

Innoveren doe je zo

Innovatie Oefenboek



A&O

fonds
Gemeenten



Inleiding

Gemeenten maken in hun werk al decennia lang gebruik van data. Sinds 2013 intensiverde de inzet van data, aangeduid met begrippen als 'datagedreven sturing', 'informatiegericht sturen' of meer neutraal 'datagedreven werken' (dgw). Deze laatste term hanteren we in deze handreiking.

Uit allerlei experimenten werd duidelijk dat er voor lokale overheden waarde zit in data. Om bijvoorbeeld nieuwe inzichten op te doen vanuit zogeheten dashboards. Om voorspellingen te doen en op basis daarvan de inzet van handhavers te bepalen. Of om simulaties te doen, zodat je vooraf kunt bepalen of een bepaalde, vaak dure, ingreep in de openbare ruimte het gewenste effect zal hebben.

Experimenten hebben de afgelopen jaren laten zien dat innovatietrajecten 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 met behulp van data.

Deze handreiking is geschreven vanuit innovatieperspectief en niet zozeer vanuit informatiemanagementperspectief. Datagedreven werken wordt namelijk steeds meer gezien als een innovatie in het openbaar bestuur. Vanuit dit perspectief kan het vruchtbaar zijn om een datagedrevenwerken-traject te benaderen met begrippen en concepten die afkomstig zijn uit de innovatiekunde.

Deze handreiking is deels gebaseerd op het boek *Bouwen aan morgen* dat A&O fonds Gemeenten samen met gemeente Utrecht en Verhaert (Masters in Innovation) in 2019 uitbracht. Daarnaast ontwikkelde A&O fonds Gemeenten samen met VNG Realisatie en Berenschot het *Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente*. Voor wie wil starten met een datagedrevenwerken-traject, is deze handreiking een eerste praktisch hulpmiddel.



Inhoudsopgave

Deel 1: De basis	6
1. Doelen en eindbeeld	8
2. Het verloop in de tijd	11
3. Waardecreatie	14
4. De soort innovatie	16
5. Eindbeeld en tussenproducten	19
6. Scherp pitchen	22
7. De innovatieopdracht	24
Deel 2: Risico's	27
8. De onbekenden eerst	29
9. Een passende rol aannemen	32
Deel 3: Sturing	35
10. Studielogica	37
11. Sturende groep	39
12. Vernieuwen en vernielen	42
Verwijzingen	44
Colofon	45



Aan de slag met deze handreiking

In deze handreiking staan twaalf oefeningen waarmee je je eigen casus kunt analyseren. Dat kun je doen bij de start, bij een mogelijke heroriëntatie van je datagedrevenwerken-traject of ergens onderweg. Je kunt de schema's individueel gebruiken, bijvoorbeeld in je rol als projectleider. Maar krachtiger is het om dit samen met je team te doen, omdat je zo pijlsnel de diverse aspecten van je traject te pakken hebt. In teamverband is je oogst rijker.

Bij elke oefening lichten we toe wat de achtergrond ervan is en waarom dat specifieke onderdeel belangrijk is voor het verloop en het succes van je traject. Daarna leggen we kort uit hoe je de oefening kunt invullen. In elk schema hebben we onderdelen ingevuld uit een fictieve datagedrevenwerken-casus, die door de gehele handreiking meeloopt. De afgebeelde post-its geven voorbeelden en inspiratie voor het invullen van de oefeningen.

De fictieve 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.



Uitleg

In deze handreiking staan oefeningen waarmee je stap voor stap grip krijgt op het maken van iets dat nog niet bestaat. Bij elke oefening geven we ter inspiratie een post-it weer met een voorbeeld voor dat onderdeel. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op de casus over het vervaardigen van simulatiesoftware voor crowdmanagement.



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. Doelen en eindbeeld** 8
Een brede kijk op alle mogelijke doelen en een beeld van vertrekpunt en einde.
- 2. Het verloop in de tijd** 11
Een eerste inventarisatie en ordening van de activiteiten die je wilt of moet gaan uitvoeren.
- 3. Waardecreatie** 14
Een overzicht van positieve en minder positieve effecten, onlosmakelijk verbonden aan je nieuwe oplossing.
- 4. De soort innovatie** 16
Een typering van de innovatie naar soort en graad.
- 5. Eindbeeld en tussenproducten** 19
De weg naar je eindbeeld, met tussenproducten die al waarde toevoegen.
- 6. Scherp pitchen** 22
Een inventarisatie van elementen die belangrijk zijn in je pitch.
- 7. De innovatieopdracht** 24
Een enigszins vastliggende zoekrichting, als noodzakelijk houvast in je ontwikkeltraject.



1. Doelen 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 opperen dat 'besparing' het doel is. Dat maakt je traject kwetsbaar.

Schema's 1 en 2 helpen je om je doelen bij de start breed te inventariseren en de keuze van je einddoel(en) vast te leggen. Je bent nu ook in staat een eindbeeld te formuleren en te visualiseren.

- Formuleer kort en krachtig het concept dat jullie nu hebben. Dat concept zal in de loop van het proces scherper worden en wijzigen. Maar je hebt nu een startpunt.
- Maak – letterlijk – een schets van dit concept in schema 1.
- Geef in schema 2 aan welke voordelen jouw idee heeft voor politiek/bestuur, de ambtelijke organisatie (management en werkvloer) en de maatschappij.
- Kijk dan nog eens naar je concept uit schema 1. Sluit dit aan op je stakeholders? Geef het belang voor stakeholders (partners) ook weer in schema 2.

Schema 1



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.

Voorbeeldcase
Tijdwinst om te beslissen bij incidenten tijdens een evenement.

Ambtelijk

Four horizontal dashed lines for writing.

Voorbeeldcase
Efficiency bij voorbereiding en uitvoering van crowd management

Samenleving

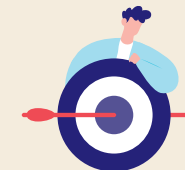
Four horizontal dashed lines for writing.

