

ICTU

Een
verkenning
naar
innovatie
bij de
overheid

In
n
o
v
a
t
i
e



Voorwoord

Verandering. Het is een continue factor in het ICT-landschap, de samenleving en de overheid. Bij ICTU werken we voor de overheid. We houden vinger aan de pols als het gaat om veranderingen en innovaties. En zien het als onze taak om te onderzoeken welke innovaties echt waarde kunnen toevoegen aan deze overheid.

Dat levert twee vragen op: welke behoefte leeft er bij overheden op het gebied van innovatie? Zo kunnen we daar aansluiten waar de opgaven en kansen liggen en kan ICTU op tijd voorsorteren op de behoefte die gaat komen.

En de tweede vraag: wat is innovatie bij de overheid eigenlijk? Voor ICTU en haar rol betekent innoveren overheden kunnen helpen om als *early adopters* nieuwe technologie en methoden toe te kunnen passen.

Deze publicatie verkent antwoorden op deze vragen. Met opgedane inzichten en artikelen waarin we het woord geven aan een tiental vertegenwoordigers van beleid en uitvoering.

Hoe kunnen we innovatie op een hoger plan brengen binnen de overheid? Mij is altijd bijgebleven wat een van onze bestuursleden, werkzaam bij een van de grootste overheidsorganisaties, daarover zei: "Ook wij zijn niet groot genoeg om dit alleen te kunnen." Individuele overheidsorganisaties kunnen niet alleen alle innovaties volgen. Het zijn er te veel en ze zijn te divers. We zullen hier samen en in samenhang moeten optrekken.

Daar zit spanning in: samenwerking vergt een zekere structuur, terwijl innovatie om vrije ruimte vraagt. Daarin de juiste balans vinden, is dus de uitdaging.

We zijn bij de overheid best goed in het starten van allerlei experimenten. De grote uitdaging is echter om lessen uit experimenten met elkaar te delen, op te schalen naar een hoger niveau en in de breedte uit te rollen. Of juist op tijd te stoppen met experimenten als dat nodig is.

Met deze publicatie willen we bijdragen aan die gezamenlijke stappen en die samenwerking. Zodat we elkaars kracht nog beter kunnen benutten.

Wiepke Maljers

Directie ICTU



Auteurs Giulietta Marani en Ilse Vegter
 Vormgeving Guus den Tonkelaar
 Eindredactie Timo Nijssen
 ICTU Communicatie
 Audioverslaglegging Inge Lamers
 Drukwerk Delta3

Oktober 2019
 ©ICTU
 ICTU.nl



Inhoud

Voorwoord	3
Een begin van een verkenning naar innovatie bij de overheid	6
In gesprek over innovatie	19
1 Innoveren om het de burger makkelijker te maken Hans Schutte – DUO	20
2 Innoveer om maatschappelijke waarde dichterbij te brengen Maarten Schurink – Ministerie van BZK	24
3 Innovatie is zuurstof voor de economie Michiel Sweers – Ministerie van EZK	28
4 Innovatie is meer dan ICT Olaf Wilders – Raad voor de Rechtsbijstand	33
5 Vernieuwen vanuit continuïteit Ab van Ravestein en Gert Jan Theuwissen – RDW	38
6 Defensie effectiever maken met innovatie Henk Koster – Defensie/Nationale Politie	43
7 Samen innoveren en leren van fouten Nathan Ducastel – VNG	48
8 Diversificeer je innovatiekracht Diederik van Leeuwen – I-Interim Rijk	52
9 Maak tijd voor innovatie Hans van der Vlist – ABDTOPConsult	56
10 Innoveren is lef hebben Rhodia Maas en Michiel van der Veen – RvIG	60
Inspiratie: Innovaties en innovatieve aanpakken	64



innovatie bij de overheid

Burgers en bedrijven stellen andere eisen aan de dienstverlening en bedrijfsvoering van overheden: ze willen meer zelf bepalen en doen en vragen 24/7 digitale toegang tot overheidsdiensten, het liefst via de applicaties en systemen die ze gewend zijn dagelijks te gebruiken.



Applicaties en systemen die continu innoveren. Blockchain, big data, voice, Internet of Things, Robotica, virtual reality. Slechts een greep uit de ‘nieuwe’ ontwikkelingen die al invloed hebben of dat zullen krijgen op het dagelijkse werk van de overheid. Veel overheden innoveren om kennis op te doen van de impact en toepassing van nieuwe ontwikkelingen. Of het nu gaat om cutting edge technologie of het voldoen aan veranderende maatschappelijke behoeften. Zo verkennen overheidsorganisaties de dienstverlening en bedrijfsvoering van de toekomst.

Het onderwerp Innovatie leeft binnen de overheid. Dat werd ook duidelijk uit de gesprekken met een tiental vertegenwoordigers van beleid en uitvoering, in opdracht van Wiepke Maljers.

Giulietta Marani coördinerend adviseur Innovatie & portfolio-manager Discipl bij ICTU en kwartiermaker Dienstverlening bij Digi-campus:

“Op dit moment gaat veel innovatie binnen de overheid over het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsvoering of dienstverlening. Innoveren, het écht helemaal anders doen, met de mens centraal en buiten regels en organisatie om, gebeurt minder. Al is daar wel behoefte aan, bleek uit enkele gesprekken. Ik geloof dat organisaties alleen kunnen innoveren als ze uitwisseling van kennis en talent nastreven. Over organisa-

tiëgrenzen heen, met inspiratie van buiten en door de mens en maatschappij centraal te zetten. Ik zou dat graag helpen vormgeven”.

Ilse Vegter hoofd Communicatie en Marketing bij ICTU en innovatieadviseur bij Digi-campus:

“Innovatie staat voor mij voor positieve energie, het creëert beweging en zet verandering in gang. De uitdaging is om op persoonlijk- en organisatieniveau hiervoor echt tijd te maken. Juist ook voor die tweede en derde horizon. Zorg voor ruimte om te experimenteren en er met elkaar van te leren. Om zo met focus op waardegedreven innoveren bij te dragen aan een betere (digitale) overheid. Daarmee kunnen we vandaag al beginnen”.

De artikelen in dit boekje zijn gebaseerd op tien gesprekken en geven de beelden over innovatie weer. Het is een begin. We gaan graag verder met dit gesprek. Zo was de Rijksoverheid veel vertegenwoordigd in de gesprekken. Een aanvullend gesprek met andere overheden gaan we graag aan.

Met dank aan alle geïnterviewden voor de inspirerende gesprekken!

Ilse Vegter
ilse.vegter@ictu.nl

Giulietta Marani
giulietta.marani@ictu.nl



Wat is innovatie?

Er zijn vele definities van innovatie binnen de overheid. Zo wordt innovatie gezien als een instrument om (grote) veranderingen te stimuleren en te bewerkstelligen. Of: innovatie is alles wat vernieuwend is, op technisch-, project- en organisatieniveau. Innovatie van de overheid zit in de bedrijfsvoering, in kernactiviteiten, in het kernproces en ook in sociale innovatie. Definities van innovatie worden vaak benoemd aan de hand van drie soorten, zo ook in onze gesprekken. We geven een aantal voorbeelden:

Drie soorten van innovatie (1):

- 1 Incrementele innovatie, vernieuwen van het werkproces.
- 2 Procesinnovatie, een wat fundamenteeler herontwerp (bijvoorbeeld vanuit burgerperspectief fundamenteel anders kijken naar dienstverlening).
- 3 Radicale innovatie, introduceren van echt nieuwe producten of diensten.

Drie soorten van innovatie (2):

- 1 Kleinere incidentele innovaties, bijvoorbeeld op de werkvloer je werk steeds beter en efficiënter maken.
- 2 Structurele innovaties, zoals bewust inzetten op technologische innovaties, bijvoorbeeld wat de mogelijkheden zijn van AI.
- 3 Innovatie vanuit de behoefte: meer kijken vanuit de doelgroep, de mens en wat die nodig heeft en daarop de dienstverlening totaal anders inrichten.

Binnen ICTU gebruiken we vaak de *three horizons of innovation* van McKinsey & Company:

- 1 Horizon één biedt stabiliteit van het hier en nu en is geschikt om effectief op korte termijn verbeteringen door te voeren.
- 2 Horizon twee is gericht op morgen en biedt plek voor vernieuwing op de huidige dienstverlening.
- 3 Horizon drie levert de visie op het helemaal anders doen en toekomstige dienstverlening.

Een aansprekende definitie die voorgaande driedelingen voor ons samenvat, halen wij uit 'Het kleine innovatieboek' (september 2019) van Kim Spinder. Daarover schrijft Spinder:



“Het maakt het niet makkelijker dat innovatie als modewoord een containerbegrip is geworden. Alles is innovatie. In managementboeken worden diverse definities gehanteerd, maar de perfecte definitie voor innovatie lijkt niet te bestaan. Wanneer je het woordenboek openslaat, lees je in de Dikke Van Dale dat innovatie de invoering van nieuwheid is. Bij innoveren voer je vernieuwingen in om vooruit te komen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek, dat onderzoek doet naar innovatie, gaat het over alle activiteiten die gericht zijn op de vernieuwing in een bedrijf. Innovatie-expert Scott Anthony stelt in zijn werk The Little Black Book of Innovation dat innovatie wil zeggen: iets anders doen wat waarde creëert. Hij legt hiermee de essentie van innoveren uit. Innovatie draait dus altijd om iets nieuws wat waarde creëert.”

En voor ons is innovatie precies dat, **“iets nieuws doen wat waarde creëert”**. Spinder vat de essentie van innovatie samen in zeven woorden:

Innovatie is: “iets nieuws doen om vooruit te komen”.

En daar zijn wij en alle geïnterviewden het over eens: binnen de overheid vooruitkomen doe je door maatschappelijke waarde te creëren!

Innovatie binnen de overheid

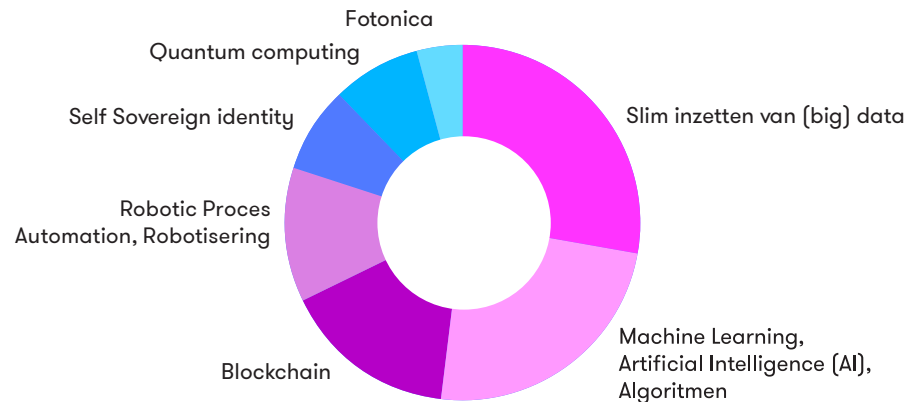
De overheid heeft in relatie tot innovatie twee verschillende rollen: innovatie stimuleren en de eigen innovatie in bedrijfsvoering en primair proces. Twee verschillende werkvelden die om een andere focus vragen. Wat zien we op gebied van innovatie binnen de overheid, of in ieder geval bij de tien in deze publicatie besproken overheidsorganisaties? Een overzicht naar aanleiding van de interviews.

Waarom innoveren?

De overheidsorganisaties waarmee we gesproken hebben, innoveren om verschillende redenen:

- Dienstverlening en bedrijfsvoering kan “effectiever, of efficiënter, of rechtmatiger, of met meer of een andere maatschappelijke waarde”. Innovatie wordt vaak gestart met dit voor ogen. Of organisaties innoveren simpelweg omdat bedrijfsvoering of dienstverlening voor de eigen mensen op dit moment niet lekker werkt. Dan ontstaat innovatie vanaf de werkvloer.





Figuur 1. Aantal keren technologische ontwikkelingen benoemd in gesprekken.

