



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

De Unit Innovatie als adaptive space

De plek die bijdraagt aan innovation excellence
en innovation execution

Frank Bosboom, Leon Klinkers, Rik Braams en Johan Jacobs

Inleiding

Zonder innovatie loopt ons mobiliteitssysteem verder vast. Daarom is het cruciaal dat we de bestaande netwerken optimaal benutten én op zoek gaan naar nieuwe oplossingen. Denk bijvoorbeeld aan drones die onze wegen kunnen ontlasten. Of aan elektrische vliegtuigen, die schoner en stiller zijn. Dit is het werkterrein van de Unit Innovatie (of kort gezegd de Unit). De Unit Innovatie verkent innovaties, onderzoekt welke kansrijk zijn, houdt ze kritisch tegen het licht en kijkt wat er in de wetgeving nodig is om nieuwe ontwikkelingen en kans te geven. Met marktpartijen probeert de Innovatie Unit nieuwe manieren van samenwerken en financiering uit. De Unit wil daarmee een bijdrage leveren aan zorgeloos en schoon vervoer voor alle mensen en goederen in ons land.

Anders gezegd: de kernactiviteit van de Unit Innovatie van het ministerie van I&W bestaat eruit de innovatie op gang te brengen, op gang te houden en tot implementatie te helpen brengen (innovation execution) en bij te dragen aan het versterken van het innoverend vermogen van het ministerie ((innovation excellence). De Unit is daarmee de adaptieve ruimte (adaptive space) waarin alle betrokkenen in het veld van innovatoren, toekomstmakers, wetgevers en beleidsmakers met elkaar kunnen uitzoeken wat kan bijdragen aan innovatie in mobiliteit.

In de afgelopen twee jaar is er volop door de Unit Innovatie gewerkt aan deze ambitie. In dit document brengen we de bevindingen van die jaren samen en expliciteren we de ontstane werkwijze. Daarbij is gebruik gemaakt de kennis van een intern ontwikkelproces aan de hand van netwerkanalyse en probing, de kennis en kunde van het Erasmus centre for entrepreneurship (ECE) en een onderzoek naar waarden en positionering van de Unit (o.a. het message house).

Waar de Unit voor staat

Er verandert veel in de wereld van mobiliteit. Dat wordt duidelijk door de introductie van nieuwe vervoersmodaliteiten (elektrische step, drones) en het verduurzamen van bestaande modaliteiten (elektrische auto, bus, vliegtuig). Ook is er een verschuiving te zien van de focus op modaliteit naar de focus op mobiliteit. Dit vraagt anders denken, anders organiseren en anders beleid maken. Regelmatig wordt het ministerie door allerlei partijen benaderd die met nieuwe innovaties bezig zijn, die om toelating vragen, wetswijzigingen vereisen en subsidieverzoeken om er een paar te noemen. Vaak is dan nog niet duidelijk hoe het speelveld eruit zal zien als deze innovaties werkelijkheid worden en wat de rol van het ministerie dan is? Ook zijn er door o.a. de duurzaamheidstafels grote verwachtingen van de bijdrage die mobiliteit kan leveren aan verduurzaming, maar hoe dan en wie, dat is vaak minder duidelijk. In dat hele speelveld is de Unit Innovatie de plek waar initiatieven kunnen uitgroeien en kunnen worden getest op hun haalbaarheid en schaalbaarheid, waarin nagedacht en geëxperimenteerd kan worden over hoe de toekomst eruit komt te zien en de rol van het ministerie (overheid) daarin. Deze plek noemen we de adaptive space. De Unit doet dat steeds samen met RWS en de beleidsafdelingen van het ministerie van I&W, met maatschappelijke actoren en de kennissectoren. De Unit biedt het platform, helpt uitzoeken, verbinden en ontwikkelen. Als de scope en de vorm van een project of programma helder is, dan volgt de overdracht naar een onderdeel van de staande organisatie. Medewerkers van de Innovatie Unit hebben de scope van de Unit in onderstaande praatplaat samengevat.