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

Partners

Four horizontal dashed lines for writing.

Voorbeeldcase
Universiteit: valorisatie van de opbrengst van fundamenteel onderzoek.



Wat heb je nu?
Je hebt nu een brede kijk op alle mogelijke doelen en een eindbeeld.

2.

Het verloop in de tijd

Het is belangrijk om het verloop van je datagedrevenwerken-traject te voorzien omdat het je activiteiten in de tijd structureert. Schema 4 geeft het verloop van je innovatieproces weer in de tijd. Dit start met de ideeënfase, gaat vervolgens naar de ontwikkelfase en ten slotte naar implementatie en opschaling. Die fasering in drieën is meestal wel te herkennen. De totale doorlooptijd kan erg verschillen. Naar Mars gaan vereist een langere ontwikkeltijd dan het neerzetten van een dataplatform.

Optimale innovatiewerking

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/geld.

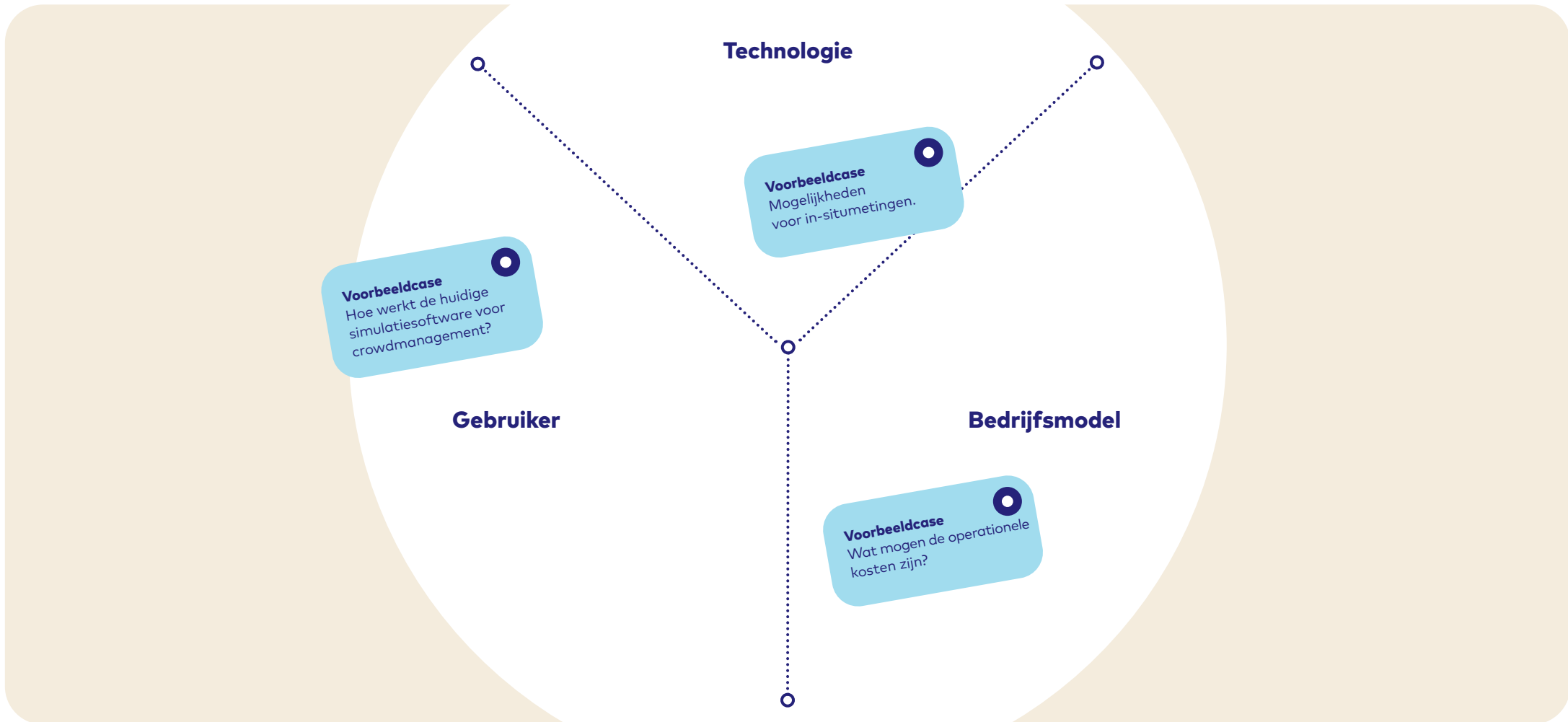
Je werkt dus multidisciplinair vanuit grofweg drie vakgebieden: technologie, gebruikers en economie. Op die manier geef je antwoorden op drie basale vragen. Kunnen we het maken? Kunnen we het gebruiken? Kunnen we het betalen (en hoe)?

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 wilt/moet doen om je innovatie te realiseren.
- Orden deze activiteiten naar de drie invalshoeken (schema 3).
- Breng de activiteiten nu ook onder in de juiste fase (schema 4).

Schema 3





Technologie

Idee vorming

Ontwikkeling

Uitrol opschalen

Voorbeeldcase
Mogelijkheden voor in-situmetingen.

Gebruiker

Voorbeeldcase
Hoe werkt de huidige simulatiesoftware voor crowdmanagement?

Bedrijfsmodel

Voorbeeldcase
Wat mogen de operationele kosten zijn?



Wat heb je nu?

Je hebt nu een eerste inventarisatie en ordening van de activiteiten die je wilt/moet gaan uitvoeren.



3.

