

Sociale innovatie in de gemeente Dordrecht: 'Haal de regelbrekers binnen en bescherm ze'

Sociale innovatie in het openbaar bestuur is een verhaal apart. Henk Wesseling, gemeentesecretaris van de gemeente Dordrecht, vertelt over het spanningsveld tussen vernieuwing en bureaucratie en hoe de gemeente een netwerkorganisatie wordt.



Anders samenwerken en organiseren gebeurt in overheidsland net zo goed als in het bedrijfsleven. Maar de materie is complex. Consumenten betrekken bij je product lijkt soms makkelijker dan burgers bij je beleid. De gemeente Dordrecht vernieuwt langs vier lijnen: zelforganisatie van de wijken, e-government, coalities sluiten in je stad en vernieuwing van de politieke besluitvorming. Gemeentesecretaris Henk Wesseling: “Voor innovatie heb je vernieuwers nodig. Mensen die de regels doorbreken. Haal de regelbrekers binnen en bescherm ze. Dat laatste is nodig, want anders worden ze door de bureaucratie vermoord. Niet bewust, maar gewoon omdat dit een automatisme van bureaucratie is.”

Wesseling vindt dat de gemeente die vernieuwers in het openbaar bestuur nodig heeft, maar voegt daaraan toe: “Ik zou aan de andere kant de bureaucratie nooit in willen ruilen voor een volledig innovatieve organisatie. Dat gaat niet. Regelopstelling, besluitvorming, regeltoepassing en handhaving zijn heel erg noodzakelijk en dus moet je innovatiefuncties inbouwen in het bestaande systeem.”

Wijk als basis

Die vernieuwing is volgens Wesseling op zijn beurt nodig om verstarring van regels te voorkomen. Henk Wesseling: “Die verstarring leidt vaak tot het niet meer toepassen ervan en als je ze dan wilt handhaven, blijken er geen methodes meer te zijn die werken. Dan krijg je bijvoorbeeld no-go areas in je stad, zoals met Kanaleneiland in Utrecht dreigt te gebeuren. Die situatie is mede ontstaan door verstarring van regels.”

Ook Dordrecht heeft te maken gehad met deze problematiek. “Dat was in 2000 toen er problemen waren met Antilliaanse jongeren in de wijk Krispijn. De enige goede aanpak die werkt is een combinatie van disciplineren en zelforganisatie. En je pakt uitingen van ontoelaatbaar gedrag aan, én je zorgt dat de wijk zelf aan de slag kan.”

De regels die een gemeente opstelt, zo meent Wesseling, zijn uiteindelijk van de samenleving zelf. “Daarom moet je als gemeente uitgaan van waar die samenleving functioneert en dat betekent uitgaan van de leefbaarheid van de wijken.” Zelforganisatie van wijken is de eerste manier waarop de gemeente Dordrecht vernieuwt.

Netwerken en coalities

De netwerksamenleving grijpt ook in het openbaar bestuur van een gemeente in. Henk Wesseling: “De netwerksamenleving leidt tot een herziening van rollen. Het betekent dat wij als gemeente ook een excellente dienstverlener moeten zijn. Wij hebben de afgelopen jaren veel energie gestoken in e-government en nu is er een uitgebreid elektronisch loket voor burgers en bedrijven.”

Volgens Wesseling is e-government organiseren bij uitstek een zaak waarbij vernieuwers nodig zijn. “Het betekent producten en diensten vernieuwen van buiten naar binnen toe en de organisatie moet dat verder maar regelen. Je moet mensen hebben die dat durven. Om het te realiseren is het zaak dat je urgentie in de top van de organisatie creëert. Er moet een gevoelde noodzaak zijn om te veranderen.

Vervolgens is het belangrijk dat je de vernieuwers beschermen kunt omdat iemand in de top zich als eigenaar van de vernieuwing opwerpt.”

Een goed gevoel krijgen voor coalities in de stad en je rol als gemeente daarin weten is ook een belangrijke opgave. Zo hebben de vernieuwers in de gemeente enkele jaren geleden een economische adviesraad ingesteld bestaande uit enkele topondernemers en adviseurs om de economische netwerken van de stad te verbreden. Wat vernieuwing van de politieke besluitvorming betreft, stelt Wesseling dat zijn gemeente op dat punt minder geprononceerd is. “De verhouding tussen de raad en het college doen we dan wel weer goed, zij het voorzichtig. Ook het consulteren van burgers met panels, interactieve vormen en consulteren van burgers door de raad, gaat ons goed af. Maar zaken als een referendum hebben hier nog niet plaats gevonden.”

Gevolgen

De veranderingsprocessen hebben de nodige gevolgen voor de organisatie van de gemeente. Henk Wesseling: “We hebben een heel intensief programma bedrijfsvoering. De vier tendensen in vernieuwing leiden ertoe dat je als gemeente zelf ook een netwerkorganisatie dient te worden. In ons geval gaat het dan onder meer om het opschalen van diensten in de regio Drechtsteden. Twee regionale organisaties en zes gemeenten werken bijvoorbeeld samen in shared services. Dat is een dynamisch proces.”

Op de slotvraag of vernieuwing altijd goed gaat, antwoordt Henk Wesseling: “Alles heeft een cyclus. Op een gegeven moment is een impuls tot vernieuwing uitgewerkt, of de vernieuwer zelf. En niet altijd kun je vernieuwers blijvend in bescherming nemen. Als de organisatie niet verder mee wil, dan moet je vernieuwers beschermen door ze ergens anders hun gang te laten gaan. Dat vind ik vaak jammer, maar niet altijd krijg je iedereen mee in wat je zelf voor ogen hebt. Dat is gewoon de werkelijkheid in de complexiteit van het openbaar bestuur.”