

Jouw project in beweging

Wegwijzer bij vernieuwing en innovatie



A&O
fonds
Gemeenten



Inleiding

In 2019 bracht het A&O fonds Gemeenten het boek *Bouwen aan Morgen* uit, samen met gemeente Utrecht en Verhaert (Masters in Innovation). Het is een gedegen werk, bedoeld om medewerkers van gemeenten meer inzicht te geven in het innovatie-metier. Met het onderzoek *Datagedreven innovatie in gemeenten* uit 2021 naar 18 casussen datagedreven werken zoomde het A&O fonds Gemeenten in op succes en verloop van casussen datagedreven werken in acht gemeenten en twee samenwerkingsverbanden.

Deze en andere experimenten hebben de afgelopen jaren laten zien dat innovatieve trajecten niet altijd even gemakkelijk verlopen. Als innovatie nieuwe waarde creëren is, dan staan we als lokale overheden voor de vraag hoe we professioneel kunnen innoveren, het liefst met meer opbrengst – publieke waarde – tegen minder kosten. Een benadering van je innovatieve traject met concepten, afkomstig uit de innovatiekunde kan daarbij helpen.

Oefeningen

Dit praktische handboek met oefeningen wil daar invulling aan geven. De oefeningen zijn stuk voor stuk niet heel ingewikkeld, maar gezamenlijk zijn ze in staat om een innovatietraject vooruit te helpen. Na een pretest in het voorjaar van 2022 met een zestal gemeenten concludeerden de meeste deelnemers: *terug naar de tekentafel!* Een prima conclusie. Kennelijk hebben de oefeningen – ondanks hun ogenschijnlijke eenvoud – scherpe tandjes.

Ter verdieping bevat elke oefening verwijzingen naar het boek *Bouwen aan Morgen* en/of het rapport *Datagedreven innovatie in gemeenten*. De verdieping slaat direct op wat we in de desbetreffende oefening aan de orde stellen. De verwijzing wordt aangeduid met een boekicoon en kan worden opgezocht in het hoofdstuk Verwijzingen.



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Aan de slag	4
Alleen of samen?	6
Deel 1: De basis	8
1. Opgave en eindbeeld	10
2. Waardecreatie	13
3. De soort innovatie	15
4. Drie vakgebieden tegelijk	19
5. Eindbeeld met tussenproducten	21
6. Scherp pitchen	24
7. De innovatieopdracht	26
Deel 2: Risico's	29
8. De onbekenden eerst	31
9. Passende rol aannemen	35
Deel 3: Sturing	38
10. Studiologica	40
11. Sturende groep	43
12. Vernieuwen en vernielen	46
Verwijzingen	48
Colofon	50



Aan de slag

In deze handreiking staan 12 hoofdstukken met oefeningen waarmee je je eigen casus kunt analyseren. Dat kun je doen bij de start, bij een mogelijke heroriëntatie of op een ander moment, ergens onderweg.

De handreiking is opgedeeld in drie delen: de basis van je innovatietraject, risico's en de omgang daarmee, en de sturing van je innovatietraject.

Om zinvol te starten moet je een casus hebben, en een idee welke richting het op moet, dus wat het eindbeeld zou kunnen zijn. Dit is immers geen handreiking die bedoeld is om op nieuwe ideeën te komen (*ideation*).

Wanneer is je idee dan innovatief? Enig houvast geeft de definitie van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO): 'Een innovatie is een nieuw of vernieuwend product of proces dat significant verschilt van het voorgaande product of proces en dat beschikbaar is gesteld aan potentiële gebruikers of in gebruik is genomen'. Deze definitie benadrukt dat er iets moet worden gemaakt, en dat dit beschikbaar gesteld moet worden aan gebruikers. Als het bij *een idee* blijft is er volgens deze definitie geen sprake van innovatie.

Om je vooraf niet vast te zetten, kun je bedenken dat jouw idee niet nieuw voor de gehele wereld hoeft te zijn, maar ook – iets bescheidener – nieuw voor jouw gemeente mag zijn. Ten tweede kan het helpen om je niet af te vragen: is mijn idee innovatief, maar – subtiel anders – waar zit de innovatie in mijn idee?

Aangaan van risico's

In deze handreiking staan oefeningen waarmee je stap voor stap grip krijgt op het maken van iets dat nog niet bestaat. Het is een zoektocht naar een nog onbekende oplossing. Dat brengt risico's met zich mee: dat het niet lukt, dat het anders wordt dan bij de start gedacht, dat blijkt dat het onbetaalbaar wordt, dat de gebruiker

er niet op zit te wachten, dat er geen technologie is te vinden die je eindbeeld ondersteunt. Enzovoorts.

Deze risico's zijn geen reden het bijltje erbij neer te gooien. Het is reden om risico's beredeneerd en gaande het traject op te lossen. Deze handreiking helpt om tot zo'n redenering – studielogica – te komen. Wanneer deze staat als een huis, komen ook *good old* projectmanagement-technieken weer om de hoek kijken. Of misschien pas je liever Agile Scrum-technieken toe, wat ook mogelijk is.

Alleen of samen?

De oefeningen in de handreiking kun je individueel invullen, bijvoorbeeld in je rol als projectleider. Maar krachtiger is het om dit samen met je team te doen, omdat je zo snel de diverse aspecten van je traject te pakken hebt. In teamverband is je oogst rijker; iedereen kijkt immers op een andere manier (zie kader).

Als je zelf aan de slag gaat, is het wijs tevoren *Bouwen aan Morgen* te lezen. Je kunt er ook voor kiezen de oefeningen in te vullen onder begeleiding van mensen die vaker met dit bijltje hebben gehakt.

Als je de oefeningen invult met een groep, vraag dan een deelnemer te fungeren als gespreksleider. Deze heeft enkele onnadrukkelijke, maar cruciale taken:

- Iedereen aan bod laten komen, ofwel alle gezichtspunten op tafel te krijgen.
- Tempo houden, en voorkomen dat de groep vast loopt.
- Steeds benadrukken dat de oefeningen hulpmiddelen zijn om je traject te analyseren, en voorkomen dat het doel wordt: de oefeningen 'goed' in te vullen.
- Hoofd- en bijzaken scheiden; we zoeken de hoofdlijn.

Bij elke oefening lichten we toe wat de achtergrond ervan is en waarom datgene wat aangesneden wordt, belangrijk is voor het verloop en het succes van je traject. Daarna leggen we kort uit hoe je de oefening kunt invullen.

Voorbeeldcasus crowdmanagement

In elk oefening hebben we onderdelen voor-ingevoeld uit een fictieve casus, die door de gehele handreiking meeloopt. De afgebeelde post-its geven inspiratie bij het invullen van de oefeningen. De voorbeeldcasus gaat over het vervaardigen van simulatiesoftware voor crowdmanagement. Dit voorbeeld is losjes gebaseerd op een ware casus, waaraan Universiteit Utrecht, gemeente Utrecht, een ingenieursbureau en een start-up hebben samengewerkt.



Werken in teams

Een manier om naar multidisciplinaire teams te kijken, beschrijft Tom Kelley in *The Ten Faces of Innovation* (Kelley, 2016). Hij beschrijft een invalshoek om de creativiteit en breedte van een team te vergroten. Daartoe onderscheidt hij tien archetypen die nodig zijn om een moeilijk innovatieprobleem te tackelen. Iedereen heeft wel enkele van deze archetypen in zich, maar nooit allemaal, en dus zijn volgens Kelley verschillende typen mensen in een team belangrijk om tot doorbraakinnovaties te komen. Kelley onderscheidt de lerende, de organiserende en de realiserende archetypen.

De *lerende* archetypen zijn gericht op het binnenhalen van nieuwe kennis en inzichten. De *antropoloog* observeert menselijk gedrag en achterhaalt hoe mensen fysiek en emotioneel interacteren met plekken, producten en diensten. De *experimenteerder* is iemand die onvermoeibaar inzichten omzet in prototypes en daaruit leert via een proces van *trial and error*. De *kruisbestuiver* haalt kennis en inzichten op uit andere disciplines en sectoren en vertaalt deze naar de eigen sector.

De drie *organiserende* archetypen houden van het complexe spel waarin tijd, aandacht en resources in de organisatie verdeeld worden, en spelen daarin graag mee ten behoeve van het project. De *hordeloper* weet telkens weer (organisatorische) barrières te slechten. De *samenwerker* is een diplomaat die eclectische groepen samenbrengt om verder te komen met de uitdaging. De *regisseur* zet de groep, soms vanuit informeel gezag, aan tot nieuwe creatieve hoogten.

Ten slotte volgen vier *realiserende* archetypen die ervoor zorgen dat de innovatie op aarde wordt gezet. De *belevenis-architect* voegt aan het puur functionele van een product of dienst een of twee cruciale belevissen toe die hét verschil maken voor de gebruiker, en zorgt zo op een dieper niveau voor een relatie met de gebruiker. De *set designer* richt zich op het innovatieteam zelf, en zorgt voor een werkende en een uitdagende projectomgeving. De *zorgverlener* beschikt over expertise en een empathische antenne, en komt op een proactieve manier tegemoet aan gebruikerswensen. De *verhalenverteller* ten slotte vertelt in- en extern het verhaal van een nieuw product of nieuwe dienst, op een manier die past bij de uitgangspunten en principes van de organisatie.

Bron: Datagedreven innovatie in gemeenten. De lessen van 18 dataprojecten, p. 53.