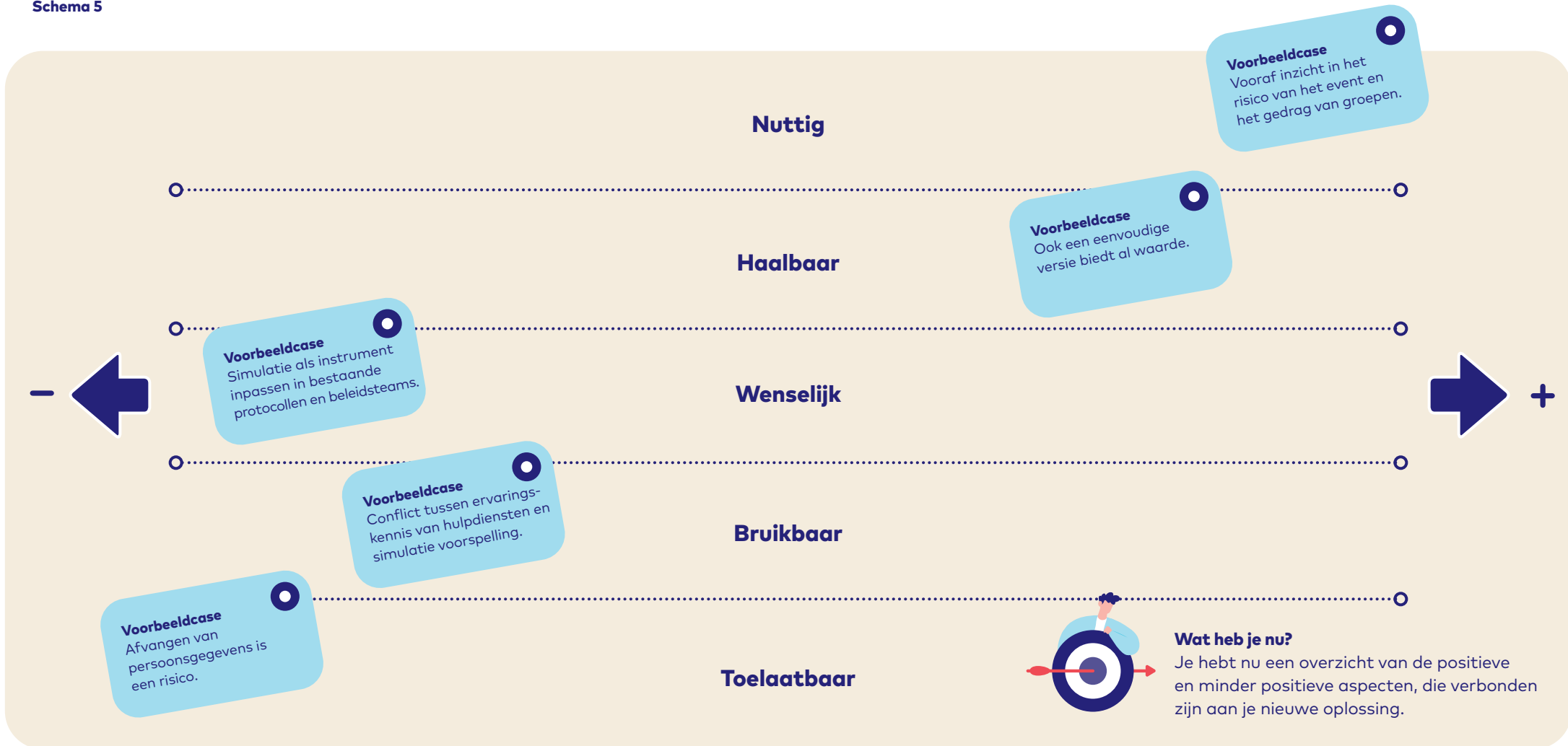
Waardecreatie

Innovatie is *nieuwe waarde creëren*. De indeling in schema 5 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 maatschappij?

- Inventariseer met behulp van de vijf vragen de positieve en minder positieve aspecten die onlosmakelijk met je nieuwe oplossing verbonden zijn.
- Schrijf ze op en deel ze in met behulp van schema 5.
- Bedenk hoe je de negatieve punten in je concept kunt oplossen.

Schema 5



4.

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.

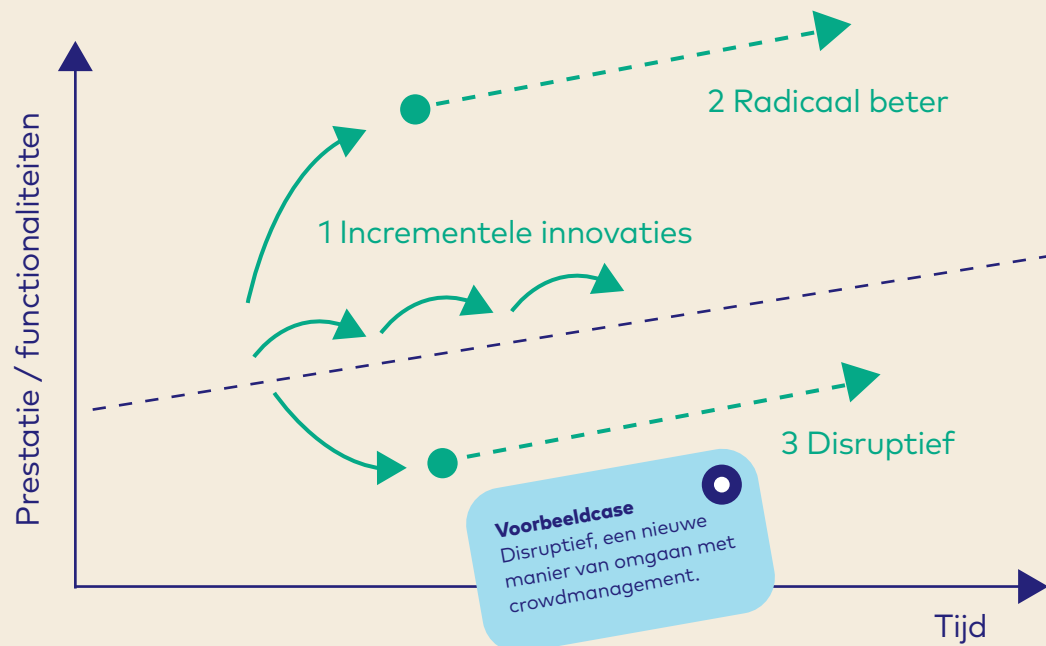
Bij **radicale innovaties** neem je een grote stap in functieverbetering waarmee je een nieuwe standaard zet. Bijvoorbeeld: de efficiency van een straatveegmachine neemt toe van 25 procent van de beschikbare tijd per dag naar 60 procent.

