

Het aantal innovaties neemt toe en de levensduur van producten en processen wordt steeds korter. Aldus Gijs van Wulfen, schrijver, autoriteit op het gebied van innovatie en keynote speaker – in Pacmankostuum – op het laatste IIA Congres. Reden om opnieuw in gesprek te gaan en stil te staan bij de gevolgen voor de internal auditor.

“Er is een **groot** verschil tussen **uitvinden** en **innoveren**”



### Wat is innoveren?

“Innoveren is risico's nemen. Alleen wanneer neem je risico? Een organisatie innoveert alleen als niets doen een groter risico is. Toch is de neiging groot als organisatie om niets te doen, omdat bedreigingen worden onderschat of organisaties hopen dat het zo'n vaart niet zal lopen. Zeker als een verdienmodel steeds positieve resultaten oplevert. Een mens verandert ook niet graag, omdat verandering moeite kost en routines vaak moeilijk te doorbreken zijn. Hoe vaak verander je van bank of van verzekeringsmaatschappij of dichterbij huis: van kapper? Meestal innoveer je pas als iets irriteert of pijn doet. Innoveren is risicovol, omdat slechts een op drie innovaties de markt haalt en daarvan wordt slechts de helft een succes. Het is voor organisaties daarom een moeilijke afweging om geld te investeren als de kans op succes klein is. Bovendien is innoveren een chaotisch proces. Door deze chaos te organiseren en te vertalen naar eenvoudige stappen wordt de kans op succes groter. In mijn methode heb ik tien stappen benoemd hoe te innoveren. Het gaat niet zozeer om kennis vergaren, want kennis is overal en toegankelijk. Het gaat niet meer om het 'wat', het gaat om het 'hoe'. Dus niet wat is innoveren, maar hoe moet ik innoveren!

Ook in het huidige onderwijsstelsel ligt nog steeds te veel nadruk op het vergaren van kennis, terwijl het belangrijker is om de kunde van het toepassen van deze kennis te ontwikkelen. De ontwikkeling van 'applied sciences' is hiervan een goed voorbeeld.”

### Waar komt innovatie vandaan?

“Regelmatig start innovatie met een creatief idee. Organisaties zijn vaak niet goed in creativiteit omdat men juist veel heeft vastgelegd in procedures en beleid. Er wordt vervolgens een brainstormsessie georganiseerd wat vaak leidt tot goede ideeën, maar bij zo'n sessie zijn de procedures en het beleid weer van toepassing. Vandaar ook dat kleine start-ups veel beter zijn in het genereren van ideeën. Een idee is echter nog geen innovatie.

Soms komt de innovatie voort uit een klantprobleem en biedt de innovatie een oplossing. Hier is de driver dat een organisatie ook wil veranderen. Dat is heel anders dan wanneer je moet veranderen. Innovatie komt dan voort uit noodzaak. Dit is een zeer krachtige route omdat het moet, men heeft geen keuze. Denk aan de invoering van wetten als MiFID, GDPR en Wmo. De vraag is wel of dit echt innovaties zijn of dat het aanpassingen zijn van bestaande processen of producten. De laatste tijd wordt technologie aangehaald als 'rootcause' voor innovatie. Denk aan blockchain of zonne-energie. De innovatie wordt dan als het ware bij de technologie gezocht. Een mooi voorbeeld is de bankensector. De bankensector is allang over de product life cycle heen. Zij proberen door het oprichten van start-ups de levenscyclus te verlengen. Alleen voorspel ik dat deze sector over twintig á dertig jaar niet meer bestaat.

De mate van innoveren is generatiegebonden. Mijn generatie zal altijd naar een traditionele bank gaan, maar dat geldt niet voor de komende generaties. Dit geldt overigens niet alleen voor de bankensector. De gemiddelde levenscyclus van producten en diensten is verkort met een factor vier.”

### Welke soort innovatie komt het meest voor?

“De noodzaakroute komt het meeste voor. Je moet 'uitverbeterd' zijn, voordat je gaat innoveren. Als het mogelijk is om met kleine stappen te overleven, dan kiest een organisatie doorgaans deze optie. Er is echter een groot verschil tussen innoveren en verbeteren. Innoveren is 'anders' en verbeteren is 'beter'. Dus als het gaat over operational excellence dan ben je bezig met vandaag. Het accent ligt op verbeteren. Innovatie gaat over 'morgen' en wijkt echt af van hoe zaken vandaag lopen.

Een land als Japan is goed in het optimaliseren van processen met daarbij hoge kwaliteitsstandaarden (denk aan de Toyotamethode, JIT, Kaizen). De nadruk ligt op verbeteren. Verbeteren is het maken van kleine stapjes. Innoveren is springen. Cultuur speelt hierbij een grote rol. Landen als Nederland zijn goed in het bedenken van concepten maar veel minder goed in het omzetten van concepten naar de praktijk. Daar zijn we te vrijgevochten voor, het vergt discipline. Het zou mooi zijn om een Nederlands concept op een Japanse manier door te voeren. Om innovatie makkelijker te maken probeer ik innovatie te vertalen in kleine stapjes die samen een grote sprong vormen. Dat is de kern van mijn methode.”

