



Rijksoverheid

Innoveren met Impact (StIP)



Stappenplan Innovatieprojecten (StIP)

Dit stappenplan is ontwikkeld door:

Innoveren met Impact - een thema van de Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie (Rijksorganisatie ODI).

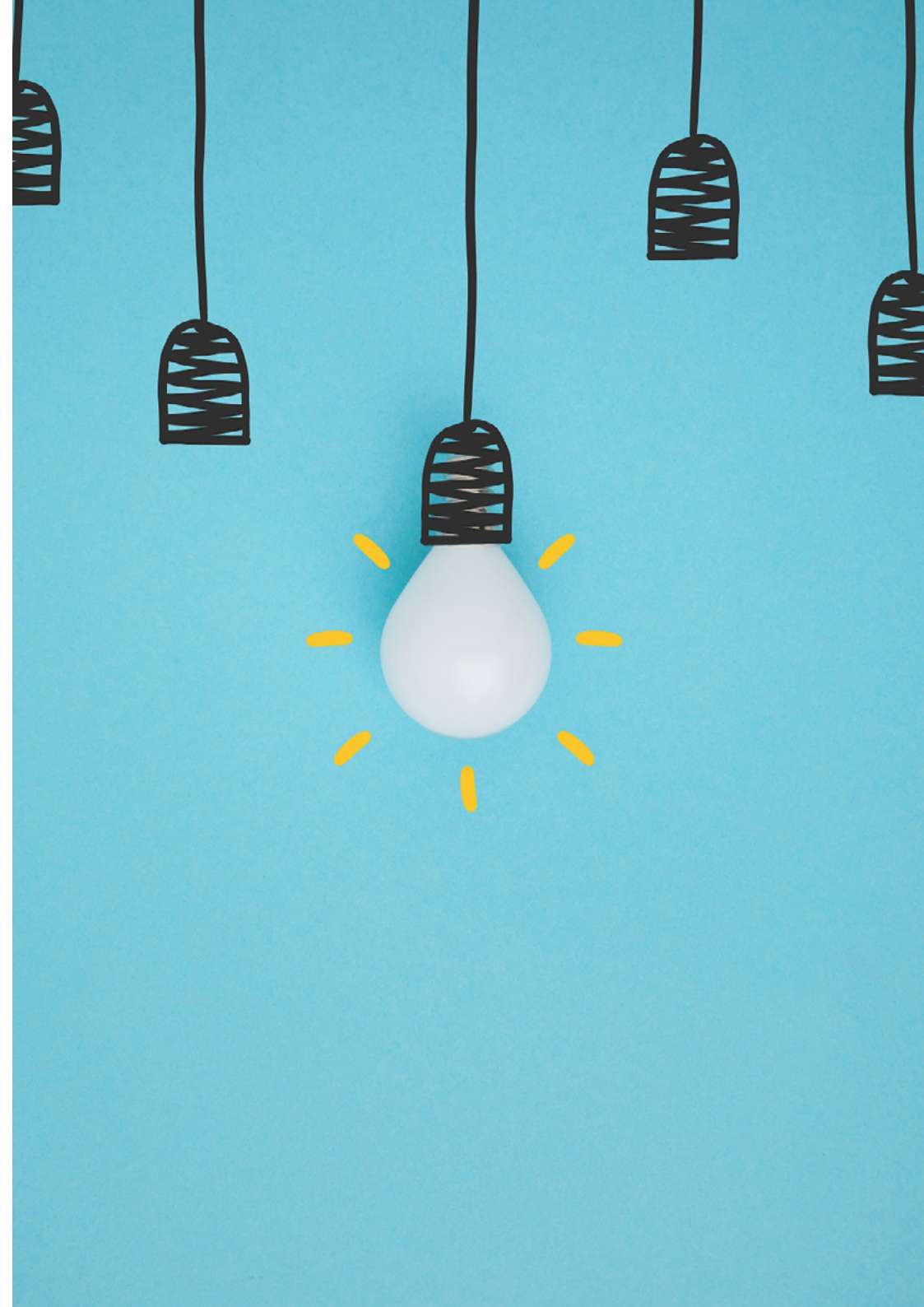
De tools die horen bij de StIP-aanpak zijn *open source*. Rijksorganisatie ODI heeft als doel de opgebouwde kennis en kunde rond innovatiemanagement zo breed mogelijk te delen onder [voorwaarden van Creative Commons 4.0](#). Hierin staat dat je verplicht bent de bron te vermelden en aan te geven waar je eventueel aanpassingen hebt gedaan.

Auteurs:

Drs. Diederik J. van Leeuwen, programma / interim directeur, I-Interim Rijk
L. Hörnig, programma manager Innovatie, I-Interim Rijk

Inhoud

Inleiding	1
Zó werkt innoveren met StIP	2
De rolverdeling in een innovatieteam	3
Negen StIP principes	3
Wanneer is een innovatie geslaagd?	5
FASE 1 EXPLOREREN	7
Hoe maak je 'problemen' concreet met Design Thinking?	8
Stap 1: Begrijpen	10
Stap 2: Zoeken en Adapteren	12
Stap 3: Ideevorming	15
Stap 4: Prototyping	17
Stap 5: Valideren	19
Uitkomst fase 1 Exploreren: een kansrijke oplossing	20
FASE 2 EXPERIMENTEREN	21
Experimenteren in het kort	22
Stap 1: Planning	24
Stap 2: Build - Measure - Learn	25
Stap 3: Business case bouwen	27
Stap 4: Overdragen	27
Uitkomst fase 2 Experimenteren: een gevalideerd concept	28
FASE 3 Implementeren	29
Hoe meet je succes(en)?	32
Vijf smaken in opschalen	33
Een strategie kiezen	34
Aandachtspunten bij scaling out	35
Aandachtspunten bij scaling in	36
Overige scaling-strategieën	37
Welkom op je innovatie(management)reis	38
Innoveren met Impact	39



Inleiding

Zoek je naar een kant-en-klare methode voor innoveren in overheidscontext? Zoek dan niet verder, die vind je niet. Dat kan elke rijksprofessional of -organisatie die bezig is met innovatie je vertellen. Wie begint met innoveren loopt tegen tal van vragen aan: Waar te beginnen? Wat is het doel? Wie hebben belang bij deze innovatie? Hoe zorg ik voor draagvlak? De kans is groot dat een of meer van deze vragen zorgen dat je dit document leest. Daarom heeft Innoveren met Impact het Stappenplan Innovatieprojecten (StIP) ontwikkeld.

Wat is StIP?

StIP is een praktische gids voor het managen van innovatieprojecten en -processen. Dit document is gebaseerd op management theorieën en praktijkervaringen van een brede groep innovatie-professionals. Voor succesvol innoveren in overheidscontext heb je een afgewogen mix van methodieken nodig, een kapstok. Daarnaast heb je een goede landingsplek nodig binnen de organisatie en doorlopende aandacht voor vernieuwing. Daar is innovatiemanagement voor nodig*. Maar, laten we bij het begin beginnen. Innovatie start vaak bij het zoeken naar een creatieve oplossing voor een 'uitdaging'. Wil je echter tot concrete resultaten komen, dan moet je daarop sturen. Daar komt dit stappenplan bij van pas. Je vindt hierin van alles dat je nodig hebt voor het uitvoeren van een succesvolle en duurzame innovatie: verdiepende kennis, inspirerende inzichten. Bij dit plan hoort de Innovatietoolkit. Daarin vind je praktische tools die van pas komen bij innovatiemanagement; voor het zelf ontwikkelen van een innovatie, innovatiegericht inkopen en meer.

Waarom StIP?

Rijksprofessionals en -organisaties zoeken vaak naar dé perfecte methode om innovatie-vraagstukken op te lossen. Helaas zijn innovatiemodellen en -methoden van andere organisaties vaak niet een-op-een toepasbaar. Laat staan dat ze het gewenste resultaat opleveren. Hierdoor blijven we, ondanks de noodzaak van innovatie, vaak op dezelfde manier werken. En dat is vaak niet het enige: innovatie werkt voor elke organisatie anders. Innoveren in overheidscontext vraagt om maatwerk, en vaak een flinke uitdaging. Toch blijft het van het grootste belang dat wij – als overheid en rijksprofessionals – blijven innoveren. Alleen met een open blik en flexibele houding kunnen we maatschappelijke vraagstukken en snelle technologische ontwikkelingen het hoofd bieden.

Voor wie is dit stappenplan?

StIP is er voor rijksprofessionals die werk willen maken van innovatiemanagement. Dit stappenplan helpt je op een gestructureerde, goed doordachte manier een succes maken van innovatieprojecten.

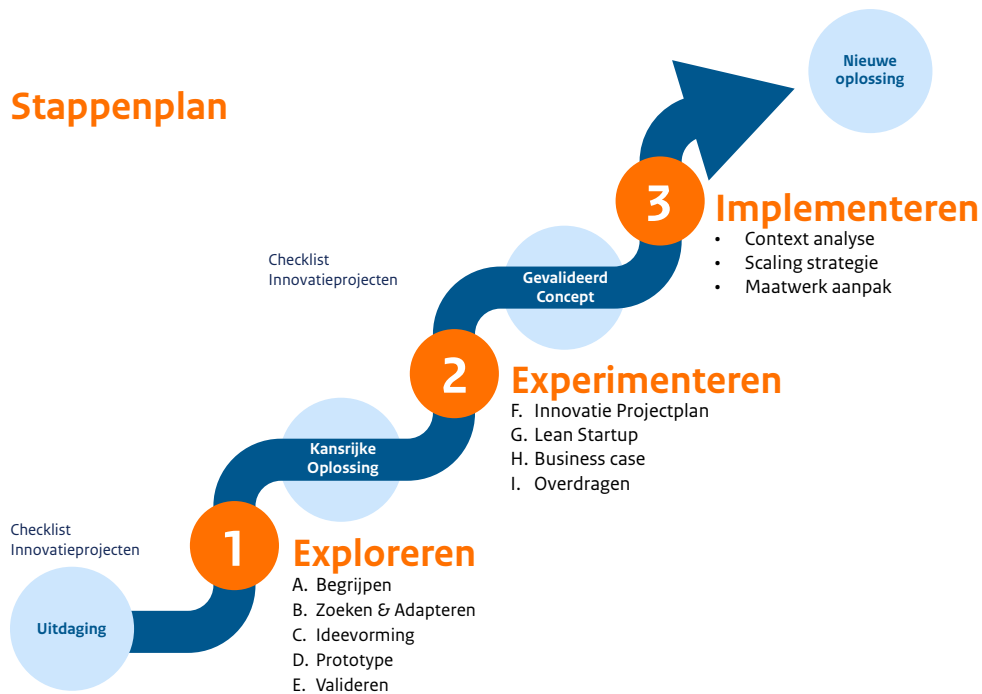
**Meer weten over innovatiemanagement? Kijk op de website van [Innoveren met Impact](#).*



Zó werkt innoveren met StIP

StIP onderscheidt drie fases in innovatieprojecten: exploreren, experimenteren en implementeren. De fases Exploreren en Experimenteren kun je vrij eenvoudig gestructureerd doorlopen. Dat hoeft niet per sé in een vaste volgorde, maar alle onderdelen van de fasen moeten wel aan bod komen. Bij implementatie zijn de omgeving waarbinnen je innoveert, de innovatiedoelstellingen en het volwassenheidsniveau van het innovatiemanagement erg belangrijk voor een succesvolle uitrol.

Stappenplan



In dit stappenplan richten we ons vooral op de processen die vaak nog niet aanwezig zijn in organisaties. Door deze generiek te beschrijven worden ze op verschillende plekken binnen de Rijksoverheid inzetbaar. Voor uitvoering raden we een systemische vorm van innovatiemanagement aan, met op elkaar afgestemde werkprocessen om het innovatief vermogen van de organisatie te vergroten.

Je kunt dit stappenplan op vier manieren gebruiken:

1. Je start met de basis

In dit document beschrijven we in het kort de basis en het theoretisch kader rondom innoveren. Denk aan: definities, principes, ethische thema's en een beschrijving van wanneer een innovatie geslaagd is.

2. Je pakt het op tijdens het proces

Maak je deel uit van een innovatie-projectteam en wil je weten hoe je een project verder brengt? Dan begin je met lezen bij het hoofdstuk Proces & Stappen. Hier vind je de stappen die horen bij de fases Exploreren en Experimenteren.

3. Je kiest een tool

In de Innovatietoolkit vind je allerlei tools voor innovatieprojecten en -processen. Denk aan tools voor een projectplan, Customer Journey of Design Thinking sessies en meer.

4. Je implementeert de strategie

Je analyseert de situatie waarbinnen de oplossing moet landen aan de hand van verschillende opschalingsmethodieken. Deze worden in het derde deel behandeld.

Voor dit document geldt dat je het naar eigen inzicht gebruikt. Innoveren met StIP is geen in steen gebeitelde formule voor innoveren in overheidscontext. Het is een verzameling van bewezen methoden en technieken waarmee je snel en effectief kunt innoveren. Gebruik hem als gids voor het uitstippelen van je eigen innovatieroute.

De rolverdeling in een innovatieteam

Innovatieprojecten kennen verschillende rollen, hieronder worden de belangrijkste drie benoemd:



De ontwikkelaar:

- heeft ondernemingszin en doorzettingsvermogen.
- is gericht op de dienstverlening ('business') en de toegevoegde waarde voor de eindgebruiker.
- werkt kort-cyclisch en kan productief falen.
- weet goed wat er binnen de eigen organisatie, Rijksbreed en in de markt te halen valt en kan een relevante bijdrage leveren aan de 'make or buy' besluitvorming.



De innovatieprojectleider:

- neemt eigenaarschap over in de experimentatiefase en kan een gevalideerd concept vertalen naar de dagelijkse praktijk.
- staat open voor verbetering, maar werkt proactief aan de uitvoerbaarheid van de innovatie.
- managet budget, planning en onzekerheden rondom de innovatie.



De opdrachtgever:

- stelt (gefaseerd) budget beschikbaar.
- zorgt voor inbedding in de organisatie en verbinding met strategische doelen.
- neemt verantwoordelijkheid voor de invulling van de randvoorwaarden voor het succesvol uitvoeren van de innovatie.
- stelt inspirerende doelen, en kan een project stopzetten als het succes niet bewezen kan worden.
- zorgt in de context van innovatiemanagement voor cultuurverandering binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door de perceptie rondom falen aan te pakken.

