan de raad van commissarissen of de raad van toezicht. Alles is erop ingericht om dat systeem tegen te werken en dat zit gewoon heel diep in de huidige systemen en procedures. Ik denk dat als we alleen al de huidige stand van de technologie kunnen toepassen in organisaties, we niet eens nieuwe technologie hoeven uit te vinden. Dan zouden we al zo'n gigantische stap gemaakt hebben. We kunnen momenteel twintig jaar vooruit met wat we nu hebben, voordat al die organisaties werkelijk zijn omgegaan. Dus in plaats van alleen in technologie te investeren, investeer nou ook eens in de toepassingen daarvan in organisaties!

Publiek en privaat zijn voor tachtig procent hetzelfde. Leer dus van andere plekken!

Hier is een cultuur- en organisatieverandering voor nodig. Bij private partijen is dit misschien nog wel te realiseren, bij overheidsorganisaties is het door een hoge mate van bureaucratie en formalisatie erg lastig. Ze hoeven ook niet, want ze kunnen meestal niet failliet. De overheid zal altijd achterlopen op die ontwikkeling. Vaak merk ik bij de publieke sector dat ze niet eens weten

wat er in de private sector gebeurt. Toen ik voor het eerst binnenkwam in de publieke sector met mijn private verhaal, kreeg ik reacties als "dat geldt voor ons niet" en "het is een andere wereld". Dat is allemaal onzin, het is voor tachtig procent hetzelfde. Daarom is het belangrijk om eerst te leren van wat er op andere plekken al gebeurt. Veel is al uitgezocht en beschikbaar. Het is een verandering van de mindset. Ga bijvoorbeeld eens op excursie bij bedrijven als Bol.com en Booking.com. Dan zul je zien dat veel van wat zij doen, ook in de publieke sector kan.

Booking is bijvoorbeeld meester in het managen van een ecosysteem. Zij kunnen daar goede ideeën ophalen en zowel met partners als intern bepalen wat er vervolgens gedaan kan worden. Dit wordt ook helder gemotiveerd en gecommuniceerd. Zij hebben bijvoorbeeld mensen in dienst die naar hotels gaan om mee te kijken met hoe partners met de systemen van Booking werken. Zo zien ze wat ze doen, tegen welke problemen ze aanlopen en welke kansen er zijn. Dan is het helemaal niet moeilijk om nieuwe ideeën te genereren. Creativiteit is er genoeg. Het probleem zit hem in welke van die ideeën je daarvan gaat selecteren. Hoe doe je dat op zo'n manier dat je iedereen aangehaakt houdt? Tegelijkertijd moet je ook niet te bang zijn dat er enkele partners afhaken. Het ontwikkelen van een nieuw businessmodel of proces gaat in stappen. Daarbij vallen soms partners af, bijvoorbeeld omdat de uiteindelijke financiële, sociale of milieuwaarde voor hen te laag blijkt. Vaak haken er dan ook weer anderen aan.

Uiteindelijk moet je ook naar buiten durven te zeggen dat je gewoon iets gaat proberen. Je kunt het altijd nog finetunen in de loop van de tijd. Daar zit natuurlijk iets engs in, iets lanceren wat nog niet helemaal af is of wat risico's met zich meedraagt. Maar als een experiment mislukt, dan is dat maar een keer zo. Als je er maar van leert. Tegenover een mislukt experiment staat altijd wel weer een geslaagd experiment. Je ziet langzaam een ontwikkeling in de mindset van mensen, ze beginnen dat normaal te vinden. Bij de overheid is wel een hardere afrekencultuur dan in het bedrijfsleven. Bij een mislukking moet er meteen een wethouder of minister aftreden. Dat is een slecht systeem. De verdere polarisering van de politiek helpt daar ook niet bij.

Het is erg belangrijk dat er over experimenten heen geleerd wordt. In de Nederlandse publieke sector zijn overal experimenten gaande, zoals bij de VNG. Er is best ruimte om dingen te doen. Maar het leren over de experimenten heen gebeurt niet goed genoeg. Zo zou er bijvoorbeeld een onderzoek opgezet kunnen worden, waarbij tien casussen van de invoering van agile bij

de overheid in kaart gebracht worden, gestructureerd vergeleken worden en daar de juiste lessen uit gehaald worden. Alleen is daar geen budget voor, terwijl de kansen voor het oprapen liggen om te leren hoe je dat organiseert. Dat is echt nodig om aansluiting te krijgen en geleerde lessen, mogelijkheden en beperkingen over te dragen. Verder ben ik mij ervan bewust dat het moeilijk is, omdat er zoveel regeltjes en beperkingen zijn. Maar toch zijn er mensen die het wel doen. Stel eens de vraag wat er eigenlijk wel kan, in plaats van alleen wat er niet kan.





Dit zijn de eerste vier verhalen uit de publicatie:
Innoveren met de wetenschap.