- “De komende tien à twintig jaar komen er iets van dertig disruptieve innovaties aan die ons leven op de kop gaan zetten. Die zullen allemaal impact hebben. Als overheid moeten we klaar zijn om die innovaties te incorporeren en erop te kunnen reageren.” Nieuwe technologieën bieden nieuwe kansen die soms nog niet te overzien zijn. Het verkennen van die impact en kansen vormt vaak de start van innovatietrajecten.
- Geïnterviewden zien dat de rol van de overheid verandert, onder andere door digitalisering. Er ontstaat een andere balans tussen overheid en maatschappij en een andere behoefte aan dienstverlening. Die nieuwe balans en behoefte verkennen is een reden om te innoveren. “De cirkel loopt andersom, niet van beleid naar wetgeving naar uitvoering, maar begint bij een uitvoering die is ingegeven door maatschappelijke behoefte.”

En als je innoveert, hoe stuur je daar dan op?

De overheidsorganisaties die wij spraken, waren op zoek naar de balans tussen sturing op innovatie en er tegelijkertijd ruimte aan geven. Iedereen was het eens dat er voldoende ruimte moest zijn en dat deze ruimte gecreëerd moet worden. Belangrijkste aandachtspunt: “geef het stuur een beetje uit handen, zet wel de koers uit, geef aan waar je heen wilt en binnen welke grenzen”.

Hoe sturing vorm kan krijgen, daar werd het volgende over gezegd:

- Combineer een bottom-up systeem voor innovatie met een top down



maatschappelijk gedreven systeem. En zet die top down agenda in om je zo goed mogelijk te verbinden aan de bestuurlijke agenda.

- Werk samen op die top down agenda. “Stel met verschillende innovatiedepartementen een soort deltaplan innovatie op over innovatie van de overheid zelf.”
- Zet structurele innovatie buiten de dagelijkse zaken en heb daarnaast ook oog voor het creëren van een interne innovatiecultuur met incidentele innovatie.
- Stel een structurele innovatieagenda op, bijvoorbeeld gebaseerd op de impact van technologie.
- Zorg voor eenduidige sturing en stel voortdurend prioriteiten bij.
- Creëer inzicht en overzicht om een keuze te maken op sturing:
 - Maak een soort ‘staat van innovatie’ van wat er eigenlijk gebeurt op het gebied van innovatie binnen de overheid zodat je weet waar je aanvullend op moet sturen;
 - Laat zien wat werkt en wat niet;
 - Maak gebruik van de energie die er nu is op innovatie binnen de overheid en verbind de initiatieven.

Wat voor innovatieklimaat is nodig, en hoe creëer je dat?

De ruimte die gecreëerd wordt, vraagt om een andere *mindset* en goed gebruik van die ruimte. Medewerkers moeten openstaan voor vernieuwing en kwaliteitsverbetering.

Over hoe je die innovatiecultuur en dat innovatieklimaat creëert, zeiden de geïnterviewden het volgende:

- Er is bij de overheid altijd wel een beetje angst om te innoveren. “Wij kijken altijd als eerste naar de risico’s. Als die geminimaliseerd zijn, dan durven we het misschien aan. Dat gaat met innovatie niet altijd werken.” Leer binnen de overheid om met innovatie en de financiering ervan om te gaan.
- “Fouten maken mag maar is niet de bedoeling. Leren is de bedoeling om uiteindelijk te komen tot de meerwaarde die je samen wilde bereiken.” Het is belangrijk dat we een veilige ruimte creëren om te mogen falen en



leren binnen grenzen van redelijkheid. De burger moet er geen last van hebben. Belastingcenten moeten goed gebruikt worden.

- Meer lef en ruimte is gewenst. “Binnen kaders moet het mogelijk zijn om die dagelijkse innovaties ter hand te nemen en ook gewoon vanwege het principe dat je eigen werk er leuker van wordt of dat je ervan leert of dat je jezelf ontwikkelt.”
- Creëer daarom een omgeving waar écht falen mag, los van de huidige systemen. “Een ‘fabriekje’ waar je echt los van alle regels en organisatiegrenzen opnieuw kunt ontwerpen.” Zet daarbij de burger centraal. Met alle data die we hebben, moet het simpeler kunnen voor de burger (binnen de wettelijke kaders).
- “De beste cultuur voor innovatie is een cultuur waarbij je het elke dag beter wil doen en dat geldt door de hele organisatie heen.”
- Ontsluit innovatie binnen en buiten jouw organisatie. Daarmee inspireer en stimuleer je weer het innovatieklimaat, ook bij anderen.

Hoe organiseer je innovatie binnen de overheid?

Om die innovatieruimte goed te benutten, is het belangrijk dat we innovatie organiseren, liefst samen. Van idee naar *proof of concept*, van *minimum viable product (MVP)* naar productie en opschaling. Daar waar gewenst.

Wat zijn de ideeën bij die gezamenlijke organisatie bij de geïnterviewden?

- Start bij waardengedreven of missie-gedreven innoveren. Heb daarbij oog voor thema's als (digitale) inclusie. Treed meer als één overheid op als het gaat om deze aanpak van innovatie.
- Innovatie is belangrijk voor Nederland, investeer meer geld in innovatie. Dit is nodig als we onafhankelijk willen zijn van andere landen. Stel samen randvoorwaarden vast en koppel die ook aan financiering van innovaties.
- Kijk naar de trends en ervaar samen de impact daarvan op de overheid.



- Zet gegevensuitwisseling en informatievoorziening als verbindende factor in binnen de keten. Datagedreven werken staat bij iedereen hoog op de agenda. Welke data zijn nodig? Welke gegevensuitwisseling vraagt dit?
- Denk over innovatie heen na over wat de voorwaarden voor adoptie zijn en wat de prikkels zijn om sneller en beter tot adoptie te komen. Betrek de business waar mogelijk bij innovatie – of houd ze bij structurele innovaties op de hoogte van de impact en het belang.

En hoe organiseer je de nodige samenwerking?

De overheid kan het niet alleen. Markt, wetenschap, samenleving zijn nodig om waarde-gedreven te innoveren. “We moeten onze behoefte beter op de markt zetten, zodat onze omgeving beter met ons mee kan innoveren.” Elke geïnterviewde benadrukt het belang van samenwerking. Binnen overheden en daarbuiten. “Dat is ook echt een ander paradigma dan we jarenlang hebben gehanteerd. Dat is ook innovatie.”

Hoe moet die samenwerking vorm krijgen?

- “Laten we meer gezamenlijk experimenteren binnen de (Rijks)overheid op het gebied van innovatie, ook met strategische partners en ketenpartners.”
- “Diversificeer de innovatiekracht en werk regionaal of lokaal samen met kennisinstellingen, universiteiten en hbo-instellingen.”
- “Zorg dat je in publiek-private samenwerkingen (PPS) zit, zodat je het opgehaalde budget soms makkelijker en sneller kunt inzetten zonder ingewikkelde inkoopprocedures.”
- Maak verbinding ook buiten de overheid. Organiseer vraagarticulatie samen met omgeving. Creëer een systeem waarbij de overheid aangeeft dat er een probleem is, dus geen kant en klare functionele uitvraag. Vlieg het probleem in een soort van innovatief partnership aan.



Onze aanbevelingen

Waarmee kunnen we beginnen? Wat moeten we behouden?
Wat mag meer of kan minder? Onze aanbevelingen op basis
van de gehouden interviews.

Begin...

- ... Met gezamenlijke focus aanbrengen. Stel samen vast waar samenwerking en kennisdeling mogelijk is en werk aan een overheidsbrede agenda. Stel samen ook randvoorwaarden op. Waar zet je innovatiegeld op in? Onder welke voorwaarden? Wat steun je en schaal je op?
- ... Met het bespreken op bestuurlijk niveau van impact en mogelijkheden van nieuwe technieken en oplossingen. Verzamel de verschillende rapporten op gebied van trendwatching.
- ... Met meer inzet, zowel in ruimte als geld, op de derde horizon van de *three horizons*: innovatie op 'het helemaal anders doen.' Kijk eens hoe je het buiten de regelingen om anders kunt doen en probeer dat uit. Experimenteer en leer.
- ... Bij de start van het innovatieproces met nadenken over welke bestaande systemen nodig blijven op horizon één en twee. Maak tijdens dat proces verbinding met het primair proces dat met die systemen werkt of over deze systemen gaat.
- ... Met het delen van mislukkingen. Als je ook deelt wat niet werkt, hoeft een ander dit niet meer te achterhalen.



Behoud...

- ... Een gezamenlijke definitie van maatschappelijke waarde die je wilt bereiken. Bepaal deze aan de start van de ontwikkeling van innovatie.
- ... Innovatie-ideeën vanaf de werkvloer, waar het soms niet goed gaat en waar het veel beter kan. Ideeën vanaf de werkvloer zijn een geweldige drive voor innovatie.
- ... De scheiding van incidentele innovatie en structurele innovatie. Zet op beide in.
- ... Aandacht voor het handelen in het hier en nu. Verbetering en vernieuwing blijven belangrijk, ook om de energie te behouden.
- ... De regionale aanpakken en samenwerkingen. Samen innoveren werkt.
- ... De duizend bloemen die bloeien, maar breng wel focus aan en verbind waar mogelijk. Zet in op een gezamenlijke aanpak waar dit kan.



Minder...

- ... Innovatie aan digitalisering koppelen. Digitalisering is vaak een mooi voertuig of middel voor innovatie. Als je digitalisering als invalshoek neemt, doe dit dan gericht en samen.
- ... Op de automatische piloot doorgaan met experimenteren. Leer te stoppen. Fail or learn fast!
- ... In de sturende rol zitten vanuit de overheid. Laat innovatie vooral over aan maatschappelijke organisaties en markt. Consulteer hen en faciliteer waar nodig. Denk meer in consortia en partnerships!
- ... Alle antwoorden a priori willen hebben, het gaat niet voor niets om innovatie.



Meer...

- ... Inzetten op het samen met de omgeving organiseren van vraagarticulatie. Kijk naar innovatieve partnerships op thema's.
- ... Stimuleren van de startup mentaliteit binnen organisaties. Bijvoorbeeld via een aanpak als Champions Leage of Innovation.
- ... Sturen op innovatieve inkoop. Welke mogelijkheden voor publiek-private samenwerking zijn er wel binnen de inkoop- en aanbestedingsregels? Kijk daarbij ook of de overheid altijd de inkopende partij moet zijn.
- ... Inzetten op gegevensuitwisseling en informatievoorziening als verbindende factor binnen de keten. Maak afspraken over gebruik en delen van data en welke standaarden te gebruiken. Hiermee richt je innovatie en verbind je partijen.
- ... Hulp bieden bij het opschalen van succesvolle experimenten. Denk na over wat de voorwaarden voor adoptie zijn en wat de prikkels zijn om sneller en beter tot adoptie te komen.
- ... Kennis en successen delen binnen de hele overheid en dit vaker doen. Dit zorgt voor inspiratie, betere kennisopbouw en zichtbaarheid van de resultaten van innovatie. Bedenk hoe verbinding te leggen tussen kennisdeling vanuit bijvoorbeeld de Rijks Innovatie Community, VNG Realisatie en andere instanties.
- ... Samenwerken binnen de overheid en ook met wetenschap en markt. Zo benut je de bestaande kennis en expertise meer en versnel je innovatie.





In gesprek
over

in no va tie



Hans Schutte – DUO

Innoveren om het de burger makkelijker te maken

1

Innovatie gaat bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) op twee sporen. Enerzijds is DUO bezig met grote technologische ontwikkelingen als AI en blockchain, anderzijds zijn er alledaagse innovaties op de werkvloer die het werk effectiever en efficiënter maken. “Innovatie kan voor ons ook in de kleine dingen zitten,” zegt Hans Schutte, directeur-generaal van de organisatie.

Voor burgers is het nogal eens een wirwar aan overheidsdiensten waar ze mee te maken krijgen. Schutte: “Bij de Belastingdienst vraag je de toeslagen aan, misschien moet je wat met DUO, en als je kinderen of AOW hebt, krijg je ook nog te maken met de Sociale Verzekeringsbank. De uitvoering van het overheidsbeleid is een hele grote keten, die niet alleen meer nationaal is maar zelfs ook internationaal. Dat maakt het best lastig, niet alleen voor burgers, maar ook als organisatie om innovatie in die complexe keten uit te voeren.”