Negen StIP principes

Het Stappenplan Innovatieprojecten gaat uit van het toepassen van een negental principes:

1. Stel de eindgebruiker(s) centraal

Het ontwerpen van een nieuw product of nieuwe dienst gaat altijd uit van de toegevoegde waarde voor de gebruikers. StIP stelt in alle processen en tools de eindgebruiker centraal. Soms heeft jouw oplossing meerdere eindgebruikers. Bijvoorbeeld overheidscollega's, burgers of een combinatie van beide. Zorg dat je voor je aan je project begint scherp hebt wie je oplossing gaan gebruiken. Maak daarbij altijd onderscheid tussen eindgebruikers en belanghebbenden, en betrek ze vanaf het begin bij de ontwikkeling van jouw idee. Dat is belangrijk om de juiste input voor de uitwerking te krijgen. Voor de acceptatie en implementatie van de oplossing speelt deze betrokkenheid een cruciale rol.

2. Werk samen

Vaak geldt: alleen ga je sneller, samen kom je verder. Maar, samenwerken is niet altijd eenvoudig. Het kost tijd en soms moet je compromissen sluiten. Toch is het van essentieel belang om te kunnen vaststellen welke samenwerkingen belangrijk zijn voor het slagen van jouw project. Daar hoort bij dat je de toegevoegde waarde van de samenwerking goed kunt uitleggen aan je partner. Wees open en deel je bevindingen met partijen die aan dezelfde oplossingen werken. Kijk goed om je heen wat anderen doen en welke oplossingen er al beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld in het bedrijfsleven en de wetenschap, zowel in het binnen- als buitenland.

3. Blijf probleemgericht

Blijf scherp op welk probleem je wilt oplossen. En luister goed naar wat je eindgebruikers echt nodig hebben. Innovatie zonder focus op de oplossing heeft weinig kans van slagen.

4. Wees bestuurlijk sensitief

Innovatieprojecten ontstaan vaak in informeel verband. Om erachter te komen of je eerste ideeën houtsnijden hoeft je nog geen grote beslisstructuren op te zetten. Toch loop je al snel tegen de bestuurlijke kant van je initiatief aan. Je hebt een langetermijnvisie nodig en inzicht in het doel waar jouw innovatieproject aan kan bijdragen. Daarnaast is het belangrijk dat het management voldoende ruimte geeft aan teams om innovaties te laten groeien en te leren van

experimenten. Een visionair project kun je wellicht beter buiten de organisatie ontplooiën, bijvoorbeeld in een eigen lab of een publiek/private samenwerking. Een grootschalig initiatief kan baat hebben bij een bescheiden start, maar dat moet geen excuus zijn om aan het grote doel voorbij te gaan.

5. Richt je op bewijsvoering

Bouwen aan een nieuwe oplossing gaat samen met onzekerheid; je weet nooit 100 procent zeker of je oplossing past bij het probleem. Richt je vanaf het begin van je project zoveel mogelijk op het vinden van toepasbaar, uitvoerbaar bewijs (doelen, metrics, KPI's). Kijk ook wie er, naast je eigen organisatie, nog meer kan profiteren van je oplossing. Wees transparant en eerlijk over je resultaten, ook als die minder positief zijn dan verwacht.

6. Onderken het systeem

Het publieke domein is een complexe omgeving. Diverse systemen, spelers en variabelen zijn van invloed op de uitkomst van je initiatieven. Een systeembril helpt je deze omgeving beter begrijpen en te onderkennen welke actoren belangrijk zijn voor de interventies die je wilt ondernemen. Impactvol innoveren binnen de Rijksoverheid vergt een lange adem, zeker als innovaties van invloed zijn op primaire beleids- en uitvoeringsprocessen.

7. Bouw een (maatschappelijke) *business case*

Met een valide, nieuwe oplossing voor een bestaand probleem ben je er nog niet. Voor het slagen van je innovatie speelt de *business case* - een afweging van kosten en baten - een belangrijke rol. Hieronder vallen, naast financiële, kwalitatieve baten. Deze kunnen ook buiten je eigen afdeling of organisatie vallen, het is dus van groot belang dat je de *business case* met een brede blik bekijkt.

8. Innoveer ethisch verantwoord

Wie in overheidscontext innoveert moet verantwoorde, ethische keuzes maken. Hiervoor houdt de overheid zeven kernprincipes aan:

1. Zet publieke waarden centraal.
2. Betrek burgers en andere belanghebbenden.
3. Zorg dat je relevante wet- en regelgeving respecteert.
4. Let op de veiligheid van technologie.
5. Gebruik goede kwaliteit data, algoritmes en analysemethoden.
6. Wees transparant en leg verantwoording af.
7. Monitor, evalueer en stel bij.

In de Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken vind je alles dat je nodig hebt voor ethisch verantwoord innoveren. Per principe krijg je een aantal concrete adviezen, elk voorzien van verwijzingen naar handige tools (hulpmiddelen, handreikingen, richtlijnen en voorbeelden).

[Bekijk de Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie online.>](#)

9. Ontwikkel (maatschappelijk) verantwoord

Maatschappelijk verantwoord ontwikkelen bestrijkt een breed palet aan verantwoordelijkheden en kernwaarden waar we als overheid voor staan. Van duurzaamheid tot diversiteit en inclusie. Vraag welke richtlijnen jouw organisatie hiervoor hanteert. Op de website van PIANOo staan de uitgangspunten uit het manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en hoe je deze kunt toepassen binnen jouw project.

[Bekijk de website van PIANOo.>](#)

Wanneer is een innovatie geslaagd?

Een innovatieproject kan, simpel gezegd, twee uitkomsten hebben. Het slaagt, of niet. Maar hoe bepaal je of een innovatie gelukt is?

Geslaagd

Een innovatie kan op twee manieren geslaagd zijn:

1. Je hebt via een experiment aangetoond dat je oplossing werkt en deze kan direct worden ingezet. Top! Je hebt bijgedragen aan een prestatieverbetering van de Rijksoverheid.
2. Je hebt een succesvol experiment gedraaid, maar de oplossing is (nog) niet klaar voor inzet. Toch kun je dit zien als een geslaagde innovatie. Met deze potentiële oplossing heb je een meetbare, vergelijkbare verbetering laten zien ten opzichte van de huidige praktijk. Verspreid deze kennis, anderen kunnen ervan leren. En wellicht komt deze oplossing later wel volledig tot zijn recht.

Niet geslaagd

Een innovatie is niet geslaagd als je niet objectief kunt aantonen dat de eindgebruikers je oplossing een verbetering vinden ten opzichte van wat ze gewend zijn. Dan kun je twee dingen doen:

1. Je deelt het bewijs van het experiment en je bevindingen in een leersysteem van je organisatie en, zo mogelijk, bij innovatieplatforms en -netwerken rondom het onderzochte onderwerp. Zo kunnen anderen lering trekken uit je experiment en voorkom je dat hetzelfde experiment nog eens wordt uitgevoerd. In dit geval is er sprake van een waardevolle lesson learned.
2. Je deelt de uitkomsten en geleerde lessen van het experiment niet. Dan kan het gebeuren dat anderen hetzelfde experiment herhalen én zien mislukken. In dit geval leidt het experiment niet tot deling van inzichten en is de bijdrage aan toekomstige onderzoeken zeer beperkt.

Pivoteren

Stel dat je innovatie niet geslaagd is. Hoe maak je het geleerde toch inzetbaar? Dat kan soms door te pivoteren; door de oplossing vanuit een totaal ander perspectief te bekijken, bijvoorbeeld door de doelgroep van de oplossing te veranderen. Een communicatietool die een burger maar één of twee keer in het leven gebruikt, bijvoorbeeld voor het aanvragen van ondertrouw, kan in gebruik te ingewikkeld zijn. Maar voor een ambtenaar die hem tientallen keren per jaar gebruikt kan hij wel handig zijn. Met enige aanpassingen kan de oplossing dan worden overgedragen naar een andere Rijksorganisatie.

Klaar om te innoveren?

In de voorbereiding van je innovatieproject is een belangrijke rol weggelegd voor de opdrachtgever. Je hebt een heldere opgave nodig waarin ruimte is voor nieuwe ideeën. In dit stadium is het van belang dat de opdrachtgever en innovatieprojectleider hetzelfde idee hebben over wat voor type innovatieproject het is. Wordt er echt iets nieuws ontwikkeld, ingekocht of gecombineerd met bestaande diensten? Of is er sprake van een verbetering van een bestaande toepassing? En is het nieuw voor de organisatie of eerder al elders (binnen de overheid) toegepast? Het type innovatie bepaalt voor een groot deel de aanpak, dus besteed hier vooraf de benodigde aandacht aan. En leg dit vast voor je opdrachtgever en team.

Gaat het alleen om een kleine vernieuwing en blijf je grotendeels op dezelfde manier werken, dan is er sprake van optimaliseren in plaats van innoveren en voldoet waarschijnlijk een conventionele projectaanpak. Hierbij kunnen de tools uit de Innovatietoolkit overigens ook goed ingezet worden.

Innovatieproject Tool

In de Innovatieproject Tool vind je de belangrijkste succesvoorwaarden voor het uitvoeren van een innovatieproject. De tool helpt bij het inventariseren voor en plannen van je project. Je kunt hem als checklist gebruiken om te zien of je project startklaar is en voor tussentijdse rapportage. De Innovatieproject Tool is een levend document dat je tijdens je project actualiseert met nieuwe inzichten.

Tijd om te Exploreren en Experimenteren?

Als je innovatieproject in de Exploratief- of Experimentatiefase zit kun je de Innovatieproject Tool weer raadplegen. Zo zie je of je project nog steeds aan alle voorwaarden voldoet. Hoe verder je in je innovatieproject komt, hoe strenger je toetst of het aan alle voorwaarden voldoet. De tool kun je gebruiken om de voorwaarden te onderzoeken en je aanpak compleet te maken.

Hoe maak je een innovatie projectplan?

Praktische tools zijn een belangrijk onderdeel van de StIP-methode. Voor het maken van je projectplan kun je de Innovatieproject Tool inzetten. Deze – en andere tools – zijn te downloaden op [de website van Innoveren met Impact](#).





FASE 1 EXPLOREREN

In deze fase maak je gebruik van Design Thinking. Dit helpt bij het problemen begrijpen, uitdagen en concretiseren. In diverse werkvormen ontwikkel je innovatieve ideeën. Je gaat aan de slag met prototypen en test kansrijke oplossingen op gebruikers. Aan het eind van deze fase heb je draagkracht bij je stakeholders en een kansrijke oplossing klaar voor een eerste investering.

Hoe maak je 'problemen' concreet met Design Thinking?

In de fase Exploreren staat Design Thinking centraal: een methode die helpt om ingewikkelde vraagstukken op te lossen en inzichtelijk te maken. Hoewel Design Thinking vooral is bedoeld voor het ontwikkelen van producten en diensten leent het zich ook goed voor beleidsvraagstukken. In het Stappenplan Innovatieprojecten gaan we aan de slag met vier Design Thinking principes om oorzaken van uitdagingen te onderzoeken en oplossingen te verkennen.

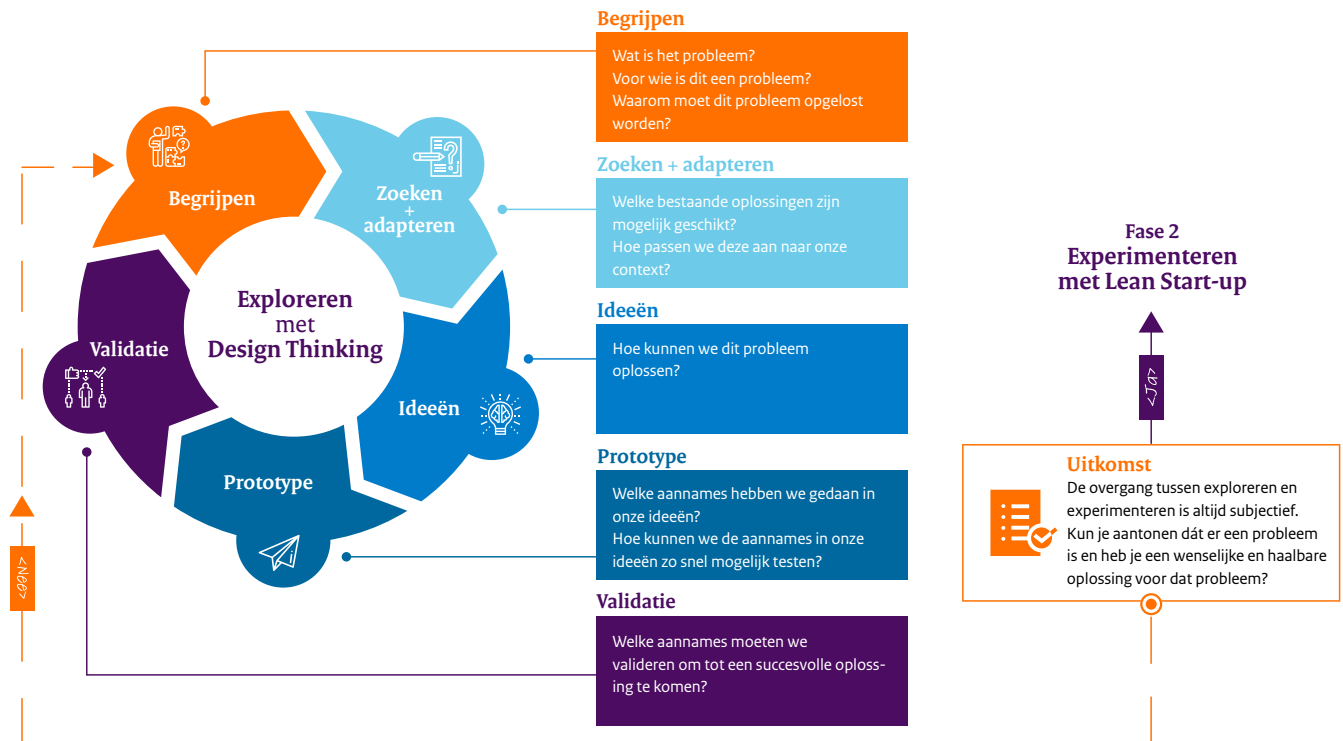
- Stel de eindgebruiker centraal.
- Bekijk het probleem en de oplossing holistisch.
- Werk in een multidisciplinair team aan oplossingen.
- Richt je op bewijsvoering.

Onze definitie van een 'uitdaging' is het onderdeel van je opgave waar verbetering of verandering nodig is. Dat kan een urgent probleem zijn (reactieve innovatie) of iets nieuws dat je wilt ontwikkelen of toepassen (proactieve innovatie). Gemakshalve hebben we het bij StIP nu vooral over een 'probleem'.

Design Thinking gaat uit van iteratief divergeren én convergeren. Simpel gezegd: verbreden en selecteren en niet te lang stilstaan bij het probleem *an sich*, maar snel aan de slag met experimenten en mogelijke oplossingen. Hier geldt wel: hoe concreter de probleemstelling, hoe concreter de oplossing.