Deel 1: De basis

Innovatie is de zoektocht naar een nieuwe oplossing. Maar voor wat? Voor een opgave, voor een kans, voor een uitdaging. Maar het mag ook gewoon 'probleem' heten. De crux is in ieder geval dat het een ingekaderde zoektocht is. Die inkadering helpt om gericht te zoeken naar een nieuwe oplossing. Over die inkadering gaat dit eerste deel.





Deel 1: De basis

- | | |
|--|-----------|
| 1. Opgave en eindbeeld | 10 |
| Een brede kijk op alle mogelijke doelen en een beeld van vertrekpunt en einde. | |
| 2. Waardecreatie | 13 |
| Een overzicht van positieve en minder positieve effecten, onlosmakelijk verbonden aan je nieuwe oplossing. | |
| 3. De soort innovatie | 15 |
| Een typering van de innovatie naar soort en graad. | |
| 4. Drie vakgebieden tegelijk | 19 |
| Een eerste inventarisatie en ordening van de activiteiten die je wilt of moet gaan uitvoeren. | |
| 5. Eindbeeld met tussenproducten | 21 |
| De weg naar je eindbeeld, met tussenproducten die al waarde toevoegen. | |
| 6. Scherp pitchen | 24 |
| Een inventarisatie van elementen die belangrijk zijn in je pitch. | |
| 7. De innovatieopdracht | 26 |
| Een enigszins vastliggende zoekrichting, als noodzakelijk houvast in je ontwikkeltraject. | |



1. Opgave en eindbeeld

Een innovatietraject kan zomaar één tot vijf jaar duren. In die periode gaan doelen nogal eens schuiven. Wordt aanvankelijk bepaald dat 'meer transparantie' het doel is, na verloop van tijd kan iemand ineens opereren dat 'besparing' het doel is. Dat maakt je traject kwetsbaar.

Opdracht 1 helpt je om een eindbeeld te formuleren en te visualiseren, en al bij de start te bedenken wie er voordeel van je traject heeft.

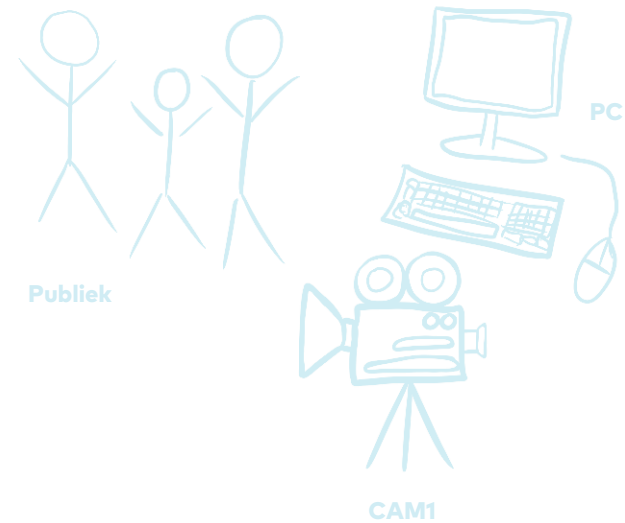
- Visualiseer het concept dat jullie nu hebben. Dit concept zal in de loop van het proces scherper worden en wijzigen.
- Je hebt nu een startpunt; schets je concept in oefening 1.1.
- Geef in oefening 1.2 aan welke voordelen jouw concept heeft voor politiek/bestuur, de ambtelijke organisatie (management en werkvloer), de samenleving, je partners.
- Kijk dan nog eens naar je visualisatie in oefening 1.1. Past alles goed bij elkaar, of is er reden voor herziening?

Oefening 1.1: Visualiseer je concept



30 minuten

Concept



Voorbeeldcase

Software voor simuleren gedrag mensenmassa's. Bediend door eigen medewerkers/ externe adviseurs. Voorspelling doorrekenbaar in maximaal vijf minuten (menigte maximaal 1 miljoen). Voorspelling op basis van (near) realtime data. Differentiatie menigte (kinderen, gezinnen, solitair).



Politiek/bestuurlijk

Four horizontal dashed lines for writing notes.

Voorbeeldcase
Tijdwinst om te beslissen bij incidenten tijdens een evenement.

Ambtelijk

Four horizontal dashed lines for writing notes.

Voorbeeldcase
Efficiency bij voorbereiding en uitvoering van crowd management

Samenleving

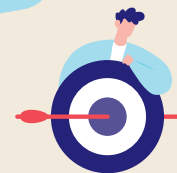
Four horizontal dashed lines for writing notes.

Voorbeeldcase
Plezierige beleving van een evenement, zonder bottlenecks en wachttijd.

Partners

Four horizontal dashed lines for writing notes.

Voorbeeldcase
Universiteit: valorisatie van de opbrengst van fundamenteel onderzoek.



Wat heb je nu?

Je hebt nu een brede kijk op je eindbeeld, en de voordelen die verschillende stakeholders daarvan gaan ondervinden.



2.

Waardecreatie

Innovatie is *nieuwe waarde creëren*. Opdracht 2 helpt je om die waarde te bepalen. Een nieuwe oplossing heeft zelden alleen maar positieve kanten. Er blijken altijd weer inherent negatieve effecten te bestaan, die je maar beter bij de start kunt inventariseren. De volgende vijf vragen helpen je die waarde te bepalen en mogelijke negatieve effecten van je nieuwe oplossing te ontdekken.

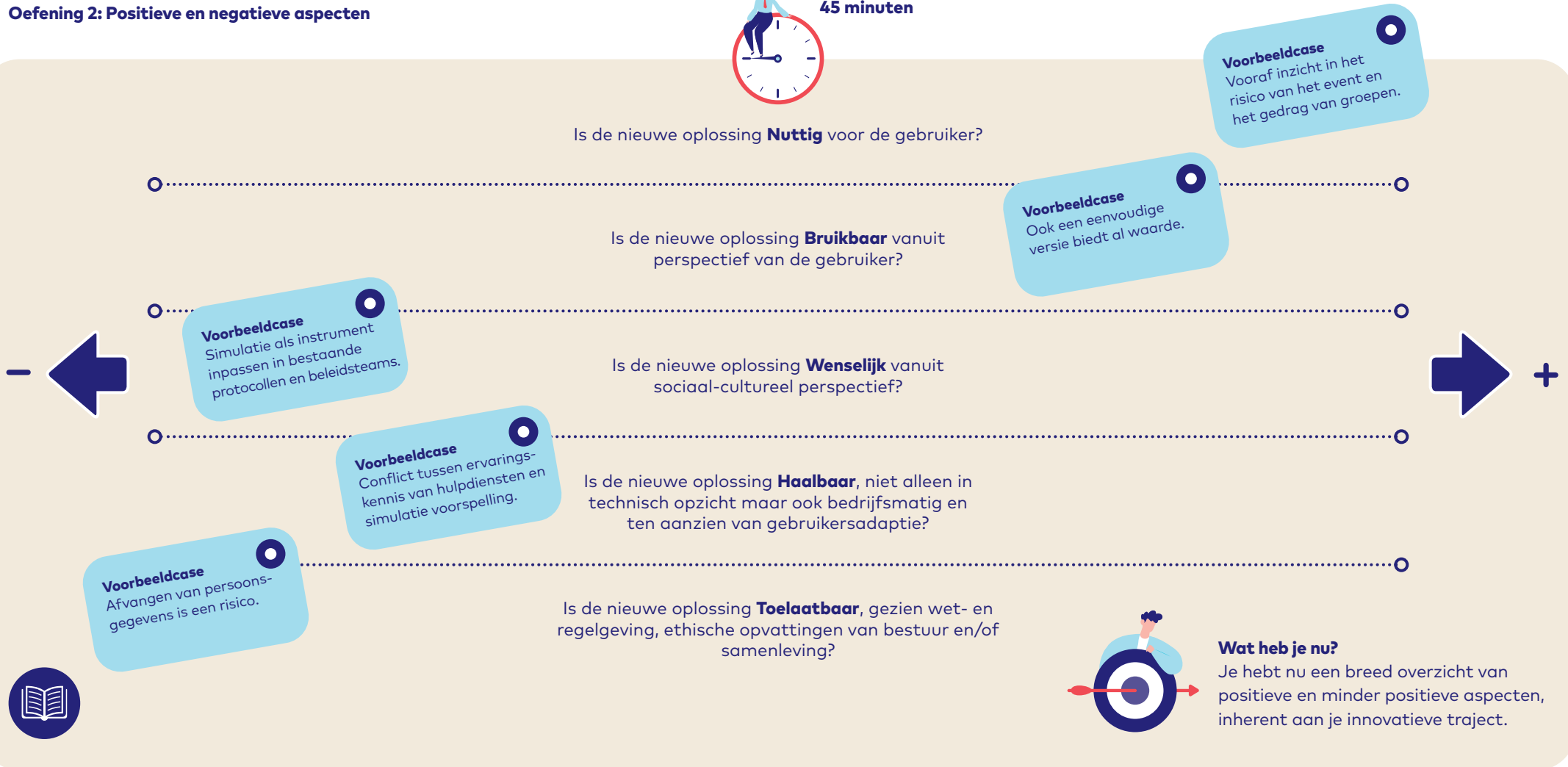
1. Is de nieuwe oplossing **nuttig** voor de gebruiker?
2. Is de nieuwe oplossing **bruikbaar** vanuit het perspectief van de gebruiker: is het letterlijk goed te gebruiken?
3. Is de nieuwe oplossing **wenselijk** vanuit sociaal-cultureel perspectief (zo was groente in blik ooit wenselijk, terwijl nu veelal vers gewenst is).
4. Is de nieuwe oplossing **haalbaar**, niet alleen in technisch opzicht, maar ook bedrijfsmatig en ten aanzien van gebruikersadoptie?
5. Is de nieuwe oplossing **toelaatbaar**, gezien wet- en regelgeving, ethische opvattingen van bestuur en/of samenleving?

