

Positionering innovatieprogramma's binnen RWS



*Opgesteld door Lija van Vliet (Deltares) en Marca Schrap (RWS)
Mei 2011*

Voorwoord

‘Als je je geschiedenis niet kent heb je ook geen toekomst¹. Voor het corporate innovatieprogramma van de RWS hebben wij de recente voorgeschiedenis in kaart gebracht, met nadruk op de positionering van innovatie binnen RWS. Doel is om zicht te krijgen op de beweegredenen, aanleidingen en doelen van de steeds weer ‘nieuwe’ innovatieprogramma’s binnen RWS. Het kan, denken wij, het huidige corporate innovatieprogramma ondersteunen bij het stellen van realistische doelen en verwachtingen.

Het overzicht is gebaseerd op informatie uit verschillende documenten en uit een aantal interviews met nauw betrokkene van enkele innovatieprogramma’s. Daarnaast zijn er bijdragen van Robert Kunz (corporate innovatieprogramma), Marja Bakker (RWS CD), Wil René Jansen (RWS DI), Sonja Karstens (Deltares) en Willem Bruggeman (Deltares) essentieel geweest bij de opzet, uitvoering respectievelijk review van dit overzicht.

We hopen dat voorliggend overzicht zowel de clustermanagers uit het corporate innovatieprogramma, als de projectleiders van de innovatieprojecten als ook Ben Spiering, manager corporate innovatie, zal helpen bij het inrichten en uitvoeren van het innovatie bij RWS.

Marca Schrap en Lija van Vliet

¹ Tjeenk Willink, NRC 16-17 april 2011

Samenvatting

Dit document geeft een overzicht van de positionering van innovatie binnen RWS in de periode 2001-2011. Het hebben van een overzicht van het innovatielandschap binnen RWS kan inzicht geven in hoe de organisatie van innovatie steeds zelf geïnnoveerd werd en welke argumenten hiervoor werden gebruikt. Voor het opstellen van dit overzicht is gebruikt gemaakt van interviews en desk research; waarbij verschillende rapporten, verslagen en correspondenties zijn gebruikt. Uit het overzicht komt naar voren:

Innovatie bij RWS

- De afgelopen jaren is er maatschappelijk en politiek veel aandacht voor innovatie. Ook bij RWS bestaan er in deze periode *veel innovatieprogramma's en –projecten naast elkaar*. Hierdoor is er versnipperde aandacht en dat gaat ten koste van het bestaan van een aantal programma's.
- Onderzoek en innovatie bij RWS worden gescheiden wanneer het onderzoek voor een groot deel buiten RWS wordt geplaatst. De *opdracht voor de innovatie verandert* daarmee; meer op de praktijk gericht en beter aansluiten op het primair proces. Daarnaast wordt efficiency een belangrijk doel van de innovatie. De veranderende economische situatie, als ook de reorganisaties met bijbehorende nieuwe doelen binnen RWS spelen een belangrijke rol in deze ontwikkelingen.
- De bestudeerde innovatieprogramma's hadden een algemene noemer die neerkwam op: *vernieuwing in de praktijk*. Met als gevolg minder aandacht voor innovaties gericht op systeemveranderingen en op aansluiting bij veranderingen van de omgeving (maatschappij, technologie, fysisch en sociaal-economisch). Terwijl juist deze innovaties van belang zijn om echte veranderingen en innovaties te bewerkstelligen.

Organisatie van innovatie

- De *grootte en omvang* van de innovatieprogramma's waren zeer verschillend. Naast langlopende innovatieprogramma's (bijv. WNN en WnT) bestonden er ingekaderde, kortere innovatieprojecten (bijv. IPL en PIM).
- Een *directe lijn tussen programmamanager en het bestuur* van RWS, en niet alleen sturing via de lijn, bleek voor verschillende innovatieprogramma's van cruciaal belang. Daarnaast is commitment vanuit de top en externe omgeving nodig om innovaties (veranderingen die aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen) in gang te zetten.
- Afhankelijk van de fase van de innovatie zijn *medewerkers met verschillende kwaliteiten* nodig om de innovatie succesvol te laten zijn. Het vrijmaken van de juiste mensen blijkt niet altijd even makkelijk te verlopen. Voor de ingekaderde projecten verliep dat soepeler dan voor de langlopende projecten.

Terugkerende punten van kritiek

- *Implementatie en zichtbaarheid* zijn terugkerende punten van kritiek en daarmee cruciale factoren voor het slagen van een innovatieprogramma. Deze punten verdienen vanaf het begin van de innovatie voortdurende aandacht. Dilemma hierbij is: Hoe succesvoller de implementatie (opgenomen in primair proces), hoe minder zichtbaar het innovatieprogramma waar het idee ontstaan en uitgewerkt is.
- Kritische geluiden over de *samenwerking met de regio* komen zowel van het bestuur, de landelijke diensten als ook van de regionale diensten. Zeer opmerkelijk maar ook zorgelijk, want ondanks de aandacht blijft het een terugkerend probleem. De verschillende oplossingen (van regiovoogden tot regio pilots tot een regio roadshow) hebben dit niet kunnen voorkomen. Samenwerking met en betrokkenheid van de regio blijft een punt van voortdurende aandacht van beide kanten, de innovatoren en de regio.

Bovenstaande inzichten kunnen de inrichting en uitvoering van het huidige corporate innovatieprogramma ondersteunen en helpen bij het stellen van realistische doelen en verwachtingen ten aanzien van innovatie.

Dit document is in twee onderdelen opgebouwd: een lees- en plaatjesboek. De figuren op de linkerbladzijdes geven weer wat er in de tekst op de rechterpagina's staat:

- de innovatiedynamiek in de periode 2001-2011 binnen en buiten RWS (landschapskaart)
- de opvallende factoren uitgelicht (mind maps).
- daarnaast geven we een overzicht van een flink aantal bestaande documenten met achtergrondinformatie en ervaringen. Er wordt meer geschreven dan er gelezen kan worden, en de literatuurlijst kan als wegwijzer voor een keuze gebruikt worden.

Daarnaast zijn in de bijlagen opgenomen:

- De belangrijkste personen en bronnen voor verdere informatie (tabellen in bijlage 1).
- Beknopte overzichten per innovatieprogramma (factsheets in bijlage 3)

"Innovation is not the product of logical thought, although the result is tied to logical structure."
(Albert Einstein)

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding.....	9
Doel.....	9
Aanpak	9
2. Innovatie bij RWS.....	11
Landschapskaart	11
Analyse.....	11
Einde als nieuw begin	12
Onderzoek en innovatie niet meer samen.....	12
Implementatie en zichtbaarheid van groot belang	12
Efficiency gaat een rol spelen	12
Markt, tenzij... ..	13
3. Opvallende factoren	15
Positionering binnen RWS	15
Corporate sturing versus lijnsturing.....	15
Keuze en variatie van personen.....	15
Fysiek op één locatie zitten.....	15
Zichtbaarheid.....	17
Communicatie	17
Implementatie.....	17
Samenwerking met de regio.....	19
Belemmeringen	19
Betrokkenheid	19
Werkwijze.....	19
4. Opgave voor het corporate innovatie programma.....	21
5. Literatuurlijst.....	23
Bijlagen	25
Bijlage 1: Lijst met innovatieprogramma's (wie en wat).....	25
Bijlage 2: Interviewvragen	26
Bijlage 3: Factsheets.....	28
Stuurboord	29
Wegen naar de Toekomst (WnT).....	31
WaterInnovatie (WINN).....	33
Partnerprogramma Infrastructuur Management (PIM).....	35
Innovatieprogramma Luchtkwaliteit (IPL)	37
Samen Innoveren/ TINT	39
Studio 1.0.....	40
IdeeVenW (intern)	41
Vernieuwingsgroepen	43

Gebruikte afkortingen

AVV	Adviesdienst Verkeer en Vervoer
BD	Bouwdienst
CD	Corporate Dienst
DG	Directeur-generaal
DI	Dienst Infrastructuur
DID	Data en Informatie Dienst
DVS	Dienst Verkeer en Scheepvaart
DWW	Dienst Weg en Waterbouw
IenM	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
IPG	Innovatieprogramma Geluid
IPL	Innovatieprogramma Luchtkwaliteit
IPW	Innovatieprogramma Wegonderhoud
ITC	Innovatie Test Centrum
KiM	Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid
KvR	Klimaat voor Ruimte
LmW	Leven met Water
O&I	Aanjaagprogramma Ontwikkeling & Innovatie
PIM	Partnerprogramma Infrastructuur Management
PKB	Planologische Kernbeslissing
RIKZ	Rijksinstituut voor Kust en Zee
RIZA	Rijksinstituut voor Zoetwaterbeheer en Afvalwaterzuivering
RWS	Rijkswaterstaat
SSW	Super Stil Wegverkeer
TINT	Tactisch INnovatie Team
VenW	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
WD	Waterdienst
WINN	Water INNovatieprogramma
WnT	Wegen naar de Toekomst
WONS	Werkstructuur Onderzoek Natte Sector

1. Inleiding

Doel

De afgelopen jaren hebben er verschillende innovatieprogramma's bij RWS bestaan, grotere en kleinere, van langere en van kortere duur. Programma's werden opgeheven en andere weer opnieuw gestart of gebundeld in grotere programma's.

Dit document brengt verschillende gebeurtenissen in de periode 2001-2011 in kaart en geeft een overzicht van de organisatie van innovatie binnen RWS. Het hebben van een overzicht van het innovatielandschap binnen RWS kan inzicht geven in hoe de organisatie van innovatie steeds zelf geïnnoveerd werd en welke argumenten hiervoor werden gebruikt. Deze inzichten kunnen de inrichting en uitvoering van het huidige corporate innovatieprogramma ondersteunen en helpen bij het stellen van realistische doelen en verwachtingen ten aanzien van innovatie.

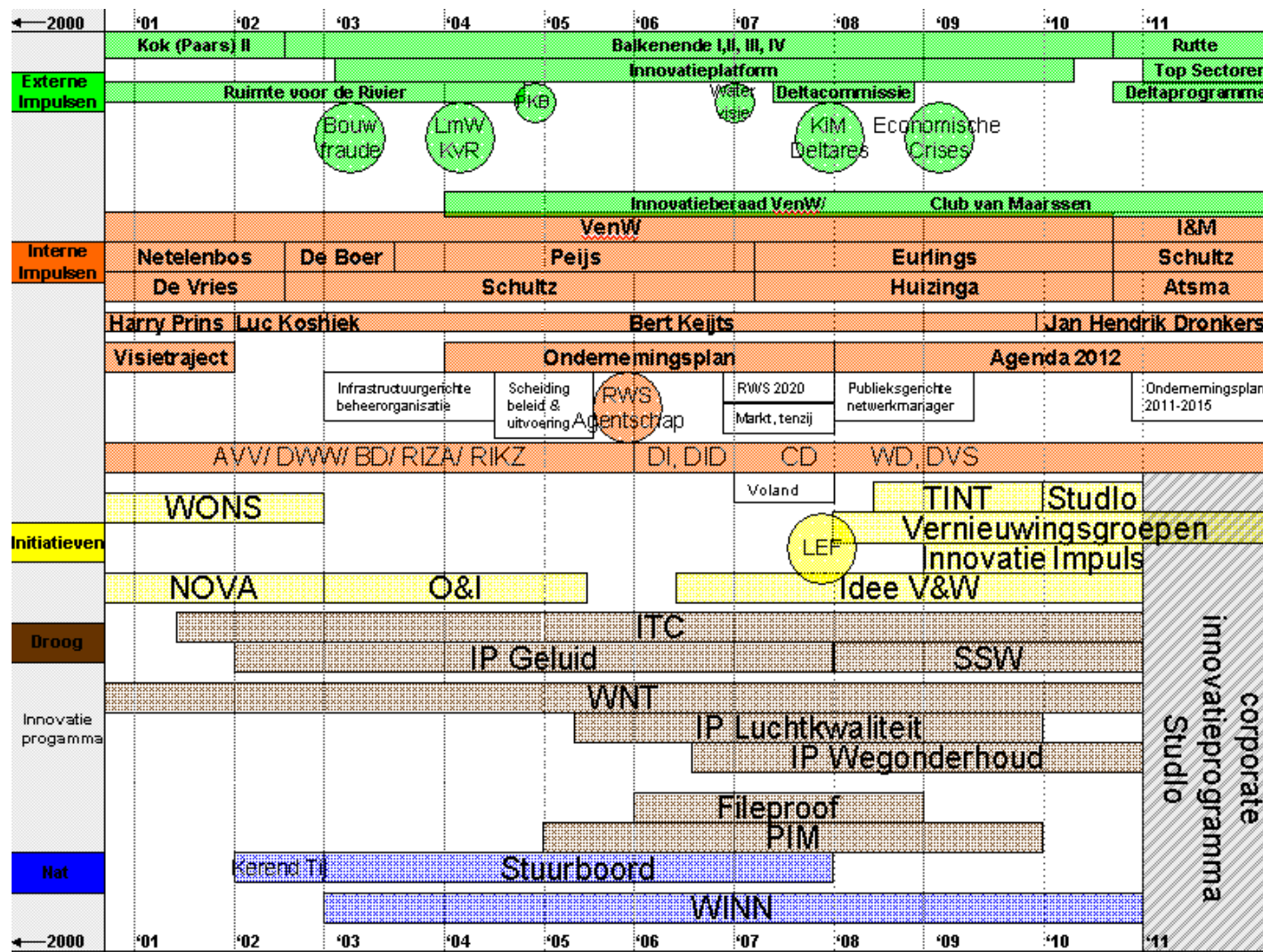
Daarnaast bestaat er een flink aantal documenten dat de ervaringen en lessons learned van innovatieprogramma's en -initiatieven ontsluit. Een groot deel is weergegeven in de literatuurlijst. Er is misschien wel meer geschreven dan gelezen kan worden. Maar ook ongeschreven informatie en ervaringen van innovatoren uit eerdere innovatieprogramma's zijn van belang. In dit document geven we een overzicht van de achtergrondinformatie en ervaringen. Dit geeft de huidige innovatoren de mogelijkheid om 'reinventing the wheel' te voorkomen en hun eigen innovatieprogramma zo kansrijk mogelijk in te richten.

Aanpak

Het in kaart brengen van de verschillende innovatieprogramma's is gebaseerd op de inhoud van documenten, overleggen en een zevental interviews. De documenten bestaan uit rapporten, artikelen, verslagen, memo's en emailcorrespondentie. Het merendeel van de documenten is geselecteerd door Marca Schrap; zij was in 2010 lid van het kwartiermakersteam dat het RWS corporate innovatieprogramma vorm gaf. Tijdens het reviewproces zijn er documenten bijgekomen n.a.v. overleggen en interviews. Er heeft op 10 maart 2011 een overleg plaatsgevonden met het kernteam van Studlo en op 22 maart 2011 met de clustermanagers van het corporate innovatieprogramma. Daarnaast is de selectie aangevuld met relevante bronnen die volgde uit de verwijzingen van de geselecteerde documenten.