Burger centraal stellen

“We moeten de burger centraal stellen en kijken waar hij allemaal mee van doen heeft. Dat zou tegenwoordig met de data die we hebben veel simpeler moeten kunnen... Hoe mooi zou het zijn als we binnen de kaders van de privacywet toe groeien naar een rekening-courant tussen de overheid en de burger die alle regelingen in één keer verwerkt.” Technologie maakt het mogelijk om meer op maat te kijken naar wat mensen nodig hebben, in plaats van te kijken naar afzonderlijke regelingen. “Maar we moeten natuurlijk altijd de betrouwbare overheid zijn,” zegt Schutte. “Met zaken als AI en blockchain merken we dat we nog niet direct kunnen zeggen: volgend jaar zetten we daar een belangrijk proces over op. We doen nu gewoon ervaring op, we zien ook de voor- en nadelen van die nieuwe technologieën. De overheid is toch een beetje van het eerst uitontwikkelen voordat je de overstap maakt. Af en toe is dat wel jammer, maar we zijn geen Coolblue of Bol.com, bij ons zit de wereld wat

complexer in elkaar. Zij hebben producten die ze verkopen, wij hebben te maken met ingewikkelde wetgevingen op tal van terreinen die af en toe ook nog met elkaar conflicteren. Toch is het wel belangrijk dat we af en toe in ieder geval experimenten doen met die nieuwe technologie om er in elk geval naar te kijken.”

Doelgroep laten meedraaien

Schutte vertelt dat bij DUO de studentendoelgroep niet alleen centraal staat, maar ook meedenkt in de organisatie. “Sinds twee jaar hebben we nu een onafhankelijke jongerenraad van zo’n vijftieng student en oud-studenten. Dat is fantastisch, want die bedenken heel vaak innovaties

waar we in de toekomst veel aan hebben. En ook hoe we dingen beter kunnen doen, hoe we al die nieuwe technologieën nog beter in kunnen zetten. Dat geeft wel een mooie dynamiek.”

Verbetering komt bij DUO niet alleen uit mensen, maar ook uit data.

“We hebben een enorme bak met gegevens en daar willen we een flinke slag mee gaan maken. Niet alleen om het beleid beter te maken, maar ook om het onderwijs te verbeteren. Zo hebben we laatst aan onderwijsinstellingen laten zien hoe de doorstroom is van mbo niveau 4 naar het hbo.

“Voor acceptatie en adoptie van innovaties is het belangrijk dat medewerkers zelf vanaf het begin worden meegenomen. Vaak wordt iets in een team uitgedacht en komt het vervolgens op de werkvloer waar ze denken van: hier hebben we niet om gevraagd. Bij een groot project als het Programma Vernieuwing Studiefinanciering (PVS) lieten we voortdurend mensen van de werkvloer een aantal dagen meekijken als er weer wat nieuws ontwikkeld was. Zo konden ze alvast wennen aan het systeem en zeggen of ze het goed vonden werken. Dat zijn echt gigantische programma’s. Toch merkten we dat toen het eenmaal zover was, de acceptatie redelijk was maar niet top. Het heeft een jaar geduurd voordat iedereen weer gewend was. En nu vinden veel collega’s het een fantastisch systeem.”



Maar vervolgens ook wat het rendement is, dus hoeveel procent slaagt. Daaraan zie je hoe de aansluiting is georganiseerd en dan vallen enorme verschillen op. Daar kun je natuurlijk je voordeel mee doen. Dat wil niet zeggen dat waar de resultaten slecht zijn, het ook slecht geregeld is. Maar je kunt er wel veel mee. We hopen dus dat als je veel meer van die data hebt, het onderwijs ook meetbaar beter wordt.”

Innovatie op de werkvloer

Bij DUO worden er behoorlijk wat innovaties op de werkvloer doorgevoerd, zegt Schutte. Ook in de manier van werken. “We zijn bijvoorbeeld met agile en lean methodes aan de slag gegaan. Dan blijkt vaak dat we met hetzelfde aantal mensen op een afdeling veel meer kunnen doen dan we in het verleden deden.”



2

Maarten Schurink – BZK

Innoveer om maatschappelijke waarde dichterbij te brengen

Waardegedreven innovatiebeleid, dat is waar Maarten Schurink, secretaris-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), in gelooft. Centraal stellen dat de mensen die nu nog niet meekomen in de samenleving, dat dankzij innovatie wel kunnen.

“Bij ons ministerie passen we drie vormen van innovatie toe,” zegt Schurink. “Allereerst is er incrementele innovatie, dus gewoon vernieuwen van je werkproces, niet te gek, maar wel anders dan je tot dan toe had gedaan. Daarnaast hebben we procesinnovatie, een wat fundamenteeler herontwerp, bijvoorbeeld vanuit burgerperspectief fundamenteel anders kijken naar dienstverlening. En ten slotte is er radicale innovatie, bijvoorbeeld het introduceren van echt nieuwe producten, of andere producten, dus iets anders doen dan je daarvoor hebt gedaan. Incrementele innovatie is natuurlijk het makkelijkst, dan procesinnovatie en vervolgens radicale innovatie. Ik vind dat je alle drie de soorten innovatie moet realiseren. Met het oogmerk om dan wel effectiever, dan wel efficiënter, dan wel rechtmatiger, dan wel een andere maatschappelijke waarde dichterbij te brengen.”

Vanuit kleine stapjes maatschappelijke waarde ontwikkelen

“Cruciaal is dat je in het hier en nu handelt. Een voorbeeld: een app waarin het hele persoonlijke-gegevens-tabblad van Mijn Overheid zit. Die moet eerst raadpleegbaar zijn en vervolgens gaan we die interactief maken. Doordat we hem interactief maken, komen er weer andere functies bij. Die zorgen dat nieuwere applicaties en toepassingen kunnen aanhaken. Daarmee krijgen we aanpassingsmogelijkheid van burgers op de basisregistraties. Dat is onze manier van werken: kleinere stapjes en van daaruit verder ontwikkelen. We beginnen met wat al kan, zonder het doel op de langere termijn uit het oog te verliezen.”

“Bij het ontwikkelen vind ik twee dingen belangrijk”, vervolgt Schurink. “Het allerbelangrijkste vind ik dat je van tevoren met elkaar goed definieert wat de maatschappelijke waarde is die je wilt bereiken. Dat kan effectiviteit of efficiency of vergrote rechtmatigheid zijn, maar ook bijvoorbeeld betere informatieveiligheid. Het hoeft er niet maar één te zijn, als je maar met elkaar van tevoren definieert wat de maatschappelijke waarde is waar je aan gaat werken.”

Sturing goed timen

“Wat ik daarnaast met name bij innovatielab Novum van de Sociale Verzekeringsbank heb gemerkt, is het belang van ruimte bieden en dan vervolgens niet teveel er bovenop gaan zitten. Want mensen bewegen niet

zo vrij als je er bovenop gaat zitten. En tegelijkertijd moet je er wel bij blijven en druk uitoefenen op zo’n manier dat het tot daadwerkelijke maatschappelijke meerwaarde leidt. Het is best lastig om dat goed te timen als je degene bent die de sturing geeft. Want het ingewikkelde is dat je soms pas tot die maatschappelijke meerwaarde komt via iets wat totaal doodloopt en daar moet dan ook weer ruimte voor zijn.”

“Een voorbeeld: bij Novum hadden ze bedacht om iets met spraak te doen, want spraak is iets wat groot wordt. En de eerste dingen die ze maakten, die hadden weinig waarde. Uiteindelijk hebben ze een spraakassistent gemaakt die, via Alexa en Siri, mensen die niet meer zo goed kunnen zien helpen om bijvoorbeeld het contact met de Sociale Verzekeringsbank te onderhouden. Dat vind ik wel mooi. Maar ik durf ook wel te zeggen, dat ze daar kwamen, komt wel doordat ze de hele tijd de druk voelden, in dit geval van mij: het moet wel iets opleveren. En die druk op het leveren van maatschappelijke waarde is ook nodig, want het is niet zo dat fouten maken de bedoeling is. Leren is de bedoeling om uiteindelijk te komen tot die meerwaarde die je samen wilde bereiken. Dat is ook de rol die ik hier bij BZK kies.”



Meer dan digitalisering

“Ik geloof in een waardegedreven of missiegedreven innovatiebeleid. Benutten we de kansen die de digitalisering biedt voldoende, om er nu voor te zorgen dat die 2,5 miljoen mensen die niet meededen, ook op papier al niet, nu wel mee kunnen doen? Werken we daar voldoende aan? Dat is waardegedreven innovatiebeleid. Dit centraal stellen. Want voor mij is innovatie niet per se gekoppeld aan digitalisering. Het is wel vaak een mooi voertuig of middel voor innovatie, maar het is niet een op een aan elkaar gekoppeld. Slim inzetten van data, gebruik maken van artificial intelligence en de hele rest van het rijtje technologieën, dat zijn middelen. Voor sommige dingen geschikt en voor andere helemaal niet. Ik denk dat digitalisering een heel belangrijk hulpmiddel is wat je moet inzetten. Zoals bij het appje van de Berichtenbox. Dat maakt echt verschil; dat is vanuit de digitalisering geredeneerd. Of digitalisering hetgeen is wat altijd tot innovatie leidt, ik denk het niet.

Wat ik ook echt fundamentele innovatie vind, is hoe wij nu via Woondeals en Regiodeals en in het kader van het Interbestuurlijk Programma met andere overheden komen tot de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. En dat is echt een ander paradigma dan we jarenlang hebben gehanteerd. Dat vind ik ook innovatie.”



3

Michiel Sweers – EZK

Innovatie is zuurstof voor de economie



“De standaard economische theorie zegt dat er zonder overheid minder innovatie tot stand komt dan maatschappelijk optimaal is,” zegt Michiel Sweers, directeur Innovatie en Kennis bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). “Wij hebben als taak die innovatie bij het bedrijfsleven te stimuleren, in Nederland en daarbuiten.”

“Ons land verdient wereldwijd haar brood met innovatieve producten, dat verdienmodel koesteren we. Maar we zien ook dat er maatschappelijke vraagstukken spelen die we niet gaan oplossen met de technologieën en werkwijzen van vandaag.” Sweers ziet innovatie als zuurstof voor de economie, een verandering met technologieën en werkwijzen om de wereld beter te maken.

Combi maatschappelijke missies en sleuteltechnologieën

“Ons instrumentarium is in zijn huidige vorm sterk gericht op het organiseren van prikkels, door financiële stimulansen te geven. Met innovatiekredieten, patenten of financiering van instituten zoals TNO en NWO. Het vormen van consortia, partijen bij elkaar te brengen, zodanig dat kennis en markt elkaar weten te vinden. Bottom-up. Sinds kort is er een kanteling in het beleid, wat wij missie-gedreven innovatiebeleid noemen. Wij proberen het bottom-up-systeem te combineren met een meer top-down maatschappelijk gedreven agenda. Waar willen we naar toe? Wat zijn de knelpunten in de samenleving waarvoor wij denken dat innovatie een oplossing zou kunnen bieden? Samen met stakeholders, maar vanuit een leidende rol, benoemen we de thema’s en formuleren we doelstellingen waar we aan willen werken vanuit ons innovatiebeleid.” Het resultaat is een brief van de staatssecretaris waarin door de verschillende departementen in samenspraak met tal van stakeholders 25 missies zijn gedefinieerd. Sweers geeft twee voorbeelden: “Concreet in 2030 de CO₂-uitstoot met 49 procent terugbrengen. En vijf gezonde levensjaren erbij, waarbij de gezondheidsverschillen tussen de sociaaleconomische klassen verkleind worden.



