

Werkblad Persona's: Wie heeft welke rol?

De tool: Het werkblad helpt om met elkaar voor een innovatietraject de mogelijke betrokkenen (persona's) in beeld te brengen en je in te leven in de betreffende persona's. Dit vermindert de kans dat je een perspectief over het hoofd ziet. Het verhoogt bovendien het draagvlak voor het innovatietraject.

Toelichting: Persona's of ijkpersonen is een term die afkomstig is uit de marketing om een gedetailleerd beeld te kunnen schetsen van (potentiële) gebruikers van een product of dienst. Hier gebruiken we persona's ruimer, namelijk om een beeld te schetsen van de typische spelers (binnen en buiten RWS) die bij een innovatietraject in de GWW-sector betrokken zijn en welke rol zij spelen. Elk persona is betrokken in een of meerdere van de onderscheiden zes fasen. In dit werkblad staat een beschrijving van deze persona's. Ingevuld kan worden hoe iemand bijdraagt in de fasen.

De sessie: 45-60 minuten, alleen of in een groep.

Vorbereiding:

- 1) Print dit werkblad groot uit en zorg als je dit werkblad met een groep invult voor genoeg pennen of stiften. Indien dit werkblad online wordt gebruikt: verzamel de input van eventuele groepsleden per vak en stel een notulist aan die hierin het overzicht bewaart.
- 2) Het kan handig zijn om van tevoren relevante informatie of data te verzamelen over (de context van) het innovatietraject.

Hoe: Om een innovatietraject succesvol te doorlopen is het belangrijk om na te gaan:

- 1) Welke typische spelers of persona's betrokken zijn;
- 2) Wat hun verantwoordelijkheid is binnen het innovatietraject precies is; en,
- 3) Welke rol zij spelen in elk van de onderscheiden zes fasen.

Lees de beschrijvingen van de persona's goed door. Bedenk vervolgens wie binnen of buiten RWS deze rol voor het innovatietraject invult en wat zijn of haar verantwoordelijkheden zijn.

Bestuurder

De Bestuurder – bij RWS typisch bestuur en de HID's in de groepsraad - is opdrachtgever en ambassadeur. Als bestuurder draag je bij door innovatie te verbinden aan de taakopdracht van de organisatie en een heldere ambitie bij die opdracht te benoemen. Als er geen bestaande producten of diensten zijn om die ambitie te behalen dan geef je opdracht om een innovatieve oplossing te ontwikkelen (fase 1). Hiermee verschaf je de uitvoerende organisatie de legitimatie om in te zetten op innovatie. De start van een innovatietraject en de opdracht daartoe wordt vaak gemarkeerd in de vorm van een (te ontwikkelen) roadmap. Zorg vervolgens dat er ruimte is om te werken aan het genereren en selecteren van een of meerdere ideeën (fase 2). Markeer tussenresultaten met een feestelijk moment en check regelmatig de voortgang van het innovatietraject. Na selectie van een idee moet de oplossing verder ontwikkeld worden. De bestuurder is dan vooral ambassadeur van de innovatie in wording (fase 3). In deze en volgende fase zal de bestuurder ook regelmatig moeten besluiten over voortzetting van de innovatie in wording in de vorm van actief (en integraal) innovatie portfoliomanagement (fase 2-6). Het bestuur speelt ook een belangrijke rol in het aanmerken van een innovatie tot standaardoplossing en daarmee de opschaling van een innovatie (fase 6). Innovatie vergt vaak veel tijd en levert risico's op. Bedenk van tevoren hoe hier mee om te gaan.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Manager

De manager is actiehouder voor het realiseren van de opgave. De manager koppelt kennis en middelen aan de opgave door het oprichten van een team (fase 1). In de eerste twee fasen moet het team de ruimte krijgen om een goed voorstel te ontwikkelen waarmee de opgave is te realiseren. Als innovatie nodig blijkt (fase 2), moet wellicht de teamsamenstelling wijzigen. Op basis van een eerste prototype en het daarbij onderbouwde maatschappelijke voordeel moet (einde van fase 3) een besluit gemaakt worden. Levert de inzet van de beoogde middelen voldoende waarde op om door te gaan met de innovatie? Als dit niet het geval is moet de manager het team vragen om opnieuw fase 2 en 3 te doorlopen. Bij de start van fase 4 heeft de manager vooral de rol om de organisatie langzaam voor te bereiden op toepassing in de praktijk (fase 5) en mede te besluiten over opschaling (fase 6). De manager stemt af met de bestuurder over de voortgang en in hoeverre naar een volgende fase kan worden overgegaan.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Innovatiecoördinator

