

# VERSLAG

# AWT WORKSHOP

# DIENSTENINNOVATIE

WOENSDAG 28 MAART 2012  
17:30-21:00 UUR  
AWT, JAVASTRAAT 42, DEN HAAG

## **Deelnemers**

Joost Beukers, VKA  
Marco van Hout, SusaGroup  
Nico Kaptein, Capgemini  
Jan Wick Kranenburg, The Mobile Company  
Ben van Lier, Centric  
Jan van Veenen, Zenc  
Bart Veltman, Ortec  
Evert Vos, CPS

## *Afmeldingen*

Friso de Jong, Factuurwijzer  
Martijn Kriens, Upstream

## *Aanwezig vanuit de AWT*

Dorette Corbey, secretaris/directeur AWT  
Jan Anthonie Bruin, voorzitter AWT  
Patrick Morley, AWT raadslid/TMG  
Hanneke Bodewes, raadsmedewerker AWT  
Marcel Kleijn, raadsmedewerker AWT (contactpersoon, email: [m.kleijn@awt.nl](mailto:m.kleijn@awt.nl))

## **Verslag**

AWT-raadslid Patrick Morley gaf een presentatie over diensteninnovatie bij de Telegraaf Media Groep. In zijn presentatie ging hij in op de nieuwste ontwikkelingen binnen TMG, waar de richting van innovatie vooral wordt bepaald door het samenspel tussen oud en nieuw. Patrick Morley legde uit dat innovatie hierdoor moeilijk te sturen is, en dat een centrale sturing helemaal lastig is. En misschien moet je dat ook niet willen.

Daarna gaf AWT-raadsmedewerker Marcel Kleijn een korte toelichting op de adviesvraag van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in, en gaf daarmee de context voor deze workshop.

Vervolgens gingen alle deelnemers in op de volgende vragen:

- Wat doet uw organisatie en welke diensten biedt u aan?
- Kunt u een voorbeeld geven van een succesvolle innovatie?
- Kunt u aangeven tegen welke knelpunten u aanloopt bij diensteninnovatie?

Hieronder volgt een geanonimiseerd verslag van de bijdragen van alle deelnemers, aan de hand van quotes.

### ***Wat is diensteninnovatie?***

- "Dienst is wat in interactie met de klant ontstaat."
- "Mensen denken vaak aan 'disruptieve' innovaties. Terwijl de meeste innovaties klein zijn en elke dag plaatsvinden."
- "Innovatie is het in praktijk brengen van originele ideeën."
- "Technologie is geen basis voor innovatie, het is een 'enabler'."
- "Voor innovatie heb je ondernemers nodig. En technologie."
- "Er zit een versnelling aan het einde van de cyclus van de ontwikkeling van een technologie. Mobiel internet mag misschien al langer mogelijk zijn geweest, maar om aantal redenen heeft die pas een 'lift off' gehad sinds 2008."
- "Wij denken en leven steeds meer in netwerken. Interoperabiliteit van informatie is belangrijk."
- "Cloud software zit onder strategische exportbescherming."

### ***Klanten, gebruikers en waarde staan centraal***

- "Bij ons staan mensen centraal."
- "We ontzorgen onze klant, zodat die zich op zijn primaire proces kan richten."
- "Stapsgewijs verbeteren is beter, want je blijft zo dicht bij de klant."
- "Het gaat om de klant. Hoe kan je zijn leven makkelijker, prettiger, maken?"
- "Wij leveren een waardepropositie: met minder middelen en inspanning meer bereiken."
- "Wij leveren niet meer aan de IT-afdeling van de klant, maar met de strategische afdeling van onze klant. Je komt dan in een waardediscussie, in plaats van een onderhandeling over kosten."
- "De belevingsstrategie moet centraal staan. Ontwerpers gaan steeds meer vanuit de gebruiker denken."
- "Wij hebben een Academy helpen opzetten bij de klant."

### ***Nieuwe verdienmodellen en organisatievormen***

- "Het werk is bij ons de laatste vijf jaar veel sterker veranderd dan de dertig jaar daarvoor."
- "We willen onze prijsstelling veranderen. Maar de klant wil meestal nog per uur afrekenen."
- "Diensteninnovatie benaderen wij in termen van waardecreatie. Voor ons is marge de primaire drijfveer – op uurtariefbasis werken is niet meer te handhaven."
- "Wendbaarheid/agility is erg belangrijk. We halen steeds meer producten van partners/kleine bedrijven; wij leveren het platform, de infrastructuur om het op te kunnen zetten."
- "We vernieuwen ook in de organisatievorm. Het model met partners en alles daaronder is achterhaald; we werken nu met schillen van mensen, ZZP'ers, associates, etc. Veel sneller en flexibeler."

- "We zijn een complete 'agile' organisatie. Wij houden het klein, zodat we snel kunnen lanceren."
- "Door toenemende complexiteit en bedreigingen zullen we steeds minder defensief worden en meer gaan in de richting van weerbaarheid en veerkracht: 'resilience'."

### ***Belang van wetenschap***

- "Er zijn vaak al lang goede ideeën, maar veel hiervan liggen lang op de plank."
- "Het belang van fundamenteel & toegepast onderzoek blijft groot; dat heb ik nodig om in de toekomst 'agile' te kunnen blijven."
- "Fundamenteel onderzoek moet blijven bestaan: het is voorwaardenscheppend."
- "Vooral fundamenteel onderzoek dat door de praktijk is geïnspireerd blijkt heel nuttig te zijn."
- "Het is moeilijk om inzichten uit de wetenschap, bijvoorbeeld uit de neurowetenschappen, te vertalen naar praktische toepassingen."
- "Ontwerpers worden onderzoekers."

