



Innovatie @ Justitie en Veiligheid

Vijf perspectieven op een volwassen innovatiefunctie

Verander je perspectief. Vernieuw je inzicht.

Voor een rechtvaardiger en veiliger Nederland.



Structurele aandacht voor innovatie

Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) wil makkelijker en sneller innoveren. Van belang daarbij is om aandacht te hebben voor:

1. Het daadwerkelijk omzetten van innovatie-ideeën naar het operationele proces,
2. Het beschikbaar maken van meer capaciteit om de grote strategische vraagstukken (bijvoorbeeld ten aanzien van nieuwe technologieën) voor de toekomst te adresseren, en
3. Het stimuleren van samenwerking tussen de verschillende JenV onderdelen.

Binnen het innovatieproces helpt het als JenV-onderdelen eenzelfde terminologie hanteren en een gemeenschappelijk ideaalbeeld nastreven. Vanuit deze ambities is deze publicatie tot stand gekomen en is een model uitgewerkt om te komen tot een hogere mate van volwassenheid in innovatie. Dit biedt de organisatieonderdelen de mogelijkheid om hun eigen ambities te formuleren en zich verder te ontwikkelen.

De uitwerking stoeit op het model voor innovatiematuriteit van KPMG, waarin vanuit vijf perspectieven wordt gekeken naar innovatie: strategie, ecosysteem, proces & governance, resultaat en cultuur.

Maturiteit van innovatie

De vijf perspectieven zijn op verschillende niveaus in de praktijk te brengen. Elk perspectief kent een ideale situatie, waarin alle 'blokjes' uit het model zijn ingevuld en goed functioneren. Er zijn vier **niveaus van maturiteit**¹ gedefinieerd:

1. **Basisvoorzieningen** voor het collectief van JenV. Het leeuwendeel van deze voorzieningen is al aanwezig binnen de JenV organisatie.
2. Een **structurele uitwerking** van de vijf perspectieven; bijvoorbeeld door duidelijke uitwerking per directie/taakorganisatie.
3. Een **gemanaged uitwerking**, die omschrijft hoe beheer georganiseerd is binnen JenV, waardoor betere afstemming kan plaatsvinden.
4. De **proactieve uitwerking**, waarbij continu gezocht wordt naar mogelijkheden om te werken aan een meer volwassen innovatiefunctie. Hierbij wordt ook sterk van buiten naar binnen gedacht.

¹ Innovatiematuriteit: Het proces richting een meer volwassen innovatiefunctie binnen het collectief van JenV.

Door deze vier niveaus te combineren met de vijf perspectieven van het maturiteitsmodel, ontstaat een matrix (zie Figuur 1). In de hokjes van de matrix zijn bijbehorende ambities beschreven als handelingsperspectief voor de JenV-organisaties.