De innovatiecoördinator krijgt een rol wanneer een opgave niet is te behalen met bestaande oplossingen (fase 2). Voor het ontwikkelen van een innovatie is het belangrijk om de behoefte te kennen en deze af te bakenen binnen het beoogde toepassingsgebied. Er moet een planning komen (roadmap/ transitiepad). Verder is het belangrijk dat gewerkt wordt aan een breed commitment voor de innovatie. Daarna kan gestart worden met een breed consortium waaraan kennisexperts en stakeholders deelnemen. Uitdaging dan is om een prototype te (laten) ontwikkelen en op basis hiervan voldoende onderbouwing te leveren voor de overgang naar de experimenteerfase (einde fase 3). Na een geslaagd demo model (fase 4) is opschaling van belang. Dit kan bijvoorbeeld via een launching customer traject (fase 5). In fase 5 neemt het innovatieteam ook de laatste onzekerheden weg, past de kaders aan en creëert daarmee vertrouwen om de innovatie tot standaardtoepassing te verheffen. Hierna kan (fase 6) een implementatie team het stokje overnemen.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Projectleider

Een projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van een productieproject binnen scope, tijd en geld. Innovatie verstoort deze doelen door de risico's die het met zich meebrengt. Als de innovatie nodig is om de projectdoelen te realiseren zal het onderdeel van de scope zijn (fase 1 t/m 5). Het projectteam moet hier dan de sturing op inrichten. De projectleider heeft daarbij extra verantwoordelijkheid voor tijdige realisatie. Het is echter verstandig om een aparte innovatiemanager aan te wijzen om de innovatie binnen het project in goede banen te leiden. Het kan ook zijn dat een innovatie nodig is om een breder organisatiedoel te behalen. In dat geval speelt het project een rol in een innovatietraject, bijvoorbeeld door te fungeren als proeftuin. Als een project een innovatie opgave krijgt is het een overweging om hier leerruimte voor in te bouwen een apart team op in te zetten. Het programma Self Supporting Rivier Stroom is een voorbeeld van een programma met leerruimte. Een project vervult dan vaak een (deel)rol in de fase 3 t/m 5.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Inkoper

De rol van een inkoper is het inbrengen van expertise rondom innovatiegerichte inkooptrajecten. Bijvoorbeeld door na te gaan of het gaat om maatwerk of een terugkerende inkoop. Een inkoper is onderdeel van een innovatieteam. Door goed na te denken over het inrichten van de aanbestedingsprocedure en/of andere vormen van inkoop wordt een bijdrage geleverd aan het doorlopen van fasen 2 t/m 6. Speciale aandacht kunnen onderwerpen zijn als intellectueel eigendom en het managen en verdelen van inkooprisico's. Innovatie vraagt om een aangepaste inkoop. Zorg dat hier ruime voor is door innovatiegerichte inkoopstrategieën te ontwikkelen. Daarnaast kunnen innovaties juridische onduidelijkheden opwerpen. In dat geval is het betrekken van juridische expertise van belang. De inkoper heeft ervaring met de inkooprisico's die ontstaan als er bijvoorbeeld met aparte leveranciers wordt gewerkt voor het innovatietraject als onderdeel van een groter project. In specifieke gevallen is het nodig om hier externe expertise voor in te winnen.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Kennishouder/expert

Een expert of kennishouder is een RWS-medewerker met expertise op het kennisveld. Hij of zij beschikt vaak over een breed netwerk en zicht op de stand der techniek. Experts vervullen in alle fasen een rol. Vaak hebben experts als eerste door dat er een probleem is en dat dit niet met bestaande oplossingen kan worden aangepakt. Ze zijn daarmee vaak agenderend naar management en bestuurders (fase 1). Vervolgens hebben experts een goed beeld van wat er wel en niet werkt en aan welke voorwaarde een innovatie moet voldoen. Experts zijn dus onmisbaar in fasen 2, 3 en 4. Experts staan vaak positief tegenover innovatie omdat het hun eigen werkveld verder brengt. Een groot aandachtspunt is dat het inbrengen van expertise tijd vraagt. Een expert heeft een vaste rol in het innovatieteam en zet het kennisnetwerk in om andere experts deel te laten nemen. .

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Asset/areaalmanager

Een asset of areaal manager is de schakel tussen een asset (een sluis, brug, stuk (water)weg etc.) of een areaal en alle belanghebbenden daarvan, zoals bijvoorbeeld gebruikers, bewoners, gemeentes of de provincie en de interne organisatie. Een asset/areaalmanager is verantwoordelijk voor het vormgeven van risico gestuurd beheer en onderhoud en draagt bij aan de civiele onderhoudsstrategie van het areaal, vastgelegd in (prestatiegerichte) instandhoudingsplannen. Asset/areaalmanagers kunnen de behoefte aan innovaties signaleren omdat ze geconfronteerd worden met problemen die ze niet met bestaande oplossingen kunnen oplossen (fase 1). Ook kunnen ze een rol spelen bij het meedenken over en selecteren van een innovatieve oplossing (fase 2 en 3) en het ter beschikking stellen van een experimenteeromgeving (fase 4) c.q. innovaties voor het eerst toepassen in de praktijk (fase 5). Ze spelen ook een rol bij het formuleren van de voorwaarden waaronder een innovatie tot een standaardoplossing kan worden gemaakt (fase 6).

