

Innovatiemanagement als sleutel tot meer succes

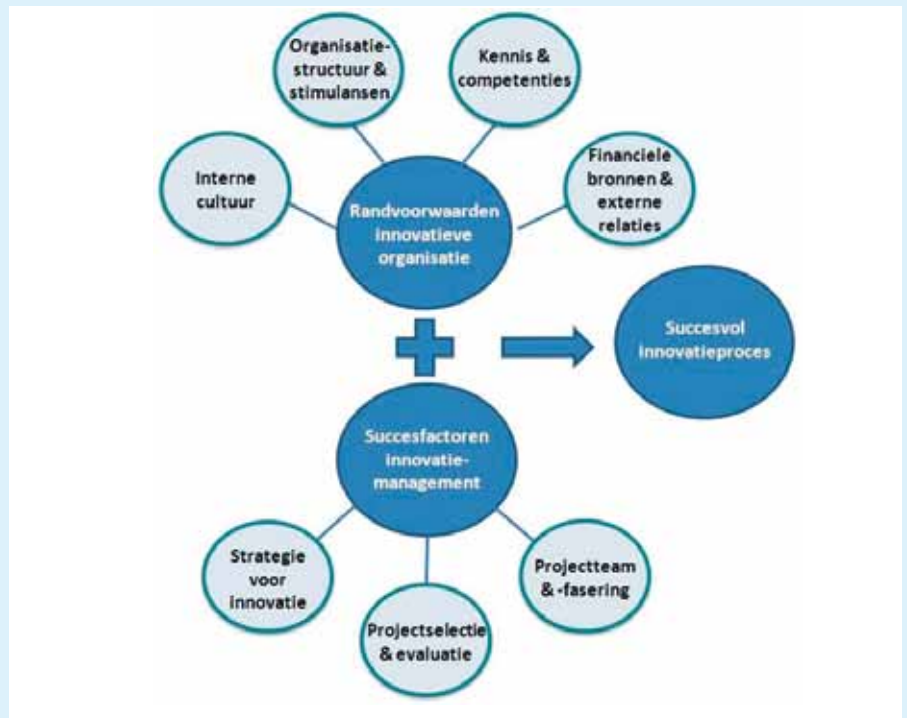
Innovatiemanagement kan een organisatie veel opleveren. Een goede aanpak afgestemd op de organisatie is dan wel een voorwaarde. Uit onderzoek blijkt dat waterschappen heel verschillend aankijken tegen innovatiemanagement. Dit terwijl helder te definiëren randvoorwaarden en succesfactoren te onderscheiden zijn die het innovatieproces tot een succes kunnen maken. Samen vormen deze de theoretische achtergrond. Waterschap De Dommel heeft zijn innovatieproces aan de hand van dit theoretisch kader geanalyseerd. Op basis hiervan zijn selectiemethoden uitgewerkt om te komen tot een duidelijker innovatieproces en keuzes.

Met de huidige ontwikkelingen staan waterschappen voor grote uitdagingen. Actuele voorbeelden zijn kostenbeheersing (Operatie Storm), besparing van energie (MJA-3) en duurzaamheid (klimaatpakket en terugwinnen fosfaat). Om deze doelen te kunnen bereiken, zijn vernieuwingen ofwel innovaties nodig. Onderscheid is te maken in typen innovaties, waaronder technologische, proces- en sociale innovaties. De kunst is op transparante wijze waardevolle innovatieprojecten te selecteren. Deze projecten dienen gezamenlijk het meeste bij te dragen aan de gestelde doelen en te passen binnen de beschikbare middelen (financieel en qua capaciteit).

Uit gesprekken met waterschappen blijkt dat vaak voldoende ideeën aanwezig zijn die een bijdrage leveren aan de gestelde doelen. Een struikelblok is echter het prioriteren en selecteren van de meest waardevolle ideeën. Dit proces verloopt in veel gevallen grillig en ad hoc, met veel ruimte voor onderbuikgevoel. Opvallend is verder dat aan het begrip innovatie sterk uiteenlopende definities worden gekoppeld, zowel binnen als tussen de waterschappen. Ook bestaat een duidelijk verschil in opvatting over het wel of niet beschikken over structuren om sturing aan te brengen in het innovatieproces. Ongeveer de helft van de waterschappen heeft structuren voor innovatie opgesteld, de andere helft (bewust) nog niet. Dit artikel beschrijft kort een algemeen theoretisch kader om te komen tot een succesvol innovatieproces. Het wordt toegelicht met twee praktijkonderzoeken bij Waterschap De Dommel.