Om problemen met onderliggende oorzaken helder te krijgen werken we in de context van StIP aan de hand van vijf Design Thinking stappen:

1. Begrijpen
2. Zoeken & Adapteren
3. Ideevorming
4. Prototyping
5. Valideren



Bij gedegen onderzoek naar de oorzaak van problemen ontdek je al snel dat geen enkel probleem in één keer op te lossen is. Om tot oplossingen te komen kies je meestal een onderdeel van het probleem om je op te richten. Hiertoe dient de fase Exploreren. Je test je aannames en de gevonden oplossingen door bewijs te verzamelen voor het bestaan van het probleem en de haalbaarheid en wenselijkheid van een mogelijke oplossing.

Innovatieproject Tool

Voor je start met de fase Exploreren check je of je innovatieproject aan alle voorwaarden voor succes voldoet. Hiervoor kun je de Innovatieproject Tool gebruiken als checklist van onderwerpen om te zien of je klaar bent om je Innovatieproject te starten. En op van tevoren vastgestelde (peilstok)momenten kijk je daarna of de voorwaarden nog steeds overeind staan.

Rijksinnovatie Tool

De Rijks Innovatie Tool helpt je om je oplossing te beschrijven gedurende de exploratiefase. Zodra je een kansrijke oplossing hebt gevonden voor je probleem en deze is beschreven in de Rijks Innovatie Tool, gaat de fase Exploreren over in Experimenteren. Dit is een logisch moment om te rapporteren, voortgang te bespreken met je team en stakeholders, en te peilen of het project klaar is voor de volgende fase.

Zowel de Innovatieproject Tool als de Rijksinnovatie Tool gebruik je gedurende beide fases van het innovatietraject.



Stap 1: Begrijpen

Wat is het probleem dat je wilt oplossen?

In stap 1 (Begrijpen) staan observeren, empathisch begrip creëren, aannames verzamelen en toetsen centraal. Om de essentie van het probleem beter te begrijpen verzamel je een zo breed mogelijk scala aan informatie over de gebruikers en het ervaren probleem. Weersta de verleiding om meteen oplossingen te bedenken en breng eerst alle relevante informatie in kaart. Zo voorkom je dat je te snel conclusies trekt. Vat je onderzoek samen in de Design Brief Tool, daarna ga je door met stap 2 (Zoeken en Adapteren) en stap 3 (Ideevorming).

Dit ga je doen:

- Onderzoek naar de oorzaken van het probleem.
- Je inleven via onderzoeksmethodes als '5 x Waarom' en de Customer Journey.
- Aannames over het probleem in kaart brengen en deze toetsen bij de eindgebruiker.
- Eindgebruikers en stakeholders interviewen.
- Een 'Hoe kunnen we...?' vraag opstellen.
- De resultaten uit het onderzoek naar de behoeften die het eindproduct moet vervullen vertalen naar epics en user stories.

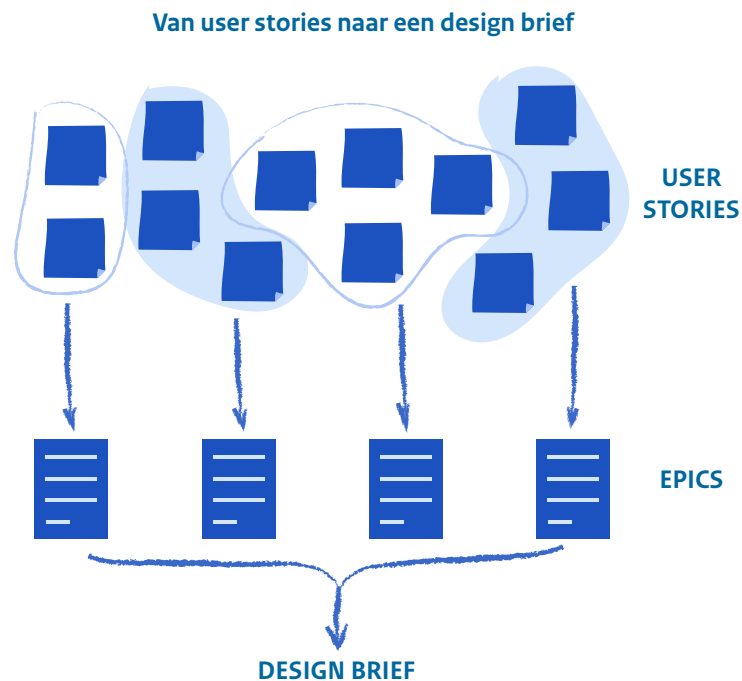
De onderstaande afbeelding geeft inzicht in hoe alle verschillende onderdelen van stap 1 met elkaar samenhangen.

Let op: Ook dit proces is iteratief en staat niet vast.



Gebruikersbehoeften vertalen naar epics en user stories

Tijd om in te zoomen op de behoeften van je gebruikers. Hiervoor kun je de Validatie Board Tool gebruiken. Kijk welke aannames je doet, verifieer ze in een gebruikersonderzoek en leg je bevindingen vast in de tool. In de onderstaande afbeelding zie je hoe een gebruikersonderzoek kan worden samengesteld.



Persona

Als je gebruikersonderzoek klaar is, werk je de behoeften van je gebruikers uit naar *epics* en *user stories*.

Epic

Ruwe schets van de gebruikersbehoefte of gewenste functionaliteit. Geeft antwoord op de vraag waaraan een product of dienst volgens gebruikers moet voldoen. Later werk je de *epic* uit naar meer gedetailleerde *user stories*.

User story

Korte stelling over de eisen die aan de oplossing worden gesteld, geformuleerd vanuit het oogpunt van de eindgebruiker/ probleemeigenaar. Een *epic* is binnen een vastgestelde periode te realiseren.

Stap 2: Zoeken en Adapteren

Daag bestaande ideeën en oplossingen uit

Dankzij verschillende tools en technieken kom je sneller en vaker op nieuwe ideeën. Je maakt prototypen en valideert ze. Maar zie je ook de waarde die deze ideeën en oplossingen hebben voor het door jou gedefinieerde probleem? En ben je er zeker van dat je in de juiste denkrichting zit? Enthousiasme over een mooi idee of kansrijke oplossing zorgt vaak dat we - onbewust - het wiel opnieuw uitvinden. Bestaande concepten en oplossingen, zowel binnen de eigen organisatie, de overheid en de markt, zoeken en scherp onder de loep nemen is daarom een noodzakelijk onderdeel van innoveren.

Dit ga je doen:

- Oplossingen zoeken voor een vergelijkbaar probleem in een andere context.
- Bestaande oplossingen en hun context vergelijken met de eigen context.
- Toetsen welke elementen van de bestaande oplossing bruikbaar zijn.
- Bestaande oplossingen aanpassen aan de eigen context.

Zoeken & Adapteren

Innovatieprojecten volgen geen vaste lijn. Het Stappenplan Innovatieprojecten biedt houvast, maar in de praktijk zal je merken dat een innovatieproces wordt gekenmerkt door zoeken en aanpassen. Soms moet je een stap overslaan of juist herhalen. Het is slim om vooraf te bedenken of je bestaande ideeën en oplossingen in ogenschouw neemt voor of tijdens het proces van Zoeken & Adapteren. Wil je beginnen met een meer open, creatieve houding? Laat ze dan nog even voor wat ze zijn. Ben je juist benieuwd naar verbetermogelijkheden voor bestaande opties? Neem ze dan mee. Zoals eerder gezegd keer je vaak terug naar eerder gemaakte stappen, dus er zijn geen foute keuzes.

Van begrip naar adaptatie

Tijdens het zoekproces is het belangrijk om de resultaten van stap 1 (Begrijpen) in je achterhoofd te houden. Toets gevonden opties aan de behoeften en gedragingen van je doelgroep. Soms kun je een oplossing direct implementeren. Voldoet hij nog niet aan de gestelde eisen? Gebruik dan je gebruikersanalyse om te bepalen waar aanvullende oplossingen nodig zijn en wat de voor- en nadelen van mogelijke oplossingen zijn.

Blijf testen

Als je een bestaande oplossing inzet moet je nog steeds testen hoe deze in de context van jouw organisatie werkt. Doe dit bij aanvang in de stap Prototype van de fase Exploreren of later in de Implementatiefase. Een oplossing uit een andere context kan in jouw organisatie nieuwe uitdagingen met zich meebrengen. Vaak zijn oplossingen die succesvol waren bij een andere organisatie door specifieke aspecten niet een-op-een te kopiëren. Bijvoorbeeld omdat deze gemaakt is voor een andere doelgroep. Tegelijkertijd wordt er vaak *a priori* vanuit gegaan dat de eigen doelgroep uniek is en daarom maatwerk nodig is. Soms kun je met enige creativiteit of een kleine aanpassing de oplossing wel meervoudig inzetten. Dat scheelt een hoop tijd en geld. Zoek daarom altijd in deze fase naar oplossingen 'dichtbij huis'. Een gebruikerstest kan uitwijzen dat er voor implementatie in jouw organisatie aanpassingen nodig zijn.

Motivaties voor zoeken

Je gaat op zoek naar bestaande oplossingen of wilt een bestaande oplossing adapteren. Welke motivaties kunnen hierachter steken? Hieronder vind je overzichten van de meest gangbare redenen voor zoeken of adapteren.

Je wilt...

- inspiratie opdoen voor mogelijke oplossingsrichtingen.
- het wiel niet opnieuw uitvinden, er kan iets zijn dat aan alle eisen voldoet.
- weten of het mogelijk is om een bestaand werkproces in te passen in een beschikbare oplossing (*off the shelf*).
- je eigen, nieuwe oplossingen afzetten tegen bestaande oplossingen. Wat zijn de voor- en nadelen van beide opties? Waarom is het alternatief beter of juist niet?
- een bestaande oplossing verbeteren, en niet dezelfde fout maken als je voorganger.
- leren van wat er goed is gegaan bij een bestaande oplossing. Wat wil je ervan meenemen in jouw oplossing?
- stakeholders overtuigen van jouw alternatieve oplossing door aan te tonen wat er wel of niet werkt aan bestaande oplossingen.

Motivaties voor adapteren

Je wilt...

- weten wanneer het interessant is om bestaande oplossingen binnen de eigen organisatie te verkennen.
- van anderen leren. Dat is essentieel, maar waak ervoor dat je klakkeloos een oplossing kopieert. Zelfs al is een oplossing elders succesvol geïmplementeerd. Blijf altijd testen of alle aspecten van de oplossing effectief zijn in de doel-context. Je bevindingen brengen je dicht bij de gewenste oplossing. Blijkt de oplossing niet helemaal te passen? Onderzoek dan of je deze kunt aanpassen. Het is ook een optie om te kiezen voor een bestaande (*off the shelf*) of volledig zelf te ontwikkelen oplossing (maatwerk).

- een oplossing vinden in een situatie met beperkte kennis, capaciteit of budget. Dergelijke beperkingen kunnen zelfs een randvoorwaarde zijn om de 'best passende' bestaande oplossing te kiezen. Misschien is het geen oplossing die alle eisen dekt, maar wel een deel van het probleem oplost.
- een oplossing adapteren die al wordt gebruikt of geleverd door een samenwerkingspartij die goed binnen het bestaande ecosysteem past. Voor softwareoplossingen is het soms zelfs zo dat je organisatie al een licentie voor interessante, concrete oplossingen heeft, maar dat je die nog niet kent omdat hij weinig gebruikt wordt.

Kijk wat er al beschikbaar is

Soms is het beter om niks nieuws te ontwikkelen, maar een oplossing te vinden binnen de mogelijkheden die voor handen zijn. Soms is het dan beter om in te zetten op een verandering van werkwijze (proces) en/of houding en gedrag (sociale innovatie) om je doel te bereiken. Onderstaand een paar voorbeelden van hoe je dit aan kunt pakken:

- Doe een rijksbrede 360-graden check. Vraag - bijvoorbeeld via [Innoveren met Impact](#) of de [Rijks Innovatie Community](#) - of er al vergelijkbare oplossingen worden ingezet en welke lessons learned interessant zijn.
- Houd een marktconsultatie om zicht te krijgen op wat er door bedrijven wordt aangeboden.
- Bezoek een beurs of congres over het betreffende onderwerp.
- Doe mee aan een startup in residence.
- Sluit je aan bij [I-Partnerschap](#).
- Binnen de overheid wordt al een breed palet aan activiteiten georganiseerd. Probeer hier snel je weg in te vinden.
- Kijk op [de website van PIANOo](#) voor praktische tips en handreikingen voor innovatiegericht inkopen; van kleinschalige oplossingen tot grootschalige samenwerkingsconstructies.

Aan de slag met Zoeken & Adapteren

De uitkomsten van stap 1 (Begrijpen) vormen de basis voor het zoeken naar bestaande oplossingen. Houd gedurende het hele proces je persona, ontwerpvrage en ontwerpisen bij de hand. Heb je deze nog niet? Ga eens goed na of je al genoeg informatie hebt over het probleem of herhaal stap 1.

Aan de hand van je Design Brief kun je nu beginnen met het zoeken naar bestaande oplossingen en ideeën. De tools Zoeken en Benchmarking kun je als leidraad gebruiken. Voor een inspirerende, vliegende start kun je een eerste analyse van de waarde van alternatieve ideeën en oplossingen maken.

Als je een aantal kansrijke oplossingen hebt gevonden kun je aan de slag met de tool Toetsen . Hiermee kun je de meest waardevolle opties tegen elkaar afwegen door ze te toetsen aan je eerder opgestelde design criteria.

Heb je een waardevolle optie gevonden? Ga dan door met stap 4: Prototyping. In deze stap maak je een eerste versie van de door jou beoogde oplossing. Tegelijkertijd begin je met het maken van de nodige aanpassingen om de oplossing te testen met de eindgebruiker.



Stap 3: Ideevorming

Hoe kom je op innovatieve ideeën?

Je hebt een goed begrip van het probleem waarvoor je een oplossing zoekt. Nu is het tijd om na te denken over oplossingen.

Dit ga je doen:

- Inspiratie zoeken bij andere (rijks)organisaties met een vergelijkbaar probleem en potentieel interessante oplossing.
- Brainstormen of een andere werkvorm.
- Divergeren en convergeren.
- Keuzes maken.
- Eerste schetsen van oplossingen toetsen bij eindgebruikers.

Bedenk met een multidisciplinaire groep, in een brainstorm of andere werkvorm, oplossingen voor het probleem. De onderlinge verschillen in perspectief zijn hierin zeer waardevol. Schrijf elk idee en elke suggestie op een aparte post-its en plak ze op de muur of een whiteboard.

