

INNOVATIE RATIONALE



INLEIDING

NAAR EEN INNOVATIE RATIONALE

Innoveren als kerncompetentie is cruciaal om waardevol te blijven naar de toekomst. Vanuit dat oogpunt is innovatie een belangrijke peiler voor het UWV. De ambitie en uitdaging ligt in het versterken van het innovatieklimaat en het innovatief vermogen met een sterke rationale (innovatiestrategie) van ‘hoe innoveren wij bij UWV’. Hoe de ingezette integrale klantreizen als vehikel te gebruiken om innovatie te organiseren? Hoe de organisatie naar een volgend innovatielevel te brengen? Welke kaders, spelregels en uitgangspunten helpen ons innovatie succesvol in te zetten? Welke rationale en aanpak past daar het beste bij? Welke interventies zijn nodig om het innovatieklimaat optimaal te laten functioneren?

Middels een brede directeursessie, verschillende strategische afstemmingen/ontwerpsessies met stakeholders uit de organisatie en externe innovatie experts, een gedegen extern onderzoek naar het innovatieklimaat bij UWV, maar ook door opgedane ervaring in het oppakken van een integrale klantreizen en een experiment met de accelerator, hebben we een innovatierationale voor UWV ontwikkeld.

BEOOGD RESULTAAT EN DOELSTELLING

We hanteren de volgende definitie van innovatie: “iets op een andere manier doen met meer resultaat”. We innoveren niet om te innoveren. Innovatie voor ons is het gestructureerd inzetten van de denkkraft van medewerkers om morgen als publieke dienstverlener met onze maatschappelijke opdracht nog steeds waardevol te zijn.

Het beoogde resultaat.

Innovatie moet leiden tot toekomstige dienstverlening met toegevoegde waarde voor cliënt en werkgever, waarin zij zich blijvend gehoord, gezien en geholpen voelen.

Om dit beoogde resultaat te bereiken beseffen we ons dat innoveren een werkwoord is, een veranderkundig proces dat discipline en doorzettingsvermogen vereist. Met de juiste kaders en aanpak zorgen we ervoor dat innoveren als competentie wordt ingebed in de manier van werken bij UWV, waarbij we in staat gesteld worden om onze medewerkers en leidinggevenden zo te ontwikkelen dat ze met ruimte, vrijheid en zeggenschap innovatie succesvol kunnen inzetten.

De doelstelling van dit document is om de innovatie rationale helder neer te zetten. Hierin zijn onder andere de uitgangspunten, het gedachtengoed en de aanpak verder uitgewerkt. Het is niet bedoeld als statisch document, maar een leidraad om succesvol te blijven ontwikkelen aan ‘zo innoveren wij bij UWV’. Kortom we gaan leren van onze concrete innovaties, waardoor deze leidraad continu verrijkt gaat worden.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

DE UITGANGSPUNTEN

INNOVATIESTRATEGIE 2023

INNOVATIE RATIONALE

INNOVATIE VANUIT INTEGRALE
KLANTREIZEN

GEFASEERDE AANPAK

BOTTOM-UP INNOVATIE

BIJDRAGE AAN EEN LEER- EN
ONTWIKKELAANPAK

DE UITGANGSPUNTEN

DRIE TYPE UITGANGSPUNTEN

Op basis van input over hoe vernieuwing vandaag wordt aangevlogen, georganiseerd en ingevuld zijn er een aantal belangrijke uitgangspunten geformuleerd voor een succesvolle innovatiebeweging. Er is geen beste manier of een blauwdruk, maar deze elementen geven een belangrijke basis voor 'zo innoveren wij bij UWV'. We onderscheiden drie type uitgangspunten voor onze innovatierationale en -aanpak bij UWV, namelijk uitgangspunten die gaan over de inhoud, over de context en over het proces.

