

I am still learning.

- Michelangelo  
at age 87



"Everybody is a genius.  
But if you judge a fish  
by its ability to climb a tree,  
it will live its whole life  
believing that it is stupid."  
— Albert Einstein

It's what we  
think we know  
that keeps us  
from learning.

CLAUDE BERNARD

*"Learning is the  
only thing the  
mind never  
exhausts, never  
fears, and never  
regrets."*

- LEONARDO DA VINCI

An organization's ability to learn, and translate  
that learning into action rapidly, is the ultimate  
competitive advantage.

(Jack Welch)

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Leren in verandering

George Gelauff

KiM symposium 2015

13 oktober 2015



## In 2020 wil IenM:

- Te midden van een sterk veranderende omgeving **aantoonbaar** bijdragen aan een leefbaar, bereikbaar en veilig land, langs de vijf ambitieuze doelen
- In samenspel met **medeoverheden** en de kracht van de **energieke samenleving**
- Bewust van de vier verschillende **rollen** die medewerkers van IenM te spelen hebben
- Gebruik makend van de **kracht** van beleid, uitvoering, toezicht, kennisinstellingen, staf en bedrijfsvoering
- Door **flexibilisering** van het werk **rond de 4p's** uitgaande van gegeven beperkte financiële en personele capaciteit.



## 2016-2020: Lerende organisatie

Dat kan alleen bereikt worden door in 2016-2020 IenM te ontwikkelen tot een **lerende organisatie**, die telkens verbeteringen zoekt in de interne en externe werkprocessen.