- Inventariseer met behulp van de vijf vragen de positieve en minder positieve aspecten die onlosmakelijk aan je nieuwe oplossing zijn verbonden.
- Plak ze op de passende plek in oefening 2.
- Bedenk hoe je de minder positieve punten kunt verzachten of misschien zelfs oplossen.

Oefening 2: Positieve en negatieve aspecten



45 minuten





3.

De soort innovatie

Welk soort innovatie streef je na? Dit is een belangrijke vraag, omdat het antwoord allerlei consequenties heeft: voor de moeilijkheidsgraad van je zoektocht, voor je tijdshorizon, voor de partners waar je mee werkt en voor de benodigde investeringen.

Grofweg bestaan er drie soorten innovaties.

Incrementele innovaties: kleine verbeteringen van al bestaande producten of diensten. Stap na stap wordt de functionaliteit van je product of dienst verbeterd.

Bij **radicale innovaties** neem je een grote stap in functieverbetering waarmee je een nieuwe standaard zet. Bijvoorbeeld: de efficiency van een straatveegmachine neemt toe van 25 procent van de beschikbare tijd per dag naar 60 procent.

De **disruptieve innovatie** is het lastigst. Vreemd genoeg worden de prestaties van een product of dienst hierbij minder, hoewel een enkele cruciale functie juist sterk verbetert. Zo waren kleine floppydisks aanvankelijk (rond 1980) duur voor de bescheiden opslagcapaciteit, maar ze waren veel kleiner dan de al langer bestaande opslagmedia. Dit bleek cruciaal voor de doorbraak van de pc. Er ontstond een nieuw marktsegment. De kleine floppy's verbeterden incrementeel en veegden ten slotte de oude opslagmedia van de markt.

Vijf gradaties van innovatie

Er bestaan vijf gradaties (of niveaus) van innovatie: *applicatieniveau*, *systeemniveau*, *componentniveau*, *technologieniveau* en *materiaalniveau*. Al deze gradaties kunnen in een gemeente voorkomen. Zo bestaat er een Nederlandse gemeente met een patent op een nieuw type asfalt (*materiaalniveau*). Maar vaker zal een marktpartij of universiteit samen met een gemeente een nieuw materiaal uitproberen, een prefab plastic weg bijvoorbeeld. Dit geldt ook voor totaal nieuwe technologie, zoals nieuwe simulatiesoftware voor crowdmanagement, op basis van fundamenteel onderzoek aan een universiteit (*technologieniveau*).

Bij *componentniveau* kun je denken aan een cruciaal onderdeel, bijvoorbeeld nieuwe planningssoftware waarin alle data samenkomen en die de veegwagens aansturen naar een optimale route. Bij *systeemniveau* kun je denken aan een totaal nieuwe manier om paspoorten te verschaffen, waar Rijk en gemeenten een rol in hebben. En ten slotte *applicatieniveau*: denk bijvoorbeeld aan een digitale aanmeldapp voor schippers die een haven binnenvaren.

Hoe verder naar rechts in oefening 3.2, hoe langer de ontwikkeltijd en hoe hoger de ontwikkelkosten. Bij lange doorlooptijden kun je tussentijds al waarde creëren door deeloplossingen te lanceren.

Opdracht 3

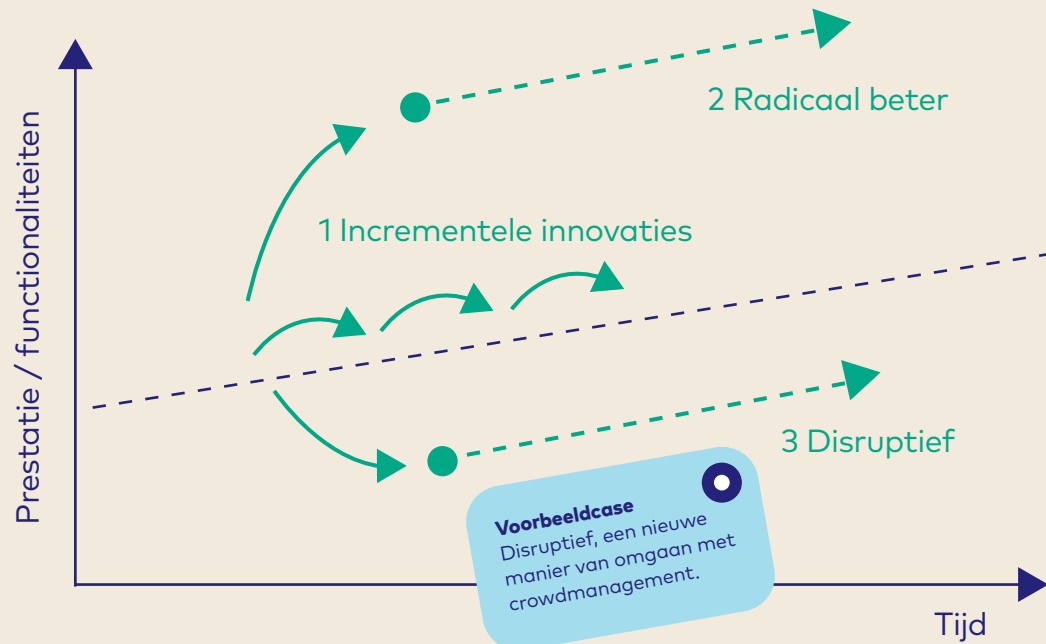


- Schat in aan de hand van oefening 3.1 welk type innovatie jullie nastreven, en geef daar uitleg bij.
- Doe hetzelfde met de innovatiegraad in oefening 3.2.
- Toets beide in je team, en – nu of later – bij je stakeholders.
- Wat zouden redenen kunnen zijn voor bijstelling: bijvoorbeeld van incrementeel naar radicaal, van applicatie naar systeem, etc.?
- Welke invloed zou dit hebben op je innovatietraject?

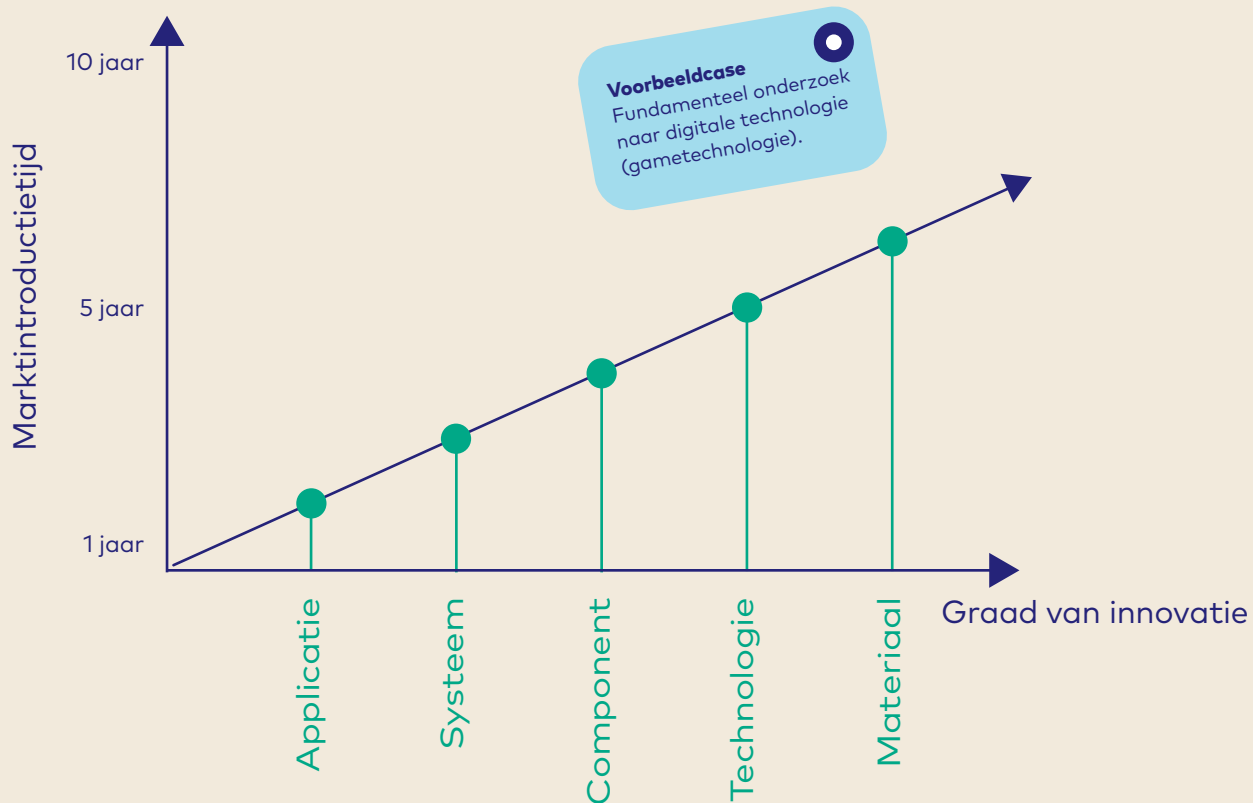
Oefening 3.1: Soort innovatie



20 minuten



Handwritten notes area with horizontal dashed lines.