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.

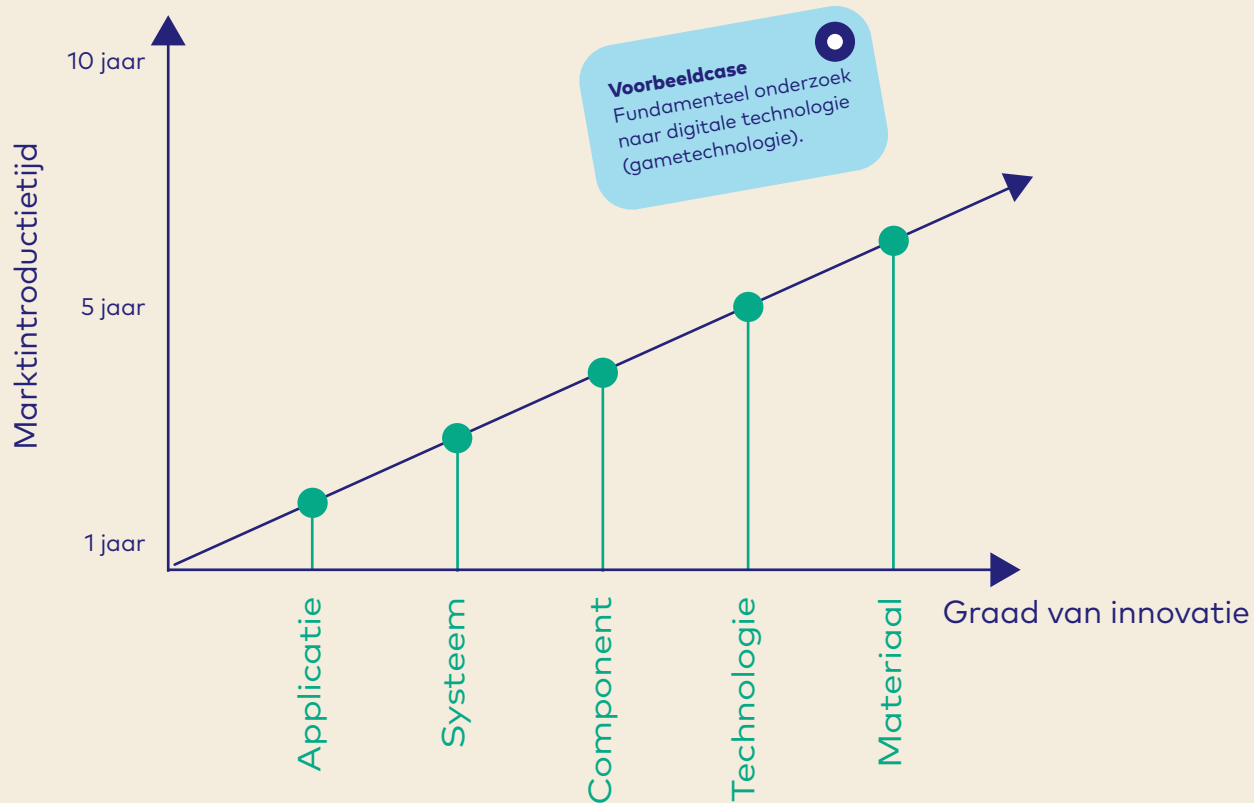
Schema 6 geeft de drie soorten innovaties schematisch weer.

- Geef aan de hand van schema 6 aan welke soort innovatie jullie nastreven en leg uit waarom.
- Toets dat in je team en bij je stakeholders.
- Schat de innovatiegraad in aan de hand van schema 7.
- Toets dat in je team en bij je stakeholders.

Schema 6 (bron: Bouwen aan morgen)



Handwriting practice area with 10 horizontal dashed lines.



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 schema 7, hoe langer de ontwikkeltijd en hoe hoger de ontwikkelkosten. Bij lange doorlooptijden kun je tussentijds al waarde creëren door deeloplossingen te lanceren.



Wat heb je nu?

Je kunt nu je innovatie typeren naar soort en graad. Dat kan inzicht bieden in de eventuele spanning die er ontstaat met bijvoorbeeld je budget of je tijdshorizon.



5.