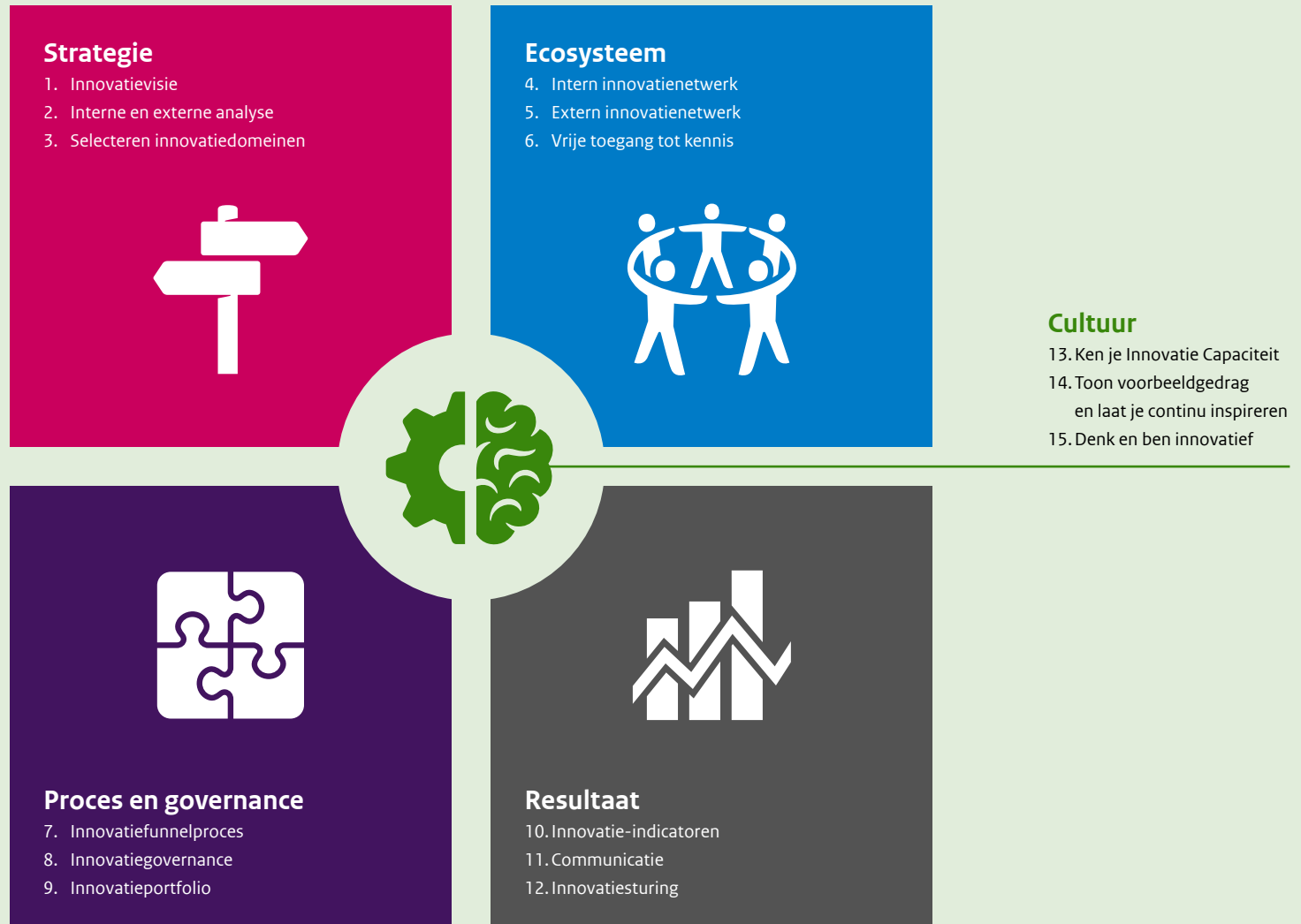
De gedachte achter de matrix is dat per perspectief een niveau nagestreefd kan worden. Achter het model schuilt daarnaast een zekere volgordelijkheid. Organiseeonderdelen kunnen aan de hand van het model hun omgang met innovatie stapsgewijs ontwikkelen.

	1: Basisvoorzieningen	2: Structureel	3: Gemanaged	4: Pro-actief
Strategie				
Ecosysteem				
Proces en governance				
Resultaat				
Cultuur				

Figuur 1: Matrix voor uitwerking innovatiematuriteit JenV


De vijf perspectieven en volledige matrix worden op de volgende pagina's weergegeven. Daaronder volgt de beschrijving en toelichting per perspectief. In de tekst wordt met volgnummers aangegeven met welke ambitie uit de matrix de omschrijving correspondeert.