Tip:

Betrek mensen van buiten je eigen organisatie. Bijvoorbeeld van Innoveren met Impact, I-Partnerschap, TechLeap, de AI-coalitie, Dutch Blockchain coalitie, Digicampus, TNO, Rijkstrainees, andere overheden, een hogeschool of universiteit.

Divergeren

Als je gaat divergeren kan en mag alles. Leg jezelf of anderen geen restricties op en geef creativiteit de vrije loop. In deze fase creëer je opties. Houd wel de volgende principes in ere:

- **Kwantiteit boven kwaliteit**

Alle ideeën zijn welkom. Zelfs de meest onwaarschijnlijke ideeën zijn in deze fase de moeite waard om te onderzoeken. Ze zijn misschien niet uitvoerbaar, maar leiden wel tot creatieve inzichten en soms tot nieuwe ideeën.

- **Wacht met feedback**

Als iemand een idee inbrengt mag de rest er iets aan toevoegen, maar het idee niet direct bekritisieren. 'Ja maar...' wordt 'Ja en...'. Zo houd je de ideeënstroom open en kom je tot creatieve en grappige oplossingen. De haalbaarheidscheck komt later in het proces.

Voor het genereren van creatieve, innovatieve ideeën bestaan twee handige tools. Probeer de Fast Idea Generator om ideeën en principes te combineren om snel tot nuttige nieuwe ideeën te komen. Of doe de Crazy 8's om de creativiteit in een groep aan te wakkeren.

Convergeren

Je bent eraan toe om een oplossing te kiezen. Dit proces noem je convergeren. Houd hierbij het probleem, de eindgebruiker en context goed scherp. Voor het structureren van dit proces kun je de volgende technieken gebruiken:

- **Cluster**
Plaats ideeën die op elkaar lijken of met elkaar te maken hebben bij elkaar. Geef dit cluster een leuke werktitel, bijvoorbeeld de naam van het meest inspirerende idee.
- **Reflecteer**
Benoem de voor- en nadelen van verschillende ideeën. Dit is een goed moment om je af te vragen of je genoeg informatie hebt om later in het proces een goede keuze te kunnen maken.
- **Kies**
Ben je klaar om een keuze te maken uit alle ideeën? Kijk hoe je dit wilt aanpakken. Laat je de probleemeigenaar kiezen of gaan jullie stemmen op het beste idee? Stemmen kan door alle deelnemers het beste idee te laten markeren. Wil je de probleemeigenaar laten kiezen? Zorg dan dat alle ideeën uitgewerkt zijn naar heldere pitches met ondersteunende visuals.

Voor het clusteren en reflecteren kun je de [Now Wow! How? Too!](#) gebruiken. Hiermee kun je zien in hoeverre een idee te implementeren is en hoeveel impact het heeft.

Wanneer doe je wat?

Het is belangrijk om situaties die het divergent of convergent denken ten goede komen in de gaten te hebben. Komt je groep steeds met nieuwe ideeën? Dan is het misschien tijd om te gaan convergeren. Zijn ze verliefd geworden op hun eerste idee? Dan helpt het om te divergeren. Leg aan het begin van je sessie goed uit wat divergeren en convergeren inhoudt. Zo maak je duidelijk wat de verwachtingen van de bijeenkomst zijn.

Stap 4: Prototyping

Hoe ziet je oplossing eruit?

Heb je een kansrijke oplossing gevonden? In stap 4 Prototyping maak je een eerste concept. Later, in stap 5 Valideren, vraag je de eindgebruikers om feedback.

Met een prototype toets je of de aannames die je eerder gedaan hebt kloppen, en of de oplossing wenselijk, haalbaar en betaalbaar is. Daarna kun je met je doelgroep nieuwe ideeën ontwikkelen en het concept verder uitwerken.

Dit ga je doen:

- Vaststellen met welk doel je een prototype maakt
- Samenwerken met visual designers voor een realistisch prototype
- Een bestaand idee aanpassen aan je eigen context
- Prototype(s) maken

Een prototype kan van alles zijn, bijvoorbeeld een *storyboard*, *mock-up* of *mindmap*. Een visuele uitwerking van je prototype is het meest krachtig. Probeer de ambtelijke memo te vermijden. Door het idee zo veel mogelijk tastbaar te maken wordt het makkelijker om directe, betekenisvolle reacties te verzamelen.

Elk soort prototype dient een ander doel. Bijvoorbeeld: verder onderzoek, keuzes maken, ideeën testen bij de doelgroep of een opdrachtgever overtuigen. Voor de verschillende doelen is de mate waarin het idee uitgewerkt en realistisch is van belang. Dit noemen we: *fidelity*. *Fidelity* beschrijft hoe echt of waarheidsgetrouw een prototype is. Een *storyboard* is bijvoorbeeld een prototype met een lage *fidelity*, en een gefotoshopt nieuw product met veel details heeft een hoge *fidelity*. Hoe realistisch je prototype moet zijn hangt af van het doel dat je ermee hebt.

Onderzoeken en aanvullen

Het doel dat je met een prototype hebt is in verschillende fasen van het proces belangrijk. Zoals eerder gezegd is Design Thinking geen lineair, maar een iteratief proces. Het kan zijn dat je een prototype maakt om een idee verder te onderzoeken, ontdekt dat je meer informatie nodig hebt, meer onderzoek doet en een nieuw prototype maakt. Afscheid nemen van je eerste aannames en uitwerking hoort erbij. Zorg er voor dat je de juiste mindset hebt om dit te kunnen.

Je eerste prototype is waarschijnlijk voor intern gebruik en om samen het idee erachter te onderzoeken. Je schetst ideeën, maakt een doorkijk naar de gewenste situatie en denkt dit samen verder uit. In deze fase doen details er nog niet toe. Het is de bedoeling van elkaar te leren, elkaar aan te vullen en enthousiasme te creëren voor het wenkend perspectief. Als je in deze fase tot een prototype met een lage *fidelity* komt, dan is dat goed genoeg.

Keuzes maken

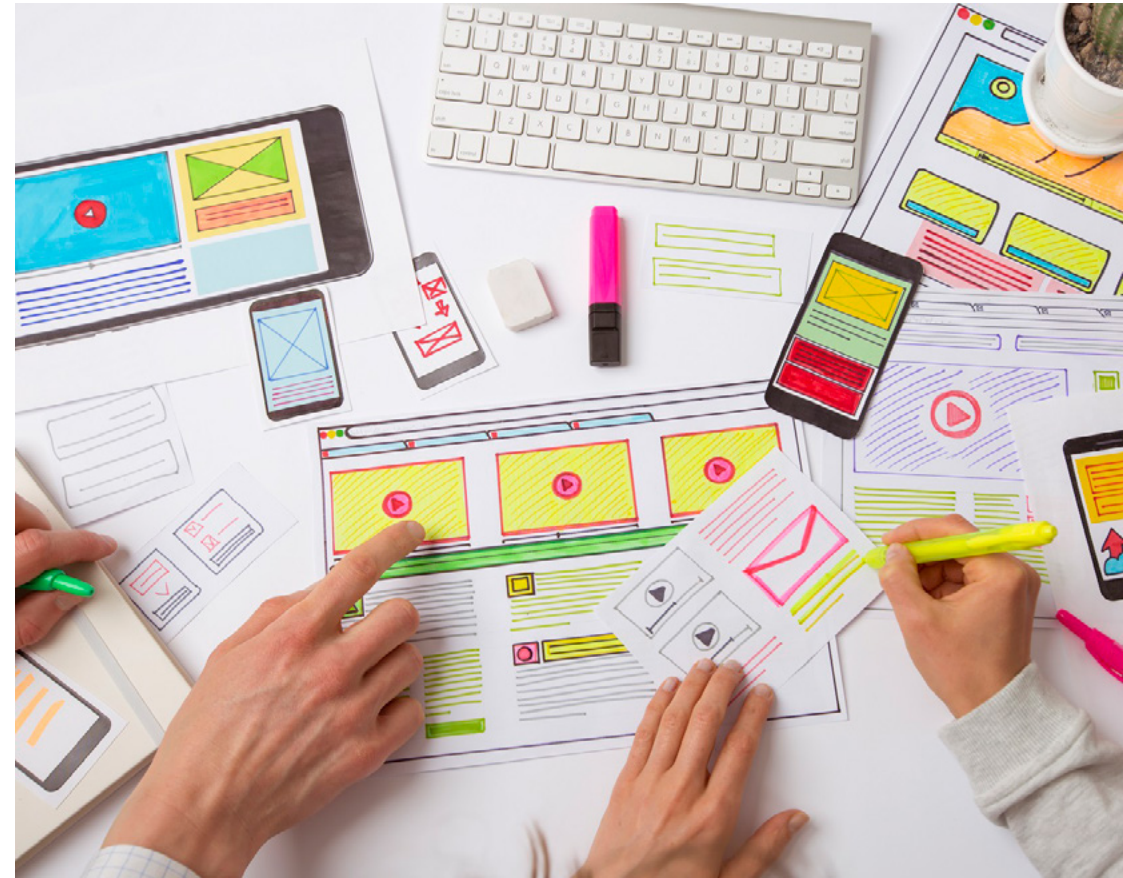
Om besluiten te kunnen nemen is het belangrijk dat de essentie van je idee duidelijk is. Door het idee in meer detail uit te werken leg je keuzes vast. Voor het nemen van besluiten moet je balanceren tussen wat je vastlegt en wat je open laat. Om tot een volledig uitgewerkt idee te komen heb je een kader nodig waarin de belangrijkste aspecten van je idee zijn vastgelegd. Dit kader bepaalt ook de scope van het project. Een prototype met een lage *fidelity* waarin dit kader duidelijk geschetst is, volstaat. Je kunt het zien als een huis in aanbouw: de bouwtekening is in potlood klaar, maar met de indeling kun je nog alle kanten op.

Focus

Zorg dat het doel waarmee je het prototype presenteert duidelijk is. Als dat niet zo is, dan kan het proces vertraging oplopen omdat je input krijgt op irrelevante aspecten van het prototype. Bijvoorbeeld: welk type bomen er in een wijk in aanbouw gepland moeten worden, terwijl je een keuze moet maken tussen hoog- of laagbouw. Communiceer welke keuze er gemaakt moet worden en waarop je nog geen feedback wilt. Een duidelijke focus helpt ook bij het overtuigen van je doelgroep.

Testen

Als je een prototype maakt om te testen op je doelgroep, dan wordt *fidelity* belangrijker. Zorg dat je doelgroep begrijpt wat je over wilt brengen. Het draait nu om het uitgewerkte idee. Voor een app kan dit bijvoorbeeld een papieren prototype zijn met uitgetekende knoppen en functies die verwijzen naar een volgend scherm. Denk aan een soort *flowchart*.



Stap 5: Valideren

Hoe toets je de toegevoegde waarde van je idee?

Tot nu toe heb je op verschillende momenten en diverse manieren informatie verzameld over de eerste indruk die eindgebruikers van jouw idee hebben. Nu ga je een stap verder en ontdekken wat de gebruikers écht van je oplossing vinden.

Dit ga je doen:

- Hypothesen formuleren
- Je oplossing testen met eindgebruikers
- Data verzamelen over het gebruik van de oplossing (of en hoe)
- Feedback ophalen bij stakeholders
- Bepalen of het probleem wordt opgelost met de voorgestelde oplossing
- De meest kansrijke oplossing beschrijven in de Rijks Innovatie Tool

Bij stap 5 Valideren ga je feedback verzamelen over hoe gebruikers je oplossing ervaren. Met deze input ga je terug naar stap 1 Begrijpen om je oplossing aan te passen, of direct door naar fase 2 Experimenteren om je prototype uit te werken naar een gevalideerd concept. Je kunt hierbij de Validatie Board Tool gebruiken. Je start hiermee door je meest kritische aanname eerst te testen. Als een meest kritische aanname onwaar blijkt te zijn kan het je idee over het probleem en eventueel je oplossing geheel omgooien. Je kunt dit dus maar beter zo snel mogelijk duidelijk hebben.

Het is belangrijk om te onthouden dat je in deze stap aan het observeren bent en niet aan het interviewen. Terwijl iemand je prototype test mag je geen suggesties doen over het gebruik. Je wilt immers weten of hetgeen je gemaakt hebt wordt gebruikt op de manier die jij voor ogen hebt. Bij vragen van gebruikers kun je deze voor hen herhalen zodat ze zelf een antwoord vinden. Als je een prototype voor een website test kun je vragen stellen als: Waar zou je nu op klikken? Wat denk je dat deze knop doet? Je kunt gebruikers ook opdrachten geven en vragen hardop uit te leggen wat ze aan het doen zijn. Zo krijg je meer inzicht in hun denkproces. Een groep van vier of vijf mensen is voor een goede test vaak al genoeg.

De feedback die je van de eerste persoon ontvangt is nieuw, bij de tweede persoon zal je merken dat er op sommige aspecten van je prototype hetzelfde gereageerd wordt, maar waarschijnlijk krijg je ook nieuwe informatie. Ieder mens is immers anders. Als je de test met vier of vijf personen hebt doorlopen krijg je steeds minder nieuwe informatie en kun je de feedback gaan verwerken. De inzichten die je opdoet verwerk je in je Persona en *Design Brief*. Daarna kijk je of je prototype het probleem dat je bij stap 1 Begrijpen geïdentificeerd hebt oplost. Is dat niet het geval, dan kun je bijvoorbeeld de onderzoeksmethode 5 x Waarom inzetten en nieuwe *user stories* schrijven. Aan het einde van deze fase beschrijf je de kansrijke oplossing in de Rijks Innovatie Tool.

Uitkomst fase 1 Exploreren: een kansrijke oplossing

Wanneer je van fase 1 Exploreren over gaat naar fase 2 Experimenteren is niet op voorhand precies aan te geven. In fase 1 toon je aan dat er een probleem is, en het ontwikkelen van een wenselijke, haalbare oplossing kansrijk is. Zodra deze goed omschreven in beeld is kun je de stap naar fase 2 zetten.

Aan het eind van de exploratiefase heb je:

- Het probleem grotendeels gevalideerd.
- De kansrijke oplossing deels gevalideerd door je prototype op eindgebruikers te testen.
- Een duidelijk beeld wie de eindgebruikers zijn.
- Je idee, dienst of product, beschreven in de Rijks Innovatie Tool.
- Aantoonbare draagkracht voor je initiatief bij de belangrijkste stakeholders.

In de Exploratiefase heb je eigenlijk alleen mensen en tijd nodig. Bij de StIP methode kiezen we ervoor om over te gaan naar fase 2 Experimenteren zodra er een opdrachtgever is die wil investeren in de ontwikkeling van een *minimum viable product* (MVP). In fase 2 richten we ons op de haalbaarheid, toegevoegde waarde en betaalbaarheid van de oplossing.