### ***Internationale dimensie van diensteninnovatie***

- "Ik groei enorm snel. Ik heb grote problemen om aan goede ICT-mensen te komen. Ik haal ze nu met bakken tegelijk uit Spanje."
- "Onze klanten eisen dat we kennis uit het buitenland naar binnen halen."
- "Wij verwachten ook grote tekorten personeel, daarom werken wij in Roemenie."
- "We moeten rekening houden met overheden en machtselementen. Ook op internet gelden nationale wetten en regels. De 'Nation State' blijft dus relevant, ook in een internationaal speelveld."
- "Nieuwe wet- en regelgeving moet je in Europees verband oppakken. We moeten dat zo goed mogelijk proberen te versnellen. Nederland is erg traag hierin."

### ***Knelpunten en de (gewenste) rol van de overheid***

- "Alles wat men in Den Haag bedenkt leidt tot vraag bij ons."
- "De overheid als afnemer kan een betere rol vervullen dan ze nu doet. Er wordt niet functioneel gespecificeerd. De overheid moet kaderstellend werken."
- "Bij aanbestedingen moeten wensen technologieneutraal geformuleerd worden."
- "De overheid moet geen projecten van zeven jaar vastleggen, maar samen kleine stapjes zetten."
- "Europese aanbestedingsregels laten het alleen toe om af te wegen langs vooraf bepaalde criteria, en dat maakt het lastig voor innovatieve diensten/producten."
- "De overheid moet als opdrachtgever een klimaat creëren waar fouten gemaakt kunnen worden. De beeldvorming bepaalt of iets een succes is of niet."
- "Schaalvergroting bij opdrachtgevers wat betreft inkoop is goed, want dat levert besparingen op en je kunt meer uitgeven."
- "Klanten willen vaak wel iets wat bewezen is kopen. Early adaptors lopen een groter risico zonder dat er altijd een kans op meer beloning is. Tussen het hebben van een concept en het hebben van een bewezen product zitten 5 tot 15 klanten."
- "Er zit een blinde vlek bij de overheid: veel softwarebedrijven in Nederland exporteren wel."
- "De overheid moet helpen om gelegenheid voor innovatie te creëren."
- "Het ministerie van Economische Zaken heeft in het verleden een aanbesteding gedaan om technische standaarden te laten ontwikkelen voor digitale

communicatie, in plaats van te vragen naar producten die al ontwikkeld en bewezen zijn. Zo helpt zij innovatie.”

- “Service design is in Finland en Noorwegen al heel ver en de overheid is daar sterk in betrokken.”
- “In Nederland is meer aandacht voor ‘design thinking’ nodig in het onderwijs. Op de een of andere manier willen we hier in Nederland altijd een product maken.”
- “Fiscale stimuleringsmaatregelen vallen centraal in de organisatie, terwijl wij decentraal innoveren.”
- “Wij zijn gestopt met WBSO aanvragen. Het kost teveel moeite en het levert te weinig op.”
- “Wij maken wel gebruik van de WBSO en vinden het een nuttig middel voor het stimuleren van innovatie. We vragen WBSO centraal aan, maar dit laat onverlet dat we deze middelen gebruiken om decentrale innovatie mogelijk te maken.”

## Conclusies

Dorette Corbey vatte de avond als volgt samen: De achtergronden van de deelnemers zijn verschillend en hun ervaringen zijn divers. Niettemin is een aantal lijnen zichtbaar:

- Wat zijn diensten? Van belang is de definitie niet te breed te maken. Kern van een dienst is de interactie met de gebruiker.
- Wat is innovatie? Het is niet altijd groot en spectaculair. Het kunnen ook veel kleine stappen zijn die tot dienstvernieuwing leiden. De snelheid van innovatie is belangrijk. En er is een grote (bij)rol voor ICT.
- De toepassing en gebruiker staan centraal, maar (fundamenteel) onderzoek is en blijft essentieel.
- We gaan volgens sommigen naar een steeds opener wereld, met steeds snellere innovatie. Anderen wijzen erop dat overheden ook de neiging hebben de openheid en de toegang te verminderen. Zie China, zie Iran, maar ook andere landen zullen soms openheid willen beperken.
- Ten aanzien van de rol van de overheid: de overheid moet fouten durven maken, en willen leren. Niet te bang zijn dus bij aanbestedingen. Ook de politiek moet leren dat fouten nuttig kunnen zijn.
- Het aanbestedingsbeleid moet verstandig gedaan worden. Vanuit functionaliteiten vragen en gebruik maken van de mogelijkheden om innovatief aan te besteden.
- Overheid moet eerder vragen om het ontwikkelen van standaarden en kaders dan om concrete producten/diensten.
- In het onderwijs moet een cultuur van dienstbaarheid meegenomen worden. Nederland is dienstenland, maar heeft geen cultuur van dienstbaarheid.
- Nederland moet veel zaken Europees oppakken (standaarden, toegang tot data), soms ook wereldwijd.

Dorette Corbey dankte de deelnemers voor hun inbreng en zegde toe dat er een verslag van de bijeenkomst wordt rondgestuurd. Ze vroeg de deelnemers om betrokken te blijven bij het adviestraject, bijvoorbeeld door geregeld mee te lezen bij (tussen-producten van) het advies. Dat komt de kwaliteit van het advies zeker ten goede.