



# Hoe vergroot je de innovatiekracht van je organisatie?

## Innovatie-management-standaard: TIM-PD-001

Bij innoveren is twintig procent een creatief proces en tachtig procent een zaak van goed organiseren en volhouden. Hoe kun je als organisatie een goed werkend innovatiemanagementsysteem realiseren? De Total Innovation Management Foundation ontwikkelde een standaard.

*Michel van Emden*

*'Innovatiekracht is een van de meest begeerde eigenschappen van een onderneming. Wie in staat is steeds opnieuw betekenisvolle vernieuwingen en verbeteringen te realiseren, kan continu waarde blijven leveren aan klanten en andere stakeholders.'* (Jeff Gaspers, *Dagelijks innoveren*, 2009.)

'Innovatie is chaos.' 'Innovatie moet je organiseren.' Het is allebei waar. Toch is een van de meest voorkomende misvattingen over innovatie dat innovatie gaat over het verzinnen van nieuwe ideeën. Over het algemeen is bij innoveren twintig procent een creatief proces en tachtig procent een zaak van heel goed organiseren en volhouden. Zoals Tim Kastle het zei: 'You need great ideas to innovate, but that is only part of it. You also need to be able to select ideas.

Once you've done that, you need the ability to execute them. While all this is going on, you have to keep people inside your organization enthusiastic about the ideas. And at the end of all of this, you have to get your great new idea to spread. To innovate, you need to be good at all of these things.' Die tachtig procent bestaat dus uit het signaleren van ideeën, het selecteren, het uitwerken, de validatie, het prototypen, het ontwikkelen en lanceren. Al deze activiteiten, die gericht zijn op het organiseren van innovatie,

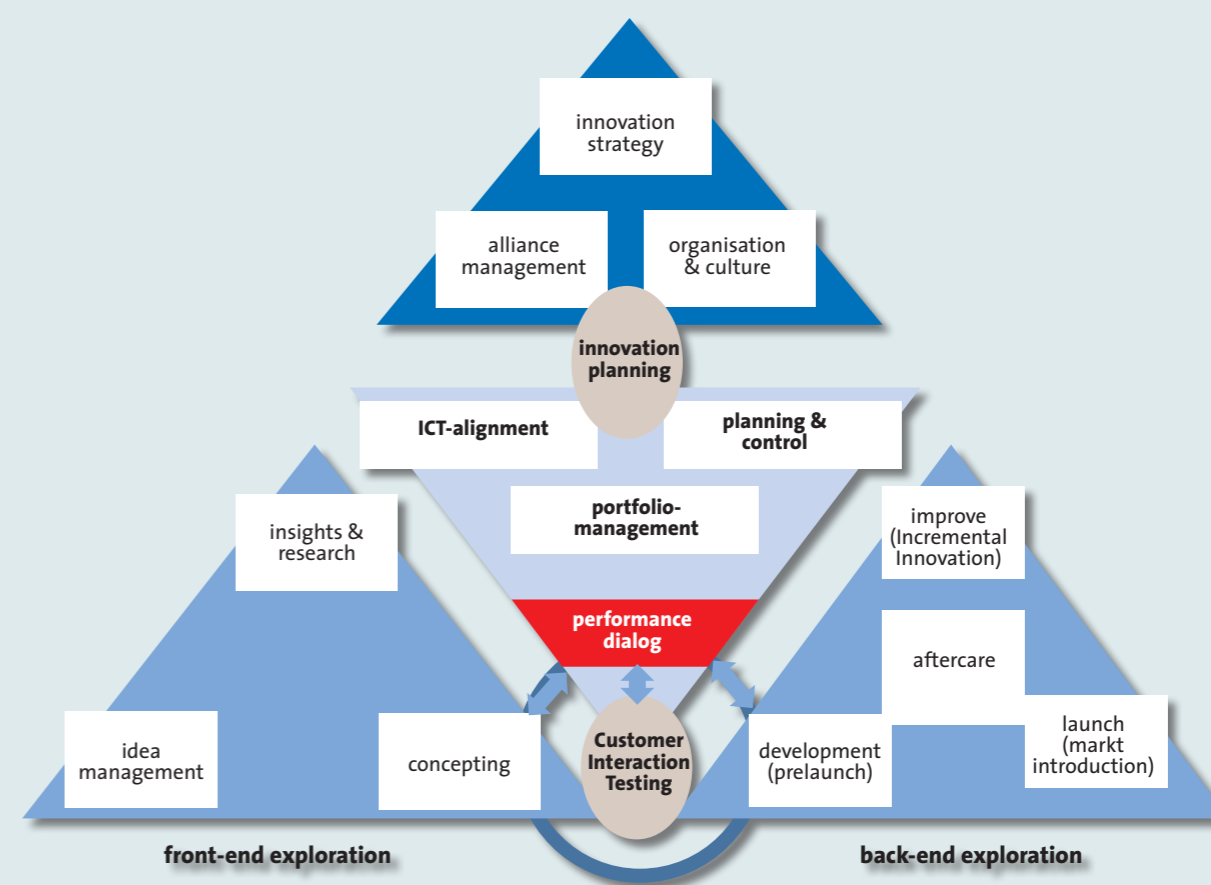
vormen in samenhang het innovatiemanagementsysteem. Waarbij ook het creatieve proces moet worden georganiseerd of gefaciliteerd. Ik kom daarom tot de volgende definitie: Een innovatiemanagementsysteem (IMS) bestaat uit alle processen, activiteiten, controls en besturing die nodig zijn om nieuwe producten en diensten of verdienmodellen te ontwikkelen die waarde toevoegen aan de organisatie (ook overheidsorganisaties).

