

# Innovatietrip GLUREN BIJ ANDERE SECTOREN

'TIJD VOOR INNOVATIE MOET WORDEN GEBORGD'



De Innovatietrip begon in het Innovatielab van de Nederlandse Spoorwegen



Deelnemers van de InnovatietripNL werden vervoerd in een tourbus

*Veel uitdagingen in de zorg zijn in andere sectoren vaak allang opgelost. Daarom organiseren ziekenhuisapotheker Christian Vader en Joris Arts, zorg-professional, bestuurder en toezichthouder, InnovatietripNL. In september organiseerde het duo de elfde trip voor zorgcollega's.*

tekst Laura van Elst  
beeld Laura van Elst

**DE DAG START OP HET HOOFDKWARTIER VAN DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN (NS).** Eén voor één druppelen de 34 deelnemers binnen. Het is een bont gezelschap uit de curatieve en langdurige zorg: een ziekenhuisbestuurder, huisarts, jurist, fysiotherapeut, toezichthouder en een handvol managers innovatie, kwaliteit en veiligheid. Ondanks de variatie is het doel van alle deelnemers hetzelfde: leren van andere sectoren om de zorg te veranderen. Hoewel bijna niemand elkaar kent, moeten Vader en Arts hun best doen om iedereen voor de officiële aftrap stil te krijgen. Na een korte vooruitblik op een vol tweedaags programma, start een onorthodoxe kennismakingsquiz. Het is duidelijk dat Vader en Arts hiervoor de krochten van de sociale mediaprofielen van de deelnemers hebben doorzocht. Gratis aangeboden dakkoffers, doucherituelen, neergezette marathontijden en bezochte concerten passeren de revue.

## Hele kluiif

Vervolgens wordt de groep in tweeën gesplitst voor een rondleiding bij de NS. Manager innovatie Silke Wesselink

begint met de strategie en uitdagingen van het bedrijf. De problemen waarmee de NS kampt, zoals financiële druk, personeelstekorten, toegenomen agressie naar personeel en reizigers en maatschappelijke opgaven, vertonen opvallend veel overlap met de uitdagingen in de zorgsector. De missie om Nederland duurzaam bereikbaar te maken voor iedereen is door de coronacrisis, waarin mensen gewend raakten thuis te werken, bovendien een stuk complexer geworden. “Daarom is innovatie cruciaal”, vertelt Wesselink. Innoveren in zo'n grote organisatie is echter een hele kluiif. Daarom zijn alle bedrijfsonderdelen er verantwoordelijk voor. Daarnaast is er een innovatiebord, waarin elke afdeling vertegenwoordigd is. Dit bord zorgt ervoor dat bedrijfsonderdelen samen leren en innoveren.

## Tekenopdracht

In het Innovatielab vertelt Rembert Sierksma, innovatie lead, dat de complexe vraagstukken waar de NS mee kampt om een andere benadering vragen. Om dat te illustreren, start hij een klein experiment. Sierksma vraagt de bezoekers in vijf seconden een huis te tekenen. Vervolgens krijgt de buurman of buurvrouw vijf seconden de tijd om de verdere aankleding te verzorgen. Het resultaat is geen verrassing:

iedereen heeft een vierkant huis met puintdak, schoorsteen en boompje getekend. “Onder tijdsdruk neemt ons brein *shortcuts* en valt het terug op wat we hebben geleerd in het verleden”, legt Sierksma uit. “Dat is prima voor bepaalde dagelijkse routines, maar dodelijk voor innovatie. Het gevaar heerst dat we zonder creativiteit op de gebruikelijke lineaire manier tot een oplossing komen. Innovatie moet *daily business* zijn. Als de tijd ervoor niet is geborgd, kunnen we het vergeten.”

## Startup canvas

Om innovaties te stimuleren, heeft de NS de afgelopen jaren een innovatiemodel ontwikkeld. Om inspiratie binnen te halen, werkt de vervoerder met interne workshops, innovatiegildes en een ideeënplatform. “Zo proberen we ontwikkeling *bottom up* te stimuleren.” Inmiddels komen er gemiddeld vijf ideeën per dag binnen. Een innovatiecoach opent met de indiener van een kansrijk idee een intake voor een innovatiecase. Daarna onderzoekt een klein team van het Innovatieplatform of het idee aansluit op de NS-strategie. Daarvoor werkt het met een *startup canvas*. “Dit canvas stelt basale vragen als: wat is het probleem en wat lost dit idee op? Zijn er mogelijke oplossingen binnen de NS of in andere industrieën? Wie steunt je en wat heb je verder nodig? Omdat de start van een idee veel onzekerheid en risico's meebrengt, werken we in deze fase met een klein team en budget. Zo voorkomen we dat er energie, geld en tijd naar projecten gaat die niet bij de doelgroep aansluit.”