Er is voor gekozen om vier innovatieprogramma's als basis te nemen voor het overzicht, te weten: WnT, Stuurboord, WINN en PIM. De keuze van de vier RWS innovatieprogramma's is een verdeling over droog en nat en langlopend versus kortlopend. Gaandeweg is ervoor gekozen om ook het afgebakende innovatieprogramma IPL (Innovatieprogramma Luchtkwaliteit) op te nemen. Ter aanvulling is er ook gekeken naar een aantal innovatie-initiatieven, te weten: Samen innoveren, Studlo 1.0 en Idee V&W. De verwachting is dat dit voldoende inzicht geeft over de ontwikkelingen van innovatie binnen RWS. Indien nodig, dan kan het overzicht later uitgebreid worden met informatie over andere innovatieprogramma's, zowel intern als extern RWS. Het betrekken van andere overheidsinnovatieprogramma's kan in een later stadium de RWS aanpak in breder perspectief plaatsen.

Tijdens het interviewen is gebruik gemaakt van de leidraad voor zuiver communiceren. Hiermee is de opstapvraag gedefinieerd als: wat was het innovatieprogramma? En de hoofdvraag: wat was de innovatieopgave van het innovatieprogramma? Een uitgebreide vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. De interviews zijn afgenomen door Lija van Vliet samen met Marca Schrap, Marja Bakker of Robert Kunz; er is altijd als duo geïnterviewd. Alle interviews zijn uitgewerkt in de vorm van een factsheet over het innovatieprogramma. Elk interview is gereviseerd door een andere betrokkene van het innovatieprogramma/initiatief. Deze factsheets zijn terug te vinden in bijlage 3. Naast informatie over start, doelen, opbouw, beëindiging en organisatiestructuur, zijn ook de belangrijkste personen en documenten per innovatieprogramma in de factsheets van het desbetreffende programma terug te vinden.



Figuur 1: Landschapskaart (voor contactpersonen van de RWS innovatieprogramma's en -initiatieven zie bijlage 1)

2. Innovatie bij RWS

Landschapskaart

De landschapskaart (fig. 1) geeft een overzicht van de verschillende gebeurtenissen en ontwikkelingen binnen en buiten de RWS. Deze figuur, van onder naar boven gelezen, geeft de 'wereld' vanuit het RWS innovatieperspectief aan.

Innovatieprogramma's nat (blauw) en droog (bruin): Onder in de landschapskaart staan de innovatieprogramma's binnen RWS, waarbij onderscheid is gemaakt in droge en natte programma's. De omvang en aard van de programma's varieerden behoorlijk; WINN en WnT waren langdurige innovatietrajecten met ieder een aantal natte respectievelijk droge innovatieprojecten, terwijl bijvoorbeeld het Innovatieprogramma Luchtkwaliteit (IPL) maar ook IPG en fileproof afgebakende programma's waren over een concreet onderwerp. In 2010 is gestart met het opzetten van een corporate innovatie programma (Studlo), met als doel de innovatie bij RWS vanuit één programma te coördineren. Een aantal innovatieprogramma's is als geheel opgenomen in het corporate innovatieprogramma (IPW, SSW) van anderen zijn vervolprojecten overgenomen van de beëindigde programma's (bijv. WnT en WINN). Het innovatietest centrum (ITC), oorspronkelijk opgericht als ondersteuning bij de 'droge' innovatieprogramma's, is in 2010 uitgebreid met de 'natte' innovatie en heeft in zijn geheel een plaats in het corporate innovatieprogramma gekregen.

Initiatieven (geel): Gedurende de jaren zijn de initiatieven van een onderzoeksfocus naar een meer innovatiefocus veranderd. Daarnaast blijkt er ook een duidelijke innovatie mind uit de oprichting van het LEF future center in 2008. Een aantal initiatieven binnen de RWS die gericht zijn op het aanjagen van innovatie zijn ook opgenomen in het corporate innovatieprogramma; de vernieuwingsgroep Duurzaam en Veilig, Idee V&W en verschillende innovatie impulsen.

Interne impulsen (oranje): Binnen de oranje laag zijn de interne veranderingen van RWS en het ministerie zichtbaar gemaakt. Personen (DG en ministers) staan hier weergegeven, vanwege de impact die een bewindspersoon heeft op de wind die binnen de organisatie waait. Daarnaast worden er een aantal strategie- en visiedocumenten genoemd die ook aan de innovatieprogramma's richting gaven.

Externe impulsen (groen): De groene laag laat de externe impulsen die komen uit de maatschappij en politiek buiten het ministerie zien. Op het gebied van innovatie, wordt de beschreven periode wel gekarakteriseerd als het tijdperk van globalisatie, informatie en telecommunicatie (Berkhout en De Ridder, 2008)²

Analyse

De landschapskaart laat zien dat vooral in de periode 2004-2008 er, zowel intern als extern RWS, sprake is van een ware golf van vernieuwingsprocessen en veranderingen. De RWS-organisatie wordt ingrijpend gereorganiseerd (scheiding beleid en uitvoering, agentschapsvorming, vorming van de landelijke diensten (Voland) en oprichting van Deltares). Landelijk hebben we te maken met een opeenvolging van verschillende kabinetten Balkenende. In deze periode wordt er veel gesproken over innovatie; er bestaat een innovatieplatform o.l.v. de minister-president en er worden uiteenlopende innovatie- en kennisprogramma's opgericht, met oa de zogenaamde FES gelden³. Ook de RWS gaat mee in deze innovatiegolf en er bestaan en ontstaan in deze periode veel verschillende innovatieprogramma's en initiatieven naast elkaar.

² Berkhout, G. en De Ridder, W. (2008), Vooruitzien is regeren; leiderschap in innovatie.

³ Het Innovatienetwerk (<2000- heden), Leven met Water (LmW) (2004-2010), Klimaat voor Ruimte (KvR) (2004-heden), Kennis voor Klimaat (2007- heden) en Habiforum (1999-2009).

Kenmerkend voor de innovatieprogramma's in deze tijd is dat zij zich allemaal meer willen richten op uitvoering en implementatie van innovaties in de praktijk dan op het langjarig onderzoek. Die praktijkgerichtheid kwam o.a. tot uiting in een gerichte samenwerking van overheid met bedrijven. Dit proces wordt steeds sterker en wordt meegenomen in het gedachtegoed van samenwerken in de 'gouden driehoek' (bedrijfsleven- overheid- kennisinstellingen), die centraal staat binnen de huidige innovatiefocus binnen topsector Water.

Einde als nieuw begin

Voor een aantal innovatieprogramma's binnen de RWS zijn we nagegaan wat de factoren/redenen waren om een innovatieprogramma te beëindigen of juist te beginnen. Soms waren de redenen heel concreet en duidelijk gedefinieerd, soms was het een gevoel dat bij betrokkenen speelde, soms was het te herleiden of te verklaren met maatschappelijke ontwikkelingen of ontwikkelingen binnen de RWS. De belangrijkste worden hieronder beschreven.

Onderzoek en innovatie niet meer samen

Opvallend is dat in het begin van de eeuw innovatie, onderzoek en kennis vaak in één adem genoemd worden en aan elkaar gekoppeld zijn. WONS, als voorloper van Stuurboord, was een duidelijk voorbeeld van een onderzoeksprogramma. Innovatie was in die tijd sterk 'technology pushed' en RWS heeft met zijn Specialistische Diensten (een deel van) het onderzoek in eigen huis. In de tijd dat er binnen de RWS een duidelijke scheiding van beleid en uitvoering kwam, de aanloop naar de agentschapsvorming, worden ook innovatie en onderzoek steeds meer gescheiden. Stuurboord, met een sterke focus op het onderzoek, wordt beëindigd in 2007 omdat het 'niet meer paste bij de strengere scheiding tussen onderzoek versus innovatie' [I.4]. Daarnaast gaat de beweging 'markt, tenzij...', waarbij de markt steeds meer wordt ingeschakeld, ook voor kennis en onderzoek gelden. Terwijl met de vorming van Deltares onderzoek en kennisvorming buiten RWS in de markt worden geplaatst, blijft innovatie –met inschakeling van de markt- binnen de RWS. Dit heeft gevolgen voor de rol en verwachtingen ten aanzien van de innovaties: doelgerichter en aansluiten bij de problemen van nu. Deze ontwikkelingen worden ook wel herkend als de opkomende 'innovatieparadox', waarin gesproken wordt over veel onderzoek en kennisontwikkeling, die niet gecommmercialiseerd wordt in vernieuwing van producten en processen.

Implementatie en zichtbaarheid van groot belang

Met deze veranderde verwachting ten aanzien van innovatieprogramma's wordt de roep om aandacht voor implementatie van innovaties steeds sterker. Bij de opheffing van Stuurboord [I.2] wordt aangegeven 'er is behoefte aan een goed, vraaggestuurd en op implementatie gericht innovatieprogramma'. Hiermee samenhangend is een steeds terugkerende punt van kritiek t.a.v. de innovatieprogramma's dat niet zichtbaar is wat de innovaties hebben opgeleverd. Met name de aansluiting op het primaire proces van de RWS en aansluiting bij de behoeften van de regio worden herhaaldelijk genoemd. Zo was de opdracht die WnT in 1995 meekreeg al tweeledig: 'laat aansprekende innovaties zien' en 'zorg ervoor dat innovatie wordt opgenomen in het primaire proces' [II.9]. In dit licht past ook de start van verschillende innovatieprogramma's die zich bezig houden met één concreet afgebakend onderwerp, zoals bijv. het innovatieprogramma Luchtkwaliteit (IPL) en het Partnerprogramma Infrastructuur Management (PIM).

Desalniettemin blijven implementatie en zichtbaarheid terugkerende punten van kritiek op de innovatieprogramma's. Ook in de corporate innovatiestrategie uit 2010 zijn deze kritiepunten op de dan lopende innovatieprogramma's weer terug te vinden [IV.4]: 'moeizame praktische toepassing op de werkvloer', 'onvoldoende aansluiten op primaire proces', 'innovatie-inspanning niet altijd duidelijk'.

Efficiency gaat een rol spelen

De laatste jaren gaan efficiency en kostenbesparing een steeds belangrijker rol spelen. De gevolgen van de economische crises is ook te merken bij RWS, en voor innovaties wordt dit een nieuwe focus. Efficiëntie en besparing ('meer met minder') zijn belangrijke zo niet de belangrijkste doelstellingen van de huidige innovatie bij RWS [IV.6]. Tijdens voorgaande

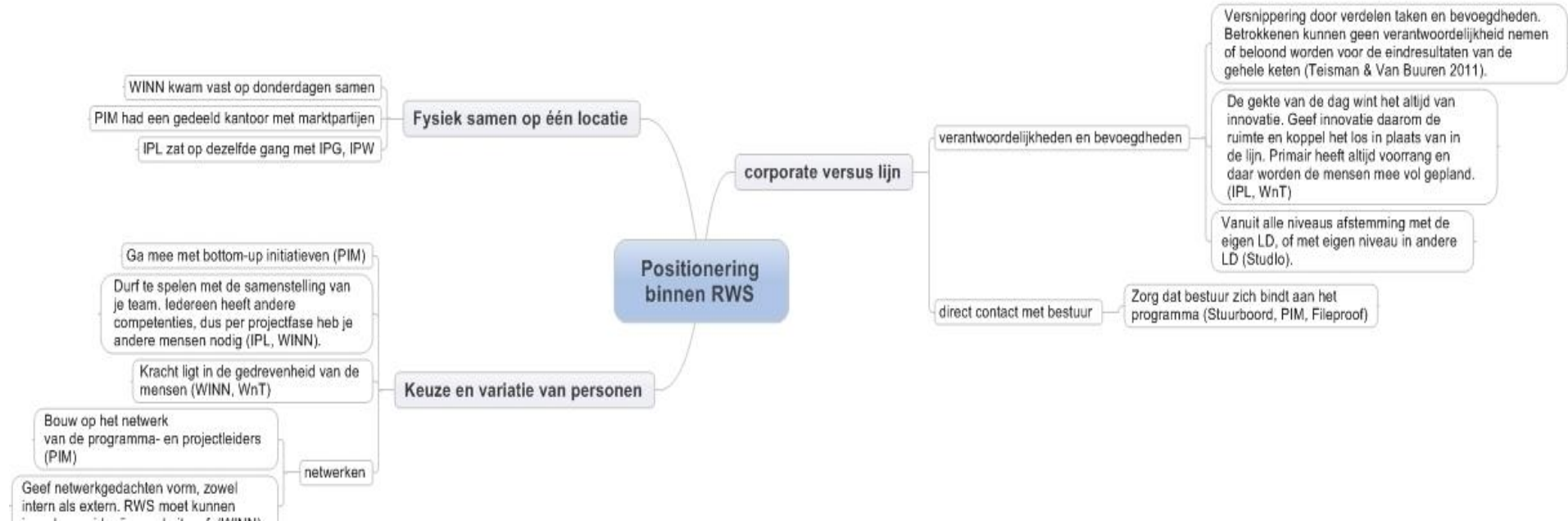
innovatieprogramma's zijn de punten bezuinigingen en efficiëntie geen issue in de discussies rond de innovatie geweest.

Markt, tenzij...

Verder laat de landschapskaart zien dat nieuwe doelen in de RWS organisatie terug te vinden zijn in de focus en organisatie van de innovatieprogramma's. Een andere houding en rol van RWS t.o.v. de markt (het 'markt, tenzij'-principe en de pijlers Toonaangevend Opdrachtgever en Betrouwbaar en Efficiënt Partner uit agenda 2012) levert ook innovaties die daar op gericht zijn. Het PIM programma is gestart vanuit de wens om te werken aan een vernieuwend partnerschap met de markt. Maar ook Idee V&W en ITC zijn voorbeelden van programma's die zijn ingericht om de samenwerking met de markt verder vorm te geven. Het publieksgericht netwerkmanagement, een andere pijler uit agenda 2012, is terug te vinden in innovatieprogramma's zoals Fileproof en IP Wegonderhoud, waarbij duidelijk vanuit de gebruiker gedacht wordt.



De succesformule is werken vanuit inspiratie. Begin niet eerst met de structuur, omdat je dan verzandt in discussies over budget en aansturingmechanisme (WnT).



3. Opvallende factoren

Uit het overzicht van de onderzochte innovatieprogramma's komen drie onderdelen naar voren die een belangrijke rol hebben gespeeld, waar veel over gezegd is en veel aandacht aan is gegeven: i) de positionering van innovatie binnen RWS, ii) de zichtbaarheid van innovatie (incl. implementatie) en iii) de samenwerking met de regio in innovatieprogramma's.

Positionering binnen RWS

Er zijn een aantal organisatorische punten naar voren gekomen die voor het verloop van de innovatie binnen RWS van invloed bleken: corporate sturing versus lijnsturing, fysiek op één locatie werken, keuze en variatie van personen.