Perspectieven



Figuur 2: KPMG Model voor innovatiematuriteit

Matrix

		1: Basisvoorzieningen	2: Structureel	3: Gemanaged	4: Pro-actief
 Strategie	Innovatievisie	1.1.1 Algemene Innovatievisie	1.1.2 Innovatievisie per beleidsterrein		1.3.5 Innovatiestrategie
	Interne & externe analyse	1.2.1 Algemeen omgevingsbeeld	1.2.3 Toekomstverkenning	1.2.5 Uitdagingen voor innovatie	
		1.2.2 Brede Technologiescan	1.2.4 Analyses per beleidsterrein		
	Innovatiedomeinen	1.3.1 Innovatie Agenda / Strategische Agenda	1.3.3 Beleidsspecifieke agenda's	1.3.4 Afgestemde prioritering en programmering	
1.3.2 Strategische Kennis en Innovatie Agenda					
 Ecosysteem	Interne samenwerking	2.1.1 Ondersteuning en advies voor innovatieprojecten	2.1.2 Eigen projecten en experimenten	2.1.4 JenV brede projecten/programma's	2.1.6 Genetwerkte organisatie
	Externe samenwerking	2.2.1 Contacten met samenwerkingspartners: bedrijven en kennisinstellingen	2.1.3 Verrijking samenwerking	2.1.5 Communities rond thema's	
			2.2.2 Projectmatige samenwerking met externe (kennis)partners	2.2.3 Structurele samenwerking, afgestemd met andere JenV-onderdelen	2.2.4 Er is een JenV breed goed doorleefd samenwerkingskader
	Vrije toegang tot kennis	2.3.1 Kennisdeling via congressen, webinars, etc 2.3.2 Ontsluiting voor JenV ontwikkelde kennis	2.3.3 Gebruik van eigen databronnen	2.3.4 Kennisprogrammering extern	2.3.6 Continu nieuwe bronnen
			2.3.5 Eigen bronnen worden gedeeld	2.3.7 Digitaal samenwerken	
 Proces en governance	Innovatiefunnelproces	3.1.1 Referentiemodel InnovatieFunnel, TechnologieAdaptatieProces (TAP)	3.1.2 De funnel wordt toegepast en innovatie projecten worden er op 'geplot'		
	Innovatiegovernance	3.2.1 Algemeen Innovatiebeleid, centrale (aanjaag-) middelen en capaciteiten	3.2.2 PIOFHA capaciteiten voor innovatie	3.2.3 Capaciteiten worden op elkaar afgestemd en waar nodig gedeeld	3.2.4 Innovatieprojecten in coproductie met externen
	Innovatieportfolio	3.3.1 Activiteiten en faciliteiten ter ondersteuning portfolio's	3.3.2 Inzicht en overzicht met een eigen portfolio	3.3.3 Het portfolio wordt binnen JenV gedeeld	3.3.4 Het portfolio wordt op externe ontwikkelingen afgestemd
 Resultaat	Sturing	4.1.1 Heldere definities en criteria voor wat we onder innovatie verstaan	4.1.2 Sturen projecten op verwachte impact	4.1.4 Input en output wordt inzichtelijk gemaakt en afgestemd	4.1.5 Output en outcome wordt met externe partners opgehaald
		4.1.3 Inzicht in input, output en outcome			
	Communicatie & transparantie	4.2.1 InnoveermeemetJenV.nl	4.2.3 Leren van fouten, en vieren van successen	4.2.4 Succes- en faalfactoren intern	4.2.5 Succes- en faalfactoren extern
4.2.2 TechFocus.nl					
Innovatie-indicatoren	4.3.1 Er zijn relevante indicatoren voor innovatie	4.3.2 Innovatie-indicatoren zijn gekoppeld aan besluitvorming	4.3.3 De indicatoren worden gebruikt om JenV-breed innovatie te versterken	4.3.4 De indicatoren worden geëvalueerd	
 Cultuur	Innovatiecompetenties	5.1.1 Overzicht innovatieopleidingen	5.1.3 Innovatie in competenties, profielen, opleidingen en aannamebeleid	5.1.4 Samenwerking en afstemming op P-beleid voor innovatiefuncties	5.1.5 Bestendige samenwerking met opleidingsinstellingen
		5.1.2 Innovatie in 'onboardingbij JenV'			
	Voorbeeldgedrag leiding	5.2.1 Top 300 leidinggevendenden zijn ambassadeurs voor innovatie	5.2.2 Middenmanagement maakt zich hard voor proces en governance innovatie	5.2.3 Leidinggevendenden helpen, steunen en coachen elkaar	5.2.4 Externen uitnodigen om voorbeeldgedrag te tonen
Innovatiemindset	5.3.1 Afstand (durven) nemen van tradities en gewoonten	5.3.2 JenV-ersinspireren elkaar om vernieuwingen te omarmen	5.3.3 Inspiratie gezocht op gebieden die ontwikkeld moeten worden	5.3.4 Structureel frisse ideeën 'van buiten naar binnen' halen	



Strategie

Een betere omgang met innovatie en technologie start met het formuleren van een *innovatiestrategie* waarin tot uitdrukking komt waar innovatie voor nodig is, wat we ervan verwachten, en waarop we innovatie strategisch richten. Een innovatiestrategie wordt opgebouwd uit:

Innovatievisie

Een innovatievisie, die de ambitie op het gebied van innovatie beschrijft. In een innovatievisie wordt gesteld waarom innovatie bijdraagt aan het goed functioneren van de organisatie. De innovatievisie (1.1.1) kan gebaseerd worden op de nota 'Twopager Innovatie & Technologie op de 3e Horizon' die eerder in de BBR besproken is, of kan er naar verwijzen. Een algemene innovatievisie kan vervolgens toegespitst worden naar een visie op het eigen beleidsterrein (1.1.2).

Interne en externe analyse

Om innovatie goed te richten, is een interne en externe analyse nodig. Hierdoor wordt het beter mogelijk om in te schatten welke nieuwe ontwikkelingen kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen, en welke juist voor nieuwe uitdagingen zorgen. Voor het algemene beeld kan gebruik gemaakt worden van het 'omgevingsbeeld' dat door de Centrale Eenheid Strategie is opgeleverd (1.2.1). Ook is er een JenV technologiescan, en wordt momenteel gewerkt aan een rijksbrede Technologiescan (1.2.2). Deze documenten kunnen als basis voor analyse dienen.

- Om beter voorbereid te zijn op de toekomst, kan het inzicht vergroot worden met toekomstverkenningen (1.2.3). In combinatie met de specifieke kenmerken van het beleidsterrein en het werkveld, kunnen specifieke analyses worden gemaakt, toegesneden op de eigen maatschappelijke opgaven (1.2.4). Deze analyses resulteren in een prioritering van de belangrijkste uitdagingen van het beleidsterrein waar innovatie op gericht moet gaan worden (1.2.5).