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
<i>Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Welke verantwoordelijkheid?		
<i>Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.</i>	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Kennisinstelling

Kennisinstellingen beschikken over veelal unieke kennis die niet of niet voldoende in de eigen organisatie voorhanden is. Kennisinstellingen kunnen bijdragen aan fase 1-5 van het innovatietraject, maar het zwaartepunt ligt bij de eerste fasen. Denk daarbij het goed in beeld brengen van de innovatieopgave (fase 1) om zo de urgentie te helpen aantonen. Specialisten van kennisinstellingen kunnen ook alternatieve oplossingsrichtingen in beeld helpen brengen (fase 2) of bijdragen aan de ontwikkeling van een werkende oplossing (fase 3). Sommige kennisinstellingen bieden ook toegang tot experimentele opstellingen waarin in een gecontroleerde omgeving innovaties beproefd en getest kunnen worden. De mate waarin een beroep wordt gedaan op kennisinstellingen kan sterk uiteenlopen van het eenmalig inwinnen van een expertadvies tot het meedraaien in innovatieteams tot het uitvoeren van experimenten. Externe experts kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het overtuigen van spelers die sceptisch staan tegenover een voorgestelde innovatie en zo eventuele weerstanden helpen wegnemen.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Aannemer/leverancier

Een aannemer/leverancier kan in en vanaf verschillende fasen een rol hebben. Er kan gestart worden vanuit een functioneel gespecificeerde opgave en meegedaan worden aan een marktverkenning of aan marktconsultaties. Het kan ook zijn dat een aannemer/leverancier pas betrokken raakt in de laatste fase bij de opschaling van de ontwikkelde innovatie. In alle gevallen is het belangrijk om als aannemer/leverancier goed na te denken over de benodigde middelen in relatie tot kosten, opbrengsten en risicoverdeling. Is het maatwerk? Dan is eigen investering weinig lonend. Bij een vervolg of interesse bij andere afnemers kan het IP of het optreden als first mover een van waarde zijn en reden zijn om als leverancier te investeren in het innovatietraject.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	

Burger

Rijkswaterstaat en in de GWW-sector moet veelal in de praktijk geëxperimenteerd en geïnnoveerd worden. Dat betekent dat vaak al in een vroeg stadium burgers betrokken dienen te worden. Ze moeten meegenomen worden om de opgave in beeld te brengen (fase 1) en kunnen ook een rol spelen bij het in beeld brengen van oplossingsrichtingen (fase 2). Ze kunnen perspectieven inbrengen die specialisten gemakkelijk over het hoofd zien. Door ze vroegtijdig te betrekken bij technologieontwikkeling en inpassing daarvan kunnen zij meehelpen de societal readiness levels te verhogen (zie ook de SRL-tool). Om tot succesvolle toepassing in de praktijk (fase 5) en uiteindelijk grootschalige introductie (fase 6) te komen is burgerbetrokkenheid en burgerparticipatie vaak essentieel. Er is hiervoor een groot aantal werkwijzen mogelijk (zie bijvoorbeeld literatuur en praktijken rond burgerparticipatie, regelmatig rond ruimtelijke vraagstukken) inclusief werkwijzen gebaseerd op game technologie. De potentiële hindermacht van burgers is aanzienlijk, vaak omdat het bij GWW-innovatieprojecten gaat om inpassing in de schaarse ruimte, meervoudig ruimtegebruik en sprake is van een impact op de directe levenssfeer van burgers.

Wie?	Betrokken in fase...	Wat is zijn/haar rol in deze fase?
Geef aan wie binnen (of buiten) RWS deze rol vervult voor het innovatietraject.	<input type="checkbox"/> Fase 1 - Breng de opgave in beeld	
	<input type="checkbox"/> Fase 2 - Genereer oplossingsrichtingen	
	<input type="checkbox"/> Fase 3 - Ontwikkel een werkende oplossing	
Geef welke verantwoordelijkheden deze persoon binnen het innovatietraject heeft.	<input type="checkbox"/> Fase 4 - Test de oplossing in een experimentele omgeving	
	<input type="checkbox"/> Fase 5 - Pas de innovatie toe in de praktijk	
	<input type="checkbox"/> Fase 6 - Maak de innovatie standaard	