FASE 2 EXPERIMENTEREN

In deze fase werk je de kansrijke oplossing uit naar een gevalideerd concept ofwel *minimum viable product (MVP)*. De focus ligt hier op het aantonen van de haalbaarheid en betaalbaarheid van je oplossing.

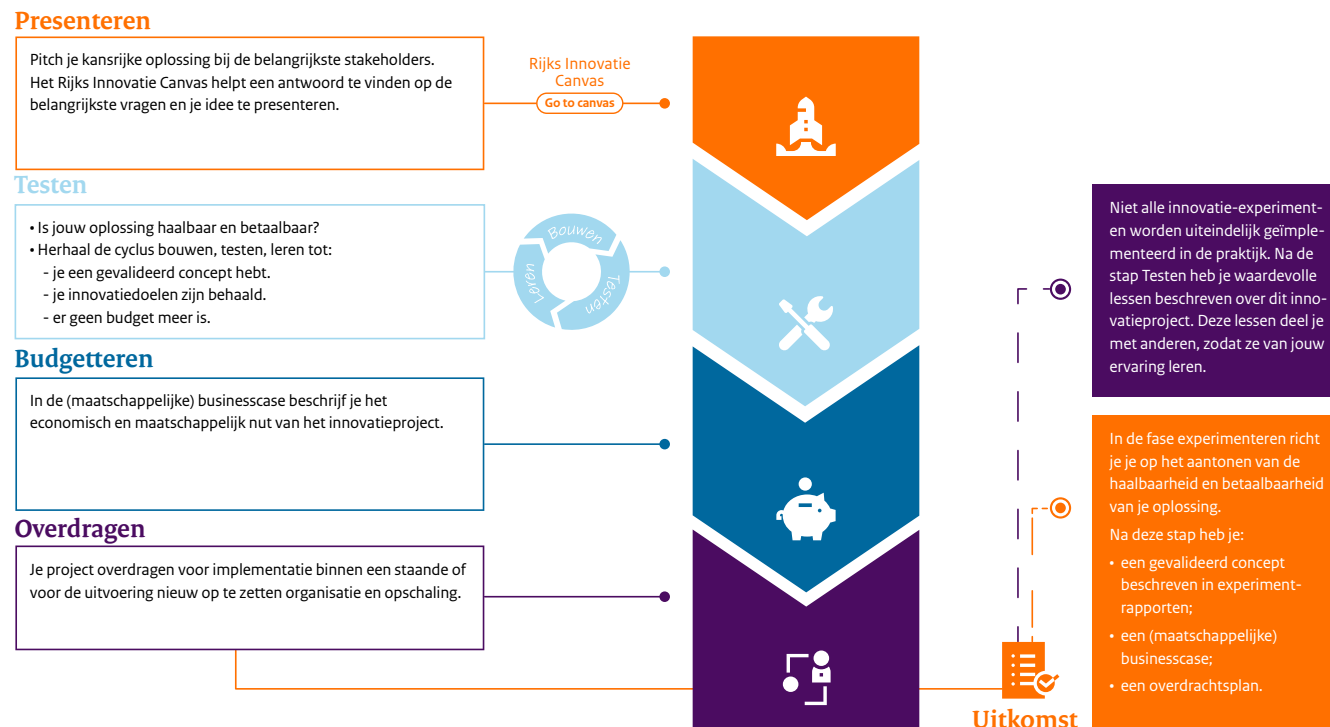
Experimenteren in het kort

Hoe kom je van een kansrijke oplossing tot een gevalideerd concept?

Nu je een kansrijke oplossing hebt, ben je klaar voor de volgende stap in het innovatieproces: experimenteren. Inmiddels heb je de kansrijke oplossing, een dienst of product, beschreven in de Rijks Innovatie Tool. In deze fase gaan we de diepte in en de tool verder actualiseren.

Fase 2 bestaat uit vier stappen.

1. Planning
2. Bouwen, meten, leren
3. Businesscase bouwen
4. Overdragen



We beginnen met maken van een innovatieprojectplan. Dat kan met hulp van de Rijks Innovatie Tool. Als je die in een eerdere fase al ingevuld hebt kun je hem aanvullen. Deze tool dient als checklist voor je innovatieproject. Alle benodigde ingrediënten voor een succesvol innovatieproject staan erin. In deze fase is het belangrijk dat we een opdrachtgever vinden die bereid is om in je project te investeren; een budget is in deze fase een belangrijke voorwaarde voor succes. Vergeet niet dat je voor investeringen aan specifieke eisen vanuit de Rijksoverheid moet voldoen, bijvoorbeeld inkoopvoorwaarden. De informatie over innovatiegericht inkopen bij [PIANOo](#) kan daarbij helpen. Ook is het verstandig je nu verder te verdiepen in andere randvoorwaarden, zoals juridische (*privacy*) en veiligheid (*security*) zodat deze 'by design' meegenomen kunnen worden bij het uitwerken van je oplossing.

In deze fase ontdek je hoe jouw oplossing in de praktijk wordt ervaren. Of de eindgebruiker geholpen is met je oplossing, er waarde wordt toegevoegd in de uitvoering en de opdrachtgever bereid is de benodigde middelen of energie erin te investeren staat centraal. Soms is er een innovatie nodig door een verandering in wet- en regelgeving, of door een crisissituatie. Het probleem en de toegevoegde waarde voor de gebruiker moeten dan in deze context worden beschouwd. In dit verband kan de oplossing een bestaande oplossing zijn die je inzet voor je vraagstuk. Ga er - zoals in de fase Exploreren beschreven - niet direct vanuit dat je zelf een oplossing van de grond af aan moet ontwikkelen. Kijk of je bestaande of *of-the-shelf* oplossingen kunt toepassen. Eventueel met aanpassingen.

Aan de hand van de Build-Measure-Learn methode bouw je aan de bewijsvoering voor de toegevoegde waarde van jouw oplossing en de mogelijkheden tot opschaling.

Deze methode is iteratief. Je werkt in korte sprints toe naar een gevalideerd concept. Na elke sprint evalueer je of je op de goede weg zit of dat er een aanpassing nodig is. Aan het eind van de experimentatiefase heb je een gevalideerd concept, bijvoorbeeld een MVP, een (maatschappelijke) businesscase opgesteld en een overdrachtsplan klaar. Of je komt tot de conclusie dat je terug naar de tekentafel moet voor een andere oplossing. Ook dat kan waardevol zijn.

Fase 2 Experimenteren, gaat over in fase 3 Implementeren zodra er een gevalideerd concept is dat direct bruikbaar is voor de organisatie.

Stap 1: Planning

Hoe plan je een innovatie?

In deze stap maak je je klaar om te gaan experimenteren. Hoe je dit wilt doen leg je vast in je innovatie projectplan of de Rijks Innovatie Tool. In de vorige fase heb je de belangrijkste kenmerken van je oplossing – de gebruikers, het probleem, de waarde, kosten en baten – ingevuld in de Rijks Innovatie Tool. Dit is de basis van je innovatieproject. Bij stap 2 Bouwen, meten, leren (Lean Startup) vul je de tool aan met inzichten en de huidige stand van zaken.

Dit ga je doen:

- De bevindingen in de Rijks Innovatie Tool verdiepen en actualiseren.
- De Innovatieproject Tool invullen c.q. aanscherpen (Definition of Ready, DoR).
- Een team samenstellen.
- Voortgangsindicatoren bepalen (Definition of Done, DoD).
- Commitment en budget ophalen bij de opdrachtgever

De Rijks Innovatie Tool dient als basis voor je innovatie projectplan. Hierin staan de onderwerpen beschreven, onder meer: opgave, doelstelling, succescriteria, aanpak, team, opdrachtgever, *governance*, begroting en planning. Is er aan alles gedacht? En heb je genoeg commitment en budget van een of meer opdrachtgevers? Dan kun je van start. En wees gerust: je hoeft als je begint nog niet alles in detail uitgewerkt te hebben.

Let op:

Als de condities in het plan wijzingen doe je dat in overleg met je stakeholders.

In deze stap kijk je ook kritisch naar je team en stel je, indien nodig, een nieuw team samen. Deze fase vraagt immers weer om andere kennis en vaardigheden. Doorzettingsvermogen, flexibiliteit en goed samenwerken in cross-functionele teams is cruciaal. Je formuleert innovatiedoelen, en een missie en visie voor je team. Het kan zijn dat je van je originele idee moet afwijken (pivoteren). In dat geval is het belangrijk om als team verbonden jullie visie voor het oplossen van het probleem en niet te gehecht te zijn aan de eerder bedachte oplossing. Kill your darlings. Verder spreek je met je opdrachtgever af hoe je de voortgang van je innovatie meet en daarover rapporteert.

Stap 2: Build - Measure - Learn

Hoe kom ik tot een minimum viable product?

Bij stap 2 voer je innovatiesprint experimenten waarmee je je kritische aannames toetst. Welke waarheid bepaalt of jouw idee succesvol is? Je kunt hiervoor de Validatie Board Tool gebruiken als leidraad.

Dit ga je doen:

- Innovatiesprints uitvoeren.
- Een minimum viable product ontwikkelen en de werking testen.
- Falsifieerbare hypothesen opstellen.
- Experimenten uitvoeren waarin je gedrag kan observeren.
- Data verzamelen.

Op basis van door experimenten verkregen bewijzen ga je keuzes maken over het doorontwikkelen van je oplossing. Voor het testen van je aannames zijn een scala van onderzoeksopzetten mogelijk. Bekijk hiervoor de Experiments Inventory (Engelstalig). De tests voer je vaak uit op een minimum viable product (MVP); een onvolledig product of dienst dat wel alle kenmerken heeft om de klantwaarde te kunnen bepalen. Een goede MVP is toegankelijk, tastbaar en testbaar. Het wordt vooral gebruikt om van te leren. Bij het vernieuwen of opleveren van geheel nieuwe digitale diensten wordt de MVP meestal als bèta versie uitgerold. Deze staan dan in een online testomgeving en kan uitvoerig getest worden voor hij wordt uitgerold naar de productie-omgeving. Sommige organisaties delen hun bèta versie direct met de eindgebruikers en voeren verbeteringen door op basis van gebruikerservaringen.

In deze stap zorg je voor ruimte om aan je MVP te werken en deze te testen. Op basis van je waarnemingen trek je conclusies. Bij elke keuze maak je opnieuw een afweging of je vasthoudt aan de gekozen koers of een aanpassing doet. Na elke sprint keer je terug naar de Rijks Innovatie Tool om de inzichten te verwerken. Aan de hand daarvan bepaal je hoe de volgende sprint eruitziet.

Tip:

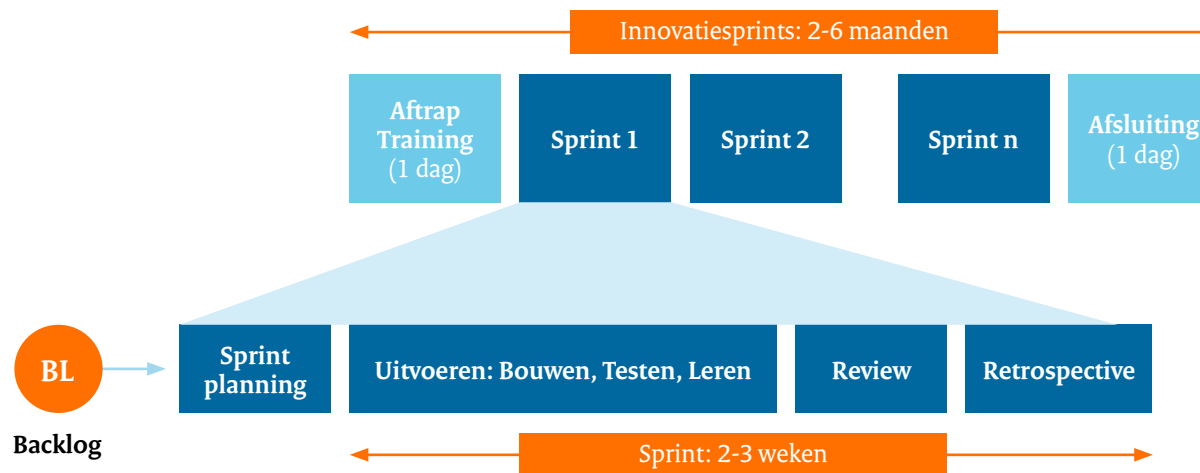
Voor het doen van een sprint bestaan diverse tools. Bijvoorbeeld de Sprint Board Tool om het verloop van een innovatiesprint bij te houden.

Voor stap 2 kun je de werkwijze van een innovatiesprint aanhouden; dat zijn meerdere sprints waarin je werkt aan een probleem/oplossing combinatie. Zo'n sprint duurt meestal twee tot zes maanden en heeft een duidelijk start- en slotmoment. Als je agile werkt met scrumteams bestaat een innovatiesprint uit scrumsprints van twee à drie weken. Voor elke sprint gebruik je *user stories* uit je back log, waar alle ideeën en functionaliteiten rondom het project in beschreven staan. En in alle sprints vind je Build-Measure-Learn cycli die je herhaalt tot:

- Je een gevalideerd concept hebt;
- De innovatiedoelen zijn behaald (DoD);
- De organisatie de oplossing kan implementeren;
- De doorlooptijd voorbij en/of het budget op is.

Als de doorlooptijd voorbij is of je budget op kun je natuurlijk om meer tijd of budget vragen. Door het project in verschillende fasen op te breken en het budget gedoseerd uit te keren wordt het voor de opdrachtgever eenvoudiger het project te sturen en barrières en risico's te managen.

Build-Measure-Learn is een werkwijze uit Lean Startup. In dit document gaan we hier niet te diep op in. Wil je er meer over weten? Lees dan *The Lean Startup* van Eric Ries en *Running Lean* van Ash Muarya. Uitgebreide informatie over Agile werken in grote organisaties vind je via scaledagileframework.com



Stap 3: Business case bouwen

Hoe maak ik een *business case* van een MVP?

Aan het einde van stap 2 heb je, in het klein, alles geleerd dat je moet weten over je oplossing en je Rijks Innovatie Tool geactualiseerd. Nu is het tijd om je *business case* te bouwen.

Dit ga je doen:

- Een (maatschappelijke) *business case* schrijven.
- Een kosten- en batenanalyse uitwerken.