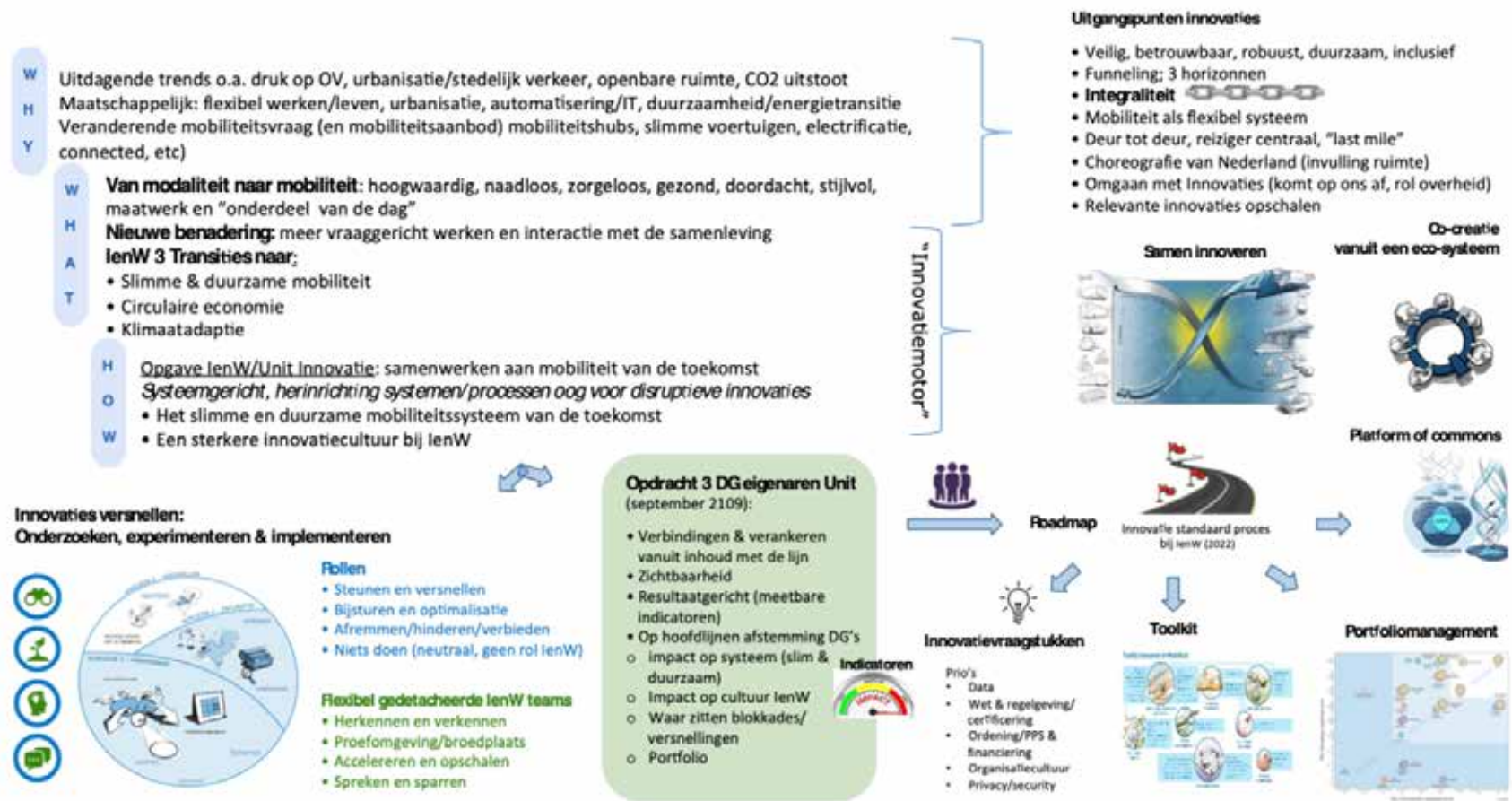


Fig. 1: One pager over waarom, hoe en wat van de Innovatie Unit ontwikkeld door medewerkers van de Unit samen met ECE

De Unit leent zijn medewerkers in vanuit RWS en de drie beleidsafdelingen, (en zet rijkstrainees, stagiaires en arbeidscontractanten in). Zij worden gedetacheerd om vanuit hun specifieke expertise te werken aan een programma of project. In de praatplaat is dat samengebracht in één overzicht.

De Unit als adaptive space

In een eerste notitie in 2018 is verduidelijkt wat de natuurlijke plek van de Unit zou moeten zijn: het versnellen en aanjagen van innovatie en het laten landen van die innovatie in bestaande praktijken. In de afgelopen jaren wordt er steeds meer gepubliceerd over wat die overgang van “goed idee” naar “werkende praktijk op grote schaal” zo moeilijk maakt. Uhl Bien & Arena (2017) komen op basis van hun onderzoek tot de conclusie dat die overgang een eigenstandige activiteit is die ook als zodanig moet worden gemanaged (dus naast innovatie en operatie, een derde activiteit de zogenaamde adaptive space). Letterlijk vertaald betekent het “adaptieve ruimte”, een plek waar actief gewerkt wordt aan het onderkennen van veranderingen in de context van het ministerie die vragen om aanpassing van beleid en wetten. Die aanpassing kan bestaan uit (radicale) vernieuwing, maar ook uit (kleine, incrementele) veranderingen in de bestaande uitvoering/realiteit. Dit is een continue activiteit. Soms betekent dit ook: niets veranderen en bestaande routines handhaven en versterken. De kracht van een adaptive space zit erin dat beide perspectieven (het vermogen van een organisatie om efficiënt te werken en zich aan te passen aan de veranderende vraag van morgen) worden gecombineerd. In de literatuur wordt dit ook wel ambidexterity genoemd (bijv Raisch e.a.(2009)). Het is goed om te realiseren dat die tweehandigheid de kern van het werk is, of anders gezegd: gedoe, onduidelijkheid, elkaar verkeerd begrijpen en conflict zijn het dagelijks werk, naast natuurlijk energie, verwondering, plezier en adrenaline. Zie ook het recente onderzoek van Suzanne Verdonschot ‘Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing’ (juni 2020)

De Unit Innovatie scant de ontwikkelingen in de samenleving op het gebied van mobiliteit, beoordeelt ze op hun impact voor de samenleving en het beleid. In bijna alle gevallen vindt het grootste deel van de feitelijke innovatie van producten en diensten bij marktpartijen plaats. De Unit loopt met deze innovatoren op, doet soms actief mee (MaaS) en houdt soms ook afstand (Hyperloop). Vanuit de kennis van die ontwikkelingen wordt dan tijdig verbinding gezocht met het beleidsdepartement. De Innovatie Unit is daarmee te beschouwen als de moderator van een adaptive space en verbinder daarin van innovatie en operatie. De Unit heeft 4 belangrijke functies. Ten eerste nieuwe ideeën de tijd geven te rijpen, zonder dat dat nog impact heeft op de bestaande praktijk. Denk aan de hyperloop bijvoorbeeld. Ten tweede onderzoek doen naar (mogelijke) toekomst en de impact ervan daarvan op beleid in de toekomst. Denk bijvoorbeeld aan het uitwerken van early warning naar prototypes. Ten derde het zichtbaar maken van tegenstellingen tussen nieuwe applicatie en staande praktijk. En daaraan gekoppeld het helder krijgen of zo’n nieuwe applicatie een kans moet krijgen in Nederland en wat het beleidsdepartement dan te doen heeft. Denk aan de vliegende auto en Super Eco Combi. En ten slotte het voorbereiden van alles wat nodig is om een innovatie een plek te geven in reguliere processen. Bijvoorbeeld door te regelen wat er nodig is om van pilot of experiment tot toegelaten voertuig te worden dat door iedereen gebruikt kan worden.

Vragen waar de Unit aan werkt zijn: willen we dat dit initiatief gaat werken en zo ja, wie moet er dan wat gaan doen en wat is daarvoor

nodig?¹ Het werk hieraan wordt buiten de bestaande operatie geplaatst, om die bestaande operatie (de beleidsdepartementen bijvoorbeeld) zo veel mogelijk ongestoord te laten werken en de ondernemende, innoverende groepen in de samenleving en in de organisatie ruimte te bieden om te experimenteren en te ontdekken. Tegelijkertijd blijft actieve betrokkenheid van de lijn wel gevraagd, want als initiatieven zich ontwikkelen komt er een moment dat lijn moet gaan leveren met betrekking tot bijvoorbeeld wetgeving en initiatieven gaat overnemen (daarover straks meer, zie werkprocessen).

Het bewust inrichten en organiseren van een adaptive space is daarmee een manier om effectief om te gaan met de fundamentele tegenstelling tussen innovatie en operatie of bureaucratie. Om Thompson (1965) te parafaseren: creativiteit en innovatie geven energie, scheppen verandering en leveren kansen en ideeën op, maar verdragen zich slecht met de behoefte aan stabiliteit en continuïteit van de bureaucratie. Toch zijn beide nodig.

