



SUMMALab rapport

Anna van Buerenplein 1  
2595 DA Den Haag  
Postbus 96800  
2509 JE Den Haag

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 00 00

## TNO-rapport

# SUMMALab Business Model Assessment Tool

Datum	30 juni 2022
Auteur(s)	Charlotte Smit, Bart Devoldere, Yashar Araghi en Bachtijar Ashari
Aantal pagina's	25 (inclusief bijlagen)
Aantal bijlagen	4 (Appendix A, B, C en D)
Opdrachtgever	NWO, SIA, het ministerie van I&W en de topsector logistiek
Projectnaam	SUMMALab
Projectnummer	060.38928
Rapportnummer	TNO 2022 P11275

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

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inhoud van de Business Model Assessment Tool.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Inzet van de Business Model Assessment Tool.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Ontwikkeling van de Business Model Assessment Tool .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Gebruikershandleiding online Business Model Assessment Tool .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Appendix A – Opbouw van de Business Model Assessment Tool .....</b>	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>Appendix B – Stellingen in de Business Model Assessment Tool .....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Appendix C – De Verdienvermogen Inspiratietour .....</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Appendix D – Het Experiment Development Plan.....</b>	<b>25</b>

# 1 Inleiding

Het initiatief voor een Smart Urban Mobility Meta Lab (SUMMALab) is ontstaan naar aanleiding van een call van NWO, SIA, het ministerie van I&W en de topsector logistiek om duurzame living labs op te zetten met onderzoeks- en praktijkpartijen. De afgelopen jaren zijn verschillende 'losse' experimenten en living labs gestart op het vlak van duurzame stedelijke mobiliteit. De behoefte om te experimenteren zal blijven bestaan, evenals de behoefte aan implementatie en opschaling van oplossingen. Uit de huidige initiatieven blijkt echter dat kennisdeling, opschaling, structurele ontwikkeling en betrokkenheid van inwoners en bedrijven onvoldoende van de grond komt. Om tot structurele en innovatieve oplossingen te komen is gerichte inzet nodig: SUMMALab biedt hiervoor een oplossing.

Binnen SUMMALab wordt professioneel, onderbouwd en praktijkgericht advies gegeven over het opzetten en evalueren van experimenten binnen het mobiliteitsdomein.<sup>1</sup> Doordat meerdere steden betrokken zijn, worden de leerervaringen van andere steden meegenomen en worden schaalvoordelen bij het opzetten en opschalen van experimenten behaald. In SUMMALab werken steden samen met kennisinstellingen en bedrijfsleven om kennis en ervaring voor mobiliteitsexperimenten op te doen en te delen. Ter ondersteuning van experimenten zijn binnen SUMMALab verschillende tools ontwikkeld, zoals de Verkeers- en milieueffecten tool, de Sociale inclusie tool, de Technische monitoringstool, de Business model assessment tool en de Opschalingstool.

Het is de ambitie om te leren van en voor experimenten voor nieuwe, innovatieve toepassingen in mobiliteit. Voor het laten slagen van een nieuwe toepassing is een goed werkend business model essentieel. Dat wil zeggen dat er waarde kan worden gecreëerd, waarde kan worden geleverd en voldoende inkomsten zijn om (groei)kosten te dekken of winst te maken.

Een assessment voor het business model kan worden gedaan met de *Business Model Assessment tool*. Deze interactieve tool ondersteunt beslissingen bij het creëren en valideren van business modellen. Zo kan hij experimenthouders en -planners ondersteunen bij het beoordelen en aanscherpen van het achterliggend business model van hun nieuwe, innovatieve mobiliteitstoepassing.

Vanuit de praktijk komen ook veel specifieke vragen over het verdienvermogen van het experiment en welke aspecten en thema's van belang zijn voor het uitwerken van een sterk experiment. Specifiek voor het beoordelen van het verdienvermogen is een *Verdienvermogen Inspiratietour* opgezet. Deze tool bevat een aantal praktische leerlessen en aanbevelingen waarover dikwijls onvoldoende wordt nagedacht.

Ten behoeve van verdere ontwikkeling van een experiment is naast de Business Model Assessment Tool en de Verdienvermogen Inspiratietour ook een *Experiment Development Plan* ontwikkeld. Dit hulpmiddel helpt bij het verder laten groeien van het experiment.

---

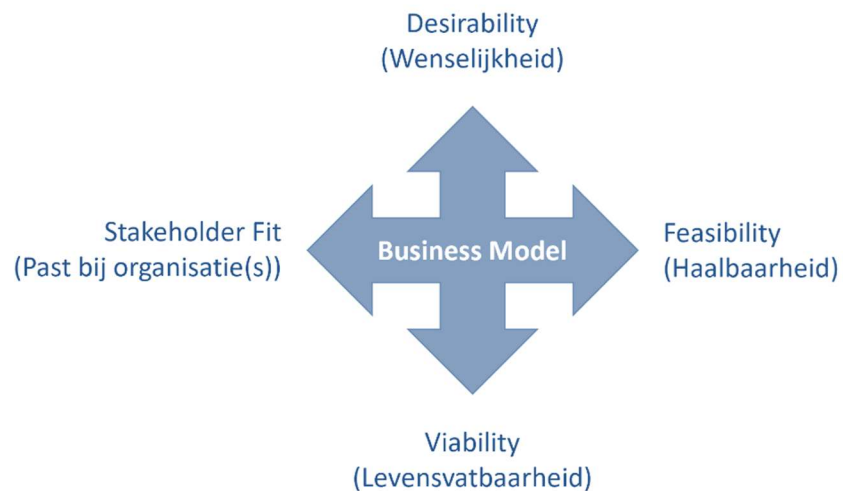
<sup>1</sup> Voor meer info, zie <https://summalab.nl>

## 2 Inhoud van de Business Model Assessment Tool

Om een experiment van een nieuwe, innovatieve mobiliteitstoepassing echt te laten werken en te kunnen opschalen, is het nodig om het achterliggende business model goed uit te kienen. Zoals aansluiting bij de wensen van gebruikers of klanten, de daadwerkelijke goede operationele uitvoering, samenwerking met partners en de kosten en baten die het genereert.

De SUMMALab Business Model Assessment Tool kan je zelfstandig of onder begeleiding gebruiken. In de tool beantwoord je een aantal vragen over het business model van je experiment. De tool maakt zichtbaar waarmee rekening gehouden moet worden bij het bedenken, opstarten en opschalen van een experiment. De tool kan zo worden gebruikt in meerdere fases van je experimenten bevat afzonderlijke delen met passende vragen voor de vroege ideefase, de opstartfase, en de opschalingsfase van een experiment.

De gebruiker kan met de tool het business model van het experiment beoordelen op vier belangrijke aspecten: de **wenselijkheid**, de **haalbaarheid**, de **levensvatbaarheid** en hoe het **past bij de organisatie(s)**, zoals ook zichtbaar in figuur 1. Deze aspecten hebben betrekking op het kunnen creëren en leveren van de gewenste waarde aan gebruikers, het kunnen omzetten in winst, en of de betrokken stakeholder organisaties de juiste zijn in de uitvoering.



*Figuur 1: De Wenselijkheid, Haalbaarheid, Levensvatbaarheid en Passendheid bij de organisaties van het business model van het experiment.*

De SUMMALab Business Model Assessment Tool geeft een eerste beeld van de volledigheid van het business model van een experiment, over hoe waarde kan worden *gecreëerd*, kan worden *geleverd* en kan worden *verzilverd*. Het laat toe de belangrijkste aspecten van een business model te analyseren, laat de zwakke en sterke aspecten zien en geeft suggesties hoe deze verbeterd kunnen worden. De opbouw en inhoud van de tool zijn gebaseerd op literatuur en op kennis uit eerdere experimenten.