# Opzet

- Kader
- Ontwikkelingen
- Bruggen





# Kennis heeft vele dimensies, leren dus ook

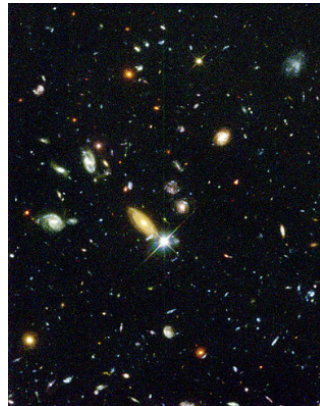
## Weten-Wat

Feiten



## Weten-Waarom

Principes  
Fundamenteel



## Weten-Hoe

Uitvoering  
Vaardigheden



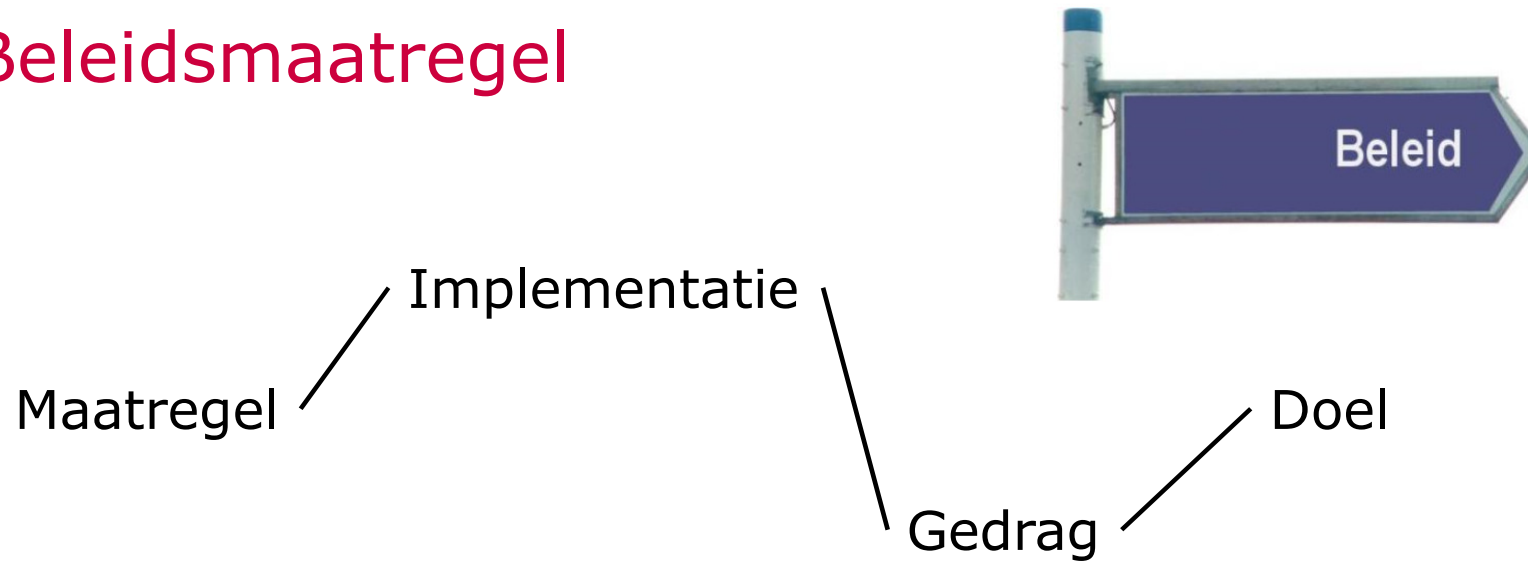
## Weten-Wie

Personen





## Beleidsmaatregel

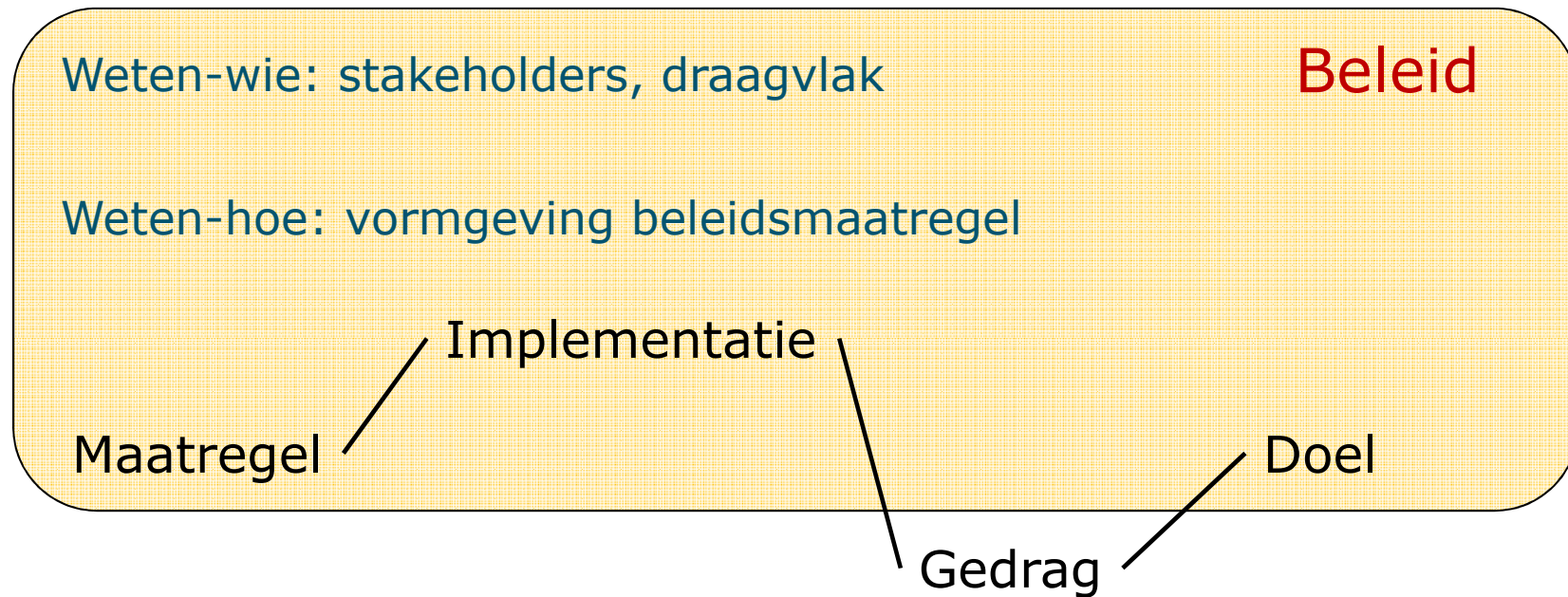


## Op zoek naar kenniskerncompetenties

- Wat bekend?
- Wat leren of elders halen?