INHOUDELIJKE UITGANGSPUNTEN

- De **integrale klantreizen** zijn het centrale vertrekpunt en fundament voor vernieuwing in de dienstverlening aan cliënt en werkgever. Overige bottom-up innovatie ideeën en initiatieven krijgen daarnaast ook ruimte in de organisatie. Ze worden altijd getoetst aan relevantie in de toegevoegde waarde voor cliënt en werkgever, en in de toegevoegde waarde voor de UWV organisatie.
- Innoveren is het opzoeken van spanning, uit de comfortzone stappen, je verwonderen, én vooral ontdekken wat wel en niet werkt. Innovatie is geen project met vaststaande output, het start met durven en willen **experimenteren** en daarvan leren. Wij maken gebruik van methodieken waarin we ideeën en oplossingen in kleine, gestructureerde stappen testen (buiten) en laten groeien.
- Innoveren is **leren**. Aandacht voor lessen en evaluatie worden ingebed op verschillende niveaus (thema's, experimenten, innovatieproces, beweging). Het gaat over leren van elkaar, delen van bevindingen en lessen vieren!
- Innoveren gaat samen met **innovatief medewerkerschap** en **innovatief leiderschap**, waarbij medewerkers de ruimte pakken om innovatie te omarmen en waarbij leidinggevenden als ambassadeur innovatie faciliteren en begeleiden. Beiden binnen de geschetste kaders van de innovatieaanpak.

CONTEXTUELE UITGANGSPUNTEN

- **Innoveren doe je niet in je eentje**. We betrekken actief onze cliënten, werkgevers en andere relevante partijen in de verschillende stadia van de innovatiecyclus. De mensen en partijen waarvoor en waarmee we werken hebben een belangrijke rol in onze werkwijze: van onderzoeken tot testen als ook het ontwerpen van nieuwe dienstverlening.
- **Tijd en prioriteit** is een belangrijk ingrediënt voor succes van onze werkwijze. We alloceren tijd voor innovatie initiatieven, zowel in het beschikbaar stellen van ruimte en tijd voor medewerkers, als in intensieve en krachtige doorlooptijd van de verschillende initiatieven om snelheid aan te jagen.
- We hebben een **leer- en ontwikkelstrategie** met zodanige concrete vertaling dat wordt gezorgd voor groei in kennis, vaardigheden en mindsets rondom innoveren voor een optimale cliëntbeleving. We streven naar nieuwsgierigheid, creativiteit, lef en nieuwe perspectieven. Bij deze strategie hoort ook het leren van anderen buiten UWV nationaal en internationaal.

PROCESMATIGE UITGANGSPUNTEN

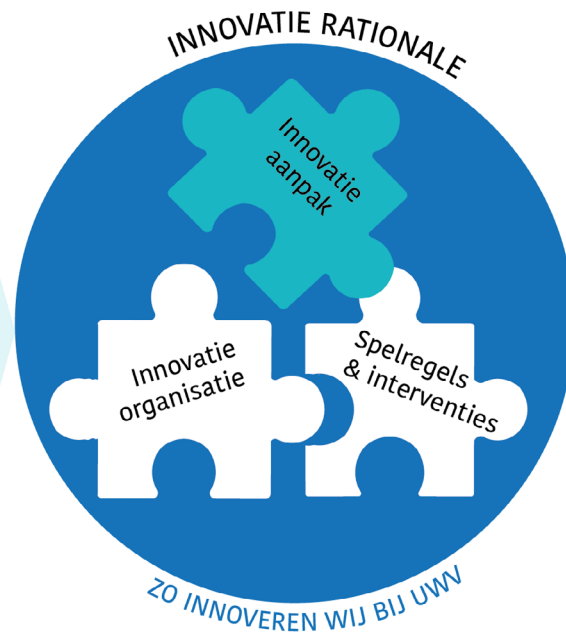
- We werken **cyclisch, multidisciplinair en met alle hiërarchische lagen** aan innovatie. Succesvol innoveren start met het analyseren, detecteren en formuleren van relevante vraagstukken, knelpunten en uitdagingen binnen de integrale klantreizen en binnen het dagelijkse werk. We doorlopen een open cyclus, per fase ingericht in lijn met het vraagstuk. Altijd met een helder doel, een begin en eindpunt.
- **Expertise, eigenaarschap en commitment** van reisleiders, directeuren, klantreismanagers, procesbegeleiders en facilitators zorgt voor duidelijkheid en een heldere organisatiebrede aanpak op de integrale klantreizen. Deze aanpak en methodieken zijn tevens de richtlijn voor andere bottom-up innovatie initiatieven.
- De innovatieaanpak houdt rekening met **drie verschillende innovatiepaden**. Kleine, snelle quick-wins zorgen voor makkelijke succesverhalen, daarnaast zullen er concrete oplossingen voor individuele pijnpunten getest worden, en er zal zeker veel aandacht uitgaan naar de integrale (vaak complexere) uitdagingen en oplossingen. Zoals de integrale klantreizen of het samenwerken met ketenpartners rond regionale werkcentra of regie van burgers over hun gegevens bij de overheid.