### 3 Inzet van de Business Model Assessment Tool

#### *Toepassing van de tool*

Je kunt de tools zelfstandig als *self-assessment tool* gebruiken om zo op een laagdrempelige en snelle manier inzicht te krijgen in de belangrijkste aspecten van je business model. Zo zijn scores in de Business Model Assessment Tool gebaseerd op je eigen beoordeling. De vragen geven interessante aanknopingspunten en inzichten vanuit verschillende invalshoeken. De open velden in de tool dagen je uit om je doel en doelgroep precies te formuleren, je experiment samenvattend te beschrijven en stakeholders te identificeren. De tool kan je gebruiken in de ideefase, de opstartfase, of de opschalingsfase van je experiment.

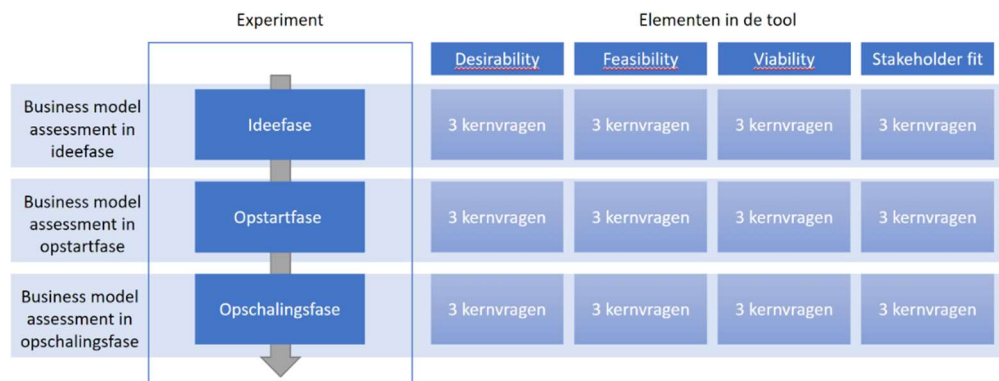
Als investeerder of coach kun je de tool ook gebruiken. Zo kan de tool bijvoorbeeld tijdens de aanbestedingsfase gebruikt worden om verschillende aangevraagde experiment te beoordelen en informatie te verzamelen voor de beslissing over een mogelijke toekenning van subsidie of een vergunning. Ook in de loop van een experiment kun je de tool gebruiken om inzicht te krijgen in welke aspecten voldoende of nog onvoldoende functioneren om bijvoorbeeld op te schalen of op lange termijn succesvol uit te bouwen.

#### *Opbouw van de Business Model Assessment Tool*

De tool geeft zicht op 4 belangrijke aspecten van het business model. Het deel *Desirability* brengt in kaart of het experiment wenselijk is en een waardevolle toevoeging voor de gebruikers oplevert. Het deel *Feasibility* brengt in kaart of het experiment haalbaar is, of het kan werken en of alle sleutelcomponenten zoals technische componenten en vergunningen aanwezig zijn. Het deel *Viability* brengt in kaart of het experiment levensvatbaar is. In dat geval zijn de voordelen van het initiatief groter zijn dan de kosten en levert het genoeg waarde op voor alle betrokkenen partijen. Het deel *Stakeholder Fit* brengt in kaart of het experiment past bij de doelstellingen van de betrokken organisatie(s).

Verder heeft het literatuuronderzoek inzicht gegeven dat *de fase* waarin een experiment zich bevindt een belangrijke factor is. Er zijn drie fases geïdentificeerd: de ideefase, opstartfase, en opschalingsfase. De ideefase is de fase waarin het experiment wordt vormgegeven, ideeën worden geconcretiseerd, stakeholders worden betrokken en de basis wordt gelegd. De opstartfase is de fase waarin het experiment zichtbaar wordt voor de buitenwereld en gaat draaien. De opschalingsfase is de fase waarin wordt bekeken of en hoe het experiment toekomstbestendig kan worden voortgezet. In deze fase kan ook naar verbreding worden gekeken, waarbij bijvoorbeeld andere steden het experiment overnemen of een breder aanbod van diensten wordt vormgegeven.

De tool toont scores op deze aspecten en of het business model in balans is. Bij de output is een toelichting op de score opgenomen als hulpmiddel bij het interpreteren van de score. Een overzicht is te zien in figuur 2.



Figuur 2: overzicht van vragen en elementen in de tool

### Gebruikers van de tool

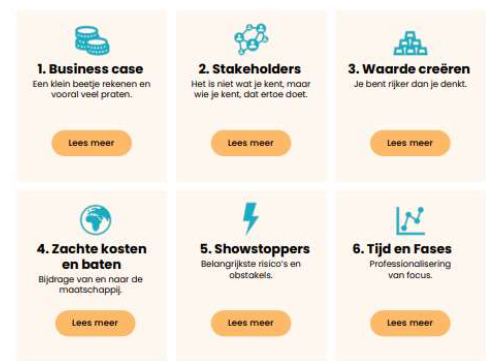
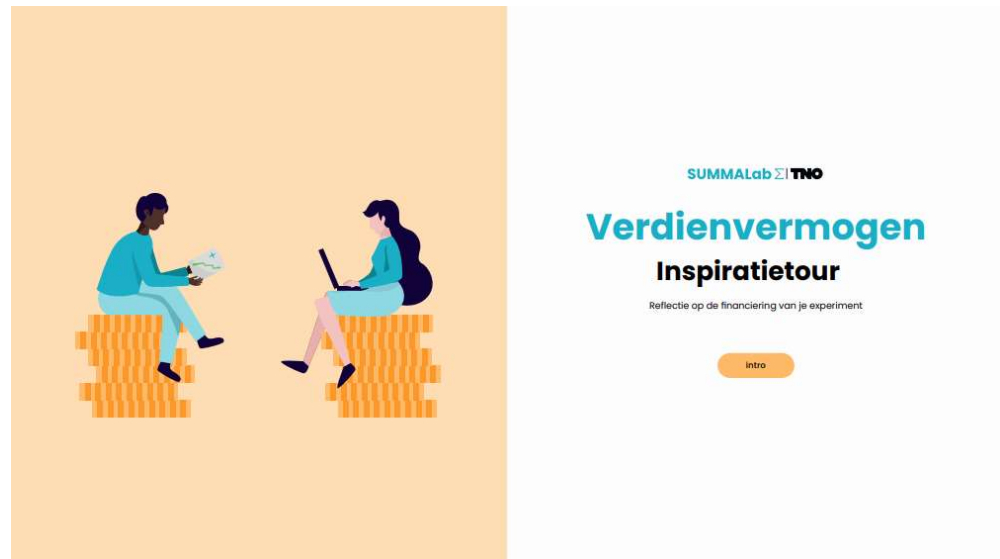
De tool is door verschillende gebruikersgroepen te benutten. De *eigenaren* van het idee voor een nieuw, innovatief experiment kunnen de tool gebruiken om hun achterliggend business model te beoordelen en aan te sterken. Maar ook *beleidsmakers en adviseurs* kunnen de tool gebruiken om informatie te verzamelen voor de bestuurder en slaagkansen beter in te kunnen schatten. Ze kunnen met de tool ook het ontwerp en de uitvoering van een experiment bepalen of testen, of vergelijken tussen soortgelijke experimenten. *Projectconsortia* kunnen de tool gebruiken om hun experiment te testen, om zicht te krijgen op de verschillende aspecten van een business model en om te leren van andere experimenten. En daarnaast kunnen ook andere *investeerders*, naast de gemeente, de tool gebruiken om experimenten te beoordelen en hun investeringsbeslissing te informeren.