¹ En daar waar dat op voorhand al duidelijk is, zal het beleidsdepartement dat zelf al lang oppakken (denk aan bijvoorbeeld aan het invoeren van ERTMS dat door ProRail, NS en het beleidsdepartement zelf wordt gedaan).

Op welke wijze is de Unit Innovatie de adaptive space aan het vorm geven?

De Unit Innovatie heeft in de afgelopen twee jaar gewerkt aan het inrichten van een werkstructuur, het bevorderen van onderlinge relaties tussen veld, beleid en onderzoek en het borgen van voldoende diversiteit in projecten en programma's.² We lichten die hieronder toe.

Werkstructuur en inhoud van projecten: drie horizonnen, zes fases

Doel van het inrichten van werkprocessen, spelregels en werkstructuren is om de medewerkers van de Unit processen aan te reiken waarin ze kunnen werken aan innovation excellence en waarin de lijn comfort geboden wordt zodat zij niet overvallen wordt door initiatieven van de Unit en aangesloten zijn zonder overbelast te worden. Tegelijkertijd wordt zo voldoende ruimte gelaten aan de Unit om te innoveren.

De Unit werkt hierbij in nauwe samenwerking met de lijnorganisatie. Steeds staat daarbij de vraag centraal: kan de unit hier van betekenis zijn. Er worden 3 horizonnen onderscheiden, met elk twee fases in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven.

² Uhl-Bien en Arena (2017) spreken in hier over hygiëne factoren en gebruiken voor werkstructuren het abstractere "containment" wat ons betreft naar hetzelfde verwijst, namelijk het bieden van een frame waarin actoren zich comfortabel invoelen om goed te kunnen werken.

Het streven van de Unit is om toe te werken naar een situatie waarin Unit en omgeving (departement) hun werkzaamheden met elkaar afstemmen en taken verdelen op basis van een gemeenschappelijk kijk op de projecten en programma's die er spelen. In horizon 3 is er sprake van ontdekken en verhelderen. Er is een idee, maar of dat idee haalbaar en uitvoerbaar is en wat de consequenties zullen zijn voor beleid moet nog duidelijk worden. Voor horizon 3 staan de medewerkers van de unit aan de lat. Zij leggen verbindingen met anderen binnen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid die ook met dit onderwerp bezig zijn en ze organiseren groepjes die concepten ontwikkelen. De lijnorganisatie wordt geïnformeerd en geprikkeld, zij kunnen deelnemen als ze willen, maar vaak zal blijken dat dit nog te vaag en te ver van hun bed wordt gevonden. Deze horizon bestaat uit twee fases, namelijk de fase waarbij het gaat om het signaleren van nieuwe ontwikkelingen. Deze fase eindigt als er een heldere briefing is te geven aan de teamleden van de Unit over het idee en wie daar mee bezig is. In de daarop volgende fase vindt er een verkenning plaats op de impact van het idee: kan dit idee grote veranderingen met zich meebrengen? Wat is de maatschappelijke impact? Wie zijn hier allemaal mee bezig binnen en buiten de overheid? En wat is helder en wat niet? En als laatste vooral: is het iets om als Unit op te pakken. De activiteiten in horizon 3 zijn vooral gericht op beeldvorming, een gevoel krijgen, in kaart brengen wie de spelers zijn. Veel speelt zich af in sonderen en op papier. In de overgang van horizon 3 naar 2 wordt er een besluit genomen dat het belangrijk is om dit idee verder uit te zoeken en het verder te concretiseren. Om dat te doen worden er mensen

aangewezen die dat gaan doen en die krijgen daar ook tijd voor. Denk bijvoorbeeld op dit moment aan Avatars³.

		Wat doe je in deze fase	Besliscriteria om door te gaan naar volgende fase	Welke rol in the lead	Technical Readiness
Horizon 3	Fase 1 Signaleren	Mensen bij elkaar brengen rondom een fascinatie quickscan	Naar fase 2 als: Team enthousiast is Team gecommit is	Ontdekkend	TR 1 en 2
	Fase 2 Verkennen	Probleem benoemen Cijfers / voorbeelden zoeken Idee beschrijven/verbeelden Toetsen in omgeving	Naar fase 3 als Idee helder omschreven Idee vernieuwend is Idee interessant lijkt Globale aanpak beschreven	Ontwikkelend	TR 3 en 4
Horizon 2	Fase 3 Concept ontwikkeling	Probleem onderzoeken Concept beschrijven	Naar fase 4 als Concept helder is Behoeftte is getoetst Haalbaarheid is getoetst Aanpak helder Budget en mensen beschikbaar Wetgeving betrokken	Ontwikkelend	TR 5 en 6
	Fase 4 Werkend prototype	Een werkend prototype maken Deze testen op gebruikers In een aantal iteraties aanpassen en verbeteren	Naar fase 5 als Prototype getest en werkend Definitief ontwerp klaar Pilotorganisatie beschikbaar Budget en mensen beschikbaar Beleed doet mee Wetgeving doet mee	Ontwikkelend	TR 7 en 8
Horizon 1	Fase 5 Validatie door pilot	Innovatie en lijn samen Test op substantiële schaal Laatste aanpassingen	Naar fase 6 als Pilot is geïmplementeerd Gecheckt op legal en finance Lijn wil overnemen Opgenomen in begroting Beheer geregeld	Verspreidend	TR9
	Fase 6 Scale up	Project overgedragen aan lijn Projectstatus beëindigd	Opgenomen in lijn	Bewakend	

Fig. 2: Fases in het innovatieproces, waarbij het proces verloopt van innovatie (boven) naar operationeel ingebed (onder)

³ Op dit moment worden de projecten in de fases 1 en 2 al feitelijk bijgehouden in Trello. De volgende stap is om ook de andere fasen actief te gaan monitoren en sturen.

