

› **CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES**
KENNISOPBOUW DJI-TNO 2020-2023 | HANS VAN VLIET,
ELDINE VERWEIJ

PROJECTGEGEVENS

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

Auteurs	Hans van Vliet, Eldine Verweij
Projecttitel	Kennisopbouwprogramma DJI / WP0 Versterken Innovatiemanagement / Innovatiestrategie
Projectnummer	060.41197/01.13.01
Rapportnummer	TNO 2022 R11495
Versie	1.0
Opleverdatum	19-10-2022
Opdrachtgever	DJI en TNO
Contactpersoon	Bernd Wondergem, Nina Timmers (DJI)
Rubricering	--

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2022 TNO

› INHOUDSOPGAVE

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

› Samenvatting	4
› Hoofdstuk 1 Doelstelling onderzoek	7
› Hoofdstuk 2 <i>Capability</i> -gericht afwegingskader	13
› Hoofdstuk 3 Toepassing afwegingskader voor casus RJJI/ForZo	25
› Hoofdstuk 4 Conclusies	42
› Referenties	49
› Bijlagen	51



› **SAMENVATTING**

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

› **CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES**

Innovatiemanagement versterken

Het kennisopbouwprogramma DJI-TNO ondersteunt DJI bij het versterken van het innovatievermogen. Als onderdeel van het programma presenteert deze rapportage de resultaten van het onderzoek naar een *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties.

Het *capability*-gericht afwegingskader is een hulpmiddel om de innovatiestrategie expliciet te maken en het portfolio aan innovatieprojecten te managen. Het biedt de mogelijkheid te toetsen in hoeverre nieuwe innovatie-ideeën of reeds lopende innovatietrajecten bijdragen aan de doelstellingen en ambities van DJI.



› CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

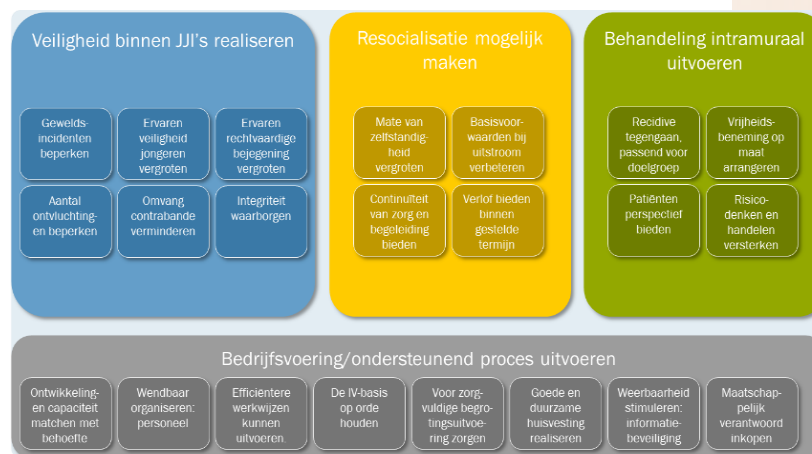
Afwegingskader praktisch toepassen

Het afwegingskader is praktisch toepasbaar via:

- › de *capability map*, die aangeeft aan welke *capabilities* een (potentiële) innovatie bijdraagt;
- › een tool voor de afweging van de kosten en baten van (potentiële) innovaties.

Ook buiten RJJI/ForZo toe te passen

Het afwegingskader is ontwikkeld met Rijks Justitiële Jeugdinrichtingen/Forensische Zorg (RJJI/ForZo) als casus en is aan te passen naar een ander onderdeel van DJI of DJI als geheel.



Capability map van RJJI/ForZo.

Baten		Kosten (€)																				Wanneer beschikbaar
		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar
Veiligheid binnen J11a		Proef-fase (proef-fase)										Product-fase (product-fase)										Wanneer beschikbaar</

Testversie van capability-gerichte kosten-baten afwegingstool voor innovaties.

› **1. DOELSTELLING ONDERZOEK**

INNOVATIEMANAGEMENT VERSTERKEN

1 › **INNOVATIEMANAGEMENT VERSTERKEN** **RICHTING GEVEN AAN HET INNOVEREN**

Innovatie houdt DJI midden in de samenleving en helpt om de doelen en focuslijnen te bereiken.

Om het innovatieve vermogen te vergroten is een professionele aanpak van het innoveren met een gestructureerde kennisbasis onontbeerlijk.

Gewenst is de innovatiestrategie expliciet te maken, zodat deze richting geeft aan het innoveren en iedereen die binnen de organisatie aan innovatie werkt ook de lange termijn in het vizier houdt. Het is gewenst daarbij tevens de kosten en baten van een innovatie beter af te wegen.



PRIORITEIT VERSTERKEN INNOVATIEFUNCTIE

EXPLICITEREN VAN DE INNOVATIESTRATEGIE



Door Team Innovatie van DJI geïdentificeerde punten voor versterking van het innovatievermogen.

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER OM INNOVATIEMANAGEMENT TE VERSTERKEN

Deze rapportage geeft de resultaten van het onderzoek naar een *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties.

Dit als hulpmiddel om de innovatiestrategie expliciet te maken en daarmee de gemeenschappelijke hogere doelstelling en richting te behouden met samenhang tussen de organisatie- en de innovatiestrategie.

Het *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties is bedoeld om een brug te slaan tussen de strategie (*top-down*) en de praktijk (*bottom-up*). Daarbij is aandacht voor hoe de *capability*-gericht afwegingskader vanuit de innovatiestrategie kan bijdragen aan het managen van het portfolio aan innovatietrajecten.

In het *capability*-gericht afwegingskader is de *capability*-gerichte aanpak gecombineerd met een afweging van voor DJI relevante componenten voor kosten- en baten van innovaties.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande inzichten vanuit 'GeKI'-programma's van TNO (met name voor politie en KMar).

1 CASUS RJJI/FORZO

OM HET NIEUWE INSTRUMENT TE TESTEN

Als casus voor de uitwerking van het *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties is door DJI gekozen voor een focus bij het DJI-onderdeel Rijks Justitiële Jeugdinrichtingen/Forensische Zorg (RJJI/ForZo). Het door DJI gekozen uitgangspunt hierbij is dat de voor RJJI/ForZo geïdentificeerde *capabilities* eenvoudig te vertalen zijn naar *capabilities* die ook goed toepasbaar zijn voor andere onderdelen van DJI.

De missie van de RJJI is om jeugdigen in te sluiten, te begrenzen en hen tegelijkertijd te motiveren en toe te rusten om zich zo goed mogelijk te kunnen blijven ontwikkelen. Daarbij wordt rekening gehouden met hun ontwikkelingsleeftijd enerzijds en de oorzaak en aard van het delict gedrag anderzijds. Het uiteindelijke doel is recidive (zoveel mogelijk) te voorkomen en een volwaardige deelname aan de samenleving mogelijk te maken.*

De RJJI volgt de sectorale missie en visie en biedt in de inrichting een forensisch orthopedagogisch leefklimaat waar, binnen de grenzen van geslotenheid, de mogelijkheid wordt geboden tot optimale groei en ontwikkeling van jeugdigen.*



1 CASUS RJJI/FORZO

OM HET NIEUWE INSTRUMENT TE TESTEN

Binnen RJJI/ForZo lopen verschillende innovatietrajecten. In het onderzoek is aan de hand van een casus getoetst of een *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties hulpmiddel bijdraagt aan het richten van innovatie. Zodanig dat innovaties bijdragen aan de doelstellingen en ambities van RJJI/ForZo.

Voor het ontwikkelen van het *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties zijn batenposten geïnterpreteerd op basis van performance indicatoren in strategische documenten van RJJI/ForZo en DJI en gesprekken met vertegenwoordigers van DJI. Daarnaast zijn eveneens de kostenposten geïdentificeerd.

De ontwikkelde *capability map*, die aangeeft aan welke *capabilities* van RJJI/ForZo een (potentiële) innovatie bijdraagt, en de ontwikkelde tool voor de afweging van de kosten en baten van (potentiële) innovaties zijn getoetst aan de hand van een onderdeel van de RJJI/ForZo casus 'Educatief programma op de kamer'.

› 2. CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

2.1 CAPABILITY GERICHT INNOVEREN

Het eerste onderdeel van het onderzochte *capability*-gericht afwegingskader is de aanpak voor *capability*-gericht innoveren.

Een *capability* is het vermogen van een organisatie om een taak of functie adequaat uit te voeren. *Capabilities* als ‘gemeenschappelijke taal’ bieden een middel om zowel *top-down* als *bottom-up* innovatie-initiatieven te toetsen op hun bijdrage aan de doelstellingen en ambities van DJI en is daarmee een middel om het innovatieproject portfolio te managen.

Capability-gericht innoveren is te gebruiken als middel voor het expliciteren van de innovatiestrategie en het managen van het innovatieprojectportfolio.

CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN MIDDEL BIJ EXPLICITEREN INNOVATIESTRATEGIE

Om meer richting te geven aan nieuwe innovaties en hierbij beter de relatie te leggen naar de strategische doelstellingen van DJI is het een optie toe te werken naar een innovatiestrategie die gericht is op het versterken van *capabilities* (vermogens). ‘Capability-gericht innoveren’ is daarmee een mogelijkheid om het innovatievermogen te versterken.

Bijvoorbeeld: het kunnen zorgen voor de veiligheid in een PI.

Taken en
verantwoordelijkheden



Capabilities

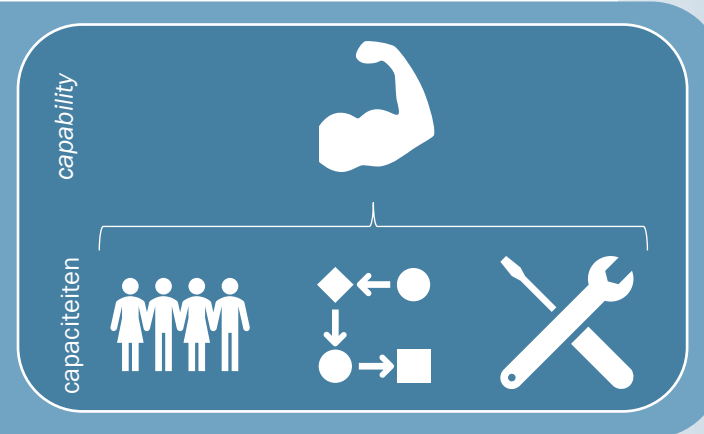


Mensen, processen en
middelen

Een *capability* is het **vermogen** van een organisatie om in en gedurende een bepaalde periode met de haar **beschikbare personele en/of materiële middelen** de betreffende **taak** of **functie** adequaat uit te voeren.

Een *capability* wordt mogelijk gemaakt door te beschikken over **capaciteiten**:

- mensen;
- processen;
- middelen.



2 VOORBEELD

CAPABILITIES VICTORIA POLICE



Om gevoel te krijgen in wat *capabilities* zijn, volgt hieronder een voorbeeld van de Victoria Police uit Australië. Als politiekorps heeft de Victoria Police een rol in het dienen van de gemeenschap en het handhaven van de wet. Vanuit die rol en de bijbehorende taken en bevoegdheden volgen de *capabilities* die nodig zijn om de taken van de organisatie uit te voeren.

De Victoria Police heeft bijvoorbeeld de volgende *capabilities* gedefinieerd:

- › *Kern-capabilities*: preventie, reactie, incidentmanagement, interactie met slachtoffers, management van overtredingen en overtredders, rechtsprocedures, veiligheid en bescherming en regelgevende diensten;
- › *Ondersteunende capabilities*: mensenbeheer, communicatie, inlichtingen, innovatie, vastgoedbeheer, partnerschapsbeheer, forensische wetenschap, bestuur en zekerheid, informatiebeheer, bronnenbeheer.

VOORBEELD: CAPABILITIES VICTORIA POLICE



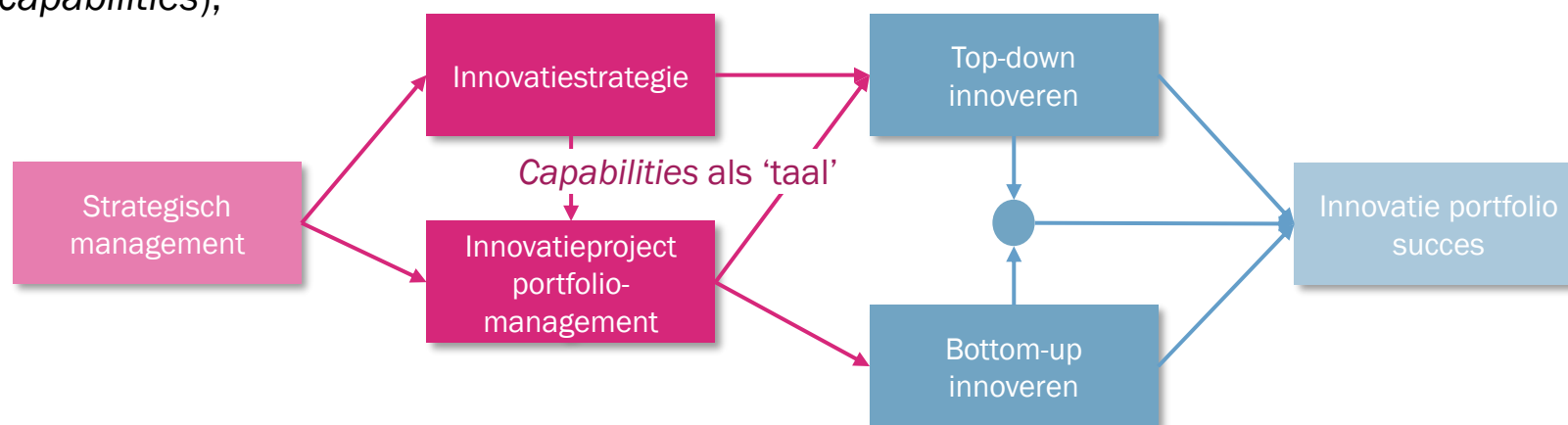
2 CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN

CAPABILITIES ALS 'TAAL'

Capabilities zijn dus de benodigde vermogens van de organisatie om op een specifieke manier de betreffende taak of functie adequaat uit te voeren.

Het gebruik van *capabilities* als gemeenschappelijke taal biedt de mogelijkheid om de innovatiestrategie en het managen van het innovatieportfolio de juiste richting te geven.