Selectie van innovatiedomeinen

Omdat innovatiecapaciteit (mensen, aandacht, middelen) beperkt is, moet deze gericht worden op de belangrijkste prioriteiten. Zo is het leereffect ook het grootst. Daarom is een selectie van innovatiedomeinen nodig. Er is een JenV-brede Innovatie Agenda met 7 centrale thema's, en een Strategische Agenda met 5 uitdagingen (1.3.1). Deze documenten (zie Figuur 3 hieronder) zullen periodiek geüpdatet worden. Op basis hiervan kunnen periodiek de beleidsspecifieke agenda's worden opgesteld (1.3.4).



Figuur 3: diverse agenda's

Naast deze documenten is er een [Strategische Kennis en Innovatie Agenda](#) waarachter meer dan 400 onderzoeksvragen schuilgaan ten behoeve van de programmering van wetenschappelijk en toegepast onderzoek (1.3.2).

Het kan lonen om meerdere beleidsspecifieke onderzoeksprogrammeringen naast elkaar te leggen, en te besluiten een aantal onderzoeken aansluitend op elkaar of gezamenlijk uit te voeren. Het kan lonen om meerdere onderzoeken naast elkaar te leggen en gecombineerd uit te voeren. Dat verhoogt ook de samenwerking tussen de verschillende opdrachtgevers (1.3.4).

De hierboven beschreven onderdelen (visie, analyse en selectie van innovatiedomeinen) vormen de ingrediënten voor een innovatiestrategie (1.3.5) die periodiek herijkt wordt en geborgd is in de standaard werkprocessen.



Ecosysteem

JenV-organisaties werken niet alléén aan innovatie, maar steeds meer met elkaar en samen met anderen buiten JenV (zowel interdepartementaal als met bedrijven en kennisinstellingen). Dit geheel van samenwerkingen wordt ook wel een ‘ecosysteem’ genoemd. Een betere omgang met innovatie en technologie heeft een sterk ecosysteem nodig, waarin we op elkaars ervaringen en sterkten doorbouwen.

Onder ecosysteem rekenen we:

Interne samenwerking

Een interne samenwerking tussen JenV-organisaties, die allereerst bestaat uit de beschikbaarheid van advies en ondersteuning van deskundigen vanuit de staf van JenV (2.1.1). Daarmee ligt er een goede basis om te komen tot innovatieprojecten en experimenten binnen de JenV-organisaties, toegespitst op uitdagingen van het eigen organisatieonderdeel of het specifieke beleidsterrein (2.1.2). In veel gevallen is het daarbij opportuun om met beleid en uitvoering samen te werken, en samen te werken met andere organisatieonderdelen. Ook hebben bedrijfsvoeringsonderdelen als inkoop, financiën, ICT en HRM een belangrijke rol te spelen in innovatieprojecten, en in het realiseren van innovatie in de praktijk (2.1.3).

Sommige onderwerpen spelen bij meerdere organisatieonderdelen, en kunnen daarom beter gezamenlijk worden uitgevoerd in coalities van betrokken JenV-organisaties. Zeker als het experimenten betreft met onzekere uitkomsten, kan er afgesproken worden dat bepaalde onderwerpen tussen JenV onderdelen ‘verdeeld’ worden. Dit zijn projecten of programma’s die het belang van één organisatieonderdeel overstijgen (2.1.4). Vaak vragen dergelijke nieuwe (technologische) onderwerpen om gezamenlijke verdieping, bewustwording en afstemming. Zeker als het onderwerp nog niet duidelijk belegd is bij een organisatieonderdeel, kunnen communities een waardevolle bijdrage leveren aan de samenwerking en ontsluiting van kennis (2.1.5). Een community zoals die bijvoorbeeld ten aanzien van drones ontstaan is, en zoals die nu rond Immersieve Technologie (AR/VR)

ontstaat. Uiteindelijk moeten belangrijke programma’s en activiteiten structureel geborgd worden in de genetwerkte organisatie (2.1.6). De directie AI is daar een voorbeeld van.

Externe samenwerking

Naast interne samenwerking is externe samenwerking van groot belang. Innovatieprojecten staan immers in dienst van maatschappelijke opgaven, die in veel gevallen niet alleen door JenV-organisaties ‘opgelost’ kunnen worden. Met een aantal externe partijen zijn basisafspraken gemaakt, die voor de organisatieonderdelen ter beschikking staan en toekomstige samenwerking kunnen helpen (2.2.1). Bekijk het kader hieronder voor een overzicht van gemaakte basisafspraken.