In de sessies met gebruikers kwamen verschillende vragen rond het business model naar voren, zoals over:

- 1) de *Vorm van de uitvraag*: wie moeten we betrekken, hoe testen we de wens van de gebruiker, en hoe kunnen we het experiment effectief inzetten voor gebruik?;
- 2) hoe kan het verdienmodel van de aanbieders eruit zien en hoe zorgen we voor een *gezonde financieringsstructuur* van het experiment?;
- 3) de *gelaagdheid en samenwerking tussen partners*: hoe is dit samen organiseren?

### De Verdienvermogen Inspiratietour

Voor verdere ondersteuning op gebied van het verdienvermogen van een experiment is een overzicht opgesteld van een aantal belangrijke en concrete tips en concepten. Deze geven de gebruiker een breed overzicht van aandachtspunten om het verdienvermogen van een experiment scherp te stellen en gezond te houden, zie figuur 3. De volledige opbouw van de Verdienvermogen Inspiratietour is te vinden in Appendix C.



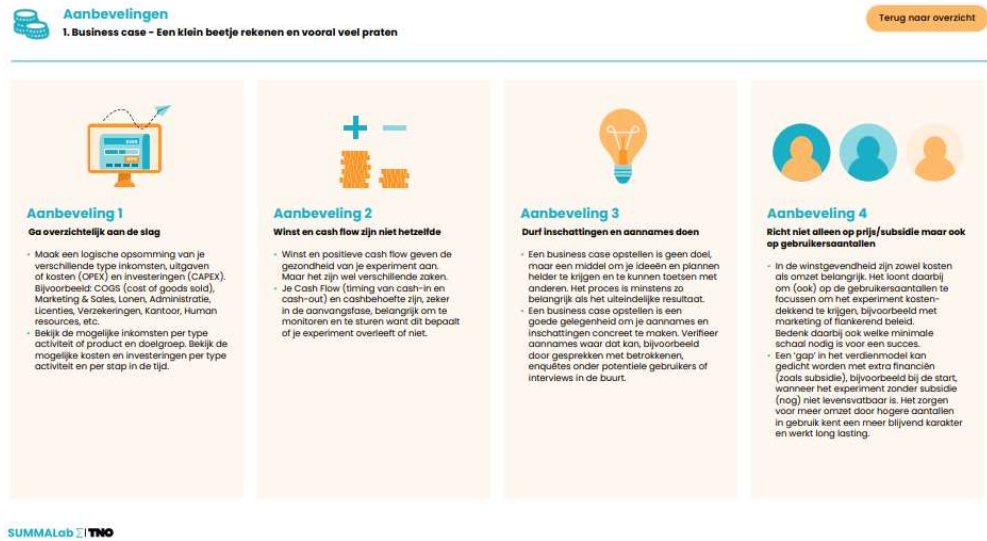
SUMMALab | TNO



SUMMALab | TNO

Figuur 3: Indruk van de Verdienvermogen Inspiratietour en overzicht van inspiratie voor het verdienvermogen van een experiment

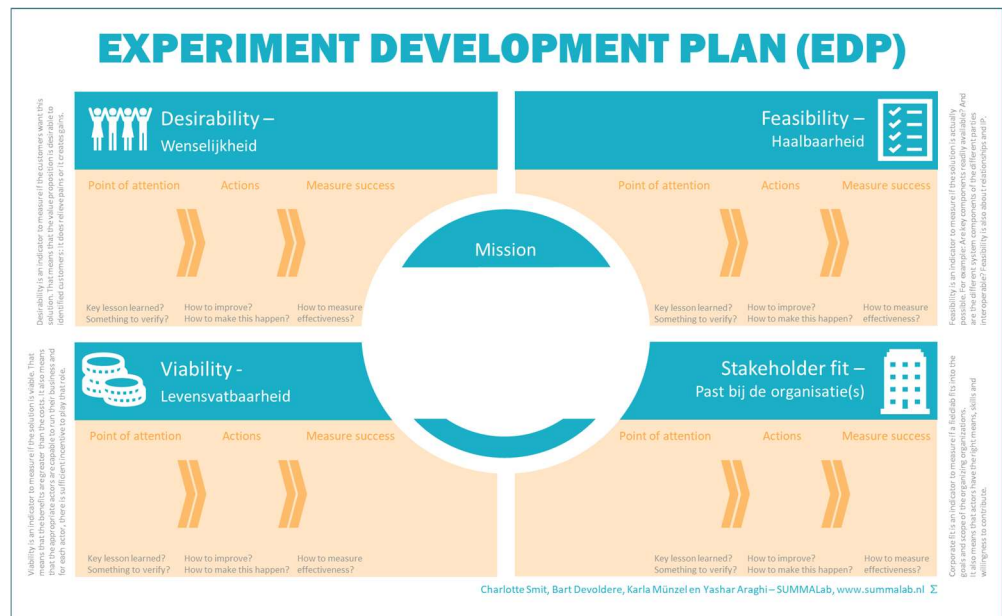




(vervolg) Figuur 3: Indruk van de Verdienvermogen Inspiratietour en overzicht van inspiratie voor het verdienvermogen van een experiment

**Het Experiment Development Plan**

Bij de output van het Business Model Assessment is naast de toelichting op de score, ook een canvas opgenomen als hulpmiddel om het business model van het experiment verder te analyseren. Hierin kunnen aandachtspunten, acties en meetmethoden ter verificatie worden opgenomen, om gericht verder te kunnen ontwikkelen. Het canvas is opgenomen in figuur 4: Het Experiment Development Plan (EDP). Zie voor een grotere weergave zie ook Appendix D.



Figuur 4: Het Experiment Development Plan (EDP).

## 4 Ontwikkeling van de Business Model Assessment Tool

Om de Business Model Assessment tool te ontwikkelen zijn meerdere stappen genomen. Figuur 5 geeft een overzicht van de verschillende stappen.

### *Vooronderzoek*

1. Stap 1: breed literatuuronderzoek aangevuld met expertinterviews. Doel van deze stap was te achterhalen wat bepalende aspecten zijn bij het laten slagen van een experiment: (a) succesfactoren van experimenten, (b) business model aspecten van experimenten en (c) succesfactoren of keuzefactoren bij de beoordeling van start-ups bij incubators. Dit heeft geresulteerd in een *longlist van aspecten*.
2. Stap 2: vanuit de *longlist van aspecten* zijn de belangrijkste aspecten die van invloed zijn op succes en opschalingsmogelijkheden van experimenten identificeren. Deze zijn opgenomen in een *shortlist van aspecten*.