## »Innovatie gaat niet over het verzinnen van nieuwe ideeën«

Veel innovatiemodellen, zoals het stage-gate-model, missen het punt van besturing. Het BIT-model (figuur 1) heft deze omissie op. Het richt zich zowel op de ontwikkeling (creatie) van nieuwe producten, diensten en verdienmodellen als op het managen, monitoren en bijsturen van alle activiteiten die hiervoor nodig zijn. Het vormt daarmee een volwaardig innovatiemanagementsysteem. In het BIT zijn drie lagen

## Samenvatting

Hoe kun je beoordelen of een organisatie een goed werkend innovatiemanagementsysteem heeft? De Total Innovation Management Foundation ontwikkelde een innovatiemanagementstandaard. Die laat zien waar de organisatie staat ten opzichte van de norm en welke zaken kunnen worden verbeterd. De standaard kan de omstandigheden voor innovatie helpen optimaliseren en de innovatiekracht helpen vergroten.



Figuur 1. Business Innovation Triangle (BIT).

te onderkennen. In de bovenste driehoek zijn processen benoemd die op strategisch niveau plaatsvinden. De middelste driehoek richt zich op tactische processen van innovatie. En de onderste twee driehoeken richten zich op de operationele processen. Deze zijn weer ingedeeld in processen die zich meer op de voorkant van innovatie richten (creatie), processen in het midden (conceptualiseren en valideren) en processen die zich meer aan de achterkant van innovatie (ontwikkelen) bevinden.

In de bovenste laag bevindt zich de driehoek met de richtinggevendende onderdelen. De 'innovation strategy' bepaalt waarop de organisatie zich richt met innovatie, zoals markt, techniek en de waardepropositie. Indien de organisatie samenwerkt met externe partijen (ook wel 'open Innovation' genoemd) wordt er binnen 'alliance management' vormgegeven met wie ze dat wil doen, hoe dat is georganiseerd (platforms, interfaces et cetera) en in welke samenwerkingsvorm. Het proces 'culture & organisation' tot slot stelt



vast met welke partijen de organisatie wil innoveren, welke vaardigheden deze moeten bezitten en welke waarden belangrijk zijn. 'Innovation planning' verbindt de strategische processen met de tactische processen (de middelste driehoek). Het uitvoeren van innovatie kost geld, resources, afstemming en moet bestuurd worden. Ook moet telkens worden nagegaan of de gestelde doelen worden behaald en waar bijsturing nodig is. Eric Ries beschrijft in *The Lean Startup* (2013) op een inspirerende wijze hoe essentieel dat is. Hij noemt dit 'validated learning'. In de onderste laag zijn twee driehoeken inge-