Blank area with horizontal dashed lines for notes.



Wat heb je nu?

Je kunt nu je innovatie typeren naar soort en graad. Dat biedt inzicht in eventuele spanning met bijvoorbeeld je budget, tijdshorizon of complexiteit van je traject.



4.

Drie vakgebieden tegelijk

In een innovatief traject is het cruciaal dat je je vraagstuk vanuit drie invalshoeken benadert: vanuit de technologie, vanuit de (toekomstige) gebruikers en vanuit bedrijfsmodellen.

Je werkt dus multidisciplinair vanuit grofweg drie vakgebieden: technologie, gebruikers en economie. Op die manier geef je antwoorden op drie basale vragen. Kunnen we het maken? Kunnen we het gebruiken? Kunnen we het betalen (en hoe)?

Je ontplooit de noodzakelijke activiteiten – studies, experimenten – op deze gebieden gelijktijdig. Geen van de drie vakgebieden is belangrijker dan de ander, al heb je zelf misschien zo je voorkeur. Wanneer je deze aanpak volgt, ontdek je kansrijke routes. Eigenlijk zoek (en ontdek) je een optimalisering van je innovatieaanpak.

Je kunt nu actief gaan sturen op de synergie tussen de verschillende elementen van je product of dienst in ontwikkeling. Je innovatieaanpak kan gaan 'vliegen'. Je hoort ook wel dat je dan terechtkomt in de *sweet spot of innovation*.

- Benoem de activiteiten die je allemaal moet ondernemen om je innovatie te realiseren.
- Orden deze eerste inventarisatie van activiteiten naar de drie invalshoeken in oefening 4.
- In oefening 8.1 gaan we verder met deze eerste inventarisatie.

Oefening 4: Activiteiten in drie vakgebieden



45 minuten

Technologie

Voorbeeldcase
Mogelijkheden voor in-situmetingen.

Voorbeeldcase
Hoe werkt de huidige simulatiesoftware voor crowdmanagement?

Gebruiker:

- Inwoner
- Medewerker

Bedrijfsmodel

Voorbeeldcase
Wat mogen de operationele kosten zijn?



Wat heb je nu?

Je hebt nu een eerste inventarisatie en ordening van activiteiten die je wilt/moet gaan uitvoeren. We gaan in hoofdstuk 8 met deze inventarisatie verder.





5. Eindbeeld met tussenproducten

Een innovatietraject met serieuze technologieontwikkeling kan wel vijf tot tien jaar duren. Toch hoef je niet al die jaren te wachten totdat je iets naar buiten brengt. Het is beter om in de loop van het traject tussenproducten op de markt te brengen. Zo'n tussenproduct kan op zichzelf namelijk al waardevol zijn, en met behulp van die producten kun je reacties van gebruikers verzamelen. Ook is het voor het uithoudingsvermogen van je geldschietters goed als zij steeds concrete vorderingen zien die al waarde opleveren.

In opdracht 5 zien we dat aan het eindbeeld van een simulatie-instrument voor realtime crowdmanagement zeker vier tussenproducten voorafgingen, die op zichzelf al waardevol waren.

In opdracht 5 kun je je eigen tussenproducten omschrijven.

Opdracht 5

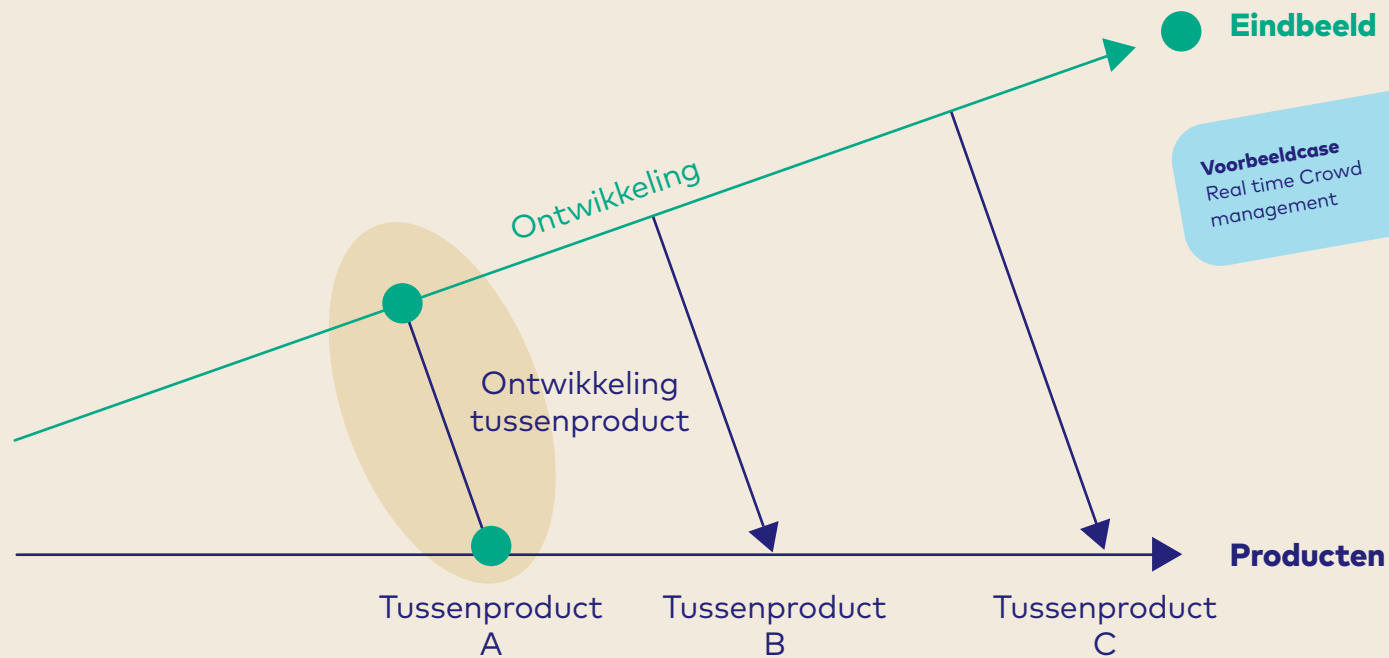


- Formuleer tussenproducten die je kunt onderscheiden, op weg naar je eindbeeld.
- Plaats ze in oefening 5.1.
- Omschrijf de tussenproducten in 5.2.

Oefening 5.1: Tussenproducten op weg naar je eindbeeld



30 minuten





Tussenproduct A

Blank writing area for 'Tussenproduct A' with horizontal dashed lines.

Voorbeeldcase
2012 Demonstrator:
mensen lopen in
een 3d-omgeving.

Tussenproduct B

Blank writing area for 'Tussenproduct B' with horizontal dashed lines.

Voorbeeldcase
2015 Simulator:
vijf grote evenementen
met minimaal 10.000
bezoekers.

Tussenproduct C

Blank writing area for 'Tussenproduct C' with horizontal dashed lines.

Voorbeeldcase
2019 Medewerkers
bedienen software
zelfstandig na maximaal
24 uur opleiding. Gemeente
eigenaar van alle output.

Tussenproduct ...

Blank writing area for 'Tussenproduct ...' with horizontal dashed lines.

Voorbeeldcase
2021 Snelle simulator:
what-if-scenario's in
maximaal vijf minuten
doorrekenen (menigte
maximaal 100.000).



Wat heb je nu?

Je hebt nu een ruwe roadmap, met tussenproducten, op weg naar je eindbeeld.



6.

Scherp pitchen

Met een pitch kun je je voorbereiding afronden. Een pitch is een overtuigende, snelle samenvatting van de innovatie die je voor ogen staat. Je belicht daarin de grote lijn en overtuigt met details en cijfers.

Via de BAVA-methode diep je de elementen op waarmee je je pitch vult en structureert:

Behoeften: Welke behoeften – en van wie – wil je met je innovatie oplossen?

Aanpak: Op welke manier benader je het probleem/de oplossing?

Voordelen: Welke voordelen en/of oplossingen bied je?

Alternatief: Welke alternatieve benaderingen zijn er? Waarom is jullie benadering beter? Overigens, niks doen, en houden zoals het is, is daarbij een volwaardig alternatief.

Opdracht 6



- Formuleer de kernpunten van je innovatietraject.
- Vul ze in in oefening 6.
- Spreek ze eens hardop uit. Is het nodig ze te herformuleren?
- Composeer met deze kernpunten een pitch van 1-3 minuten.
- Spreek deze hardop uit.

Oefening 6: Behoeften, aanpak, voordelen, alternatief

45 minuten



Voorbeeldcase
Weten wat de evacuatie tijd is in een gebouw.

Behoefte

Welke behoeften – en van wie – wil je met je innovatie oplossen?

Voorbeeldcase
Digital twin van de stad maken.

Aanpak

Op welke manier benader je het probleem/de oplossing?

Voorbeeldcase
Snelle leercurve van adviseurs met de plug and play software.

Voordelen

Welke voordelen en/of oplossingen bied je?

Voorbeeldcase
Software is offline te gebruiken en niet afhankelijk van verbindingen.

Alternatief

Welke alternatieve benaderingen zijn er? Waarom is jullie benadering beter? En wat als je niets doet?

Voorbeeldcase
Ervaringskennis hulpdiensten inzetten volstaat.

Wat heb je nu?

Je hebt nu de belangrijkste elementen paraat, waarmee je structuur kunt aanbrengen in je pitch. Daarna vaak oefenen.





7.