INNOVATIESTRATEGIE 2023

UWV wil een eigen specifieke wijze van innoveren ontwikkelen. Wij noemen dat een innovatie-strategie. De komende periode gaan we dat concreet on the job ontwikkelen door concrete vraagstukken van diverse aggregatie-niveaus aan te pakken. Vanuit het principe : Al doende leert men, al doende innoveert men.

INNOVATIELIJNEN

- Integrale klantreizen
- Accelerators
- Complexe, disruptieve vraagstukken
- Bottom-up individuele vraagstukken (veelal vanuit divisies en afdelingen)



INNOVATIEKLIMAAT

Het versterken van het innovatieklimaat en het innovatief vermogen UWV breed

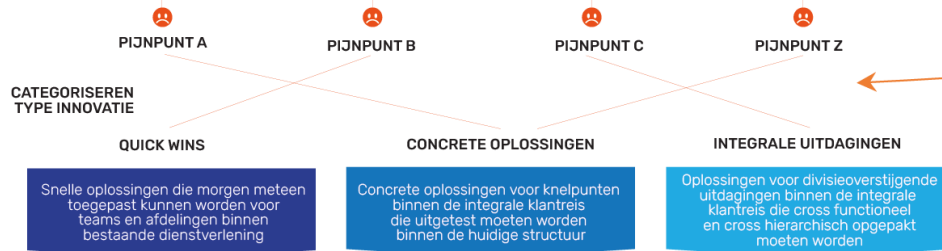


INNOVATIE RATIONALE

START: IN KAART BRENGEN VAN DE INTEGRALE KLANTREIS



IDENTIFICATIE VAN PIJNPUNTEN EN UITDAGINGEN

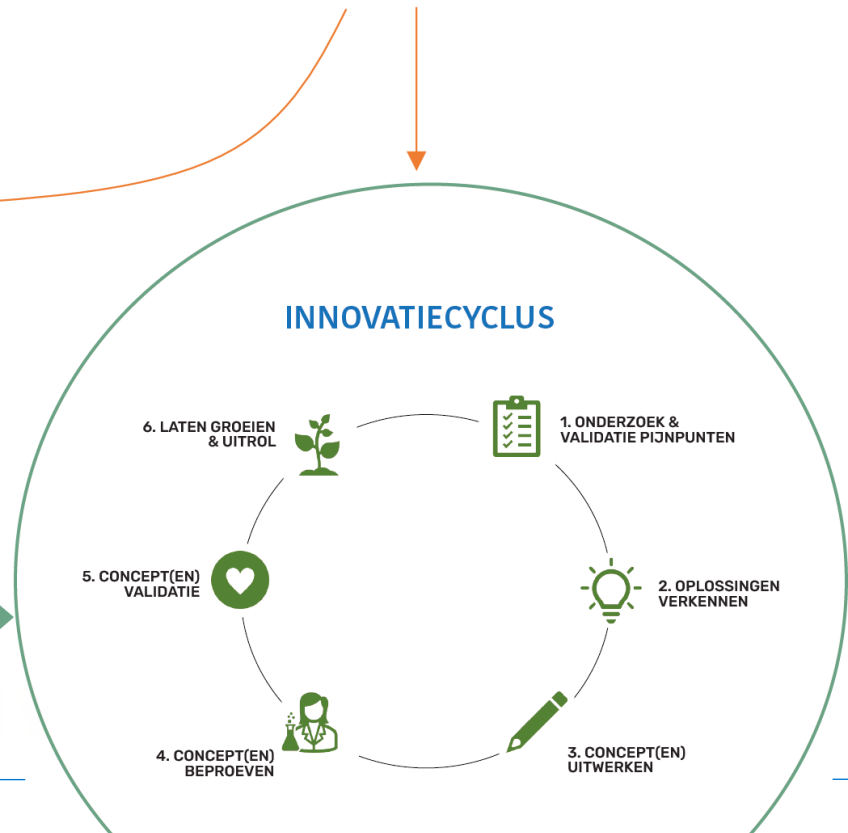


SAMENSTELLEN OPLOSTEAMS OP EXPERTISE



Innovatie vraagt om ruimte en vrijheid om daarbinnen relevante, verrassende en waardevolle ideeën te testen en werkend te maken. Onze innovatieaanpak geeft hierbij richting, heldere en duidelijke kaders en een begrijpelijk innovatieproces.

BOTTOM-UP INNOVATIE IDEEËN & INITIATIEVEN



INNOVATIE VANUIT INTEGRALE KLANTREIZEN

Het werken met integrale klantreizen is een belangrijk vehikel om tot inzicht in ruimte tot innovatie te komen. Het is een veranderkundig proces waarbij het cliëntperspectief en de cliëntbeleving van een bepaald cliëntsegment het centrale vertrekpunt is. Natuurlijk is dit ook het geval voor het werkgeversperspectief.

WAARDECREATIE VANUIT INTEGRALE KLANTREIZEN

- In het ontwerpen van de integrale klantreis is de doelgroep als medeontwerper altijd betrokken.