Capabilities als taal verbinden *top-down* innoveren en *bottom-up* innoveren. Door in termen van *capabilities* te spreken is het mogelijk om aan de ene kant vanuit de strategie en ambities van de organisatie de benodigde en gewenste vermogens van de organisatie te definiëren, en aan de andere kant initiatieven voor innovaties te toetsen aan hun bijdrage aan die vermogens (*capabilities*),

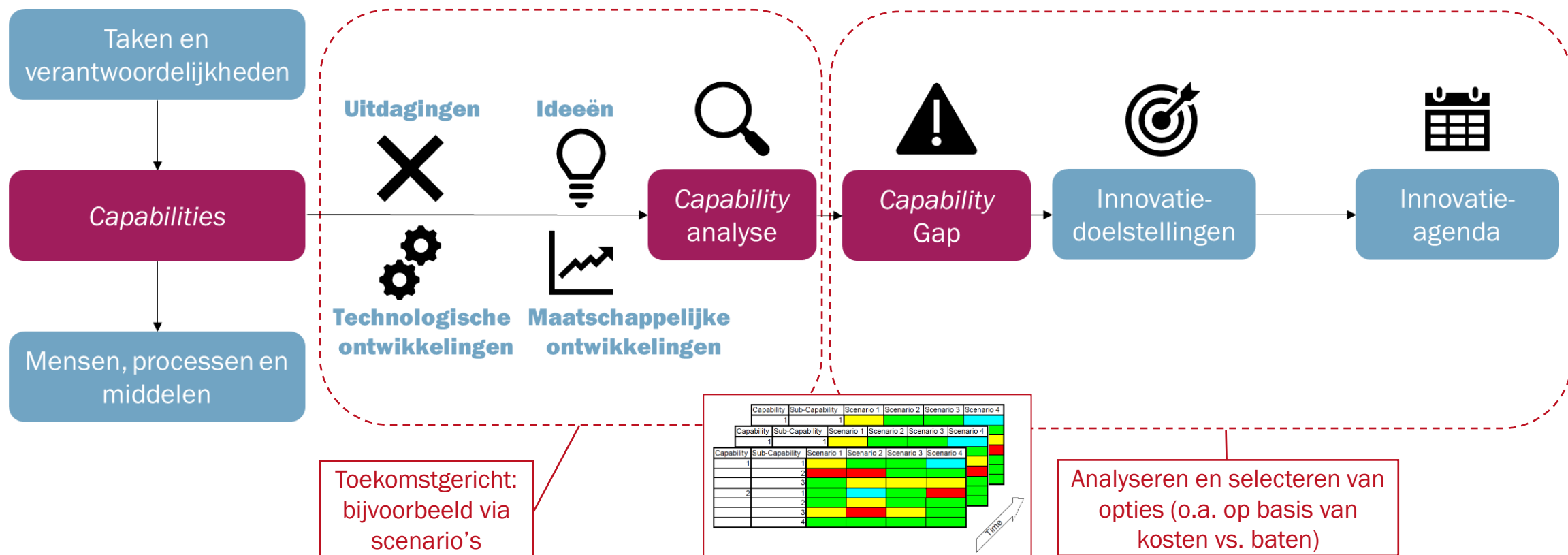


CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN VIA CAPABILITIES NAAR INNOVATIEAGENDA

Uitgaande van de taken en verantwoordelijkheden, en verandering daarin, kan worden bepaald over welke *capabilities* de organisatie moet beschikken om die taken en verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren. Op die manier kan in een aantal stappen van taken en verantwoordelijkheden via *capabilities* tot innovatiedoelstellingen en een innovatieagenda worden gekomen. Door het gebruik van *capabilities* als taal is een directe koppeling mogelijk met de organisatiestrategie en -doelstellingen.

Bijlage A beschrijft een in dit onderzoek (en in gerelateerde GeKI-programma's) ontwikkelde aanpak voor *capability*-gericht innoveren. Daarbij wordt uitgegaan van (toekomstige) operationele scenario's om te bepalen over welke *capabilities* de organisatie (op termijn) moet beschikken om te bepalen op welke gebieden innovaties gewenst zijn.

CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN VIA CAPABILITIES NAAR INNOVATIEAGENDA



2.2 AFWEGING KOSTEN EN BATEN

Het tweede onderdeel van het onderzochte *capability*-gericht afwegingskader betreft de voor DJI relevante componenten voor de kosten en baten van innovaties.

Dit onderdeel is ontwikkeld via een documentenscan van openbare bronnen en strategische DJI-documenten en testsessies met Team Innovatie van DJI.

Bekeken is hoe de kosten en baten van innovaties voor de DJI-organisatie zijn uit te drukken. Het resulterende afwegingskader voor kosten en baten moet richting geven aan het innovatieprojectportfolio en helpen bij het uitleggen en adopteren van de innovatiestrategie binnen de organisatie.

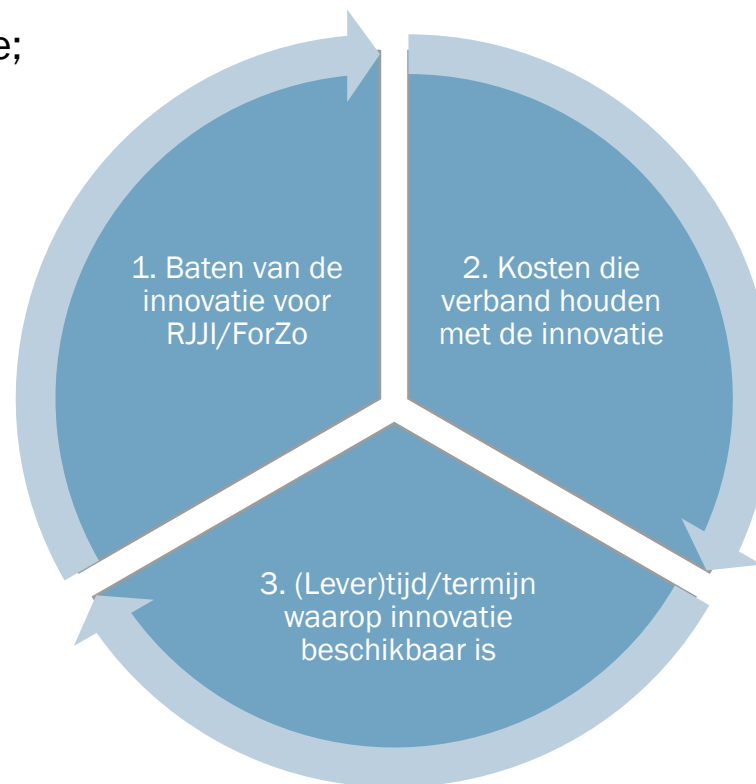
Als casus voor het *capability*-gericht afwegingskader is uitgegaan van RJI/ForZo.



AFWEGINGSKADER KOSTEN-BATEN AFWEGINGSASPECTEN

Het afwegingskader voor kosten en baten van innovaties bestaat uit drie onderdelen:

- › De baten van de innovatie voor de organisatie, in dit geval RJI/ForZo;
- › De kosten die verband houden met de innovatie;
- › De (lever)tijd/termijn waarop de innovatie beschikbaar is.



AFWEGINGSKADER KOSTEN-BATEN MANAGEN INNOVATIEPROJECT PORTFOLIO

Het afwegingskader bevat de voor DJI relevante componenten voor kosten en baten van innovaties en is een instrument dat richting geeft aan het innovatieportfolio en helpt bij het uitleggen en adopteren van de innovatiestrategie binnen de organisatie.

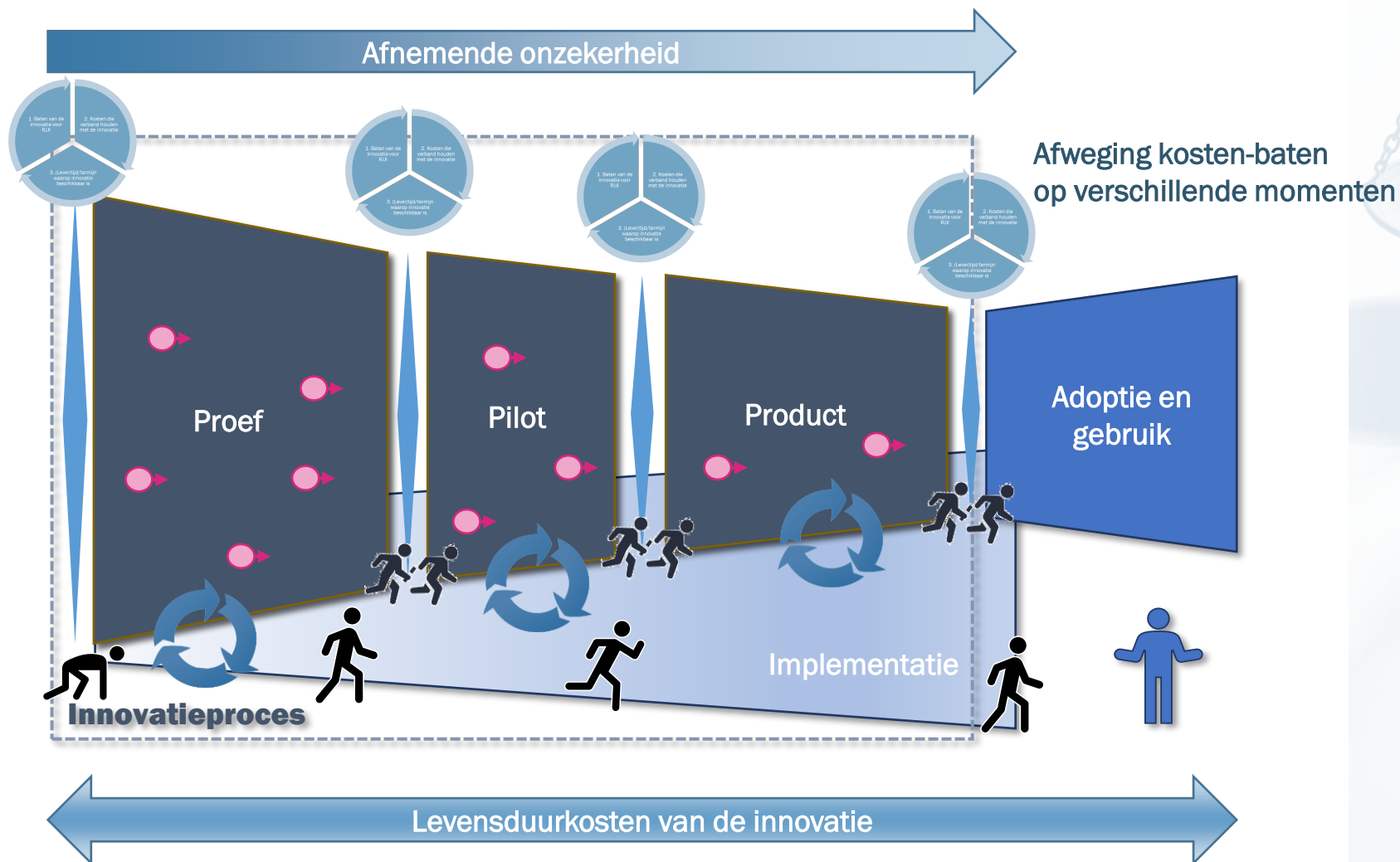
Op verschillende beslispunten in het innovatieproces kunnen met het afwegingskader kosten en baten in kaart worden gebracht. Hierbij worden de (kwalitatieve) kosten en baten over de gehele levensduur van de innovatie ingeschat. Hoe verder dit in het innovatieproces gebeurt, hoe nauwkeuriger en zekerder de kosten en baten zijn te bepalen. (Zie figuur op de volgende bladzijde.)

Het afwegingskader moet idealiter diverse vormen van innovatie kunnen afwegen: technologische innovaties, organisatorische innovaties, sociale innovaties en innovaties in fysieke producten en dienstontwikkeling.



HET INNOVATIEPROCES

AFWEGING MET AFNEMENDE ONZEKERHEID



› 3. TOEPASSING AFWEGINGSKADER VOOR CASUS RJJI/FORZO

RJJI/FORZO ALS CASUS

3.1 CAPABILITIES RJJI/FORZO

Al startpunt voor het definiëren van *capabilities* zijn in dit onderzoeksproject de potentiële batenposten van innovaties genomen (zie bijlage B). Deze zijn op hun beurt onder andere gebaseerd op reeds door DJI gehanteerde prestatie-indicatoren.

De geïnterviewde batenposten zijn vertaald naar *capabilities* en in een *capability map* opgenomen.

Daarbij is RJJI/ForZo door DJI als casus geselecteerd. De aanpak is in een werksessie met Team Innovatie van DJI aan de hand van een RJJI-casus getoetst.

CAPABILITIES GEBASEERD OP DE BATEN-POSTEN

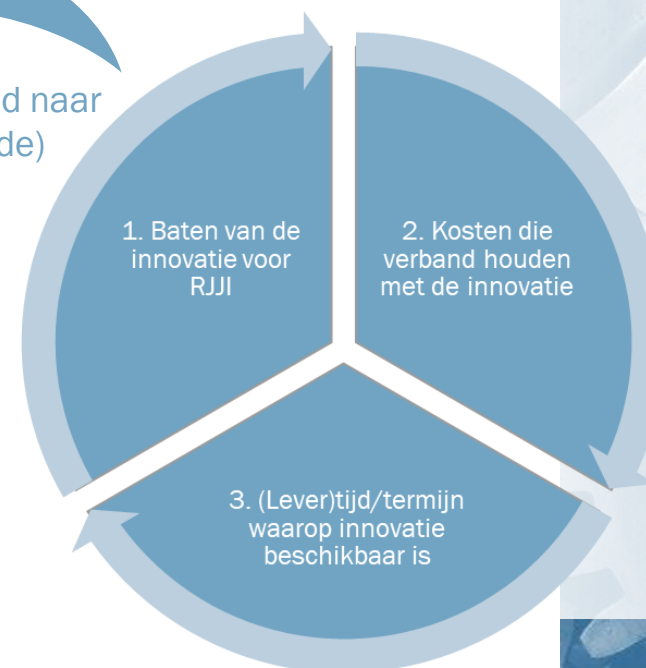
Op basis van de baten-posten is voor RJJI/ForZo een eerste lijst van *capabilities* opgesteld en aangescherpt in een werksessie met DJI op 15 juni 2022. Het resultaat is vastgelegd in een *capability map*.

Een *capability* is het vermogen van een organisatie om in en gedurende een bepaalde periode met de haar beschikbare personele en/of materiële middelen de betreffende taak of functie adequaat uit te voeren.

De *capabilities* van RJJI/ForZo zijn in te delen in vier clusters:

- › Veiligheid binnen JJI's realiseren;
- › Resocialisatie mogelijk maken;
- › Behandeling intramuraal uitvoeren;
- › Bedrijfsvoering/ondersteunend proces uitvoeren.