Corporate sturing versus lijnsturing

Organisatieveranderingen binnen RWS hebben gevolg voor de positie van de innovatieprogramma's. De vorming van de landelijke diensten bij de RWS, eind 2007, was een belangrijke aanleiding om ook de innovatie anders te organiseren binnen RWS. Met de vorming van de landelijke diensten werd het werken over de netwerken heen belangrijker; en een corporate opzet voor het innovatie programma lag in de lijn van deze ontwikkeling. In 2008 startte TINT, de 'innovatie afdelingshoofden' van de landelijke diensten, met het opzetten van een corporate innovatiestrategie en wordt in 2010 door studlo begonnen met de uitvoering hiervan.

De corporate opzet blijkt echter niet altijd eenvoudig te combineren met de bestaande lijnsturing in de RWS organisatie. Het levert onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de corporate programmering en een veelvoud aan niveaus waar mee afgestemd moet worden vraagt veel tijd. Daarnaast is er een permanente spanning tussen corporate innovatie en het primair proces in de lijn, wat directe gevolgen heeft voor de beschikbaarheid van innovatoren, De bemensing realiseren is niet altijd even makkelijk, o.a. doordat medewerkers niet 100% vrijgesteld zijn voor innovatie en de dagelijkse praktijk het vaak wint van de innovatieopgaven. Het WINN programma was in dit geval erg gebaat bij de duo-vorming met Deltares; de samenwerking zelf werd als een succesfactor naar voren gehaald.

Een directe lijn met het bestuur van RWS blijkt voor verschillende innovatieprogramma's van cruciaal belang te zijn geweest; draagvlak en zichtbaarheid helpen bij het succes(gevoel) van de innovatie. Zo hadden de programma's PIM en Fileproof een directe lijn met het bestuur van RWS, mede vanuit de wens van de top van de organisatie om 'iets te hebben dat morgen werkt' [VI.2]. WINN en WnT werden in dezelfde tijd vanuit een corporate sturing ondergebracht 'in de lijn', WnT bij DVS en WINN bij de WD, waardoor ze merkbaar minder aandacht kregen van het bestuur.

Keuze en variatie van personen

De keuze van de juiste mensen voor de innovatie is van cruciaal belang, blijkt iedere keer weer. Geen verrassing, maar wel belangrijk. Iedere fase van het innovatieproces vraagt om ander type mensen; managers, die kunnen aansturen, ideeën mensen en netwerkers, die anderen kunnen inspireren en afmakers, die projecten zakelijk en doelgericht neerzetten. Dit betekent dat de groepssamenstelling in de loop van de tijd veranderde. Vernieuwing in de samenstelling is goed, want dit levert ook nieuwe ideeën en perspectieven op.

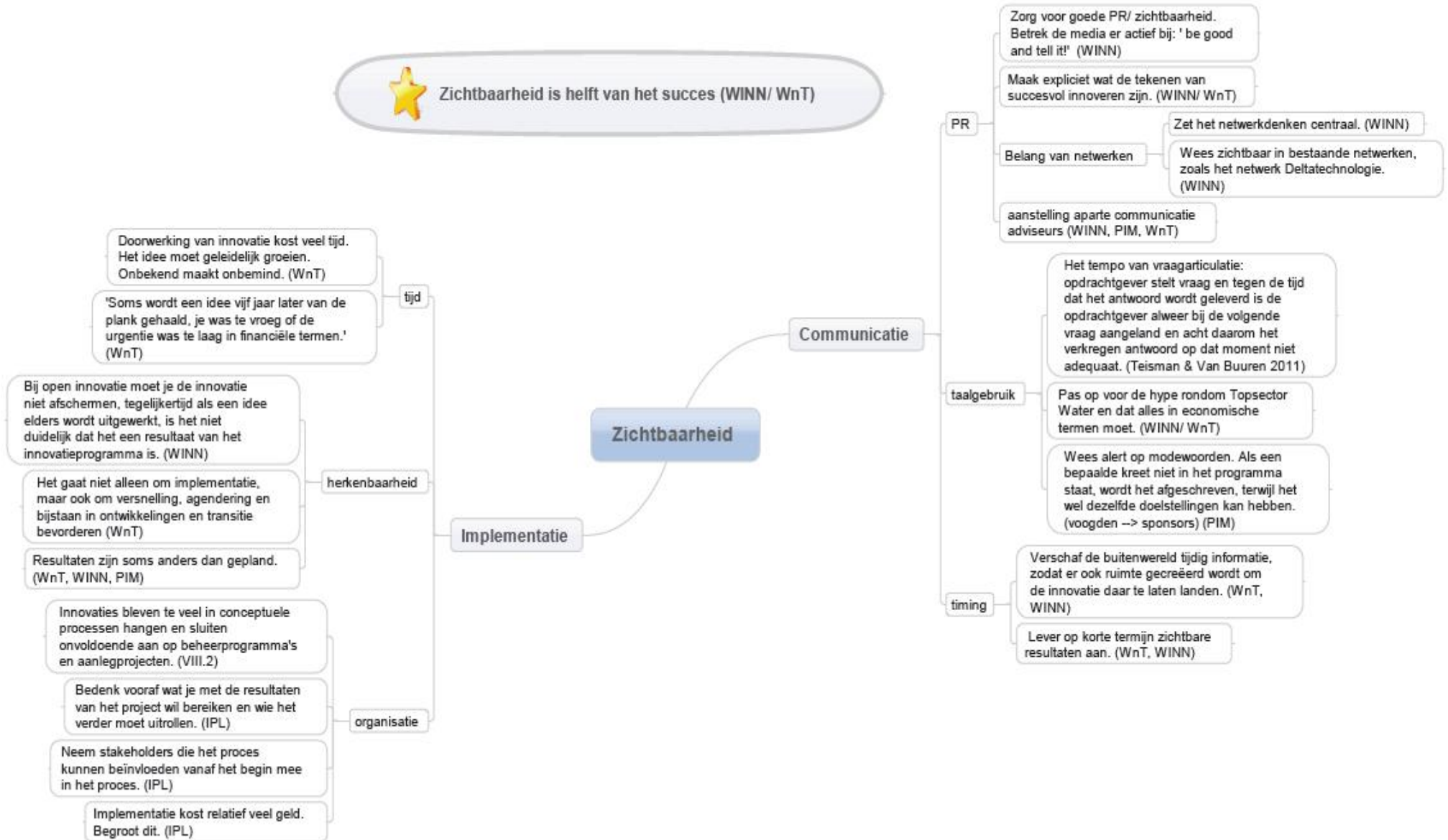
Tenslotte wordt verschillende keren aangegeven dat netwerken van cruciaal belang zijn, zowel de persoonlijke netwerken als 'georganiseerde' netwerken.

Fysiek op één locatie zitten

Fysiek samenwerken blijkt in verschillende programma's grote voordelen te hebben. WINN had een vaste dag waarop alle innovatoren op dezelfde plek aan het werk waren, IPL zat op dezelfde gang als IPW en IPG en bij PIM was er een projectteam dat samen met de marktpartijen een gedeeld kantoor hadden. Fysiek samen werken bevorderde de kennisdeling, gaf inzicht in omgeving en stakeholders en bevorderde de samenwerking, aansturing en contact met de marktpartijen.



Zichtbaarheid is helft van het succes (WINN/ WnT)



Zichtbaarheid

'Zichtbaarheid is de helft van het succes'. Hoewel iedereen die we spraken zich hier terdege van bewust is, blijft het ook een terugkerend punt van kritiek op de innovatieprogramma's; er is 'behoefte aan meer concrete resultaten' en innovaties worden vaak gezien als 'moeizaam praktisch toepassing op werkvloer'. Binnen zichtbaarheid staan er twee elementen centraal: communicatie en implementatie.

Communicatie

De PR krijgt in de innovatieprogramma's ruim aandacht, o.a. door speciaal vrijgemaakt communicatieadviseurs in WINN, PIM en WnT, waarbij duidelijk wordt dat zowel het taalgebruik, als de timing van groot belang zijn. Aansluiten bij gangbaar woordgebruik in de organisatie zorgt voor een grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid. Zo gebruikte Stuurboord 'voogden' voor het betrekken van de regionale diensten en zet Studlo met dezelfde reden 'sponsors' in. Verder zien we dat alle programma's willen aansluiten op de praktijk (doorwerking, implementatie, vraagsturing); Stuurboord door de 'gebruikers te betrekken', PIM met de bewoordingen 'Er is behoefte aan ... , dan doen we ...' en Samen Innoveren spreekt van 'doorwerking in primaire proces'.

Het laten zien van zichtbare resultaten op korte termijn is een ander belangrijk punt. Er kunnen soms jaren verstrijken voor de hele innovatie tot en met de implementatie afgerond is, terwijl bestuurders, stakeholders, sponsoren al veel eerder geïnformeerd willen worden.

Implementatie

De meeste programma's kampten met het verwijt dat 'de implementatie onvoldoende' was en te veel in 'conceptuele processen bleven hangen', ondanks het feit dat implementatie of doorwerking vaak een prominente plek in het innovatieprogramma heeft. Bij WINN was 'doorwerking' een van de 4 clusters waarin het programma was onderverdeeld. Aan de andere kant komt ook naar voren dat de implementatie niet tijdig en niet altijd voldoende aandacht krijgt. Duidelijk is dat de implementatie keer op keer de lastigste stap in het innovatieproces is, maar ook de lastigste stap om zichtbaar te maken. Dat heeft te maken met de lange tijd die er vaak zit tussen idee en uiteindelijke implementatie, waardoor idee en resultaat moeilijk te koppelen zijn. Bovendien zijn de oplossingen nooit helemaal passend op het oorspronkelijke probleem. Een goed voorbeeld hiervan is 'asfalt op de rol' uit WnT dat zelf nooit ontwikkeld is, maar wel de markt aanzette tot versnelde ontwikkeling van hoogkwaliteit-asfalt.

Ook het tempo van de vraagarticulatie blijkt een belangrijke oorzaak voor het niet aansluiten van innovatie op de probleemstelling. De vraagsteller is vaak sneller dan het innovatieproces; tegen de tijd dat het antwoord wordt geleverd is de vraagsteller alweer bij de volgende vraag aangeland en acht daarom het verkregen antwoord op dat moment niet adequaat (Teisman en Van Buren 2011).

Tenslotte moet opgemerkt worden dat een succesvolle implementatie de zichtbaarheid van het innovatieprogramma vaak in de weg staat. Implementatie houdt in dat een innovatie wordt opgenomen in het primair proces, in de realisatie, en dus niet meer onder de verantwoordelijkheid van een innovatieprogramma valt. Hoe succesvoller de implementatie, hoe minder zichtbaar het innovatieprogramma is. Een voorbeeld hiervan is de Zandmotor, waarvan het gedachtegoed is ontstaan binnen WINN, maar buiten het innovatieprogramma verder ontwikkeld is zonder het label van dit innovatieprogramma.



Samenwerking met de regio

Een veel gehoord argument voor het beëindigen van een innovatieprogramma was dat 'het niet goed aansloot bij de vraag van de Regionale Diensten'. Hoewel er ruim aandacht was en is voor de aansluiting van innovatie op de vragen uit de regio, blijft er kennelijk een kloof bestaan. Stuurboord, waar het 'stuur' daadwerkelijk was neergelegd bij de Regionale Diensten', is o.a. gestopt omdat het 'toch erg lastig was om de resultaten goed te laten landen bij de Regionale diensten' [I.4]. Ook het WINN programma kreeg als kritiek dat er meer samengewerkt moest worden met de regio, terwijl uit een overzicht van 44 WINN-(deel)projecten blijkt dat bij 41 Regionale Diensten betrokken waren [II.2]. Bij samenwerking met de regio staan drie elementen centraal: betrokkenheid, werkwijze en belemmeringen.

Belemmeringen

Het overgaan tot innovatieve oplossingen vereist daadkracht en bestuurlijke lef, zowel als het gaat om het aanwijzen van locaties om te gebruiken als experimenteerpilots als voor de (grootschalige) uitrol van implementatietrajecten. Echter, er is een gat tussen beleid en uitvoering waardoor de innovaties onvoldoende bij de regio's landen. Bovendien werken de regio's liever met 'proven technologies' om de risico's voor de omgeving te beperken. Een andere belemmering vormt het feit dat de innovatieprojecten niet altijd binnen de bestaande (regionale) visies en plannen passen. Daarnaast kregen medewerkers in de regio's niet altijd tijd en ruimte voor participatie in de innovatieprojecten. Dit laatste heeft deels te maken met de verdeling van het budget over het innovatieproces, waar vaak de implementatie vergeten wordt mee te begroten; opschaling is kostbaar en het meest risicovol.

Een andere belemmering heeft te maken met het handelingsperspectief. Waar innovatieprogramma's uitgaan van een lang termijn, wil de regio graag korte termijn oplossingen voor concrete problemen. En de regio is verantwoordelijk voor uitvoering en continuïteit van de primaire processen en de bestaande organisatie. Daardoor krijgen vanuit de regio vooral die innovaties een kans die op korte termijn uitzicht bieden op incrementele verbeteringen, in tijd, geld of kwaliteit. Aan de andere kant leveren korte termijn innovaties geen bijdrage aan systeeminnovaties die vaak fundamenteel van aard zijn en ook een veel langere doorloop tijd hebben.

Betrokkenheid

Desalniettemin is de betrokkenheid van de regio van belang voor het welslagen van de implementatie van de innovaties. De samenwerking met de regio bleek gebaat bij de steun van districtshoofden en HID's die als champions voor innovatie het risico aandurven en kansen zien om 'in the picture' te komen en de wens hebben om proeflocatie te zijn. Voor de samenwerking met de regio, moet gezocht worden naar de regio die de behoefte en durf heeft om zich aan een innovatieproject te committeren.

Werkwijze

De samenwerking met en betrokkenheid van de regio krijgt in vrijwel alle programma's aandacht en wordt op verschillende manieren vormgegeven: RD commissie met inhoudelijk inbreng (IPL), pilots in de regio (PIM, IPL, WnT), Regionale Diensten als voogden (Stuurboord) en speciale aandacht voor een betrokken Regionale Dienst of districtshoofd (IPL), Roadshow (WINN).

Geconcludeerd kan worden dat er ruim aandacht was en is voor samenwerking met Regionale Diensten, maar dat er toch steeds behoefte is aan meer samenwerking; de kloof blijft te groot. Deze kritische geluiden komen zowel van bestuur, de landelijke diensten als ook van de regionale diensten zelf. Zeer opmerkelijk en ook zorgelijk, want ondanks de aandacht blijft het een terugkerend probleem.

