

# Ladders tegen WOLKEN

EXCELLEREN IN HET 5E INNOVATIE TIJDPERK

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Publiek Denken. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Publiek Denken  
Gebouw M1-47  
Binckhorstlaan 36  
2516 BE Den Haag  
Tel: ( 085 ) 485 8541  
[www.publiekdenken.nl](http://www.publiekdenken.nl)

Drukker: Damen Drukkers  
Art direction: Dimitry de Bruin  
©Publiek Denken, Den Haag 2020

ISBN/EAN: 9789083020303  
NUR: 801

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 van de Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

---

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent. While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Publiek Denken neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences. More information about this and other publications can be obtained from:

Publiek Denken  
Gebouw M1-47  
Binckhorstlaan 36  
2516 BE Den Haag  
Tel: ( 085 ) 485 8541  
[www.publiekdenken.nl](http://www.publiekdenken.nl)

Drukker: Damen Drukkers  
Art direction: Dimitry de Bruin  
©Publiek Denken, The Hague 2020

ISBN/EAN: 9789083020303  
NUR: 801

All rights reserved. All copyrights and database rights in this publication are expressly reserved. These rights are invested in Publiek Denken.

Subject to any restriction imposed by or under the Copyright Act, nothing from this publication may be reproduced, stored in an automated database or made public in any form by any means, whether electronic, mechanical, by photocopying, recording or any other, without prior written permission of the publisher.

Insofar as the making of reprographic duplications from this publication is permitted on the basis of Article 16 of the Copyright Act, the fees payable by law must be paid to the Stichting Reprorecht (PO Box 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) . To copy part(s) of this publication into anthologies, readers and other compilation works (Article 16 of the Copyright Act), please contact Stichting PRO (Stichting Publicatie-en Reproductierechten Organisatie, PO Box 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)). To copy part of this publication for commercial purposes, please contact the publisher. Although the utmost care has been taken in the preparation of this publication, the presence of any (printing) errors and omissions cannot be guaranteed and the author(s), editor(s) and publisher accept no liability.

# Inhoud

<b>Buiten de lijntjes kleuren</b>	<b>6</b>
<b>Onze profielen</b>	<b>8</b>
<b>Een kijkje in de keuken</b>	<b>10</b>
Hoofdstuk 1, introductie	
<b>Systeeminnovaties in een snel veranderende wereld</b>	<b>14</b>
1.1 VUCA-wereld vraagt om nieuwe oplossingen	15
1.2 Systeeminnovaties zijn fundamenteel anders	20
1.3 Een andere aanpak	23
1.4 Het vijfde innovatietijdperk	28
1.5 Innovatie en de wereld van funnels en stappenplannen	30
1.6 Onze praktijktheorie: een 5-stappenplan voor systeeminnovaties	32
1.7 Samenvatting	34
1.8 In dialoog met Ronald Paul	36
1.9 In dialoog met Talitha Muusse	38
Hoofdstuk 2	
<b>Stap 1: Is het een systeeminnovatie?</b>	<b>40</b>
2.1 Patroonherkenning van systeeminnovaties	41
2.2 Kenmerken van systeeminnovaties	45
2.3 De systeeminnovatie-sponsor in de overheidspraktijk	50
2.4 Introductie van de casussen en ervaringen in deze stap	53
2.5 Reflectie op de overeenkomsten en de verschillen van vier casussen	70
2.6 In dialoog met Jan Hendrik Dronkers	71
2.7 In dialoog met Henk Volberda	73
Hoofdstuk 3	
<b>Stap 2: Het leggen van het fundament</b>	<b>76</b>
3.1 Kiezen op basis van een brede verkenning	77
3.2 Methodiek en tools	78
3.3 Ervaringen per casus: Truck Platooning en Connected Transport	90
3.4 Ervaringen per casus: Modal Shift	98
3.5 Ervaringen per casus: Super EcoCombi	101
3.6 Ervaringen per casus: MONO, veiligheid als beleidsprio	104
3.7 In dialoog met Constantijn van Oranje	108
3.8 In dialoog met Gerrit van Werven	111