### *Opzet van het model*

3. Stap 3: op basis van de belangrijkste slagingsfactoren uit stap 2, is een model opgezet. Dit model is gebaseerd op 4 *dimensies*: Desirability (wenselijkheid), Feasibility (haalbaarheid), Viability (levensvatbaarheid) en Stakeholder fit (passend bij de organisatie(s)).
  - a. Desirability gaat na of er een wens of nood is voor de oplossing van gebruikers of klanten. Dat betekent dat de waardepropositie gewenst is door de gekozen doelgroep: het verlicht pijnpunten of creëert waarde.
  - b. Feasibility geeft aan of de oplossing daadwerkelijk technisch en operationeel mogelijk is. Kan worden verwacht dat het hele systeem betrouwbaar werkt? Zijn cruciale onderdelen beschikbaar? En zijn de verschillende sub-systemen van verschillende partijen compatibel? Feasibility gaat ook over relaties en intellectueel eigendom: over de hindernissen die zich voordoen bij het leveren van de technologie of dienst.
  - c. Viability geeft aan of een oplossing levensvatbaar is. Dat betekent dat de baten opwegen tegen de kosten.
  - d. Stakeholder fit geeft aan of een experiment past binnen de doelen en reikwijdte van de organiserende instanties. Het geeft ook een indicatie of de organisaties over middelen, ervaring en bereidheid beschikken om bij te dragen.
4. Stap 4: het literatuuronderzoek heeft ook duidelijk gemaakt dat *de fase* waarin een experiment zich bevindt een belangrijke factor is. Daarom zijn ook drie fases geïdentificeerd: de ideefase, opstartfase, en opschalingsfase.
  - a. de ideefase is de fase waarin het experiment wordt vormgegeven, ideeën worden geconcretiseerd, stakeholders worden betrokken en de basis wordt gelegd

- b. de opstartfase is de fase waarin het experiment zichtbaar wordt voor de buitenwereld en gaat draaien.
- c. de opschalingsfase is de fase waarin wordt bekeken of en hoe het experiment toekomstbestendig kan worden voortgezet. In deze fase kan ook naar verbreding worden gekeken, waarbij bijvoorbeeld andere steden het experiment overnemen of een breder aanbod van diensten wordt vormgegeven.

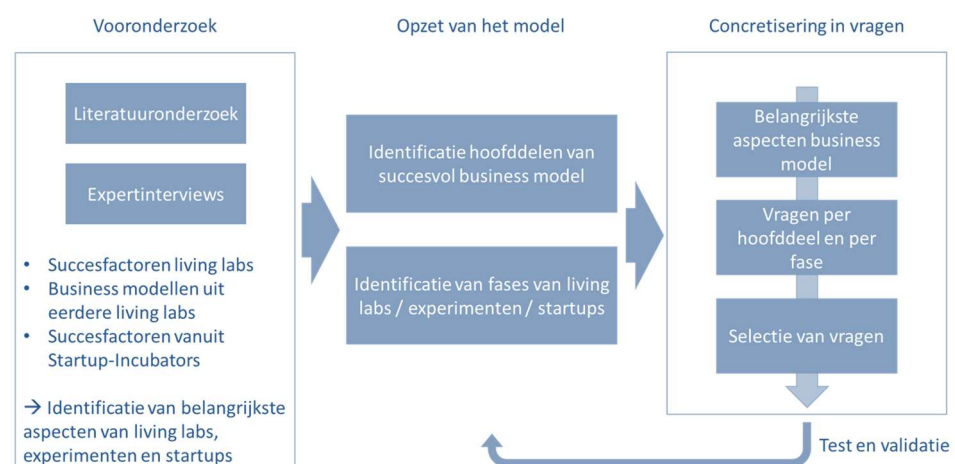
#### Concretisering in vragen

5. De belangrijkste aspecten voor een succesvol experiment, in stap 2 opgenomen in de *shortlist* van aspecten, zijn vertaald in concrete vragen voor de gebruiker.
6. Voor elk van de 4 dimensies en elk van de 3 fases zijn de 3 belangrijkste vragen voor de tool geselecteerd. Op deze manier is de tool *overzichtelijk* en gemakkelijk in te vullen, en geeft deze voldoende aanknopingspunten die belangrijk zijn voor een goed business model. Het assessment bevat in totaal 36 vragen.

#### Iteratieve ontwikkeling

Nadat er een basisversie van de tool is ontwikkeld, is de tool in 2 rondes met verschillende experimenthouders getest en gevalideerd. Na elke ronde is de tool verbeterd en aangepast. Zie figuur 5.

De tool is oorspronkelijk opgezet in MS Excel. Na het afsluiten van de test- en validatierondes is de tool in Survalyzer geprogrammeerd. Er zijn meerdere voordelen van het gebruikmaken van Survalyzer. De tool is online beschikbaar en kan makkelijk door gebruikers zelf ingevuld worden. De antwoorden worden opgeslagen en kunnen geanalyseerd worden. De achterliggende programmering van de tool kan door gebruikers niet per ongeluk veranderd worden en de functionaliteit blijft bestaan.



Figuur 5: Overzicht Aanpak voor het ontwikkelen van de tool

## 5 Gebruikershandleiding online Business Model Assessment Tool

Open uw webbrowser en kopieer de onderstaande link naar de adresbalk van uw webbrowser. <https://survey.tno.nl/summalab-wp4?l=nl>

Lees de inhoud van de welkomspagina en als u akkoord gaat met de inhoud, druk dan op de "Volgende" knop om naar de volgende pagina te gaan.

Geef vervolgens de naam van uw experiment op (verplicht) met wat toelichting in de boxen "Beschrijf het experiment" en "Doel van het experiment" (niet verplicht). Geef vervolgens het type organisatie aan waar je vandaan komt en kies een van de opties in de "Doelgroep". De volledige opbouw van de tool is te vinden in Appendix A.

In het "wat wil je testen" sectie, willen we weten hoe volwassen je experiment is. Dus als je alleen een idee hebt klik dan op de eerste optie. Als je experiment al is gestart klik dan op de tweede optie en als je experiment wilt opschalen klik dan op de derde optie.

Loop dan de volgende vier pagina's door en geef een score op elke stelling van 1 t/m 7 (1 = totaal niet mee eens, 7 = helemaal mee eens) voor de vragen die u ziet op de "Desirability (wenselijkheid), Feasibility (haalbaarheid), Viability (levensvatbaarheid) en Stakeholder fit (passend bij de organisatie(s))" pagina's. De volledige set van stellingen in de tool is te vinden in Appendix B.

Als de vragen niet van toepassing zijn of als u niet zeker weet hoe je op een bepaalde vraag moet scoren, kies dan voor de "n.v.t." optie voor die vraag. Je kunt meer toelichting geven wanneer je denkt dat dit nodig is. Dit wordt niet gebruikt in je onmiddellijke resultaten, maar als je meer deskundige hulp nodig hebt vanuit SUMMALab, kunnen deze toelichtingen zeer nuttig zijn.

Nadat je scores hebt gegeven aan de vier pagina's met de vraag, is de zelfbeoordeling voltooid en krijg je een bedankbericht. Om de resultaten van de zelfevaluatie te zien, klik je op het woord "hier":

Je wordt naar een andere pagina in de browser geleid om de resultaten van de beoordeling te zien. Je kunt de resultaten ook downloaden door op de pdf-knop onderaan de pagina te drukken. Ook de door de gebruiker ingevulde antwoorden, zijn te downloaden als pdf.

## 6 Appendix A – Opbouw van de Business Model Assessment Tool

Voor SUMMALab is een online versie van de business case assessment tool ontwikkeld. Deze is toegankelijk via de link: <https://survey.tno.nl/summalab-wp4?l=nl>.