## »Hoe kun je het vermogen ontwikkelen om blijvend te innoveren?«

tekend. De onderste linker driehoek vertegenwoordigt de operationele en de meer creatieve processen. Hierbij gaat het om zowel creëren als om het vangen, registreren, beoordelen en conceptualiseren van ideeën. Om te beoordelen of ideeën kansrijk zijn, is het belangrijk de juiste informatie te verzamelen; informatie over markten, trends, doelgroepen en klantgedrag. Hiervoor wordt steeds vaker het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder gebruikt. Daarnaast is het ophalen van de klantbehoefte en de reactie van de klant op een idee onontbeerlijk. Het is verstandig om dit zo vroeg mogelijk in het innovatieproces te doen. Klantvalidatie is de munteenheid van innovatie! Concepten, hoe rudimentair ook, kun je het best zo snel mogelijk valideren met en door klanten. Het testen van de gevalideerde concepten is de verbinding naar de 'maakprocessen' (de rechter onderste driehoek). De processen in deze driehoek zorgen ervoor dat het concept steeds concreter wordt. Tegelijkertijd groeit het inzicht in wat het kost om het te maken en wie er tijdens het proces allemaal bij

betrokken moeten worden. Ook de marketing- en salesplannen, opleiding en implementatie komen aan bod.

Organisaties die veel inspanningen verrichten om te innoveren hebben meestal in meerdere of mindere mate bovenstaande processen geregeld. Maar vaak ligt het accent op de onderste twee driehoeken, waarvan de creatieve driehoek de meeste aandacht krijgt. Dus als er al ideeën zijn, is de organisatie dan in staat de veelheid van ideeën in te dikken en de meest kansrijke te ontwikkelen? Met andere woorden: is ze in staat succesvol nieuwe producten, diensten en verdienmodellen te lanceren? En als dat moeizaam gaat, waar ligt dat dan aan? Met andere woorden: wat kan er worden gedaan om het vermogen te ontwikkelen om blijvend te innoveren?

In het WRR-rapport 'Naar een lerende economie' wordt in dat kader gesproken over omstandigheden om het 'verdienvermogen' te vergroten. Dit zijn: veerkracht (dit betreft flexibiliteit en het spreiden van risico's), adaptie (het vermogen om te kunnen gaan met onverwachte omstandigheden) en proactiviteit (het organiseren van leerprocessen en de daarvoor benodigde terugkoppelingsmechanismen). Het hoofdstuk innovatie eindigt met deze woorden (pagina 226): 'Innovatiebeleid dat past bij Nederland erkent verschillende kennisbronnen, hecht ook belang aan vaardigheden en ziet innovatie vooral als leerproces. Het betekent zorgen dat nieuwe kennis en nieuwe ontwikkelingen snel en adequaat kunnen worden opgepakt. Goed innovatiebeleid is dan ook primair: de sterkte van het innovatie-ecosysteem vergroten. Dat betekent kennisontwikkeling en -circulatie stimuleren, verbindingen tussen actoren verbeteren, ondersteunen waar zinvol en uitdagen waar mogelijk.'

Dit citaat legt nadruk op kennis, lerend vermogen, het aanwezig zijn van structuren (ecosysteem) en verbindingen. Als je dit vertaalt naar organisaties kom ik tot de vraag: 'Hoe kun je beoordelen of een organisatie dit goed heeft georganiseerd c.q. een goed werkend innovatiemanagementsysteem heeft en hoe kun je dat bereiken?' Het antwoord hierop beschrijf ik in het vervolg van dit artikel.