4. Opgave voor het corporate innovatie programma

De veranderde rol van RWS t.o.v. andere partijen en de samenleving ('markt, tenzij', publieksgericht werken) en de daarmee samenhangende interne veranderingen (onderzoek buiten RWS geplaatst, vorming van de landelijke diensten, over de netwerken en werkprocessen heen als één RWS opereren [IV.7]) leidde, samen met de politieke noodzaak tot bezuinigen en efficiënter werken, tot de wens om de innovatie binnen RWS anders te organiseren. Deze wens is niet van vandaag of gisteren, al in 2003 [VIII.4] wordt er in de innovatiestrategie Rijkswaterstaat gesproken over het ontbreken van een corporate financieringsmodel voor innovatie en wordt de behoefte uitgesproken voor het op corporate niveau beleggen van de verantwoordelijkheid voor innovatie. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2008 van start gegaan [IV.1]. In januari 2010 [IV.11] staat in de innovatiestrategie t.a.v. corporate RWS innovatie:

<u>Waar lopen we tegen aan</u>	<u>Wat willen we bereiken</u>
<ul style="list-style-type: none">• Moeizaam praktische toepassingen• Weinig samenhang in actoren, initiatieven en activiteiten• Onvoldoende betrokkenheid RDen• Onvoldoende aansluiting op primaire proces waardoor weinig draagvlak• Investerings versus opbrengsten onduidelijk• Budgetten voortdurend onder druk	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften primaire proces centraal• Bijdragen aan uitdagingen van RWS (meer met minder)• Creativiteit markt optimaal benutten• Samenhang vergroten• Duidelijke agenda, proces en standaardisering• Verankering in MC- en van LD en RD om slagkracht en zichtbaarheid te vergroten

De genoemde punten waar we tegenaan lopen zijn niet nieuw; de 'moeizame praktische toepassingen', 'onvoldoende aansluiting op primaire proces', 'onvoldoende betrokkenheid RDen' en 'onduidelijke opbrengsten' zijn terugkerende kritiekpunten. Geconstateerd moet worden, dat hoewel hier de afgelopen jaren in verschillende innovatieprogramma's ruim aandacht aan is besteed, de kritiekpunten blijven bestaan. Of dat te maken heeft met een onvoldoende uitwerking en oplossing van de kritiekpunten of een onvoldoende zichtbaarheid van de oplossing is hier niet te zeggen. Bewustwording bij alle partijen van deze steeds terugkerende punten kan helpen bij het vaststellen van de verwachtingen t.a.v. de oplossingen.

Het gemaakte overzicht is gebaseerd op de informatie van innovatieprojecten binnen RWS. Het ging om de positionering van innovatie binnen RWS, daarbij is geen vergelijking met innovatie bij andere overheidsdiensten gemaakt. Het is een kritische beschrijving van de situatie zoals die was in de afgelopen jaren, en geeft daarmee handvatten voor het opstellen en inrichten van de corporate innovatieprogramma in 2011 en verder. Hoewel er wel succesfactoren en suggesties voor verbetering worden genoemd, zetten we geen totaal plaatje voor de organisatie van het innovatieprogramma neer, omdat die invulling ook sterk beïnvloed wordt door de (re)organisatie van RWS op dit moment.

Uit het overzicht komt naar voren:

Innovatie bij RWS

- De afgelopen jaren is er maatschappelijk en politiek veel aandacht voor innovatie. Ook bij RWS bestaan er in deze periode *veel innovatieprogramma's en -projecten naast elkaar*. Hierdoor is er versnipperde aandacht en dat gaat ten koste van het bestaan van een aantal programma's.
- Onderzoek en innovatie bij RWS worden gescheiden wanneer het onderzoek voor een groot deel buiten RWS wordt geplaatst. De *opdracht voor de innovatie verandert* daarmee; meer op de praktijk gericht en beter aansluiten op het primair proces. Daarnaast wordt efficiency een belangrijk doel van de innovatie. De veranderende economische situatie, als ook de reorganisaties met bijbehorende nieuwe doelen binnen RWS spelen een belangrijke rol in deze ontwikkelingen.

- De innovatieprogramma's hadden een algemene noemer die neerkwam op: *vernieuwing in de praktijk*. Daardoor is er minder aandacht voor innovaties gericht op systeemveranderingen en op aansluiting bij veranderingen van de omgeving (maatschappij, technologie, fysisch en sociaal-economisch). Juist deze innovaties zijn van belang om echte veranderingen en innovaties te bewerkstelligen.

Organisatie van innovatie

- De *grootte en omvang* van de innovatieprogramma's waren zeer verschillend. Naast langlopende innovatieprogramma's (bijv. WNN en WnT) bestonden er ingekaderde, kortere innovatieprojecten (bijv. IPL en PIM).
- Een *directe lijn tussen programmamanager en het bestuur* van RWS, en niet alleen sturing via de lijn, bleek voor verschillende innovatieprogramma's van cruciaal belang. Daarnaast is commitment vanuit de top en externe omgeving nodig om innovaties (veranderingen die aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen) in gang te zetten.
- Afhankelijk van de fase van de innovatie zijn *medewerkers met verschillende kwaliteiten* nodig om de innovatie succesvol te laten zijn. Het vrijmaken van de juiste mensen blijkt niet altijd even makkelijk te verlopen. Voor de ingekaderde projecten verliep dat soepeler dan voor de langlopende projecten.

Terugkerende punten van kritiek

- *Implementatie en zichtbaarheid* zijn terugkerende punten van kritiek en daarmee cruciale factoren voor het slagen van een innovatieprogramma. Deze punten verdienen vanaf het begin van de innovatie voortdurende aandacht. Dilemma hierbij is: Hoe succesvoller de implementatie (opgenomen in primair proces), hoe minder zichtbaar het innovatieprogramma waar het idee ontstaan en uitgewerkt is.
- Kritische geluiden over de *samenwerking met de regio* komen zowel van het bestuur, de landelijke diensten als ook van de regionale diensten. Zeer opmerkelijk maar ook zorgelijk, want ondanks de aandacht blijft het een terugkerend probleem. De verschillende oplossingen (van regiovoogden tot regio pilots tot een regio roadshow) hebben dit niet kunnen voorkomen. Samenwerking met en betrokkenheid van de regio blijft een punt van voortdurende aandacht van beide kanten; de innovatoren en de regio.

Tot slot, in het corporate innovatieprogramma hebben verschillende innovatieprogramma's van voor die tijd een plek kunnen vinden (zie landschapskaart). Het corporate aansturen van het innovatieprogramma is iets dat tijd kost en zich in de loop van de tijd moet bewijzen. Dit overzicht heeft inzichten samengebracht ten behoeve van de inrichting en uitvoering van het corporate innovatieprogramma. De beschreven opvallende factoren spelen binnen elk innovatieprogramma een rol, maar... hou altijd de eigenaardigheden van innovatie in het oog:

- 'Innoveren is een kwestie van ondernemen, inspireren, uitdagen, faciliteren, verbinden en organiseren' [II.7].
- 'Een hoog innovatief vermogen valt in het algemeen niet samen met een hoog probleemoplossend vermogen [VIII.2]'
- 'Mislukkingen moeten kunnen. Als er geen mislukking zijn, zit je niet dicht genoeg op de rand.' [II.6]
- 'Innovatieve projecten zijn vaak niet te vatten in vastomlijnde plannen en budgetten en dat verhoudt zich niet tot doelstellingen van efficiënte bedrijfsvoering.' [VIII.2;p. 20].

En voor RWS:

- 'Innovatie gaat van nature in conflict met de werkvelden van RWS. Scheppen botst met beheren, vernieuwen met behoud. Onderzoekers staan tegenover bureaucraten, ontwerpers tegenover ambtenaren.' [VIII.2;p.3]
- 'Organisatiecultuur van RWS (beheersing risico's en controle) maakt doortastend innovatief leiderschap moeilijk' [VIII.2].

5. Literatuurlijst

Zoals reeds in de inleiding aangegeven: er wordt meer geschreven, dan dat er gelezen kan worden. Om de beschikbare informatie te ordenen zijn er de volgende leesaanwijzingen:

- alle gebruikte bronnen zijn per programma ingedeeld in de literatuur lijst
- er is nog een leesbox toegevoegd met wat lezenswaardige algemene bronnen, die de kijk op innovatie verbreden
- in alle factsheets (bijlage 3) wordt er per programma verwezen naar relevante bronnen ter inspiratie en achtergrond.

I Stuurboord

- I.1 verslag bijeenkomst Studlo (25-05-2010)
- I.2 Stuurboord in 2008 (Hofman & Saathof; 07-01-2008)
- I.3 Programmaboekje STUURBOORD 2004
- I.4 Factsheet Stuurboord (zie bijlage 3)

II WINN/ WnT

- II.1 De innovatiespiegel (Deltares, 2009)
- II.2 Overzicht RD contacten WINN (Excel)
- II.3 Zeven gouden practices van innovatie (mail; 26-11-2010)
- II.4 WINN-Projectinventarisatie 2008 (Deltares, 2009)
- II.6 Learnings van WnT en WINN (Word; november 2010)
- II.7 Kansen voor een RWS innovatieprogramma (Marco Hofman, juni 2010)
- II.8 factsheet WINN (zie bijlage 3)
- II.9 factsheet WnT (zie bijlage 3)
- IX.1 De implementatieladder Wegen naar de Toekomst 2010

IV Innovatiestrategie (2010)

- IV.1 Voorstel corporate innovatie-aanpak bij rijkswaterstaat (Bert Keijts, 13-12-2009)
- IV.2 Impressie DTRWS van 19 februari 2010 (mail Luitzen Bijlsma)
- IV.3 RWS Innoveert! Management samenvatting
- IV.4 RWS Innoveert! RWS Innovatiestrategie! (08-01-2010)
- IV.6 RWS Innoveert! RWS Innovatiestrategie! (25-01-2010)
- IV.7 Innovatiestrategie Rijkswaterstaat in het kort (Roeland Allewijn, 30-03-2010)
- IV.10 RWS Innoveert! Een aanpak voor de periode 2010-2012 (Word;27-06-2010)
- IV.11 RWS Innoveert! Ter voorbereiding op besluitvorming DT RWS (Ppt; 28-01-2010)
- IV.12 factsheet Samen Innoveren/TINT (zie bijlage 3)
- IV.13 factsheet Studlo (zie bijlage 3)
- IX.2 Corporate Innovatie Programma 2015; visie en richting (aanbiedingsformulier Ben Spiering aan bestuur RWS, september 2010)
- IX.4 Ondernemingsplan agenda 2012 (juni 2008)
- IX.5 Het nieuwe bedrijfslevenbeleid van EI&I en vraaggestuurde kennisontwikkeling en innovatie (25-2-2011)
- X RWS 2020 Toekomstbeelden voor Rijkswaterstaat
- VIII.4 Innovatiestrategie Rijkswaterstaat (juni 2003)

V Leren van programmering 2010

- V.1 verslag van Studio en senior Innovatie adviseurs LD (13-04-2010)
- V.2 Toelichting op groslijst innovatieprojecten tbv programmering (20-05-2010)
- V.3 Concept voorstel leren van heden en verleden en inspiratie voor de toekomst (7-06-2010)

VI PIM

- VI.1 <http://www.projectpim.nl/>
- VI.2 factsheet PIM (zie bijlage 3)

VII IPL

- VII.1 <http://www.ipluchtkwaliteit.nl>
- VII.2 factsheet IPL (bijlage 3)

Leesbox algemeen innovatie

- VIII.2 Lintsen, Disco en Geels; Hoe innovatief is de Rijkswaterstaat (2003)
- VIII.3 Innovatie. Communicatie op maat (People projects 2002)
- VIII.5 Samen werkt; katernen Innovatieprogramma's/ Beleid& Innovatie/ Eisen aan resultaat bij innovatie (2008)
- Geert Teisman & Arwin van Buuren; Naar een meer vitale Kennis- en Innovatie Structuur Water (2011)
- Marja Bakker; Proudly found elsewhere(2011)
- Innoveren, een kwestie van doen. Raad voor Verkeer en Waterstaat (2005).
- Leren Innoveren; handreiking innovatiemanagement (2006)
- Lessons Learned: Programmamanagement Innovatieprogramma Luchtkwaliteit (2010)
- Berkhout, G. en De Ridder, W. (2008), Vooruitzien is regeren; leiderschap in innovatie.
- Vasbinder, J.W. en Groen. T. (2002), Tussen Kennis en Profijt; hoe onze samenleving veel meer kan halen uit kennis
- Vasbinder, J.W., Groen. T. en Van de Linde, E. (2006); Innoveren
- Krebbekx et al. (2009); Innovatiemanagementmodellen; een overzicht van de meest gebruikte modellen (Berenschot)

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst met innovatieprogramma's (wie en wat)

Onderstaande lijst geeft achtergrondinformatie over de geïdentificeerde innovatieprogramma's en initiatieven, zoals te zien zijn in de landschapskaart in hoofdstuk 2. Een deel van deze innovatieprogramma's en initiatieven zijn verder uitgewerkt in factsheets (bijlage 3).

	Programma	bekostiging	Contactpersoon	Looptijd
Innovatieprogramma's/ Onderzoekprogramma's	Stuurboord	RWS	Guus Scholten/ Klaas Groen	2003 - 2008
	Werkstructuur Onderzoek Natte Sector (WONS)	RWS	Paul Stortelder, Roeland Allewijn	1995 - 2002
	NOVA	RWS	Roland van Staveren	1999 - 2003
	Aanjaagprogramma Ontwikkeling & Innovatie (O&I)	RWS	Arnoud de Bruijne/ Edwin Kuil	2003 - 2005
	Idee V&W	DVS – K&I	Joke Jager, Caroline Staines	2004 - heden
	ITC	DVS – K&I	Joke Jager, Rob Portielje	(droog), 2001- heden. (vanaf 2010 is nat aangesloten)
	IP Geluid	DVS- BOA	Wendy vd Pangaard / Ruud Nijland	2002 - 2007
	IP Luchtkwaliteit	DVS- BOA	Christa Kempenaar/ Lotje van Ooststroom	2004 - dec 2009
	IP Wegonderhoud	DVS-K&I	Aad de Winter	2006 - heden
	Superstilwegverkeer (Sww)	DVS-BOA	Hans Nugteren	2007 - heden
	Fileproof	DVS-K&I	Lindy Molenkamp	2006 - 2008
	Kerend Tij	WD	Jan Dirk van Duivenbode	2002
	WINN (waterinnovatie programma)	WD- K&I + 'fte pot'	Marco Hofman	2003 - 2010
	WnT (wegen naar de toekomst)	DI- K&I	Wim van den Boogaard/ Wil René Jansen	1996 - 2010
	PIM	RWS	Ben Spiering	2006-2010
Corporate initiatieven	Vernieuwingsgroepen		Roelof Oldenburger (PNM) Joris Schillemans (TOG) Bob Oolgaard (BEP) Hedy Hoogkamer (MZD) Harald Versteeg (D&V)	2008 - 2012
	Tactisch INnovatie Team (TINT)/ Samen innoveren	LT K&I	Mariette Klein (WD) Guido Debeus (DVS) Jolande Baudet (DI) Arnwald Janssen (DID) Christiaan vd Heijden (CD)	2008 - 2009
	Studlo	LT K&I	Christa Kempenaar / Ben Spiering	2010 - heden
'Losse' innovatie projecten	Innovatie Impuls (DI en WD)	LT K&I	Arnoud de Bruijne Theo Vulink	2009 - 2010

Bijlage 2: Interviewvragen

Tijdens de interviews is onderstaande vragenlijst als handleiding gebruikt. Doordat de interviews semigestructureerd waren ingestoken, verschilde per keer de volgorde van behandeling. Daarnaast werden door voortschrijdend inzicht ook een aantal vragen extra gesteld en werd de landschapkaart steeds meer aangevuld.