## Aannames toetsen

Voor de executie van een idee start het Innovatieplatform met kleine experimenten en interviews. “Daarin testen we de meest risicovolle aannames: zit de doelgroep erop te wachten? Is het levensvatbaar en is het te realiseren?” Het plotten en testen van deze aannames leidt regelmatig tot





De rondleiding die deelnemers krijgen in het Rijksmuseum, is speciaal bedoeld voor mensen met dementie.

verrassende inzichten, aldus Sierksma. Als voorbeeld noemt hij het terugdringen van diefstal van de OV-fiets. “Tijdens de validatie bleek diefstal niet het probleem te zijn, maar verkeerde registratie.”

De aannames worden via kleine experimenten getoetst. Als voorbeeld noemt Sierksma de sensorprullenbak Verkliko. “Voor een ideale looproute vroegen schoonmakers om een prullenbaksensor.” Om te testen of de sensor accuraat genoeg was, begon het platform met een simpel experiment. “We plakten de sensor in een doos en gingen propjes gooien om te meten hoeveel centimeter ruimte er nog over was.”

### Doelgroep betrekken

Het succes van een innovatie valt of staat volgens Sierksma ook bij het betrekken van de doelgroep. Als voorbeeld noemt hij de inzet van *extended reality* bij de reparatie van R-net treinen: een kleine vloot van een andere vervoerder waarvoor de NS het onderhoud verzorgt. Om de reistijd

bij storingen te minimaliseren en ondersteuning laagdrempelig te maken introduceerde het team een bril waarmee de monteur op afstand meekijkt met een monteur ter plaatse.

Wederom startte het experiment klein: met een iPad werd onderzocht of aansturen vanuit een kamertje naast de monteur werkte. Vervolgens werd er een XR-bril aangeschaft en getest met legoblokjes. Ook dat werkte. “Het begon met een klein budget en een klein experiment totdat we de *problem solution* vonden en de onzekerheden weghaalden. Nu is de innovatie voor implementatie en opschaling overgedragen aan het bedrijfsonderdeel.”

### Win-win

Daarnaast haalt de NS kennis van buiten naar binnen, vertelt innovatiemanager Wesselink. Daarvoor heeft de vervoerder diverse partnerschappen gesloten. “Als NS dagen we de buitenwereld uit om met creatieve ideeën te komen voor vraagstukken”, vertelt Wesselink. Zo schakelde de organisatie de hulp van startups in om de

werkwijze voor vieze treinen te verbeteren. “Deze partijen bedachten geen oplossing om de huidige manier van werken te verbeteren, maar kwamen met een nanocoating die voorkomt dat de buitenkant van de trein vies wordt.” Een andere innovatie is de inspectie van stroomafnemers en pantografen. “Voorheen moesten monteurs ‘s nachts met een zaklamp langs elke trein om de slijtage te controleren”, vertelt Wesselink. Daarom hebben de NS en ProRail een paar jaar geleden camera’s langs het spoor opgehangen. “Daardoor kunnen monteurs via foto’s overdag de pantografen en stroomafnemers van langsrijdende treinen controleren.” De verandering was zowel een win-win voor het personeelstekort als voor het werkplezier. “Veel mensen verlaten de NS vanwege de nachtdienst. Door deze nieuwe werkwijze hoeven monteurs ‘s nachts niet doelloos elke trein af te gaan en kunnen ze veel efficiënter ingezet worden.” Een ander probleem voor de NS is de toegenomen agressie. Ter ondersteuning van de meldkamer, heeft de

## Een AI-model voorspelt *real life* of een situatie in agressie uitmond

vervoerder een AI-startup, die een agressieherkenningsmodel voor onder meer gevangenen ontwikkelde, ingeschakeld. “Dit AI-model voorspelt *real life* of een situatie in agressie uitmond. Wanneer een gelegenheid boven een bepaald percentage scoort, krijgt de meldkamer een melding.” Na een jaar afstemmen en een juridische toetsing, gaat de eerste proef dit najaar van start. “Als dit een succes is, kunnen we ook naar andere toepassingen kijken zoals gevaarherkenning ter ondersteuning van de machinist en bij zwartrijders die over de poortjes springen.”