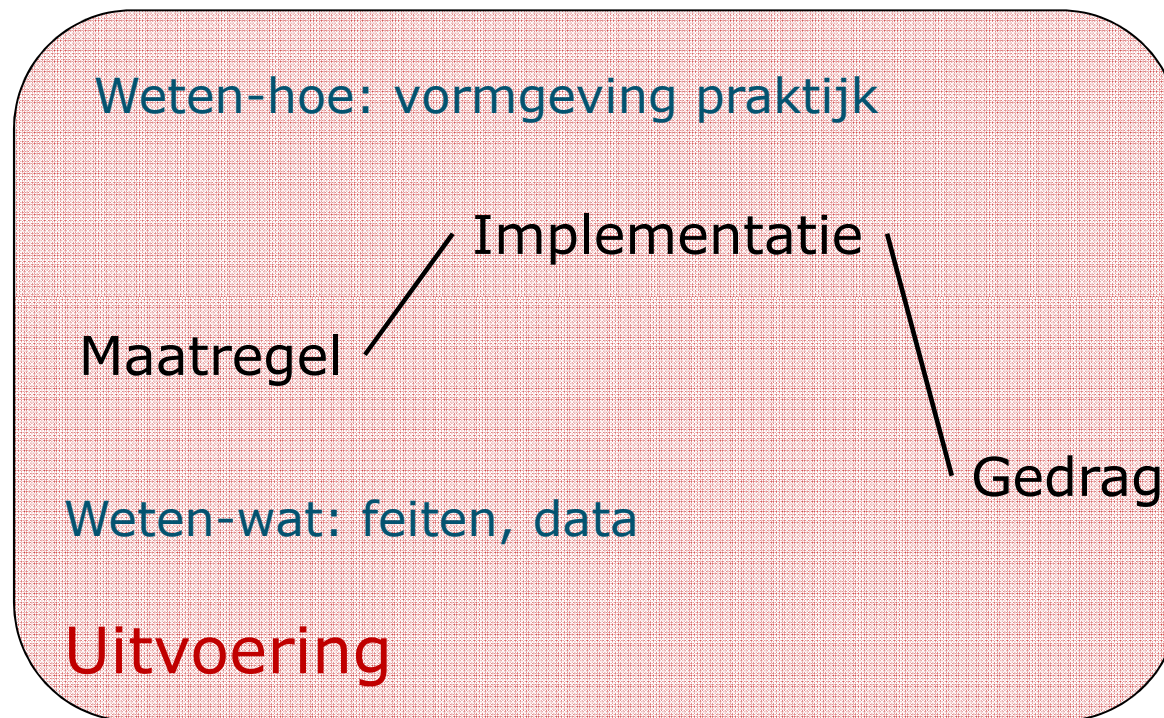


## Kerncompetenties beleid





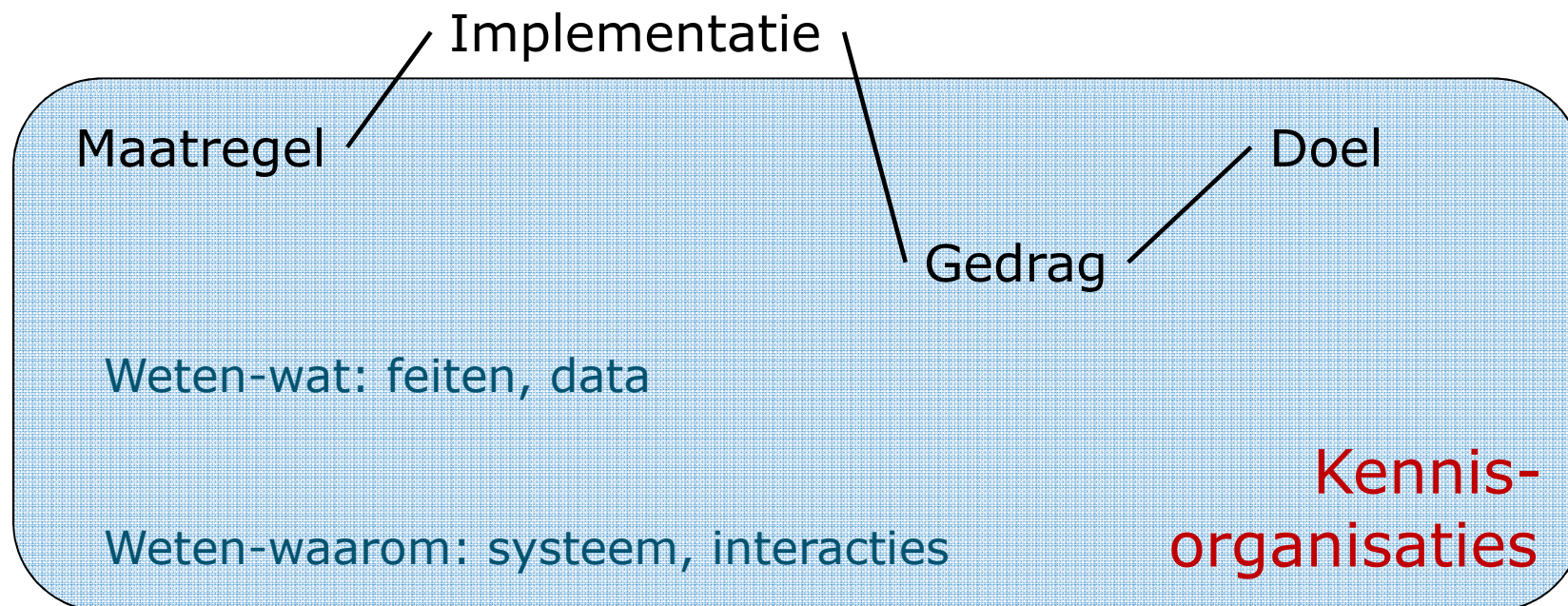
# Kerncompetenties uitvoering





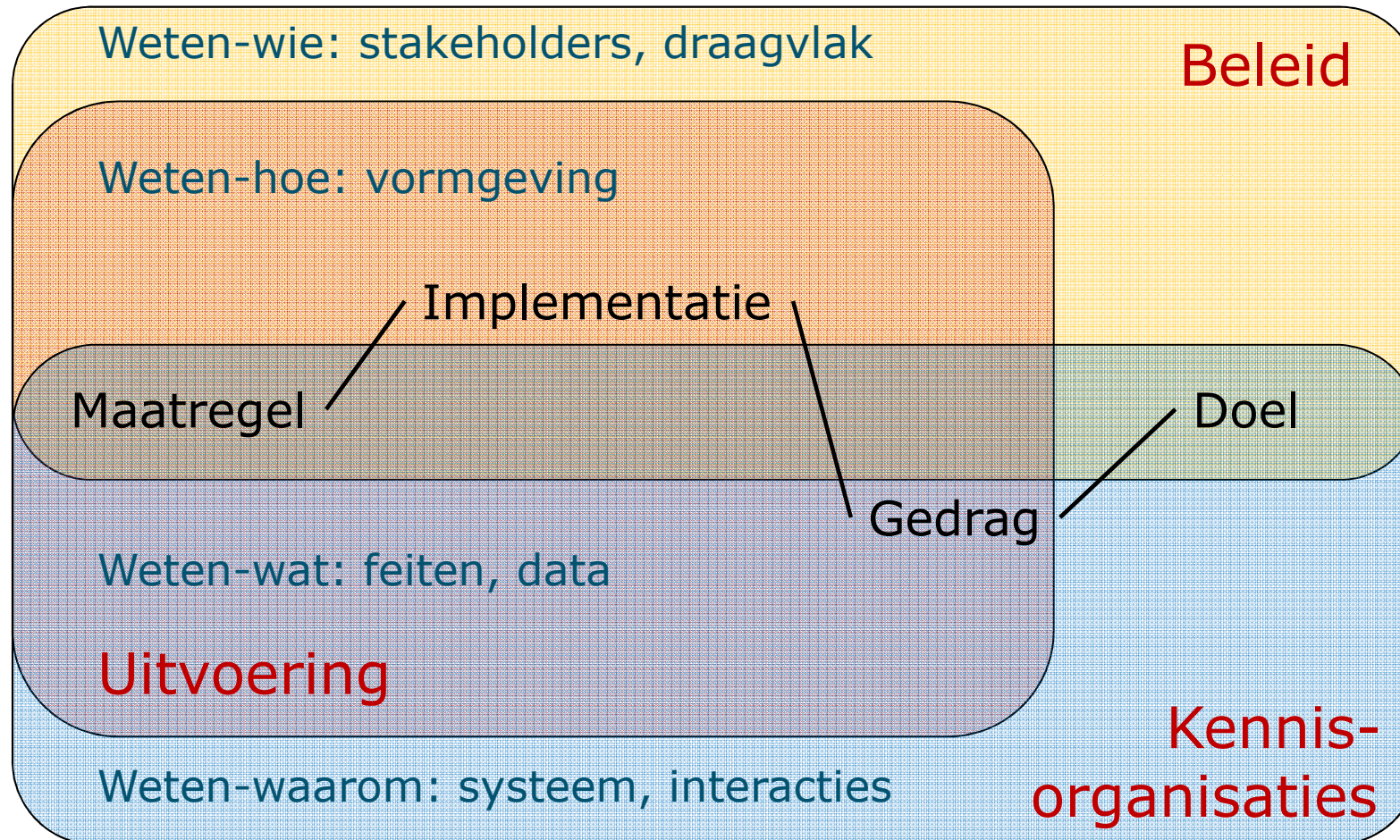