Achter deze link zie je de welkomspagina met verdere inleiding en informatie.

info@summalab.nl', 'De test wordt uitgevoerd op basis van vier belangrijke pijlers voor een business model: wenselijkheid, haalbaarheid, levensvatbaarheid en hoe goed het past bij de organisatie(s). De opbouw en inhoud van de tool zijn gebaseerd op literatuur, expertbennis en op kennis uit eerdere experimenten.', 'Door op de knop 'volgende' te drukken verklaar je dat je op vrijwillige basis deelneemt aan het onderzoek, en dat: • De bedoelingen van het onderzoek en de daarbij gevolgde aanpak jou tot jouw tevredenheid zijn uitgelegd. • Je de gelegenheid hebt gehad om aanvullende vragen te stellen en deze vragen naar tevredenheid zijn beantwoordt. • Je voldoende tijd hebt gehad om over deelname na te denken. • Je weet dat jouw deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en dat je jouw toestemming op ieder moment kan intrekken zonder dat je daarvoor een reden hoeft op te geven. • Je toestemming geeft voor het bewaren van de gegevens en dat bevoegde leden van het SUMMALab-team hier inzage in hebben. • Je toestemming geeft om jouw gegevens te hergebruiken voor toekomstig onderzoek ten behoeve van verbetering van de tool, op voorwaarde dat deze zo gecodeerd zijn, dat ze niet meer naar jou als persoon of naar het initiatief terug te leiden zijn.' Below this text is a blue button labeled 'Volgende'."/>

**TNO** innovation for life

---

### Welkom!

In SUMMALab wordt de mogelijkheid geboden te leren van eerdere initiatieven. Op basis van eerdere initiatieven en ervaringen vanuit de literatuur is dit assessment opgebouwd om een eerste beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten van het businessmodel van het initiatief.

Voor je ligt de SUMMALab Business Model Assessment Tool. Deze tool geeft een eerste beeld van de sterkte van het business model van een living lab/experiment/pilot project. Het doel van de tool is om de belangrijkste aspecten van het business model te analyseren, het laat de zwakke en sterke aspecten zien en geeft suggesties hoe deze verbeterd kunnen worden.

De tool is opgezet als 'self assessment', waarin je zelf de vragen beantwoordt over het living lab/experiment/pilot project. Dit levert vervolgens een score op die als hulpmiddel kan worden geïnterpreteerd om het experiment te verbeteren. We willen je erop attent maken dat dit niet is opgezet als rapportcijfer, maar als hulpmiddel ter zelfevaluatie.

De tool is zelfstandig te gebruiken. Open velden zijn opgenomen ter toelichting bij de resultaten en om de inhoud ervan scherp te krijgen. Wij moedigen aan om over deze vragen na te denken. Voor het gebruik van de tool is het echter geen noodzaak om deze velden te vullen. Je kunt je eigen manier van inzet van de tool kiezen.

Naast zelfevaluatie, bestaat de mogelijkheid om de tool met een expert te doorlopen. Neem hiervoor contact op met het SUMMALab team: [info@summalab.nl](mailto:info@summalab.nl)

De test wordt uitgevoerd op basis van vier belangrijke pijlers voor een business model: wenselijkheid, haalbaarheid, levensvatbaarheid en hoe goed het past bij de organisatie(s). De opbouw en inhoud van de tool zijn gebaseerd op literatuur, expertbennis en op kennis uit eerdere experimenten.

Door op de knop 'volgende' te drukken verklaar je dat je op vrijwillige basis deelneemt aan het onderzoek, en dat:

- De bedoelingen van het onderzoek en de daarbij gevolgde aanpak jou tot jouw tevredenheid zijn uitgelegd.
- Je de gelegenheid hebt gehad om aanvullende vragen te stellen en deze vragen naar tevredenheid zijn beantwoordt.
- Je voldoende tijd hebt gehad om over deelname na te denken.
- Je weet dat jouw deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en dat je jouw toestemming op ieder moment kan intrekken zonder dat je daarvoor een reden hoeft op te geven.
- Je toestemming geeft voor het bewaren van de gegevens en dat bevoegde leden van het SUMMALab-team hier inzage in hebben.
- Je toestemming geeft om jouw gegevens te hergebruiken voor toekomstig onderzoek ten behoeve van verbetering van de tool, op voorwaarde dat deze zo gecodeerd zijn, dat ze niet meer naar jou als persoon of naar het initiatief terug te leiden zijn.

**Disclaimer**

Dit model is in ontwikkeling. Er kunnen geen rechten aan worden verbonden.  
Bij vragen kun je contact opnemen met [info@summalab.nl](mailto:info@summalab.nl)

Volgende

Na de welkomspagina volgt een pagina met beschrijving van het experiment. Ook kan hier de test voorkeur worden opgegeven: het idee, de opstartfase of de opschalingsmogelijkheden.

en

Naam van het initiatief

Beschrijf het initiatief

Doel van het initiatief

Betrokken organisaties (stuurgroep)

Welke organisaties uit de quadruple helix zijn betrokken?

- Overheidsinstellingen
- Kennisinstellingen
- Bedrijven
- Burgers

Doelgroep(en)

- Jongeren < 25
- Volwassenen 25-65
- Ouderen > 65
- Mindervaliden
- Lagere socio-economische groepen
- Toeristen/bezoek
- Forensen
- Anders...

Wat wil je testen?

De fase waarin een experiment zich bevindt is een belangrijke factor. Er zijn drie fases geïdentificeerd: de ideefase, opstartfase, en opschalingsfase.

- De **ideefase** is de fase waarin het experiment wordt vormgegeven, ideeën worden geconcretiseerd, stakeholders worden betrokken en de basis wordt gelegd.
- De **opstartfase** is de fase waarin het experiment zichtbaar wordt voor de buitenwereld en gaat draaien.
- De **opschalingsfase** is de fase waarin wordt bevestigd of en hoe het experiment toekomstbestendig kan worden voortgezet. In deze fase kan ook naar verbreding worden geïellen, waarbij bijvoorbeeld andere steden het experiment overnemen of een breder aanbod van diensten wordt vormgegeven.

NB bij de optie 'opstartfase' wordt ook het idee getest, bij de optie 'opschalingsfase' worden ook het idee- en de opstartfase getest

- Ik wil mijn idee testen
- Ik wil mijn opstartfase testen
- Ik wil mijn opschalingsmogelijkheden testen

Vorige

Volgende

De tool biedt de juiste set vragen om de zelfevaluatie van het business model van het experiment uit te voeren, op basis van de mate van volwassenheid van het experiment. Je kunt de zelfbeoordeling doen door een score op de vragen te geven. De tool toont vragen voor elke van de vier pijlers "wenselijkheid, haalbaarheid, levensvatbaarheid, stakeholder fit". In onderstaande figuur is als voorbeeld 'ik wil mijn idee testen' (op de voorgaande pagina) geselecteerd en wordt de Desirability (wenselijkheid) pagina getoond.

**TNO** innovation for life

14%

### Desirability

In de tool zijn vragen opgenomen over de aspecten Desirability, Feasibility, Viability en Stakeholder fit. Deze vragen geven interessante aanknopingspunten en inzichten vanuit verschillende invalshoeken. Op deze pagina kunt u de vragen over Desirability invullen. Desirability meet of er een klantwens is voor de oplossing. Dit betekent dat de waardepropositie gewenst is door de gekozen doelgroep; het verlicht pijnpunten of creëert waarde.

Score: Hoe goed scoort mijn experiment op de vraag?  
Score (1-7): 1 = zeer oneens, 7 = zeer eens

### Het experiment

		n.v.t.
Onze oplossing past een belangrijk en tastbaar probleem aan voor de klant	Maak een keuze...	<input type="radio"/>
Ons experiment is beter dan het huidige aanbod	Maak een keuze...	<input type="radio"/>
We ontwikkelen onze oplossing in samenspraak met gebruikers	Maak een keuze...	<input type="radio"/>

Toelichting / onderbouwing

Geef hier een toelichting voor de gegeven scores.