Commerciële sector als inspiratie

In het bedrijfsleven vormt het efficiënt en effectief uitvoeren van taken de primaire randvoorwaarde om te overleven. Bedrijven die te maken hebben met een dynamische omgeving, passen om deze reden veelal innovatiemanagement toe, zodat zij optimaal in staat zijn op een efficiënte manier in te spelen op huidige en toekomstige ontwikkelingen. In de loop der jaren is dit proces intensief bestudeerd en zijn concepten ontwikkeld voor succesvol innovatiemanagement. Hoewel toegepast binnen het bedrijfsleven zijn deze concepten ook uitstekend toepasbaar bij de waterschappen. Beide hebben immers de opgave hun taken effectiever en efficiënter uit te voeren om de



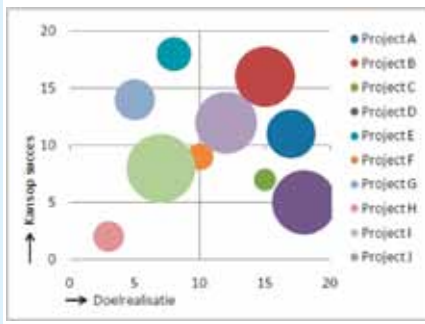
Randvoorwaarden en succesfactoren voor een succesvol innovatieproces.

gestelde doelen te bereiken, zij het vanuit een ander perspectief.

Voorwaarden voor succesvolle innovatie

Uit literatuuronderzoek blijkt dat vier randvoorwaarden en succesfactoren kunnen worden onderscheiden om te komen tot een succesvolle innovatie¹⁾. De eerste randvoorwaarde is de interne cultuur. Deze heeft vooral een sterke invloed op de creativiteit van medewerkers en het draagvlak voor innovatie. De tweede randvoorwaarde gaat over de organisatie-structuur en stimulansen. Hieronder vallen bijvoorbeeld het niveau waarop de verantwoordelijkheden liggen (de mate van decentralisatie) en de beloningen gekoppeld aan innovatie. De derde randvoorwaarde behelst kennis en competenties. Zo is een positieve relatie aanwezig tussen de mate van specialisatie en de innovatieve capaciteiten van medewerkers^{2),3)}. Kennis- en innovatiemanagement hebben daarmee een sterke relatie. De vierde randvoorwaarde is het beschikken over financiële bronnen voor innovatie en externe relaties. Zo waarborgt een apart budget het snel oppakken en verder ontwikkelen van nieuwe initiatieven.

Een organisatie met een hoge potentiële innovativiteit beschikt niet automatisch over een succesvol innovatieproces. Allereerst is een duidelijke strategie van groot belang. Die verwoordt wat onder een innovatie wordt verstaan, wat de organisatie met innovatie wil bereiken en waar innovatie nodig is. Een duidelijke definitie voorkomt misverstanden in de communicatie. De speerpunten voor innovatie borgen dat het proces een bijdrage levert aan de doelen van het waterschap. Een tweede succesfactor is de wijze van projectselectie. In verschillende studies^{3),4),5)} wordt aanbevolen gebruik te maken van selectiemethoden voor de selectie en tussentijdse evaluatie van innovatieprojecten. Het voordeel van deze vorm van portefeuillebeheer is dat projecten op een zo objectief mogelijke wijze worden geselecteerd aan de hand van vooraf opgestelde criteria. Voorbeelden van selectiemethoden zijn de financiële methode, het ballondigram, de strategische methode en het scoremodel. Elke methode heeft specifieke sterke en minder sterke punten. Het gebruik van verschillende methoden resulteert in een sterk innovatieprogramma. Een sterk programma is afgestemd op de beschikbare middelen, bevat een goede verdeling over de speerpunten en een balans tussen de 'zekere'



Fictief voorbeeld van een ballondigram (score 0: zeer laag/negatief, score 20: zeer hoog/positief. De grootte van de ballonnen staat voor de omvang van de benodigde middelen).

kleine veranderingen en de grote risicovolle trajecten.