Baten vertaald naar
(achterliggende)
capabilities



CAPABILITIES

CAPABILITY MAP VAN RJJI/FORZO

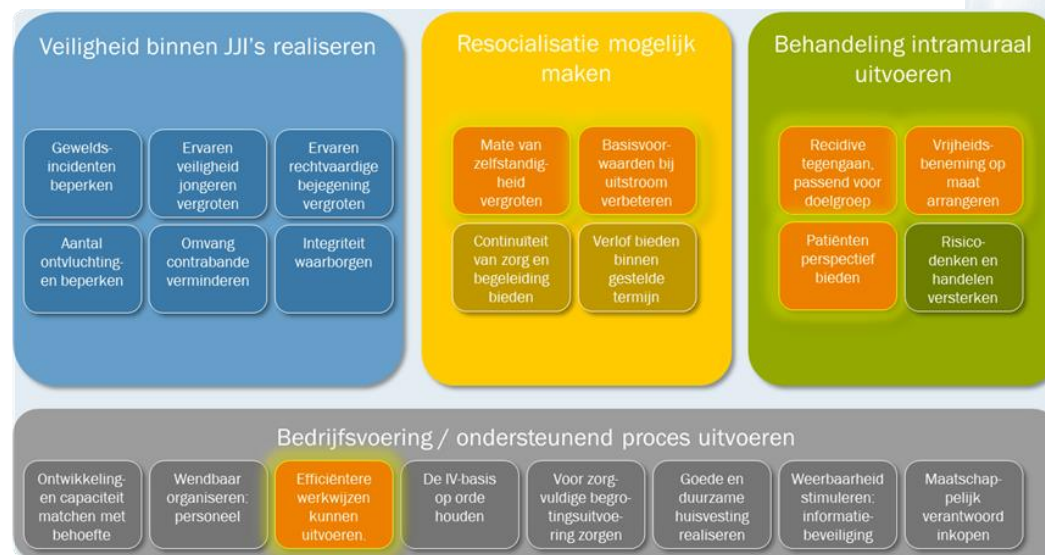


3 TOEPASSEN

CAPABILITY-GERICHTE AANPAK

De *capability map* is te gebruiken om innovatie-initiatieven eenvoudig te toetsen aan hun bijdrage aan de *capabilities*. En daarmee dus direct hun bijdrage aan de strategische doelstellingen.

Op basis van de beschrijving van een innovatie(-idee) kan op de *capability map* worden aangegeven aan welke *capabilities* de innovatie bijdraagt. Door dit voor verschillende nieuwe of lopende innovatietrajecten te herhalen ontstaat een beeld van aan welke *capabilities* innovatieprojecten uit het portfolio bijdragen en voor welke *capabilities* dat nog niet het geval is. Dat levert input om het innovatieprojectportfolio te managen.



Voorbeeld met uitgelichte capabilities waaraan een innovatie bijdraagt.

3

CASUS RJJ/FORZO

TOETSING CAPABILITY MAP

Als casus voor een eerste toetsing van het *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties is het innovatie-idee ‘Educatief programma op de kamer’, spoor: ‘Toegang tot online informatie’ van RJJ/ForZo geselecteerd.

Met deze casus als voorbeeld is in een korte sessie met Team Innovatie van DJI de *capability* map getoetst.

Casus RJJ/ForZo - ‘Educatief programma op de kamer’, het spoor ‘Toegang tot online informatie’*

Voor jongeren in detentie is het belangrijk om toegang te hebben tot informatie online. Niet alleen om huiswerk te maken en educatieve websites te kunnen bezoeken, maar ook om zich beter voor te kunnen bereiden op hun terugkeer naar de maatschappij.

Het idee is een educatief programma op de kamer, dat een zinvolle invulling biedt van een eventueel langer verblijf op kamer vanwege tekorten. Buiten de wens om dit mogelijk te maken als aanvulling op het reguliere programma.

Momenteel wordt gebruik gemaakt van Mediawise via de “internet werkplek justitiabele” (IWJ). Deze oplossing werkt niet om een aantal redenen. Mediawise levert een beveiligde online omgeving waar jongeren toegang kunnen krijgen tot onder andere educatieve programma’s, informatie, ontspanning, nieuws, voorlichting en muziek en film.

Mediawise houdt wekelijks “whitelists” bij in samenwerking met de inrichting.

Het idee is om Chromebooks met Mediawise te introduceren. Hiervoor een pilot op te zetten en gelijktijdig een marktverkenning/consultatie te doen om helder inzicht te verkrijgen in de gebruikersbehoeftes (van jongeren en medewerkers) en de producten en diensten die hierin kunnen voorzien.

Bron: DJI

*) Dit is een van de drie sporen naast: ‘Ontwerpsessies met jongeren’ en ‘Proefboxen’ in de Hunnerberg, Den Hey-Acker en Horsterveen.

3 CASUS RJJI/FORZO

TOETSING CAPABILITY MAP

In een eerste sessie met het Team Innovatie van DJI (op 28 juni 2022) zijn de inhoud en werking van de *capability map* getoetst aan de hand van het innovatie-idee 'Educatief programma op de kamer', spoor 'Toegang tot online informatie'.

Geconcludeerd is dat:

- › Het overzicht met de *capabilities* geen omissies liet zien. Bij het benoemen van de *capabilities* waaraan het innovatie idee bijdraagt, werd niet gevoeld dat er *capabilities* zouden ontbreken.
- › Men vrij eenvoudig, snel en op een logische wijze kon inschatten aan welke *capabilities* het innovatie-idee een bijdrage levert.

Hiermee lijkt *capability*-gericht innoveren, met de *capability map* als hulpmiddel, een veelbelovende aanpak om na te denken over de bijdrage die een innovatie kan leveren aan het realiseren van de strategische doelstellingen van DJI.

3.2 KOSTEN-BATEN RJJI/FORZO

De kosten-baten afweging inventariseert de kosten- en batenposten van innovaties en gaat een stap verder dan de *capability map* analyse uit de vorige paragraaf.

Als casus is voor RJJI/ForZo een afwegingskader ontwikkeld, met de voor RJJI/ForZo relevante componenten voor kosten- en baten van innovaties.

Hiervoor zijn performance indicatoren gezocht in strategische documenten en zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van DJI.

Het afwegingskader is in een werksessie met Team Innovatie van DJI aan de hand van een RJJI-casus getoetst.



BATEN VAN DE INNOVATIE VOOR RJJI/FORZO MAATSCHAPPELIJK DOEL EN DOELGROEPEN

Innovaties dragen bij aan de missie, strategie en doelen van DJI, in deze casus specifiek RJJI/ForZo.

Vanuit RJJI/ForZo zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden voor wie een innovatie meerwaarde oplevert, namelijk:

- › **het eigen personeel:** prettig, veilig en efficiënt werken;
- › **de jongeren:** veiligheid, resocialisatie en re-integratie;
- › **de maatschappij:** maatschappelijke veiligheid.

Het is dus gewenst dat innovaties een bijdrage leveren aan effect in het primaire proces: veiligheid binnen JJI's en resocialisatie. Daarnaast kunnen innovaties impact hebben op de bedrijfsvoering in het ondersteunend proces.



De Dienst Justitiële Inrichtingen levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen en door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen.

Focuslijnen

- Justitiabelen zijn van de maatschappij
- Emancipatie van de uitvoeringsorganisatie
- DJI is een mensenorganisatie

Kernwaarden

- Veiligheid, Zorg, Re-integratie

3 BATEN VAN INNOVATIES VOOR RJJI/FORZO IMPACTCLUSTERS

De vraag die bij de batenanalyse beantwoord moet worden is: op welke aspecten heeft een innovatie (potentieel) impact?

Vanuit documenten van DJI met performance indicatoren en gesprekken met vertegenwoordigers van DJI zijn de volgende clusters van batenposten geïdentificeerd:

- › Impact op primair proces:
 - › Veiligheid binnen JJI's;
 - › Behandeling intramuraal;
 - › Resocialisatie;
- › Impact op bedrijfsvoering/ondersteunend proces.

Voor elk van deze clusters is een lijst opgesteld van batenposten. Deze zijn opgenomen in bijlage B.



KOSTEN VAN INNOVATIES VOOR RJJI/FORZO

KOSTENPOSTEN

Evenals voor de batenposten is gedaan, zijn voor RJJI/ForZo ook de kostenposten via gesprekken met vertegenwoordigers van DJI geïdentificeerd. Zie het overzicht hieronder:



PROEF

Onderzoeken, ontwerpen, uitvoeren en evalueren proef

Materiele kosten:

- Prototypes aanschaffen;
- Externe leveranciers/kennis.

Personele kosten:

- Communicatie / draagvlak creëren;
- Interne begeleiding;
- Projectmanagement.



PILOT

Inrichten, uitvoeren, monitoren en evalueren pilot

Materiele kosten:

- Pilotproduct(en) aanschaffen;
- Externe leveranciers/kennis;
- Privacy impact assessment.

Personele kosten:

- Communicatie / draagvlak creëren;
- Interne begeleiding;
- Projectmanagement.



PRODUCT

Implementatie en uitvoeren productfase

Implementatie

Materiele kosten:

- Initiële aanschaf;
- Aanpassen van ICT;
- Aanpassen van infrastructuur;
- Installatie en testen.

Personele kosten:

- Communicatie/draagvlak creëren;
- Interne begeleiding;
- Projectmanagement;
- Aanpassen van ICT;
- Aanpassen van infrastructuur;
- Installatie en testen;
- Initiële opleidingen.

Periodiek terugkerende kosten

Materiele kosten:

- ICT-licenties;
- Facilitair/onderhoud en reparatie;
- Externe leveranciers;
- Afschrijving.

Personele kosten:

- Functioneel beheer;
- Monitoring (m.b.t. bijvoorbeeld updates).

3

(LEVER)TIJD

TERMIJN WAAROP DE INNOVATIE BESCHIKBAAR IS

Voor de (lever)tijd/termijn waarop de innovatie beschikbaar is kan een inschatting worden gemaakt wanneer dat het geval is door bijvoorbeeld de termijn aan te geven als een van onderstaande opties:

- › 0 - 1 jaar;
- › 1 - 5 jaar;
- › groter dan 5 jaar.

Net als voor de kosten en baten is de inschatting voor de (lever)tijd aan het begin van iedere fase in te schatten en te evalueren, waarmee met de loop van de tijd een nauwkeurigere inschatting kan worden gemaakt.



3 TOEPASSEN

KOSTEN-BATEN ANALYSE INNOVATIES

De kosten-baten analyse bestaat uit vier stappen:

1. Beschrijven van de innovatie;
2. Inventariseren van alle relevante kosten- en batenposten;
3. Operationaliseren van kosten en baten;
4. Analyseren van de resultaten.

Door voor iedere potentiële innovatie deze stappen te doorlopen kunnen (ideeën voor) innovaties op hun merites worden beoordeeld. Daarmee is richting te geven aan het innovatieportfolio. Dit helpt bij het uitleggen en adopteren van de innovatiestrategie binnen de organisatie.



3 TOEPASSEN

KOSTEN-BATEN ANALYSE INNOVATIES

1. Beschrijf de innovatie

Het startpunt van een kosten-baten analyse is het vaststellen van de innovatie die we willen onderzoeken. Tevens moeten we het nul-alternatief definiëren waartegen we de kosten-baten afweging willen maken. Het nul-alternatief bestaat uit het scenario waarbij geen innovatie doorgevoerd wordt, meestal is dat de huidige situatie/werkwijze.

- Hier betreft het de innovatie "educatie programma op de kamer": wat houdt het in in termen van: wie, wat, waar, wanneer, hoeveel?
- Wees zo concreet mogelijk.

2. Inventariseer alle kosten- en batenposten

Deze stap betreft het in kaart brengen van alle relevante kosten- en batenposten.

- Kijk naar het afwegingskader en bepaal welke kosten- en batenposten relevant zijn in het kader van de innovatie die wordt beschouwd.
- Het afwegingskader dient als checklist.

3. Operationaliseer kosten en baten

Deze stap operationaliseert de kosten en baten.

- Schat voor iedere batenpost in hoe groot de bijdrage van de innovatie hieraan is.
- Bijvoorbeeld met een driepunts-schaal: klein, middelgroot, groot.
- Licht toe: hoe zouden de baten kunnen worden bepaald/geparametriseerd?
- Schat voor iedere geïdentificeerde kostenpost in, in hoeverre de innovatie kosten met zich mee zal brengen.
- Licht toe: hoe zouden de kosten kunnen worden bepaald/geparametriseerd?

4. Analyseer de resultaten

De uitvoering van de voorgaande stappen dient als kwalitatieve ondersteuning voor beslissing over innovatie-projecten:

- Op welke terreinen liggen de baten van de innovatie en hoe sterk zijn deze baten?
- Waar liggen de kosten die met de introductie en het gebruik van innovatie gepaard gaan?
- In welke mate wegen de baten op tegen de kosten en is het dus een goed idee om de innovatie verder te onderzoeken/te implementeren?

TOETSING OPERATIONALISERING CAPABILITIES

Aan de hand van het innovatie-idee ‘Educatief programma op de kamer’, spoor: ‘Toegang tot online informatie’ van RJJ/ForZo als casus is met Team Innovatie van DJI gekeken naar operationalisering van de bijdrage aan *capabilities*. Daarbij is gebruik gemaakt van de testversie van een tool voor afweging van de kosten en baten van innovaties.

Casus RJJ/ForZo - ‘Educatief programma op de kamer’, het spoor ‘Toegang tot online informatie’*

Voor jongeren in detentie is het belangrijk om toegang te hebben tot informatie online. Niet alleen om huiswerk te maken en educatieve websites te kunnen bezoeken, maar ook om zich beter voor te kunnen bereiden op hun terugkeer naar de maatschappij.

Het idee is een educatief programma op de kamer, dat een zinvolle invulling biedt van een eventueel langer verblijf op kamer vanwege tekorten. Buiten de wens om dit mogelijk te maken als aanvulling op het reguliere programma.

Momenteel wordt gebruik gemaakt van Mediawise via de “internet werkplek justitiabele” (IWJ). Deze oplossing werkt niet om een aantal redenen. Mediawise levert een beveiligde online omgeving waar jongeren toegang kunnen krijgen tot onder andere educatieve programma’s, informatie, ontspanning, nieuws, voorlichting en muziek en film.

Mediawise houdt wekelijks “whitelists” bij in samenwerking met de inrichting.

Het idee is om Chromebooks met Mediawise te introduceren. Hiervoor een pilot op te zetten en gelijktijdig een marktverkenning/consultatie te doen om helder inzicht te verkrijgen in de gebruikersbehoeftes (van jongeren en medewerkers) en de producten en diensten die hierin kunnen voorzien.