De innovatieopdracht

Een innovatieopdracht of -briefing verheldert de relatie tussen (interne) opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtgevers zijn vaak erg algemeen in hun opdrachtverlening. Wanneer dit zo is, vraagt dit om verheldering en aanscherping. Door al het voorgaande werk in opdracht 1-6 ben je in staat een basale briefing op te stellen. Leg de innovatieopdracht voor aan je opdrachtgever(s) en archiveer hem; opdrachtgevers willen nog wel eens kort van memorie zijn.

- Benoem belanghebbenden bij je innovatietraject en geef van hen een korte beschrijving in oefening 7.1.
- Construeer zelf met behulp van oefening 7.2 een samenvattende innovatieopdracht.
- Voeg onderdelen toe, naar eigen behoefte.

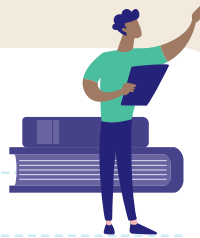
Oefening 7.1: Belanghebbenden bij je innovatietraject



30 minuten

Wie zijn de opdrachtgever en belanghebbenden van dit traject?

Opdrachtgever



Belanghebbende

Belanghebbende



Belanghebbende

Belanghebbende

Voorbeeldcase
Bestuurder



Voorbeeldcase
Eventmanager openbare
ruimte.



Wat

Four horizontal dashed lines for writing.

Hoe

Four horizontal dashed lines for writing.

Wie

Four horizontal dashed lines for writing.

Voorbeeldcase
Eigen plug and play software bouwen in samenwerking met een universiteit.

Waarom

Four horizontal dashed lines for writing.

Wanneer

Four horizontal dashed lines for writing.

Budget

Four horizontal dashed lines for writing.

Voorbeeldcase
Simulatie om groepen te managen in verband met besmettingsgevaar.



Wat heb je nu?

Je hebt nu zelf gezorgd voor een duidelijke opdracht waarmee je zoekrichting enigszins vastligt. Dat kan aanvoelen als een beperking en dat is het ook. Een broodnodige beperking, waar je nog veel plezier van zult hebben.



Deel 2: Risico's

Je hebt nu de grenzen van je zoektocht naar een nieuwe oplossing geformuleerd. Hoe pak je die zoektocht nu aan? Om daar inzicht in te krijgen, bestaan allerlei hulpmiddelen. Twee ervan komen in dit tweede deel aan bod.

Bij innovatie gaat het om het aangaan van risico's en deze laten verdwijnen. Daar heb je allerlei activiteiten voor te ondernemen, en het resultaat is hopelijk dat er risico's verdwijnen. Dit is overigens heel wat anders dan het vermijden van risico's.





Deel 2: Risico's

- | | |
|--|-----------|
| 8. De onbekenden eerst | 31 |
| Een inventarisatie van inhoudelijke risico's en onbekenden. | |
| 9. Passende rol aannemen | 35 |
| Een overzicht van risico's en onbekenden binnen de context van je traject.
Welke rol moet je aannemen om deze risico's te kunnen beheersen? | |



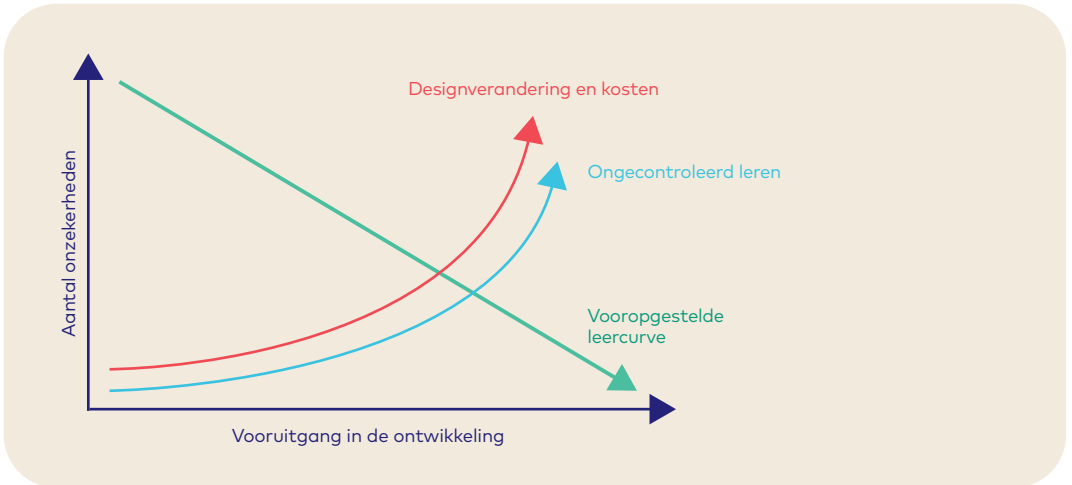
8.

De onbekenden eerst

Jouw traject heeft allerlei riskante *onbekenden* – zaken waarvan je niet weet hoe je ze op moet lossen. Dat is immers kenmerkend voor een innovatief traject. Veel mensen laten zich verleiden om eerst die zaken op te pakken, waarvan ze eigenlijk wel weten hoe je die kunt oplossen. Weersta die verleiding. Ga de zaken waarvan je niet weet hoe je ze moet oplossen als eerste te lijf. Bijvoorbeeld de vraag of bestaande antennes het signaal van een passieve RFID-chip op 20 meter kunnen oppikken en waar die antennes dan moeten hangen.

De methode van *korte sprints* verleidt vaak om de gemakkelijke zaken eerst te doen. Dan ben je al lekker bezig, en dat geeft een lekker gevoel. Heel menselijk. Maar als je met de onbekenden wacht tot het einde van je ontwikkelfase en het lukt niet, of als je een nieuwe richting in moet slaan, dan is er al veel geld uitgegeven, (deels) tevergeefs. De kosten van het totale traject lopen zo op.

Figuur 1



We pleiten er dus voor om de *groene lijn* te volgen. Je pakt de onbekenden in een bepaalde volgorde aan (studielogica, zie hoofdstuk 10), waardoor je ook het leren planmatig aanpakt. De kosten volgen dan eveneens de groene lijn. Wanneer je daarentegen de gemakkelijke zaken eerst oppakt en pas later je grootste onbekenden – zie de *blauwe lijn* van ongecontroleerd leren – dan lopen de designveranderingen en kosten – *rode lijn* – naar het einde toe eveneens op. Je hebt verrassing na verrassing op te lossen, terwijl de gestelde einddatum van je gehele traject steeds scherper in zicht komt.

Opdracht 8



- Neem de inventarisatie van activiteiten uit oefening 4.
- Orden deze naar de mate van onzekerheid en impact in oefening 8.
- Kijk of je nog nieuwe activiteiten zou willen toevoegen.
- De vraagstukken die in het rechterboven kwadrant staan, ga je het eerst aanpakken; de vraagstukken linksonder het laatst.

Oefening 8.1: Ordening van je activiteiten



45 minuten

Technologie

Blank writing area with horizontal dashed lines for notes under the 'Technologie' header.

Voorbeeldcase
Onderzoek algoritmen
crowd behaviour.

Gebruiker

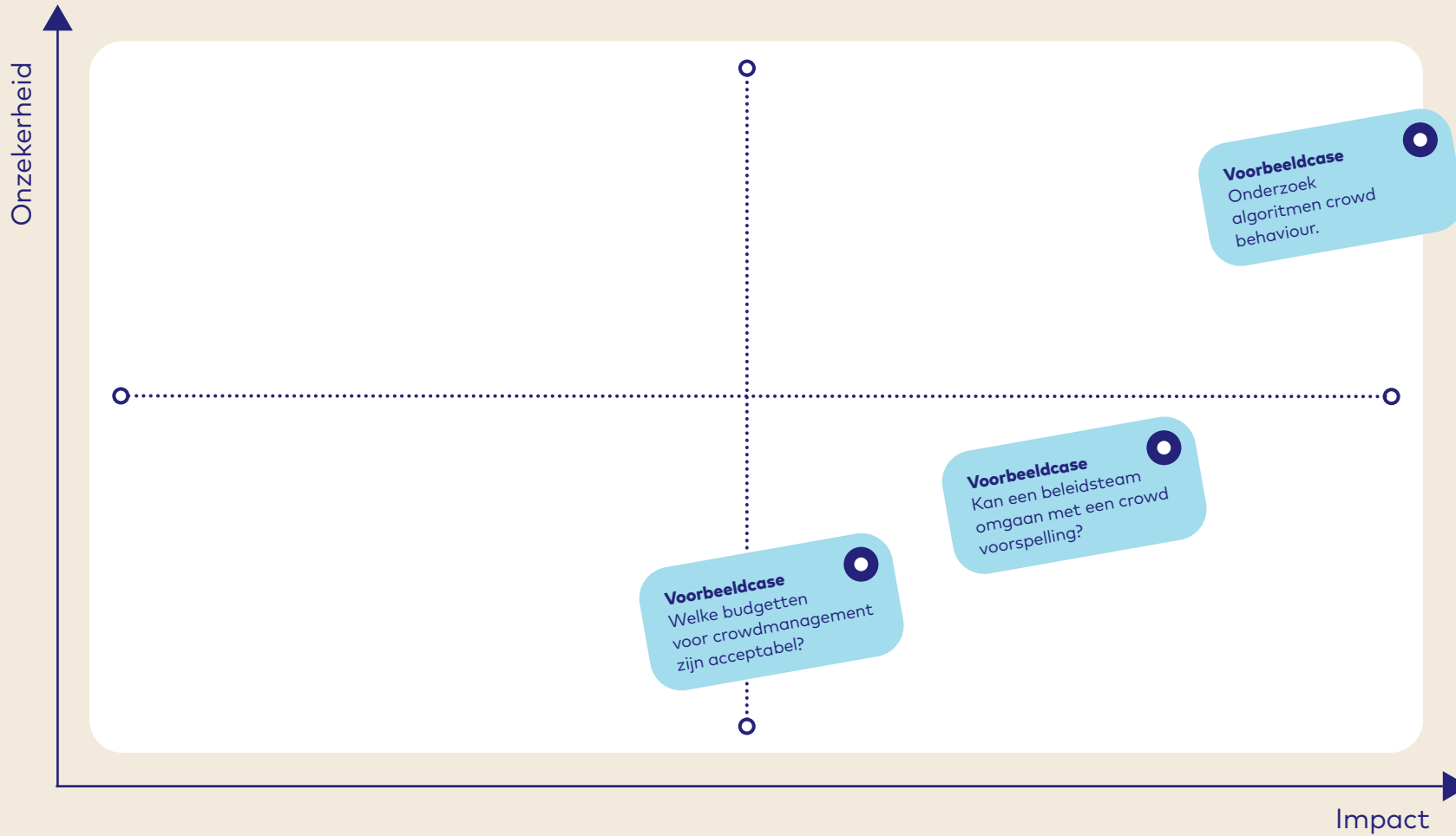
Blank writing area with horizontal dashed lines for notes under the 'Gebruiker' header.