In horizon 2 wordt het idee steeds duidelijker, zo duidelijk dat er ook een prototype gemaakt kan worden en kan worden geëxperimenteerd. Waar in eerste instantie medewerkers van de Unit nog aan het aanjagen zijn, wordt de samenwerking met beleid steeds intensiever. Ook hier zijn 2 fases te onderscheiden. Dat heeft te maken met de mate van concreetheid van het idee. Zeker als er veel geld gemoeid is met een voorstel wordt meestal eerst een concept ontwikkeld (fase 3) dat een eerste voorstelling geeft van waaraan te denken is. Dat kan een tekening, een filmpje of een toekomstverkenning zijn. In fase 4 wordt een werkend prototype gemaakt, dat is een feitelijk, werkend product. Hiermee kan ook echt getest worden en kunnen de implicaties in termen van bijvoorbeeld kosten, productietijd, aanpassing wetgeving met meer zekerheid worden gedefinieerd. Vanaf de overgang van fase 3 naar 4 is er een actieve en inhoudelijke betrokkenheid van beleid nodig omdat projecten dan dermate concreet worden dat helder wordt wat de impact zal zijn op bestaande wet- en regelgeving, infrastructuur en begrotingen en ook de politieke en maatschappelijk belangen concreter zullen worden. MaaS is een voorbeeld van een prototype omdat het straks bedoeld is als landelijk aanbod en nu op verschillende manieren lokaal getest wordt.

In horizon 1 is er een werkend prototype beschikbaar en kan er in een maatschappelijke context een pilot gestart worden (denk bijvoorbeeld aan testritten met de trein zonder machinist). Als die pilot slaagt kan er worden opgeschaald. Omdat de maatschappelijke en politieke impact toeneemt, alsook de kosten en risico's, is de betrokkenheid van beleid hier een must. Het kan zijn dat de medewerkers van de unit als programmaleider fungeren, het vraagt wel georganiseerde samenwerking met beleid. In fase 5 draait het om de pilot, in fase 6 gaat het om het feitelijk opschalen

en implementeren en daarmee afronden van het innovatie tot operationeel proces.

Deze werkstructuur biedt de mogelijkheid om tegengestelde belangen zo snel mogelijk aan de orde te krijgen en er besluiten over te nemen. Daarmee wordt eindeloos blijven ontwikkelen en uitzoeken voorkomen, evenals het vermijden van conflicten en het over de schutting gooien van goede ideeën zonder werkbaar implementatiekader.

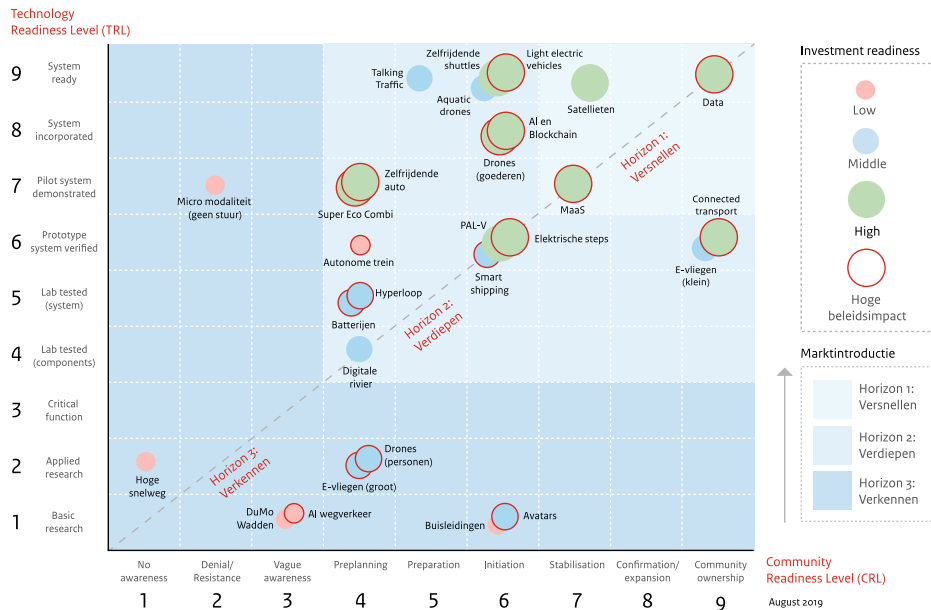


Fig. 3: Voorbeeld van een portfolio overzicht, voorjaar 2020

De overgangen van de ene naar de andere fase worden besloten in een projectreview dat per project wordt georganiseerd en wordt gemonitord in een Innovatie Board die bij voorkeur bestaat uit de DG's, de directeur van de Unit Innovatie en een secretaris. Voorstel is om dit 2x per jaar te doen aan de hand van een portfolio overzicht. In dat gesprek komt aan de orde welke projecten en programma's lopen er en in welke horizon/fase zij zich bevinden. Ook wordt besloten of projecten stoppen dan wel doorgaan naar een volgende fase/horizon.

Daarnaast maakt de Unit voor hetzelfde gremium eenmaal per jaar een overzicht van kritische technologieën en toepassingsgebieden en drivers van transitie op basis van de projecten en programma's die onder handen zijn (bijvoorbeeld, als het om duurzame mobiliteit gaat, welke sector is voorloper, en welke volger, waar innovatiecapaciteit van de unit investeren om maximaal mogelijke opbrengst te genereren voor het geheel).

Goede onderlinge relaties en de juiste diversiteit in teams

Het goed aansluiten van de 3 horizonnen op elkaar vraagt om een goed onderling relatiespel. Innovatoren moeten niet te lang met leuke ideeën blijven spelen, beleidsafdelingen moeten niet te laat worden ingeschakeld, maar ook niet te vroeg. Wetgevingstrajecten en begrotingsvoorstellen moeten op het juiste moment worden gestart. Dit vraagt goede onderlinge relaties tussen mensen in de Unit en de rest van het departement (en daarbuiten) en het vraagt om het bewust divers samenstellen van teams (niet alleen creatievelingen en ook niet alleen goede juristen). Dit is een belangrijke activiteit die de Unit samen met de beleidsafdelingen wil(moet) doen. Daarvoor voert de Unit jaarlijks een netwerkanalyse uit op de 10 belangrijkste projecten waarin de 25 belangrijkste spelers in ministerie, bij kennispartners en bedrijven in kaart worden gebracht en ook getoetst

wordt of de diversiteit en kwaliteit van de relaties voldoende is geborgd. In een netwerkanalyse wordt geïdentificeerd wie welke van onderstaande rollen vervult binnen en buiten de unit en wordt gecheckt of dit passend is bij de fase van het project.

Ontdekkende verbindingen: het bij elkaar brengen van vernieuwende kennis en kunde, nieuwe inzichten. Deze mensen scannen internet, publicaties, fora, congressen, universiteiten, startende ondernemingen op potentieel. Deze mensen hebben goede contacten binnen en buiten het ministerie en een uitgebreid netwerk. Naast de wereld van de mobiliteit hebben ze kennis van hele andere velden, waardoor ze ook nu nog minder vanzelfsprekende werelden met elkaar kunnen combineren, zoals bijvoorbeeld robots en mobiliteit die tot een onderzoek naar de rol van Avatars leidt (een robot die op afstand kan worden ingezet en waardoor je als werknemer niet meer hoeft te reizen; de oplossing voor het fileprobleem?). Deze groep worden ook wel de **“brokers”** genoemd.