Vorige Volgende

Aan het einde van de zelfevaluatie kun je op onderstaande link klikken en de resultaten van de zelfevaluatie onmiddellijk ontvangen in een nieuwe tab van de webbrowser.

**TNO** innovation for life

100%

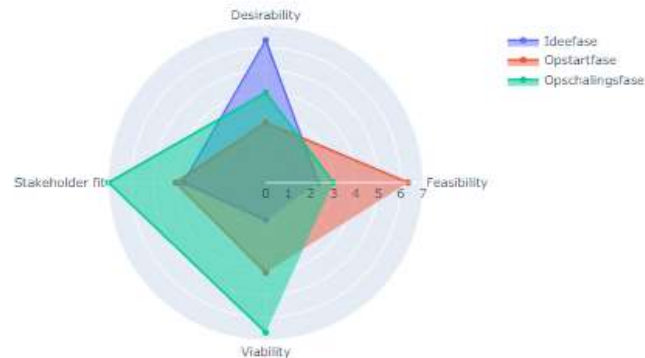
Hartelijk dank, uw antwoorden zijn succesvol opgeslagen.  
Klik [hier](#) om uw resultaten te bekijken.

De online tool biedt bij de resultaten een knop waarmee je de resultaten van de zelfevaluatie kan downloaden (in pdf formaat). Daarnaast zijn de ingevulde antwoorden en het Experiment Development Plan voor een experiment te downloaden.



# OVERVIEW RESULTS

SUMMALab Business Model Assessment Tool



## Desirability (4.3)

Desirability gem. score 4-5: Desirability is de belangrijkste sleutel tot succes. Jullie zijn op het juiste pad, maar er is nog ruimte voor verbetering. Om de desirability van jullie initiatief verder te ontwikkelen helpt het om de alternatieve keuzes van de gebruikers nog eens na te lopen zodat jullie hun eerste keuze worden; test deze alternatieven en observeer hoe anderen en jullie zelf deze gebruiken. Kijk ook wie er nog niet gebruik maakt van, of enthousiast is over jullie oplossingen en probeer de achterliggende redenen te begrijpen. Via deze acties kunnen jullie bijvoorbeeld spannende nieuwe features ontdekken of andere manieren vinden om te communiceren over jullie initiatief. Dit zal waarde creëren!

## Feasibility (3.9)

Feasibility gem. score < 4: Feasibility geeft aan of jullie initiatief kan worden geïmplementeerd en geoperationaliseerd. Om de feasibility van jullie initiatief een boost te geven helpt het om te praten met deskundige partners en belanghebbenden over de technische, operationele en regelgevende elementen die jullie nodig hebben. Probeer ook contact te leggen met operationele koplopers van vorige vergelijkbare initiatieven om zo belangrijke feasibility elementen te ontdekken die jullie kunnen helpen starten en groeien. Jullie zullen ontdekken hoe jullie implementatie hordes kunnen overwinnen en tegelijkertijd jullie netwerk uitbreiden. Dit helpt jullie vooruit!

## Viability (4.1)

Viability gem. score 4-5: Viability is een sleutelaspect dat langetermijnsucces mogelijk maakt. Jullie zijn op het juiste pad, maar er is nog ruimte voor verbetering. Om de viability van jullie initiatief verder te ontwikkelen helpt het om, samen met jullie belangrijkste partners en kapitaalverstrekkers, te zoeken naar nieuwe manieren om de financiële stabiliteit te vergroten en naar een eerlijke verdeling van alle kosten, risico's en baten gerelateerd aan jullie initiatief. Bepaal ook wat de optimale omvang is van jullie initiatief en, als nodig, hoe jullie kunnen groeien in andere locaties. Via deze acties kunnen jullie bijvoorbeeld spannende nieuwe groeikansen vinden of gewoon betere manieren om meer en eerlijk verdeelde waarde te creëren. Dit zal lonen!

## Stakeholder fit (4.9)

Stakeholder fit gem. score 4-5: Stakeholder fit verzekert langetermijnsteun en betrokkenheid van de belangrijkste partners. Jullie zijn op het juiste pad, maar er is nog ruimte voor verbetering. Om de stakeholder fit van jullie initiatief verder te ontwikkelen helpt het om jullie community van gebruikers- en belanghebbenden op te bouwen rond doelen en interesses die worden gedeeld door jullie initiatief en jullie belangrijkste publieke en private partners. Maak ook jullie strategie en samenwerking met de belangrijkste partners zakelijk. Dit zal jullie fit houden!

## Vervolgstappen

Wil je jouw experiment verder vormgeven? Gebruik dan ons [Experiment Development Plan!](#)

Om bovenstaand advies, inclusief radar-plot, te downloaden kun je deze knop gebruiken:

[Download advies als PDF](#)

Je kunt ook het volledig ingevulde self-assessment als PDF downloaden, klik hiervoor op onderstaande knop.

Afhankelijk van je browserinstellingen zal na ongeveer 20 seconden de PDF openen of in je downloadmap verschijnen.

[Download de ingevulde self-assessment als PDF](#)



## 7 Appendix B – Stellingen in de Business Model Assessment Tool

De volgende stellingen zijn opgenomen in de Business Model Assessment Tool:

Dimensie / fase	Stelling (NL)	Stelling (EN)
Desirability / Ideefase	Onze oplossing pakt een belangrijk en tastbaar probleem aan voor de klant	Our solution tackles an important and verifiable problem for the customer
Desirability / Ideefase	Ons initiatief is beter dan het huidige aanbod	Our initiative is better than current proposals
Desirability / Ideefase	We ontwikkelen onze oplossing in samenspraak met gebruikers	We develop our solution in consultation with users
Desirability / Opstartfase	Er zijn geen gebruikers tegen ons initiatief	There are no users against our initiative
Desirability / Opstartfase	Gebruikers krijgen vanaf het begin een stem in de inrichting van het initiatief	From the start users have a voice in the initiative
Desirability / Opstartfase	Potentiële klanten zijn bereid te betalen voor ons initiatief	Potential customers are willing to pay for our initiative
Desirability / Opschalings-fase	We kunnen groeien door nieuwe klantsegmenten aan te boren	We can grow by adding new customer groups
Desirability / Opschalings-fase	Klanten blijven; zij stappen niet gemakkelijk over naar een concurrent of een concurrerend aanbod	We maintain a good customer loyalty; they do not easily switch to competitors or other initiatives
Desirability / Opschalings-fase	We kunnen groeien door nieuwe producten of diensten toe te voegen	We can grow by adding new products or services
Feasibility / Ideefase	We hebben de kennis en middelen in huis om dit idee uit te voeren	We have appropriate knowledge and resources to carry out our idea
Feasibility / Ideefase	We hebben een sterk netwerk om met potentiële gebruikers, klanten en relevante belanghebbenden in contact te komen	We have a strong network to contact potential users, customer groups and relevant stakeholders
Feasibility / Ideefase	We hebben alle nodige toelatingen, registraties, vergunningen, etc. aangevraagd	We have applied for all necessary approvals, registrations, permissions, etc.
Feasibility / Opstartfase	We hebben de juiste publieke of private partners om onze oplossing te implementeren	We have the right public or private partners to implement our solution
Feasibility / Opstartfase	We hebben een sterk mandaat van alle belanghebbenden om onze oplossing uit te rollen	We have a strong mandate from all our stakeholders to roll out our solution
Feasibility / Opstartfase	We hebben de juiste vergunningen en technieken op orde	We have arranged the right permits and techniques
Feasibility / Opschalings-fase	We hebben sterke kanalen om met onze gebruikers en/of klanten in interactie te gaan	We have strong channels to interact with our users and/or customer groups
Feasibility / Opschalings-fase	Er zijn geen technische of operationele hindernissen om op te schalen	There are no technical or operational obstacles for upscaling
Feasibility / Opschalings-fase	We hebben een herhaalbaar productie- of dienstproces	We have a repeatable production or service process in place
Viability / Ideefase	Wij hebben duidelijk zicht op mogelijke inkomsten en kosten	We have clear ideas on possible revenues and costs
Viability / Ideefase	Onze oplossing heeft een positieve maatschappelijke- of milieu-impact	Our solution has a positive societal or environmental impact
Viability / Ideefase	We hebben voldoende gebruikers die van de dienst gebruik gaan maken	We have enough users who will use the service