Voorbeeldcase
Kan een beleidsteam
omgaan met een crowd
voorspelling?

Bedrijfsmodel

Blank writing area with horizontal dashed lines for notes under the 'Bedrijfsmodel' header.

Voorbeeldcase
Welke budgetten
voor crowdmanagement
zijn acceptabel?



Wat heb je nu?

Je hebt nu een inventarisatie van inhoudelijke risico's en onbekenden, met in het rechterboven-kwadrant de zaken die je als eerste aan moet pakken. De rest moet je overigens niet vergeten later in je traject op te pakken.

9.

Passende rol aannemen

Als overheid kun je bij innovaties diverse posities innemen. Een vrijblijvende positie is *ruimte* geven. Bijvoorbeeld een ministerie dat innovatie wil stimuleren bij lokale overheden. Er is geld. Er zijn voorwaarden. Er is een toets op de kwaliteit van de aanvragen. Toch ligt de realisatie-inspanning bij andere partijen. Het ministerie heeft slechts beperkt invloed op de realisatie, de kwaliteit en het succes.

Minder vrijblijvend is een *bepaalde intentie uiten*. Een gemeente kan een gewenst resultaat benoemen en dit in handen van de markt leggen. Daarbij kunnen er verrassingen optreden, het komt zelfs voor dat de markt in het geheel niet reageert. De overheid heeft de intentie aan de markt duidelijk gemaakt, maar is van die markt afhankelijk of de intentie wordt opgepakt en hoe.

Ten slotte kan de overheid ook zelf de *realisatie regisseren*, met daarin drie smaken: alles zelf doen, (deels) inkopen, of samen optrekken in een partnerschap met bijvoorbeeld andere gemeenten.

Welke positie je kiest, hangt mede af van de risico's binnen de context van je traject. Inventariseer die en schat de kans en de impact ervan in. De 'ergste' risico's wil je beheersen. Kies de positie die daar het beste bij past.

- Definieer de verantwoordelijkheden die bij jouw innovatietraject komen kijken.
- Orden deze punten in oefening 9.1.
- Pak deze punten nogmaals op en orden ze opnieuw in oefening 9.2.
- Bepaal op basis hiervan de rol die passend is om in te nemen.

Oefening 9.1: Verantwoordelijkheden, ingedeeld naar thema



30 minuten

Maatschappelijk of in het publiek domein

Voorbeeldcase
Regelgeving voor de inzet van modellen en simulaties.

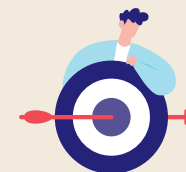
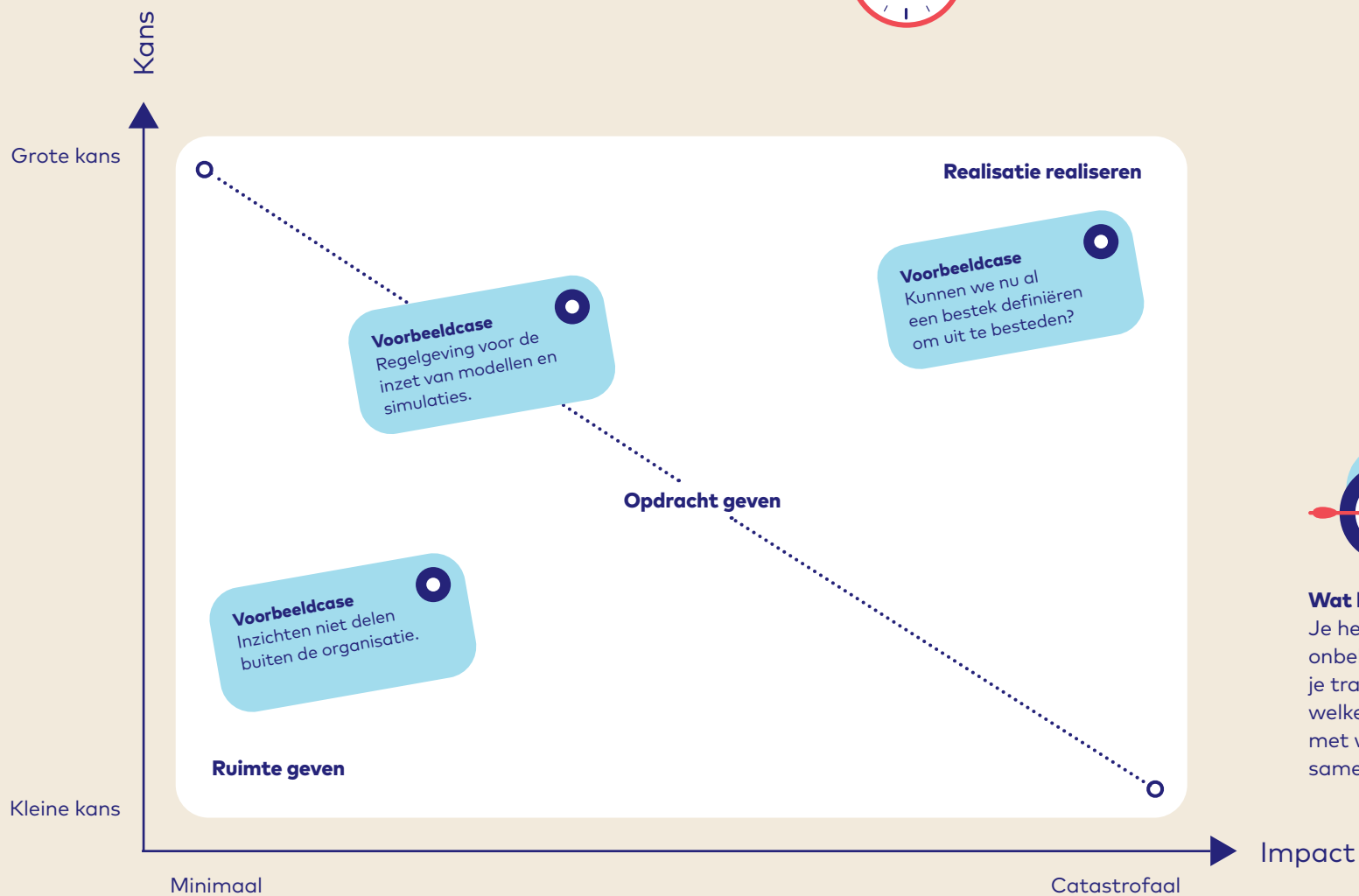
Strategisch in de organisatie

Voorbeeldcase
Willen of kunnen we onze inzichten wel delen buiten onze organisatie?

Uitvraag of bestek

Voorbeeldcase
Kunnen we een bestek definiëren?

..... (aanvullen naar behoefte)



Wat heb je nu?

Je hebt nu een overzicht van de risico's en onbekenden in relatie tot de context waarin je traject zich afspeelt. Daarmee kun je bepalen welke rol je het beste kunt aannemen en met welke (markt)partijen je het beste kunt samenwerken.





Deel 3: Sturing

Hoe stuur je je innovatieve traject? Voor een flink deel doe je dat zelf. Het is handig om daar een studielogica bij te hanteren: wat doe je eerst en wat later? Je brengt het werk onder in werkpakketten, langs verschillende thematische lijnen.

Om support en een brede blik te krijgen, kan een sturende groep handig zijn. Hoe wil je de samenstelling daarvan hebben? Wie kunnen jou echt verder helpen? Wie moet je dus vragen om eraan deel te nemen? Ten slotte: vernieuwen betekent vaak dat de organisatie met oude zaken moet stoppen. Ook daar zijn vaak activiteiten voor nodig. Dat is niet per se jouw taak en moet misschien elders belegd worden. Maar het moet wel gebeuren. Dat kan een mooi onderwerp zijn voor de sturende groep.