# Kerncompetenties kennisorganisaties



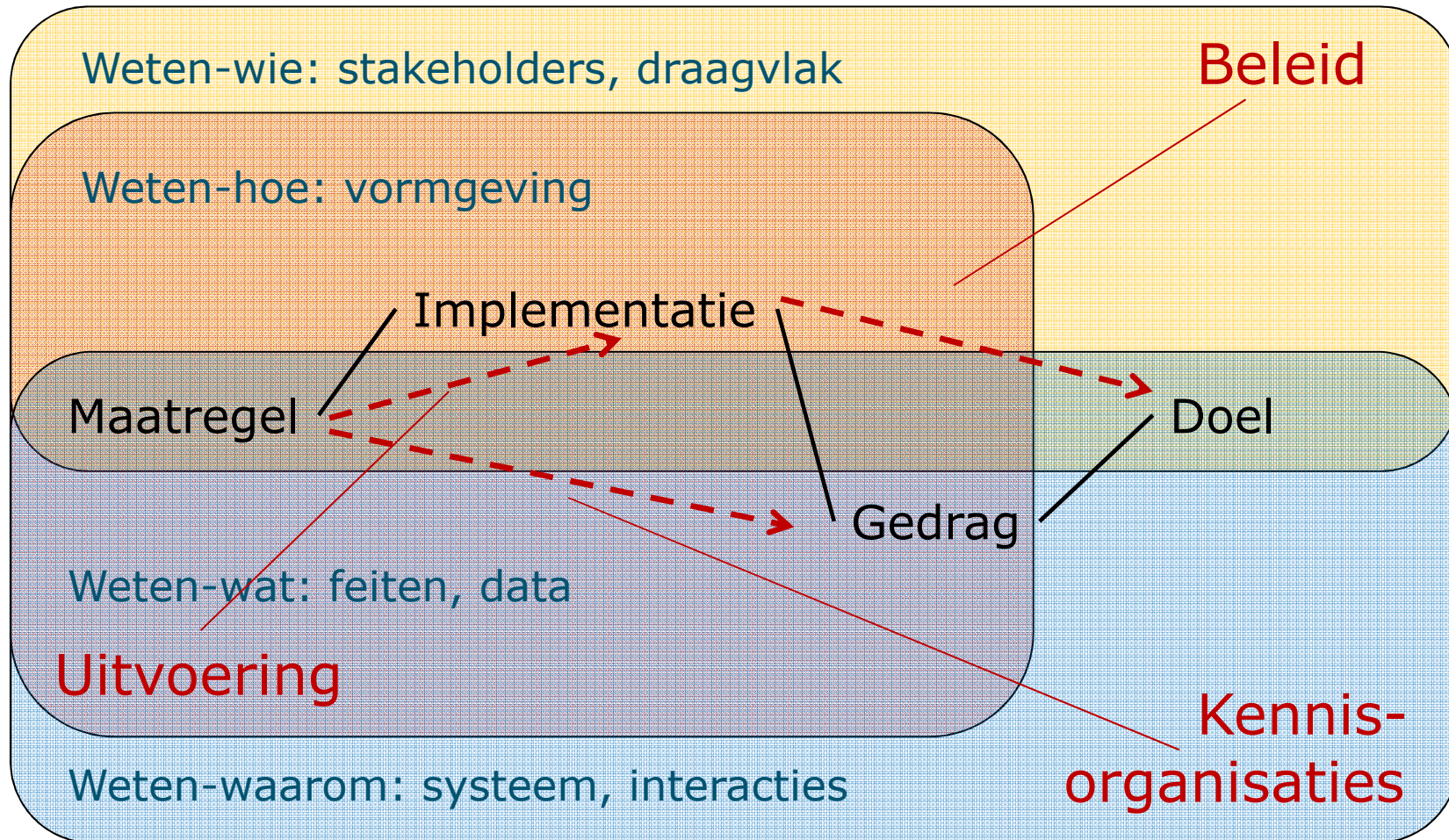


## Kerncompetenties gecombineerd





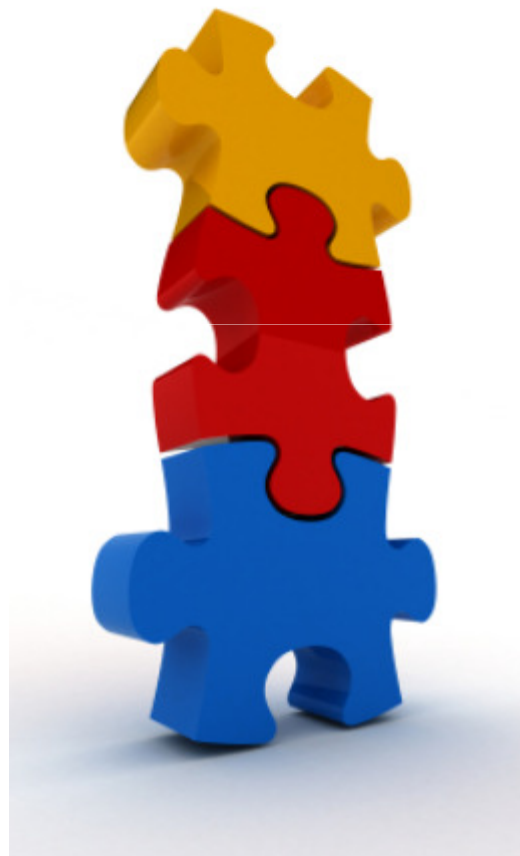
-----> = Valkuil





## Opzet

- Kader