Bron: DJI

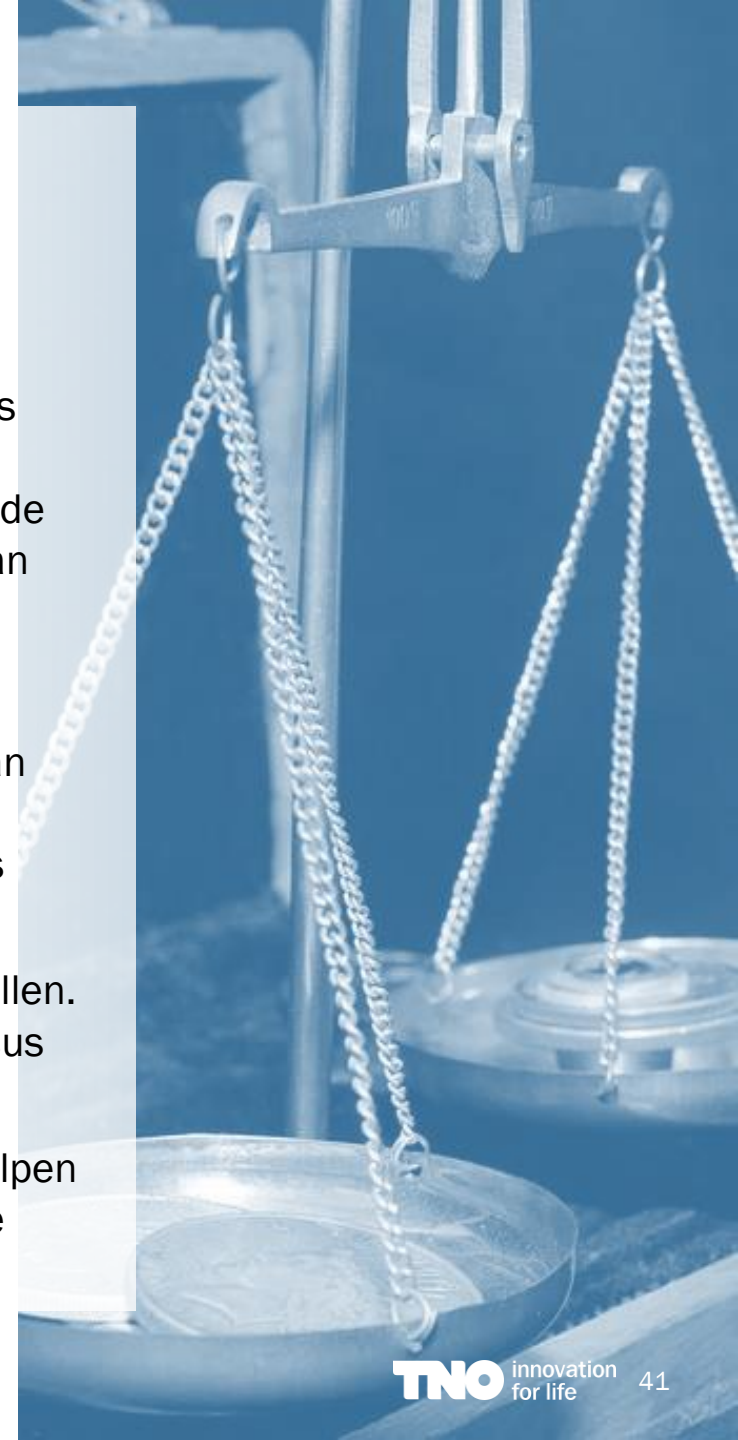
*) Dit is een van de drie sporen naast: ‘Ontwerpsessies met jongeren’ en ‘Proefboxen’ in de Hunnerberg, Den Hey-Acker en Horsterveen.

TOETSING OPERATIONALISERING CAPABILITIES

In een tweede sessie met het Team Innovatie van DJI (op 20 september 2022) is – eveneens aan de hand van de casus ‘Educatief programma op de kamer’, spoor ‘Toegang tot online informatie’ – gekeken naar de operationalisering van de bijdrage van het innovatie-idee aan de *capabilities*, gekoppeld aan de batenposten. Hierbij is gebruik gemaakt van een testversie van een tool voor afweging van de kosten en baten van innovaties.

Geconcludeerd is dat:

- › De testversie van de tool met kosten en baten helder en bruikbaar is voor het verkrijgen van overzicht in de batenposten waaraan een innovatie bijdraagt en de kostenposten bij een innovatie. De afweging van kosten en baten te gebruiken is als een checklist of aan alles is gedacht.
- › Het voor het voorbeeld lastig was om een inschatting van de kosten en baten nu al in te vullen. De schaal en inschatting zijn soms lastig. Dat zou in een later stadium van de innovatiecasus mogelijk beter kunnen.
- › Dat de koppeling van de batenposten aan de indicatoren (KPI's) van de organisatie kan helpen bij het motiveren van de businesscase van een innovatie om intern de handen op elkaar te krijgen.



› 4. CONCLUSIES

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER VOOR INNOVATIES

CONCLUSIES

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER

Capability-gericht afwegingskader voor innovaties als hulpmiddel

Deze rapportage geeft de resultaten van het onderzoek naar een *capability-gericht afwegingskader voor innovaties*. Een *capability* is het vermogen van een organisatie om een taak of functie adequaat uit te voeren.

Het *capability-gericht afwegingskader* is een *hulpmiddel om de innovatiestrategie expliciet te maken en het portfolio aan innovatieprojecten te managen*. Het biedt de mogelijkheid te toetsen in hoeverre nieuwe innovatie-ideeën of reeds lopende innovatietrajecten bijdragen aan de doelstellingen en ambities van DJI.

Het afwegingskader is *praktisch toepasbaar* via de *capability map*, die aangeeft aan welke *capabilities* een (potentiële) innovatie bijdraagt en een tool voor de afweging van de kosten en baten van (potentiële) innovaties.

Het afwegingskader is ontwikkeld met *RJI/ForZo als casus* en is aan te passen naar een ander onderdeel van DJI of DJI als geheel.

4 CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER INNOVATIESTRATEGIE EXPLICIET MAKEN

Organisatiestrategie

- Missie van de organisatie
- Visie
- Strategie

Innovatiestrategie

- Innovatie-ambities en -doelen
- Richten uitvoering van de innovatiefunctie

Kennis- en innovatieagenda

- Gebieden voor onderzoek en ontwikkeling op basis van de capaciteiten die de organisatie wil ontwikkelen en versterken

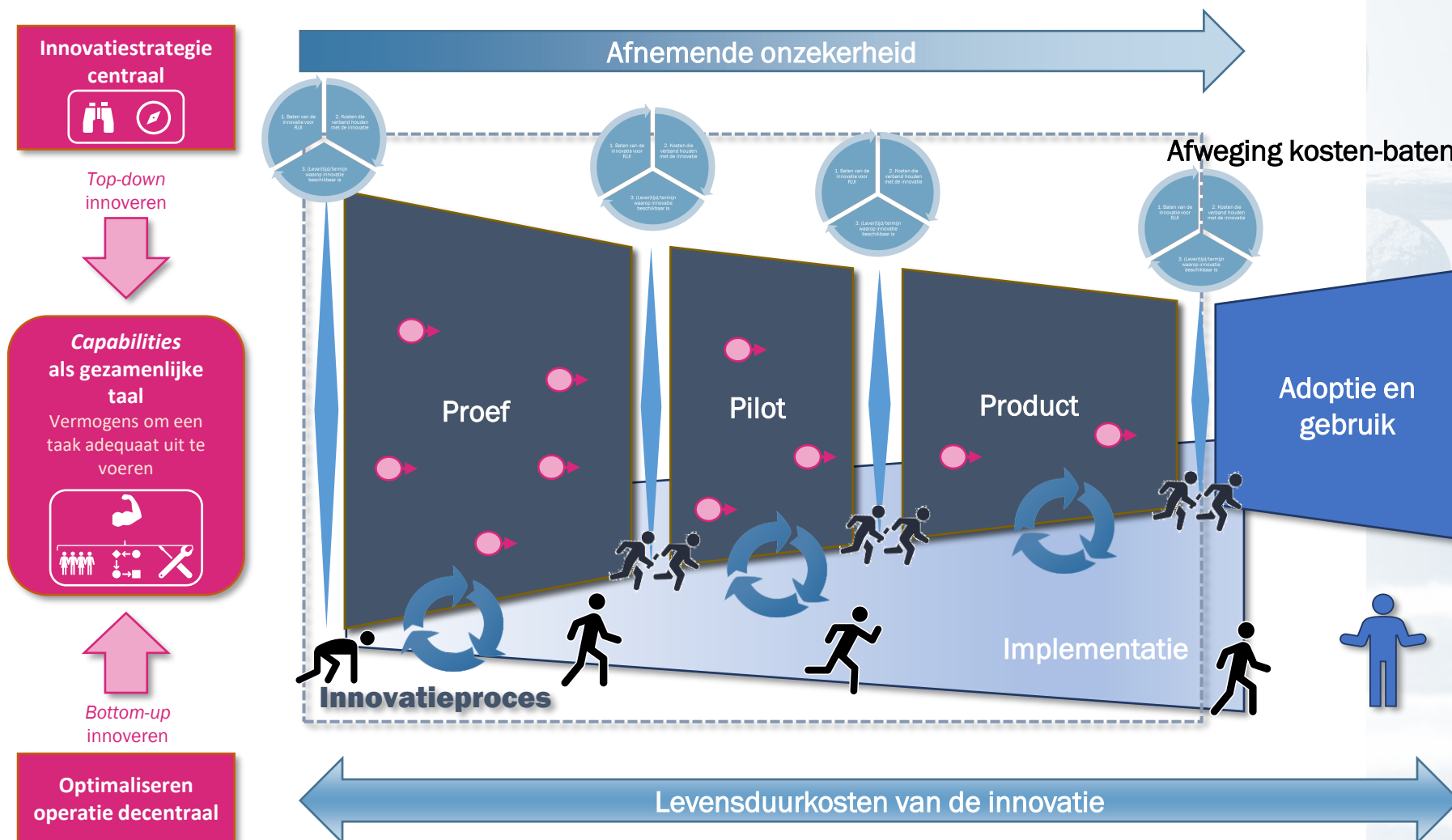
Opera-
tionele
taken

**Capability
requirements**

Innovatie
portfolio

4

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER PORTFOLIO AAN INNOVATIEPROJECTEN MANAGEN



4

CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER BINNEN RJJI/FORZO TOEPASSEN

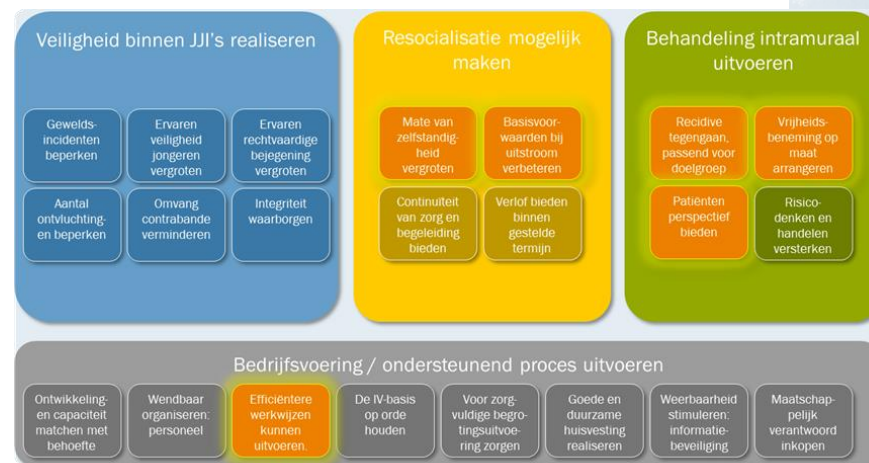
Praktisch toepassen binnen RJJI/ForZo

Het in het onderzoek ontwikkelde *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties is praktisch toepasbaar als hulpmiddel bij het expliciet maken van de innovatiestrategie en het managen van het innovatieprojectportfolio.

Allereerst gaat het om het toepassen van de *capability map*, die aangeeft aan welke gewenste en benodigde *capabilities* - vanuit de strategische doelen van de organisatie – een (potentiële) innovatie bijdraagt.

Ten tweede gaat het om het toepassen van de afweging van de kosten en baten van (potentiële) innovaties.

Beide stappen geven zowel afzonderlijk als gezamenlijk informatie die het mogelijk maakt het innovatieprojectportfolio te analyseren en te managen



Voorbeeld met uitgelichte capabilities waaraan een innovatie bijdraagt.

Innovatie	Baten										Kosten (€)										Wanneer beschikbaar
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Testversie van capability-gerichte kosten-baten afwegingstool voor innovaties.

4 CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER BINNEN RJJ/FORZO TOEPASSEN

Getoetst met een RJJ/ForZo casus

Het *capability*-gericht afwegingskader voor innovaties is in twee werksessies met Team Innovatie getoetst aan de hand van het innovatie-idee 'Educatief programma op de kamer', spoor: 'Toegang tot online informatie' van RJJ/ForZo als casus.

Geconcludeerd is dat met behulp van de *capability map* vrij eenvoudig en op een logische manier is in te schatten aan welke *capabilities* het innovatie-idee een bijdrage levert.

Uit de toets met een testversie van de *capability*-gerichte kosten-baten afwegingstool is geconcludeerd dat deze helder en bruikbaar is voor het verkrijgen van overzicht in de baten- en kostenposten. De afweging is te gebruiken als een checklist of aan alles is gedacht. Wel was het lastig in dit stadium al een inschatting van de kosten en baten te maken. Dat kan mogelijk beter in een later stadium. De koppeling van de batenposten aan de indicatoren (KPI's) van de organisatie kan helpen bij het motiveren van de businesscase.

Hiermee lijkt *capability*-gericht innoveren een veelbelovende aanpak om na te denken over de bijdrage die een innovatie kan leveren aan het realiseren van de strategische doelstellingen van DJI.

4 › CAPABILITY-GERICHT AFWEGINGSKADER BREED BINNEN DJI TOEPASSEN

Ook buiten RJJI/ForZo toe te passen

Het *capability*-gericht afwegingskader is ontwikkeld met RJJI/ForZo als casus. Om het afwegingskader op een ander onderdeel van DJI of op DJI als geheel te kunnen toepassen is het volgende nodig:

- › Aanpassen van impactfactoren en kostensoorten aan de scope van de andere entiteit. Bijvoorbeeld: de KPI's van DJI als geheel zijn te vinden het DJI Jaaroverzicht. Deze KPI's verschillen op detail van de KPI's van RJJI/ForZo.
- › Onderzoeken in hoeverre de voor DJJI/ForZo geïdentificeerde relevante baten - en in mindere mate de kosten – ook relevant zijn voor andere entiteiten binnen DJI. (Zie tabel hiernaast als voorbeeld).
- › Aanpassen van de *capability map* aan de andere entiteit op basis van de aangepaste batenposten.

Innovatie	GW	RJJI/ForZo	DV&O
Batensoort 1	x	x	
Batensoort 2	x		X
Etc. ...			
Kostensoort 1	x		
Kostensoort 2	x	x	x
Etc. ...			

› REFERENTIES

› REFERENTIES

- › DJI. (2020). *Roadmap Innovatie* (Concept / Werkdocument Versie 2.2). DJI.
- › Kopmann, J., Kock, A. & Killen, C.P. & Gemünden H.G. (2014). The Role of Innovation Portfolio Management in the Nexus between Deliberate and Emergent Innovation Strategies. *IPDMC 2014*.
- › Victoria Police. (2016). Victoria Police Capability Plan 2016–2025: Capability Framework. Victoria Police.
- › Werksessie Team Innovatie, 6 juli 2021.
- › Werksessie Team Innovatie, 28 juni 2022.
- › Werksessie Team Innovatie, 20 september 2022.

› BIJLAGEN

A. METHODIEK

‘CAPABILITY’-GERICHT

Via literatuuronderzoek, bestaande inzichten uit programma's voor Defensie en 'GeKI'-programma's is voor DJI en de KMar een methodiek ontwikkeld voor *capability*-gericht innoveren.