- Alle relevante informatie over cliëntbeleving, cliënttevredenheid en cliëntproces uitvoerig meegenomen in het ontwerpen van de optimale integrale klantreis en de migratie daar naartoe. We zoeken hierin bewust naar informatie of cliëntgroepen die wellicht ontbreken en nader onderzoek vergt.
- Het draait om de reis van de cliënt die gematcht wordt met het proces van de organisatie (en niet andersom).
- Er is een prioritering aan te brengen in welke klantwaarden (bijvoorbeeld snelheid, transparantie, kwaliteit dienstverlening, communicatie, resultaat, etc) in welke stap van de klantreis belangrijk zijn en de meeste impact hebben op de klantbeleving
- Klantwaarden kunnen over de verschillende fases van de klantreis verschillen in kleuring en lading.
- Het draait om hoe een klant zich gehoord, gezien en geholpen voelt.
- Op elk touchpoint wordt door UWV klantwaarde gecreeërd getoetst aan het dart-model.
- Het identificeren van pijnpunten en uitdagingen in de integrale klantreis vormt het startpunt van innovatie.
- Het in kaart brengen van kansen en mogelijkheden om de integrale klantreizen nog beter in te vullen worden getoetst met de kaders en middelen voor ontwikkeling van de dienstverlening



UWV klantwaarden:

1. Ik merk dat UWV rekening houdt met mijn **persoonlijke situatie**.
2. Ik ervaar **eenvoud en gemak** in hoe UWV met mij communiceert, zodat ik weet wat ik van UWV kan verwachten en wat er van mij verwacht wordt.
3. Ik kan de acties die van me gevraagd worden succesvol volbrengen. Er wordt rekening gehouden met wat **ik kán doen**.
4. Ik zie dat UWV **alert** is en zich richt op **preventie**.
5. Ik merk dat UWV **samenwerkt met andere partijen** en mij doorverwijst waar nodig.
6. Ik zie dat UWV **zorgvuldig en ethisch** met mijn **gegevens** omgaat.