De derde factor die van invloed is op het succes van het innovatieproces, is de afstemming van het projectteam op het type innovatie. Innovatieprojecten verschillen in omvang en type, waardoor elk project om een specifieke aanpak en fasering vraagt.

Innovatie bij De Dommel

Waterschap De Dommel is actief bezig met innovatiemanagement en pakt dat, als één van de weinige waterschappen, organisatiebreed op. De Dommel heeft twee procesmanagers innovatie, één voor de afvalwaterketen en één voor het watersysteem. Afstemming vindt organisatiebreed plaats via het themateam innovatie. Dit team bestaat uit managers die afkomstig zijn uit verschillende delen van de organisatie. Om het innovatieproces verder te bevorderen, is de huidige situatie geëvalueerd. Doel van dit onderzoek was inzicht te krijgen in de sterke punten en aandachtspunten. De evaluatie is uitgevoerd via gesprekken en 50 stellingen. Uit de evaluatie bleek dat het waterschap veel aandacht besteedt aan de randvoorwaarden voor een innovatieve organisatie. Zo beschikt De Dommel over een goede interne cultuur waarin creativiteit en vrijheid om eigen initiatieven te ontplooiën, sterk worden bevorderd. Ook heeft de organisatie een duidelijk beeld van de eigen kennis en competenties en liggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Om projecten snel op te kunnen pakken, beschikken de afdelingen over een eigen innovatiebudget. Aandachtspunten waren de wijze van projectselectie en -evaluatie en de communicatie rondom het innovatieproces. Innovatieprojecten werden vooral beoordeeld door deskundigen. Hierdoor was het moeilijk intern te communiceren waarom voor bepaalde projecten werd gekozen. Ook was het lastig de potentiële waarde van projecten onderling te vergelijken.

Portefeuillebeheer bij De Dommel

Om te komen tot een transparante wijze van selectie en evaluatie van innovatieprojecten is een vervolgonderzoek uitgevoerd naar de implementatie van portefeuillebeheer bij Waterschap De Dommel. Dit onderzoek was onderverdeeld in drie fasen: onderzoek naar de criteria die gezamenlijk de waarde van een project bepalen, het opstellen van een feitenoverzicht waarop per project alle

relevante informatie kan worden opgenomen ten behoeve van het selectie- en evaluatieproces én het uitwerken van selectiemethoden ten behoeve van de prioritering van innovatieprojecten. De eerste fase van het vervolgonderzoek was gericht op het in beeld brengen van de selectiecriteria op basis waarvan de aantrekkelijkheid van een project voor De Dommel te bepalen is. Deze fase is uitgevoerd door gebruik te maken van een overzicht van de meest gebruikte criteria⁵⁾, de strategie en speerpunten van het waterschap en door gezamenlijk discussies aan te gaan.

Uiteindelijk is gekozen voor de financiële aantrekkelijkheid van het initiatief, de bijdrage aan het realiseren van de doelen van het waterschap, de bijdrage aan algemene doelstellingen, de kans van slagen (ontwikkeling en implementatie), de aanwezigheid van de benodigde kennis en competenties én de aanwezigheid van energie en motivatie. Op basis van deze criteria is in de tweede fase een feitenoverzicht samengesteld. Doel hiervan is per project voor elk criterium relevante informatie op te nemen. De procesmanager vult als enige op basis van gesprekken de feitenoverzichten in, houdt ze actueel en stemt ze af op de huidige inzichten, om te voorkomen dat dit op verschillende manieren gebeurt. De derde fase bestond uit het selecteren en uitwerken van verschillende selectiemethoden, die elk specifieke sterke en minder sterke punten hebben. De methoden vullen elkaar aan en dienen om deze reden op elkaar te worden afgestemd.