Vragenlijst Interview

Dit interview wordt afgenomen in het kader van de studie naar de positionering van innovatie(programma's) binnen RWS in de periode 2000-2011 en het bepalen van karakteristieken voor het IP. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van het zesde cluster van Studlo door Marca Schrap en Lija van Vliet en in samenwerking met Robert Kunz. We beogen met dit onderzoek innovatie binnen RWS te positioneren en erachter te komen waarom bepaalde innovatieprogramma's komen en weer gaan. Dit om handreikingen te krijgen voor Studlo; waar moet men rekening mee houden en hoe kan het verwachtingmanagement hierop inspelen.

Opstapvraag:

Wat was IP xx?

Checklist:

- Wat was de looptijd?
- Hoe zag het voortraject eruit? Waarom werd IP xx opgericht?
- Wat waren de karakteristieken, eigenschappen, doelstellingen en ambities van het programma?
- Wat was de rede voor beëindiging?
- Door wie werd het betaald? Hoeveel fte en hoeveel geld zat erin? Hoe groot waren de projecten (aantal fte per project)?
- Hoe was IP xx binnen RWS gepositioneerd (tov primaire proces/ beleid)?
- Hoe zag de organogram van het programma eruit?

Hoofdvraag:

Wat was de innovatieopgave van IP?

Checklist:

* Innovatie

- Hoe werd innovatie binnen IP xx gedefinieerd?
- Waar lag de focus op?
 - Lange termijn versus korte termijn
 - Radicaal versus incrementeel
 - Landelijke dienst versus regionale dienst
 - Primair proces versus secundair proces
 - Best practices versus belemmeringen
 - Alleen versus met partners (allianties)
 - Herbruikbaarheid
 - Uitvoering afgezonderd (in isolatie) IP xx versus in lopende lijn projecten
 - Restyle, rethink of redesign?

* Procesmodel/ positionering

- Wat was het effect van IP xx op andere innovatieprogramma's?
- Wat is het proces waarmee innovatieprojecten worden uitgevoerd? (zijn er verschillende aanpakken mogelijk?)
- Stond er een innovatiemodel centraal, die leidend was voor het proces?
- Hoe zat het met de betrokkenheid van marktpartijen?
- En is er nog iets over de betrokkenheid van RDen/gebruikers?

* Leerervaringen → doorwerking

- Wat valt er te zeggen over de doorwerking van IP xx ?
 - Gedachtengoed
 - Hoe is de continuïteit van de innovatie geborgd (omgang met implementatie)?
- Wat werkte wel en wat werkte niet voor het innovatieprogramma?
- Wat zijn de ervaren hobbels in relatie tot het werkveld en beleid van RWS?

* Tijdgeest → laat landschapskaart zien en vraag om aanvullingen

- Welke veranderingen speelde er extern, die van invloed konden zijn op IP xx
- Welke veranderingen speelde er intern RWS, die van invloed konden zijn op IP xx

Afsluiting:

Wat zou je willen dat er gebeurt met het nieuwe corporate innovatieprogramma?
(Suggesties voor werkwijze en belangrijkste bronnen)

Bijlage 3: Factsheets

In het kader van dit onderzoek zijn er 9 factsheets opgesteld. Twee hiervan zijn niet gebaseerd op interviews, maar op brononderzoek. Deze zijn echter ook gereviseerd door een persoon, die nauw betrokken is geweest bij het betreffende innovatieprogramma/initiatief.

Programma	Geïnterviewde	Interviewers/ opsteller	Datum interview	Reviewer factsheet
Samen Innoveren/TINT	Mariëtte Klein (Deltares)	Lija van Vliet	21-03-2011	Jolande Baudet
PIM	Marja Bakker	Lija van Vliet Marca Schrap	22-03-2011	Robert Kunz
Stuurboord	Guus Scholten	Lija van Vliet Robert Kunz	30-03-2011	Klaas Groen
WnT	Wim van den Boogaard	Lija van Vliet Marca Schrap	7-04-2011	Wil René Jansen
WINN	Marco Hofman	Lija van Vliet Robert Kunz	8-04-2011	Lucas Janssen (Deltares)
Idee V&W	Caroline Staines	Marja Bakker	27-04-2011	-
IPL	Lotje van Ooststroom	Lija van Vliet Marja Bakker	29-04-2011	Christa Kempenaar
Studio 1.0	x	Marca Schrap	x	Arnoud de Bruijne
Vernieuwingsgroepen	x	Marca Schrap	x	-

Stuurboord

Positionering	Feiten
<p>Aanloop: Stuurboord was een opvolging van WONS, waarbij Stuurboord het stuur ook daadwerkelijk neergelegde bij de regionale diensten. Hierdoor werd ook gekozen voor een structuur, waarbij de beslissingen werden genomen door de trekkers (directeuren en afdelingshoofden van RD) van thema A,B,C en D. Stuurboord was een inhoudelijk onderzoeksprogramma met vernieuwende elementen dat vraaggestuurd programmeerde.</p> <p>Doelstellingen: Onderzoeksprogramma tbv RD'en en het betrekken van gebruikers bij de resultaten van het onderzoek/ programma.</p> <p>Traject: Regionale diensten leverden vragen aan, die door RIZA en RIKZ, DWW en Bouwdienst werden geselecteerd en gebonden aan offertes met geld. Tijdens de <i>kennismarkt</i> werd er gekozen voor een aantal vragen, deze dag vormde de vaststelling van het programma. De methode was om met behulp van fictief geld olv Theo Groen (extern) te prioriteren. Vervolgens gingen onderzoekers van RIZA/ RIKZ/ DWW/Bouwdienst aan de slag met het voorstel, in samenspraak met voogden (vraageigenaren RD). De uitvoering lag bij RIZA/ RIKZ/ DWW. Er werd elk jaar een go/ no go moment ingevoerd om te kijken of het project nog steeds succesvol was. Er vond jaarlijks vernieuwing plaats met 25% aan nieuwe projecten. Op de <i>kennisdag</i> werden de resultaten gepresenteerd aan een breed publiek, in de hoop dat het zou landen en opgepakt zou worden. Dit werd echter overgelaten aan bottom-up initiatieven.</p> <p>Beëindiging: Uiteindelijk bleek het toch erg lastig was om de resultaten goed te laten landen bij de RD. De focus lag binnen het project op het onderzoek, waardoor er geen ruimte (geld en tijd) meer was voor implementatie. Hierdoor werd de doelstelling om gebruikers meer te betrekken niet voldoende gehaald. Daarnaast was er gaandeweg de jaren steeds minder</p>	<p>Looptijd: 2003 -2008 Budget: in het begin rond de €12 miljoen per jaar, later is er een afnemend commitment waardoor er tegen het eind €2,5 miljoen overbleef. Bekostiging: staf DG-RWS en een stukje staf DG-Water. Bemensing: geen van de trekkers was vrijgesteld, maar nam deel aan behoefte om vanuit de vraag te opereren. Men kwam eens in de zes weken samen.</p> <p>Stuurboord aansturing (belangrijkste personen)</p> <p>Stuurboord proces</p> <p>Belangrijkste bronnen -Productbeschrijvingen van RWS-projecten voor het natte beheer en onderhoud Rijkswateren. Stuurboord programmaboekje 2004</p> <p>Tips</p>

<p>commitment vanuit de top. Hierdoor verliep de inbedding en financiering vanuit het bestuur moeizamer.</p> <p>Als laatste veranderde de interne structuur van RWS (overgang van RIZA/ RIKZ/ DWW in waterdienst/ Deltares), waardoor ook de rol in het proces veranderde en het niet helder meer was wat de resultaten van de onderzoeken waren. Tevens verschenen er nieuwe mensen aan de horizon, die een andere taal spraken. Stuurboord paste hier niet in door de strengere scheiding tussen insteek onderzoek versus innovatie. De beëindigingbrief is uiteindelijk geschreven door Marco Hofman. In deze brief kwam ook naar voren dat er behoefte was aan een goed, vraaggestuurd en op implementatie gericht innovatieprogramma.</p> <p><u>Succesfactoren programma:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - directe betrokkenheid RD -o.a. innovatie potentieel uit onderzoek Kust: nieuwe inzichten tbv vergunningverlening zandsuppleties 	<p>! Wees alert op modewoorden. Als een bepaalde kreet niet in het programma staat, wordt het afgeschreven, terwijl het wel dezelfde doelstellingen kan hebben → belang van taal</p> <p>! Zorg ervoor dat het bestuur zich bindt aan het programma, er is draagkracht nodig, die sterker is dan de politieke wind.</p> <p>! Cruciale factor is samenwerken, zorg voor intensieve samenwerking met de RD.</p>
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Guus Scholten op 30 maart 2011 De review is uitgevoerd door Klaas Groen op 13 april 2011</p>	

Wegen naar de Toekomst (WnT)

Positionering	Feiten
<p>Aanloop: In 1995 kreeg WnT twee opdrachten mee: laat in 1998 (RWS 200jaar) aansprekende innovaties zien en doe dat met alle landelijke RWS-diensten samen. WnT is gestart met inspiratie en doen en daarna kwam de structuur.</p> <p>Doelstellingen: WnT was het RWS innovatieprogramma voor de droge infrastructuur en mobiliteit waarbij het motto was: 'Lange termijn denken, korte termijn doen'. Aan de hand van het toekomstbeeld werd er geïnnoveerd (vb. Atlantis). In feite is dit een vorm van transitiedenken.</p> <p>Traject: De eerste jaren was WnT cyclisch opgebouwd:</p> <p>De thema's werden per cyclus bepaald en elk thema was in de praktijk grotendeels passend bij een van de vier samenwerkende diensten. De cyclische aanpak is na de derde cyclus losgelaten vanwege een onbalans in mensen, sturing en budgetten. Ook zat er in de cycli te weinig flexibiliteit; als het thema gekozen was, was er geen ruimte meer voor iets anders. Na de derde cyclus was er een meer continue aanpak: Thema's konden opbloeien en afgebouwd worden, pilots konden elk moment starten. De ambitie was om 4 nieuwe pilots per jaar op te starten. Vier keer per jaar was er een WnT dag voor teambuilding en inspiratie.</p> <p>Beëindiging: Er was een versnippering ontstaan in het innovatielandschap binnen de droge RWS. WnT kreeg steeds meer concurrentie van de aandacht en prioriteit die o.a. Fileproof en PIM kregen. Fileproof was gefocust op praktische zaken, omdat de lange termijn innovatie onvrede oepiep over 'hulp bij de problemen nu'. Fileproof werd als zelfstandig programma uitgevoerd. Er was steeds minder benutting van betrokkenheid bestuursleden. In 2006 en 2007 veranderde er veel; De HID van AVV, later DVS, werd aangesteld als verantwoordelijke voor innovatie, de themaleiders waren niet meer fulltime en hadden dus concurrerende taken in eigen dienst. Joris Al wilde af van alle losse programma's en</p>	<p>Looptijd: 1995-2010 Budget: Door versnippering innovatielandschap verdunde het budget; In 2000 was er ongeveer 7M, in 2008 1,5M. Sommige pilots in het begin hadden de budgetomvang van het gehele programma aan het eind. Bekostiging: Tot en met 2006 werd het programmabudget samengevoegd uit bijdragen van de vier landelijke diensten (AVV, DWW, BD en AGI). Vanaf 2007 zat het corporate budget bij DVS in de planning. Bemensing: minimaal 8 fte, maximaal 20fte als pilots volop liepen. Veel in deeltijd, waardoor tijd ook over concurrerende projecten bij eigen diensten verdeeld moest worden.</p> <p style="text-align: center;">Organogram</p> <p>In 1995 werd WnT corporate opgezet; samen doen en dienst overstijgend. In 2007 werd het in de lijn geplaatst, waarbij wel mensen uit de drie diensten beschikbaar waren.. Er bleef een discrepantie tussen corporate en lijnsturing.</p> <p>In de pilots, bijvoorbeeld rondom A50, was er een samenwerking met de regionale diensten (actief waren vooral DON, DNH en DNB). Het lag aan het districtshoofd of er meegewerkt werd. Een pilot was een manier om in the picture te staan, maar het bracht ook (geld) zorgen mee voor communicatie en onderhoud. In het algemeen werd WnT niet herkend dat het iets voor de regio deed</p> <p style="text-align: center;">Belangrijke personen</p> <p>Aad de Winter (1995- 2006) Wim van den Boogaard (2006-2009) Wil René Jansen (2009-2010) Saskia Flesch (communicatieadviseur 2003-2006) Pierre Looman (doorwerking/ implementatie 2006-2008)</p> <p style="text-align: center;">Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De implementatieladder; Wegen naar de Toekomst 2010 - Leren innoveren; praktijkervaringen uit 10 jaar WnT (dvd) - Toolbox; resultaten 10 jaar WnT (30 pilots stand van zaken) - In de maak: internetsite met resultaten Wil René Jansen <p style="text-align: center;">Tips</p>