Deel 3: Sturing

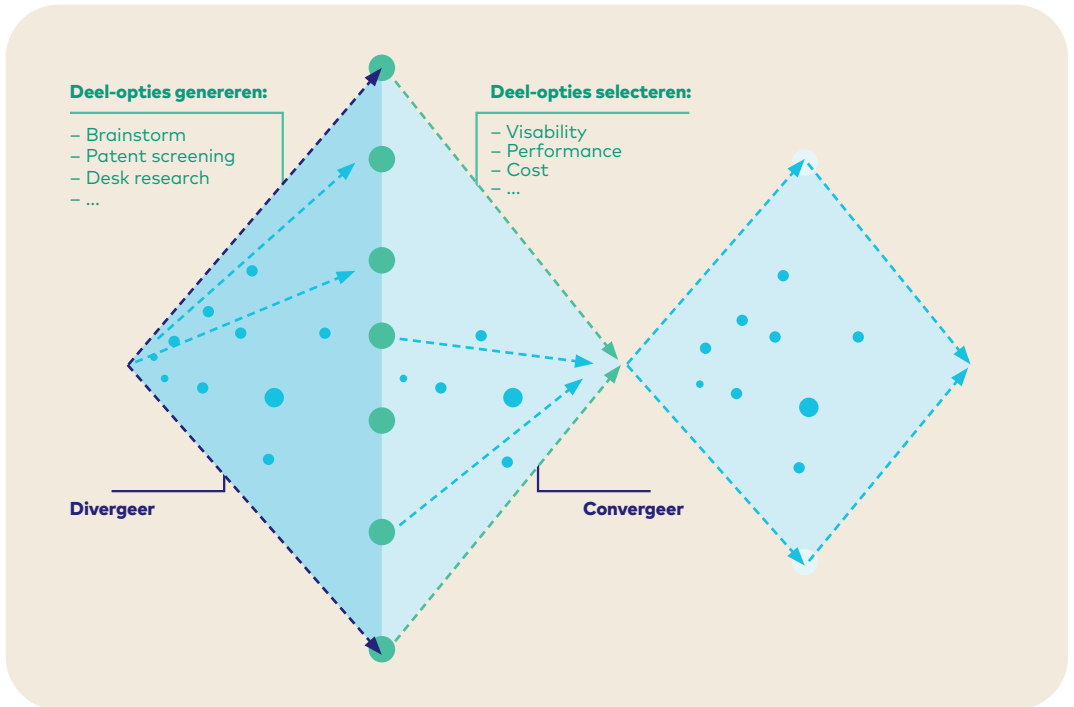
- | | |
|--|-----------|
| 10. Studielogica | 40 |
| Inzicht in wat je eerst moet doen en wat later;
de basis van je projectplan. | |
| 11. Sturende groep | 43 |
| Een expliciet beeld van de manier waarop je de sturing
van je traject wilt regelen. | |
| 12. Vernieuwen en vernielen | 46 |
| Een overzicht van de activiteiten waarmee de organisatie
kan stoppen als jouw innovatie eenmaal succesvol geïmplementeerd is. | |



10. Studiologica

In de hoofdstukken 8 en 9 heb je de risico's van je traject geïnterpreteerd en je weet nu wat je eerst moet doen en wat later. Op basis hiervan benoem je 'werkpakketten': bundels met activiteiten. Je verdeelt deze werkpakketten volgens thematische lijnen, de *tracks*. Je hebt nu de basis voor je projectplan: de *tracks*, de werkpakketten en de volgorde waarin deze aan bod moeten komen. Gaande het traject kun je dit natuurlijk weer bijstellen, afhankelijk van de uitkomsten van je werkpakketten. Dankzij de studiologica kun je zaken in je traject voorzien, zodat het je niet allemaal overkomt.

Figuur 2



Divergeren en convergeren

Bij het oplossen van je onbekenden, ga je een zoekende fase in. Misschien ga je bij andere organisaties kijken. Misschien doe je een internetsearch om te ontdekken welke technologie kan helpen. Misschien doe je een klein ontwikkeltraject met een start-up. Dit is de tijd van divergeren.

Maar het is niet handig lange tijd alleen maar te blijven zoeken. Je moet ook tot conclusies komen. Dat doe je in de fase van convergeren. Je bepaalt bijvoorbeeld of technologie X zijn beloftes voor jouw idee waar kan maken. Je ontdekt hoe je doelgroepen segmentatie eruit moet zien. Je weet nu dat twee zakelijke modellen het meest veelbelovend zijn. En gecombineerd kun je bijvoorbeeld concluderen dat zakelijk model 1 goed past bij doelgroepen A en B, maar de onderzochte technologie hier een kink in de kabel veroorzaakt. (Alles fictief).

Zo heb je enkele onbekenden opgelost, of zijn deze tenminste wat minder onbekend geworden. Convergeren gebeurt vaak onvoldoende, onvoldoende scherp en op de verkeerde momenten.

Opdracht 10

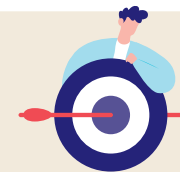
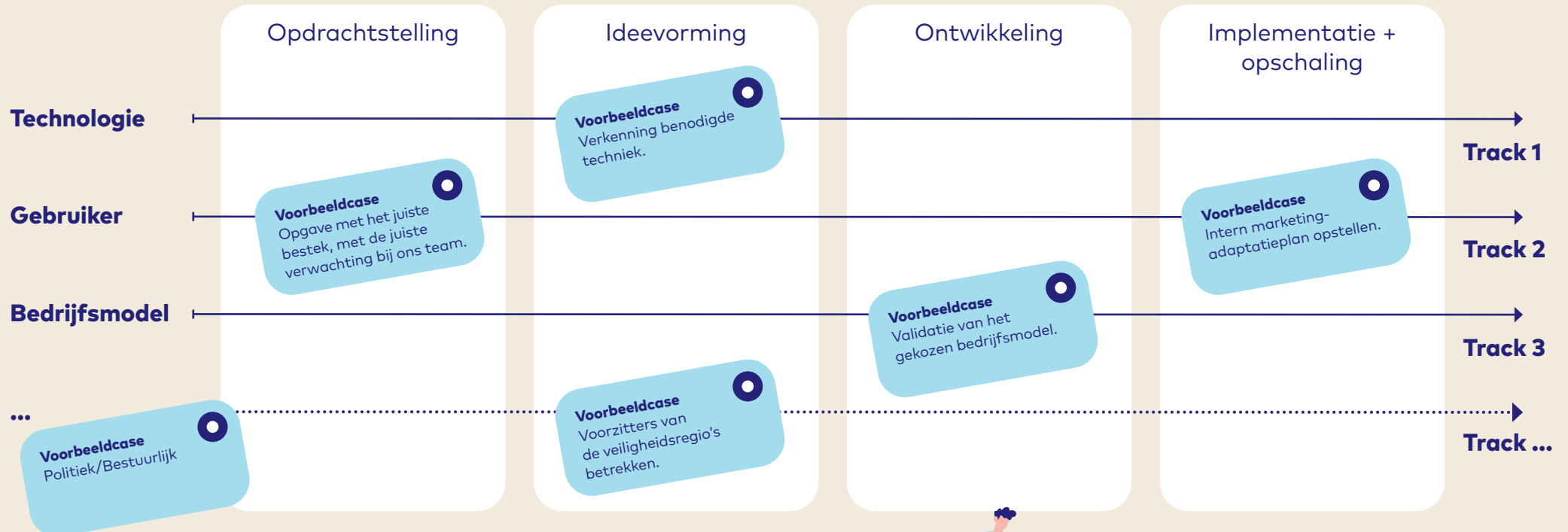


- Je grijpt terug op de aspecten uit oefening 8.1.
- Definieer nu jouw thematische tracks in oefening 10.
- Construeer de werkpakketten en verdeel ze over de tracks, per fase.
NB: sommige werkpakketten kunnen in meerdere fasen terugkomen.

Oefening 10: Werkpakketten per fase



45 minuten



Wat heb je nu?

Je hebt nu inzicht in wat je eerst moet doen en wat later door de basis van je projectplan.

11.

Sturende groep

Als projectleider heb je behoefte aan een groep die expliciet meehelpt om jouw traject te realiseren. Een groep die in de gaten houdt in welke bredere context jouw traject zich afspeelt. Die meekijkt of je alle aspecten dekt en niets vergeet. Een groep die geld en menskracht beschikbaar kan stellen. Die kan doorduwen als het erop aankomt.

Expliciete sturing van innovaties vraagt professionaliteit van zowel projectleider/-team als van sturende groep/managementleden. Sturing is nodig omdat innovaties – zeker radicale – over grote risico's gaan, die expliciet gemanaged moeten worden. Of het nu om geld gaat en het inlossen van beloftes of om de vraag of het traject aansluit op behoeften vanuit het bestuur.

Idealiter komen team en sturende groep samen na elke ruit – een sprintbeweging van divergeren en weer convergeren – voor een intensieve interactie. Het gesprek gaat dan over: wat heeft de fase *inhoudelijk* opgeleverd en is er aan elk vakgebied aandacht besteed (zie opdracht 4). Het team pitcht bij de sturende groep en vraagt middelen voor de volgende fase.

De sturende groep heeft nu vier draaiknoppen:

- doorgaan en middelen verlenen;
- stoppen, om redenen;
- stapje terug, om een bepaald aspect beter uit te werken;
- pas op de plaats, vanwege tijdelijk budgettekort of iets dergelijks.

Op die manier kan er richting worden gegeven aan een traject, maar ook aan een portfolio van innovatieve trajecten. Sommige gemeenten hebben daarvoor een speciaal *innovatieboard* ingericht. Het kan ook zijn dat je een klankbordgroep wilt inrichten. Verwar deze niet met je sturende groep; ze hebben verschillende taken.