DRIE INNOVATIETYPEN

Niet alle ideeën zijn even groots, daarom verdienen ze ieder ook een passende aanpak om snel en gestructureerd tot succes te leiden. Succes in deze is het vergroten en positief beïnvloeden van de klantbeleving. We kunnen grofweg drie soorten innovatie onderscheiden.

- **Quick wins** vragen om een snelle en eenvoudige implementatie, valkuil hierbij is dat ze te snel te groot worden dus de kunst ligt erin om klein te implementeren en daarna stap voor stap verder uit te rollen/op te schalen.
- Bij wat grotere **concrete oplossingen**, die uitgaan van een aantal aannames en die eerst getest zullen moeten worden, helpt het om een gestructureerde innovatiecyclus aan te bieden om dergelijke innovaties gedegen en in een passend tempo op te pakken en niet te vervallen in bureaucratische en te grootse projecten.
- **Integrale uitdagingen** zijn niet op te lossen met slechts een enkel idee, vaak gaat het hier over meerdere oplossingen bij elkaar. Deze oplossingen dienen divisieoverstijgend, cross-functioneel en cross-hiërarchisch te worden benaderd binnen dezelfde aangegeven innovatiecyclus. Hiervoor is een gestructureerde werkwijze wenselijk, die uitgaat van in verschillende fases uittesten van oplossingen binnen de geformuleerde integrale uitdaging.

Voor alle innovaties geldt dat we deze stoppen als er sprake is van een te geringe toegevoegde waarde voor de cliënt of werkgever.



GEFASEERDE AANPAK IN DE PRAKTIJK

STAP	DOEL	INHOUD WERKZAAMHEDEN	SAMENWERKING	TE LEVEREN
1. Formeren van IKR team	Samenstellen van een team op basis van expertise, rol en positie in de organisatie (cross-functioneel, cross-hiërarchisch) om veelzijdigheid in te brengen, maar ook afgestemd op de specifieke integrale klantreis.	Selecteren, uitnodigen of oproepen van UWV collega's om zich aan te melden voor een IKR team. Leidinggevend zijn vooraf geïnformeerd en weten waarom hiervoor ruimte dient te worden gemaakt	Een IKR kernteam van maximaal 6 personen die bij het gehele traject betrokken is.	Een sterk en zo optimaal mogelijke samenstelling van een IKR team
2. In kaart brengen van de IKR (integrale klantreis)	Volledig inzicht bieden in de klantreis voor een specifieke doelgroep.	Voor de verschillende klantfasen brengen we de verschillende klantactiviteiten in kaart, inclusief wat ze daarin belangrijk vinden, hoe ze dit beleven, welke momenten ze in contact komen met het UWV, met welke afdelingen, divisies en directoraten.	Kernteam werkt samen met interne en externe expertises: cliënten, werkgevers, ervaringsdeskundigen, SME's, analisten en onderzoekers (rol in 1e diamant verkenning/ definiëren)	Klantreisspoorboek vanuit de cliënt, vanuit de processen en touchpoints
3. Identificatie van pijnpunten en uitdagingen	Een overzicht en prioritering creëren van alle belangrijke, relevante en impactvolle pijnpunten en kernmomenten in de integrale klantreis.	Het bepalen van pijnpunten en uitdagingen die we als UWV willen verzachten en oplossen, ingedeeld naar type innovatie (quick-win, concrete oplossing, integrale uitdaging) inclusief een prioritering.	Het kernteam werkt samen met relevante verantwoordelijken (met mandaat) binnen de organisatie	Prioritering en selectie van op te lossen pijnpunten en uitdagingen binnen de integrale klantreis
4. Samenstellen oplostteams	Samenstellen van verschillende integrale oplostteams (cross-functioneel, cross-hiërarchisch) om tot toekomstbestendige oplossingen te komen.	Selecteren, uitnodigen of oproepen van UWV collega's om deel te nemen aan een van de oplostteams.	Kernteam werkt samen met mensen binnen en buiten de organisatie met rol in 2e diamant ontwerp/concept	Krachtige en slagvaardige oplostteams: IKR team aangevuld met expertise
5. Doorlopen van innovatiecyclus	Het ontwerpen, uittesten en oplossen van geselecteerde pijnpunten en uitdagingen.	In een gestructureerde innovatiecyclus werken de oplostteams in 3 maanden naar geteste en gevalideerde oplossingsrichtingen.	Kernteam werkt samen met mensen binnen en buiten de organisatie met rol in 2e diamant ontwerp/concept	Pilots, werkende oplossingen voor uitdagingen, en het verzachten en wegnemen van pijnpunten
6. Gerichte implementatie	Het implementeren en nazorg van succesvolle toekomstbestendige oplossingen.	In een gestructureerde implementatiecyclus implementeren implementatieteams in max. 6 maanden de oplossing(en)	Implementatieteams in samenwerking met kernteam en andere relevante expertises	Succesvolle implementatie(traject) van onze nieuwe diensten/producten