<p>projecten, het RWS-bestuur vroeg om één corporate programma.</p> <p>Het bestuur WnT werd een adviescollege en WnT werd als een 'gewone activiteit' in de lijnsturing van DVS gebracht. Vanaf dat moment is het draagvlak voor WnT als zelfstandig programma binnen RWS geleidelijk ingezakt, en voor de beschikbare budgetten en menskracht moest er steeds meer gedeeld worden met andere projecten en programma's. WnT heeft zich steeds meer gericht op inspirerende pilots, waarbij de achterliggende toekomstvisie wel belangrijk was maar niet meer als 'draagconstructie' extern gecommuniceerd werd. Omdat de corporate innovatiestrategie maar moeizaam tot stand kwam heeft WnT tot eind 2010 doorgewerkt.' Het is een wonder dat WnT nog tot en met 2010 heeft bestaan.' Op het eind was de formule lange termijn denken; korte termijn doen en gelijkwaardig met de markt optreden ,intern, uitgewerkt. Er liggen nieuwe uitdagingen. Ook de reorganisatie zorgde ervoor dat de gewenste samenwerking tussen diensten in het nauw kwam, ieder had ook zijn eigen belangen. Tegelijkertijd bleef WnT wel een sterk beeld/ merk in de buitenwereld. En in de communicatie rondom mobiliteit werd nog steeds veel gebruik gemaakt van WnT. Ook bleef WnT wel een goed gevoel houden voor de ontwikkelingen die gaan spelen. Vlak na de start van project 'Hoogwater? Vrije weg!' startte de TMO. Evenzo voor Operatie Atlantis en Sneller en Beter. Elektrisch Rijden en formule-E team.</p>	<p>! De succesformule is werken vanuit inspiratie, structuur volgt daar dan uit. Begin niet eerst met de structuur, omdat je dan zandt in discussies over budget en aansturingmechanisme.</p> <p>! Werk toe naar het realiseren van zichtbare elementen. Laat snel wat zien.</p> <p>! Koppel een specifieke behoefte aan een toekomstvisie, die als leidraad kan dienen; een krachtig toekomstbeeld helpt in het houden van focus tussen de krenten. Bijvoorbeeld: Het innovatienetwerk (programma bij ministerie LNV) gebruikte met succes het criterium; elk project dat wij oppakken moet bijdragen aan het sluiten van een kringloop.</p> <p>! RWS beweegt zich verder van de markt af (Markt, tenzij). De focus zal dus meer komen te liggen op slimme contracten en procesinnovatie.</p> <p>! Zoek enkele districtshoofden en HID's die als champions voor innovatie het risico aandurft en kansen ziet om in the picture te komen.</p> <p>! Toon LEF. Durf zaken op te pakken voordat de hele top er achter staat.</p>
<p>Doorwerking:</p>	
<p>WnT heeft als eerste een aantal punten op de agenda gezet, die later geleid hebben tot de spin-off van andere innovatieprogramma's (IPG, IPL, IPW en ITC). Het gaat om prijsvragen, markt betrekken en rol bedrijfsleven, communicatie centraal stellen in proces, lange termijn denken; korte termijn doen. Een grote verdienste is; 'de wereld kijkt niet meer raar op dat RWS met innovatie en proeven bezig is.' WnT heeft laten zien dat je groots en meeslepend kan innoveren. Hieruit blijkt dat resultaten vaak ook in de bijeffecten liggen. Een goed voorbeeld hiervan is de versnelde ontwikkeling van hoogkwaliteit-asfalt door een duidelijke toekomstvisie en vraag aan de markt terwijl het (icoon-)project 'asfalt op de rol' zelf niet de resultaten gaf die gezocht werd. Het gaat niet alleen om implementatie, maar ook om versnelling, agendering en bijstaan in ontwikkelingen en transitie bevorderen</p>	
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Wim van de Boogaard op 7 april 2011 De review is uitgevoerd door Wil René Jansen op 3 mei 2011</p>	

WaterInnovatie (WINN)

Positionering	Feiten														
<p><u>Aanloop:</u> WINN is ontstaan uit de behoefte om een soortgelijk programma als WnT voor de natte sector neer te zetten, waarin RIZA en RIKZ zouden samenwerken. Als startpunt was de prijsvraag Kerend Tij uitgeschreven.</p> <p><u>Doelstellingen:</u> Binnen WINN stond centraal het netwerk denken. Als doelstelling had het programma: innovatie 'van buiten naar binnen halen' ofwel niet alles zelf bedenken maar de buitenwereld mee laten denken en doen. De invulling ervan is door de jaren wel steeds een beetje veranderd, met de tijd meegegroeid, maar in essentie bleef de uitdaging de zelfde.</p> <p><u>Traject:</u> WINN heeft verschillende reorganisatie ondergaan. Tot 2007 lag de focus op inspiratieachtige producten samen met de praktijk gemaakt. Vanaf 2008 kwam er meer aandacht voor implementatie en integratie in het dagelijks proces. Van invloed op het traject was de toenemende aandacht voor water in de maatschappij. In 2006 verscheen de Watervisie met als resultaat het in werking stellen van commissie Veerman. Dit leidde tot fundamentele herziening waterbeleid, waar ook WINN in moest meegaan; van alle ideeën zijn mogelijk (proces, techniek, maatschappelijk) naar de nieuwe toekomst die gedefinieerd was als bouwen met zand en anticiperen op klimaatveranderingen. Dit kader betekende wel dat inspiratie niet vrij alle kanten op kon en dat sommige pilots stop gezet moesten worden. Immers, hoe specifieker de opgave, hoe meer deuren er voor innovatie gesloten worden, omdat er geen mogelijkheid meer is voor fundamenteel anders denken. WINN is hier mee omgegaan door vraagarticulatie te laten plaatsvinden op themaniveau om niet alleen richting goedkopere manieren van natte infrastructuur te denken.</p> <p>De reorganisatie van de Landelijke Diensten en het ontstaan van Deltares per 1 januari 2008 leidde tot een uitvoeringspraktijk waarbij in duo's werd gewerkt. Tevens was er na de reorganisatie een probleem om voldoende mensen te vinden. Deze vorm van samenwerking kan beschreven worden als een succesfactor.</p>	<p><u>Looptijd:</u> 2003-2010 <u>Budget:</u> tot en met 2007 gemiddeld €2M per jaar. Vanaf 2008 €4M per jaar, waarvan 70-80% bij Deltares <u>Bekostiging:</u> WD-vlag <u>Bemensing:</u> RWS (4,5 fte WD en 1 fte DI) en Deltares</p> <p><u>Organogram</u> WINN werd op strategie aangestuurd. De WINN-programmamanager verschafte alleen meta-informatie. Er was geen formele monitoring.</p> <pre> graph TD HIDWD[HID WD] --- WPM[WINN programmamanager] Adviescollege[Adviescollege HID RVR, HID Zeeland Directeur Waterschap Brabantse Delta Programmamngt WnT] --- WPM WPM --- Thematrekkers[thematrekkers (duo's)] </pre> <p>Kenmerken organogram (situatie 2009); het programmamanagement en de thematrekkers bestonden uit duo's van WD en Deltares medewerker, die gezamenlijk productverantwoordelijk waren.</p> <p><u>Een aantal sleutelfiguren</u></p> <table border="1"> <tr><td>Marco Hofman</td><td>(2008-2010)</td></tr> <tr><td>Bert Polak</td><td>(2003-2007)</td></tr> <tr><td>Leonie Bolwidt</td><td>(2005-2009)</td></tr> <tr><td>Jan Dirk van Duijvenbode</td><td>(2002-2010)</td></tr> <tr><td>Willem Bruggeman</td><td>(Deltares)</td></tr> <tr><td>Lucas Janssen</td><td>(Deltares)</td></tr> <tr><td>Maya Sule</td><td>(Deltares)</td></tr> </table> <p>Er was een groot verloop in mensen, maar dat hoort ook bij vernieuwing. Nieuwe mensen brengen nieuw elan mee.</p> <p><u>Belangrijkste bronnen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - www.innoverenmetwater.nl - Innoveren en leren; de leerervaringen van drie innovatieprojecten van WINN. (2007) - Innovatie-estafette: inspireren tot innoveren trilogie (2009) - Hoogwater als uitdaging 2.0 (grafisch erg sterk) (2007) - De Innovatiespiegel (2009) (Deltares) <p><u>Tips</u></p>	Marco Hofman	(2008-2010)	Bert Polak	(2003-2007)	Leonie Bolwidt	(2005-2009)	Jan Dirk van Duijvenbode	(2002-2010)	Willem Bruggeman	(Deltares)	Lucas Janssen	(Deltares)	Maya Sule	(Deltares)
Marco Hofman	(2008-2010)														
Bert Polak	(2003-2007)														
Leonie Bolwidt	(2005-2009)														
Jan Dirk van Duijvenbode	(2002-2010)														
Willem Bruggeman	(Deltares)														
Lucas Janssen	(Deltares)														
Maya Sule	(Deltares)														

<p>WINN had op het eind 44 deelprojecten; bij 41 waren RD'en betrokken. Echter, het proces met de RD was ad hoc en ongestructureerd.</p> <p>Als instrumenten werden met name verkenningen, pilots en netwerken ingezet. Ten aanzien van de netwerkvorming en het creëren van impact op mensen en organisatie vervulde de communicatieadviseur een belangrijke rol binnen WINN.</p> <p>Communicatiemiddelen werden alleen ingezet met een goed gedefinieerd doel, waardoor men dichter bij het primaire proces en bij effectief systematisch werken kon komen.</p> <p><u>Beëindiging:</u> Medio 2010 heeft het Bestuur RWS besloten dat er een Corporate Innovatie Programma moest komen. Een van de problemen vond men de fragmentatie van innovatie-inspanningen. Een ander probleem was het geringe effect van de innovatieprogramma's op de primaire processen, lees: te weinig kosten/tijdbesparing. Een derde kritiek was dat het te wetenschappelijk gedreven was, hoewel er met de oprichting van ITC nat een goede stap is gezet om ook de kleine bedrijven met ideeën te betrekken.</p>	<p>! Wees bewust van het krachtenspel in de omgeving. Voor Studlo betekent dit dat je goedkoper moet produceren, maar behoud als innovatieprogramma een zijspoor met eigenwijzigheden; hou je niche-hoekje.</p> <p>! Pas op voor de hype rondom Topsector Water en dat alles in economische termen moet.</p> <p>! Je wilt je netwerk inspireren en uitdagen om iets anders te doen Een rapport wordt niet gelezen en raakt niemand. Grafische weergave spreken veel meer tot de verbeelding. Experimenteer hiermee.</p> <p>! Zorg voor voldoende competente mensen met het juiste innovatiekaliber. Je hebt drie types nodig; managers die zoiets als een innovatieprogramma (of deel ervan) kunnen aansturen, ideeën mensen en netwerkers die ook anderen inspireren en afmakers die projecten zakelijk en doelgericht weten neer te zetten.</p> <p>! Wees zichtbaar in het netwerk Deltatechnologie</p> <p>! Een opdrachtgever- opdrachtnemer relatie is niet productief, omdat het budget dan in de weg staat en men mentaal minder aan elkaars kant staat.</p> <p>! Probeer nog meer te doen aan open innovatie.</p> <p>! Zorg voor een goede organisatie/verbinding t/m niveau van Bestuur</p> <p>! minder papier, meer interactie met juiste gekozen groepen mensen omwille van impact</p> <p>! zorg voor goede PR, dat jouw naam wordt gekoppeld aan innovaties waaraan je hebt bijgedragen</p> <p>Doorwerking</p> <p>Binnen WINN was er een apart cluster doorwerking. Bij doorwerking gaat het om de uitkomst en niet om het eigenaarschap. Veel ideeën van WINN zijn elders geland, zoals flood control, levende waterbouw, ecobeach en oprichting van de branchevereniging EWA. De kracht lag hem in het netwerk van de 'innovator'; de ideeën ontstaan in en met de sector.</p>
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Marco Hofman op 8 april 2011, en informatie van Jan Groen over doorwerking De review is uitgevoerd door Lucas Janssen op 27 april 2011</p>	

Partnerprogramma Infrastructuur Management (PIM)

Positionering	Feiten														
<p>Aanloop: Bert Keijts wilde een beweging bottom-up generen als tegenkracht tegen de top-down initiatieven. De insteek moest zijn partnerschap, een vernieuwende insteek om te kijken hoe er samen met marktpartijen gewerkt kon worden aan opgaven.</p> <ul style="list-style-type: none"> - na bouwfraude pat-stelling met markt: Als reactie unsolicited proposal van Grontmij en Atkins - ervaring in Engeland met andere relatie opdrachtgever markt. <p>Doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vormgeven van partnerschap met markt. Hoe ver kan je gaan met Markt, tenzij? Oogmerk was kijken hoe bottom –up werkt in de hoop dat dit zou leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie. - Aanhalen internationale samenwerking - Reviews vanuit wetenschappelijke hoek om te leren van internationale ervaringen. <p>Traject: PIM was gebaseerd op vijf peilers:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experimenteren op de werkvloer 2. Samenwerken met de markt 3. Een internationale leeromgeving 4. Rijkswaterstaat en de toekomst 5. Winst voor de gebruiker <p>Tegelijkertijd werden er 4 pilots uitgevoerd. Deze pilots liepen horizontaal door de peilers heen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Back office/control unit (BOCU) (district Zwolle) 2. Onderhoudscontract (districten droog en nat Zeeland) 3. Asset Management (district Haaglanden) 4. Verkeersmanagement (VLO) (Verkeerscentrale Noord-West Nederland in Velsen) <p>De pilots liepen al lokaal en zijn later onderdeel van PIM geworden. In Zeeland is PIM met open armen ontvangen, omdat het de mogelijkheid gaf om het onderhoudscontract snel vorm te geven. De ondersteuning vanuit de landelijke diensten liep hier niet lekker. PIM kon daar een goede rol in spelen. Dat PIM gelden ter beschikking stelde, kan ook een rol hebben gespeeld.</p> <p>Belemmeringen voor follow-up waren de ‘mits & maren’, de organisatiestructuur en de omgevingsfactoren. Hierdoor werden sommige pilots langere termijn dan strikt noodzakelijk.</p> <p>Beëindiging: Het was van te voren vastgesteld dat PIM een tijdelijk programma was. In het begin was PIM, vrij om te experimenteren. De filosofie was ook dat de</p>	<p>Looptijd: 2006 - 2010 Budget: Externe productkosten in totaal € 12 miljoen; interne kosten (vnl. personeel) in totaal € 4,5 miljoen. Bemensing: per jaar 7,5 FTE (met kleine afwijkingen) Bekostiging: CD</p> <p>Organogram</p> <pre> graph TD BK((Bert Keijts (DG))) --- BS((Ben Spiering)) BS --- MP[Marktpartijen: -Atkins -Grontmij] BS --- ISG[Internationale samenwerkingsgroep: -Highway Agency (UK) - Agentschap Wegen en Verkeer (België)] BS --- P[Peilers 1 2 3 4 5] </pre> <p>De directe plaatsing onder de DG was zorgde voor een uitzonderingspositie.</p> <p>Belangrijke personen</p> <table border="1"> <tr> <td>Ben Spiering</td> <td>Programma leider (CD)</td> </tr> <tr> <td>Karin van Schravendijk</td> <td>Communicatiemanager</td> </tr> <tr> <td>Wim Koops</td> <td>Onderhoudscontracten</td> </tr> <tr> <td>Marja Bakker</td> <td>Asset Management</td> </tr> <tr> <td>Henk Kersten</td> <td>BOCU/ VLO</td> </tr> <tr> <td>Harry Habing</td> <td>Grontmij liaison</td> </tr> <tr> <td>Peter Waters</td> <td>Atkins, liaison</td> </tr> </table> <p>Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek TU Twente • Resultaten Catalogus I • Resultaten catalogus II • KPMG evaluatie PIM • www.projectpim.nl <p>Succesfactoren programma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positieve reactie van de marktpartijen - Creativiteit en inventiviteit van de werkvloer - Internationale reflectie en leeromgeving - Het menselijke netwerk van de programmaleider - De vrijheid die PIM in het begin had heeft als een vliegwiel gediend <p>Tips</p> <p>Weet duidelijk waar je naartoe wilt. Communiceer helder waarom je een project doet, zodat het herkenbaar wordt voor de RDen en actoren. Het geeft draagvlak als je weet waar het programma voor staat. Maak ook gebruik van elkaars kennis; vind elkaar en deel elementen.</p>	Ben Spiering	Programma leider (CD)	Karin van Schravendijk	Communicatiemanager	Wim Koops	Onderhoudscontracten	Marja Bakker	Asset Management	Henk Kersten	BOCU/ VLO	Harry Habing	Grontmij liaison	Peter Waters	Atkins, liaison
Ben Spiering	Programma leider (CD)														
Karin van Schravendijk	Communicatiemanager														
Wim Koops	Onderhoudscontracten														
Marja Bakker	Asset Management														
Henk Kersten	BOCU/ VLO														
Harry Habing	Grontmij liaison														
Peter Waters	Atkins, liaison														