In deze stap vertaal je de informatie uit je Rijks Innovatie Tool naar een (maatschappelijke) *business case*. naar een (maatschappelijke) *business case*. In dit document beschrijf je het innovatieproject en de economische en maatschappelijke meerwaarde. Dit doe je vanuit vier verschillende perspectieven:

- Eindgebruiker(s)
- Organisatie
- Financiële kosten en baten
- Maatschappelijke kosten en baten

De waarde kan uiteraard ook een efficiencyslag binnen de eigen organisatie, een (nieuw) samenwerkingsverband, of een verbetering in kwaliteit en verhoging van tevredenheid bij de eindgebruiker. Niet alle waarde zal even makkelijk meetbaar zijn. Steek veel tijd in het vinden van goede metrics en de wijze waarop je deze meet en rapporteert. De *business case* is van groot belang voor het verspreiden van het gedachtegoed achter je innovatie, de acceptatie door gebruikers en het vinden van structurele ondersteuning in mensen en middelen.

Stap 4: Overdragen

Hoe draag ik een *business case* over?

Het maatschappelijk en economische nut van je innovatieproject wordt door de opdrachtgever onderschreven. Nu is het tijd om je project over te dragen voor implementatie in de organisatie of een, voor de uitvoering, nieuw op te zetten organisatie en opschaling.

Dit ga je doen:

- Gegevens verzamelen in een projectdossier.
- Het project overdragen aan de organisatie.

Al bij aanvang van fase 2 (Experimenteren) hield je rekening met je stakeholders; de mensen die het meeste belang hebben bij je innovatie en/of ermee moeten werken. Verzamel alle informatie, inclusief de lessons learned, in een projectdossier. Deze draag je vervolgens over aan de bestaande of op te richten organisatie. Dit is ook het moment waarop je de verantwoording voor het ontwikkelde product overdraagt.

Uitkomst fase 2 Experimenteren: een gevalideerd concept

De mogelijkheid om te experimenteren is van cruciaal belang voor de slagingskans van je innovatie. In de experimentatiefase heb je je - al dan niet met een leverancier - gericht op het aantonen van de werking, haalbaarheid en betaalbaarheid van je oplossing. En je hebt je oplossing uitgewerkt naar een gevalideerd concept dat ontwikkeld of ingekocht kan gaan worden.

Aan het eind van de experimentatiefase heb je:

- Een gevalideerd concept (*minimum viable product*).
- Een (maatschappelijke) *business case*.
- Een idee dat klaar is voor inkoop (aanbesteding) of een product/dienst klaar voor implementatie in de organisatie.
- Een compleet projectdossier klaar om de kennis en verantwoordelijkheid voor de realisatie en het beheer van de innovatie over te kunnen dragen.

Als het goed is, heb je voor de overdracht contact gezocht met de betrokken afdeling(en) in de organisatie. Hierna is het belangrijk om aan te sluiten op bestaande, of aan te passen, implementatieprocessen. Het is tijd om je innovatieproject los te laten en de oplossing te laten adopteren door de organisatie. Soms worden leden van je innovatieteam onderdeel van de afdeling of organisatie die de verantwoordelijkheid voor het idee, product of de dienst overneemt.





FASE 3 IMPLEMENTEREN

In deze fase gaat het over het implementeren en opschalen van innovatieprojecten. Welke valkuilen kom je tegen, waar moet je op letten? En welke maatregelen kun je nemen. Bovenal, hoe vergroot je de kans op een succesvolle implementatie?

De implementatiefase is een dynamische arena waarin je verschillende uitdagingen tegenkomt die het succes van de uitvoering van je innovatieve oplossing kunnen bemoeilijken. Mensen hebben vaak de neiging om vast te houden aan bestaande werkwijzen en processen. Het creëren van een open, betrokken cultuur is daarom essentieel voor het verminderen van weerstand en de kans op acceptatie te vergroten. Voor het creëren van een dergelijke cultuur kunnen de onderstaande interventies van pas komen:

- **Leiderschapsontwikkeling:** Train leiders en managers in transformationeel leiderschap om een cultuur van openheid en innovatie te bevorderen. Het management moet als rolmodel dienen voor de waarden en gedragingen die je wilt zien.
- **Veilige ruimtes creëren:** Zorg voor veilige omgevingen waarin medewerkers hun meningen en ideeën vrijuit kunnen delen zonder angst voor repercussies. Dit kun je doen via reguliere brainstormsessies, open forums of anonieme feedbackkanalen.
- **Interne communicatieplatforms:** Introduceer of verbeter interne communicatietools zoals intranetfora, digitale of fysieke samenwerkingsruimten, of zelfs ouderwetse prikborden waar medewerkers ideeën en updates kunnen delen.
- **Waardering en beloning voor innovatie:** Stel een beloningssysteem in dat niet alleen prestaties maar ook creatieve inbreng en innovatie beloont. Dit kan gaan van (leuke) extraatjes tot erkenning in interne nieuwsbrieven of meetings.
- **Mentoring en coaching:** Stel een systeem van mentorschap in waarbij minder ervaren medewerkers gekoppeld worden aan meer ervaren collega's. Dit bevordert een cultuur van continue leren en open delen van kennis.
- **Veilige werkomgeving:** Train teamleiders in het creëren van een psychologisch veilige omgeving. Wanneer mensen zich veilig voelen, zijn ze eerder geneigd om risico's te nemen op het gebied van creativiteit en innovatie.
- **Multifunctionele teams:** Vorm multidisciplinaire teams met mensen van verschillende afdelingen. Daarmee zorg je voor diversiteit in perspectieven, wat vaak leidt tot meer innovatieve oplossingen.
- **Sociale innovatielabs:** Richt specifieke werkruimtes of tijdsblokken voor experimentatie en het testen van nieuwe ideeën. Het formele karakter van zulke 'ruimten' kan helpen bij het (later) opschalen van innovatieve activiteiten.
- **Periodieke reviews:** Check regelmatig in bij het team om de voortgang van sociale en culturele innovaties te bespreken. Dat vergemakkelijkt het leren van mislukkingen en vieren van successen. En betrek het topmanagement hierbij.

- **Cultuur audit:** Gebruik (onder begeleiding) de [Innovatie Maturity Scan](#), enquêtes, interviews en focusgroepen om de huidige organisatiecultuur in kaart te brengen en verbetergebieden te identificeren.

Elke organisatie is uniek, een flexibele aanpak waarbij de effectiviteit van interventies doorlopend worden geëvalueerd is dus belangrijk. De creatie van een open, innovatieve cultuur is een voortdurend proces van aanpassing. Dat vergt aandacht. Onderstaand vind je een lijst van bekende, vermijdbare valkuilen:

- **Onvoldoende betrokkenheid van stakeholders:** Het betrekken van alle relevante stakeholders is cruciaal voor succes. Gebrek aan betrokkenheid van belanghebbenden kan leiden tot minder draagvlak, negatieve feedback en uiteindelijk mislukking van de implementatie.
- **Gebrek aan duidelijke visie, strategie en doelen:** Zonder heldere visie en strategische doelstellingen kan de implementatie richtingloos worden. Schets een duidelijk beeld van wat je wilt bereiken en waarom dit belangrijk is voor de organisatie. De implementatie moet altijd gekoppeld zijn (of kunnen worden) aan een strategisch doel.
- **Onvoldoende middelen en ondersteuning:** Innovatieve oplossingen kunnen extra middelen en ondersteuning vereisen voor een succesvolle implementatie. Onvoldoende budget, tijd, personeel of technische infrastructuur kunnen leiden tot suboptimale resultaten. Nadat de oplossing is opgeleverd moet deze structureel in beheer genomen worden en vaak vraagt de oplossing ook middelen en inzet voor doorontwikkeling en aanpassing.
- **Onvoldoende communicatie:** Gebrek aan effectieve communicatie kan leiden tot verwarring, misverstanden en onduidelijkheid over de innovatie, verwachtingen en het implementatieproces. Zorg voor open en duidelijke communicatie met alle betrokkenen.
- **Overcomplicatie:** Te veel complexiteit in de innovatieve oplossing kan de acceptatie bemoeilijken. Het is belangrijk om een balans te vinden tussen innovatie en bruikbaarheid, en te vermijden dat de oplossing te ingewikkeld wordt voor gebruikers. Lanceer als dat mogelijk is, de oplossing stapsgewijs, in delen.
- **Onvoldoende voorbereiding en training:** Bereid de gebruikers goed voor op het gebruik van de innovatieve oplossing. Onvoldoende training kan zorgen dat gebruikers de innovatie verkeerd, te weinig of niet gebruiken. En maak de training leuk. Zo krijgen de gebruikers een positief gevoel bij de oplossing.
- **Gebrek aan feedback en iteratie:** Feedback verzamelen en verwerken en iteraties doorvoeren is cruciaal voor het oplossen van eventuele problemen. Doe je dit niet, dan blijven issues onopgelost en loop je kans dat de oplossing niet optimaal wordt benut.

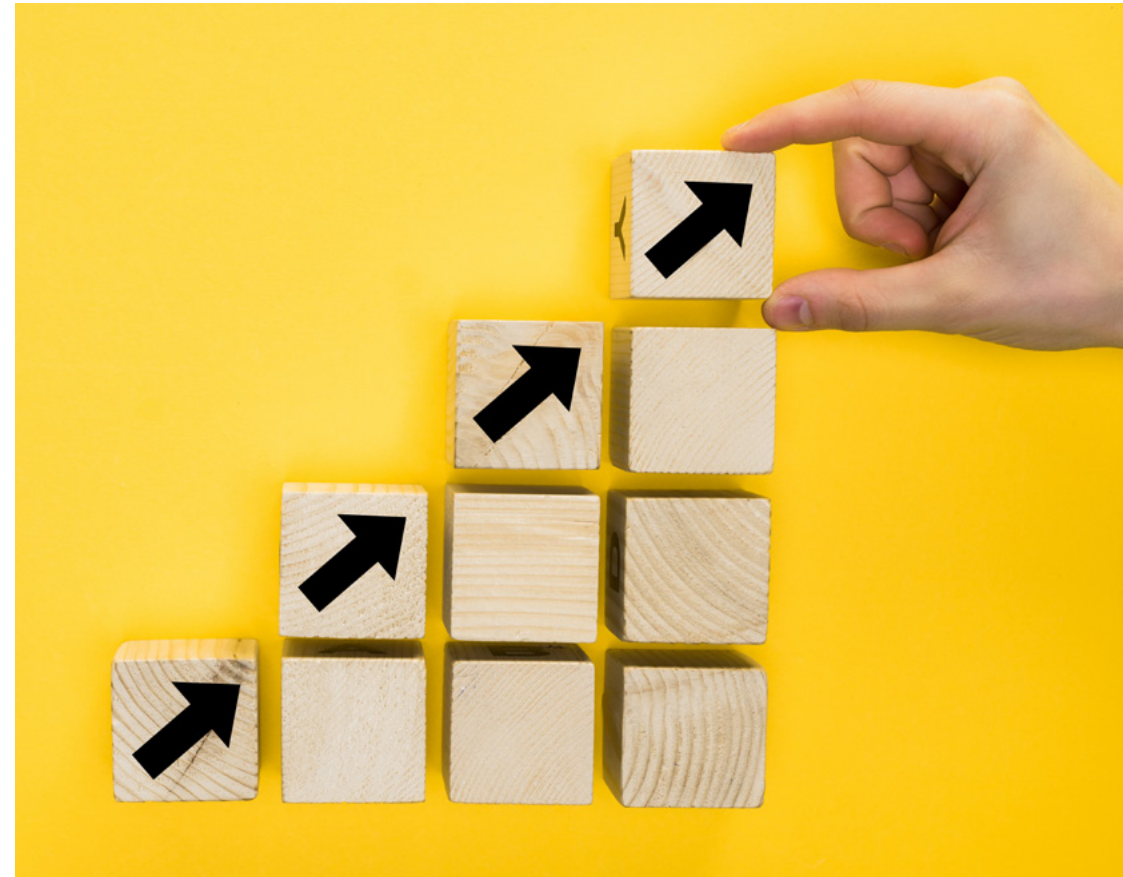
- **Te vroeg opgeven:** Innoveren vergt tijd en doorzettingsvermogen. Innovatieve oplossingen hebben tijd nodig om impact te maken. Geef niet op als je niet direct resultaat boekt, zelfs al is het verleidelijk om een innovatie op te geven.
- **Overschatting van technologie:** Onthoud dat een technologie op zichzelf geen magische oplossing is. Om waarde te leveren moet een technologie worden geïntegreerd in processen en geadopteerd door gebruikers. Investeer minstens zoveel tijd, geld en moeite in de zachte kant van innoveren: aandacht voor mensen en processen.

In de Innovatie Toolkit vind je *diverse worksheets* die helpen bij het uitwerken van een aanpak voor het managen van deze valkuilen.

Door je bewust te zijn van bekende valkuilen en deze actief te vermijden vergroot je de kans op een succesvolle implementatie van innovatieve oplossingen. De genoemde valkuilen zijn onderhevig aan in- en externe factoren. Hierdoor is een duidelijk start- of eindpunt niet eenvoudig vast te stellen. Het gebeurt dat een succesvol experiment, bedoeld of onbedoeld, niet direct tot een volledige implementatie van de oplossing leidt, maar wel de verdere professionalisering van innovatie-activiteiten stimuleert. Dit kun je zien als een succes. Deze beweging draagt immers bij aan een hogere innovatievolwassenheid van de organisatie.

Hoewel er geen universele blauwdruk bestaat, zijn er lessen, richtlijnen en hulpmiddelen die we uit de praktijk kunnen halen. Het internaliseren van deze kennis biedt waardevolle steun bij het vormgeven en implementeren van een aanpak die bij jouw organisatie past. Zelfs al lijkt het niet direct bij de oplossing te passen. Het kan bijvoorbeeld wel een meer open cultuur ondersteunen. Hierbij kan het ene element meer nadruk krijgen dan het andere, soms is het zelfs nodig om nieuwe componenten toe te voegen.

De kunst van succesvol implementeren kun je leren. Onthoud daarbij dat implementeren voor elke organisatie anders werkt en geen taak is die je aan derden kunt uitbesteden. Of kom je er sneller achter wat de uitrol in de weg staat. De kennis die je nodig hebt vind je in de organisatie. Door samen te werken wordt het makkelijker om draagvlak voor je oplossing te creëren. Voor effectieve integratie van innovatieve oplossingen in de organisatie en het creëren van duurzame impact is een diep begrip nodig van de cultuur, behoeften en doelstellingen.



Hoe meet je succes(en)?

Elke innovatie begint met een goede voorbereiding. Een belangrijk onderdeel van de voorbereiding is bepalen wanneer de te implementeren oplossing voor jouw organisatie een succes genoemd kan worden.

Voor het meten van het succes van innovaties binnen overheidsinstanties is het definiëren en periodiek monitoren van doelgerichte innovatieprestatie-indicatoren, ofwel *innovation metrics*, van cruciaal belang. Meetbare en helder gedefinieerde doelen zijn essentieel voor het realiseren van innovatieve doorbraken. Het belang hiervan wordt bevestigd in moderne managementconcepten.