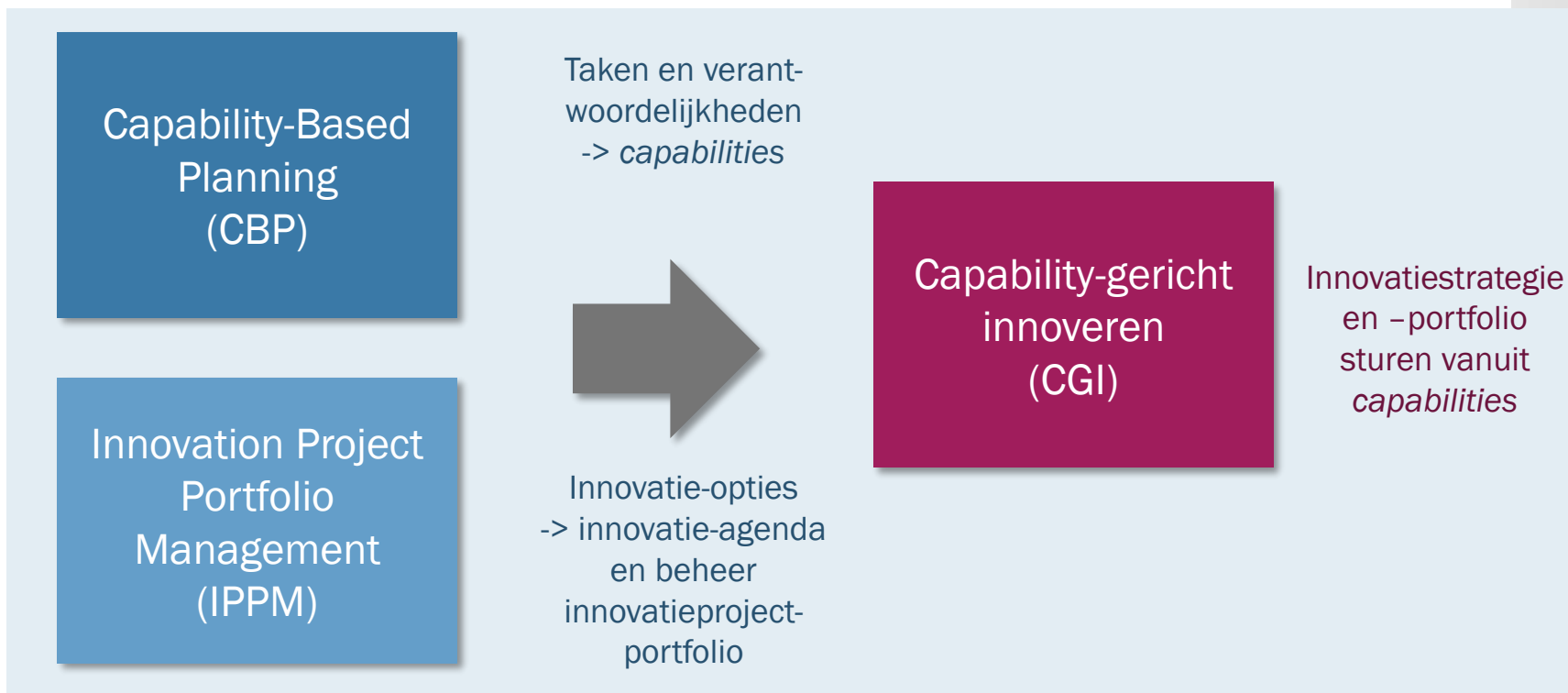
De ontwikkelde methodiek bestaat uit zes stappen die van strategie via *capabilities* naar het innovatieprojectportfolio lopen.

Het gebruik van *capabilities* als gemeenschappelijke taal biedt de mogelijkheid de innovatiestrategie te expliciteren en het innovatieprojectportfolio te managen vanuit de strategische doelstellingen van DJI.



A CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN (CGI) IS EEN COMBINATIE VAN CBP EN IPPM

Capability-gericht innoveren (CGI) is gebaseerd op het samenvoegen van de kennis over Capability-Based Planning (CBP), vanuit defensie-achtergrond, en de kennis over Innovation Project Portfolio Management (IPPM), vanuit innovatiemanagement-achtergrond.



A CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN (CGI) IS EEN COMBINATIE VAN CBP EN IPPM

Capability-Based Planning (CBP)

Capability-Based Planning (CBP) is het plannen, onder onzekerheid, om capaciteiten te bieden die geschikt zijn voor een breed scala aan moderne uitdagingen en omstandigheden, terwijl het werkt binnen een economisch kader. Deze definitie benadrukt de drie kernconcepten van CBP, namelijk onzekerheid, capaciteitsontwikkeling en een economisch kader (Davis, 2016).

CBP omvat een functionele analyse van operationele vereisten. Capaciteiten worden geïdentificeerd op basis van de vereiste taken. Zodra de vereiste capaciteitsinventaris is gedefinieerd, wordt gezocht naar de meest kosteneffectieve en efficiënte opties om aan de vereisten te voldoen.

Het resultaat van CBP moet een effectieve investeringsstrategie zijn die de capaciteitsprioriteiten die tijdens de planningsoefening zijn geïdentificeerd, ontwikkelt en ondersteunt. Deze richtingen voor vermogensontwikkeling kunnen vervolgens worden gebruikt om een geïntegreerd vermogensontwikkelingsplan op te stellen. Een systemische aanpak zorgt voor zowel een controlespoor als een voorstel voor prestatiebeheer (TTCP, 2008).



A CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN (CGI) IS EEN COMBINATIE VAN CBP EN IPPM

Innovation Project Portfolio Management (IPPM)

Project portfoliomanagement (PPM) is een hulpmiddel om een groep (huidige en toekomstige) projecten op een gecoördineerde manier te beheren (LaBrosse, 2010). Portfoliomanagement van innovatieprojecten (IPPM) is een aanvulling op PPM en biedt tools, procedures en methoden om middelen optimaal te verdelen over een portfolio van innovatieprojecten en deze te beheren. En daarmee bij te dragen aan het succes van eindproducten en het algehele succes van de organisatie (Kharat & Najk, 2018).

In dit proces worden nieuwe projecten geëvalueerd, geselecteerd en geprioriteerd; bestaande projecten kunnen worden versneld, stopgezet of gedeprioriteerd; en middelen worden toegewezen en opnieuw toegewezen aan de actieve projecten” (Cooper et al, 1999; Doorasamy, 2017).



A › METHODIEK CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN VIA CAPABILITIES NAAR INNOVATIEPORTFOLIO

De methodiek van *capability*-gericht innoveren bestaat uit drie blokken:

- › **Strategie:** Volgens de Capability Based Planning (CBP)-methodologie kunnen we de strategie koppelen aan een set van *capabilities*. Dat kan via het beschrijven van (toekomstige) operationele scenario's.
- › **Capabilities:** Vervolgens kan worden bepaald welke *capabilities* nodig zijn om de doelstellingen in de scenario's te verwezenlijken. Hierbij wordt bepaald wat het gat (*gap*) is tussen de huidige en de gewenste *capabilities*.
- › **Innovatieportfolio:** Daarna wordt bepaald welke mogelijke oplossingen (innovaties) de *capability gaps* kunnen dichten. De geselecteerde oplossingen worden opgenomen in een kennis- en innovatieplan en -agenda. Deze geven richting aan de verschillende innovatie-trajecten. En zijn daarmee de basis voor het uitvoeren van innovatieproject portfoliomanagement.

Strategie

- Operationele scenario's
- Doelstellingen

Capabilities

- Benodigde *capabilities*
- *Capability gap*

Innovatieportfolio

- Innovatieagenda
- Portfoliomanagement



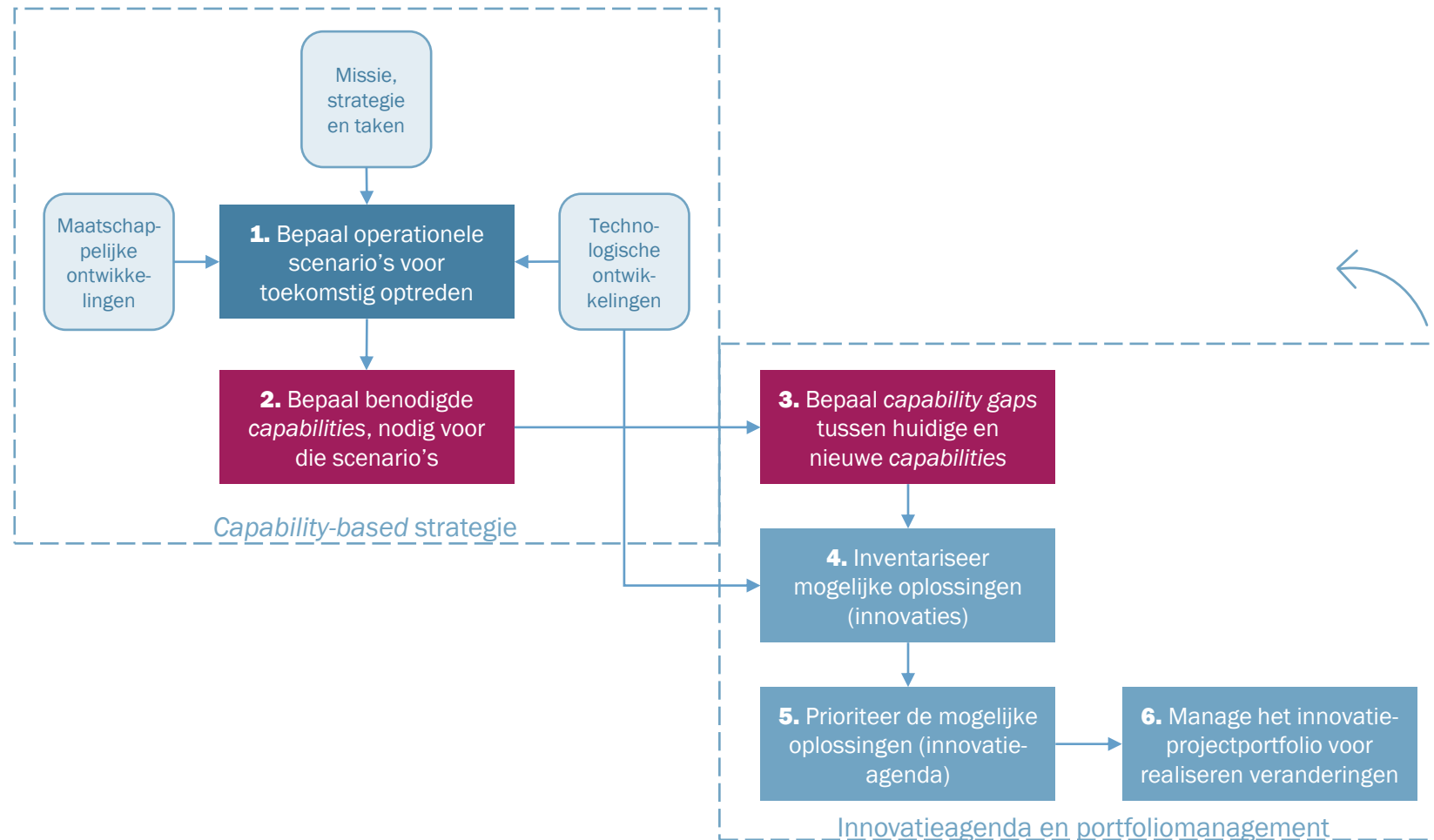
A › **METHODIEK CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN** **VIA CAPABILITIES NAAR INNOVATIEPORTFOLIO**

Stappen in de methodiek van *capability*-gericht innoveren (CGI):

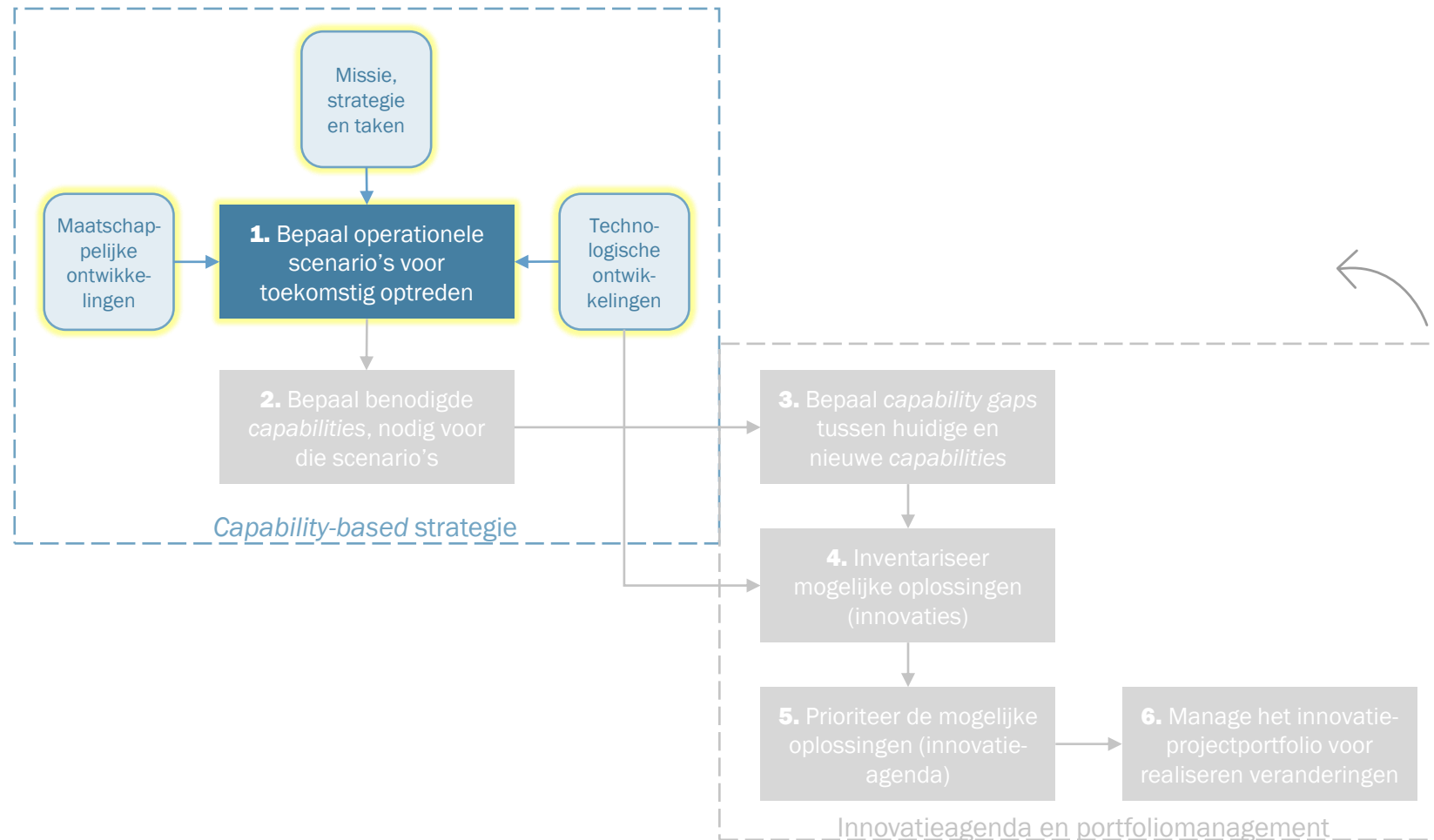
1. Bepaal operationele scenario's voor toekomstig optreden;
2. Bepaal benodigde *capabilities*, nodig voor die scenario's;
3. Bepaal *capability gaps* tussen huidige en nieuwe *capabilities*;
4. Inventariseer mogelijke oplossingen (innovaties);
5. Prioriteer de mogelijke oplossingen (innovatieagenda);
6. Manage het innovatieprojectportfolio.