Maar bij het ministerie denkt men dat er meer nodig is dan missie-gedreven innovatiebeleid. “Wij denken dat je, als je werkt vanuit maatschappelijke missies, je dat moet aanvullen met een beleid waarbij je ook vanuit sleuteltechnologieën werkt. Als je alleen werkt vanuit maatschappelijke missies, dan zou het weleens kunnen dat je cruciale technologieën laat liggen. Neem bijvoorbeeld *quantum computing*, dat zou weleens een doorbraaktechnologie kunnen zijn. Een disruptieve technologie die een computer gaat opleveren, die oneindig veel sneller berekeningen kan maken dan de huidige computers kunnen. Waardoor je totaal andere vraagstukken kunt oplossen. En ook weer nieuwe vraagstukken ontstaan, op het gebied van encryptie bijvoorbeeld, die van de een op de andere dag waardeloos kan zijn. Je moet soms dus werken aan een technologie terwijl je nog niet precies weet waarvoor het een oplossing voor gaat zijn. Vorig jaar is vanuit de zogeheten regio-enveloppe bijvoorbeeld dertig miljoen euro ingezet voor het thema fotonica, het maken van chips die gebruik maken van licht in plaats van elektriciteit. Vooraf weet je ook nog niet precies waar alle toepassingen liggen. Een ding is wel zeker, een chip die draait op licht in plaats van op elektronen, is veel energiezuiniger. En je ziet nu al dat we problemen hebben met het enorme energieverbruik van datacenters”.

Problemen als markten

“We zijn ervan overtuigd dat innovaties vooral tot stand komen als iedereen, vanuit zijn eigen belang, op basis van vrijwilligheid, meedoet. Wij kunnen het bedrijfsleven niet dwingen om te investeren in innovatieve technologieën voor CO₂-reductie, als zij daar zelf geen belang bij hebben. Tegelijkertijd is het zo dat, zoals wij ook vaak zeggen, de problemen van vandaag de markten van morgen zijn. Als wij erin slagen om met ons innovatiebeleid een technologie te stimuleren waarmee we heel goedkoop waterstof kunnen produceren, dan is er een grote kans dat we dat ook wereldwijd kunnen vermarkten. Het is dan ook een enorm goede indicator als het bedrijfsleven wil meebetalen. Dat is de kracht; met meerdere belangen maar ook meerdere financiers, heb je ook een breed commitment.”



“Neem bijvoorbeeld Oncode, dat is een virtueel instituut dat wij mede financieren samen met de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Volksgezondheid, Welzijn en Sport en KWF Kankerbestrijding. Een grote groep Nederlandse wetenschappers op het gebied van kanker, oncologie, werken daar met elkaar samen om nieuwe medicijnen voor kanker te ontwikkelen. Vanuit de universiteiten, maar ook vanuit de ziekenhuizen en met het bedrijfsleven. Hun missie is het ontwikkelen van een nieuw medicijn waarmee kanker de wereld uit gaat. En wat daar vernieuwend aan is? Dit instituut definieert een missie en werkt van het begin af aan met een multidisciplinair team om dat doel te behalen. De wetenschappers én de ziekenhuizen én de mensen die weten hoe je een bedrijf start om een medicijn te vermarkten, overleggen met elkaar om zo snel mogelijk van fundamentele kennis te komen tot iets wat daadwerkelijk kan worden toegepast en mensen beter maakt.”

alleen gaat over verdienvermogen, maar ook over geopolitieke verhoudingen. Als Nederland wil je uiteindelijk ook niet alleen afhankelijk zijn van bijvoorbeeld Chinese technologie als het gaat om strategische infrastructuur. Dus we willen als Europa ook zelf technologie hebben, waarmee we een satelliet in de ruimte kunnen brengen. Omdat we niet afhankelijk willen zijn van SpaceX, een Amerikaans commercieel bedrijf. Op dat vlak zie je nu een discussie over het verstandig combineren van openheid en internationale samenwerking met bescherming van onze eigen strategische belangen.”



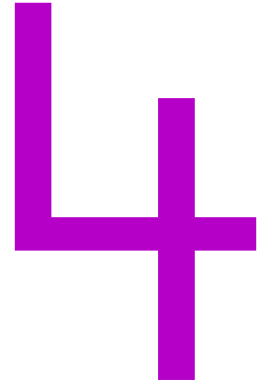
Openheid met bescherming van strategische belangen

“Nederland is gebaseerd op open innovatie, dat is ons succesmodel. In de sfeer van openheid met elkaar proberen nieuwe oplossingen te verzinnen. Zoals bijvoorbeeld in Eindhoven gebeurt op de High Tech campus met Philips, ASML en andere bedrijven of kennisinstellingen. En wij doen dat niet alleen binnen onze eigen landsgrenzen, maar ook met het buitenland. In de auto-industrie bijvoorbeeld wordt heel veel samengewerkt tussen Nederlandse kennisinstellingen en Duitse bedrijven. Nederland bouwt zelf weinig auto's, dus onze innovaties moeten een plekje krijgen in Duitse auto's en dat vereist heel veel samenwerking ook over de grens. Tegelijkertijd zie je nu in toenemende mate discussie over de geopolitieke betekenis van technologie, China versus de VS versus Europa. Het besef breekt door dat technologie niet

“En een belangrijk deel van dat debat”, gaat Sweers door, “gaat over zelfstandigheid. Als we minder afhankelijk willen zijn van China en de VS, zullen we meer moeten investeren in innovatie, ook als Europa. Kijk naar de hele platformeconomie. Alle grote platformbedrijven zijn ofwel Chinees ofwel Amerikaans. Wij hebben daar als Europa volledig de boot gemist. Als wij dan naar de toekomst kijken naar technologieën als *artificial intelligence*, dan zullen we daar ook meer geld in moeten stoppen. We zitten voor een dubbeltje op de eerste rij in Nederland. We stoppen vergeleken met concurrerende landen eigenlijk relatief weinig aan publieke middelen in innovatie. Wij geven nu twee procent van ons bruto binnenlands product uit aan innovatie. Onze doelstelling is 2,5 procent, publiek en privaat samen. Duitsland heeft een doelstelling van 3,5 procent. De meeste landen waarmee wij willen concurreren, die wij zien als onze benchmark, zitten aanmerkelijk hoger dan Nederland.”



Olaf Wilders – Raad voor de Rechtsbijstand



Innovatie is meer dan ICT



“Bij innovatie denken we vaak aan technologische vernieuwingen of innovatie in relatie tot ICT, maar het is breder dan dat.” Olaf Wilders, programmadirecteur bij de Raad voor de Rechtsbijstand, gebruikt innovatie als instrument om veranderingen te stimuleren binnen zijn organisatie. Door innovatie te stimuleren wil hij bijdragen aan het vernieuwen van het stelsel van de rechtsbijstand: meer en eerdere aandacht voor de rechtzoekende, de verantwoordelijkheid over de financiën meer bij de burger leggen en een focus op data om de dienstverlening te verbeteren.

“Een belangrijke vernieuwing binnen het stelsel van de rechtsbijstand is dat we de boel omdraaien: de aandacht voor de rechtzoekende wordt veel meer aan het begin van het hele proces gelegd. Daardoor kan je betere en effectievere interventies plegen en misschien wel de gang naar de rechter voorkomen. Daarmee gaat samen dat onze hulp niet exclusief zou moeten zijn voor rechtsbijstandzoekenden, mensen die echt in de juridische problemen zitten. Het mag best een bredere doelgroep worden. Mensen die een juridische hulpvraag hebben, lopen namelijk vaak ook met andere problemen rond. We willen voorkomen dat die problemen groter worden. Dat is ook innovatie: met ketenpartners samen zoeken naar andere werkwijzen en methoden.”

Een concreet voorbeeld van goede innovatie is onze Rechtwijzer. Dat is een online instrument waarmee burgers zelf het initiatief kunnen nemen om hun recht te halen. “Met Rechtwijzer proberen we rechtzoekenden te helpen aan een digitale toegang tot het recht. Ze kunnen in hun eigen tempo kijken hoe een conflict opgelost kan worden, dat nauw aansluit bij hun eigen behoefte. Met de website bieden we ‘nuldelijns’ ondersteuning, echt digitale toegang tot het recht. Daarna komt de eerste lijn, de laagdrempelige toegang bij bijvoorbeeld het Juridisch Loket. En pas als dat niet genoeg is, wanneer je echt een advocaat nodig hebt, kom je bij de tweede lijn: de Raad. Maar hoe beter die nulde- en eerste lijn is, hoe beter die ontwikkeld is, hoe eerder en beter je mensen kunt helpen en hoe meer je bijdraagt aan de stelselverandering.”



Innovatietriggers

Het kantelen van de aandacht voor de rechtzoekende ‘naar de voorkant’, waarbij ketenpartners elkaar benutten om tot een snelle en passende oplossing te komen, is een voorbeeld van hoe met innovatief denken, betere hulpverlening kan plaatsvinden – zonder dat daar direct allerlei technologische vernieuwingen voor nodig zijn. Maar dat betekent niet dat de Raad voor de Rechtsbijstand daar geen oog voor heeft. Nieuwe ontwikkelingen als blockchain zijn voor Wilders een innovatietrigger. Hij wordt geprikkeld als hij in het begin ergens niets van afweet, maar zich er wel in gaat verdiepen.

“We hebben binnen de Raad voor de Rechtsbijstand twee experimenten met blockchain gedaan. Dat had meerdere doelen: we wilden natuurlijk weten wat die technologie nou inhoudt. Maar we kijken vooral naar wat die nieuwe technologie aan mogelijkheden biedt in hoe je je werk organiseert en hoe je je werk uitvoert. Dus dan voeren we daar een experiment mee uit, om dat ook te ervaren en te ontdekken. En we experimenteren dan echt, we hebben niet op voorhand al het idee om het ook daadwerkelijk te gaan operationaliseren. Daar kom je vaak helemaal niet aan toe.”

“We hebben in zo’n experiment ontdekt dat je door een nieuwe technologie te bestuderen die op andere principes is gebaseerd, je anders gaat kijken naar je eigen administratieve processen. Zo kom je op nieuwe inzichten die heel relevant kunnen zijn om stapsgewijs te veranderen. Dat is de echte winst van dat soort experimenten, meer dan dat we nou direct al onze systemen met de blockchain gaan ontwikkelen.”

De blockchain-experimenten inspireerde de raad tot bijvoorbeeld het idee om eens goed naar het proces van de subsidieverlening te kijken. “Nu is het zo dat we een zak met geld hebben en een aanvraag krijgen. Wij beoordelen die en geven dan geld aan de advocaten. Achteraf wordt pas vastgesteld of het allemaal in orde is. Maar waarom zouden we dat niet omdraaien? Dat we een soort lumpsum aan de advocaten geven? Zij wegen toch al af of een zaak wel of niet toevoegingswaardig is, afwegingen waar wij als Raad niet bij zitten, maar over het algemeen achteraf controleren. Zo kun je de beroepsgroep veel beter betrekken, als je ze laat meedenken over hoe je het geld optimaal ten nutte brengt. Vaak blijkt zo’n stap dan misschien te groot of vergaand, maar het zet wel aan tot nadenken hoe ‘prijsprikkels’ kunnen bijdragen aan betere dienstverlening. We vinden dat we de advocaten daarbij meer kunnen



betrekken. Door samen te werken met brancheorganisatie NOVA kunnen we de innovatie in de sociale advocatuur aanjagen. Dat is de beroepsgroep die heel actief is met rechtsbijstand en in direct contact met burgers staat.”

Een ander voorbeeld is het ontwerp voor een app die uit een van de blockchain-experimenten is gerold. Daarvan een mooi aansprekend ‘pitch-board’ gemaakt, maar nog niet door de Raad verder ontwikkeld. Wilders: “We hebben twee experimenten gedaan en daar is een heel mooi inzicht uitgekomen. Hoe houd je dat vast? Door het af en toe ook weer af te blazen en met iets nieuws aan de slag te gaan. Niet ieder experiment hoeft tot een implementatie te komen. Het is vooral bedoeld om nieuwe inzichten te verkrijgen en te leren. Met die inzichten gaan we verder, die dragen bij aan vernieuwingen.”