Het is raadzaam om zowel kwantitatieve als kwalitatieve metrics te overwegen. Zo krijg je een completer beeld van zowel de tastbare als de immateriële impact die innovaties kunnen genereren. Door in- en outputgerichte indicatoren te hanteren ondersteun je alle stappen in het proces om volledige impact voor een innovatie te bereiken. Dit is in lijn met de principes voor *evidence based management*. Onderstaand vind je omschrijvingen van innovatieprestatie-indicatoren:

Input gerelateerde indicatoren: Hierbij kijk je naar het aantal gegenereerde ideeën, de mate van betrokkenheid van diverse stakeholders en de mate van kennisdeling en externe samenwerking. Zo kun je de vitaliteit van het innovatie-ecosysteem binnen de organisatie beoordelen. Het biedt een modern perspectief op innovatie als een collectieve inspanning, in plaats van een interne aangelegenheid of die van een 'klein clubje medewerkers' van het innovatielab.

Output gerelateerde indicatoren: Hierbij meet je de daadwerkelijke implementatie van ideeën, het rendement van innovatie-investeringen gebaseerd op een duidelijke *business case*, en de gebruikerservaring en tevredenheid. Zo krijg je een pragmatische blik op de meetbare resultaten die uit innovaties voortkomen. Deze werkwijze wordt ondersteund door, onder meer, de Lean Startup-methodologie waarin wordt benadrukt dat innovatie moet worden afgemeten aan de hand van tastbare resultaten.

Outcome gerelateerde indicatoren: Hierbij wordt de bredere maatschappelijke, economische en organisatorische impact geëvalueerd. Dit is in lijn met de filosofie van de effectiviteitsmeting en impactmeting uit de aanpak rondom het toepassen innovatiemanagementsystemen. Het uiteindelijke doel van innovatie is immers toegevoegde waarde creëren.



Deze innovatieprestatie-indicatoren kunnen worden toegepast op verschillende niveaus, van het beoordelen van de interne innovatieprocessen tot aan het bepalen van de maatschappelijke impact van innovaties.

Het adopteren van een continue verbeteringscyclus stelt organisaties in staat om voortdurend te evalueren en de aanpak op basis van meetbare resultaten aan te passen. Hierdoor ontstaat een cyclisch proces van leren, verbeteren en optimaliseren.

Inzichten uit de managementliteratuur en praktijk benadrukken dat het meten van innovaties meer is dan een middel om het succes ervan te meten. Het is ook een instrument om inzicht te krijgen in wat werkt, waarom en hoe. Reflecteren op deze inzichten en deze in de praktijk brengen bij innovatiemanagement binnen overheidsinstanties kan de kwaliteit en impact van innovaties vergroten. Bovenal kan het leiden tot een meer datagestuurde, beter afgewogen en doelgerichte benadering van overheidsinnovaties.

Maak er daarom een prioriteit van om voor het daadwerkelijk implementeren van een innovatie (deeloplossingen of diensten) veel aandacht te geven aan het gezamenlijk vaststellen en delen van de innovatieprestatiefactoren. Zo krijg je ook inzicht in wat mogelijke succesfactoren zijn. De eerste set van deze *innovation metrics* vastleggen doe je al in de voorbereidende fase. Zo schep je immers ook een beeld van de (gezamenlijke) verwachtingen. Het zorgt dat men dezelfde taal spreekt in termen van: Wat zien we als succes? En hebben we hetzelfde beeld van wat de innovatie brengt als deze succesvol is?

Het implementeren en opschalen van een oplossing lijkt een duidelijke activiteit, maar is vaak een moeizaam traject. En beide termen worden, vaak onbedoeld, als containerbegrip gebruikt. Voor de een is het de afsluiting van een project: de dienst of het product is opgeleverd. Voor de ander gaat het over de start van, een wellicht langlopend, traject om het opgeleverde te laten landen in de organisatie. Waar de een praat over het uitvoeren van een pilot met een innovatieteam, heeft de ander het bij implementatie over een complete transitie van de organisatie. En voor opschalen geldt dat je hier op wel vijf verschillende manieren invulling aan kunt geven. De beleving van de implementatie is afhankelijk van de invalshoek. Dit is een van de grootste valkuilen bij innovatie. Je moet je altijd afvragen: vanuit welk niveau bekijken we de activiteiten? Willen we de organisatie meer volwassen maken op het gebied van innovatie? Of willen we na afronding van een project een technologische oplossing toepassen?

Binnen het Stappenplan Innovatieprojecten en het referentiemodel van Innoveren met Impact maken we daarom, bij het hanteren van deze begrippen, een duidelijk onderscheid in schaal. Opschaling en implementatie zijn altijd afhankelijk van de context waarin het begrip wordt gehanteerd.

Implementatie van een innovatiemanagementsysteem op organisatieniveau:

Dit gaat over aanpassingen van de organisatie en inrichtingsvraagstukken.

Implementatie van een innovatie op projectniveau:

Dit gaat over de uitkomsten van een experiment, een activiteit in projectvorm waarbij een nieuwe manier van werken of technologische innovatie wordt toegepast. Daar gaan we nu verder op in.

Het is van essentieel belang om een onderscheid te maken tussen deze niveaus. De lessen die men op beide niveaus opdoet kunnen wél over en weer bijdragen aan de implementatie-activiteiten en elkaar versterken.

Vijf smaken in opschalen

Scaling (up) is een Engelse term en betekent letterlijk opschalen. Deze vertaling is, in onze ogen, te beperkt om aan te geven op wat voor manieren opschaling plaats kan vinden. Schalen, kan op een vijftal manieren plaatsvinden. Daarom gebruiken we in dit stappenplan volgende vijf termen:

Gericht op projectniveau (inhoudelijk innovatieve oplossingen):

- *Scaling out*
- *Scaling in*

Gericht op organisatieniveau (inrichting innovatiemanagement)

- *Scaling up*
- *Scaling deep*
- *Scaling beyond*

Waardevolle gidsen

Voor het uitrollen en opschalen van innovatieve oplossingen zijn *scaling out* en *scaling in* waardevolle leidraden.

Scaling out richt zich op het vergroten van de reikwijdte en impact van een innovatie door deze naar meerdere teams, locaties of doelgroepen uit te breiden. Het is een aanpak die zowel vraagt om een flexibele mindset als om een gestructureerde aanpak voor het aanpassen van de innovatie aan diverse contexten zonder de essentie te verliezen. *Scaling out* heeft de potentie om een brede uitrol te ondersteunen, maar vereist ook zorgvuldige coördinatie en aandacht om de samenhang te behouden. Daar tegenover vind je de *scaling in* strategie. Deze is gericht op het diepgaand integreren van een innovatieve oplossing binnen een specifieke context, zoals een organisatie-onderdeel of ander afgebakend gebied. Hier gaat het om het grondig inbedden van de innovatie in bestaande processen en structuren. *Scaling in* vergt een diepgaand begrip van de interne dynamiek en het vermogen om de innovatie te laten samensmelten met de huidige werkwijze.

Voor innovatie en implementatie bestaat, zeker binnen de de Rijksoverheid, geen universele blauwdruk. Elke organisatie heeft haar eigen identiteit, uitdagingen en potentieel. Voor effectieve

toepassing van *scaling out* en *scaling in* strategieën zijn een holistische visie, zorgvuldige planning en de bereidheid om voortdurend bij te sturen nodig. Het doel? Het volledige potentieel van innovatieve oplossingen ontsluiten en tastbare, duurzame impact creëren in de organisatie én daarbuiten.

Een strategie kiezen

Bij het gebruik van deze strategieën is het van essentieel belang om niet alleen te vertrouwen op innovatiekennis, maar ook op inzicht in veranderingsmanagement en implementatiedynamiek. De keuze tussen *scaling out* en *scaling in* is sterk afhankelijk van de doelstellingen en behoeften van de organisatie. Een gebalanceerde aanpak waarbij beide strategieën worden ingezet, kan leiden tot een krachtige implementatie. Onderstaand vind je enkele richtlijnen die helpen bij het maken van je keuze:

Scaling Out

Je kiest voor *scaling out* als je een bredere impact te creëren/of de innovatie naar meerdere locaties of doelgroepen te verspreiden. Deze aanpak kies je als het succes van de innovatie afhankelijk is van het bereiken van een groot publiek en breed gebruik van de innovatie.

Als de innovatie flexibel genoeg is om zich, zonder verlies van kernwaarden, aan te passen aan verschillende omgevingen, is *scaling out* ook een optie. Dit komt vaak voor bij technologische oplossingen die in verschillende organisaties kunnen worden ingezet.

Wanneer er onzekerheden zijn in een specifieke toepassing, kan *scaling out* helpen bij de risico's te spreiden. Als één organisatieonderdeel niet goed presteert, kunnen andere onderdelen inspireren, oplossingen delen of dit opvangen.

Scaling out kan ook dienen als een middel om kennis te delen. Zo kunnen verschillende organisatieonderdelen van elkaar leren. Uitwisseling van ervaringen en inzichten wordt mogelijk, dat helpt bij het verbeteren van de innovatie.

Scaling In

Je kiest voor *scaling in* als de innovatie nauw moet aansluiten op bestaande processen, structuren en de cultuur van een organisatie. Deze benadering is ideaal als de innovatie een diepgaand effect moet hebben op bestaande, interne werkwijzen.

Scaling in is een goede keuze als het doel is om de innovatie binnen een specifieke omgeving te optimaliseren. Dit kan leiden tot verbeterde efficiëntie en effectiviteit op lokaal niveau. Als de context waarin de innovatie wordt toegepast sterk varieert en homogeniteit moeilijk te bereiken is, kan *scaling in* helpen om de complexiteit te beheersen.

Scaling in vereist vaak een hoge mate van betrokkenheid en acceptatie binnen de organisatie. Deze strategie kan de voorkeur hebben als er al draagvlak is voor de innovatie en een sterke interne motivatie om te implementeren aanwezig is.

Hybride aanpak

In veel gevallen kan een hybride aanpak van zowel *scaling out* als *scaling in* leiden tot een evenwichtige, flexibele implementatiestrategie. Hierbij hoort een gedegen analyse en doordacht plan afgestemd op de unieke omstandigheden en doelstellingen van de organisatie evenals de capaciteiten en beperkingen van de innovatie zelf.

Bij een gecombineerde aanpak is het wel belangrijk om goed te plannen en monitoren wanneer je welk type strategie toepast. Als het gaat over tijd, kan het verstandig zijn om de focus even te verleggen, afhankelijk van wat er in een bepaalde fase wenselijk is. Houd je wel aan de spelregels van *scaling out* of *-in*, ga niet mixen op activiteitsniveau. Dat schept verwarring binnen de organisatie. Neem je deelnemers mee in de doelstellingen van de activiteit, zodat er begrip en draagvlak ontstaat voor de aanpak.

Aandachtspunten bij scaling out

Er zijn een aantal belangrijke aandachtspunten voor het toepassen van de scaling out-strategie bij innovatie binnen de Rijksoverheid, zoals:

- De innovatie moet relevant zijn voor verschillende organisaties en medewerkers binnen de eigen organisatie. Pas waar mogelijk de oplossing aan om aan specifieke behoeften en eisen te voldoen en vermijd het aannemen van een *one-size-fits-all* benadering;
- Schaalbare innovatie vereist voldoende financiële, menselijke en technologische middelen. Zorg ervoor dat de deze beschikbaar zijn om de innovatie op verschillende plekken te implementeren en ondersteunen;
- Betrek de belangrijkste stakeholders vroegtijdig bij het schaalproces. Niet alleen overheidsfunctionarissen, en waar relevant: burgers, instanties en andere actoren. Hun input en betrokkenheid kunnen het succes van de opschaling vergroten;
- Ontwikkel voor elke doelgroep specifieke implementatieplannen. Wat op één plek slaagt, werkt ergens anders misschien niet. Pas de plannen aan om rekening te houden met specifieke omstandigheden en uitdagingen;
- Zorg dat er voldoende training en ondersteuning beschikbaar is voor medewerkers op verschillende plekken. Dat helpt bij het effectief implementeren en beheren van de innovatie op grote schaal;
- Stel een robuust monitoring- en feedbacksysteem op. Dat helpt bij het volgen van de voortgang en het identificeren van eventuele problemen die zich voordoen tijdens de opschaling. Pas indien nodig de strategie aan op basis van feedback. Dit lijkt een open deur, maar vaak wordt te lang vastgehouden aan het oorspronkelijke plan, bijvoorbeeld om langdurige besluitvormingsprocessen te voorkomen;
- Denk in een vroeg stadium al na over hoe de innovatie op lange termijn kan worden gehandhaafd. Dit omvat het waarborgen van financiering, het identificeren van verantwoordelijkheden en het creëren van mechanismen om te zorgen dat de impact van de innovatie niet afneemt na de initiële implementatiefase. Het in de lijnorganisatie onderbrengen vanuit een projectorganisatie maakt daar onderdeel van uit;
- Zorg voor samenwerking en communicatie tussen verschillende afdelingen en niveaus van de organisatie. Een gecoördineerde aanpak voorkomt dubbel werk en bevordert een soepele opschaling;
- Als technologie een rol speelt in de innovatie, zorg dan dat de gebruikte systemen en platforms schaalbaar zijn. Ze moeten de grotere belasting van meerdere gebruikers aankunnen. Houd hier ook rekening mee bij de initiële inkoop. Kan een betrokken leverancier een grotere schaal aan? Moet de oplossing op termijn aanbesteed worden? Zo ja, welke informatie kan in dat proces gedeeld worden (en zijn daar afspraken over gemaakt met de leverancier of ontwikkelaar)?;
- Informeer medewerkers en belanghebbenden over de opschalingsstrategie. Voorkom weerstand door duidelijk uit te leggen waarom en hoe de innovatie wordt uitgebreid. Bij een maatschappelijke opgave is het belangrijk om de voordelen voor zowel medewerkers als burgers te benadrukken.
- Voor het sturen op de voorgenoemde aandachtspunten is een zekere mate van bevoegdheid nodig. Betrek daarom het topmanagement zoveel mogelijk bij de inzet van een *scaling out* strategie.