A METHODIEK CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN VIA CAPABILITIES NAAR INNOVATIEPORTFOLIO



A ① BEPAAL OPERATIONELE SCENARIO'S VOOR TOEKOMSTIG OPTREDEN



A

1 BEPAAL OPERATIONELE SCENARIO'S VOOR TOEKOMSTIG OPTREDEN

Scenario's bieden context en zijn een middel om aannames te delen en vast te leggen. De bedoeling is niet zozeer om deze scenario's te gebruiken als alternatieve toekomsten, maar eerder om context te bieden. Dit gebruik van scenario's helpt bij het ontwikkelen van realistische *capability*-doelen.

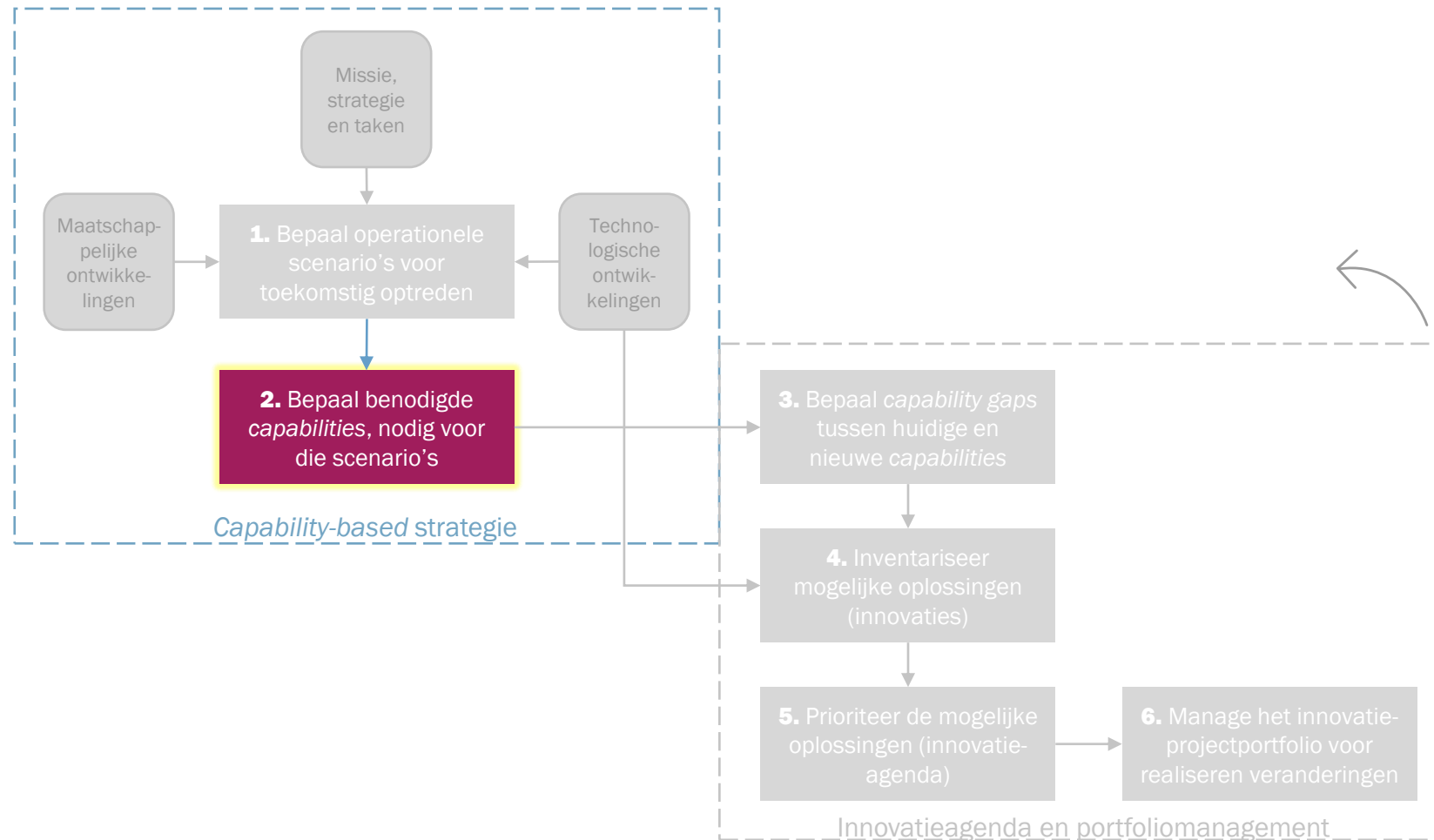
Scenario's moeten rekening houden met een reeks tijdvakken om een beoordeling van de capaciteit in de tijd te vergemakkelijken, in plaats van op een enkel willekeurig punt in de toekomst.

- › Ontwikkel scenario's op operationeel niveau om te helpen bij de verfijning van de *capability*-doelen.
- › Bepaal als scenario's bijvoorbeeld vier mogelijke (toekomstige) werelden (langs twee assen van de grootste onzekerheden (of bijvoorbeeld ABCD-werelden).
- › Beschrijf voor elke wereld het operationele optreden.
- › Bepaal voor elk van de werelden de doelstellingen en ambities.



A

② BEPAAL BENODIGDE CAPABILITIES NODIG VOOR DIE SCENARIO'S



A

2 BEPAAL BENODIGDE CAPABILITIES NODIG VOOR DIE SCENARIO'S

Capabilities zijn vermogens om taken uit te voeren: wat we moeten kunnen. Ze worden afgeleid uit doelstellingen binnen scenario's en zijn onafhankelijk van organisatiestructuur, processen en middelen. Bijvoorbeeld: als de doelstelling is om dit jaar een productinnovatie te realiseren en te testen in de markt, moeten we in deze periode de vermogens hebben om innovatie te managen, producten te testen en faciliteiten te managen. Het stellen van doelen biedt de mogelijkheid om het gewenste niveau van de *capability* te bepalen dat nodig is om die doelstellingen te bereiken. Het stellen van doelen vereist een combinatie van verbeeldingskracht en materiedeskundigheid.

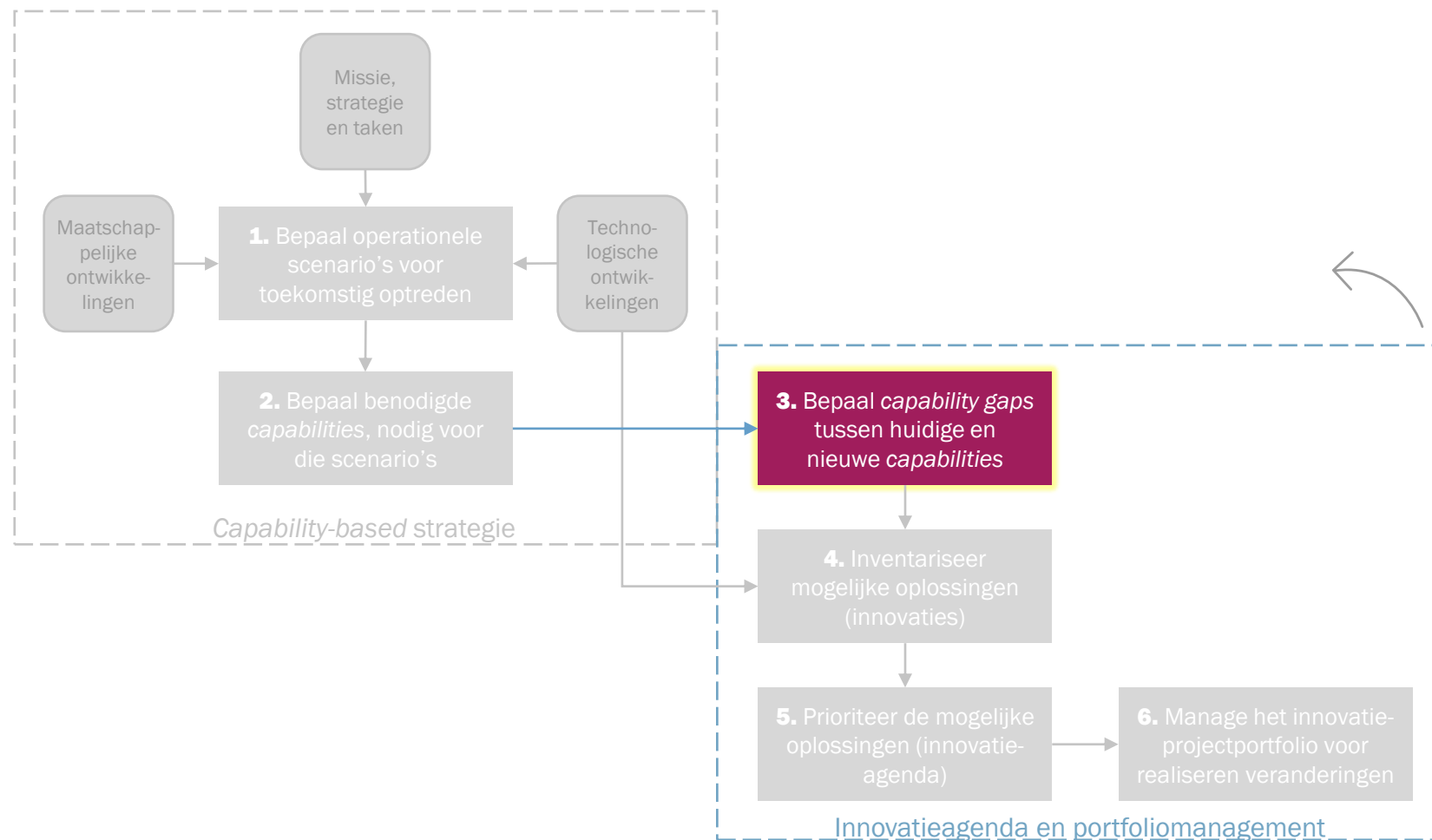
Capabilities zijn te categoriseren in meerdere niveaus (twee of meer). Om niets te missen wordt daarbij het Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive (MECE) principe gebruikt: zonder dubbellingen en volledig. Een *capability map* biedt een gestructureerd, holistisch beeld dat het gemakkelijker maakt om *capabilities* te herkennen die moeten worden gewijzigd, evenals de *capabilities* die mogelijk zijn gemist of misplaatst.

- › Inventariseer welke *capabilities* benodigd zijn voor het realiseren van de doelstellingen binnen elk de scenario's.
- › Categoriseer de *capabilities*, breng ze onder in groepen en plaats ze in een *capability map*.



A

③ BEPAAL CAPABILITY GAPS TUSSEN HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE CAPABILITIES



③ BEPAAL CAPABILITY GAPS

TUSSEN HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE CAPABILITIES

Het bepalen van *capability gaps* bestaat uit een analyse van het verschil (*gap*) tussen de huidige *capabilities* en de benodigde toekomstige *capabilities* vanuit de scenario's. Die analyse kan op verschillende manieren worden uitgevoerd, bijvoorbeeld met gebruikmaking van een Capability Assessment Matrix. Daarin wordt een beoordeling gegeven voor de *capability gaps* voor de verschillende scenario's als functie van de tijd.

Zie de figuur hiernaast. De kleuren geven aan hoe groot de *capability gap* is, bijvoorbeeld: rood - grote tekortkomingen, geel - kleine tekorten, groen - voldoende *capabilities* en blauw - meer dan voldoende *capabilities*.

Capability	Sub-Capability	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
1	1	Yellow	Green	Green	Blue
1	2	Yellow	Green	Green	Blue
1	3	Yellow	Green	Green	Blue
2	1	Green	Blue	Red	Green
2	2	Green	Blue	Red	Green
2	3	Yellow	Yellow	Green	Green
2	4	Green	Green	Green	Green

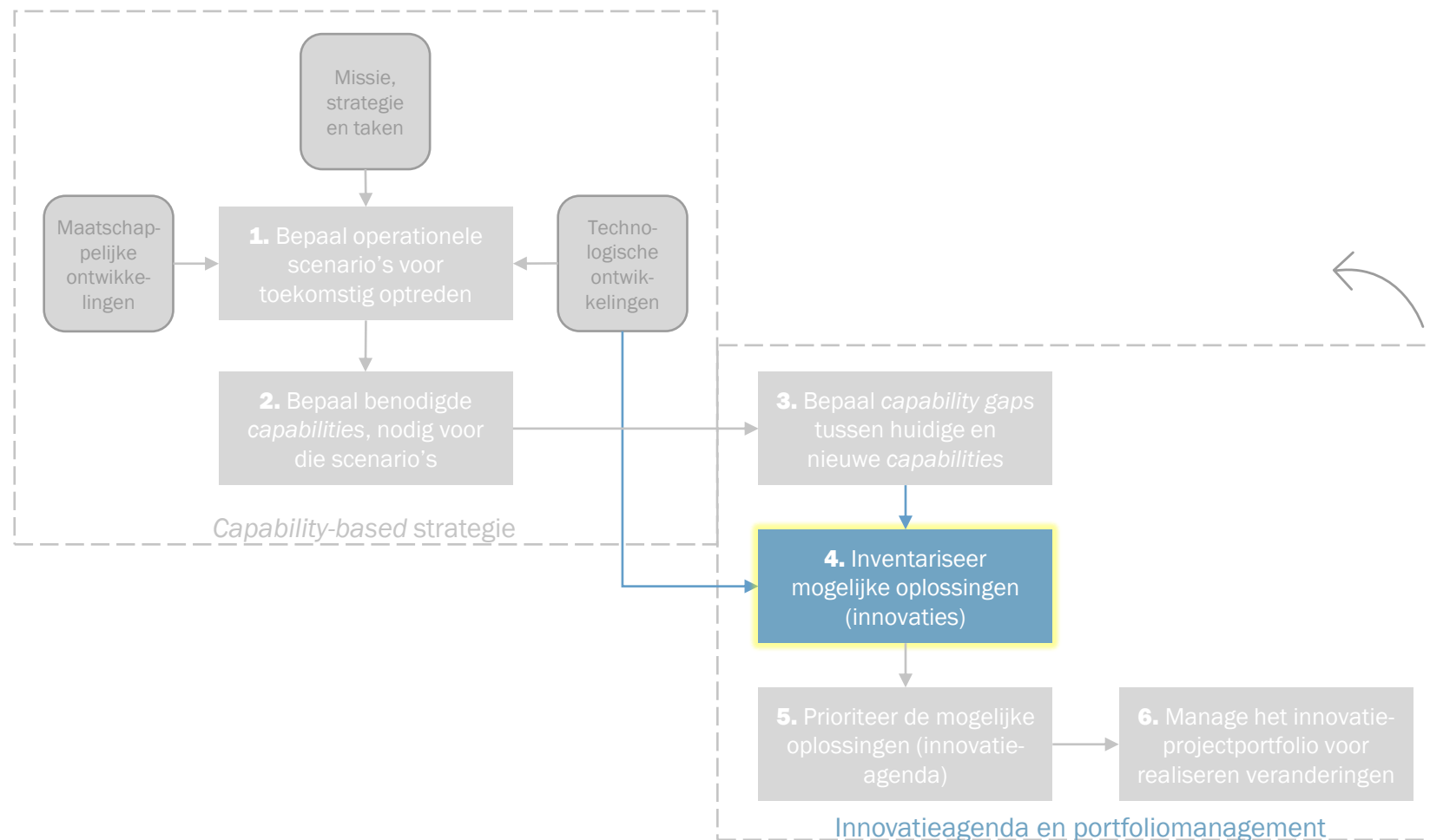
Time →

De identificatie van *capability gaps* moet alomvattend zijn, maar de manier waarop elke beoordeling wordt gemaakt mag niet prescriptief zijn. Het gebruik van een objectieve analyse heeft de voorkeur. In gevallen waarin een objectieve analyse van lage kwaliteit is of helemaal ontbreekt, moet een deskundig subjectief oordeel worden gebruikt.