- Ontwikkelingen
- Bruggen





## IenM

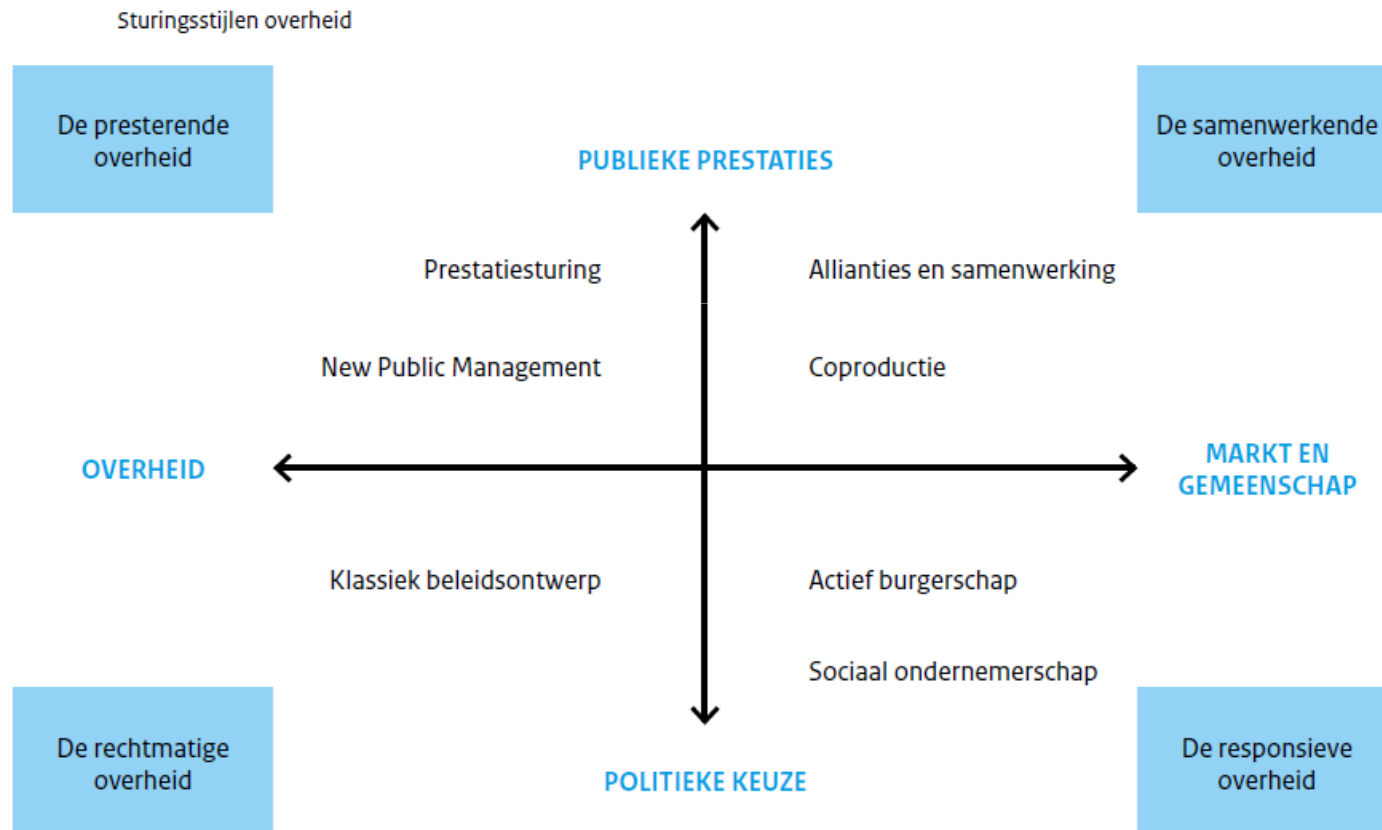
- Hectiek
  - kennis opbouwen kost tijd en inspanning
- Koers IenM: meer leunen op kennisinstellingen
  - kennis aan tafel
  - minder kennis binnen beleid
- Werken in programma's: bijvoorbeeld Beter Benutten
  - flexibel: inzet, reactie
  - leren binnen beleid
- Decentralisatie: samenwerken met andere overheden