- Er is een goede werkrelatie met The Hague Security Delta.
- Er is aansluiting op en samenwerking met de 10 ‘topsectoren’ van de Nederlandse economie (<https://www.topsectoren.nl/>).
- Er is een samenwerkingsverband met de Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid.
- Er is een samenwerkingskader met TNO.
- Er zijn afstemmingsoverleggen met andere Toegepaste Onderzoeks Organisaties en met EZK.
- Er zijn afstemmingsoverleggen over de Nationale Wetenschapsagenda en het Nederlands Instituut voor Wetenschappelijke Onderzoek.
- Er is een sterke verbinding met innovatoren van andere departementen en hun uitvoeringsorganisaties via de Rijks Innovatie Community.
- Er is in het kader van het Europese R&D-programma ‘Horizon Europe’ een internationale samenwerking tussen Nederland en Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk, Spanje en Zweden.
- Er zijn samenwerkingsafspraken met de R&D-afdelingen van de ministeries van Veiligheid in zowel de Verenigde Staten als in Singapore. Binnen deze afspraken kunnen diverse innovatieprojecten worden opgestart.

Huidig overzicht van partijen waarmee basisafspraken zijn gemaakt.

Op basis van bestaande samenwerkingen, of op basis van eigen contacten, kunnen externe partners betrokken worden bij de eigen innovatie- of onderzoeksprojecten (2.2.2) van de organisatieonderdelen. Bij gebleken succes, bij een goede 'klik' en onder goede afspraken, kan de samenwerking voor meerdere jaren worden aangegaan. Binnen deze samenwerking worden dan meerdere, opeenvolgende projecten uitgevoerd. Over externe samenwerkingsverbanden wordt tussen de JenV-onderdelen goed afgestemd (2.2.3). De externe samenwerking kan bijvoorbeeld ook gevormd worden door een Raad van Advies met externe deskundigen. Heeft de samenwerking qua onderzoeks- en innovatieprojecten een groot volume en financiële omvang bereikt, dan is het goed om de samenwerking te professionaliseren in een JenV breed samenwerkingskader (2.2.4). De samenwerking met TNO is daar een voorbeeld van.

Vrije toegang tot kennis

Tenslotte staat 'ecosysteem' ook voor een vrije toegang tot kennis. Allereerst worden er met regelmaat congressen, webinars en dergelijke georganiseerd om kennis voor innovatie te delen, zoals de iTour en Technovember / INNOvember (2.3.1). Ook zijn natuurlijk het internet en de openbare databronnen beschikbaar om te benutten. Ook zijn er onderzoeken en rapportages uit het verleden beschikbaar, die inzichten kunnen verschaffen ten behoeve van innovatie. Het is van belang dat deze zo goed mogelijk ontsloten worden. (2.3.2). Organisatieonderdelen beschikken zelf vaak ook over waardevolle gegevensbestanden, ontleend aan hun primaire proces. De analyses daarvan kunnen waardevolle inzichten bieden en een voedingsbodemp vormen voor de eigen innovatieprojecten (2.3.3).

Er is een aantal 'standaardactiviteiten en routes' waarlangs JenV effectief kennisontwikkeling programmeert:

- De WODC programmering
- De Nationale Wetenschapsagenda
- De Kennisprogrammering bij Toegepaste Onderzoeks Organisaties (TO2), waarvan voor JenV specifiek TNO/Defensie en Veiligheid van belang is
- Programmering in het kader van het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid (EZK) en daarbinnen de Kennis en Innovatieagenda Veiligheid (KIA Veiligheid) van JenV en Defensie
- Programmering bij EU fondsen voor Research and Innovation, zoals H2020. Thema's die voor meerdere JenV onderdelen van belang zijn, zoals geformuleerd in

de JenV brede prioritering (1.3.4) kunnen op deze routes geadresseerd worden. In sommige gevallen worden ze ook extern gefinancierd. Het bundelen van gezamenlijke kennisbehoeften in een Kennisagenda helpt om de externe afstemming te vergemakkelijken (2.3.4)

Bij het delen van informatiebronnen met anderen, kan men allerlei juridische belemmeringen tegenkomen. Het is zaak goede afspraken te maken over informatiedeling. Zodra die er niet (meer) zijn, kunnen deze informatiebronnen ook gebruikt worden voor innovatieprojecten die in gezamenlijkheid met andere JenV-onderdelen worden opgepakt (2.3.5). Uiteindelijk moet het doel zijn om - zoveel als mogelijk binnen de juridische kaders - deze data publiekelijk toegankelijk te maken. Publieke toegankelijkheid heeft namelijk twee grote voordelen: het verhoogt de transparantie van het werk van JenV, en geeft externe partijen de kans om op basis van deze data nieuwe innovatieve ontwikkelingen te starten die uiteindelijk kunnen bijdragen aan onze maatschappelijke opgaven.

Omgekeerd kan JenV ook actief op zoek gaan naar waardevolle informatiebronnen, standaarden en instrumenten van derden. Door continu op zoek te gaan naar nieuwe bronnen blijft de organisatie alert op nieuwe mogelijkheden (2.3.6).

Vrije toegang tot kennis kan verder sterk vergemakkelijkt worden door een goede, structurele manier van digitaal samenwerken (2.3.7).