- Bepaal wie je idealiter in je sturende groep wilt hebben.
- Vul dit in in oefening 11.1.
- Geef aan wanneer je wat aan je sturende groep wilt voorleggen.
- Vul dit in in oefening 11.2.

Oefening 11.1: Samenstelling sturende groep



30 minuten



Sturende groep

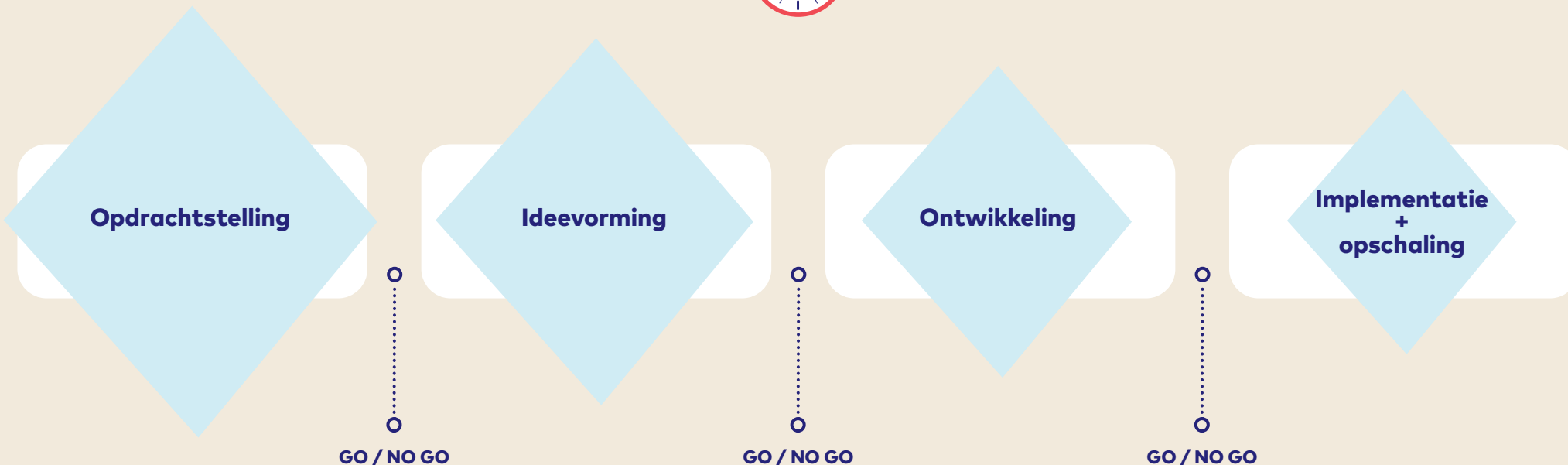


Dit zijn de mensen die verantwoordelijkheid dragen voor dit traject.

Samenstelling

Voorbeeldcase

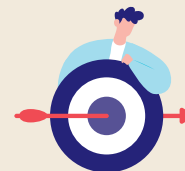
Innovatiecoördinator
(extern)
Projectleider (intern)
Projectleider (extern)
Opdrachtgever



Voorbeeldcase

Verkenningen afgerond:

- Gebruiker
- Technologie (bekend dat algoritmen crowd behaviour kunnen worden ontwikkeld)
- Bedrijfsmodel
- Bestuurlijk



Wat heb je nu?

Je hebt nu een expliciet beeld van hoe met wie en op welke momenten je de sturing van je innovatieproject wilt regelen.





12.

Vernieuwen en vernielen

Gemeenten hebben de neiging nieuwe producten of diensten te stapelen op de oude. Onze stelling is dat vernieuwen tevens vernielen betekent. Dat kan niet anders. Zo kan een nieuwe visualisatietool de oude overbodig maken, of door de innovatie kan het aantal licenties worden teruggebracht.

Waar kun je straks mee stoppen? Welke middelen (kennis, budget, et cetera) maakt dit vrij? Voor innovatieteams liggen daar vaak goede argumenten. Verscherp hiermee je pitch (opdracht 6).

Het betekent overigens niet dat je zelf verantwoordelijk bent voor het beëindigen of afbouwen van overbodig geworden producten of diensten. Dit kan een ander team zijn. Als het maar gebeurt. En afstemming is daarbij broodnodig. Het is aan de sturende groep om deze stopactiviteiten te sturen.

- Grijp terug op de tussenproducten in oefeningen 5.1 en 5.2.
- Plaats deze in de tijd in oefening 12.
- Koppel daaraan waar je mee kunt stoppen, als de nieuwe tussenproducten eenmaal goed functioneren.
- Benoem welke obstakels je voorziet bij het vernieuwen en stoppen met bestaande producten of diensten (financiële obstakels, gebrek aan medewerking vanuit de OR, etc).

Oefening 12: Vernieuwen en stoppen



45 minuten

Vernieuwen

Voorbeeldcase
Na 2015 : minder inventariserende gesprekken hulpdiensten.

Tussenproduct A

Tussenproduct B

Tussenproduct C

Tussenproduct ...

Stoppen

Besparing/winst/capaciteit

Besparing/winst/capaciteit

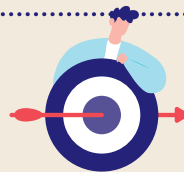
Besparing/winst/capaciteit

Besparing/winst/capaciteit

Voorbeeldcase
2015 Simulator:
vijf grote evenementen met minimaal 10.000 bezoekers.

Voorbeeldcase
2021 Snelle simulator:
what-if-scenario's in maximaal vijf minuten doorrekenen (menigte maximaal 100.000).

Tijd



Wat heb je nu?

Je hebt nu inzicht in de diensten, producten of onderdelen ervan waar de organisatie mee kan stoppen als jouw innovatieve resultaten geïmplementeerd zijn. Dat kan weer een argument opleveren ten gunste van jouw innovatie.

Verwijzingen

- Dany Robberecht en Stijn Smet (2019). Bouwen aan morgen. Een innovatieproces voor ontwikkeling van nieuwe diensten, producten en bedrijfsmodellen in de slimme stad [🔗](#). Den Haag: A&O fonds Gemeenten.
- Datagedreven innovatie in gemeenten. De lessen van 18 dataprojecten [🔗](#) (2021). Den Haag: A&O fonds Gemeenten.



Pagina 8 Deel 1: De basis

- Bouwen aan Morgen, hoofdstuk 3.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.1 en 3.2.

Pagina 12 Opdracht 1

- Datagedreven innovatie in gemeenten, 3.1.

Pagina 14 Opdracht 2

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.7.

Pagina 18 Opdracht 3

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.8 en 3.9.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 5.1.

Pagina 20 Opdracht 4

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.1 en 3.2.

Pagina 23 Opdracht 5

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.10.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, casus Rotteradam Groeit, p. 27.



Pagina 25 Opdracht 6

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.14 en hoofdstuk 5.

Pagina 28 Opdracht 7

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 7.1.

Pagina 29 Deel 2: Risico's

- Bouwen aan Morgen, hoofdstuk 2 en 7.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.6.

Pagina 34 Opdracht 8

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 3.3 en hoofdstuk 7.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.6.

Pagina 37 Opdracht 9

- Bouwen aan Morgen, hoofdstuk 6.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.3.

Pagina 38 Deel 3: Sturing

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 7.3 en 7.4 en hoofdstuk 8.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.5.

Pagina 42 Opdracht 10

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 7.3, 7.4 en 7.5.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 5.1

Pagina 45 Opdracht 11

- Bouwen aan Morgen, hoofdstuk 8.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.5.

Pagina 47 Opdracht 12

- Bouwen aan Morgen, paragraaf 8.4.
- Datagedreven innovatie in gemeenten, paragraaf 3.6.



Colofon

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteurs

Martin Jansen (Mens, Merk & Ruimte)
Joris Krüse (Studio Kidman and Nicholson)

Met dank aan

Roland Geraerts, universitair docent informatica aan de Universiteit Utrecht, mede-oprichter van de start-up Ucrowds
Paulien Otto, beleidsadviseur publieksdienstverlening, gemeente Utrecht
Astrid Brantjes, projectcoördinator publieksdienstverlening, gemeente Utrecht

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Uitgave

A&O fonds Gemeenten, augustus 2022

A&O fonds Gemeenten (Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten) is het fonds voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatieontwikkeling en professionalisering van medewerkers. A&O heeft tot doel Nederlandse gemeenten vitaal en wendbaar te houden, zodat zij optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

Rechten

© 2022 Stichting A&O fonds Gemeenten

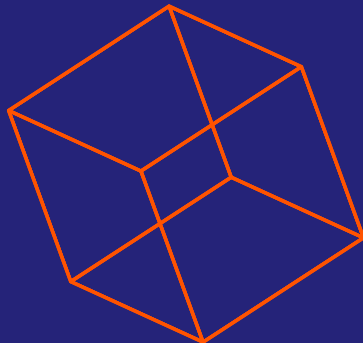
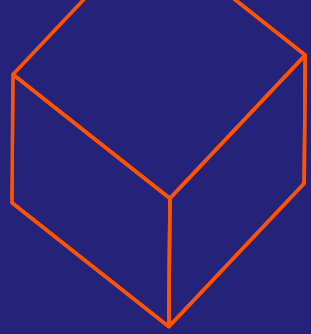
Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van A&O fonds Gemeenten en auteurs. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

augustus 2022



A&O
fonds
Gemeenten