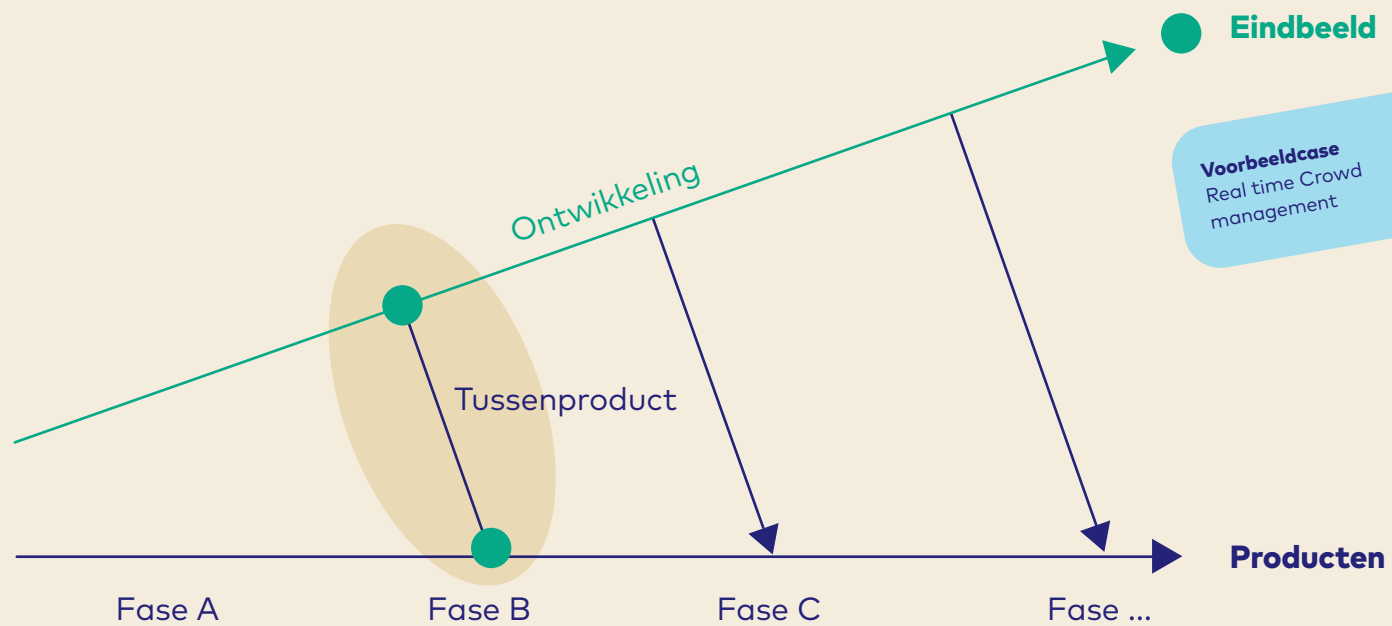
Eindbeeld en tussenproducten

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 schema 8 zien we dat aan het eindbeeld van een simulatie-instrument voor realtime crowdmanagement zeker vier tussenproducten voorafgingen, die op zichzelf al waardevol waren.

- Kun je tussenproducten onderscheiden op weg naar je eindbeeld?
- Zo ja, omschrijf de tussenproducten van jullie dienst of product in schema 9.

Schema 8 (bron: Bouwen aan morgen)



Fase A

Fase B

Fase C

Fase ...

Blank lined area for notes in Fase A.

Blank lined area for notes in Fase B.

Blank lined area for notes in Fase C.

Blank lined area for notes in Fase ...

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

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

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

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



Wat heb je nu?

Je hebt een ruwe roadmap beschreven, met naar de praktijk vertaalde 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?

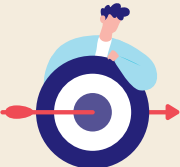
Voordelen: Welke voordelen en/of oplossingen bied je?

Alternatief: Welke alternatieve benaderingen zijn er? Waarom is jullie benadering beter?

- Beschrijf in schema 10 bondig de grote lijnen van jouw innovatietraject volgens de BAVA-methode en spreek ze eens hardop uit.
- Maak met de elementen die je benoemd hebt een pitch van zo'n 1-3 minuten en spreek deze eens hardop uit.

Schema 10

<p>Voorbeeldcase Weten wat de evacuatie tijd is in een gebouw.</p>	<p>Behoefte Welke behoeften – en van wie – wil je met je innovatie oplossen?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Voorbeeldcase Digital twin van de stad maken.</p>
<p>Voorbeeldcase Snelle leercurve van adviseurs met de plug and play software.</p>	<p>Voordelen Welke voordelen en/of oplossingen bied je?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Aanpak Op welke manier benader je het probleem/de oplossing?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Voorbeeldcase Software is offline te gebruiken en niet afhankelijk van verbindingen.</p>	<p>Wat heb je nu? Je hebt nu de elementen verzameld die belangrijk zijn in je pitch en waarmee je structuur kunt aanbrengen. Als je je pitch hebt samengesteld kun je gaan oefenen.</p>	<p>Voorbeeldcase Ervaringskennis hulpdiensten inzetten volstaat.</p>





7. De innovatie- opdracht

Een briefing verheldert de relatie tussen (interne) opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtgevers zijn vaak erg algemeen in hun opdrachtverlening. Dat vraagt dan om verheldering en aanscherping. Door al het voorgaande werk ben je nu in staat een basale briefing op te stellen en die met je opdrachtgever te bespreken. Gebruik daarvoor de schema's 11 en 12.

- Benoem in schema 11 de opdrachtgevers van je traject en geef een korte beschrijving.
- Beschrijf in schema 12 wat er hoe, waarom en wanneer gedaan wordt.
- Voeg eventueel onderdelen toe naar eigen behoefte.

Schema 11

Wie zijn de opdrachtgevers van dit traject?



Voorbeeldcase Bestuurder

Voorbeeldcase Eventmanager openbare ruimte.

Five large white rounded rectangular boxes with horizontal dashed lines for writing, arranged in two rows of three and two.



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.

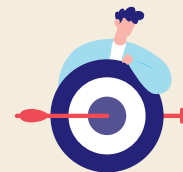
Wanneer

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 een duidelijke opdracht waarmee je zoekrichting enigszins vastligt. Dat kan aanvoelen als een beperking en dat is het ook. Een broodnodige beperking.



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.



Deel 2: Risico's

- | | |
|--|-----------|
| 8. De onbekenden eerst | 29 |
| Een inventarisatie van inhoudelijke risico's en onbekenden. | |
| 9. Een passende rol aannemen | 32 |
| 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? | |

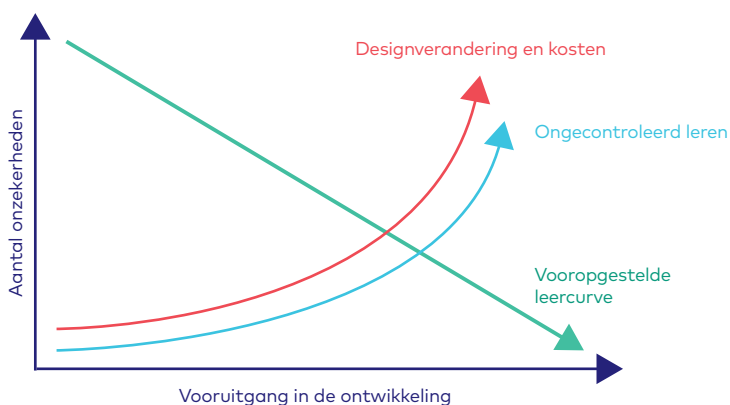
8.