## Hoofdstuk 4

**Stap 3: Storytelling en ambitie 114**

4.1	Het belang van een goed verhaal vertellen met een pakkende ambitie	115
4.2	Methodiek en tools: vraagsturing en waarde als drijvende krachten voor storytelling over systeeminnovaties	116
4.3	De value case als verbindende factor	120
4.4	SMARTI-ambitie: van stip naar doel	126
4.5	Storytelling en communicatie	128
4.6	Ervaringen per casus: Connected Transport	131
4.7	Ervaringen per casus: Modal Shift	134
4.8	Ervaringen per casus: Super EcoCombi	138
4.9	Ervaringen per casus: MONO-zakelijk	142
4.10	In dialoog met Rob van Leen	144
4.11	In dialoog met Ger Baron	147

## Hoofdstuk 5

**Stap 4: Het ecosysteem aan het werk 150**

5.1	Is de coalitie volledig?	151
5.2	Methodiek en tools: Adners The Wide Lens	152
5.3	Een compelling event en nu?	155
5.4	Ervaringen per casus: Connected Transport	156
5.5	Ervaringen per casus: Modal Shift	161
5.6	Ervaringen per casus: Super EcoCombi	162
5.7	Ervaringen per casus: MONO-zakelijk	166
5.8	In dialoog met Peter Glas	166
5.9	In dialoog met Willem Sederel	169

## Hoofdstuk 6

**Stap 5: Impact en borging 172**

6.1	Portfolio's	174
6.2	Ervaringen per casus: Connected Transport	181
6.3	Ervaringen per casus: Modal Shift	182
6.4	Ervaringen per casus: Super EcoCombi	183
6.5	Ervaringen per casus: MONO-zakelijk	185

## Hoofdstuk 7

**Lessons Learned 186**

7.1	Terug naar de hoofdlijnen	187
7.2	Waar gaat het in de kern om?	188
7.3	Wending per casus	191
7.4	Acht tips voor succes	194

**Ladders tegen wolken 199**

# Buiten de lijntjes kleuren

Ruimte en vertrouwen

**M**ensen die initiatieven nemen en niet bang zijn om risico's te lopen, de ruimte nemen om nieuwe wegen in te slaan, grenzen proberen te verleggen en onbekende paden opgaan... van hen word ik enthousiast. Hans Bakker, Dirk-Jan de Bruijn en Michiel Jak horen tot deze helaas nog steeds zeldzame groep mensen. In dit toegankelijke boek doen zij verslag van hun – bij elkaar opgeteld meer dan honderd – mensjaren ervaring in innovatie.

Als kind kost het ons geen enkele moeite om buiten de lijntjes te kleuren. Opgewekt trekken we vrolijke strepen die alle kaders te buiten gaan. Soms gaan we zelfs buiten het papier op de tafel verder. Enthousiasme kent dan geen grenzen. Maar naarmate we ouder worden, voegen we ons in kaders en zijn regels leidend. We verleren het om buiten de lijntjes kleuren. Terwijl juist de grote opgaven vragen om nieuwe perspectieven, andere invalshoeken en de durf om buiten de kaders treden, want anders lopen we vast.

Innovatie gaat niet over praten. Innovatie is learning by doing. En dat is een kwestie van regelmatig vallen en weer opstaan. Daarbij moet je niet te bang zijn om risico's te lopen, hoe lastig dat soms ook is. Daarbij is ruimte om nieuwe wegen in te slaan onontbeerlijk. Ik ben van de school van 'ruimte moet je niet vragen maar moet je nemen'. Liever achteraf verontschuldigen dan vooraf toestemming vragen. Dat is niet gemakkelijk. Want innovatie wordt vaak omhelsd, maar dan vooral onder de voorwaarde dat het niet fout mag gaan.

Het is juist belangrijk dat die ruimte er is en dat vertrouwen wordt gegeven. Dus de controledrang die veel organisaties eigen is, mag meer worden bedwongen.

Professionals die innoveren hebben vertrouwen nodig. De drive van innovatoren is de motor tot mogelijke successen. En die drive zit in mensen. Daar moeten wij goed gebruik van maken, door hen zowel vertrouwen als ruimte te geven. Successen kunnen nooit vooraf worden gegarandeerd. Innovatie kun je niet kopiëren. Een innovatie moet men zelf doorleven. Het is niet makkelijk overdraagbaar. Mijn motto is: wat in Ermelo is uitgevonden werkt niet zomaar in Apeldoorn. Iedereen moet innoveren zelf doormaken en doorleven.