JenV-organisaties werken niet alléén aan innovatie, maar steeds meer met elkaar en samen met anderen buiten JenV (zowel interdepartementaal als met bedrijven en kennisinstellingen). Dit geheel van samenwerkingen wordt ook wel een 'ecosysteem' genoemd.



Proces & Governance

Het perspectief *proces & governance* beschrijft hoe innovatieprocessen binnen de JenV-organisaties worden bespoedigd met een duidelijke structuur en taakverdeling, en uiteindelijk een breed gedragen wijze van werken. Het perspectief valt uiteen in drie elementen:

Innovatiefunnelproces

De meeste JenV-organisaties hanteren een Innovatiefunnelproces voor het begeleiden van ideeën tot implementatie. Daarbij staat het concept van een ‘funnel’ (trechter) voor de gedachtegang dat veel innovatie-initiatieven om verschillende redenen (mogen) afvallen in hun ontwikkeling richting implementatie. Van belang is dat er een standaard-/referentiemodel voor dit proces is. Ook voor het structureel monitoren van en inspelen op technologische ontwikkelingen is een proces beschikbaar (TechnologieAdaptatieProces)¹ (3.1.1).

Niet voor alle organisatieonderdelen zijn alle stappen van de funnel even relevant, het kan voorkomen dat sommige onderdelen bepaalde stappen overslaan. Wel is van belang dat elk onderdeel de funnel kent, en toepasbaar maakt, met gebruik van dezelfde terminologie (3.2.2). Als hieraan is voldaan, helpt dit alle andere perspectieven in de onderlinge en externe samenwerking.

Innovatie-governance

Ondersteunend aan het innovatiefunnelproces is ook een duidelijke organisatie, met taakverdeling en verantwoordelijkheden nodig voor een effectieve manier van innoveren: de innovatie-governance. Een centrale aanjaagfunctie is nuttig, voor bijvoorbeeld beleid rond innovatief aanbesteden, of beleidsontwikkeling rond AI. Ook moet er een aanspreekpunt zijn voor het JenV-brede innovatiebeleid (3.2.1). Voor de organisatieonderdelen is het van belang dat hun ‘PIOFHA’-functies goed zijn ingevuld ten dienste van innovatie. Dat betekent (3.2.2):

- **Personeel:** er zijn innovatie medewerkers en –managers.
- **Informatisering:** er zijn rapportages over innovatieprojecten.
- **Organisatie:** de besluitvorming omtrent innovatieprojecten moet helder belegd zijn (welke stoppen we, welke zetten we door?).
- **Financiën:** er is voldoende budget beschikbaar om innovatieprojecten uit te voeren, en er kan voldoende budget gereserveerd worden om innovaties op termijn te implementeren in de operatie.
- **Huisvesting:** er is voldoende experimenteerterruimte en men werkt in een omgeving die uitnodigt tot innovatie.
- **Automatisering:** de innovatieprocessen worden digitaal goed en effectief ondersteund.

Voor organisatie-overstijgende projecten kunnen capaciteiten (mensen, middelen) tussen de onderdelen gedeeld of verdeeld worden. Dit komt de efficiency ten goede. Ook de besluitvorming over deze trajecten vindt in gezamenlijkheid plaats. Hierin kan de Innovation Board een rol vervullen (3.2.3). Tot slot kunnen nóg mooiere innovaties ontstaan door een hechte samenwerking met externe partijen. Co-creatie en coproductie vormen daar sleutelbegrippen, evenals cofinanciering (3.2.4).

¹ Zie ‘Focus op technologie’: www.techfocus.nl

Innovatie-portfolio

Essentieel voor een effectieve innovatiefunctie is een gevarieerd innovatie-portfolio. Daarmee bedoelen we de set aan innovatieprojecten. Om individuele activiteiten van de organisatieonderdelen te bundelen en onderlinge uitwisseling te versterken, zijn faciliteiten en activiteiten met een duidelijke platformfunctie te benoemen en te ontwikkelen. (3.3.1). Een voorbeeld hiervan is de ‘Staat van Innovatie’.

Om hiertoe te komen is het nodig dat elk onderdeel inzicht en overzicht genereert in de eigen innovatieprojecten: het voor het organisatieonderdeel of het beleidsterrein specifieke innovatieportfolio (3.3.2). In dit portfolio zou gestreefd moeten worden naar een goede balans tussen projecten met een korte horizon (1-2 jaar), en projecten met een focus op de (middel)lange termijn. JenV-brede samenwerking wordt gestimuleerd als dit portfolio binnen JenV gedeeld wordt (3.3.3). Een volgend niveau wordt bereikt wanneer het portfolio niet alleen gedeeld wordt maar ook pro-actief afgestemd wordt op externe ontwikkelingen (3.3.4).