- › Analyseer het verschil tussen de huidige en benodigde toekomstige *capabilities*.
- › Visualiseer de *capability gaps* in een Capability Assessment Matrix.
- › Bepaal welke *capability gaps* het meest vragen om op oplossing (op welke termijn).



4 INVENTARISEER MOGELIJKE OPLOSSINGEN (INNOVATIES)



4 INVENTARISEER MOGELIJKE OPLOSSINGEN (INNOVATIES)

Capability gaps zijn te dichten met vernieuwingen in capaciteiten (mensen, processen, materiële middelen), bijvoorbeeld in de vorm het aantrekken en opleiden van mensen, het aanpassen van doctrines, het vernieuwen van processen en de aanschaf van materieel. We richten ons hierbij op vernieuwingen (innovaties) in brede zin. Een innovatie is een geïmplementeerde verandering in materieel, producten, diensten, processen of manieren van werken die meerwaarde biedt en nieuw is voor de organisatie.

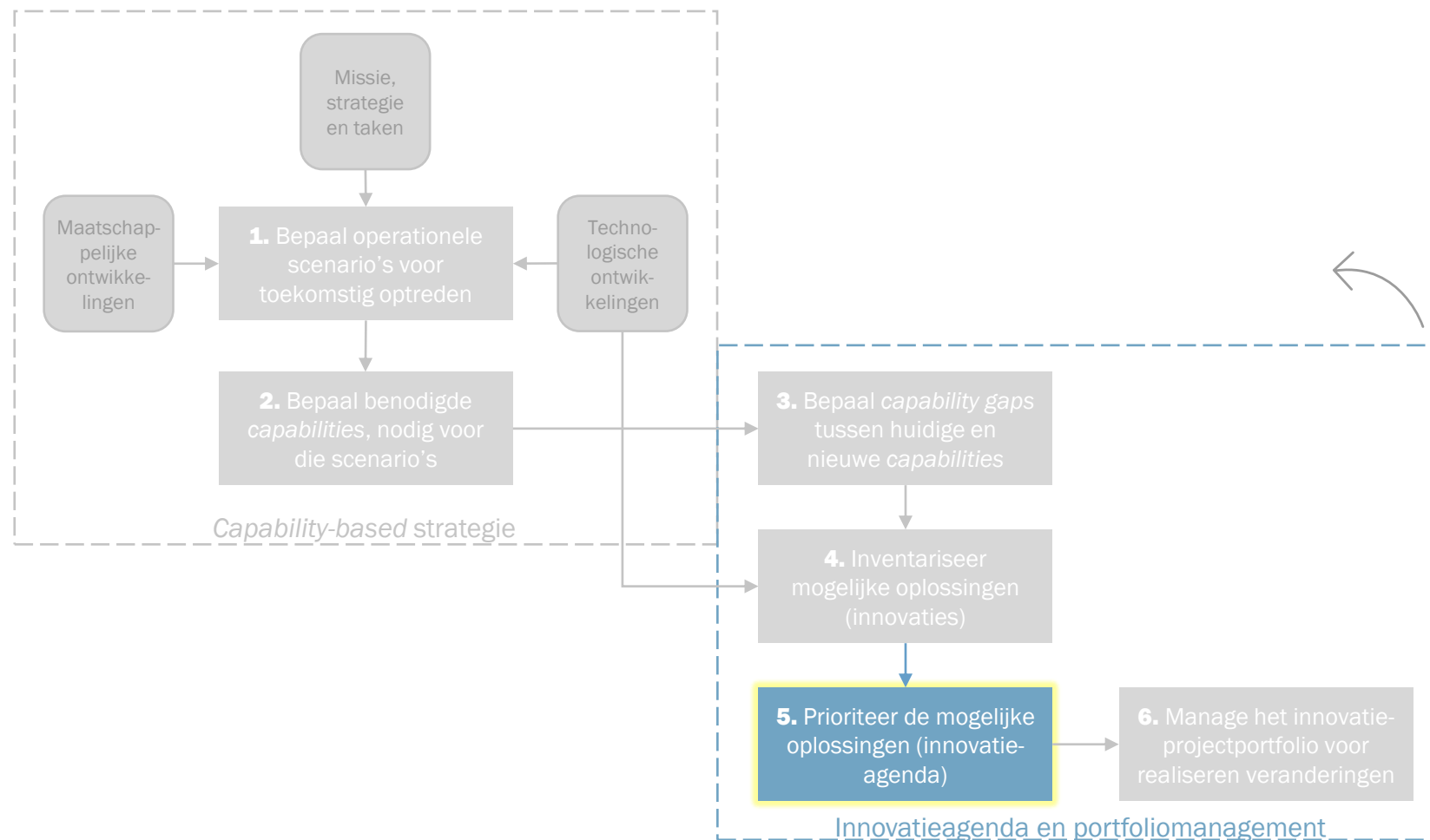
Door proactief bij te houden welke ontwikkelingen er spelen, die mogelijk relevant zijn voor de organisatie, is er vaak al een beeld van mogelijke oplossingen. Bijvoorbeeld door de anticipatiefunctie in te richten met technologieverkenningen en trend- en technologieradars te gebruiken. Bij specifieke *capability gaps* kan verder worden gezocht naar mogelijke innovaties om de desbetreffende *capability* op het gewenste niveau te brengen.

- › Selecteer voor welke *capability gaps* een oplossing benodigd/gewenst is (ambities).
- › Inventariseer de mogelijke vernieuwingen die bijdragen aan het versterken van *capabilities* om *capability gaps* te dichten.



A

5 PRIORITEER DE MOGELIJKE OPLOSSINGEN (INNOVATIEAGENDA)



A

5 PRIORITEER DE MOGELIJKE OPLOSSINGEN (INNOVATIEAGENDA)

Een innovatieagenda geeft richting aan de (kennis- en) innovatieactiviteiten en beschrijft de gebieden voor onderzoek en ontwikkeling voor de capaciteiten die de organisatie wil ontwikkelen en versterken. Bij *capability*-gericht innoveren gaat het om het ontwikkelen en versterken van capaciteiten om de geïdentificeerde *capability gaps* te dichten.

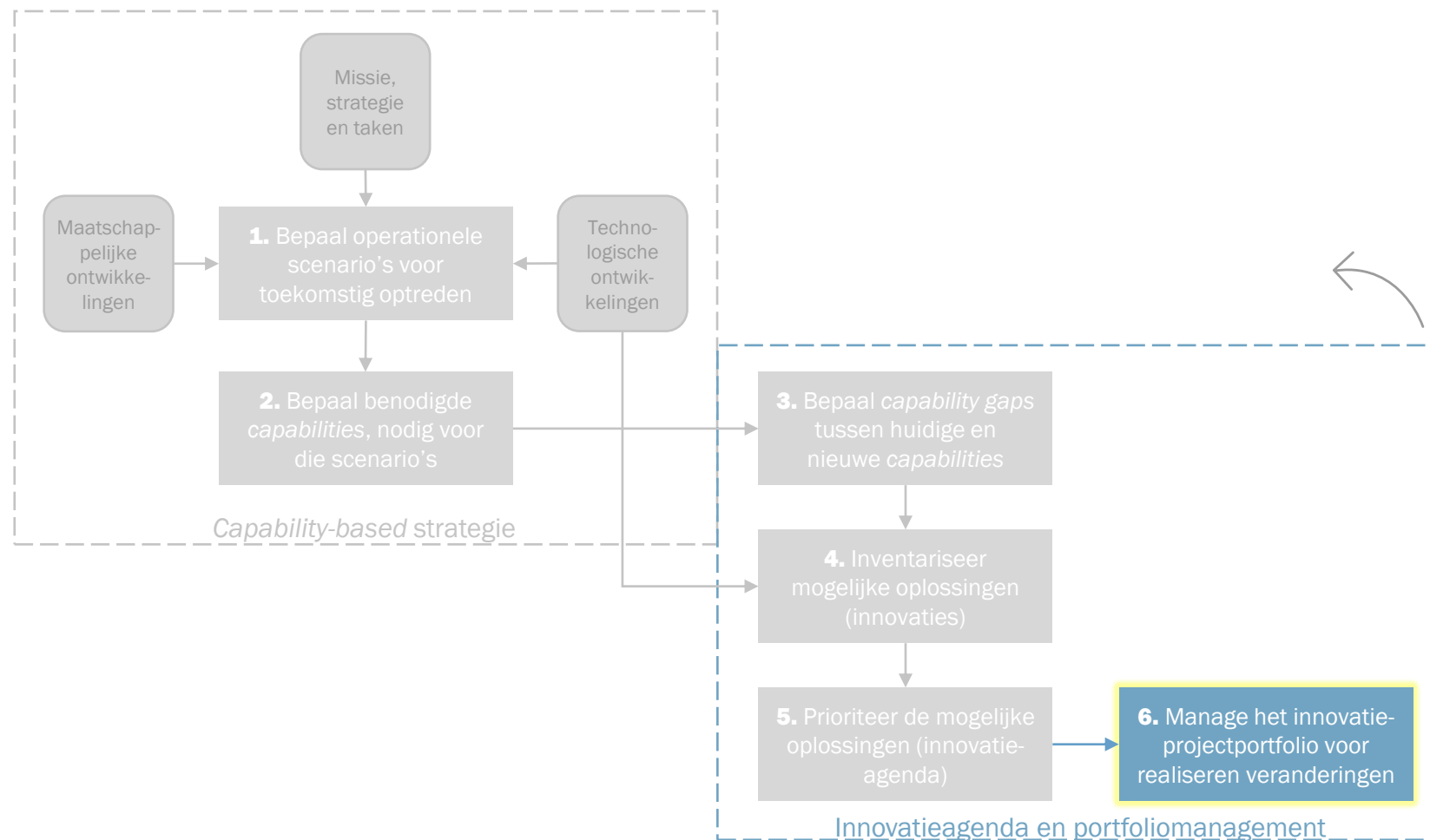
De innovatieagenda kan worden gebruikt als instrument om:

- › *top-down* innovatieactiviteiten te initiëren om de geïdentificeerde *capability gaps* te dichten;
- › *bottom-up* innovatieactiviteiten te toetsen aan hun bijdrage aan het dichten van de geïdentificeerde *capability gaps*.

- › Prioriteer de mogelijke oplossingen (innovaties) op basis van hun bijdrage aan de gewenste versterking (of afbouw) van een *capability (impact)* en de verwachte *haalbaarheid* (inclusief kosten versus baten) en *tijdsduur tot realisatie*.
- › Stel een innovatieplan en –*roadmap* op voor de vernieuwing van capaciteiten, gerelateerd aan de *capabilities*.



⑥ MANAGE HET INNOVATIEPROJECTPORTFOLIO VOOR HET REALISEREN VAN DE VERANDERINGEN



6 MANAGE HET INNOVATIEPROJECTPORTFOLIO VOOR HET REALISEREN VAN DE VERANDERINGEN

Bij *capability*-gericht innoveren zijn *capabilities* leidend voor het managen van het portfolio aan innovatietrajecten. Het managen van het portfolio betreft het organiseren, aansturen en monitoren van de innovatieactiviteiten door de organisatie. De verschillende innovatietrajecten in het innovatieportfolio worden gestructureerd bijgehouden en middelen worden aan projecten toegewezen. Nieuwe projecten worden geëvalueerd, geselecteerd en geprioriteerd en bestaande projecten kunnen worden versneld, stopgezet of een lagere prioriteit krijgen.

Doel van portfoliomanagement is er voor te zorgen dat het portfolio aan innovatieprojecten optimaal bijdraagt aan het verwezenlijken van de strategie en doelen van de organisatie en dat tegelijkertijd het portfolio in balans is qua beschikbare capaciteit voor innovatie, type innovatietraject, fase in het innovatieproces, mate van vernieuwing, tijdhorizon, risiconiveau, etc.

- › Initieer en voer innovatieprojecten uit en manage het portfolio door de projecten te toetsen aan hun bijdrage aan het dichten van de geïdentificeerde *capability gaps*, zoals vastgelegd in de innovatieagenda.
- › Zorg er daarbij voor dat het portfolio aan projecten maximaal bijdraagt aan het versterken van de gewenste *capabilities*, het portfolio in balans is en past bij strategie van de organisatie en de binnen de organisatie beschikbare capaciteit voor innovatie.



A REFERENTIES

CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN

- › Chim, L., Nunes-Vaz, R. & Prandolini, R. (2012). Capability-Based Planning for Australia's National Security. *Security Challenges*, 6(3), 79-96.
- › Cooper, R., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333-351.
- › Davis, P.K. (2016). *Capabilities for Joint Analysis in the Department of Defense - Rethinking Support for Strategic Analysis*. RAND Corporation.
- › Doorasamy, M. (2017). Product Portfolio Management Best Practices for New Product Development: A Review of Models. *Foundations of Management*, 9, 139-148.
- › Hales, D. & Chouinard, P. (2011). *Implementing Capability Based Planning within the Public Safety and Security Sector - Lessons from the Defence Experience* (Report DRDC CSS TM 2011-26. Defence R&D Canada - Centre for Security Science.
- › Kharat, V. & Naik B.K.R. (2018). Best practices in project portfolio management for dynamic decision making. *Journal of Modern Project Management*, May/August, 86-93.
- › LaBrosse, M. (2010). *Project-Portfolio management*. Wiley InterScience.