### Platform Beter Benutten





# Vernieuwing sturingsstijlen overheid





## Leren op kerncompetenties: beleid

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

Weten-hoe: vormgeving

**Beleid**



Hectiek

Minder kennis in beleid

Programma's

Decentralisatie

Nieuwe sturingsstijlen



## Ontwikkelingen bij kennisorganisaties

- Maatschappelijke kosten-batenanalyse
  - investeringen: wegen, water, ruimtelijke ontwikkeling ...
  - concrete projecten, duidelijk omschreven
- Causaliteit vaststellen: experimenten
  - sociaal experiment: controle groepen
  - natuurlijk experiment: regeling overtekend, willekeurig toekennen





## De andere 4 i's: nog veel te leren

- Instandhouden: proportionaliteit onderzoeksinspanning
  - MKBA niet altijd zinvol
- Innovatie: veelzijdig en complex
  - veel effecten onbekend
- Informeren: gedragsverandering niet vanzelfsprekend
  - gedragseffecten vaak onbekend
- Inrichten: de puzzel van projectafbakening
  - synergie meetbaar door MKBA's van combinaties van onderdelen





# Leren op kerncompetenties: kennisorganisaties

## Kennisorganisaties

Weten-wat: feiten, data

Weten-waarom: systeem, interacties



MKBA  
Causaliteit  
Instandhouden  
Inrichten  
Innovatie  
Informeren



## Ontwikkelingen: naast elkaar leren

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

Weten-hoe: vormgeving

**Beleid**



Hectiek  
Minder kennis in beleid  
Programma's  
Decentralisatie  
Nieuwe sturingsstijlen

**Kennisorganisaties**

Weten-wat: feiten, data

Weten-waarom: systeem, interacties



MKBA  
Causaliteit  
Instandhouden  
Inrichten  
Innovatie  
Informeren



## Opzet

- Kader
- Ontwikkelingen
- **Bruggen**





## Bruggen: over, van en met elkaar leren

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

Weten-hoe: vormgeving

**Beleid**

**Kennisorganisaties**

Weten-wat: feiten, data

Weten-waarom: systeem, interacties



Aantoonbaar  
effectief



## Brug van kennisorganisaties naar beleid

- Taal: eenduidige begrippen
  - waar nodig en mogelijk vertalen
- Beleidsinzicht: gevoeligheden onderkennen
- Vraaggericht: beleidsvragen
- Verankeren methoden en technieken, bijvoorbeeld bij programma's
- Proportionaliteit
  - causaliteit perfect vaststellen in 1% van de gevallen
  - of ruwere indicatie voor 80%?
- Ex-postevaluatie: werken onderzoeksmethoden?





## Kennisorganisaties leren over en van beleid

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

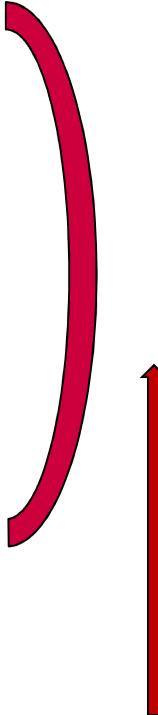
Weten-hoe: vormgeving

**Beleid**

**Kennisorganisaties**

Weten-wat: feiten, data

Weten-waarom: systeem, interacties



Taal, beleidsinzicht  
Vraaggericht  
Verankeren  
Proportionaliteit  
Ex-postevaluatie