Uiteindelijk is gekozen voor drie selectiemethoden, namelijk:

- het scoremodel, waarmee per project voor de criteria duidelijk in beeld gebracht wordt in hoeverre het project hieraan voldoet⁵⁾. Het nadeel is echter dat projecten relatief geïsoleerd worden beoordeeld³⁾;
- het ballondigram, waarmee de eigenschappen van een project grafisch weergegeven worden. Het voordeel is dat gekeken wordt naar een groter aantal projecten, op basis waarvan kan worden gezocht naar de juiste balans³⁾. Een nadeel is dat eerst de waarde per parameter in beeld moet worden gebracht en dat een afstemming op de strategische doelen niet mogelijk is;
- de strategische methode, die vooral gebruikt wordt om de beschikbare middelen te verdelen over de projecten. Een voordeel van deze methode is dat de projecten kunnen worden afgestemd op de strategie. Het nadeel is dat het moeilijk is op basis van deze methode beslissingen te nemen⁵⁾.

Het scoremodel wordt door het waterschap gebruikt om per individueel project de potentiële waarde in beeld te brengen op basis van de benoemde criteria. De tien projecten met de hoogste score zijn gezamenlijk niet automatisch de aantrekkelijkste projecten. Dit komt doordat geen inzicht aanwezig is in de balans tussen de projecten. Om te komen tot een prioritering

en een goede balans tussen de projecten wordt daarom naast het scoremodel gebruik gemaakt van ballondigrammen. Daarin worden de belangrijkste selectiecriteria tegen elkaar uitgezet. Voorbeelden zijn de bijdrage aan de doelrealisatie versus de kans op succes en de bijdrage aan de doelrealisatie versus de financiële aantrekkelijkheid (de doelmatigheid). Het uiteindelijke selectieproces wordt ondersteund door gebruik te maken van een strategische methode. Dit borgt dat een goede balans tussen de innovatiethema's aanwezig is. Om de gegevens van alle projecten overzichtelijk te ordenen, is er een instrument dat het waterschap in staat stelt scores snel en eenvoudig te analyseren en ballondigrammen op te stellen op basis van de ingevulde feitenoverzichten.

Conclusie

Waterschap De Dommel voldoet aan de randvoorwaarden voor een innovatieve organisatie en heeft daarmee een hoge potentiële innovativiteit. Zo'n organisatie beschikt niet automatisch over een succesvol innovatieproces. Een aandachtspunt van De Dommel was de wijze van selectie en uitvoering van innovatieprojecten en de communicatie over deze projecten. Met de ontwikkeling en implementatie van portefeuillebeheer wordt ingespeeld op deze aandachtspunten. Het waterschap beschikt nu over een methode om te komen tot een transparante selectie van de meest waardevolle innovatieprojecten. Daarnaast levert de methode een belangrijke bijdrage aan de interne communicatie over innovatie. Met portefeuillebeheer is immers een duidelijk overzicht aanwezig van alle nieuwe ideeën en lopende innovatieprojecten. Portefeuillebeheer is voor De Dommel een belangrijke stap in de richting van een succesvol innovatieproces. De positieve ervaringen bij het waterschap met innovatiemanagement hebben inmiddels de interesse gewekt van andere waterschappen. Wellicht dat de diverse portefeuilles van de waterschappen in de toekomst kunnen leiden tot één waterschapsportefeuille.

NOTEN

- 1) Schaafsma M. (2009). Innovatiemanagement bij Waterschap De Dommel. Afstudeerproject Radboud Universiteit Nijmegen.
- 2) Rogers E. (1983). Diffusion of innovations. New York: The Free Press.
- 3) Tidd J., J. Bessant en K. Pavitt (2005). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley and Sons.
- 4) Teece D. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. Journal of economic behaviour & organization nr. 31, pag. 193-224.
- 5) Cooper R., S. Edgett en E. Kleinschmidt. (2001). Portfolio management for new products. Cambridge: Perseus.

Joost van der Crujzen (Waterschap De Dommel)
Maarten Schaafsma (MWH)