Viability / Opstartfase	We verdelen kosten, risico's en inkomsten eerlijk over alle belanghebbenden	We have a fair distribution of costs, risks and revenues across all stakeholders
Viability / Opstartfase	Ons initiatief kan banen creëren in de regio	Our initiative can generate jobs in the region
Viability / Opstartfase	We hebben een helder idee over hoe wij winstgevend en financieel stabiel kunnen worden	We have a good idea on how to become profitable and financially stable
Viability / Opschalings-fase	Ons product is duidelijk gedefinieerd en schaalbaar	Our product is clearly defined and scalable
Viability / Opschalings-fase	Wij kunnen voldoende cashflow genereren om een tegenslag te weerstaan	We can generate enough cashflow to withstand a setback
Viability / Opschalings-fase	We hebben voldoende steun van investeerders en toegang tot groeikapitaal	We have sufficient investor backing and access to capital to scale up
Stakeholder fit / Ideefase	De doelen van de betrokken organisaties komen goed overeen met de doelen van ons initiatief	The goals of the organizations involved are well aligned with the goals of our initiative
Stakeholder fit / Ideefase	De benodigde activiteiten van ons initiatief passen in de huidige activiteiten van de betrokken organisaties	The activities needed for this initiative match with the current activities of the organizations involved
Stakeholder fit / Ideefase	Dit initiatief kan de betrokken organisaties sterker maken	This initiative could make the involved organizations stronger
Stakeholder fit / Opstartfase	Ons initiatief heeft voldoende steun en coaching van betrokken organisaties, incubator, en/of accelerator	Our initiative has enough support and coaching from organizations, incubators, and/or accelerators involved
Stakeholder fit / Opstartfase	We hebben ervaring in "community building"	We have experience in building a community
Stakeholder fit / Opstartfase	Verantwoordelijkheden zijn goed verdeeld over de betrokken organisaties	Responsibilities are well distributed across the organizations involved
Stakeholder fit / Opschalings-fase	We zijn goed aangehaakt bij ons ecosysteem van klanten, leveranciers, partners, en belanghebbenden	We are well positioned in our ecosystem of customers, suppliers, partners, and stakeholders
Stakeholder fit / Opschalings-fase	We hebben een goed ontwikkelde strategie	We have a well established strategy
Stakeholder fit / Opschalings-fase	We halen voordeel uit samenwerking met partners	We benefit from collaborating with partners

## 8 Appendix C – De Verdienvermogen Inspiratietour

SUMMALab TNO

# Verdienvermogen Inspiratietour

Reflectie op de financiering van je experiment

Intro

### Verdienvermogen Inspiratietour

Reflectie op de financiering van je experiment.

SUMMALab geeft professioneel, onderbouwd en praktijkgericht advies over het opzetten en evalueren van experimenten binnen het mobiliteitsdomein. Een goed onderbouwd en professioneel opgevolgd business case maakt dat het experiment zich financieel gezond kan ontwikkelen en groeien. Vanuit de praktijk komen heel wat vragen over het verdienvermogen van het experiment en welke aspecten en thema's van belang zijn voor het uitwerken van een sterk experiment. Deze tool bevat een aantal praktische leerlessen en aanbevelingen waarover dikwijls onvoldende wordt nagedacht. Zo vermijd je valkuilen bij het professioneel laten groeien en bloeien van je experiment.

Voor vragen, feedback en ervaringen bij het gebruik van deze tool kun je contact opnemen met [charlotte.amig@tno.nl](mailto:charlotte.amig@tno.nl) of [saat.devolder@tno.nl](mailto:saat.devolder@tno.nl)

We horen je graag.

Start de tour

SUMMALab TNO

### Verdienvermogen Inspiratietour

Hoe kom je tot een financieel gezond en groeiend experiment?

Home

<p><b>1. Business case</b> Een klein beetje rekenen en vooral veel praten.</p> <p>Lees meer</p>	<p><b>2. Stakeholders</b> Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet.</p> <p>Lees meer</p>	<p><b>3. Waarde creëren</b> Je bent rijker dan je denkt.</p> <p>Lees meer</p>
<p><b>4. Zachte kosten en baten</b> Bijdrage van en naar de maatschappij.</p> <p>Lees meer</p>	<p><b>5. Showstoppers</b> Belangrijkste risico's en obstakels.</p> <p>Lees meer</p>	<p><b>6. Tijd en Fases</b> Professionalisering van focus.</p> <p>Lees meer</p>

SUMMALab TNO

**1. Business case**  
Een klein beetje rekenen en vooral veel praten.

Bij het opstellen van een business case (of haalbaarheidsstudie) worden de belangrijkste inkomsten, uitgaven, en investeringen van een experiment onder elkaar gezet en vergeleken. Vaak wordt aan de hand van de business case besloten om wel of niet te starten en/of verder te gaan met een project.

De business case kan hoog-over opgezet worden ('napkin sketch') maar geeft dikwijls ook detail en duiding in de tijd en per type activiteit en middel. Dat kan dan ook inzichten geven in zaken als 'Return on Investment' en 'Terugverdientijd'. Daarbij zijn ook de gebruikersaantallen een belangrijk onderdeel.

[Bekijk aanbevelingen](#) [Terug naar overzicht](#)

**Haal ook inspiratie uit het business model assessment!**

[Lees meer](#)



SUMMLab TNO

**Aanbevelingen**  
1. Business case - Een klein beetje rekenen en vooral veel praten

[Terug naar overzicht](#)

**Aanbeveling 1**  
**Ga overzichtelijk aan de slag**

- Maak een logische opsomming van je verschillende type inkomsten, uitgaven of kosten (CPEx) en investeringen (CAPEX). Bijvoorbeeld: COGS (cost of goods sold), Marketing & Sales, Lonen, Administratie, Licenties, Verzekeringen, Kantoor, Human resources, etc.
- Bekijk de mogelijke inkomsten per type activiteit of product en doelgroep. Bekijk de mogelijke kosten en investeringen per type activiteit en per stap in de tijd.

**Aanbeveling 2**  
**Winst en cash flow zijn niet hetzelfde**

- Winst en positieve cash flow geven de gezondheid van je experiment aan. Maar het zijn wel verschillende zaken.
- Je Cash Flow (timing van cash-in en cash-out) en cashbehoefte zijn zeker in de aanvangsfase, belangrijk om te monitoren en te sturen want dit bepaalt of je experiment overleeft of niet.

**Aanbeveling 3**  
**Durf inschattingen en aannames doen**

- Een business case opstellen is geen doel, maar een middel om je ideeën en plannen helder te krijgen en te kunnen toetsen met anderen. Het proces is minstens zo belangrijk als het uiteindelijke resultaat.
- Een business case opstellen is een goede gelegenheid om je aannames en inschattingen concreet te maken. Verifieer aannames waar dat kan, bijvoorbeeld door gesprekken met betrokkenen, enquêtes onder potentiële gebruikers of interviews in de buurt.