<p>resultaten van PIM niet traceerbaar hoeven te zijn, als er maar een verandering teweeg wordt gebracht. Er werden wel midterm-reviews gehouden, maar niet om af te rekenen, slechts voor positionering ten aanzien van het oorspronkelijke plan. Naar mate het einde naderde kwam er behoefte aan meer concrete resultaten om verantwoording af te leggen. Met het overdragen van de erfenis, kwam er een nieuwe bezetting.</p>	
<p>Doorwerking</p>	
<p>Met name het onderhoudscontract droog van de pilot Zeeland heeft de nieuwe modelcontracten gevoed. Ook het HRM onderdeel is op corporate niveau opgepakt. Van de assetmanagement pilot in Haaglanden zijn veel leerervaringen ingebracht in het Programma Asset Management. Het natte groeicontract bestaat in Zeeland nog en wordt door de regionale dienst doorontwikkeld. 'Op het eind moesten er stokjes worden overgedragen. Daar hoort ook een andere bezetting bij.'</p>	
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Marja Bakker op 22 maart 2011. De review is uitgevoerd door Robert Kunz op 19 mei 2011.</p>	

Innovatieprogramma Luchtkwaliteit (IPL)

Positionering	Feiten								
<p><u>Aanloop:</u> Luchtkwaliteit werd een steeds belangrijker aandachtspunt. Initiatieven als het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit (NSL) zorgden voor een noodzaak om te komen tot maatregelen voor luchtkwaliteit, die voorheen ontbraken. Tevens is het nauw verbonden met de ontwikkelingen op het gebied van wet & regelgeving omtrent luchtkwaliteit.</p> <p><u>Doelstelling:</u> Aanleveren van pakket met maatregelen die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de luchtkwaliteit langs snelwegen.</p> <p><u>Traject:</u> In het begin is er veel aandacht geweest voor brainstormen en het vormen van onderzoeksmethodes. Dit werd zo wetenschappelijk mogelijk ingestoken, omdat er tot dan toe amper luchtmaatregelen bestonden. Hierbij werd er gebruik gemaakt van expertpanels. Er werden zes projecten geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - schermwerking - reinigen wegdek (preventie fijnstof) - vegetatie - katalytische afbraak (coating) - overkappen en luchtbehandeling - dynamisch verkeersmanagement <p>Vervolgens was er uitgebreid aandacht voor de omgeving en stakeholders, deze moesten echt meegenomen worden. Met resultaat: 'Niemand klaagde over de resultaten van onze projecten omdat we altijd alle kritieke personen meenamen in het proces.'</p> <p>De focus was op kort termijn maatregelen in de praktijk beproeven. Het grootste gedeelte van het projectwerk werd zo veel mogelijk verdeeld over de verschillende ingenieurbureaus. Enerzijds om het algemeen kennisniveau te verhogen, anderzijds om direct vanaf het begin ook de implementatie mee te nemen.</p> <p>De samenwerking met de RD'en was tweeledig: 1) proeven in de regio. RD moet meewerken voor vergunningen. Echter, Oost Nederland (olv Han Roebers) wilde zelf actief een proeflocatie zijn om te zorgen voor variatie voor de medewerkers en meer politiek aanzien. 'Bij Oost Nederland konden we altijd terecht.' 2) vier keer per jaar was er een overleg met de commissie luchtkwaliteit voor inhoudelijke inbreng en terugkoppeling.</p>	<p>Looptijd: medio 2005-2009 Budget: € 20 miljoen Bekostiging: Ministerie VenW en Ministerie van Volkshuisvesting Bemensing: 3 fte van RWS plus 4-5 fte inhuur</p> <p>Organogram</p> <p>Iedereen van RWS was 100% vrijgesteld voor IP luchtkwaliteit.</p> <p>Een essentieel onderdeel was dat het programmaduo elkaar naadloos aanvoelde. Daar moet je geluk mee hebben. Daarnaast waren de projectleden betrokken in verschillende teams, waardoor er veel kennisuitwisseling ontstond. Een ander positief element was het feit dat een groep mensen bij beëindiging van IPG overstapte naar IPL, deze beschikte al over de kennis over het uit bouwen van een dergelijk programma.</p> <p>Er was een nauw contact tussen IP geluid, IP luchtkwaliteit en IP wegonderhoud, o.a. doordat men op dezelfde gang zat. Dit gaf meer inzicht in de omgeving, want veel stakeholders waren hetzelfde. Daarnaast was de aansturing en waren de marktpartijen gelijk.</p>								
	<p>Een aantal sleutelfiguren</p> <table border="1"> <tr> <td>Christa Kempenaar</td> <td>(2008-2009)</td> </tr> <tr> <td>Lotje van Ooststroom</td> <td>(2006-2009)</td> </tr> <tr> <td>Ruud Nijland</td> <td>(2006-2007)</td> </tr> <tr> <td>Aad van de Burg</td> <td>(2006-2008)</td> </tr> </table>	Christa Kempenaar	(2008-2009)	Lotje van Ooststroom	(2006-2009)	Ruud Nijland	(2006-2007)	Aad van de Burg	(2006-2008)
Christa Kempenaar	(2008-2009)								
Lotje van Ooststroom	(2006-2009)								
Ruud Nijland	(2006-2007)								
Aad van de Burg	(2006-2008)								
	<p>Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lessons Learned ; Programmamanagement Innovatieprogramma Luchtkwaliteit (2009) <p>Alle informatie is ontsloten via kennisplein en http://www.ipluchtkwaliteit.nl</p>								

<p><u>Beëindiging:</u> Het programma had een vastgestelde einddatum: eind 2009. Als laatste implementatieslag is er een roadshow langs alle diensten gehouden, waarbij kennis en rapporten werden gedeeld en er in sessies gediscussieerd werd over de maatregelen. Een belangrijke uitkomst is dat men nu weet welke maatregelen wel en niet werken, waardoor geld aan de goede dingen uitgegeven kan worden. Op het eind was de kennis over alle maatregelen geïmplementeerd en hield het innovatieprogramma natuurlijk op te bestaan.</p>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="721 253 1468 286">Tips</th> </tr> <tr> <td data-bbox="721 286 1468 710"> <p>! Hou tijdens verdeling van budgetten rekening met de 'zware klap' tijdens de pilotfase. ! Durf te spelen met de samenstelling van je team. Iedereen heeft andere competenties, dus per fase project heb je andere mensen nodig. ! Stel voor je begint de vraag: Wat wil ik bereiken en voor wie? en zorg dat je:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Krijg kritische mensen tegen aanzien van dit project mee 2) Een plan hebt voor wat er moet gebeuren als het resultaat bereikt is. Wie pakt het verder op, hoe wordt het gebruik vastgelegd <p>! Stel de corporate spelregels op ten aanzien van innovatie. Het is slordig als elk 'loket' een andere boodschap uitdraagt richting innovatieland.</p> </td> </tr> </table>	Tips	<p>! Hou tijdens verdeling van budgetten rekening met de 'zware klap' tijdens de pilotfase. ! Durf te spelen met de samenstelling van je team. Iedereen heeft andere competenties, dus per fase project heb je andere mensen nodig. ! Stel voor je begint de vraag: Wat wil ik bereiken en voor wie? en zorg dat je:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Krijg kritische mensen tegen aanzien van dit project mee 2) Een plan hebt voor wat er moet gebeuren als het resultaat bereikt is. Wie pakt het verder op, hoe wordt het gebruik vastgelegd <p>! Stel de corporate spelregels op ten aanzien van innovatie. Het is slordig als elk 'loket' een andere boodschap uitdraagt richting innovatieland.</p>
Tips			
<p>! Hou tijdens verdeling van budgetten rekening met de 'zware klap' tijdens de pilotfase. ! Durf te spelen met de samenstelling van je team. Iedereen heeft andere competenties, dus per fase project heb je andere mensen nodig. ! Stel voor je begint de vraag: Wat wil ik bereiken en voor wie? en zorg dat je:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Krijg kritische mensen tegen aanzien van dit project mee 2) Een plan hebt voor wat er moet gebeuren als het resultaat bereikt is. Wie pakt het verder op, hoe wordt het gebruik vastgelegd <p>! Stel de corporate spelregels op ten aanzien van innovatie. Het is slordig als elk 'loket' een andere boodschap uitdraagt richting innovatieland.</p>			
Overige informatie & quote's			
<p>'De gekte van de dag wint het altijd van de innovatie. Geef innovatie daarom de ruimte en koppel het los in plaats van in de lijn. Primair heeft altijd voorrang en daar worden de mensen mee vol gepland.'</p> <p>' Met heel veel innovaties wordt niets gedaan (o.a. T-toppen op geluidsschermen en Tijdelijke brug). Er ligt winst in het toepassen van deze innovaties. Dit vereist lobbywerk om ervoor te zorgen dat implementatie ook doorgevoerd wordt.'</p> <p>' Implementatie is het aller-moeilijkste. Wie beslist er uiteindelijk voor het doorvoeren van het nieuwe concept en wie wordt ervoor verantwoordelijk. Om gebaat te zijn bij innovatie, moeten er wel beslissing op dit vlak genomen worden.'</p>			
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Lotje van Ooststroom op 29 april 2011. De review is uitgevoerd door Christa Kempenaar op 21 juni 2011.</p>			

Samen Innoveren/ TINT

Positionering	Feiten																				
<p>Aanloop: Het bestuur van RWS had een opdracht verleend aan Joris AI (HID van DVS) om een corporate innovatieprogramma samen te stellen. Een reden hiervoor was het feit dat WINN en WnT te veel in conceptuele processen bleven hangen en onvoldoende aansloten op actuele problemen in het primaire proces. Tegelijkertijd begonnen er bij de vijf innovatie georiënteerde afdelingen nieuwe afdelingshoofden, die elkaar vonden in TINT (Tactisch Innovatie Team). Met elkaar hebben ze besloten de slag te slaan om onder de naam 'Samen Innoveren' een programma te formuleren.</p> <p>Doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - krachten bundelen (efficiëncyslag) - markt vroegtijdig betrekken - kruisbestuiving door over de drie netwerken heen te opereren - doorwerking innovatie in primair proces - inspelen op vragen van de RD <p>Traject: In het begin kwam de groep eens in de drie weken samen in nauwe samenwerking met LEF. In de zomer van 2008 heeft er een grote innovatiedag plaatsgevonden in Maarssen. Eind 2008 zijn de hoofdlijnen klaar, waarin centraal staat dat de landelijke diensten met elkaar moeten samen werken in een studio.</p> <p>Beëindiging: In 2009 komt het TINT proces knel in een bestuurlijk spel tussen landelijke diensten en het bestuur van RWS. Halverwege 2009 komt er desondanks versnelling en levert TINT zijn eindproduct aan ter bespreking in bestuur RWS. Begin 2010 wordt het corporate innovatieprogramma vastgesteld en houdt 'Samen Innoveren' op te bestaan en wordt het corporate innovatieprogramma verder vorm gegeven voor Studlo.</p>	<p>Looptijd: mei 2008 - januari 2010 Budget: gering (facilitaire kosten; LEF bijdrage met gesloten beurs) Bemensing: 5 afdelingshoofden</p> <p>Organogram</p> <p>TINT heeft zichzelf een opdracht gegeven om na te denken over een corporate innovatieprogramma; het nieuwe innovatiebeleid. Dit 'Samen Innoveren' genoemd.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Afdelingshoofden innovatieafdelingen</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">WD</td> <td style="text-align: center;">DVS</td> <td style="text-align: center;">DI</td> <td style="text-align: center;">DID</td> <td style="text-align: center;">CD</td> </tr> </table> <p>Samenstelling TINT</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Mariëtte Klein</td> <td style="text-align: center;">WD</td> </tr> <tr> <td>Guido Debeus</td> <td style="text-align: center;">DVS</td> </tr> <tr> <td>Jolande Baudet</td> <td style="text-align: center;">DI</td> </tr> <tr> <td>Arnwald Janssen</td> <td style="text-align: center;">DID</td> </tr> <tr> <td>Christiaan van de Heijden</td> <td style="text-align: center;">CD</td> </tr> </table> <p>Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda Samen Innoveren • Verslag High Level bijeenkomst <p>Doorwerking</p> <p>De belangen van 'Samen Innoveren' hebben een vervolg gekregen in de stuurgroep voor het dagelijks bestuur van Studlo. Hierin namen deel Joris AI, als HID; Roeland Allewijn, als vertegenwoordiger directeuren; Jolande Baudet, als vertegenwoordiger afdelingshoofden (later opgevolgd door Wil René Jansen). Verder hebben de ideeën uit 'Samen Innoveren' los een doorwerking binnen WINN en WnT meegemaakt, daar er meer aandacht kwam voor vroegtijdige marktbetrokkenheid.</p>	Afdelingshoofden innovatieafdelingen					WD	DVS	DI	DID	CD	Mariëtte Klein	WD	Guido Debeus	DVS	Jolande Baudet	DI	Arnwald Janssen	DID	Christiaan van de Heijden	CD
Afdelingshoofden innovatieafdelingen																					
WD	DVS	DI	DID	CD																	
Mariëtte Klein	WD																				
Guido Debeus	DVS																				
Jolande Baudet	DI																				
Arnwald Janssen	DID																				
Christiaan van de Heijden	CD																				
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Mariëtte Klein op 21 maart 2011. De review is uitgevoerd door Jolande Baudet op 4 mei 2011.</p>																					

Studlo 1.0 (1^e fase)