## Brug van beleid naar kennis

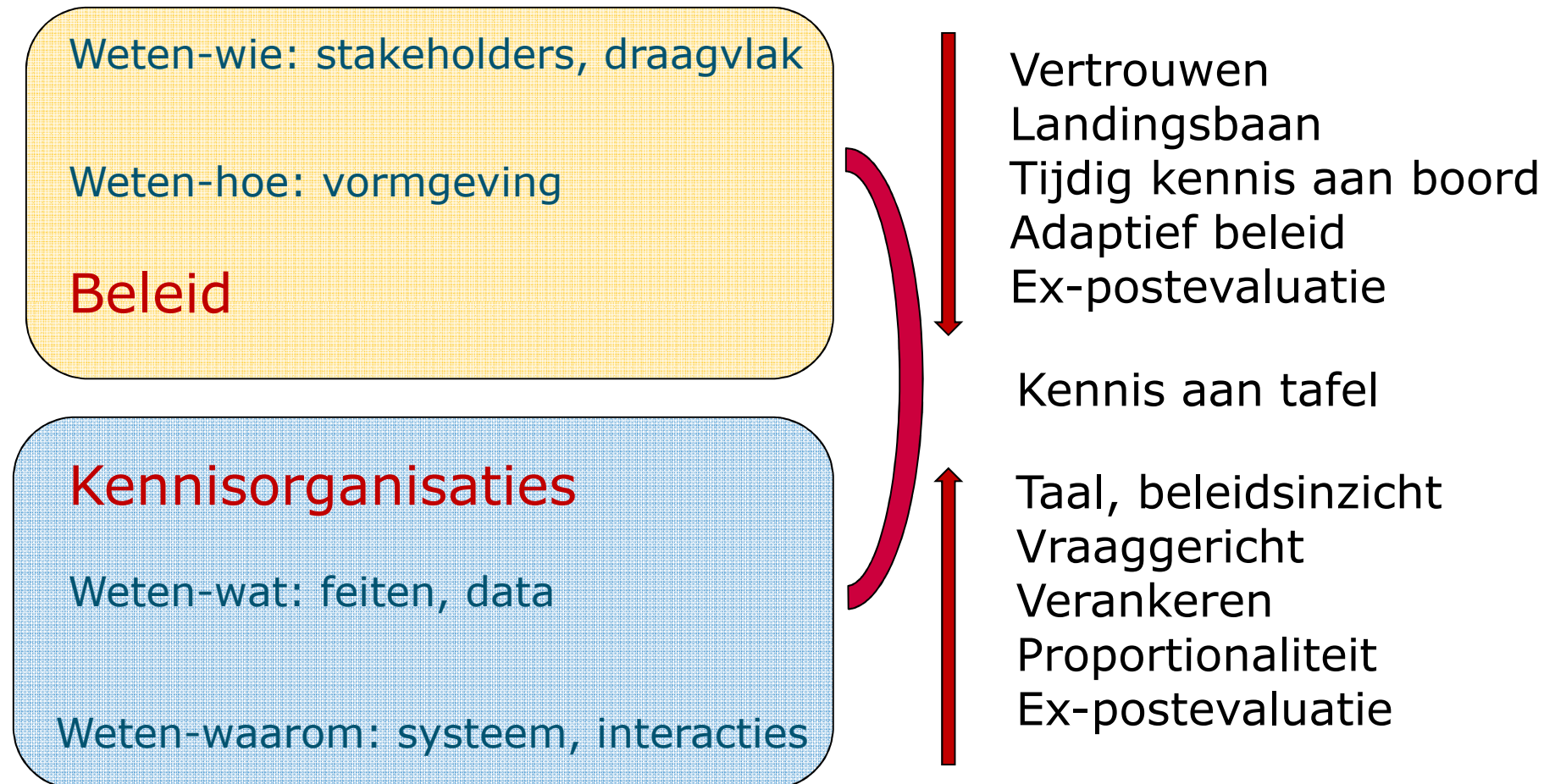
- Vertrouwen in *evidence based* beleid
  - effect meten maakt kwetsbaar
- Landingsbaan: verwantschap met kennisontwikkeling
- Tijdig voorsorteren op trage kennisprocessen: vroeg aan boord
- Ruimte om te experimenteren: juridisch, meten
- Adaptief beleid: onderweg leren via monitoring
- Ex-postevaluatie: werkt beleid?







## Beleed en kennisorganisaties leren over en van elkaar





## Gemeenschappelijk leren: experimenten

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

### Beleid

Weten-hoe: vormgeving

### Uitvoering

Weten-wat: feiten, data

### Kennisorganisaties

Weten-waarom: systeem, interacties



Ruimte bieden

Praktijkervaring

Ontwerp en analyse





## Gemeenschappelijk leren: ex-postevaluatie

Weten-wie: stakeholders, draagvlak

### Beleid

Weten-hoe: vormgeving

### Uitvoering

Weten-wat: feiten, data

### Kennisorganisaties

Weten-waarom: systeem, interacties



Werkte beleid?

Uitvoering zoals verwacht?

Klopte analysemethode?



## IenM aantoonbaar effectief

- Leren over, van en met elkaar: bruggen slaan
- Samen leren:
  - experimenteren
  - ex-postevaluatie: sluit de *learning loop*
- Leren gaat niet vanzelf: cultuur
  - serieus nemen
  - vertrouwen
  - durf

“Je leert pas over projecten als je de positieve en negatieve ervaringen niet bewaart tot de evaluatie, maar ze direct deelt met je collega's.”