Ontwikkende verbindingen: goede ideeën en inzichten (ontdekkingen) zijn de eerste stap op weg naar het ontwikkelen van prototypes, het doen van experimenten en pilots. Deze ontwikkeling vindt meestal plaats in een hechte groep waarvan de deelnemers elkaar kennen en vertrouwen. In de praktijk kenmerk deze groep zich door actiegedrevenheid en projectgedrevenheid. Zij willen iets voor elkaar krijgen, zoals de projectgroep rondom MaaS. Deze groep wordt **“verbinders”** genoemd.

Verspreidende verbindingen zorgen ervoor dat de ontwikkelde ideeën zich verspreiden door de organisatie. Dit gebeurt door zogenaamde **“energizers”**, mensen die op veel plekken in de organisatie komen en enthousiasme overbrengen over de nieuwe ideeën. In de praktijk zijn het vaak formele of informele leiders die

op veel plekken in de staande organisatie komen. Zij besmetten met “is dit niet iets voor jou” of “ken je plekken waar dit wat voor zou zijn”. Het is handig om energizers in de lijn te hebben omdat die kunnen helpen een idee groot te maken en een plek te geven in reguliere processen.

Bewakende verbindingen beschermen de bestaande beleidspraktijk tegen al te veel verstoringen en risico's. Voordat nieuwe ideeën een plek vinden in de bestaande organisatie dient er voldoende zekerheid te zijn over robuustheid, gelijk speelveld en rechtszekerheid. Soms vraagt dat om een inpassen van het nieuwe in het bestaande, soms vraagt dat om het veranderen van het bestaande. In de organisatie zijn het de **“challengers”** die deze rol op zich nemen. Zij krijgen de randvoorwaarden boven tafel, de ingewikkelde details en de mogelijke “work arounds” (kan als...). Zij zijn vaak onderdeel van het lijnmanagement van het beleidsdepartement of hebben er een goede verbinding mee.

Naast meer innovatieve rollen (ontdekken en verbinden) worden er ook meer operationele rollen onderscheiden (verspreiden en bewaken). Welke rollen je nodig hebt per fase verschilt. In horizon 3 zijn de ontwikkelende en ontdekkende verbindingen leidend en zal er maar beperkt contact gezocht worden met de lijn organisatie. Verspreidende en bewakende verbindingen zijn dan ook minder nodig. Het omgekeerde is het geval in horizon 1, daar zijn de verspreidende en bewakende verbindingen leidend. In horizon 2 is een subtiel samenspel gevraagd. De ontdekkende verbindingen zullen snel afnemen worden, de ontwikkelende verbindingen zijn daarentegen in het begin vrij dominant en zoeken gaandeweg meer betrokkenheid van verspreidende en bewakende verbindingen. In de onderstaande visualisatie hebben we dat proberen weer te geven:

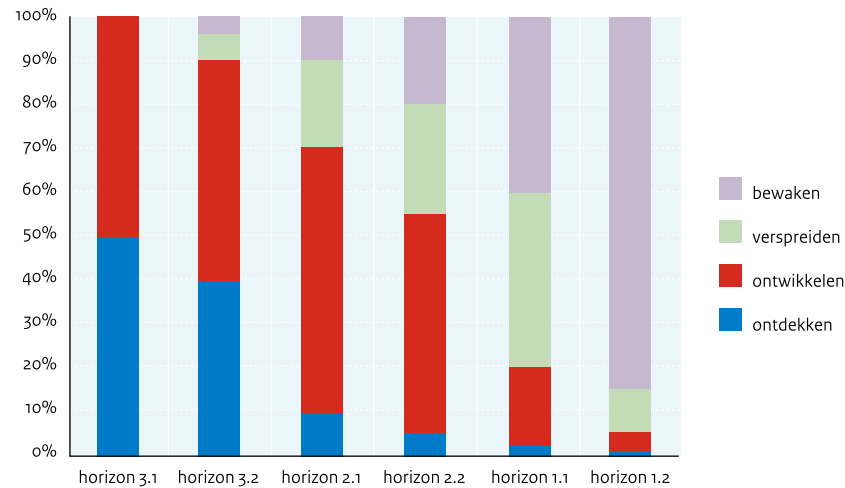


Fig. 4: Indicatieve weergave van het aandeel van de soort verbindingen per fase op basis van gesprekken in de Unit en Uhl-Bien ea (2018)

De Unit zet mensen in op al deze 4 verschillende soort verbindingen. De focus ligt nu vooral op ontdekkende en verbindende verbindingen en dat gaat ook goed. Ook energizer en challenger verbindingen kunnen binnen de unit een plek krijgen (zoals bijvoorbeeld bij luchtvaart), belangrijk is dat wel bewust te doen. In ieder geval vragen die laatste twee meer aandacht in de komende periode. Onderstaande figuur beschrijft de huidige en gewenste situatie van de Unit, volgens medewerkers van de Unit in een traject met de Erasmus Centre of Entrepreneurship (ECE).

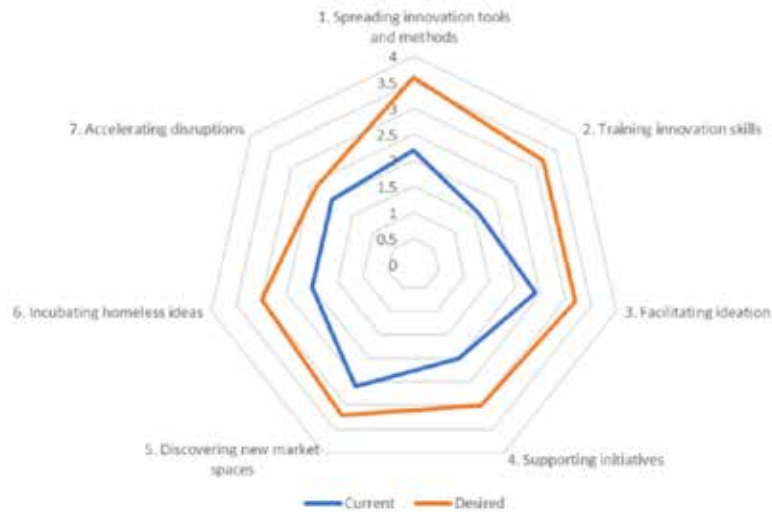


Fig. 5: Score van de Innovatie Unit uit het traject met ECE op zeven aspecten innovatie rollen, huidige en gewenste situatie