Aandachtspunten bij scaling in

Er zijn een aantal belangrijke aandachtspunten voor het toepassen van de *scaling in*-strategie bij innovatie binnen de Rijksoverheid, zoals:

- Voor je begint met opschalen binnen een specifieke context, is het van vitaal belang om een diepgaand begrip te hebben van de bestaande processen, structuren en behoeften van de organisatie of het afgebakende gebied. Dit inzicht vormt de basis voor een succesvolle integratie van de innovatie.
- Betrek belangrijke belanghebbenden en sleutelfiguren binnen de organisatie of het aandachtsgebied. Hun betrokkenheid en steun zijn cruciaal voor een soepele implementatie en acceptatie van de innovatie.
- Pas de innovatie aan om naadloos in de bestaande organisatie te passen. Vermijd het implementeren van een *one-size-fits-all* benadering, aangezien elk onderdeel van de Rijksorganisatie unieke processen en behoeften kan hebben.
- Voer in fase twee (Experimenteren) pilots en tests uit voordat je grootschalig opschakelt. Dit stelt je in staat om de innovatie aan de specifieke context aan te passen en eventuele problemen op te lossen voor je de innovatie verder uitrolt.
- Implementeer een goed uitgewerkte verandermanagementstrategie. Medewerkers kunnen terughoudend zijn om nieuwe innovaties te omarmen, vooral als dit hun dagelijkse werk beïnvloedt. Zorg voor training, ondersteuning en communicatie om weerstand te minimaliseren.
- Zorg ervoor dat medewerkers de nodige vaardigheden en kennis hebben om de innovatie effectief te gebruiken en te beheren. Training en capaciteitsopbouw zijn van cruciaal belang om te zorgen dat de innovatie op lange termijn succesvol blijft.
- Als de innovatie gegevensintensief is, zorg dan voor een doordachte aanpak voor gegevensbeheer en privacy. Zorg ervoor dat gegevens veilig worden verzameld, opgeslagen en gebruikt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Raadpleeg bijvoorbeeld het Rijkscloudbeleid voor het gebruiken van cloudplatforms en -software. Hier is meer mogelijk dan vaak wordt gedacht. Beleid op dit en andere gebieden bewegen vaak mee met nieuwe ontwikkelingen.
- Definieer duidelijke metrieken om het succes van de innovatie te meten. Regelmatige evaluaties helpen bij het identificeren van verbetergebieden en geven inzicht in de voordelen die de innovatie oplevert. Let hierbij ook op onverwachtse positieve *spin offs* bij de eigen organisatie of elders die erg waardevol kunnen zijn, maar niet direct tot de meetbare succesfactoren behoren.
- Zorg voor de juiste technologische infrastructuur om de innovatie te ondersteunen. In geval van een zwaardere belasting moeten de hard- en software de processen dit aankunnen.
- Blijf doorlopend en open communiceren met medewerkers en belanghebbenden. Informeer ze over de voortgang, successen, tegenslagen en eventuele aanpassingen in de implementatie.

Overige scaling-strategieën

Hoewel *scaling out* en *scaling in* zich primair richten op specifieke projecten en inhoudelijke uitdagingen, kunnen de strategieën zeker bijdragen aan inzichten voor het ontwikkelen van een innovatie-managementsysteem binnen de gehele organisatie. Het nadeel van focussen op *scaling out* en *scaling in*, is dat structurele problemen niet direct op brede schaal worden aangepakt en dezelfde barrières bij toekomstige projecten opnieuw kunnen optreden. Andere strategieën die je in dat geval op organisatieniveau in kunt zetten zijn:

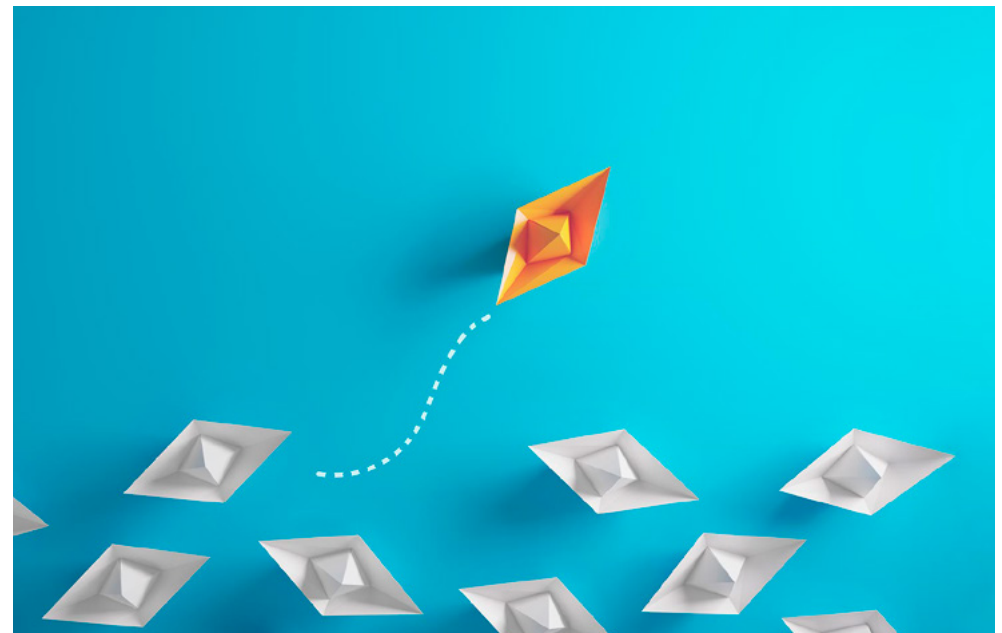
Scaling up: gaat over het beïnvloeden van politieke agenda's, discoursen en wetgeving. Het gaat erom de institutionele context te begrijpen en deze aan te passen ter ondersteuning van de innovatie. Dit kan met zich meebrengen dat wet- en regelgeving worden aangepast om de implementatie en opschaling van alle innovatie op een bepaald gebied te vergemakkelijken.

Scaling deep: richt zich op het veranderen van relaties, culturele waarden en normen. Hier gaat het niet alleen om het implementeren van de innovatie, maar ook om het creëren van een bredere transformatie binnen de organisatie en van invloed op de manier waarop mensen denken en handelen. Het doel is om duurzame verandering te bereiken door de harten en geesten van mensen te transformeren, evenals hun waarden, culturele praktijken en relaties.

Scaling beyond: richt zich op het creëren van bredere systeemveranderingen en gaat verder dan traditionele opschaling binnen een organisatie. Het omvat het mobiliseren van verschillende actoren en stakeholders om samen een bredere transformatie te bewerkstelligen de aanpak van *wicked problems*. *Scaling beyond* richt zich op het aanpakken van complexe maatschappelijke uitdagingen via samenwerking, co-creatie en het mobiliseren van middelen en expertise.

Het toepassen van een combinatie van deze strategieën kan helpen om opschaling op verschillende niveaus te realiseren en de impact van innovaties te vergroten. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze strategieën elkaar niet uitsluiten, maar eerder complementair kunnen zijn. Daarbij zijn ze afhankelijk van de specifieke omgeving en doelstellingen van het opschalingstraject. Het is dus van belang om een goed begrip te hebben wat er binnen een organisatie wordt bedoeld als men het heeft over opschalen. Deze facetten van implementeren vragen om een organisatiebrede aanpak.

De kennis uit dit stappenplan stelt je hopelijk in staat om daar een aantal verdiepende vragen over te stellen. Een referentiemodel voor het ontwikkelen en toepassen van een eigen, maatwerk innovatie-managementsysteem kun je bemachtigen via een gecertificeerde innovatieprofessional van de Rijksorganisatie Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie.



Welkom op je innovatie(management)reis

Door het als een stappenplan te presenteren lijkt een innovatieproces – van idee tot implementatie en in gebruik nemen van een oplossing of aanpassen van een werkwijze – een traject met duidelijk begin en einde. Intussen zal het je duidelijk zijn: dat is niet zo. Innoveren is een continu, iteratief proces met vele actoren.

Dit stappenplan is een leidraad. Je kunt hem gebruiken als een checklist die je langs alle te ondernemen innovatiemanagement-activiteiten loodst. Onderweg voorzien we je van wat inspiratie voor vaart en vreugde in dit vaak lange, taaie proces.

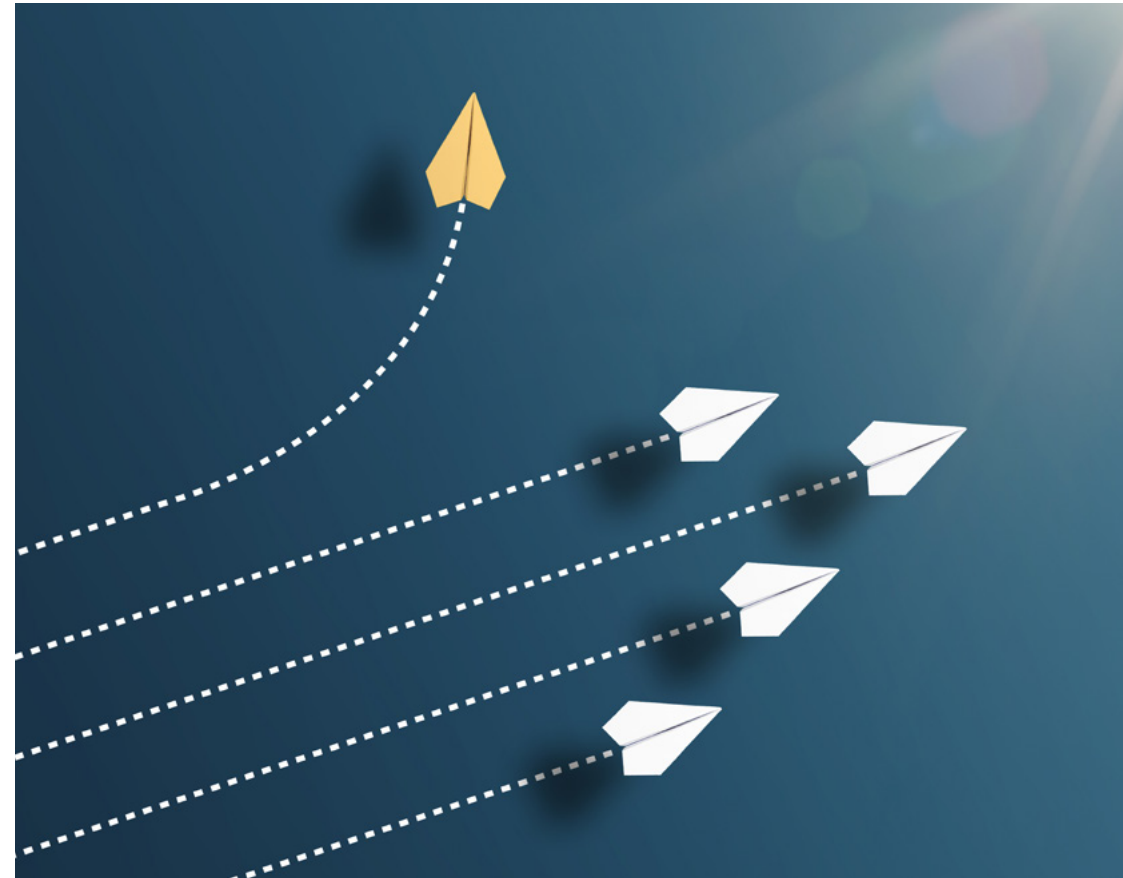
Innovation is not for the faint hearted. Je zult zien dat elke innovatiemanagement-reis een eigen route en tempo heeft. Soms loop je keurig in de pas. Op andere momenten krijg je een advies waardoor de koers verandert. En vaak vind je een ‘onverwachte’ wending op je pad.

Geef niet op. Laat je niet afleiden of ontmoedigen. Wat je tijdens je reis ervaart als falen is louter het proces dat je vraagt om in een andere richting te bewegen. Oefenen en de inzichten uit dit stappenplan in de praktijk brengen helpt je de nodige vaardigheden ontwikkelen die helpen bij het realiseren van je innovatieproject.

Innoveren is topsport. Het vergt een lange adem. Je moet meters maken. En dan nog is succes geen garantie. Soms slaag je wel en kun je een triomf op je conto schrijven. Vaker boek je kleine zeges, bijvoorbeeld in de vorm van een positieve spin-off. Ongeacht de omvang van je succes. Elke stap vooruit en elke bewust geleerde les, draagt bij aan een betere toekomst voor iedereen. Want dat is waar je het uiteindelijk voor doet.

En nu aan de slag!

Team Innoveren met Impact



Innoveren met Impact

Ondersteuning bij complexe innovatievraagstukken

Innovatie is een belangrijk thema binnen het Rijk. Onze continu veranderende samenleving stelt de overheid voor grote, complexe maatschappelijke opgaven. Vanuit Innoveren met Impact, een thema van de Rijksorganisatie ODI, ondersteunen we rijksorganisaties- en professionals bij complexe innovatievraagstukken.

Als directeur, senior manager of adviseur bij een rijksorganisatie ontkom je er niet aan om aan de slag te gaan met innovatie. Er is behoefte aan vernieuwing, andere manieren van kijken, denken en doen. Je organisatie moet immers toekomstbestendig zijn. Maar waar begin je? En hoe zorg je voor impact? Om te kunnen innoveren heb je een innovatieparaplu, -visie en -koers nodig. Zeker als het gaat over departement-overstijgende of breed-maatschappelijke vraagstukken, er radicale of disruptieve innovaties nodig zijn of grote transities. Tegelijkertijd opereer je in een onvoorspelbare arena waarin de politiek van grote invloed is op beleid en uitvoering.

In de hierboven geschetste context is innovatie meer een bedrijfs- / bestuurskundig proces of een organisatorische uitdaging, dan een creatief of technologisch proces. Je bent meer bezig met het managen van innovaties. En dat is hard nodig. Want ook al zijn bij het Rijk alle ingrediënten voor succesvol innoveren in huis, het aantal innovaties dat de implementatie- of opschalingsfase haalt blijft erg laag. De oorzaak zit hem vaak in het ontbreken van cruciale ingrediënten zoals kennis van innovatiemanagement, specifieke expertises of een sterk netwerk. Dat moet en kan anders.

Bij Innoveren met Impact kun je terecht voor alle elementen die nodig zijn voor impactvol en duurzaam innoveren. Bijvoorbeeld voor:

- De opleiding Innovatiemanagement voor overheidsprofessionals (IMS-GOV PRO) met het Verenigde Innovatie Professionals netwerk voor alumni;
- Innovation Management Scans en Innovation Management Assessments;
- Hands-on innovatie-experts voor hulp bij taaiere innovatievraagstukken;
- En een digitale omgeving met tal van praktische tools waarmee je direct aan de slag kunt.
- Zó stimuleren we het lerend vermogen en de creativiteit van organisaties, creëren we publieke waarde en geven we energie.

Ook Innoveren met Impact?

Wil je aan de slag met innovatie, ben je benieuwd naar onze diensten of de opleiding innovatiemanagement voor overheidsprofessionals? Kijk voor meer informatie en inspiratie [op onze website](#) of neem contact op via innoverenmetimpact@rijksoverheid.nl.



Dit is een uitgave van Innoveren met Impact - onderdeel van Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie.

www.rijksorganisatieodi.nl