BOTTOM-UP INNOVATIE

Naast het gestructureerd aanpakken van innovatie rondom de integrale klantreizen, is er ook een pad voor innovatie initiatieven die niet per se gekoppeld zijn aan de klantreizen. Medewerkers voelen en pakken de vrijheid en ruimte om rondom allerlei andere relevante onderwerpen met waardevolle ideeën en initiatieven te komen. Naast eigenaarschap, ondernemerschap en verantwoordelijkheid bij medewerkers en hun leidinggevenden zijn ook structuur en kaders een belangrijk ingrediënt om deze initiatieven te laten slagen.

WAARDECREATIE VANUIT BOTTOM-UP INNOVATIE

- We investeren in het creëren van een omgeving, waarin medewerkers zich vrij voelen om nieuwe ideeën te delen en uit te proberen. We halen aanknopingspunten hiervoor uit het onderzoek Innovatieklimaat van Ipsos (2022) en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2022).
- Bottom-up innovatie initiatieven moeten ook direct of indirect waarde toevoegen voor cliënten en/of werkgevers.
- We zorgen voor heldere communicatie over hoe UWV bottom-up initiatieven aanpakt en stellen overzichtelijke aanpakken, tools, methodieken en professionele begeleiding ter beschikking.
- We organiseren feedback en reflectie (op initiatieven en of/op welke manier ze opgepakt worden). Dit is cruciaal om te kunnen leren (lerende organisatie).
- We zijn bereid tot het afwijken van bestaande processen en procedures als dat nodig is om nieuwe ideeën te testen en te implementeren. Denk- en gedrag patronen worden, waar nodig, losgelaten of doorbroken.
- We zijn bereid en in staat om de benodigde middelen, zoals tijd, geld, mensen en technologie, te leveren om bottom-up ideeën te kunnen ontwikkelen, uit te testen en te implementeren.
- Organisatiebreed lessen en resultaten delen is een belangrijke succesfactor, zo zorgen we dat we niet telkens het wiel opnieuw uitvinden. We ontwikkelen daarvoor een voor iedere medewerker toegankelijk platform.

BIJDRAGEN AAN EEN LEER- EN ONTWIKKELAANPAK

De komende jaren heeft UWV behoefte aan een nieuwe set aan vaardigheden en competenties om op hoog niveau te kunnen innoveren. We maken slimme coalities met HRM en academies om samen te ontdekken hoe we willen en kunnen leren en ontwikkelen. Daarmee willen we bijdragen aan het vakmanschap van mensen en toewerken naar een breed medewerkersprofiel met een plek voor innovatie.