### Innovatiemanagementstandaard

Afgelopen jaar heeft de Total Innovation Management Foundation een innovatiemanagementstandaard ontwikkeld: TIM-PD-001. Deze standaard wordt sinds oktober 2013 gedistribueerd door de Product Development & Manage-

ment Association ([www.pdma.org](http://www.pdma.org)). Het PDMA is ook het certificerende orgaan. Met behulp van deze standaard kan het innovatiemanagementsysteem van een organisatie worden doorgelicht. Op basis hiervan krijgt de organisatie inzicht in waar ze staat ten opzichte van de norm en welke zaken kunnen worden verbeterd. Deze beoordeling leidt tot een gecertificeerde uitspraak over de volwassenheid van het innovatiemanagementsysteem op een schaal van één tot en met vijf. De voordelen van een doorlichting op basis van de standaard zijn de volgende:

1. Het biedt een holistische aanpak om te innoveren.
2. Met het resultaat uit de doorlichting kan de organisatie een 'roadmap' uitzetten om op een hoger niveau te komen.
3. Het standaardiseert de innovatie aanpak waardoor innovatie beter, goedkoper en sneller kan worden uitgevoerd.
4. Het biedt mogelijkheden om uniform op te leiden en 'best practices' en 'tooling' te delen en op dezelfde wijze te meten.
5. Het elimineert allerlei ad-hocinitiatieven.
6. Ook kan de organisatie het certificaat gebruiken om te communiceren hoe goed de organisatie innovatie heeft georganiseerd. Hiermee creëert het certificaat waarde.

In **figuur 2** worden de onderdelen weergegeven waarop de standaard toetst:

#### 1) Cultuur

Het vervullen van de nieuwe en toekomstige behoefte van stakeholders moet worden vertaald in een duidelijke missie en visie. Iedereen in de organisatie moet weten waarvoor en voor wie de organisatie bestaat. Dit gaat niet vanzelf en zal keer op keer verteld moeten worden. Wat ook moet worden gefaciliteerd zijn de juiste werkomgeving en middelen. Medewerkers (en klanten) moeten bij elkaar kunnen komen, kennis kunnen uitwisselen, voorbeelden kunnen maken en experimenteren. Zeker bij grote organisaties is het vaak nodig om los van de staande organisatie mensen in een aparte omgeving te laten werken aan iets nieuws. Het faciliteren van een zogenaamde 'lean startup'-organisatie valt hier ook onder. Dit om te voorkomen dat er te veel vanuit de bestaande denkpatronen en routines wordt gewerkt en meer van hetzelfde wordt ontwikkeld.

#### 2) Resources

Hoeveel geld is er beschikbaar voor innovatie?



Figuur 2. Innovatie Management Elements

## »Innoveren is net zo goed te 'managen' als andere bedrijfsactiviteiten«

Hoe worden de innovatiebudgetten toegekend, hoe wordt er op de uitgave toegezien en ingegrepen indien nodig? En wie is verantwoordelijk? Vaak introduceren organisaties innovatieportfoliomanagement om bovenstaande te organiseren en te beheersen. Medewerkers moeten kunnen participeren in deze projecten en andere innovatie-activiteiten. Bijvoorbeeld zoals Google doet; een deel van de tijd van de medewerkers reserveren voor nadenken en innoveren. Het trainen van mensen in het gebruik van methoden en technieken is daarbij aanvullend. Dit betekent ook dat medewerkers de middelen krijgen, zoals tijd, ruimte en infrastructuur zoals experimentele (ICT-) omgevingen.

#### 3) Leiderschap

Uit onderzoek van Erasmus Universiteit blijkt dat organisaties die ook sociaal innoveren (dat wil zeggen: slimmer werken, flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en samen met anderen ontwikkelen) beter in staat zijn nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. (Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011-2012).

Een flexibele wijze van leidinggeven is daarom van belang. Dit betekent afhankelijk van fase van project of soort project een andere leidinggevende voor het aansturen van crossfunctionele teams. Vooral het laten kruisbestuiven is belangrijk voor nieuwe en betere ideeën. Over goed leiderschap zijn boeken vol geschreven. In de kern draait het om het zorgen voor een heldere en goede visie (op innoveren). Het goed coachen van je mensen, het geven van ruimte, duidelijk communiceren en goed luisteren naar je mensen. Dit is bij innovatie niet anders.