### De achttiende eeuw

Na de lunch in het bedrijfsrestaurant stappen de deelnemers in de bus. Onderweg naar Amsterdam ontstaat het gesprek over de *lessons learned* bij de NS. Eenmaal in het Rijksmuseum wordt de delegatie wederom opgesplitst voor een rondleiding. Anita, een van de gidsen, geeft een tour met het thema ‘op reis zijn’. De rondleiding is speciaal opgezet voor mensen met dementie. Met een klapstoeltje onder de arm wandelt het groepje naar de achttiende eeuw. In de rustige vleugel strijken de bezoekers neer voor een vitrine met porseleinen dieren. Anita vraagt wat de bezoekers ervan vinden en of ze de beelden mee naar huis zouden nemen. Een beeldwerk van een zelfportret van een VOC-directeur in het Chinese Kanton voor zijn echtgenote in Holland brengt een gesprek over heimwee op gang.

### Bovenkant formulier

Bij een vitrine met een ceremonieel kanonnetje en geweren uit Sri Lanka stelt Anita allerlei vragen over de oorsprong van de attributen en vertelt ze over de handelsrelatie tussen Sri Lanka en Nederland. Daarbij ruiken de bezoekers aan een doosje Ceylonthee en krijgen ze een kaneelsnoepje. “Geuren, smaken en muziekfragmenten brengen allerlei herinneringen terug bij mensen met dementie”, legt Anita uit.

De laatste stop is een mysterieus bureautje van een bisschop. De deelnemers bespreken in duo’s wie de eigenaar was en waarvoor het gebruikt werd. “Deze tour is voor mensen die een functioneel leven achter de rug hebben. Door een inhoudelijk gesprek te voeren over de kunst en daar persoonlijke ervaringen aan te koppelen, zijn mensen even weg uit de wereld van dementie en ontstaat er intermenselijk contact.”

### Gast in de lead

Tegen de avond voert de bus de delegatie naar Rotterdam. In hotelketen citizenM checken de deelnemers zelf in bij een beeldscherm. Daarna worden ze in de gezellige, hippe woonkamer vol Vitra meubels en lokale kunstwerken met een hapje en drankje opgewacht door Loes Mannens, head of product, en Pim Neijenhuisen, director customer services van citizenM. Zij vertellen dat de hotelketen uit een persoonlijke frustratie is ontstaan. Rattan Chadha, oprichter van kledingmerk Mexx, raakte tijdens zijn vele reizen niet geïnspireerd door de hotels waarin hij verbleef. “Een donkere lobby, lange check-inrijen en verboden kosten.” Bovendien zag hij de traditionele hotelindustrie niet veranderen. Met de missie het hotellandschap te transformeren, richtte Chadha met Michael Levi citizenM op. Daarvoor ging het duo langs veel vijfsterrenhotels en streepde het alles af wat niet essentieel was voor de moderne reiziger. “Denk aan slippers, badjassen, een minibar, te grote kamers en het chocolaatje op het kussen”, vertelt Mannens. In plaats daarvan werden andere zaken toegevoegd die Chadha en Levi juist misten, zoals de optie om 24 uur per dag eten te kunnen bestellen, een gezellige woonkamer met open koelkast en empathisch personeel. Elke kamer heeft een iPad waarmee de gast alles in de kamer kan regelen. “Oftewel een tof hotel op een toffe plek voor een toffe prijs.” Daarnaast wil de frequente reiziger zelf graag dingen regelen.

Zeker als het voorkomt dat die moet wachten zoals bij het inchecken. “Daardoor hoeven onze *ambassadors* (medewerkers, red.) zich minder op functionele en administratieve zaken te richten en kunnen ze hun tijd en energie stoppen in het verbeteren van het verblijf van onze gasten”, vult Neijenhuisen aan. En wanneer een gast er niet uitkomt, is er direct hulp beschikbaar. Digitalisering staat volgens hem ten dienste van het menselijk contact. “Ik ben niet bang dat computers mensenwerk overnemen, maar als de dood dat mensen computerwerk verrichten.”

### Just hire nice people

In 2008 opende de eerste locatie in Schiphol haar deuren. Inmiddels heeft citizenM zo’n 34 locaties *affordable luxury* hotels in Europa, Amerika, Azië en Australië. Eén van de meest innovatieve dingen voor de tijd is volgens Neijenhuisen de achtergrond van het personeel, die *ambassadors* worden genoemd. “We hadden slechts één zin: *just hire nice people*.” Hij vertelt dat het concept in het begin kansloos werd verklaard. “De destructieve verandering werd eerst uitgelachen, maar vijftien jaar na dato zijn we de norm.” Na een intensieve dag wandelt de groep naar het restaurant om de eerste dag van de innovatietrip af te sluiten. Een innovatiecanvas, aannames valideren, digitale producten ontwikkelen die in dienst staan van de medewerkers, gasten zoveel mogelijk regie geven en anders werven. De delegatie gaat met genoeg *food for thought* naar bed. Daarna wacht wederom een bomvol programma met een bezoek aan de Groene IC van het Erasmus MC, koffiebedrijf Heilige Boontjes en HomeStudios.