### Aan welke eisen moet een innovatie voldoen?

“Een goede innovatie voldoet voor mij aan drie eisen:

1. het is een simpele oplossing;
2. het is voor een relevant klantprobleem;
3. het maakt gebruik van een nieuwe methode, verdienmodel of technologie.

De klant moet als het ware zitten te wachten op deze nieuwe oplossing. Daarnaast is complexiteit van de innovatie een belangrijk aandachtspunt. Voor mij staat dit voor onbruikbaar en als iets onbruikbaar is, dan is het niet relevant. Het mag best een complex product zijn maar de klant moet het ervaren als eenvoudig, probeer iets complex om te zetten in iets makkelijks. Een auto is complex maar de bediening is relatief eenvoudig. Hiermee is het voor de klant makkelijk

## Over...

Gijs van Wulfen is key note speaker en schrijver van *Het innovatiedoolhof*, managementboek van het jaar 2017.

# “Als ik naar internal auditors kijk, dan denk ik aan het langzaamste dier van de kudde”

gemaakt. Bovendien is een klant ook niet geïnteresseerd in de onderliggende technologie. Innovatie is ook makkelijk te volgen aan de hand van apps. Als een app op een telefoon geen probleem oplost en moeizaam is in de bediening, dan is het geen innovatie.”

## Uitvinden is innoveren?

“Er is voor mij een groot verschil tussen uitvinden en innoveren. Uitvinden kun je in je eentje. Je kunt iets bedenken, een Eureka-moment hebben, maar het omzetten van een idee naar de praktijk, daar moet je een soort Willie Wortel voor zijn. En ook Willie Wortel was niet erg succesvol overigens. Als je een idee hebt dan heb je anderen nodig om je idee om te zetten, en kost het veel energie om anderen van je idee te overtuigen. Bij een groot bedrijf zijn meerdere afdelingen betrokken en moet een veelvoud aan mensen overtuigd worden. Vaak aan de hand van een businesscase. Dat is heel complex en vraagt veel doorzettingsvermogen. Iets wat een stuk makkelijker gaat bij een Fintech dan bij een bank. Je ziet dan ook dat mensen die echt geloven in een idee, een organisatie verlaten en een start-up beginnen. Dit neemt niet weg dat het omzetten van een idee in een business voor een start-up ook niet eenvoudig is. Het bepalen van het moment om een innovatie te lanceren is mogelijk nog lastiger.”

## Bestaat er zoiets als de mooiste innovatie?

“Dat is een moeilijke vraag en ook heel persoonlijk. Mijn voorkeur gaat uit naar sociale innovatie, dan denk ik aan een ‘liter of light’. Dit is een goedkope en eenvoudige manier om licht te brengen in donkere hutten zonder elektriciteit, waarvoor enkel een fles, water en een beetje bleekmiddel nodig is. Het voldoet ook aan mijn criteria. Het is eenvoudig, het lost een klantprobleem op en maakt gebruik van een nieuwe techniek. En wat nog mooier is, is dat het bijna gratis is, minder dan een euro per fles.”

## Kunt u iets vertellen over uw aanpak?

“Ik heb geen tool ontwikkeld, maar een methodiek, de Voort-methodiek. Deze is verdeeld over vijftien workshops, stappen zo je wilt. Zoals gezegd gaat het mij dus niet om het ‘wat’ maar om het ‘hoe’. Hoe maak je mensen innovatief en in het verlengde daarvan, hoe maak je organisaties innovatief. Veel mensen zeggen dat ik een innovatieconsultancy had kunnen starten, maar dat past niet bij mijn filosofie. Met consultants zou je innovatie juist uitbesteden en leert een organisatie het niet zelf. Ik zie mijzelf dan ook meer als een innovatiemissionaris. Het gaat dus niet zozeer om het overdragen van kennis – het wat – maar het aanleren van kunde – het hoe.”

## Hoe raakt innovatie de internal auditor?

“Als ik naar internal auditors kijk, dan denk ik aan het langzaamste dier van de kudde. Het is ook een rol die van hen wordt verwacht, ze moeten assurance geven en doorgaans heeft die assurance betrekking op het verleden en op de huidige processen. Internal auditors zijn vooral bezig met gisteren en vandaag en nog te weinig gericht op morgen. Gisteren is voor een bedrijf minder relevant. Vandaag, denk aan procesverbetering is al relevanter en door de focus te verleggen naar morgen zal de toegevoegde waarde van een internal auditor belangrijk kunnen toenemen.

Het langzaamste dier van de kudde loopt, net als in de natuur, risico. Door ervoor te zorgen dat je je als internal auditor meer op morgen richt, kom je vanzelf meer vooruit in de kudde en loop je minder risico. En kun je je toegevoegde waarde opkrikken. Daarnaast signaleren internal auditors doorgaans problemen/issues. De internal auditor kan met deze signalen ook een aanjager van innovatie zijn. Organisaties moeten innoveren om te kunnen overleven. Het is voor de internal auditor de uitdaging om bij audits vast te stellen of er voldoende aandacht is voor innovatie, heeft men de blik voldoende op morgen. Internal auditors zijn deskundigen in het heden, maar zeker ook in het signaleren van het gat tussen het heden en de toekomst. Het begint bij jezelf innoveren. Daarbij is de belangrijkste vraag, willen jullie internal auditors, jezelf wel innoveren?” <<