A REFERENTIES

CAPABILITY-GERICHT INNOVEREN

- › Scheepstal, P.G.M. & Verweij, E.D.N. (2020). *Future Force Modelling Methoden (V1804)* (TNO-rapport TNO 2020 R10082). TNO.
- › TTCP. (2008). *Guide To Capability-Based Planning*. The Technical Cooperation Program Joint Systems and Analysis Group.
- › Victoria Police. (2016). *Victoria Police Capability Plan 2016–2025: Capability Framework*. Victoria Police.
- › Vliet, H. van, Wemmers, S., Vos, P., Timan, T., Hasberg, M.P. & Duijnhoven, H. (2022). *Innovatiefunctieboom*. TNO.
- › Wang, Y. (2016). *Project Portfolio Management Using Capability-Based Planning* [Master thesis, University of Twente]



B

B. BATEN-POSTEN RJJI/FORZO

Voor Rijks Justitiële Jeugdinrichtingen/
Forensische Zorg (RJJI/ForZo) als casus zijn
batenposten van innovaties
geïnventariseerd.

Hiervoor zijn performance indicatoren
gezocht in strategische documenten en zijn
gesprekken gevoerd met
vertegenwoordigers van DJI.

De batenposten zijn als volgt gegroepeerd:

- › Impact op primair proces:
 - › Veiligheid binnen JJI's;
 - › Behandeling intramuraal;
 - › Resocialisatie;
- › Impact op bedrijfsvoering/
ondersteunend proces.



B BATEN VAN INNOVATIES VOOR RJJI/FORZO

IMPACT OP EFFECT - VEILIGHEID BINNEN JJI'S

Indicatoren op basis van Jaarplan 2022, RJJI, 31-1-2022, versie 2.0 (bewerkt) en werksessie op 15-6-2022:

Geweldsincidenten

1. Aantal geweldsincidenten tussen jongeren (naar verblijfstype);
2. Aantal geweldsincidenten tegen personeel (naar verblijfstype);
3. Aantal fysieke geweldsincidenten tussen jongeren met (ernstig) letsel;
4. Aantal geweldsincidenten tegen personeel met (ernstig) letsel;
5. Aantal door medewerkers ervaren bedreigingen/intimidatie, seksuele intimidatie en discriminatie;

Ervaren veiligheid jongeren

6. Mate van ervaren veiligheid door jongeren;
7. Aantal ervaren confrontaties met ongewenste omgangsvormen zoals gedefinieerd in het MTO;

8. Aantal klachten van jongeren;
9. Aantal verwijderingen uit de groep (naar andere verblijfsruimte);
10. Aantal verwijderingen uit de groep (tijdsduur, tijdelijke overplaatsing);

Ervaren rechtvaardige bejegening

11. Mate van ervaren rechtvaardige bejegening door personeel;
12. Waardering door jeugdigen van de omgang met PM-ers;
13. Waardering van jeugdigen van het perspectiefplan;
14. Mate van kwaliteit (tijdig invullen van format verblijfsinformatie);

Aantal ontvluchtingen

15. Aantal ontvluchtingen;
16. Aantal overige onttrekkingen;

Omvang contrabande

17. Omvang van contrabande;

Integriteit

18. Mate van integriteit.



BATEN VAN INNOVATIES VOOR RJI/FORZO

IMPACT OP EFFECT - BEHANDELING INTRAMURAAL

Indicatoren op basis van werksessie met DJI,
24 april 2022:

1. Mate waarin methodieken (onderwijs, behandelingen, ...) t.b.v. het tegengaan van recidive op orde zijn, en passend voor de doelgroep. O.a. voor andere culturen en mensen met een geestelijke beperking.
2. Mate waarin er sprake is van vrijheidsbeneming op maat (kleinschalige voorzieningen, in eigen netwerk, locatie dicht bij huis, ...). Vrijheidsbeneming moet zijn toegespitst op wat elke patiënt nodig heeft.
3. Mate waarin de patiënt zicht heeft op de behandeling en weet wat moet worden gedaan om de volgende stap te kunnen zetten. Autonomie/perspectief bieden/transparantie in behandeling: patiënten beter zicht geven op de behandeling.
4. Mate waarin er sprake is van versteviging van risico-denken (risicotaxatie/-signalering) en -handelen.



B BATEN VAN INNOVATIES VOOR RJJI/FORZO

IMPACT OP EFFECT - RESOCIALISATIE

Indicatoren op basis van werksessie met DJI, 24 april 2022* en werksessie op 15-6-2022:

1. Mate van autonomie - door jongeren ervaren mate van zelfstandigheid.
2. Aandeel doelgroep** voor wie sprake is van verbetering van de basisvoorwaarden voor re-integratie bij uitstroom uit behandeling/detentie ten opzichte van de situatie bij instroom - vermindering van de risicofactoren en/of verbetering van de beschermende factoren.
3. Aandeel de doelgroep** voor wie sprake is van continuïteit van zorg en begeleiding ten tijde (indien aan de orde) en bij beëindiging van de straf of maatregel - verbeterde ketensamenwerking continuïteit voor doelgroep.
4. Aandeel doelgroep** met begeleid verlof, onbegeleid verlof, transmuraal verlof en proefverlof/voorwaardelijke beëindiging binnen de gestelde termijn.

*) Gebaseerd op verplichte indicatoren volgens DJI Jaarverslag 2020, aangepast aan de RJJI/ForZo context.

**) Jeugdigen, TBS-gestelden, asielzoekers, bestuursrechtelijke vreemdelingen, GGZ intensieve zorg patiënten, ongedocumenteerden, vreemdelingen met TBS, vreemdelingen in strafrecht (VRIS), TBS intensive care patiënten en overige forensische zorg patiënten.



B BATEN VAN INNOVATIES VOOR RJJI/FORZO

IMPACT OP BEDRIJFSVOERING

Indicatoren op basis van werksessie met DJI, 24 april 2022* en werksessie op 15-6-2022:

1. Mate waarin ontwikkelingen in capaciteit (te leveren plaatsen/groepen) matchen met de behoefte.
2. Wendbaar organiseren:
 - a. Mate waarin er sprake is van voldoende personeel;
 - b. Mate waarin er sprake is van ontwikkeling van vakmanschap en leiderschap;
 - c. Mate waarin er wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid en terugdringen van ziekteverzuim.
3. Mate waarin er sprake is van efficiëntere werkwijzen.
4. Mate waarin de IV-basis op orde is (producten, processen, infrastructuur).
5. Mate waarin er sprake is van zorgvuldige begrotingsuitvoering (balans in-/extern personeel, kosten producten).
6. Mate waarin er sprake is van kwalitatief goede en duurzame huisvesting en *facilities*.
7. Weerbaarheid:
 - a. Mate waarin er sprake is van risicobeheersing op het gebied van informatiebeveiliging;
 - b. Mate waarin er sprake is van bescherming van persoonsgegevens/privacybescherming;
 - c. Mate waarin er sprake is van processen en procedures t.a.v. incidentopvolging bij informatiebeveiligings- en privacy incidenten.
8. Maatschappelijk verantwoord inkopen:
 - a. Mate waarin voedselverspilling wordt tegengegaan;
 - b. Mate waarin er sprake is van een afnemende ecologische voetafdruk;
 - c. Mate waarin afvalreductie wordt gerealiseerd.

*) Gebaseerd op verplichte indicatoren volgens DJI Jaarverslag 2020, aangepast aan de RJJI/ForZo context.



C. CAPABILITIES RJJI/FORZO

Voor Rijks Justitiële Jeugdinrichtingen/ Forensische Zorg (RJJI/ForZo) als casus zijn *capabilities* gedefinieerd.

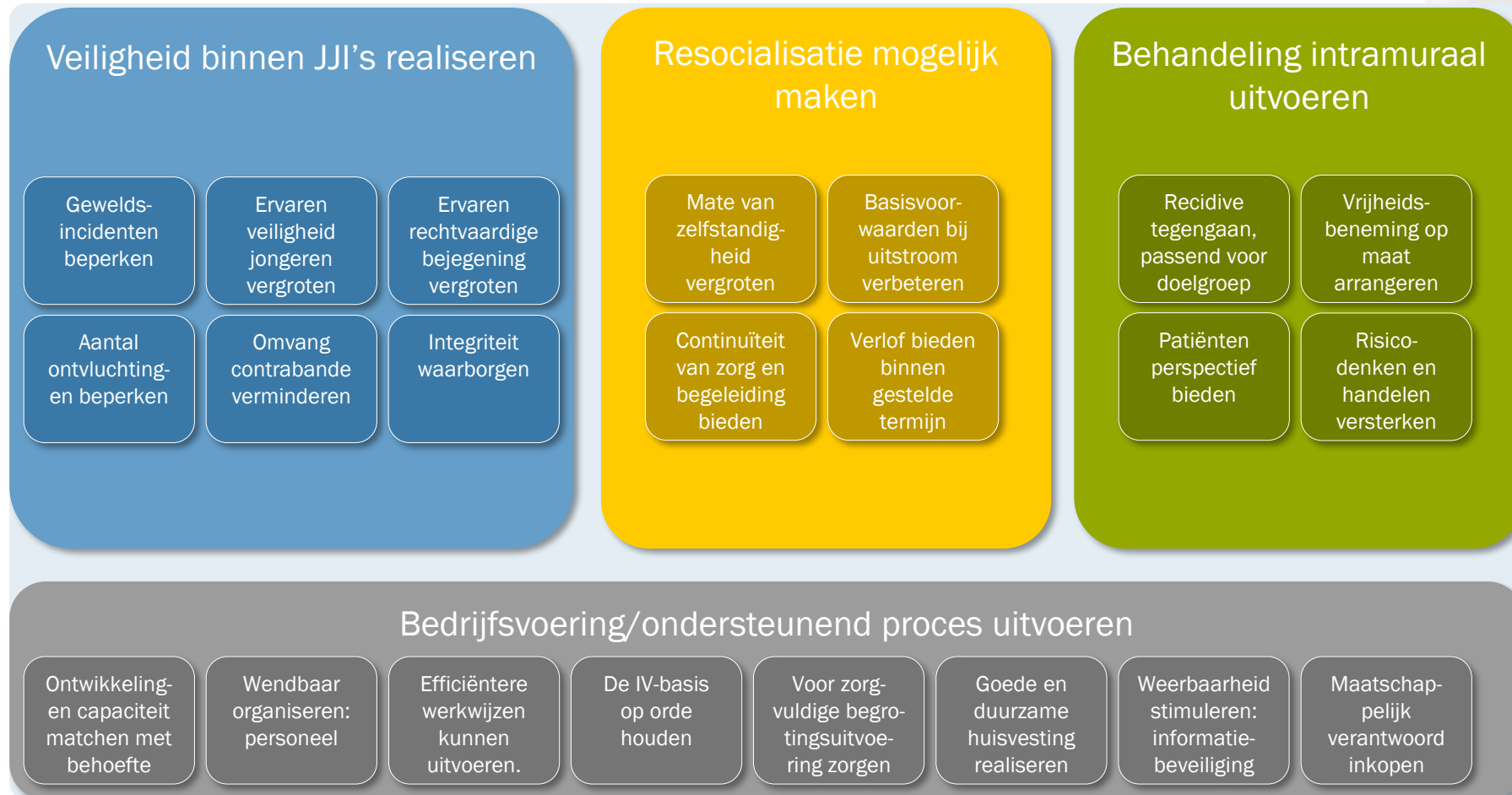
Al startpunt voor het definiëren van *capabilities* zijn de potentiële batenposten van innovaties genomen (zie bijlage B).

De *capabilities* zijn als volgt geclusterd:

- › Veiligheid binnen JJI's/ForZo realiseren;
- › Behandeling intramuraal uitvoeren;
- › Resocialisatie mogelijk maken;
- › Bedrijfsvoering/ondersteunend proces uitvoeren.

CAPABILITIES

CAPABILITY MAP VAN RJJI/FORZO



C

CAPABILITIES VAN RJJI/FORZO

Veiligheid binnen JJI's/ForZo realiseren

1. Geweldsincidenten tussen jongeren en tegen personeel beperken.
2. Ervaren veiligheid door jongeren vergroten. (Onder andere door: ervaren bedreigingen/intimidatie, seksuele intimidatie en discriminatie beperken en ervaren confrontaties met ongewenste omgangsvormen beperken.)
3. Ervaren rechtvaardige bejegening door personeel vergroten.
4. Aantal ontvluchtingen en overige onttrekkingen beperken.
5. Omvang van contrabande verminderen.
6. Integriteit waarborgen.

C

CAPABILITIES VAN RJJI/FORZO

Behandeling intramuraal uitvoeren

1. Recidive tegengaan, op basis van methoden (onderwijs, behandelingen, ...), passend voor de doelgroep.
2. Vrijheidsbeneming op maat arrangeren (kleinschalige voorzieningen, in eigen netwerk, locatie dicht bij huis, ...), toegespitst op wat elke patiënt nodig heeft.
3. Patiënten perspectief bieden: zicht geven op de behandeling en laten weten wat moet worden gedaan om de volgende stap te kunnen zetten.
4. Risico-denken (risicotaxatie/-signalering) en –handelen versterken.

CAPABILITIES VAN RJJI/FORZO

Resocialisatie mogelijk maken

1. Door gedetineerden ervaren mate van zelfstandigheid vergroten (autonomie).
2. Basisvoorwaarden voor re-integratie bij uitstroom uit behandeling/detentie verbeteren ten opzichte van de situatie bij instroom: vermindering van de risicofactoren en/of verbetering van de beschermende factoren.
3. Continuïteit van zorg en begeleiding ten tijde (indien aan de orde) en bij beëindiging van de straf of maatregel bieden - verbeterde ketensamenwerking continuïteit voor doelgroep.
4. Verlof (begeleid, onbegeleid, transmuraal en proefverlof/voorwaardelijke beëindiging) bieden binnen de gestelde termijn.

CAPABILITIES VAN RJJI/FORZO

Bedrijfsvoering/ondersteunend proces uitvoeren

1. Ontwikkelingen in capaciteit matchen met de behoefte.
2. Wendbaar organiseren: beschikken over voldoende personeel, ontwikkeling van vakmanschap en leiderschap en werken aan duurzame inzetbaarheid en terugdringen van ziekteverzuim.
3. Efficiëntere werkwijzen kunnen uitvoeren. (Onder andere door: Kosten kunnen besparen en efficiënter met personeel om kunnen gaan.)
4. De IV-basis op orde houden (producten, processen, infrastructuur).
5. Voor een zorgvuldige begrotingsuitvoering zorgen.
6. Kwalitatief goede en duurzame huisvesting en *facilities* realiseren.
7. Weerbaarheid stimuleren: risicobeheersing op het gebied van informatiebeveiliging, bescherming van persoonsgegevens/privacybescherming, processen en procedures ten aanzien van incidentopvolging bij informatiebeveiligings- en privacy-incidenten.
8. Maatschappelijk verantwoord inkopen: voedselverspilling tegengaan, ecologische voetafdruk af laten nemen, afvalreductie realiseren.