Positionering	Feiten										
<p>Aanloop: RWS had diverse innovatieprogramma's die, na de vorming van de landelijke diensten, voor nat bij de WD (WINN) en voor droog bij DVS (WnT, IPG, IPL, IPW etc.) waren ondergebracht. Ook de budgetten voor de innovatie (ondergebracht in de Landelijke Taak Kennis en Innovatie) stonden bij de WD en DVS. DI, DID en de CD hadden geen eigen innovatiebudget, maar waren wel betrokken in diverse innovatieprogramma's en hadden qua budget trekkingsrecht. Deze situatie leidde tot de behoefte aan een corporate innovatieprogramma. TINT (Tactisch INnovatieTeam), de gezamenlijke afdelingshoofden van de innovatieafdelingen van de LDen, heeft voor de RWS de corporate innovatiestrategie geschreven (RWS innoveert!). Deze innovatiestrategie is in februari 2010 goedgekeurd door het bestuur RWS.</p> <p>Doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een corporate innovatieprogrammering voor de hele RWS. - Een sterkere betrokkenheid van de regionale diensten bij de innovatie. - Betere aansluiting van de innovatie op het primaire proces van de RWS. - Efficiënter werken. <p>Traject: In januari 2010 werd een kwartiermakersteam samengesteld uit de 5 landelijke diensten, 2 medewerkers vanuit elke LD (CD sloot nauwelijks aan). Dit team kreeg 2 opdrachten: de organisatie voor een corporate innovatie vormgeven en een corporate programma voor 2011 samenstellen.</p> <p>Beëindiging: De eerste periode van Studlo werd afgesloten voor de zomer 2010, toen Christa Kempenaar (trekker kwartiermakersteam) een andere functie kreeg en Ben Spiering verantwoordelijk werd voor de uitvoering van de RWS corporate innovatie strategie.</p>	<p>Looptijd: jan 2010 – juni 2010 Budget: geen Bemensing: 5 fte (1 fte per LD, in de praktijk 4 fte)</p> <p>Organogram</p> <p>Vanuit alle niveaus afstemming met de eigen LD, of met eigen niveau in andere LD.</p> <p>Belangrijkste personen</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Christa Kempenaar, Dineke van der Burg</td> <td>DVS</td> </tr> <tr> <td>Ireen Röling, Marca Schrap</td> <td>WD</td> </tr> <tr> <td>Arnoud de Bruijne, Judith van der Mark</td> <td>DI</td> </tr> <tr> <td>Han de Lange, Gerard Timmer</td> <td>DID</td> </tr> <tr> <td>Geen vertegenwoordiging</td> <td>CD</td> </tr> </tbody> </table> <p>Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • RWS innoveert!! (de corporate innovatiestrategie) • Toelichting op groslijst innovatieprojecten tbv programmering 2011. 	Christa Kempenaar, Dineke van der Burg	DVS	Ireen Röling, Marca Schrap	WD	Arnoud de Bruijne, Judith van der Mark	DI	Han de Lange, Gerard Timmer	DID	Geen vertegenwoordiging	CD
Christa Kempenaar, Dineke van der Burg	DVS										
Ireen Röling, Marca Schrap	WD										
Arnoud de Bruijne, Judith van der Mark	DI										
Han de Lange, Gerard Timmer	DID										
Geen vertegenwoordiging	CD										
Doorwerking											
<p>In mei 2010 werd de input voor de realisatietoets opgeleverd. Dit betrof een indeling van alle lopende en bijna gestarte innovatieprojecten in thema's (later clusters) en daarbij een prioritering volgens gedeelde criteria. Dit is door WD, DVS, DID en DI gebruikt om voor 2011 de budgetten en mensen (in concept) vast te leggen.</p> <p>Deze factsheet is opgesteld door Marca Schrap, lid van Studlo in 2010. De review is uitgevoerd door Arnoud de Bruijne op 21 april 2011.</p>											

IdeeVenW (intern)

Positionering	Feiten	
<p><u>Aanloop:</u> Op verzoek van Bert Keijts is in 2004 ideeënmanagement bij RWS ingevoerd. Dit kwam voort uit de RWS ontwikkelingsfunctie. Gestart als Ideeënmanagement RWS, is dit in 2006 samengegaan met de reeds bestaande Ideeëncommissie VenW dat in 1955 was opgericht bij ministerieel besluit. Deze commissie had als functie het belonen van ideeën van medewerkers. Het samengaan zorgde ervoor dat er geen overlap of hiaten waren tussen de beide partijen. De secretaris van de ideeëncommissie is werkzaam bij het loket Idee VenW en legt geïmplementeerde ideeën aan de commissie voor zodat zij een beloning kunnen toekennen.</p> <p><u>Doelstelling:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het verbeteren en vernieuwen van het dagelijks werk van RWS. Dit kan in principe alles zijn. - IdeeVenW genereert en begeleidt ideeën. <p><u>Traject:</u> IdeeVenW is voor RWS ontstaan in 2006 na samengaan van Ideeënmanagement met de Ideeëncommissie VenW. In het begin werd veel publiciteit gegeven door de 3 mensen die volledig voor IdeeVenW intern konden werken. De publiciteit genereerde weer veel nieuwe ideeën die moesten worden uitgewerkt. Ook werd er jaarlijks een thema-actie gehouden zoals "Denk jij duurzaam" of "Hoe komt VenW in de top 5 van favoriete werkgevers". De top van RWS stond achter IdeeVenW, het (middle-)management vond het "klein geneuzel". Vanaf dat de Landelijke Diensten zijn gevormd, nam het commitment voor IdeeVenW steeds verder af, er zijn nu nog maar 0,8 Fte beschikbaar waardoor ingediende ideeën niet meer kunnen worden uitgewerkt. Publiciteit wordt mede daarom met opzet niet meer gezocht. In de goede jaren werden ongeveer 400 à 500 ideeën per jaar ingediend. Nu nog ongeveer 100.</p> <p>Opvallend is dat in maart 2011 op intranet bij de tekst voor het ondernemingsplan 2015 ideeënmanagement wordt voorgesteld om in te voeren! Dit biedt kansen voor het voortbestaan van IdeeVenW.</p>	<p>Looptijd: 2004 - 2010 Budget: Was 100.000 is teruggebracht naar € 10.000,- per jaar voor het systeem Bekostiging: DVS Ieder goed idee wordt beloond met €50,- Hogere beloningen (in 2010 € 12.500,- voor een hevelconstructie bij een sluis) komen uit het budget van de HID, de ideeëncommissie kent de beloningen toe. Voor het uitwerken van de ideeën is nooit standaard geld beschikbaar geweest; hiervoor moesten sponsors worden gezocht binnen RWS in de lijn of bij een ander programma (bv vertaalboekje weginspecteurs op budget van PIM).</p>	
	Organogram	
	<pre> graph TD DVS[Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS)] --- BHID[Bureau HID] BHID --- IIVW[Idee VenW (intern)] DVS --- D1[Directie] DVS --- D2[Directie] DVS --- D3[Directie] </pre>	
	Belangrijke personen	
	Cor van Blijswijk, DGMO	IdeeVenW extern
	Caroline Staines, DVS	Ex-IdeeVenW intern
	Rob Leurink, DVS	IdeeVenW intern
	Joke Jager, DVS	Ex-PLP coördinator ideeVenW intern
	Theo Aarsen, CDR	Voorzitter Ideeëncommissie
	Belangrijkste bronnen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale databank (http://topdesk-idvw.ad.rws.nl/tas/public/index.jsp) • Jubileumuitgave IdeeVenW (januari 2010) 	
	Succesfactoren programma	

<p><u>Beëindiging:</u> IdeeVenW is niet beëindigd, maar staat momenteel op een laag pitje doordat er steeds minder Fte beschikbaar wordt gesteld. De infrastructuur is goed en met nieuwe input (FTE en €) kan het naar een hoger ambitieniveau getild worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Laagdrempelig en transparant - Op de site is voor iedereen te zien wat is ingediend en welk commentaar er op is - Iedereen kan indienen; dit helpt bij het overbrengen van ideeën - Aandacht voor ideeën van werkvloer, waar management minder toegankelijk voor was. Vb: vertaalboekje wegingspecteurs. Door IdeeVenW uitgenodigd en in sessies meegedaan.
Innovatie	
<p>Innovatie is alles dat het werk verbetert. Daarom is de focus ook de korte termijn. De ideeën komen uit de lijn, het primaire proces, dus de Regionale Diensten. De Landelijke Diensten zijn ondersteunend. De best practices zijn de ideeën die worden gerealiseerd. Ook omdat de lijn het moet invoeren/uitvoeren en dus moet aanspreken. Ideeën kunnen alleen door allianties worden gerealiseerd. Sommige ideeën zijn eenmalig toepasbaar, andere kunnen worden hergebruikt. Alles is in principe mogelijk maar in de praktijk blijkt het veelal te gaan om restyle.</p>	
Doorwerking	
<p>Veel ideeën hebben gezorgd voor efficiënter (geldbesparend) en prettiger werken en hebben bijgedragen aan een positief imago van RWS. Een goed voorbeeld hiervan is het vertaalboekje voor wegingspecteurs dat nog altijd wordt gebruikt, ook door niet-wegingspecteurs.</p> <p>Vanuit IdeeVenW is input geweest voor Wegen naar de Toekomst (WnT). Ook is door thema-acties een podium geboden voor PNM en "Duurzaam".</p> <p>Het uitgangspunt van IdeeVenW wordt ook in het nieuwe ondernemingsplan omarmd, gezien het voorstel tot toepassing van ideeënmanagement.</p> <p>Voor het Corporate Innovatie Programma kan IdeeVenW een loketfunctie bieden. Ideeën worden daar ingediend. Kansrijke ideeën kunnen in het programma worden ingebracht, bijvoorbeeld via Cluster 6. IdeeVenW intern heeft een gefaseerde beoordeling van ideeën die te beschrijven is als de onderzoeksfase (80% van de ideeën valt hier af), de ontwikkelfase, eventueel pilotfase en de implementatiefase. Soms kan een fase worden overgeslagen (pilot bv.) omdat het idee direct en simpel toe te passen is en geen belemmeringen kent. De fasering wordt per idee bekeken.</p>	
Tips	
<p>Probeer niet volgens vaste lijstjes te werken om te beoordelen of een idee het zal 'maken' of niet. We beschikken binnen RWS over een 'gut feeling' op basis waarvan we kunnen aanvoelen of een idee wel/niet goed is. Zorg wel voor een systematisch afwegingsproces.</p> <p>Als RWS innovatie via ideeën van de werkvloer een warm hart toedraagt, moet daar fte's en budget voor beschikbaar worden gesteld.</p> <p>Houd in de gaten dat lobbyen een belangrijk deel van de werkzaamheden vormt. Het DUO is bijvoorbeeld een uitstekend podium om een goed idee verder de lijn in te brengen.</p> <p>Maak gebruik van allianties die je kunt sluiten voor het uitwerken van ideeën.</p> <p>Heb bij IdeeVenW een goede antenne voor ontwikkelingen bij RWS waar ingediende ideeën bruikbaar kunnen zijn en waar deze daarom kunnen worden uitgewerkt.</p> <p>Gebruik Yammer om ideeën te toetsen of materiedeskundigen te vinden.</p> <p>Behandel alle ideeën serieus, ook de ideeën die het niet halen, je wilt dat de indiener de volgende keer ook weer een idee indient en zich respectvol behandelt voelt door RWS.</p>	
Overige informatie & quote's	
<p>IdeeVenW behandelde ideeën van heel VenW, maar in de praktijk werd 90% ingediend door RWS'ers. Van die ideeën werd 90% afgewezen, 10% vormde 'pareltjes'</p> <p>Samenwerking met andere programma's binnen RWS onder meer: IPLuchtkwaliteit / FileProof / PIM / WINN / IPGeluid</p>	
<p>Deze factsheet is opgesteld naar aanleiding van een gesprek met Caroline Staines dd 27 april 2011.</p>	

Vernieuwingsgroepen

Positionering	Feiten										
<p><u>Aanloop:</u></p> <p>-</p> <p><u>Doelstellingen:</u></p> <p>De 5 vernieuwingsgroepen geven vorm aan de pijlers van de strategie uit agenda 2012: RWS als publieksgerichte netwerkmanager (PNM), RWS als toonaangevend opdrachtgever (TOG), RWS als betrouwbare en efficiënte partner (BEP), mensen zijn doorslaggevend (MZD) en (later in 2009) RWS duurzaam en veilig (D&V).</p> <p><u>Beëindiging:</u> eind 2012 eindigen de vernieuwingsgroepen, de 'vernieuwing' moet dan in het dagelijks werk verankerd zijn. De vernieuwingsgroep Duurzaam en Veilig en het cluster 'Ruimtelijke inpassing & Duurzaamheid' van het corporate innovatieprogramma trekken samen op, zodat de vernieuwingsgroep in 2012 in het innovatiecluster opgenomen is.</p>	<p>Looptijd: 2008-2012</p> <p>Budget: -</p> <p>Bemensing: Iedere vernieuwingsgroep had een bezetting die bestond uit: DG, PDG of CFO als (voorzitter) met 3 HIDs, 3 of 4 directeuren, een medewerker van SDG en een secretaris.</p> <p style="background-color: #e0e0e0;">Organogram</p> <p>Het DT-RWS heeft regie op het vernieuwingsproces, daarin ondersteund door de voorbereidingsgroepen Nat, Droog, Bedrijfsvoering en ICT, en door de vernieuwingsgroepen. Ze worden daarbij ondersteund door het Vernieuwingsteam, bestaande uit een lid uit iedere vernieuwingsgroep en van het CLC. Het Vernieuwingsteam wordt ondersteund door het Programmteam Leertrajecten.</p> <p>De vernieuwingsgroep duurzaam en veilig:</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;">8 Rijkswaterstaat</p> <p>De vernieuwingsgroep D&V heeft per dienst een contactpersoon aangewezen.</p> <p style="background-color: #e0e0e0;">Belangrijkste personen</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>PNM</td> <td>Roelof Oldenburger (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)</td> </tr> <tr> <td>TOG</td> <td>Joris Schillemans (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)</td> </tr> <tr> <td>BEP</td> <td>Bob Oolgaard (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)</td> </tr> <tr> <td>MZD</td> <td>Hedy Hoogkamer (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)</td> </tr> <tr> <td>D&V</td> <td>Harald Versteeg (secr.) en Jan Hendrik Dronkers (vz.)</td> </tr> </table> <p style="background-color: #e0e0e0;">Belangrijkste bronnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet RWS 	PNM	Roelof Oldenburger (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)	TOG	Joris Schillemans (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)	BEP	Bob Oolgaard (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)	MZD	Hedy Hoogkamer (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)	D&V	Harald Versteeg (secr.) en Jan Hendrik Dronkers (vz.)
PNM	Roelof Oldenburger (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)										
TOG	Joris Schillemans (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)										
BEP	Bob Oolgaard (secr.) en Richard van Breukelen (vz.)										
MZD	Hedy Hoogkamer (secr.) en Theo vd Gazelle (vz.)										
D&V	Harald Versteeg (secr.) en Jan Hendrik Dronkers (vz.)										
Doorwerking											
Onderdelen van de vernieuwingsgroepen zijn opgenomen in het ondernemingsplan 2015. Uit de programma's vernieuwingsgroepen zijn verschillende onderdelen uitgewerkt in zgn. 'verticale leertrajecten'.											
Overige informatie & quote's											
Deze factsheet is opgesteld op basis van informatie van RWS intranet over de vernieuwingsgroepen en een interview van Studlo-leden met Roelof Oldenburger in mei 2010.											