Deze zeven onderwerpen zijn goed te verbinden met de hierboven beschreven vier soorten verbindingen en de activiteiten waaraan de unit werkt:

1. Spreading innovation tools and methods: brokers en verbinders die werken aan de hand van factsheets, value cases, roadmaps en netwerkanalyse, het fasen model en met de methodiek van insights-probes-insights-experiments;
2. Training Innovation Skills: Verbinders die de unit en andere partners coachen en trainen op de bovengenoemde skills;
3. Facilitating ideation: verbinders die samenwerken met o.a. Hogescholen, kennisinstellingen en netwerkpartners;

4. Supporting initiatives: energizers die de unit een warm hard toe dragen en helpen om de aandacht en ondersteuning van de lijnorganisatie te krijgen;
5. Discovering new market space: brokers die netwerkbijeenkomsten en beurzen bezoeken en zo nieuwe marktontwikkelingen ophalen en aanspreekbaar zijn voor het veld;
6. Incubating homeless ideas: verbinders die initiatieven die nergens opgepakt worden op de agenda van de unit en het departement brengen en het zo een stap verder brengen;
7. Accelerating disruptions: energizers die steun geven aan nieuwe technologie en applicaties en daarvoor de mogelijkheden in wetgeving en begroting mogelijk maken.

Dit sluit goed aan bij de resultaten van het evaluatie rapport dat eigenlijk zegt: maak meer aansluiting met de lijnorganisatie door meer aandacht te geven aan een meer gestructureerde aanpak, waardoor de Unit beter navolgbaar wordt (onderwerp 1), bijdraagt aan professionalisering van het hele departement (onderwerp 2) en onderwerpen die nergens goed aan bod komen onder de aandacht brengt (onderwerp 5). De opmerkingen uit het evaluatierapport zijn ook te horen als signalen van challengers en energizers vanuit de lijnorganisatie die meer betrokkenheid willen. Anders gezegd: de “brokers” en de “verbinders” zijn goed verzorgd binnen de Unit, nu is er aandacht gevraagd voor de energizers en de challengers, door ze in de Unit op te nemen of er contact mee te zoeken in de lijn.

Ingezette beweging en hoe samen verder

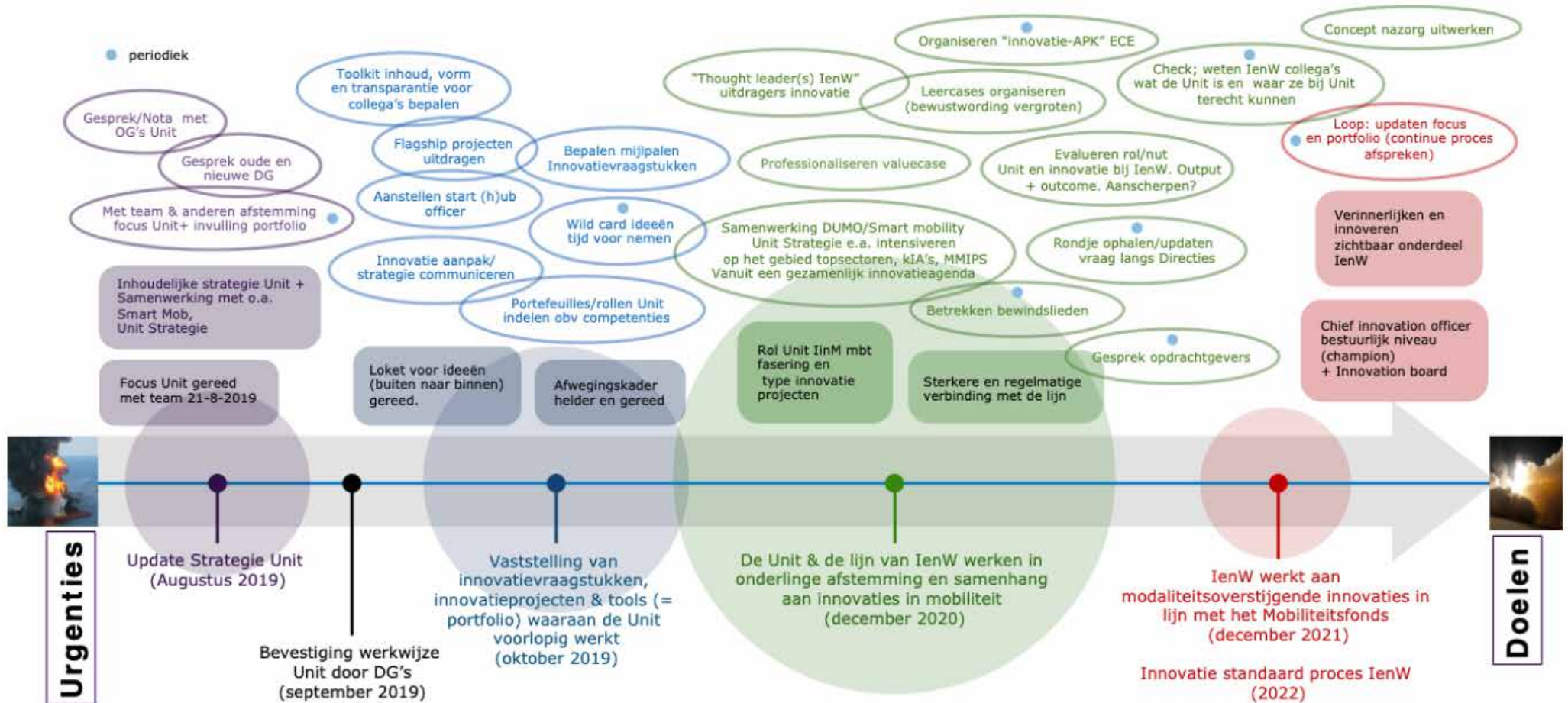
Daar waar innovatoren ervan houden om de bewegingsruimte open te houden, zoeken naar kansen en mogelijkheden en willen meebewegen met wat zich aandient, vraagt de lijnorganisatie om duidelijkheid, structuur en regels. In de afgelopen periode heeft de focus binnen de Unit gelegen op het aan de gang krijgen van allerlei initiatieven. Dat is goed gelukt. De volgende ontwikkelstap is nu om wat in gang is gezet verder te professionaliseren. In de kern bestaat die volgende ontwikkelstap uit de volgende elementen:

- Het verder inrichten van werkprocessen, spelregels en werkstructuren zoals hiervoor beschreven, zoals het bewuster werken in de projectreviews op de maandag en dinsdag. Tijdens die bijeenkomsten het bewuster managen van de bemensing van projecten en projectteams op diversiteit en relaties. Het vraagt om een vertegenwoordiging van alle vier de rollen (brokers, verbinders, energizers en challengers) in de activiteiten van de unit en om het betrekken van verschillende kennisgebieden (mobiliteit, design, antropologie, IT etc.);
- Het uitbreiden van de projectreviews in Trello naar de fasen drie tot en met zes;
- Het blijven uitvoeren van netwerkanalyses (in welke fase zit het project/programma, wat is de volgende ontwikkelstap, wie zijn daarvoor nodig en zijn alle rollen goed in beeld);
- Een jaarlijkse evaluatie van de unit aan de hand van de “innovation roles” uit het Erasmus project;
- Het verdiepen van het portfolio en het maken van een aantal roadmaps op kritische technologieën en/of toepassingsgebieden (bijvoorbeeld, als het om duurzame mobiliteit gaat, welke sector is voorloper, en welke volger, waar innovatiecapaciteit van de unit investeren om maximaal mogelijke opbrengst te genereren

voor het geheel); zichtbaar maken wat de drivers zijn van de grote transities in mobiliteit en hier met de unit actief op sturen;

- Het realiseren van een jaarlijks cyclus van weak signals vertalen naar probes en prototypes die daarmee de start zijn van nieuwe innovaties en die kunnen helpen drivers van innovatie te identificeren (zie de ontwikkelde routekaart daarvoor in de bijlage).

In onderstaande routekaart uit het ECE traject zijn bovenstaande punten in verder detail uitgewerkt waarbij de focus dus ligt op de blauwe en groene onderwerpen de komende tijd.



Tot slot

De Unit Innovatie helpt de grenzen tussen modaliteiten te doorbreken en innovatie op de agenda te krijgen bij alle IenW-collega's. Het doel is kennis, hulp en energie te bieden. De Unit haalt actief de buitenwereld binnen en stelt hiervoor haar kennisnetwerk beschikbaar. Medewerkers van de Unit hebben een open blik, zijn nieuwsgierig en stellen veel vragen. Sommige collega's vinden ons eigenwijs, dat nemen we voor lief. Want we zijn niet bang om een onverwachte positie in te nemen. Uiteindelijk zijn we altijd gericht op wat we het liefste doen: met innovatie een antwoord vinden op complexe uitdagingen in de mobiliteit.

In 2018 is een eerste verkenning gemaakt op welke wijze de Innovatie Unit zou kunnen bijdragen aan een beter innovatie klimaat en een groter innovatief vermogen van het ministerie van I & W. De Unit heeft dat met name laten zien door initiatieven en voorbeelden. In de afgelopen twee jaar is ook gewerkt aan een meer strategische en methodische onderbouwing van die activiteiten. Een aantal belangrijke elementen daarvan zijn in dit document samengebracht. De komende jaren zullen in het teken staan van verdere professionalisering en inbedding in het ministerie. Een spannende uitdaging omdat het daarbij zowel gaat om wendbaarheid en creativiteit behouden als aansluiten bij bestaande werkprocessen en structuren. In die spanning staan is de kern van ons werk, het is de adaptive space!

Bronnen

- Arena, M , Adaptive Space, McGraw-Hill Education; 1 edition (June 12, 2018)
- Raisch, S, Birkinshaw J, Probst G, Tushman M.L, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance in Organization Science 20(4):685-695 · August 2009
- Thompson, V.A. Bureaucracy and Innovation. Administrative Science Quarterly (1965), 10, 1.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. Complexity leadership. Enabling people and organizations for adaptability. Organizational Dynamics (2017) 46, 9—20
- Verdonschot, S. Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing (juni 2020) <https://www.kessels-smit.com/nl/van-kleine-doorbraak-naar-grootschalige-vernieuwing>

Bijlage

Aanzet generieke proceskaart I&W van Early Warnings tot beleid en begroting

In onderstaande cyclus wordt beschreven hoe van early warnings gekomen kan worden tot experimenten en beleid.

Januari jaar 1: Start het reguliere early warnings proces. Voeg daarin ook onderwerpen toe uit de “buikpijndossiers”. Verwoord deze buikpijn onderwerpen tot meer structurele lange termijn issues. Bijv: Pfas is een issue dat nu speelt, omgevingsfactoren die bouw vertragen en compliceren is een meer lange termijn buikpijn onderwerp; Het coronavirus is nu actueel, meer toekomstgericht zou het kunnen gaan over wat dat voor onderliggende patronen (early warnings) blootlegt (bijvoorbeeld afnemende autonomie van het bestuur door afhankelijkheid van anderen, relatie toename mobiliteit, verspreiding pandemieën en opwarming klimaat).

Januari – maart jaar 1: Interview een groep mensen die kunnen bijdragen op geformuleerde onderwerpen. Het bestaande proces van early warning (waarin de buikpijndossiers een plek hebben gekregen).

April jaar 1: Haal uit de interviews de early warnings op basis van de reeds bestaande werkwijze: beschrijving van de circa 70 early warnings en een samenvatting van circa 3 belangrijke topics.

Mei jaar 1: Formuleer op basis van het early warning document circa 10 provocatieve vragen (wat als.....).

Juni jaar 1 - december jaar 1: Maak een start met het probing proces. Maak afspraken met de partners (kan een hogeschool zijn, kunnen ook bijvoorbeeld design bureaus zijn, of binnen de eigen Unit met begeleiding):

- Doe toekomstverkenning per vraag en formuleer die in een aantal scenario's of verhaal per vraag;
- Spar met het team van de Innovatie Unit om de scenario's aan te scherpen en de circa 4 meest interessante vragen te kiezen voor verder onderzoek;
- Maak de sprong naar 2050, maak een voorwerp (probe);
- Interview mensen met het voorwerp en noteer hun reacties;
- Haal hieruit insights;
- Bespreek dit opnieuw met het team van de Unit; scherp aan waar het onderzoek zich op; kan focussen en maak nieuwe iteratie van voorwerp-interviews-insights.