Ik hoop dat het enthousiasme van de schrijvers inspireert. Ervaringen van anderen kunnen helpen om zelf het innovatiepad op te gaan. Dat wens ik de lezers van dit boek vol belevenissen. Geniet ervan om buiten de lijntjes kleuren.

**Mark Frequin,**

*buitengewoon adviseur van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en voormalig directeur-generaal Mobiliteit van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*

# Een kijkje in de keuken

Een mix van eigen ervaringen, inzichten van innovatie-experts en gangbare managementtheorieën

‘Het schrijven van een boek is een avontuur,’ zei Winston Churchill ooit. ‘In het begin is het een amusant speeltje. Dan wordt het een minnares, vervolgens een baas en dan een tiran. In de laatste fase, als je op het punt staat je te verzoenen met je dwangarbeid, dood je het monster en slinger je het de wereld in.’ Op dat punt zijn wij nu aanbeland.

In dit boek mixen wij een drietal ingrediënten: onze eigen ervaringen, de meningen en inzichten van een tiental innovatie-experts en de bestaande gangbare managementtheorieën. Juist die combinatie van inzichten heeft ertoe geleid dat we in staat waren om met elkaar te komen tot de creatie van een nieuw concept, de ontwikkeling van wat wij noemen het vijfde innovatietijdperk. Iedereen die een beetje kijk heeft op innoveren weet dat dit volstrekt géén voorspelbaar of maakbaar traject is. Je doet immers iets nieuws. Toch is onze stelling dat ook dit soort trajecten te managen is: daar hebben we nou net de in dit boek beschreven aanpak voor ontwikkeld.

## **Huh, ladders tegen wolken?**

‘Ladders tegen wolken’ is voor ons de metafoor voor het soms hachelijke maar ook inspirerende en betekenisvolle avontuur dat werken aan systeeminnovaties in de praktijk is. Met ‘wolken’ als metafoor voor het opkijken naar het bij de start nog ongreepbare en snel wisselende beeld van maatschappelijke ambities, doelen en de moeilijk te schatten afstand naar succes. En ‘ladders’ als metafoor voor onze overtuiging dat er een weg is die houvast geeft om daar te komen. Dat je samen met velen bewust stappen kunt maken om dat gewenste succes te bereiken met behulp van ervaring, improviseren en een sterk onderling vertrouwen. Onderweg samen genietend van dat uitzicht!

Uiteraard is dit geen kookboek of een handboek soldaat (iedere innovatie is immers anders). Eerder is het een soort van routekaart, met als wegwijzers de inzichten van experts en professionals die dagelijks bezig zijn met het doorbreken van bestaande vastgeroeste patronen. Vanzelfsprekend komt ook de schaduwkant van hun aanpakken aan bod. Want uiteraard gaat niet alles in één keer goed. Dáár zijn het nou net innovaties voor!

In ons boek is een centrale plaats ingeruimd voor ‘ons’ stappenplan voor systeeminnovatie. Dat klinkt logisch, maar ook hiervoor geldt: je ziet het pas als je het doorhebt! We beginnen onze zoektocht bij het begin: eerst een hoofdstuk over systeeminnovatie in een VUCA-wereld.



Dan de door ons voorgestelde aanpak, waarbij we iedere stap hebben beschreven in een afzonderlijk hoofdstuk:

- **Stap 1** ('is het een systeeminnovatie'): de urgentie en aanleiding – wat gebeurt er bij ongewijzigd beleid.
- **Stap 2** ('het leggen van het fundament'): de potentie van het concept en de mate waarin het bijdraagt aan de oplossing van het probleem.
- **Stap 3** ('storytelling en ambitie'): de belangen voor de verschillende stakeholders, gekwantificeerd in een value case.
- **Stap 4** ('het ecosysteem aan het werk'): de coalition of the willing pakt z'n verantwoordelijkheid en steekt z'n nek uit.
- **Stap 5** ('impact en borging'): nú opschalen, borgen in de lijn en impact maken.