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.

Schema 12 (bron: Bouwen aan morgen)



- Benoem in schema 13 de inhoudelijke zaken waarvan je nu nog niet weet hoe je ze moet oplossen.
- Orden deze zaken in schema 14 naar de mate van onzekerheid en impact.

Schema 13

Technologie

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

Voorbeeldcase
Onderzoek algoritmen
crowd behaviour.

Gebruiker

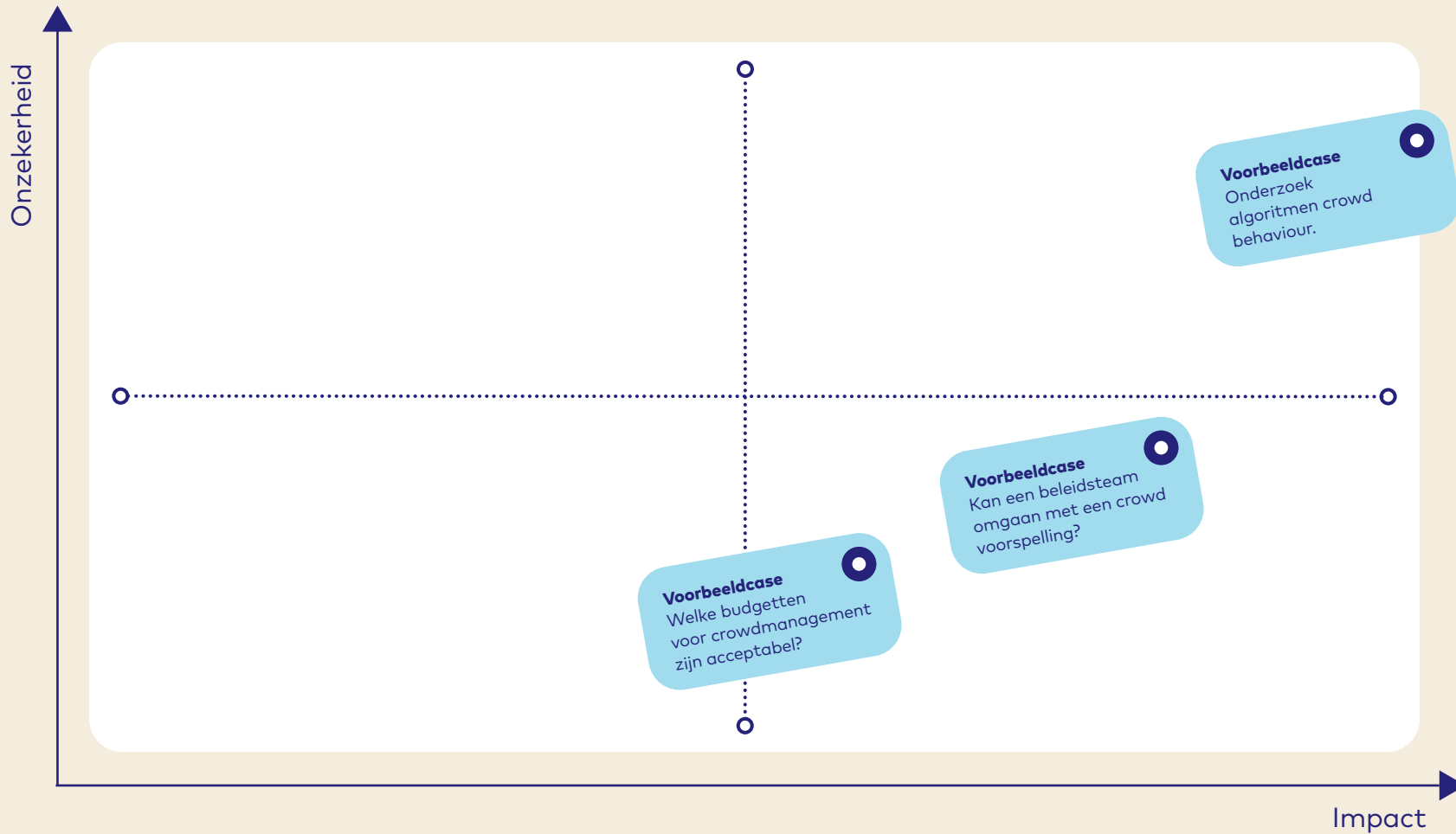
Blank writing area for 'Gebruiker' with horizontal dashed lines.

Voorbeeldcase
Kan een beleidsteam
omgaan met een crowd
voorspelling?

Bedrijfsmodel

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

Voorbeeldcase
Welke budgetten
voor crowdmanagement
zijn acceptabel?



Wat heb je nu?

Je hebt nu een inventarisatie van inhoudelijke risico's en *onbekenden*; rechtsboven in schema 14 staan de zaken die je als eerste aan moet pakken.

9.

Een 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 het traject komen kijken en omschrijf deze issues/uitdagingen.
- Orden deze naar hoofdgebieden, zie schema 15.
- Positioneer de issues/uitdagingen met behulp van schema 16 en schat de kans in dat deze issues zullen optreden en de impact die ze kunnen hebben.
- Beoordeel op basis daarvan de rol die je zou moeten innemen.

Schema 15

Maatschappelijk of in het publiek domein

Voorbeeldcase
Regelgeving voor de inzet van modellen en simulaties.