De innovatieagenda bij de Raad voor de Rechtsbijstand zit vooral op de stelselverandering. “Daar gaat onze aandacht nu vooral naar uit. Maar tegelijkertijd wordt het ICT-landschap hier helemaal vervangen. Onze

Wilders kijkt bewonderend naar de Data Alliantie Strafrechtketen. “Dat vind ik een goede ontwikkeling. Hoe kun je al die partijen in de strafrechtketen verbinden met het gebruik van data? Hoe ga je om met je partners die allemaal op zichzelf staande uitvoeringsorganisaties zijn? De ene is een agentschap, de ander een ZBO, en weer een andere is een Rijksdienst met een wettelijke taak. Allemaal anders, maar we zouden wel met elkaar op één lijn kunnen zitten voor dat gezamenlijke doel. Wat verbindt dan? Gegevensuitwisseling en informatievoorziening zou een hele goede verbindende factor kunnen zijn. Dat is zo te projecteren op de migratieketen, jeugdketen, rechtsbijstandsketen of in het sociale domein.”

processen lenen zich voor een hoge mate van geautomatiseerde afhandeling, dus dan zijn ontwikkelingen daarin interessant. Moeten we de stap naar robotic proces automation of zelfs naar machine learning of artificial intelligence maken? We zijn nu aan het kijken wat voor ons interessant en haalbaar is. Wat is voor ons zo vernieuwend dat we daar onze organisatie veel doelmatiger of veel doelgerichter mee kunnen krijgen?”



Datagedreven organisatie

“In 2018 zijn we begonnen met een strategische verkenning: waar zou de raad zich in de komende jaren naartoe moeten ontwikkelen? Wat zijn maatschappelijke, juridische, technologische, politieke en economische ontwikkelingen? En wat vraagt dat van de Raad als organisatie voor de toekomst?”

Uit die verkenning ontstond onze aandacht voor de grote hoeveelheid data die de Raad verwerkt. “We hebben een enorme berg aan data die we nu al inzetten, maar nog te weinig ten behoeve van een datagedreven werkwijze. Dat wordt, naar mijn idee, de andere pijler waar de Raad in de komende jaren naar toe groeit en op gaat steunen. Wij hebben als uitvoeringsorganisatie heel veel interessante data. Die gegevens kunnen we inzetten ten behoeve van een veel betere informatievoorziening voor eigen gebruik, maar vooral voor andere ketenpartners. Dat is onze strategie voor de komende jaren, daar gaan we ons verder in ontwikkelen.”



Ab van Ravestein en
Gert Jan Theuwissen – RDW

5

Vernieuwen vanuit continuïteit

“Als je de continuïteit goed op orde hebt, krijg je ook ruimte om aan vernieuwing te doen,” zegt Ab van Ravestein, algemeen directeur van de RDW. “Vernieuwen vanuit continuïteit is bij ons een van de belangrijkste strategiepijlers.” Gert Jan Theuwissen, hoofd ICT bij RDW, bevestigt dit: “Innovatie staat bij RDW altijd op de agenda”. Een duo-interview over innovatie.

Theuwissen: “Binnen de RDW zijn we veel met innovaties bezig. Een mooi voorbeeld is het project om digitaal aanvragen van rijbewijzen mogelijk te maken. Dat doen we samen met gemeenten. Als je een rijbewijs hebt en je wilt hem verlengen, dan kun je dat digitaal doen. Nu nog als pilot bij een aantal gemeenten en hopelijk straks in heel Nederland. Het project is voor een Computable Award genomineerd. Later willen we de rijbewijzen ook bezorgen. Dat je niet meer naar het gemeentehuis hoeft om hem op te halen maar dat hij veilig bij je thuis gebracht wordt.”

Voor Theuwissen is innovatie niet gewoon doorontwikkeling, maar iets dat uiteindelijk grote veranderingen bewerkstelligt. “Bijvoorbeeld het verplaatsen van je eigen datacenters naar de cloud. Of dat de burger zelf gewoon achter de pc op zaterdagavond zijn rijbewijs kan verlengen en dat hij niet hoeft te wachten tot maandagochtend als zijn gemeentehuis open is.” Gevraagd naar voorbeelden van succesvolle innovaties uit het recente verleden noemt hij de Berichtenbox voor de hele overheid, en natuurlijk de rijbewijskaart en kentekenkaart (voorheen op papier).

Innovatie in het DNA

Om innovatie in het DNA van mensen te krijgen bij de afdeling ICT, organiseert Theuwissen onder meer een tweedaagse ‘Champions League of Innovation’ en een jaarlijkse ‘Techday’. “Bij de Champions League zijn twaalf teams geformeerd en die hebben tijd, ruimte en middelen gekregen om vanuit een probleemstelling iets in twee dagen voor elkaar te krijgen.

Aan het eind moest ieder team pitchten voor een jury. Nu zijn we een eerste versie van het idee van de winnaar aan het realiseren. Zo stimuleren we ook de innovatiekracht. De teams waren verdeeld over het hele bedrijf, echt heel erg leuk om te doen. Bij ICT doen we jaarlijks ook een 'Techday', zoals dat heet. Grote bedrijven doen dat ook om hun eigen medewerkers mee te nemen in de nieuwe technologische ontwikkelingen. Zo'n dag is ook een beetje ruimte geven aan medewerkers om te snuffelen, om te kijken welke vernieuwingen er bij andere organisaties zijn. Om daar de ideeën op te doen."

Van Ravestein: "De beste innovatiecultuur is een cultuur waarbij je het elke dag beter wilt doen en dat geldt door de hele organisatie heen. Het moet ook van onderop komen, dus in de haarvaten van de medewerkers. De medewerkers moeten openstaan voor vernieuwing, dat is het belangrijkste; openstaan voor vernieuwing en kwaliteitsverbetering. Als het om innovatie gaat is het belangrijk om mensen de kans te geven om ideeën die ze hebben te bespreken met elkaar, te slijten aan elkaar en ook gewoon proberen toe te passen."

Samen waardegedreven innoveren

"Bij ICT werken we agile en dan praat je al snel over waarde," zegt Theuwissen. "We proberen in de teams ook de vertaalslag te maken naar waarde. Ook om prioriteiten te stellen, want je hebt in een team natuurlijk ook heel veel te doen. Dus wat levert de meeste waarde op? En waarde kan soms ook zijn dat iets beter of fijner werkt. Dat moet je tegen elkaar afzetten."

Van Ravestein vult aan: "Kijk, waardegedreven, dat appelleert ook gewoon aan hogere doelstellingen bij mensen. Mensen worden meer gemotiveerd als ze met veiligheid, klantcontact of anderszins bezig zijn. Alles wat ertoe kan bijdragen dat mensen ook zichzelf herkennen in hun werk en zich kunnen uiten in hun werk, dat helpt. Er zit altijd heel veel energie in mensen en de kunst is vaak in een organisatie om die energie niet in de weg te zitten, maar juist de ruimte te geven. Natuurlijk moet je dat binnen kaders doen, maar dat vindt ook iedereen prima. Laat ik zeggen, het idee dat je ook je eigen ideeën kwijt kunt, daar krijg je heel veel voor terug."



Theuwissen: "Ik heb altijd één aarzeling bij innovatieprogramma's: als je innovatie van bovenaf gaat bedenken, is dat niet altijd een garantie voor succes. Ik vind dat je vooral innovatie zijn gang moet laten gaan. Een agenda waar je als overheid bijvoorbeeld zegt, we gaan nog meer met nanotechnologie doen en we gaan innovatie daarheen sturen, daar moet je voorzichtig mee zijn. Dan zet je al gauw een rem op innovatie."

Dan gaat een ambtenaar bedenken waar we moeten gaan innoveren. En die ambtenaar zit ver van de lijn af. Dat er een chip op het rijbewijs staat, komt niet omdat de minister heeft bedacht over tien jaar wil ik een chip op een rijbewijs hebben. Dat is wel een proces van tien jaar en dat komt vanaf de werkvloer. Innovatie ontstaat ook gewoon uit onvrede met de bestaande werkwijze. Dat moet ook vanaf de vloer ontstaan. Die zeggen dan: het gaat niet goed en kan veel beter als het zo gaat. Dat is een geweldige drive voor innovatie!"

Van Ravestein: "Ja, en je moet innovatie ook met anderen doen. Zo hebben we op een aantal gebieden strategische partners waar we mee samenwerken. Vanuit RDW zitten we vrijwel altijd in ketens. En met je ketenpartners werk je ook samen op het gebied van innovatie en productontwikkeling. Rond de ontwikkeling van zelfrijdende auto's bijvoorbeeld. Wij als RDW vliegen dat vooral aan vanuit de voertuigtechniek terwijl het CBR veel meer kijkt naar het gedrag van bestuurders nu. Dus wij zijn nu samen met het CBR aan het kijken welke eisen we kunnen gaan stellen aan het verkeersgedrag van zelfrijdende auto's. Wij kijken naar de manier waarop al die nieuwe bestuurdersondersteunende systemen werken. CBR vanuit hun ervaring over wat zij een goede chauffeur vinden. We nemen de vaardigheden die we aan menselijke bestuurders van auto's leren om die systemen te gebruiken als uitgangspunt voor de eisen die we aan fabrikanten gaan stellen."

Experimenteren en onderzoeken

Van Ravestein: "Als het gaat om betrouwbaarheid en integriteit van gegevens en gegevensverwerking moet je niet al teveel risico's nemen. Dus dan moet je kleine projectjes afwachten voordat je eventueel gaat bekijken of je grote systemen in de blockchain gaat zetten. Voor de cruciale systemen en de kernsystemen die we hebben, werken we met bewezen technieken."



“Ja precies”, zegt Theuwissen. “Wat wij vaak bij innovaties doen, is een kleine pilot. Dat hebben we met blockchain ook gedaan. Eerst maar eens een beperkte pilot doen, evalueren en weer vervolgstappen bepalen.

En dan kijken of we of we het wel bij RDW gaan toepassen. Bij blockchain is het bij ons stilgevallen. Wij zien blockchain niet direct toepasbaar voor de hele grote systemen bij RDW. Dat is ook een belangrijke les die we geleerd hebben, die je dan daaruit opdoet en doordat je het aandurft om ermee te experimenteren.”

“Wat verder aandacht vraagt is experimenteren en onderzoeken wat we aan het doen zijn rond algoritmes, AI en robotisering. Je moet goed kijken hoe je daarmee verder wilt. Algoritmes zijn niets nieuws, want ja, elke formule die ze bij de Belastingdienst al sinds 1900 gebruiken om het belastingbedrag te berekenen, is ook een algoritme. Waar nu vooral de discussie om gaat, dat zijn algoritmes die je in de besluitvormende sfeer gaan raken. Op het moment dat je bij de conclusie een aantal dingen richting mensen doet, kan je problemen krijgen. Je ziet daar heel veel ontwikkelingen die zich ook een beetje aan de aandacht onttrekken. Ik zeg niet dat we bang moeten zijn voor al die algoritme-ontwikkelingen, maar we moeten wel iets meer weten van wat we er überhaupt mee doen en hoe we ermee omgaan.”



Henk Koster – Defensie/Nationale Politie

Defensie

effectiever maken met

innovatie



Het ministerie van Defensie van de Toekomst, dat is waar Henk Koster zich mee bezighoudt. Hij is op het moment van ons gesprek coördinerend adviseur bedrijfsvoering bij de Directie Besturing en Innovatie van Defensie (sinds 1 september 2019 is Koster werkzaam bij de Nationale Politie). “Wij zijn voor een bedrijfsvoering die innoveren mogelijk maakt. Daarmee kunnen we Defensie nog effectiever maken. Beter aansluiten op alles wat om ons heen verandert. En op die manier innoveren mogelijk maken binnen Defensie, zodat we relevant blijven.”

“Zo ben ik bezig met een project Innovatieflows waarin we verschillende manieren van innoveren binnen Defensie aan het beschrijven zijn. Wij hebben best veel contact met alle innovatieafdelingen binnen Defensie, op die manier horen we over de obstakels en drempels waar zij tegenaan lopen. In mijn beleving heeft dat ook veel met kennis te maken: weet je de weg te vinden binnen de organisatie, weet je welke tools voorhanden zijn? En we horen vragen die spelen: hoe kun je de markt slimmer benaderen? Hoe kun je met startups samenwerken? Hoe kun je experimenten financieren? Voor dat soort vragen en kwesties zijn genoeg oplossingen te vinden. Die oplossingen proberen we nu op te nemen in innovatieflows: veel voorkomende manieren van innovatie, met afwegingen die je aan het begin van een innovatietraject zou moeten maken, inclusief voor- en nadelen. Die geven we vervolgens weer terug aan de Innovatiecentra, die ze toepassen op concrete projecten.”