De stappen worden toegelicht met zowel uitstapjes naar de praktijk als met de meningen van een tiental experts. Verder putten we per stap uit onze ervaring met een viertal casussen: Connected Transport, Modal Shift, Super EcoCombi en MONO. We sluiten af met een hoofdstuk over lessons learned: als je zo door je oogharen kijkt, wat zie je dan allemaal? Welke patronen herken je dan en wat betekent dat voor je aanpak? Welke fouten hebben we gemaakt en hoe leren we daarvan? Alles gebaseerd op het motto 'een ezel stoot zich in het algemeen slechts eenmaal aan diezelfde steen'.

### **Stopt het dan na het vijfde innovatietijdperk?**

Natuurlijk niet! Ook wij kunnen niet in een glazen bol kijken of de toekomst voorspellen. We kunnen wel een paar van de huidige trends doortrekken, met elkaar dromen en voelen wat er zich nu afspeelt tijdens deze coronacrisis op het vlak van bijvoorbeeld de wisdom of the crowd. Waarbij grote groepen worden geraadpleegd en om hun ideeën worden gevraagd. Verbindingen worden gelegd tussen meerdere creatieve geesten in de vorm van hackathons. Buiten bestaande veilige structuren en patronen om. In hele andere samenstellingen. Gebruikmakend van influencers die beschikken over een brede groep aan volgers op de verschillende sociale media. Waarbij traditionele silo's en dito machtsblokken worden omzeild, geholpen door de inzet van nieuwe technieken: robots, kunstmatige intelligentie, geavanceerde hersenwetenschap, genetica, nanotechnologie, quantumcomputers, etcetera. Waarbij bijvoorbeeld zelflerende scenario's een dominante rol zullen gaan spelen: een soort van 'kunstmatig intelligent ecosysteem' met zelfsturing gebaseerd op value case-optimalisatie. Uiteraard niet alleen gericht op het informeren, maar vooral op het activeren: doe je mee, geef feedback, kom met kansrijke ideeën. Anders gezegd: neem je verantwoordelijkheid!

Maar bij de vraag hoe zich dit vijfde innovatietijdperk verder gaat ontwikkelen kun je je voorstellen dat er qua toename van complexiteit nog wel wat varianten te bedenken zijn (ten opzichte van de beschreven casuïstiek). Wat te denken

bijvoorbeeld van systeeminnovaties waarbij niet één ministerie maar een vijftal betrokken is? Of systeeminnovaties die onze landsgrenzen fors overschrijden met de bemoeienis van de Europese Unie of meerdere andere (grotere) landen, waarin naast lokale, regionale, nationale ook internationale overheden speler zijn? Of systeeminnovaties waarbij nadrukkelijk ook ethische dilemma's om de hoek komen kijken als privacy en data. Daarom bijgaand nog een paar 'uitstapjes' om te leren van situaties die vooraf volstrekt niet voorzien waren – gebaseerd op 'omdenken' – helemaal in de geest van de huidige coronacrisis die we een paar maanden geleden op geen enkele wijze (een volledige stilstand van onze economie) voor mogelijk hadden kunnen houden...

### **De wereld van morgen begint vandaag**

En wat ga jij nu doen? Durf jij uit je eigen comfortzone te stappen? Om zo op zoek te gaan naar je blinde vlekken, jouw dodehoekspiegels? Want natuurlijk hopen we dat je met deze vanzelfsprekendheden voldoende inspiratie hebt opgedaan om aan de slag te gaan. Waarbij je de kracht van die simpele tegeltjeswijsheden ook gebruikt om het vraagstuk terug te brengen tot de essentie. Tot de kern. Met de juiste stappen in de goede volgorde. En dat je die dingen oppakt die passen bij jouw eigen managementstijl. Bij jouw passie. Om zo de zaak in beweging te krijgen. En avant dus: want de wereld van morgen begint vandaag.