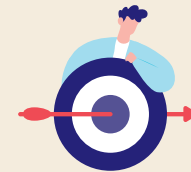
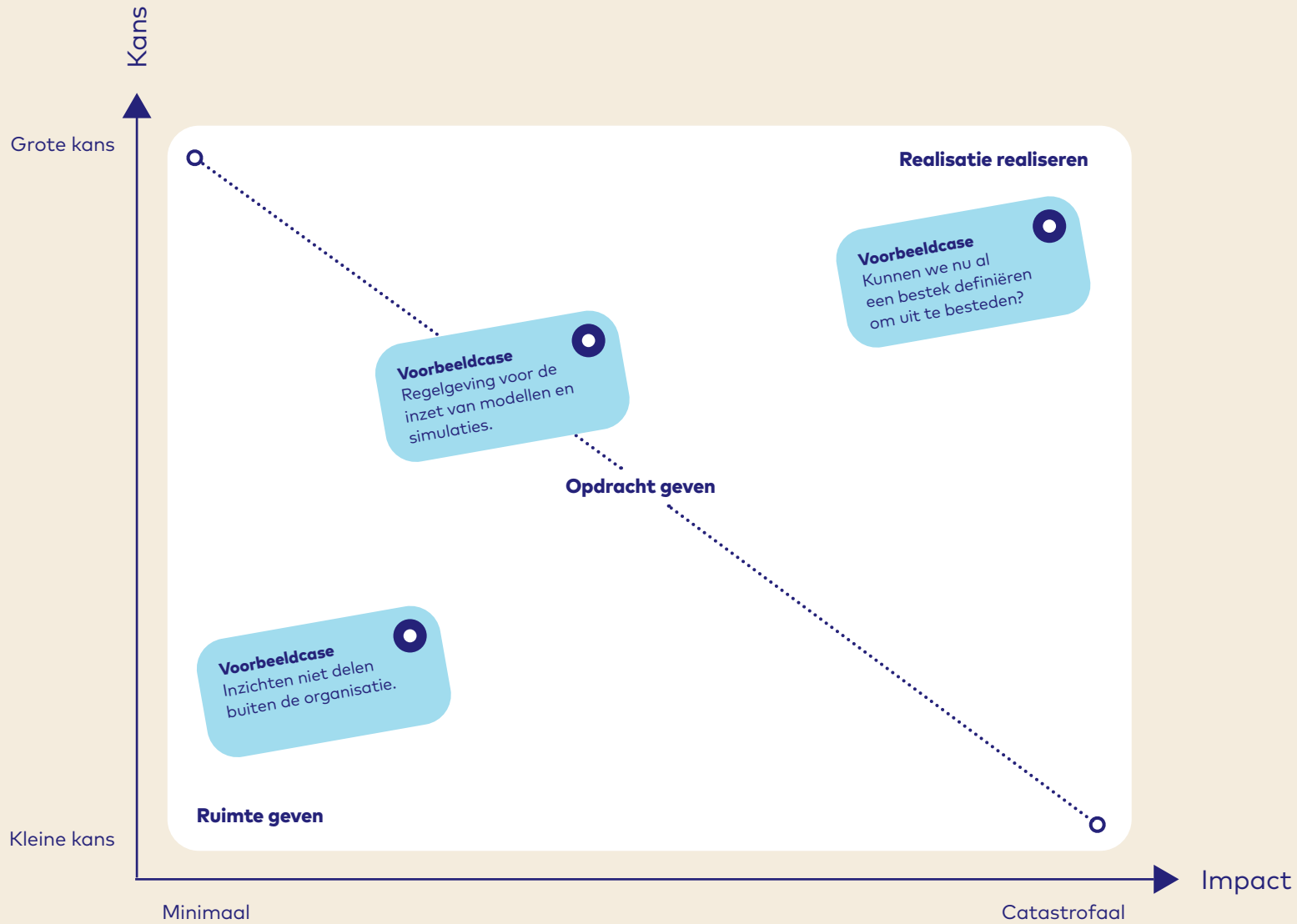
Strategisch in de organisatie

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* uit de context van je traject. Daarmee kun je bepalen welke rol je het beste zou kunnen aannemen en/of met welke partij je kunt gaan samenwerken.



Deel 3: Sturing

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

Om 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 | 37 |
| Inzicht in wat je eerst moet doen en wat later;
de basis van je projectplan. | |
| 11. Sturende groep | 39 |
| Een expliciet beeld van de manier waarop je de sturing
van je traject wilt regelen. | |
| 12. Vernieuwen en vernielen | 42 |
| Een overzicht van de activiteiten waarmee de organisatie
kan stoppen als jouw innovatie eenmaal succesvol geïmplementeerd is. | |