Innovatie focussen

“Wij zijn eigenlijk altijd al bezig geweest met vernieuwing, via research & development, maar omdat de laatste jaren het tempo van vernieuwing sterk is gestegen en inmiddels in het civiele domein vaak hoger is dan in het militaire domein, ontstond daarnaast een behoefte aan een andere manier van innoveren. Toen we daar vijf jaar geleden mee begonnen, lag de nadruk echt op bewustwording. Het ging om het innoveren om het innoveren, laten zien dat het kan, bewust maken van de noodzaak, mensen in beweging krijgen. We hadden ook veel innovatiedagen, om



mensen te inspireren dat het ook anders kan, dat er mogelijkheden zijn met nieuwe technologie. Nu zie je dat mensen in beweging zijn gekomen, maar dat het vanuit al die verschillende innovatie-afdelingen gebeurt. Ik denk dat het de volgende stap wordt om die beweging iets meer te focussen. In de Innovatiestrategie hebben we daar wat structuren voor voorgesteld, maar die zijn nog niet heel dwingend. Het is immers gevoelig terrein: veel innovatie-afdelingen roepen dat ze niet zitten te wachten op sturing, omdat dat het innovatieve vermogen zou remmen. Tegelijkertijd zijn we wel samen één organisatie en zijn onze middelen schaars, dus die wil je zo goed mogelijk inzetten. Daarom hebben we nu onder andere een Chief Innovation Advisor aangesteld.

Een van de grootste drempels die we zien, is de financiering van het opschalen van een experiment. Voor experimenten hebben we vaak wel geld, omdat dit nog om kleinere bedragen gaat. Maar het opschalen na een succesvol experiment is vaak nog lastig: de *valley of death*. Die bestaat uit verschillende aspecten: geld, maar ook gedrag en culturen. Problemen rondom geld zijn natuurlijk simpel: dat heeft te maken met prioriteiten stellen. Als je een bepaald experiment echt heel belangrijk vindt, moet je andere dingen maar niet doen. Daarbij neigen we nog vaak naar vertrouwde vervangingsinvesteringen in plaats van investeren in vernieuwing, wat mogelijk een risico in zich heeft. Terwijl niet investeren in vernieuwing een net zo groot risico is. Dat is ook een uitdaging voor de innovatoren, om in een experiment duidelijk en begrijpelijk de toegevoegde waarde van het prototype te laten zien, aan zowel gebruikers als besluitvormers.”

Valley of death

“We zijn aan het nadenken wat er moet veranderen om de *valley of death* aan te pakken. Sommigen zeggen: we moeten geld apart zetten, en bandbreedte creëren voor het opschalen van succesvolle experimenten. Maar ja, ik vraag me af hoe lang je dat dan volhoudt: uiteindelijk loop je toch weer tegen de cultuur aan. Als er dan toch spanningen ontstaan, wordt waarschijnlijk weer gekozen voor de bekende, minder risicovolle investeringen. Het is toch vaak ‘change the business’ versus ‘run the business’, waarbij ‘change’ soms wordt ondergewaardeerd. Dat is ook een lastig spanningsveld, omdat er in het hier en nu operationeel ook veel van Defensie wordt verwacht.



Een ander spanningsveld is de balans tussen innovatief vermogen en aansluiten op bestaande systemen. Als je je niks aantrekt van bestaande systemen, heb je alle vrijheid en creativiteit om met iets nieuws te komen. Maar als het prototype dan klaar is, kan het ineens botsen met allerlei systeemeisen en daardoor weer in de *valley of death* vallen. Hier moet je van tevoren goed over nadenken.

Ik denk dat het altijd goed is om gezamenlijk te experimenteren met andere innovatieafdelingen, ook buiten Defensie. Dan is de financiering natuurlijk makkelijker en durven meer mensen mee te doen. Hoe meer draagvlak je hebt, hoe meer kans er is dat het project ook geadopteerd wordt en opgeschaald. Het wordt er alleen maar beter van, terwijl het ook nog eens efficiënter is en minder geld kan kosten.”

Resultaatsverplichting

“Iemand zei me laatst dat we als het gaat om innovatie nu van een inspanningsverplichting meer naar een resultaatsverplichting gaan. Eerst was het innoveren om te innoveren, te laten zien dat het anders kan. Maar

nu kijken we toch meer naar het resultaat, niet zozeer een concreet einddoel maar dat je start vanuit een bepaald probleem wat je wilt oplossen, meer waardegedreven innovatie.

“Een maand geleden waren we in Estland op bezoek bij de innovatieafdeling van hun ministerie van defensie. Daar zagen we dat focus wel erg belangrijk is, zeker voor de wat kleinere landen – Estland, maar ook wij in hun beleving. Dat je echt moet kiezen. Je hebt weleens het idee dat je overal goed in moet zijn en dan doe je alles half, zoals de Britten dat ook wel zeggen. Laatst zeiden de Amerikanen van, nou, het is maar goed dat jullie zo klein zijn, want dan is het nog overzichtelijk wat je doet. Daar hebben ze er weer last van dat ze te groot zijn.”



We moeten onze behoefte beter op de markt zetten, zodat onze omgeving beter met ons mee kan innoveren. Wat zijn nou de problemen waar we tegenaan lopen? Ik denk dat we dat steeds meer doen, maar dat het nog altijd iets beter kan. We doen het bijvoorbeeld met de jaarlijkse Defensie Innovatiecompetitie waarbij we een uitdaging centraal zetten. En bijvoorbeeld het Startup in Residence-traject.

We hebben een jaar of drie geleden een innovatienetwerk opgericht, waarin alle innovatie-afdelingen vertegenwoordigd zijn. We komen elke maand bij elkaar en zo verbinden we al die innovatieunits. Daarin bespreken we waar iedereen mee bezig is, en wordt gekeken hoe we elkaar kunnen versterken en aanvullen als bijvoorbeeld meerdere groepen met drones bezig zijn. Vanuit de bedrijfsvoering kijken wij waar we kunnen helpen. Zo ontsluiten en verspreiden we innovatie bij Defensie.”



Nathan Ducastel – VNG

7

Samen innoveren en leren van fouten



“Wat innovatie precies is, is voor Nathan Ducastel niet in één zin samen te vatten. Hij is directeur Beleid Informatiesamenleving, Gemeenterecht, Lokale Democratie en Veiligheid van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). “Ik sprak ooit met een hoogleraar die tegen mij zei: ‘Innovaties zijn ook dingen die al uitgevonden zijn, maar dan toegepast in een andere sector.’” Ducastel is het daarmee eens, en denkt dan ook: “Beter goed gejat dan slecht bedacht, waarom niet?”

Als Ducastel de parallel trekt met het bedrijfsleven, dan valt hem op dat men er bij startups niet vreemd van opkijkt dat het slagingspercentage heel laag ligt. “Negentig falen er, ééntje gaat door. Dat betekent niet dat die negentig zonde van de tijd waren. Blijkbaar heb je veel pogingen nodig voor je tot iets goeds komt. Dat is ook een aspect van innovatie, en een heel belangrijke.” Maar binnen overheidsorganisaties vindt men het lastig om het falen tot een onderdeel van het innovatieproces te maken.

“Je innovatiestrategie moet er op gericht zijn om iets te ontwikkelen dat leidt tot publieke waardevermeerdering. De focus moet natuurlijk op het resultaat liggen, maar dat betekent niet dat alles wat je opstart ook succesvol moet zijn. Het kan best zo zijn dat je vijftien dingen probeert en je bij twaalf dingen zegt ‘Hier stoppen we mee, maar we leggen het wel vast’. Zo laat je zien wat er niet gelukt is, en waarom niet.”

Kennis delen

En hoe zit het dan in Nederland? Als het aan Ducastel ligt is er veel winst te behalen als we meer als één overheid zouden optreden. Dat betekent ook: meer van elkaar leren en samen agenderen. “Ik pleit óók voor een top-down agenda en vanuit onderop innoveren. Dat betekent niet dat innovatie tot een select groepje beperkt wordt. Iedereen mag innoveren – sterker nog, dat juich ik van harte toe.” Ducastel zou graag zien dat er beter wordt gedocumenteerd, dat er nulmetingen worden gedaan. “Zo kunnen anderen leren van je mislukkingen.” Door niet alleen de successen een podium te geven, kun je anderen voor dezelfde fout behoeden.



Belangrijk is volgens Ducastel dat niet alle organisaties alles alleen doen. Veel kennisontwikkeling en innovatie kun je ook met elkaar doen. Daarbij gebruik maken van elkaars kracht. Dan hoef je niet bij alle andere partijen en gemeenten ook zoiets in te richten.” Er wordt nog te veel in structuur- en organisatiegrenzen gedacht, meent Ducastel. “Dat is ook logisch, dat

heeft met de manier van financieren en besturen te maken.” Zolang de prikkels er te veel op gericht zijn dat organisaties vooral zelf succesvol moeten zijn en zelf de volledige verantwoordelijkheid moeten nemen, blijft dat in stand. “Ik heb geen pasklare oplossing voor hoe je dat doorbreekt, maar het zou goed zijn als er een soort hubs ontstaan die tussen organisaties in staan. Geonovum bijvoorbeeld, dat staat tussen veel geodatapartijen in. Daar voelen veel partijen zich volgens mij senang bij en daardoor kunnen ze een belangrijke kennisfunctie vervullen.”

Maak de technologie voor iedereen

“Ik ben fundamenteel van mening dat overheidsvoorzieningen – net zoals in veel Scandinavische landen – door de markt gebruikt kunnen worden.” Nu gebeurt dat niet uit angst voor privaat gebruik van het

BSN of andere voorzieningen. “Ook al kan ik het niet helemaal technisch doorzien, ik geloof dat je dat kunt oplossen als je dat echt wil. In het aantal transacties, de acceptatie en de waarde van de middelen kun je dan echt een sprong maken.”

Een voorbeeld van een zeer geslaagde innovatiestrategie is volgens Ducastel de aanpak van elektronische identiteiten in Europa. “De Europese Unie heeft de innovatieagenda verbonden aan haar politiek-economische agenda. Die kun je gewoon één op één herleiden. Door innovatiemiddelen in te zetten bereiken ze een beleidsdoelstelling. Je kunt alles met drie of vier stappen terugleiden naar de hoofddoelstellingen en het onderzoeksprogramma dat ze erop gezet hebben. Ze laten de oplossing uit de aanbiedende landen of partijen zelf komen, maar er is voldoende medefinanciering en begeleiding om het echt goed te doen.” Volgens Ducastel nemen ze daarmee de rol op zich om een vraagstuk te agenderen terwijl de oplossing uit de omgeving komt. “Zo laat je je omgeving voor je, of eigenlijk met je werken.”

Ducastel erkent dat de stap van innovatie naar daadwerkelijke publieke waardevermeerdering erg lastig is. In veel experimenteeromgevingen ontstaan mooie initiatieven die vervolgens door de lijnorganisatie niet worden opgepikt. Hoe vaak gebeurt het niet dat in experimentele omgevingen mooie toepassingen worden ontwikkeld die uiteindelijk niet in de basis terecht komen? Dat vraagt van ons om beter te organiseren en beter met innovaties om te gaan. Dit betekent dat we zorgvuldig moeten nadenken over de adoptie van innovatie en de waarde daarvan voor het verbeteren van het proces van dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Hier zullen we meters moeten maken om de komende jaren verschil te maken en de mogelijkheden van ICT te benutten.

