



## Innovatief bezuinigen en doorlichten

Systeeminnovaties zijn nodig

**Hiemstra & De Vries**

## ‘Think global act local’

- mondiale ontwikkelingen hebben directe gevolgen voor publieke organisaties:
    - overkreditering leidt tot noodzaak ingrijpende bezuinigen publieke sector
    - morele en economische motieven noodzaken tot verduurzaming; ook van publieke organisaties zelf
    - analyse oorzaken financiële crisis leidt tot herbezinning op rol publieke sector en toenemend belang morele vraagstukken
- **publieke organisaties staan voor een grote veranderopgave**



## ‘Think global act local’

- onderkenning van de veranderopgave is (nog) wisselend: ‘believers’ en ‘non-believers’
  - ‘als de banken terugbetalen valt het wel mee?’  
of ‘als de economie weer aantrekt is het probleem opgelost’
  
- verschillende strategieën om vorm te geven aan bezuinigingsopgave
  - lastenverzwaring, kaasschaafmethode, kerntakendiscussie en innovatie
  
- **innovatie en in het bijzonder doorvoeren van systeeminnovaties zijn onvermijdelijk**





**INNOVATIEVE ORGANISATIES  
PRESTEREN BETER**

## Innovatieve organisaties presteren beter

Uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor blijkt dat veruit de meeste gemeenten zich eenzijdig richten op efficiency verbetering en kostenverlaging (70%). Hun innovatievermogen is volgens de onderzoekers Volberda, Van den Bosch en Jansen uitermate gering.

Maar juist die gemeenten die tegelijkertijd oog hebben voor innovatie en verbetering van de dagelijkse werkzaamheden presteren het beste. “Zij weten meer maatschappelijk effect te realiseren uit hun uitgavenbudget, weten hun opleidingsbudget en ICT investeringen beter te laten renderen en scoren significant beter op burgers tevredenheid en medewerkertevredenheid.”, stelt prof. Henk Volberda.

Deze innovatieve gemeenten boren nieuwe doelgroepen aan, experimenteren met nieuwe organisatievormen en flexibele werktijden, en creëren maatwerk diensten. Daarnaast zoeken ze naar mogelijkheden om interne processen te verbeteren, bestaande klantrelaties te verdiepen en gebruik te maken van schaalvoordelen.

*Uit: Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor*

ERASMUS CONCURRENTIE EN INNOVATIE MONITOR



## Innovatie nodig op drie niveaus



## Stysteeminnovatie is fundamentele veranderopgave

Tabel 1 kenmerken van incrementele innovatie en systeeminnovatie

	Incrementeel innoveren	Innoveren op systeemniveau
<b>Onderliggende overtuiging</b>	Betrokkenen weten zelf het best waar kansen liggen voor kwaliteitsverbetering en besparing	Fundamenteel anders kijken en interventies en organisatie leidt tot andere manieren van werken
<b>Aanpak in veranderkundige termen</b>	Sterk bottom-up georiënteerde strategie; empowerment van medewerkers	Sterk top-down georiënteerde strategie; met beste deskundigen komen tot nieuwe ideeën
<b>Vereist leiderschap</b>	Heldere kaders bieden en daarna vooral ruimte geven aan betrokkenen om te komen met ideeën	Out of the box denken stimuleren, tegenkracht bieden tegen verdedigers van status quo
<b>Vereiste ondersteuning</b>	Heldere procesmethode die een 'bril' en hulpmiddel biedt	Strategische analyse, inspiratie halen uit andere sectoren

## Systeminnovaties doorvoeren kan alleen vanuit nieuwe paradigma's

- *'An entire constellation of beliefs, values and techniques, and so on, shared by the members of a given community'*

*Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (1962)*

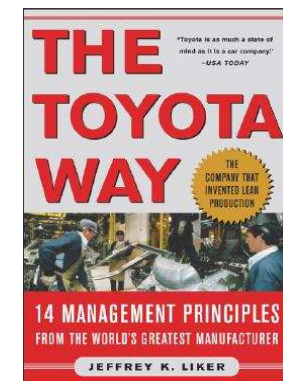
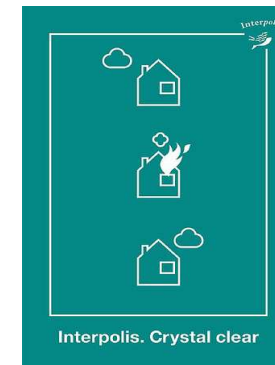
- 'Van georganiseerd wantrouwen naar georganiseerd vertrouwen'
- 'Van publiek produceren naar gedeelde verantwoordelijkheid'
- 'Van gelijkheid voor iedereen naar differentiatie'



## Systeeminnovatie vraagt om inspiratie buiten publieke sector

- waarom interne/externe dienstverlening 'excellent' organiseren als basaal ook goed is?
- waarom documenten aggregeren en controleren (P&C) als het ook in één keer goed kan?
- is het waar dat publieke organisaties alleen met ingewikkelde sturing kunnen worden aangestuurd?

PHILIPS



## Veranderingen realiseren

- combinatie van interventies op individueel- en systeemniveau in organisaties
- bijvoorbeeld:
  - professionaliseren beleidsfunctie: minder beleid maken en anders resultaat boeken
  - van interne lasten naar interne lusten: minder overhead en doorberekeningen én kritische prikkels inbouwen
- grote noodzaak om klassiek veranderproces te vermijden
  - van ‘slow change’ naar ‘fast change’
  - zie bijvoorbeeld Martin Leith



· · · · ·  
· HIEMSTRA & DE VRIES · · · · ·  
· · · · ·  
· · · · ·  
· · · · ·

## **Hiemstra & De Vries**

*Helpt overheden beter presteren*

Ramstraat 27

3581 HD Utrecht

tel: +31(0)30 2523 777

fax: +31(0)30 2540 570

[www.hiemstraendevries.nl](http://www.hiemstraendevries.nl)

e-mail: [info@hiemstraendevries.nl](mailto:info@hiemstraendevries.nl)