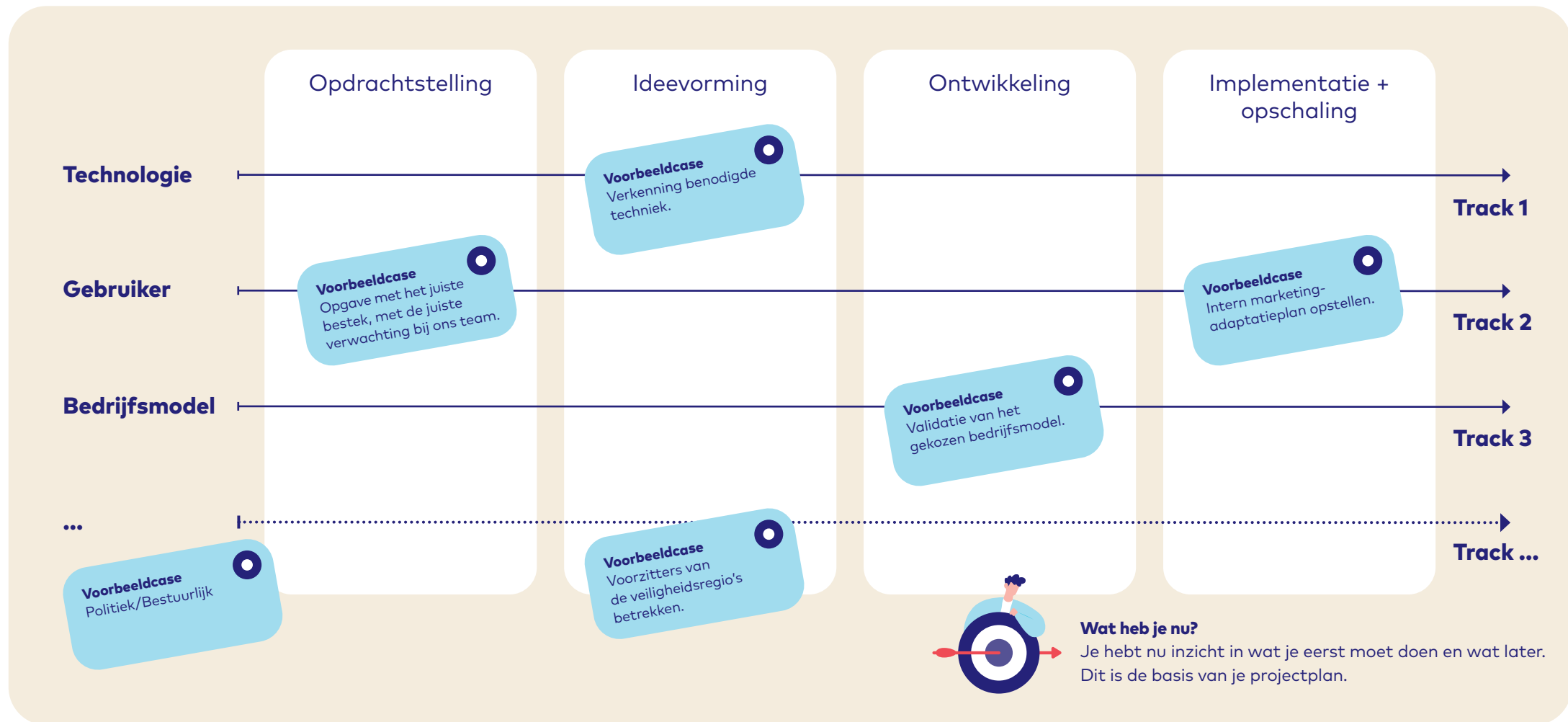


10. Studielogica

In de hoofdstukken 8 en 9 heb je de risico's van je traject geïnteriseerd 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.

- Definieer de thematische *tracks* (zie schema 17).
- Benoem de werkpakketten en verdeel ze over de tracks, per fase (zie ook de post-its in schema 17).
- NB: Sommige werkpakketten kunnen in meerdere fasen terugkomen.

Schema 17



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 schema 3). Het team pitcht bij de sturende groep en vraagt middelen voor de volgende fase.

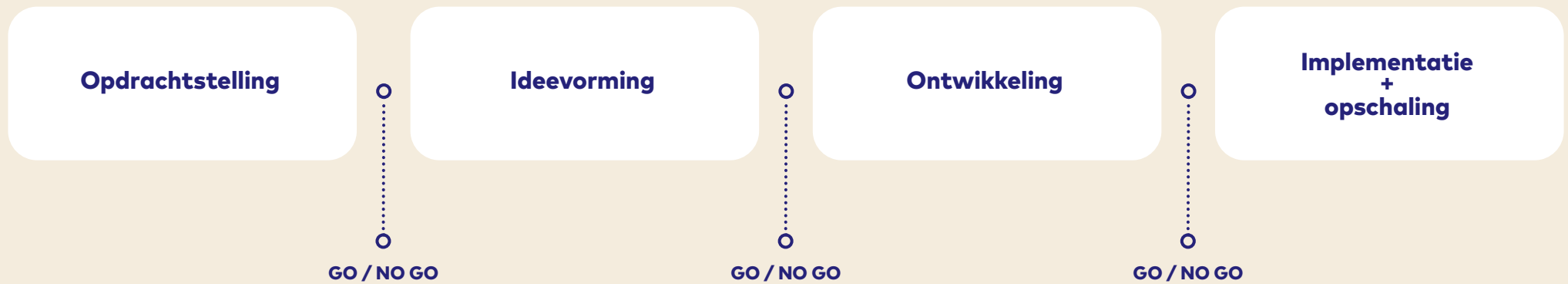
De sturende groep heeft nu vier draaiknoppen:

- 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*.

- Bepaal je GO/NO GO-momenten (zie schema 18).
- Omschrijf in schema 19 wie je in de groep wilt om samen de GO/NO GO-momenten te bepalen.

Schema 18



Voorbeeldcase

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

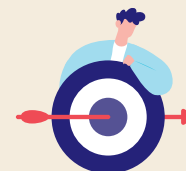


Dit zijn de mensen die verantwoordelijkheid dragen voor dit traject.



Samenstelling

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



Wat heb je nu?

Je hebt nu een expliciet beeld van hoe en met wie 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 ook vernielen inhoudt. 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.

Het betekent overigens niet dat je zelf verantwoordelijk bent voor het beëindigen of afbouwen van overtollige producten of diensten. Dit kan een ander team zijn. Als het maar gebeurt. En afstemming is daarbij broodnodig.

- Maak een opsomming van nieuwe (tussentijdse) producten en diensten en van oude producten en diensten die gestopt kunnen worden. Probeer de balans te bewaren in de tijd tussen vernieuwen en vernielen (zie schema 20).
- Geef inzicht in obstakels die zich kunnen voordoen bij het vernieuwen en het stoppen met producten of diensten (bijvoorbeeld financiële obstakels, gebrek aan medewerking, et cetera).

Schema 20





Verwijzingen

A&O fonds Gemeenten

A&O fonds Gemeenten bracht in 2019 samen met gemeente Utrecht en Verhaert (Masters in Innovation) het boek *Bouwen aan morgen* uit, met achtergronden over het innovatieproces, zoveel mogelijk geënt op de publieke sector.

Zie: www.aeno.nl/uploads/AO-Bouwen_aan_morgen_AOfondsGemeenten-2019.pdf

Begin 2020 bracht A&O fonds Gemeenten samen met VNG Realisatie en Berenschot het *Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente* uit, te vinden op www.aeno.nl/a-o-fonds-ontwikkelt-model-datagedreven-gemeente

De thema's 'veranderen en leren' en 'mens en organisatie' uit dit model worden in deze handreiking uitgewerkt.



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

Coördinatie

Renz Davits

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Uitgave

A&O fonds Gemeenten, januari 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

januari 2022