Een toekomstige uitdaging voorziet Ducastel op het gebied van algoritmen. “Deep learning stelt fundamentele vragen aan onze democratische rechtsstaat. Wat gebeurt er als je niet meer kunt herleiden uit welke elementen zo’n algoritme bestaat?” Het betekent dat er de komende tijd veel aandacht moet zijn om organisaties wakker te schudden om ze te behoeden voor structurele fouten. Zo moet discriminatie worden voorkomen, het speelveld gelijk blijven en er geen ongewenste nudging plaatsvinden. “Structurele fouten kunnen vaak met een heel klein beetje innovatie of procesaanpassing veel beter verlopen.” Maar dan moeten we wel met elkaar blijven bespreken waar het fout gaat – om er samen van te kunnen leren.



8

Diederik van Leeuwen – I-Interim Rijk

Diversificeer je innovatie- kracht



“De komende tien à twintig jaar komen er iets van dertig *disruptive innovations* aan die ons leven op de kop gaan zetten. Die zullen allemaal impact hebben. Als overheid moeten we klaar zijn om die innovaties te incorporeren en erop te kunnen reageren,” zegt Diederik van Leeuwen, directeur Informatievoorziening en Organisatie a.i. bij de Tweede kamer en tot 1 juni 2019 Chief Information Officer van het Rijk.

“Ik denk dat de overheid gaat toepassen wat er op haar af komt. Echte innovatie zal dus voor een groot deel *social innovation* zijn, medewerkers en iedereen binnenhalen, vasthouden, of *omturnen* om met die continue verandering en ook wel continue dreiging om te gaan. Dreiging ook in de zin dat we de aansluiting dreigen te missen.

We hebben nu een maatschappij die overal appjes voor heeft. Zelf heb ik nu de Felyx scooter-app gedownload en nu kan ik met die app op een scooter stappen en wegrijden. Dat is het niveau dat de burger straks ook verwacht van de overheid. En om dat bij te houden, is denk ik de allergrootste uitdaging.”

Koers aangeven en dan loslaten

“De afstand tussen de bestuurslaag die moet managen en de expertiselaag die echt weet hoe het zit, wordt alsmaar groter. Dat is een bedreiging, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven en de wetenschap. Dan ontstaat er een soort reflex waardoor die bestuurslaag en de managers minder durven los te laten. We gaan oneigenlijke controles of nog meer toezicht inbouwen, terwijl een bestuurder – of het nou een ambtenaar of een minister of een directeur is – moet erkennen dat hij het niet meer snapt en het moet loslaten.

Toen het internet net opkwam, was er helemaal niets aan de hand. Dat hele http en die url's, daar snaptten ze allemaal niks van. Toch zagen ze toen alleen maar kansen. Niemand maakte zich druk over protocollen,



IP-adressen en hoe het dan allemaal werkte. Nu, twintig jaar later, zie je dat als we iets willen doen met blockchain, we ook echt willen snappen hoe het werkt. Dat is eigenlijk een raar fenomeen dat losgelaten moet worden. Óf je gaat jezelf er echt in verdiepen en dan ga je ook écht meepraten. En dan mág je ook meepraten. Óf je schept een omgeving waarin je anderen laat floreren en ook fouten laat maken. Dus echt een beetje het stuur uit handen geven. Maar wel de koers uitzetten, aangeven waar je heen wilt. Dus geef aan binnen welke grenzen, dan kom je veel beter in je rol.”

Samenwerken met studenten en onderwijsinstellingen

“Haal daarnaast eens veel grotere klussen met jongeren naar binnen. Kijk hoe je studenten van universiteiten kan betrekken. Voor hen is de overheid natuurlijk een hele mooie start van hun carrière. En hoe erg is het nou als ze na drie of vijf jaar een stap zetten richting het bedrijfsleven? Dat is helemaal niet erg, want de overheid is er ook voor het bedrijfsleven. De overheid is van ons allemaal. We werken allen voor Nederland. Probeer daarom samen te werken met kennisinstellingen, universiteiten en hbo-instellingen. Doe dat wel regionaal of lokaal, want ze hebben allemaal hun eigen profiel. In Nijmegen zitten ze meer op *privacy by design*, in Leiden doen ze heel veel met *data science*, in Utrecht zit veel *artificial intelligence*.

Denk vervolgens als overheid niet dat je er met een gastcollege bent. Bedrijven doen dat heel anders. Die formeren met universiteiten een complete campus, zoals in Eindhoven bijvoorbeeld de Brainport. Dat is fantastisch. Een beetje de diversificatie van je innovatiekracht, waarmee je het én meer verspreidt én aantrekkelijker maakt om bij regionale overheden te werken. Er gebeurt regionaal al heel veel. Dus maak daar meer gebruik van. Dat is wat nu nog niet gebeurt. En regionaal is er weer behoefte aan die landelijke verbinding. Kom als overheid veel meer in je regierol, in je verbindende rol. En ga niet in die sturende rol zitten. Ga daar waar de energie zit. Soms hoef je maar één ding toe te voegen.”

Publiek-private samenwerkingen

“Betrek ook startups”, gaat Van Leeuwen verder. “Verbind die startups bijvoorbeeld aan bedrijven als Microsoft, of aan een consortium van leveranciers. Vraag hen om samen een probleem op te lossen. Dát is volgens mij het nieuwe werken waar we naartoe moeten. Zorg dat je in publiek-private samenwerkingen (PPS) zit, zodat je het opgehaalde budget soms makkelijker en sneller kunt inzetten. Er kan vaak ook veel

snel, als aanbesteden niet nodig is. Zoals pilots snel laten uitvoeren en pas opschalen en aanbesteden als er een *minimal viable product* is.

We moeten naar een systeem toe waarbij de overheid aangeeft dat er een probleem is. Nog geen kant en klare functionele uitvraag, maar het probleem in een soort van innovatief partnership aanvliegen. Je legt die vraag neer bij een centrale partij, geselecteerd in een aanbesteding. Die partij gaat aan de achterkant een oplossing zoeken of weer andere partijen bij elkaar brengen en de oplossing uitleveren. En als je een pilot doet, laat rijksorganisaties dan inschrijven. Dan heb je een gezamenlijk budget. Eén van die partijen voert het uit, maar de kennis wordt gedeeld. Daar kan je in je eigen organisatie weer je voordeel mee doen. Als je dan wilt opschalen, ga je gewoon met je eigen traject verder in je eigen organisatie.

Je kunt eigenlijk niet over innovatie praten als je niet een integrale aanpak en beleid daarop loslaat. Het is interessant om een soort van deltaplan innovatie integraal op te stellen met de verschillende innovatiedepartementen, dus Economische Zaken en Klimaat, Justitie en Veiligheid en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Een deltaplan dat gaat over HR, over het management, over gebouwen, over principes die we onderling gaan hanteren en over techniek.”

“Mijn stip op de horizon zou een deltaplan met serieus geld zijn, rechtstreeks onder de ambtelijke leiding”, concludeert Van Leeuwen. “Een deltaplan dat echt gaat over innovatie van de rijksoverheid zelf. Dus dat zit in bedrijfsvoering, in kernactiviteiten, kernproces, en in die *social innovation*. Creëer *early exits*, plekken om snel te testen. *Early exit*, dat klinkt beter dan: je hebt een fout gemaakt en het geld verkeerd besteed. Nee, je hebt een enorm inzicht gecreëerd. En die inzichten laat je neerddwarrelen in de bestaande organisatie.”

9

Hans van der Vlist – ABDTOPConsult

Maak tijd voor innovatie

“Het draait bij de overheid om het toevoegen van publieke waarde, vanuit het gedachtegoed van Moore over creating public value. Innovatie die niet gedreven wordt door die publieke waarde, heeft geen zin,” zegt Hans van der Vlist, directeur van ABDTOPConsult.

“Je moet steeds vanuit publieke waarden redeneren. Technologische ontwikkeling leidt tot hele nieuwe vraagstukken, waarbij je op conflicterende waarden kunt stuiten. Dan heb je het over ethische kwesties. Daar een zorgvuldige afweging tussen maken, dat is ons werk. Je moet dingen niet alleen doen omdat ze kunnen, je moet er ook de mogelijke consequenties van doordenken.”

Burgerperspectief

Van der Vlist ziet dat bij de gemeenten innovaties veel meer vanuit burgerperspectief gericht zijn. “Als je burgers systematisch centraal stelt in het aanpakken van je beleid, dan is dat eigenlijk een procesinnovatie. Ik denk dat procesinnovatie heel belangrijk is. Dus dat zou ik wel een heel centraal punt vinden. Want dat is snel gezegd, niet zomaar gedaan.

Wat zijn nu de belangrijkste maatschappelijke opgaven? Als je het daarover hebt, kom je altijd uit bij hoe je de meest kwetsbare groep helpt. Je wil de kracht van burgers zo maximaal mogelijk benutten, dat zie je ook in de gezondheidszorg met eHealth ontwikkelingen.

Een ander ding is dat we veel beleid hebben gedecentraliseerd. Maar waar nog Rijksregels gelden, zijn er allerlei verschillende loketten. Zeker

“Vorige zomer heb ik bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar personen met verward gedrag. De ene keer zit deze doelgroep in het ene zorgsysteem, de andere keer in het andere zorgsysteem. Een groep mensen waarvan je eigenlijk al vast kunt stellen dat ze brede zorg nodig hebben. Soms gaat het een paar jaar goed en dan vallen ze weer terug. Geef mensen aan het loket de ruimte om maatwerk toe te passen op die groep. Ik heb geadviseerd om met pilots te starten en die te begeleiden met wetenschappelijk onderzoek. Waarbij je goede vragen moet formuleren over welke kennis je dan wilt ontwikkelen. De vraag hoe je die koppelt aan kennisontwikkeling, vind ik wel intrigerend.”

burgers die hulp nodig hebben, moeten vaak langs drie of vier loketten tegelijk. Er zijn initiatieven om loketten te maken, waar mensen zitten die zowel bij de gemeentelijke diensten als bij de Rijksdiensten terecht kunnen, die weten hoe je de problemen van burgers integraal oplost. Er zijn immers nogal wat Rijksregels die impact hebben op burgers. Belastingdienst, Studiefinanciering, UWV, alle sociale uitkeringen. Dus we willen naar één uniforme ingang voor de overheid, één plek waar je met al je vragen terecht kan en waar de mensen zitten die je verder kunnen helpen.

Als het gaat om een organisatie aanpassen bij de Rijksdienst is DUO een goed voorbeeld van een geslaagde transformatie met een

groot ICT-component. Wat ik een mooie innovatie vind, is dat ze daar studenten uitnodigen om mee vorm te geven aan hoe het systeem gebruikt kan worden.”

Tijd voor innovatie

“De kennis en de kracht van innovatie bij gemeenten en in de praktijk van de uitvoeringsorganisaties zou veel beter benut kunnen worden bij de ontwikkeling van beleid. De mensen die dicht bij de praktijk zitten, hebben veel kennis en drive die nog onvoldoende benut wordt. Ik denk dat de Secretarissen-Generaal een heel belangrijke sleutelrol kunnen spelen om in ieder geval uitvoeringen, innovatie en kennisontwikkeling beet te pakken.



Hoe zorg je dat er ook echt kennisontwikkeling plaatsvindt? Ik vind zelf dat de *span of control* van de laagste managementniveaus, de afdelingshoofden, bij de overheid veel te groot is. Afdelingen met dertig mensen onder je hoede terwijl je ook over de inhoud moet gaan. Dan kom je niet meer toe aan goede aandacht. En als mensen het te druk hebben, dan kom je niet aan innovatie toe. Daar heb je enige tijd van reflectie voor nodig. Je moet rust nemen om even los van de waan van de dag te denken.

Vernieuwing ontstaat door creatieve mensen, door mensen die tijd hebben om na te denken. In de wetenschap is het ook zo dat de grootste wetenschappelijke uitvindingen toch een beetje toevallig ontstaan. Waar wij als overheid slecht in zijn, is het creëren van ruimte voor dit soort dingen. Voor innovatie. Dat er allerlei ontwikkelingen zijn en mensen creatief zijn, moet je vooral laten gebeuren.”