De meeste JenV-organisaties hanteren een Innovatiefunnelproces voor het begeleiden van ideeën tot implementatie. Daarbij staat het concept van een ‘funnel’ (trechter) voor de gedachtegang dat veel innovatie-initiatieven om verschillende redenen (mogen) afvallen in hun ontwikkeling richting implementatie.



Resultaat

Het perspectief van *resultaat* staat voor een resultaatgerichte houding ten aanzien van innovatie. Innoveren betekent altijd uitproberen, ontdekken en mislukken. Waar het uiteindelijk draait om resultaat, kunnen geleerde lessen of gemaakte fouten ook resultaat zijn. Sturing is hierbij noodzakelijk: goede definities, criteria en indicatoren zijn nodig. Transparante communicatie en onderlinge afstemming dient te worden nagestreefd.

Sturing

Goede sturing op resultaten kan alleen plaatsvinden als er heldere definities en criteria zijn voor innovatie (4.1.1). Niet elke verbetering is immers een innovatie. Een innovatie behelst altijd een sprongsgewijze verbetering, heeft een uniek karakter, en de implementatie ervan leidt ertoe dat we de uitvoering van onze taken sneller, beter, efficiënter en mogelijk ook leuker maken. Dat betekent dat naast een bottom-up proces ook zeker top-down sturing nodig is rekening houdend met de beoogde impact van innovaties (4.1.2). Het belang van sturing geldt voor elk individueel innovatieproject, maar over het geheel van innovaties moet er ook inzicht zijn in de kosten (input) en baten (output), en de mate waarin deze bijgedragen aan het oplossen van onze maatschappelijke opgaven. Welke onderzoeksvragen willen we beantwoord zien? Welke leerervaring streven we na? (4.1.3). Omdat JenV veel dwarsverbanden kent, zullen innovaties van andere onderdelen ook kunnen bijdragen aan de eigen doelstellingen ('cross overs'). En we willen dubbele investeringen voorkomen. Er is daarom ook afstemming nodig tussen de beoogde investering en resultaat van innovatieprojecten van de organisatieonderdelen (4.1.4). Om ons zeker te stellen dat we de goede dingen blijven doen in goede harmonie met de relevante omgeving, bespreken we doelstellingen met onze externe partners en wordt de 'outcome' van innovaties (het maatschappelijk effect) met externe partners opgehaald (4.1.5).

Communicatie en transparantie

Om het rendement van innovatieprojecten te maximaliseren, is communicatie en transparantie rond innovatieprojecten van groot belang. De website www.innoveermeemetjenv.nl vormt al enkele jaren het externe 'uithangbord' voor

innovatie bij JenV. Diverse activiteiten en projecten van en voor de verschillende organisatieonderdelen zijn daar terug te vinden (4.2.1). Ook is er een platform voor het volgen van, en samenwerken rond technologische ontwikkelingen in interdepartementaal verband: www.techfocus.nl (4.2.2).

Binnen de organisatieonderdelen is het ook van wezenlijk belang om open te zijn over mislukte projecten. Die horen bij innovatie, en vormen uitstekende leermomenten voor toekomstige innovatieprojecten. Succes mogen uiteraard gevierd worden (4.2.3). Er kan lering getrokken worden uit het delen van deze succes- en faalfactoren tussen verschillende JenV onderdelen (4.2.4). De succes- en faalfactoren voor het effect van innovaties kunnen extern opgehaald worden (4.2.5). En een belangrijk faciliterend element dáárvóór is ook weer het digitaal samenwerken over organisatiegrenzen heen. Dat moet optimaal gefaciliteerd worden (2.3.7.).

Innovatie-indicatoren

Om breed bruikbare uitspraken over het resultaat van het innovatieproces te kunnen doen moeten we wel innovatie-indicatoren hebben. Deze stellen ons in staat stellen om stap-voor-stap beter te worden in onze omgang met innovatie en technologie. Een basis-set van indicatoren wordt gebruikt voor het besturen van innovatie (4.3.1). Deze kan door de organisatieonderdelen toegepast worden, en gekoppeld worden aan de besluitvorming en het eenduidig delen van succes- en faalfactoren (4.3.2). Het meten van resultaat met behulp van de innovatie-indicatoren leidt tot een versterking van de JenV-brede omgang met innovatie en technologie (4.3.3).

De manier waarop we het succes meten, moet ook gekoppeld worden aan het maatschappelijk effect van innovaties. De maatschappelijke opgaves en het effect van innovaties hierop veranderen over de tijd heen. Door de indicatoren periodiek te evalueren blijft de focus van innovatie op het resultaat en niet op het proces (4.3.4).