### **Never waste a good crisis!**

Wij begonnen ons schrijfproces eind 2019. Om even uit te blazen en onze toen gerealiseerde zegeningen te markeren. Al pratende droomden we over de samenstelling van een gelikte boek. Waarin we inzichtelijk zouden maken wat we allemaal zo hadden gezien bij de totstandkoming van al die mooie cases waarmee we iedere dag met veel plezier aan de slag waren. Wat daarvan de lessons learned waren. Voortvarend gingen we aan de slag. Maar voor we het in de gaten hadden, ging alles in een lockdown. Wat zien we nu zo'n paar maanden later? Veranderingen die decennia op de agenda stonden blijken opeens in een paar weken gefixt te kunnen worden. Sluimerende goede ideeën worden opeens werkelijkheid. Kijk maar eens naar de omvang van het thuiswerken. Of de boost die deze crisis geeft aan digitalisering. Er wordt wel gezegd dat het virus ons 'immuunsysteem' (de gevestigde belangen, het ontbreken van de échte urgentie, onze afkeer tegen omvangrijke veranderingen) deels heeft platgelegd. Kernwoorden als 'online', 'duurzaam', 'buffers', 'deglobalisering' en 'schokbestendigheid' zijn frequent te horen in menige (virtuele) bestuursmeeting. Waarin onderwerpen als digitalisering, duurzaamheid en beslissingssnelheid niet meer zijn weg te denken, en veel sneller dan gedacht als het 'nieuwe normaal' worden geadopteerd. Domweg ook omdat organisaties anders omgaan met dingen waarvan de kans klein is dat ze gebeuren, maar die een geweldige impact hebben als het opeens wél gebeurt. Winnaars van deze crisis zullen ongetwijfeld die organisaties zijn die in een hoog tempo dat gedachtegoed weten te omarmen.

Voor het type innovaties dat centraal staat in dit boek – systeeminnovaties gebaseerd op het ecosysteem – is er volgens ons goed nieuws: deze crisis laat het belang van een stevige overheid maar weer eens zien! Geen omvangrijke overheid, maar een invloedrijke en professioneel opererende overheid. Die duidelijk regie neemt en partijen bij elkaar brengt en verleidt om na te denken over ‘een betere wereld’. Waarin partijen worden aangesproken om hun eigen rol en verantwoordelijkheid te pakken. Zonder ‘top-downerig’ de baas te willen spelen. In de geest van het NSOB-model<sup>1</sup>: niet zozeer de focus op een presterende of rechtmatige overheid, maar op een netwerkende, verbindende en participerende overheid. Wij zijn ervan overtuigd dat het huidige klimaat het bereik van wat we in dit boek proberen over te brengen alleen maar gaat versterken.

Rest ons nog een dankwoord. Aan iedereen die een actieve bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van deze publicatie: alle professionals met wie we in de verschillende cases hebben gewerkt, de geïnterviewden, ons thuisfront en vooral iedereen die ons heeft gefaciliteerd, niet alleen bij dit boek, maar vooral bij de realisatie van alle taaie cases. Het wordt ondoenlijk om ze allemaal op te noemen, maar voor één persoon maken we een uitzondering: onze officemanager Merel van Beekum. Zij heeft vanuit haar backoffice rol aan de wieg gestaan van alle programma’s die we zo stoer beschrijven. Die zij op haar eigen wijze heeft gefaciliteerd met de juiste afspraken, agenda’s, zowel fysieke als virtuele bijeenkomsten, etcetera. Zij heeft aan een half woord genoeg, laat zich niet met een kluitje in het bekende riet sturen en ziet kans om de meest ingewikkelde personen toch gekoppeld te krijgen.

We hopen dat we met onze inspanningen een bijdrage leveren aan het verbeteren van het innovatieklimaat in ons land. En nodigen jullie in het bijzonder uit om met ons mee te denken om het vijfde innovatietijdperk verder vorm te geven. Met spanning kijken we dan ook uit naar jullie feedback, suggesties of aanvullingen.

Hans Bakker  
Dirk-Jan de Bruijn  
Michiel Jak

Juli 2020

1 Nederlandse School voor Openbaar Bestuur – dit model beschrijft 4 overheidsrollen in de samenwerking met de energieke samenleving: 1) een rechtmatige overheid (voorbeeld: uitvoering wet- en regelgeving) 2) een presterende overheid (bijvoorbeeld: overheid als bedrijf, efficiency en effectiviteit staan centraal) 3) een netwerkende overheid (bijvoorbeeld: overheid ‘in the lead’, zoekt horizontale samenwerking op) 4) een responsieve/participerende overheid (bijvoorbeeld: netwerksturing, initiatief van onderop).