Staat van innovatie

“Het is wel belangrijk om een soort staat van innovatie te maken, van wat gebeurt er eigenlijk? Alleen al het monitoren van wat er allemaal gebeurt en die kennis weer delen om nieuwe inspiratie op te doen. We hebben wel de staat van het onderwijs en de staat van dit en de staat van dat, maar hoe het staat met de innovatie, dat weten we niet. Hoe breng je nu allerlei mooie vernieuwingen voortdurend in beeld?

Wat wij ook niet hebben, zijn innovatiebudgetten. Je zou kunnen zeggen dat die ook niet nodig zijn, want mensen die creatief zijn, pikken dat wel op uit de lopende budgetten. Het is een teken dat in het politieke discours waarin wij werken, het budget voor innovatie maar geschrapt wordt omdat het geen helder doel heeft. Er is geen cultuur omheen zoals bij bedrijven. De bedrijven die vooruit willen, reserveren denk ik zo'n 10 procent voor innovatie. Dat doen wij bij het Rijk niet. Dat is toch belastinggeld.

Je moet als bestuurder van een organisatie zelf ruimte zien te creëren om iets aan innovatie te doen in een strak geregelde *public management*-afrekencultuur. We zijn anders dan het bedrijfsleven. Daar wordt ruimte gemaakt en als iets niet lukt, wordt het gewoon afgeschreven. Zij hebben zoiets van, tien pogingen en het is één keer gelukt, bingo!”



Rhodia Maas en
Michiel van der Veen – RvIG

10

Innoveren is leef hebben



Sinds 1 maart is de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG) gereorganiseerd en is er een complete directie Innovatie en Ontwikkeling ingericht. “Innovatie staat dus zeer prominent op onze agenda.” Michiel van der Veen is directeur Innovatie en Ontwikkeling, Rhodia Maas is algemeen directeur bij de RvIG. Een dubbelinterview.

Volgens Maas was die reorganisatie hard nodig. “Wij gaan bijvoorbeeld over reisdocumenten. Dat is een gebied waarop de ontwikkelingen ontzettend snel gaan, ook internationaal, gedreven door steeds groter wordende hoeveelheden passagiers, vluchten en grensoverschrijdingen en een veranderend dreigingsbeeld. Dit betekent dat er ook op het gebied van reisdocumenten ontzettend veel gebeurt. We moeten dus in onze organisatie zorgen dat er eenduidige sturing op innovatie is, anders krijg je allemaal losse plukjes mensen die ergens mee bezig zijn, zonder dat daar een bepaalde lijn in zit. De organisatiecultuur moet innovatie omarmen en belonen.”

“Innovatie is alles wat vernieuwend is,” zegt innovatiedirecteur Van der Veen. “Dat kan natuurlijk technisch zijn, maar ook op projectniveau en in de organisatie, op alle vlakken dus. Innovatie vult een behoefte in die ontstaat omdat de wereld om ons heen verandert. Dus als we niet mee veranderen, blijven we in de oude situatie zitten en gaan we in feite achteruit.”

Neem de digitalisering: veel van onze dienstverlening gaat straks digitaal. Dat is anders dan persoonlijk een overeenkomst aangaan, dus je hebt een soort vertrouwen nodig in de digitale wereld. Hoe doe je dat als je elkaar niet ziet en er alleen maar eentjes en nulletjes zijn? Wij zoeken naar manieren om te zorgen dat je in de digitale wereld online een veilige en betrouwbare identificatie kunt doen.”



Innovatie loshalen van de uitvoering

“Op organisatorisch gebied innoveren we door de reorganisatie waarbij we innovatie losgehaald hebben van de uitvoering. Daardoor kun je volgens mij de prioriteiten ook beter stellen. De prioriteit van de uitvoering is betrouwbaarheid en beschikbaarheid, en zo moet het ook zijn. Maar van innovatie is de prioriteit anders: wat gaan we morgen doen, of volgend jaar, of over tien jaar? We bouwen eigenlijk een horizon van veranderingen die uiteindelijk moet inpassen in de uitvoering, of op organisatorisch gebied of technisch of welk gebied dan ook.”

“Je doet dingen niet voor jezelf, maar als reactie op wat er in de wereld gebeurt,” vult Maas aan. “Dat is anders dan hoe het vroeger ging binnen de Rijksoverheid. Toen bedachten slimme beleidsmedewerkers, al dan niet door de politiek gedreven, dat er iets moest gebeuren. Dat werd vervolgens in wetgeving omgezet en vervolgens werd er tegen de uitvoering gezegd: dit moeten jullie gaan doen, of ontwikkelen of organiseren. Maar de wereld is anders, het begint veel meer bij een behoefte vanuit de maatschappij en wat de technische mogelijkheden zijn. De oorsprong ligt dus veel meer in de uitvoering en uiteindelijk moet die ook landen in wet- en regelgeving. Het cirkeltje loopt dus andersom, niet van beleid naar wetgeving naar uitvoering, maar begint bij een uitvoering die ingegeven is door maatschappelijke behoeften. Van buiten naar binnen innoveren, dus.”

Innovatie betekent soms ook dat je ergens niet mee verder gaat. Een jaar of drie geleden begonnen we met een verkenning naar blockchain. We hebben geen idee of we iets kunnen met een identiteit op de blockchain. Of het überhaupt wel een taak is van de Nederlandse staat. Maar je moet er in elk geval bij zijn, om te kijken wat het nou betekent en wat de verkenning is. En dat je de vrijheid hebt om te zeggen: dit is het niet. Binnen de wet- en regelgeving moet er ruimte zijn om dat soort experimenten te doen.”

“Blockchain is heel ingewikkeld,” zegt Van der Veen. “Er zijn maar weinig mensen die het geheel kunnen overzien. Dus voordat je eigenlijk weet wat het nou precies is, moet je er al instappen. Dus eigenlijk is het een stap zonder dat we weten wat eruit komt, maar je moet het wel doen om kennis en ervaring te vergaren.”



Maas: “Inderdaad, je moet er in elk geval bij zijn om te kunnen beoordelen of het wel of niet wat voor je is.”

“Je moet natuurlijk het besef hebben dat als je innoveert, je niet a priori alle antwoorden hebt,” besluit Van der Veen. “Daarom is het ook een innovatie.”

Innovatieprocessen

Van der Veen is een nieuwkomer in de overheidswereld. Voor zijn functie als innovatiedirecteur was hij 10 jaar algemeen directeur van een ICT bedrijf en werkte hij bij Philips Research. “Dat is denk ik wel hét innovatiecentrum van Nederland. Je ziet daar dat innovatie ingebed is in de processen en de cultuur, op een heel goede manier. Maar daarin schuilt ook een risico, want als je innovatie procesmatig aanpakt, moet je er wel voor zorgen dat innovatie niet ten onder gaat aan regeldruk en processen. Er moet ruimte zijn om binnen de wettelijke kaders te innoveren. Doe je dat niet dan zal je innovatiekracht onder druk komen.”

Volgens Maas is het belangrijk dat er binnen de overheid geleerd wordt om met innovatie en de financiering ervan om te gaan. “We moeten er ons toe gaan verhouden dat je soms belastinggeld uitgeeft aan een project zonder dat het direct tot iets gaat leiden.

Want je leert er altijd wel iets van. Dat vergt wel een cultuuromslag binnen de hele Rijksdienst en omgeving. Uit de innovatieportfolio als geheel moet natuurlijk wel wat komen. We hebben een structuur nodig om dat te financieren, zodat die innovatie van buiten naar binnen mogelijk wordt.”

Van der Veen: “De ontwikkelingen in de buitenwereld gaan heel snel en zijn vaak ingewikkeld om te begrijpen. Dus je moet niet de illusie hebben dat iedereen dat begrijpt. En toch moet je daar mee om kunnen gaan. In ieder geval beseffen dat je niet alles kunt begrijpen.”

Maas sluit zich daarbij aan. “Het is een nieuwe mindset, die we ons allemaal eigen moeten maken. Dat is ingewikkeld, maar bij innovatie moet je ook lef hebben en het gewoon gaan doen. Door innovatie te integreren in de cultuur van de RvIG, zorgen we voor een toekomstbestendige dienstverlening.”



Inspiratie

Innovaties en innovatieve aanpakken uit de gesprekken



De Rechtwijzer van de Raad van de Rechtsbijstand, een online instrument waarmee burgers zelf het initiatief kunnen nemen om hun recht te halen. Rechtwijzer probeert rechtzoekenden te helpen aan een digitale toegang tot het recht. Ze kunnen in hun eigen tempo kijken hoe een conflict opgelost kan worden, aansluitend bij hun eigen behoefte.



Via **Woondeals en Regiodeals** en in het kader van het Interbestuurlijk Programma met andere overheden komen tot de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.



App van de MijnOverheid Berichtenbox, die het mogelijk maakt om post van de overheid direct te lezen op mobiel of tablet. Gebruikers krijgen een melding zodra er nieuwe post is.



Oncode, een virtueel instituut waar alle Nederlandse grote wetenschappers op het gebied van kanker, oncologie, samenwerken met elkaar om nieuwe medicijnen

voor kanker te ontwikkelen. De wetenschappers én de ziekenhuizen én de mensen die weten hoe je een bedrijf start om een medicijn te vermarkten, overleggen met elkaar om zo snel mogelijk van fundamentele kennis te komen tot iets wat daadwerkelijk kan worden toegepast en mensen beter maakt.

SVB werkt aan digitale spraakassistent die via Alexa en Siri mensen die niet meer zo goed kunnen zien, helpt om bijvoorbeeld het contact met de Sociale Verzekeringsbank te onderhouden.

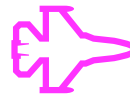
Tweedaagse 'Champions League of Innovation' en een jaarlijkse **'Techday'** bij RDW: de Champions League formeert teams die tijd, ruimte en middelen krijgen om vanuit een probleemstelling iets in twee dagen voor elkaar te krijgen. De 'Techday' is een dag om medewerkers mee te nemen in de nieuwe technologische ontwikkelingen en om bij andere organisaties te kijken welke vernieuwingen er zijn.



Pilot digitaal aanvragen van rijbewijzen, samen met gemeenten. Als je een rijbewijs hebt en je wilt hem verlengen, dan kun je dat digitaal doen. In de toekomst wil de RDW de rijbewijzen ook thuisbezorgen.



Jongerenraad DUO van zo'n vijftientig studenten en oud-studenten die gevraagd en ongevraagd DUO adviseren over allerlei zaken die studenten aangaan.



Innovatienetwerk Defensie, een netwerk van alle innovatie-afdelingen die elke maand bij elkaar komen en zo al die innovatie units verbinden. Het netwerk kijkt waar iedereen mee bezig is, en hoe ze elkaar kunnen versterken en aanvullen als bijvoorbeeld meerdere groepen met drones bezig zijn. Om te zorgen dat de omgeving beter met Defensie mee kan innoveren organiseert Defensie bijvoorbeeld het Startup in Residence traject en de jaarlijkse Defensie Innovatiecompetitie waarbij een uitdaging centraal staat.



De Rijks Innovatie Community (RIC) is een groeiend netwerk van innovators binnen de Rijksoverheid dat verbindt, kennis deelt en samenwerking faciliteert.

Common Ground, een idee om naast de bestaande gemeentelijke ICT-infrastructuur een nieuwe, moderne ICT-infrastructuur te bouwen voor de uitwisseling van gegevens binnen en tussen gemeenten. Met Common Ground kunnen gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend vernieuwen vanuit de basis: de gegevenslaag. Common Ground is een initiatief van twee gemeentelijke koepelverenigingen voor I&A-professionals: IMG 100.000+ en VIAG.

Digicampus, de ontmoetingsplek voor wetenschap, markt, overheid en inwoners om digitale innovaties te verkennen, samen te ontwerpen en te ervaren. Digicampus werkt vanuit de overtuiging dat we samen beter in staat zijn om behoeften uit de samenleving te vertalen naar innovatieve diensten voor inwoners en ondernemers.

ABD APP Innovatiemanagement: masterclasses over innovatiemanagement voor topambtenaren gestart in voorjaar 2019 door Ronald van den Hoogen en Diederik van Leeuwen. Met gast-sprekers, introductie op innovatief werken met modellen en een techbeurs bezoek.