Cultuur

Onze samenleving is steeds complexer aan het worden. Dat maakt dat het steeds belangrijker wordt dat de medewerkers van een organisatie met een open blik naar maatschappelijke vraagstukken kunnen kijken en vervolgens met innovatieve oplossingen kunnen komen voor die vraagstukken. Als JenV naar een meer wendbare organisatie toe wilt groeien waarin waarden als *gedegenheid* en *betrouwbaarheid* in balans zijn met een innovatieve cultuur, dan zijn onderstaande elementen van belang:

Innovatiecompetenties

Innoveren is een vak, en daarvoor moet je over de juiste innovatiecompetenties beschikken. Dat betekent dat er behoefte is aan opleidingen, specifiek gericht op onder andere innovatie-management. Deze zijn volop in de markt aanwezig. Het is van belang om hier goed zicht op te hebben (5.1.1). Daarnaast is het goed voor alle JenV-medewerkers om te beseffen dat innovatie altijd een rol kan spelen in het werk. Daarom vormt innovatie een onderdeel van de 'onboarding' van nieuwe medewerkers (5.1.2). In het personeelsbeleid wordt er dus rekening gehouden met het aantrekken van goede innovators. Daar zijn competenties, profielen, opleidingsmogelijkheden en het aannamebeleid op toegesneden (5.1.3). Omdat het vak innoveren bij de ene afdeling niet wezenlijk verschilt van een andere afdeling, is het efficiënt om tussen de JenV onderdelen afstemming te organiseren over het P-beleid van innovatiefuncties (5.1.4). Met externe partners, vooral opleidingsinstellingen, kunnen samenwerkingsverbanden ontstaan. Maar denk ook aan job-rotation en verrijken van ervaringen door detacheringen (5.1.5).

Voorbeeldgedrag vanuit de leiders

Voor de concretisering van innovatie-gerelateerde waarden in het werk van JenV is voorbeeldgedrag vanuit de leiders van belang. Inspiratie zet immers aan tot actie. Alle JenV-leiders zouden moeten weten wat innovatie is en zouden in staat moeten zijn hun medewerkers te ondersteunen en ertoe aan te zetten. Dat geldt in ieder geval voor de top-300 (5.2.1). Veel innovaties vinden plaats dicht bij de uitvoering. Een cruciale rol ligt weggelegd voor leidinggevendenden uit de lage- en middenmanagementlagen. Zij moeten

ervoor zorgen dat er ruimte is voor innovatie binnen hun afdelingen, en dat de factoren zoals genoemd onder het perspectief 'proces & governance' daar optimaal plaatsvinden (5.2.2). Over de onderdelen heen wordt verwacht dat leidinggevendenden elkaar helpen en steunen. Ook wordt verwacht dat de op het gebied van innovatie ervaren en succesvolle leidinggevendenden hun collega's bij andere afdelingen en directies coachen en bijstaan (5.2.3). De beste innovatieleiders werken echter (nog) niet bij JenV. Veel externen van andere overheden, bedrijven en kennisinstellingen kunnen inspireren om de rol van innovatieve leider beter uit te voeren. Zij worden uitgenodigd om dat voorbeeldgedrag ook bij JenV te tonen (5.2.4).

Innovatiemindset

Tot slot is een innovatiemindset een belangrijk element als JenV voorbereid wil zijn om met maatschappelijke veranderingen mee te kunnen bewegen. Deze innovatiemindset komt tot uitdrukking in een structurele aandacht voor 'leren' en een drang om te vernieuwen. Hoewel dit wat moeilijk grijpbaar is, betekent het in feite dat gedrag er op gericht is om vernieuwing toe te staan en te omarmen. En dat betekent ook afstand (durven) nemen van tradities en gewoonten die misschien wel héél lang bestaan. Want met innovatieve benaderingen kan JenV op veel vlakken beter bijdragen aan maatschappelijke opgaven (5.3.1). In een ruim 200-jarig instituut, is een dergelijke mindset niet altijd vanzelfsprekend, en veel van 'het oude' heeft tijdloze kwaliteiten. Maar een open en objectieve houding met een drive om de maatschappelijke impact van JenV te verhogen kan daarbij helpen. JenV-ers inspireren elkaar daartoe (5.3.2) en zoeken gericht inspiratie buiten JenV voor lastige (maatschappelijke) opgaven (5.3.3). Uiteindelijk moet overal een mindset ontstaan waarin structureel frisse ideeën van buiten naar binnen gehaald worden die helpen om vaste denkpatronen te doorbreken (5.3.4).

Innovatie @ Justitie en Veiligheid

November 2020

Innovatie @ Justitie en Veiligheid: Vijf perspectieven op een volwassen innovatiefunctie is een uitgave van de Innovation Board (JenV).

De publicatie doet een handreiking richting individuele organisatie-onderdelen, om naar eigen inzicht ambities te vormen en te concretiseren.

Wil je zelf aan de slag met innovatie in jouw organisatie?

Neem contact op met het JenV Innovatieteam via innovatie@jenv.nl.

Verander je perspectief. Vernieuw je inzicht.

Voor een rechtvaardiger en veiliger Nederland.