#### 4) Monitoren en verbeteren

Is innoveren vrijblijvend? Nee, het bovenstaande is net zo goed te 'managen' als andere bedrijfsactiviteiten. Dit betekent dat de innovatie-activiteiten ook gemonitord moeten worden, gepland en gebudgetteerd. Dus zijn er ook financiële kengetallen en is bijbehorende sturing noodzakelijk, zoals:

- Worden er 'metrics' gebruikt zoals Return On Investment, netto contante waarde, et cetera?
  - Hanteert de organisatie duidelijk financiële standaarden/uitgangspunten zoals Discounted Cash Flow method, weighted average cost of capita?
  - Hanteert de organisatie tijdgebonden metrics zoals doorlooptijd, breakevenpoint?
  - Beschikken de keypersonen die met innovatie bezig zijn over de juiste financiële kennis?
  - Zijn er financiële experts betrokken bij innovatie?
  - Wordt er gebruikt gemaakt van risico-inschattingmethoden, assessment/tools?
  - Wordt dit goed vastgelegd?
  - Kunnen financiële data hergebruikt worden voor bijvoorbeeld benchmarking?
- (Bron: Innovation Management Standard, januari 2013)

#### 5) Processen

Een innovatiemanagementsysteem is het geheel van alle activiteiten die de organisatie in staat stellen effectief en efficiënt nieuwe producten en diensten op een duurzame wijze voort te brengen. Dit veronderstelt dat voor herhaalbare zaken

processen zijn gedefinieerd waarvan de werking aantoonbaar en daarmee auditbaar is. Dat betekent bijvoorbeeld dat documentatie aanwezig en actueel is. Het innovatieproces kent een werkwijze om ideeën te vangen, te beoordelen en te selecteren. Tevens beschrijft dit proces dat er doelgroepanalyses worden gemaakt, kansen worden geanalyseerd en hypothesen worden opgesteld en getoetst bij klanten. Met name dat laatste is van belang. Ook de wijze waarop prototypes worden gemaakt, getest en gebouwd is onderdeel van het innovatieproces. Het maken, vercommercialiseren en de implementatie in de lijn behoren tot het innovatieproces.

#### 6) Continu verbeteren

De processen en werkwijzen die zijn gebruikt om te innoveren moeten telkens weer worden gereviseerd en verbeterd om steeds beter, sneller en goedkoper te kunnen inspringen op de behoef-

## »Innoveren vergt lef, visie en heel hard veel werken«

te van de klant. Voorbeeld: zijn de gebruikte data waarmee klant en trendonderzoek worden gedaan nog actueel? Richten we ons nog op de juiste doelgroep? Communiceren we genoeg naar onze medewerkers of is innovatie iets van een afdeling? Houden we onze documentatie en 'tooling' bij? Leren we zelf nieuwe aanpakken? Wordt er geluisterd naar voorstellen om zaken te verbeteren? Kortom, ook een reflectie op de wijze waarop we het hele innovatiemanagementsysteem hebben ingericht en hoe het functioneert hoort bij goed innovatiemanagement.

#### Gebruik van de standaard

Hoe wordt de innovatiemanagementstandaard gebruikt? De standaard kijkt dus naar de genoemde zes elementen. De mate van volwassenheid van deze elementen wordt beschouwd op drie aspecten. Er wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatie-innovatie deel heeft uitgemaakt van haar beleid en planningsprocessen. Daarnaast wordt gekeken hoe de innovatie wordt uitgevoerd. En als laatste wordt er gekeken in hoeverre de innovatieactiviteiten zijn uitgerold en

ingevoerd in de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de hele organisatie op hetzelfde niveau zit. Innovatie is namelijk niet voorbehouden aan 'de innovatieafdeling'.