Januari jaar 2: Vertaling van insights naar experimenten

- Presenteer de resultaten uit de probing en organiseer een workshop waarin je de insights clustert en geef de clusters een naam;

- Verwoord per cluster een aantal beleidsmaatregelen en experimenten voor de tijdshorizon van 4 jaar. Brief het team op nieuwe early warnings en buikpijndossiers;
- Organiseer in februari een verdiepende bijeenkomst waarin de vertaling van insights naar beleid wordt gemaakt en wordt geconfronteerd met al voorgenomen projecten en experimenten. Scherp deze aan en vul mogelijk aan met nieuwe;

Februari - Juni jaar 2: Veranker als Innovatie Unit de voorgenomen projecten en experimenten met beleidsdepartement en in de begroting door het maken van afspraken. Formeer de teams die hieraan gaan werken.

Bijlage

Begrotingskalender

In onderstaand overzicht zijn drie doorsnedes gemaakt die helder maken hoe de begrotingscyclus werkt en wat dat voor de Unit betekent. Doordat de Unit steeds meer optrekt met beleid en onderhanden innovaties ook dichterbij de fase van implementatie komen, wordt het steeds belangrijker om ook op de juiste momenten gelden te claimen in het ritme en regime van de begrotingscyclus.

De grote cyclus: Drie kalenderjaren voor een nieuw kabinet dat start in 2021

Allereerst de langjarige cyclus van vier jaar rondom verkiezingen en een kabinetsformatie. De praktijk is dat (grote) innovaties, die grote investeringen vragen naast een beleidsmatige inbedding ook een budgettaire claim nodig hebben bij de vorming van een nieuw kabinet.

De begrotingscyclus strekt zich uit over 4 kalenderjaren. In voorbereiding op een kabinetsformatie (in 2021) starten de strategische ambtelijke gesprekken daarover in het najaar van 2019. Als de Unit belangrijke budgetten wil claimen voor innovaties, dan moet dat in de periode september 2019-januari 2020 gebeuren. Bijvoorbeeld voor een landelijke invoering van MaaS. Op 1 februari 2020 gaan de ramingen naar Financiën. In maart 2020 is er dan de kaderbrief (meestal rond Pasen). In de zomer voert het kabinet finale begrotingsbesprekingen (uitgaven en inkomsten; het belastingplan). In september is het Prinsjesdag (miljoenennota) en najaar 2020 de

bespreking van de begrotingen in de Kamer. In 2021 is de uitvoering en in 2022 is de verantwoording. Over de hele periode dus 4 jaar 2019-2022.

In 2021 zal het nieuwe kabinet nog werken met de begroting van het nu zittende kabinet. De eerste echte begroting van het nieuwe kabinet is een jaar later aan de orde in 2022. Dat betekent dat belangrijke innovaties in 2019/2020 op de agenda moeten komen, zodat ze in 2021 in de kabinetsformatie met budget worden opgenomen in een regeerakkoord. In 2022 zal de eerste concretisering van beleid en financiering aan de orde moeten zijn. De concretisering loopt via de jaarlijkse begrotingscyclus vanaf januari 2022.

De operationele cyclus: de jaarlijkse begrotingen binnen een kabinetsperiode

Als er een regeerakkoord is, dan volgt er een begrotingscyclus van jaar op jaar. De begrotingscyclus strekt zich uit over 4 kalenderjaren. Voor de nieuwe kabinetsperiode betekent dat in 2022 met de eerste eigen begroting wordt gewerkt (t). In het laatste stukje van 2021 wordt gewerkt met de begroting van het vorige kabinet, deze wordt in 2022 afgerond (verantwoording). In 2022 wordt ook al gewerkt aan de nieuwe begroting van 2024 (t+1). Begrotingen moeten achtereenvolgens worden voorbereid, uitgevoerd, afgesloten en verantwoord. In één kalenderjaar lopen dus vier verschillende begrotingsjaren 'door elkaar heen'. Begrotingsstukken die bij de

Kamer binnenkomen, kunnen dan ook betrekking hebben op vorig jaar, dit jaar of volgend jaar.

Kleine aanpassingen binnen de jaarlijkse begrotingscyclus

In de jaarlijkse begrotingscyclus kunnen de kleinere aanpassingen in de lopende begroting van dat jaar een plek krijgen

- Het is 1 januari 2021. Het begrotingsjaar 2021 start. Het werk voor de begroting 2022 is dan al de gang. De ministeries starten eind maart/begin april 2021 met een Kaderbrief opgesteld door de minister van Financiën met daarin budgettaire meegenoten en tegenvallers over de begroting 2020 en 2021 en financiële claims van ministers voor nieuw beleid. Dat betekent dat de Unit uiterlijk in januari 2021 zijn voorstellen klaar moet hebben wil het een plek krijgen in de kader brief voor de begroting van 2022. en dat betekent dat het nadenken daarover start in zomer/najaar 2020.
- Eerste kwartaal 2021: Financieel jaarverslag van het rijk en rapport van de Algemene Rekenkamer over de begroting 2020. Ministeries stellen jaarverslagen op die door de Algemene Rekenkamer worden gecontroleerd.
- Derde woensdag in mei 2021: Verantwoordingsdag. De minister van Financiën biedt de jaarverslagen over het voorgaande begrotingsjaar (2020) aan de Tweede Kamer aan. De Algemene Rekenkamer publiceert haar rapporten bij de jaarverslagen van de ministeries. De Tweede Kamer controleert of de begrotingen goed zijn uitgevoerd.
- Maart 2021: Voorjaarsnota. De minister van Financiën publiceert de Voorjaarsnota met bijbehorende suppletoire begrotingen voor 2021 (eventuele bijstellingen) en de verwachtingen voor 2022 (t en t+1). Voor de Unit betekent dat input hiervoor uiterlijk in januari 2021 ingeleverd moet zijn.
- Derde dinsdag in september 2021: Prinsjesdag. Start parlementair jaar. De minister van Financiën biedt de begroting en de Miljoenennota voor 2022 aan de Tweede Kamer aan. Voor de Unit betekent dit dat input hiervoor uiterlijk in januari van dat jaar aangeleverd moet zijn.
- Najaar algemene beschouwingen 2021: De Tweede en Eerste kamer behandelen de begroting voor 2022. De Tweede Kamer kan wijzigen; de Eerste Kamer niet (instemmen of afkeuren wel, geen recht van amendement).
- Voor 1 december : Najaarsnota 2021. De minister van Financiën publiceert de Najaarsnota met bijbehorende suppletoire begrotingen. Voor de Unit betekent dit dat uiterlijk 1 oktober hiervoor informatie wordt aangeleverd.
- 31 december: Einde begrotingsjaar 2021.