Met de standaard kan elke kleine of grote organisatie onderzoeken hoe goed ze haar innovatie-activiteiten heeft georganiseerd. Aan de hand van een vragenlijst (de 'Quick Self Survey') krijgt de organisatie op hoofdlijnen inzicht in hoe ze innovatie heeft georganiseerd. Om meer inzicht te krijgen is het nodig om diepgaand te onderzoeken hoe innovatie is georganiseerd. Dit kan de organisatie zelf doen door middel van de 'Organization Acknowledgement Assessment'. Hiermee ontstaat inzicht in waar verbetermogelijkheden liggen en toont de organisatie aan op 'volwassenheidsniveau één' te zitten. Om de innovatie-inspanningen te certificeren is een diepgaande audit nodig. Dit dient uitgevoerd te worden door een geaccrediteerde auditor. Op basis van dat onderzoek wordt er een gecertificeerde uitspraak gedaan over het volwassenheidsniveau vanaf niveau twee tot en met vijf. Met het rapport dat hieruit komt, kan de organisatie verbeteringen doorvoeren en doorgroeien naar een hoger volwassenheidsniveau. Tevens is er een speciale aanvulling op de richtlijn beschikbaar voor organisaties die willen aantonen dat ze milieubewust (groen) innoveren. Kan dit ook met andere standaarden? Andere standaarden zoals ISO 9001 zijn met een andere doelstelling geschreven. Ze zijn gericht op operational excellence (LEAN) in plaats van voor innovational excellence. Deze standaarden zijn erg gericht op het voorschrijven en laten weinig ruimte voor creativiteit, disruptieve veranderingen of toevalligheden. Ze richten zich op instandhouding van de bestaande status quo. Een goed werkend innovatiemanagementsysteem is flexibel, schaalbaar en adaptief. De toetssteen moet dat daarom óók zijn.

#### Innoveren vergt lef

Innoveren moet je organiseren. Het komt niet vanzelf. Het vergt lef, visie en heel hard veel werken. Er is wel een kader dat behulpzaam kan zijn om innovatie zo in te richten dat de innovatie-activiteiten worden bestuurd. Het BIT-model laat zien dat innovatie op verschillende niveaus gestuurd kan worden. Hiermee is echter nog niet de vraag beantwoord hoe succesvol en duurzaam het innovatiemanagementsysteem is en waar het beter kan. Hiervoor is de door het PDMA gedistribueerde innovatiemanagementstandaard een uitkomst.

Uiteindelijk heeft de consument of gebruiker van de dienst het laatste woord. Deze bepaalt met zijn gedrag of de nieuwe producten en diensten worden afgenomen. De standaard kan een goed hulpmiddel zijn om in ieder geval continu de omstandigheden voor innovatie in de organisatie zo gunstig mogelijk te maken (blijf leren en aanpassen!) en daarmee de innovatiekracht te vergroten.

Bedrijven en adviesbureaus die graag met de Innovatie Management Standard willen werken kunnen meer informatie vinden op de website van PDMA of op [www.timfoundation.org](http://www.timfoundation.org). Op dit moment wordt er gewerkt aan het samenstellen van trainingen en aan de eerste pilot-implementaties. De gesprekken over eerste implementaties lopen met een aantal partijen in Europa en Amerika. Een eerste lichte consultants en assessoren wordt sinds januari 2014 in Amsterdam en februari 2014 in Chicago getraind in het gebruik van de standaard.

#### Michel van Emden

is een professional op het gebied van informatie- en innovatiemanagement. Hij werkte als consultant kwaliteitszorg bij KEMA en bij CCV. Later hielp hij bij LogicaCMG onder meer Rabobank en de Belastingdienst bij vraagstukken op het snijvlak van business en ICT. Bij VGZ was hij als informatiemanager verantwoordelijk voor de directe klantprocessen. Als innovatiemanager bij Achmea zorgde hij dat met succes het product Koopzeker werd geïntroduceerd.  
E-mail: [mvanemden@hotmail.com](mailto:mvanemden@hotmail.com)

#### Literatuur

Innovation Management Standard, Total Innovation Management Foundation, January 2013  
Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011-2012  
Jeff Gasperz, Dagelijks Innoveren, Pearson Education Benelux, 2009  
Tim Kastle, blog op Harvard Business Review, 7 november 2013 (<http://blogs.hbr.org/2013/11/why-your-innovation-contest-wont-work/>)  
Business Model Generatie, Alexander Osterwalder en Yves Pigneur, Kluwer, Deventer 2010  
WRR-rapport 'Naar een lerende economie' Investeren in het verdienvermogen van Nederland (<http://www.wrr.nl/publicaties/samenvattingen/naar-een-lerende-economie/>)  
Eric Ries, De lean startup, hoe voortdurend innoveren tot een succesvolle business leidt, Pearson Benelux 2013