**Aanbeveling 4**  
**Richt niet alleen op prijs/subsidie maar ook op gebruikersaantallen**

- In de winstgevendheid zijn zowel kosten als omzet belangrijk. Het loont daarbij om (ook) op de gebruikersaantallen te focussen om het experiment kosten-dekkend te krijgen, bijvoorbeeld met marketing of flankerend beleid. Bedenk daarbij ook welke minimale schaal nodig is voor een succes.
- Een 'gap' in het verdienmodel kan gedicht worden met extra financiering (zoals subsidie), bijvoorbeeld bij de start, wanneer het experiment zonder subsidie (nog) niet levensvatbaar is. Het zorgen voor meer omzet door hogere aantallen in gebruik kent een meer blijvend karakter en werkt lang lasting.

SUMMLab TNO

## 2. Stakeholders

Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet.

Om te weten of je experiment gezond kan groeien is je netwerk van groot belang. Je business model mag nog zo sterk inhoudelijk uitgewerkt worden, kritische enthousiastelingen en strategische partners vanuit het netwerk kunnen rake vragen stellen en belangrijke aanwijzingen doorpakken. Tegelijkertijd kunnen zij wegen openen die mogelijkheden geven.

Geef mogelijke kosten en risico's weer maar ook relevante cijfers over omzet (groei). Hierbij speelt je netwerk een belangrijke rol om dat in te schatten. Ook geïnteresseerde en invloedrijke stakeholders kunnen een grote impact hebben.

[Bekijk aanbevelingen](#) [Terug naar overzicht](#)

**Haal ook inspiratie uit het business model assessment!**

[Lees meer](#)



SUMMALab TNO

## Aanbevelingen

### 2. Stakeholders - Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet

[Terug naar overzicht](#)

#### Aanbeveling 1

**Laat je netwerk groeien en voor je werken**

- Je persoonlijke netwerk is je belangrijkste, moeilijk te kopiëren asset dat je kunt inschakelen voor gezonde groei.
- Je netwerk helpt je om op zoek te gaan naar klanten én mogelijke partners zoals ketenpartners of financiers.

#### Aanbeveling 2

**Omring je met mensen van wie je kunt leren**

- Mensen met complementaire kennis, vaardigheden en contacten helpen je te groeien en je kosten en risico te verlagen.
- Zorg ervoor dat je door de tijd heen nieuwe mensen aanhaakt. Jouw experiment maar ook je kennis, vaardigheden, en contacten evolueren immers ook.

#### Aanbeveling 3

**Hou geïnteresseerde en invloedrijke doelgroepen nauw betrokken**

- Soms is er een lange lijst met mogelijke stakeholders. Durf te prioriteren en bedenk vooraf met wie je waarom wilt spreken. Doe dit doordacht.
- Probeer belangrijke doelgroepen voor je te winnen zodat ze een hefboom en niet een obstakel voor je experiment vormen. Dit kan je kostenbasis maar ook je omzet sterk beïnvloeden.
- Zorg voor een win-win situatie: bekijk de situatie ook vanuit de situatie van de partners en waarom zij hieraan zouden willen werken.

#### Aanbeveling 4

**First followers als ambassadeurs**

- Betrek stakeholders in een vroeg stadium, zodat zij het experiment vanaf het begin kunnen omarmen en uitdragen.

SUMMALab TNO



### 3. Waarde creëren

Je bent rijker dan je denkt.

Verdienvermogen draait om waarde en niet alleen om geld. Om te weten of je experiment gezond kan groeien is duurzame waardecreatie en eerlijke waardeverdeling belangrijk. Bij een oneerlijke verdeling is er extra risico en mogelijke onderminning van je business model en verdienvermogen.

Geef mogelijke inkomsten weer. Probeer naast geldelijke inkomsten ook rekening te houden met minder tastbare zaken zoals kennis, intellectueel eigendom en data. Je bent soms rijker dan je denkt.

[Bekijk aanbevelingen](#)

[Terug naar overzicht](#)



SUMMALab | TNO



### Aanbevelingen

#### 3. Waarde creëren - Je bent rijker dan je denkt

[Terug naar overzicht](#)



#### Aanbeveling 1

**Bij aanvang is cash king, maar je bent rijker dan je denkt**

- Een gezonde voorraad cash is uitermate belangrijk om je korte termijn verplichtingen en uitgaven onder controle te hebben en houden.
- Maar er zijn ook andere mogelijkheden die je een stap verder kunnen brengen. Zo kunnen kennis, partnerschappen en data je ook ondersteunen om gezond te groeien.



#### Aanbeveling 2

**Waarde kan verschillende vormen aannemen**

- Waarom bepaalde doelgroepen je experiment waardevol vinden kan gelinkt zijn met functionele waarde ("het is sneller of goedkoper"), emotionele waarde ("ik voel me er goed bij") of sociale waarde ("ik heb dat bereikt"). Dit beïnvloedt sterk de prijszetting en dus mogelijke omzet.
- Het kan heel interessant zijn om bepaalde doelgroepen op een andere manier te laten betalen, in plaats van geld, kunnen ze bijdragen met data, tijd, of hun netwerk. Dit zou wel eens waardevoller kunnen bijken dan geld na verloop van tijd.



#### Aanbeveling 3

**Gezonde groei van waardecreatie ondersteunt een eerlijke waardeverdeling**

- Ga na wie wat bijdraagt en wat terugkrijgt. Is dat een eerlijke verdeling? Zit het scheef? Een oneerlijke verdeling creëert extra risico en kan je business model onderminnen. Hou daar rekening mee.



#### Aanbeveling 4

**Denk vanuit de stakeholders**

- Ga na wat de verschillende stakeholders nodig hebben om hun business case rond te krijgen. Waar is op in te spelen? Denk hierbij ook aan indirecte stakeholders waar het experiment iets voor kan betekenen.
- Soms is een kostenverlaging niet gemakkelijk, maar zijn er wel mogelijkheden bij het aanbod. Welke (extra) service kan worden verleend? Hoe is de waarde van het aanbod te verhogen?

SUMMALab | TNO



#### 4. Zachte kosten en baten

Bijdrage van en naar de maatschappij.

Verdiensvermogen draait niet alleen om business; het neemt ook de maatschappelijke kosten en baten van je experiment onder de loep. Een gezond groeiend experiment weet ook positieve maatschappelijke impact te creëren. Onderzoek verduidelijkt en koestert je maatschappelijke bijdrage. Het geeft zingeving aan je experiment en het houdt je stakeholders betrokken.

Geef je mogelijke zachte kosten en baten weer. Maak aannames, betrek je doelgroepen en splits waar nodig je rekenmodel uit om je business case en verdiensvermogen aan te scherpen.

[Bekijk aanbevelingen](#)

[Terug naar overzicht](#)

Haal ook  
inspiratie uit het  
sociale impact  
assessment!

[Lees meer](#)



SUMMLab TNO



#### Aanbevelingen

4. Zachte kosten en baten - Bijdrage naar en van de maatschappij

[Terug naar overzicht](#)



##### Aanbeveling 1

Sta stil bij je maatschappelijke kosten en baten

- Een winstgevend experiment kan (maar hoeft natuurlijk niet) soms grote kosten bij de maatschappij leggen. Zoals verontreiniging, milieuschade, sociale uitbuiting, etc.
- Experimenten kunnen ultiemaal (en liefst zelfs) ook bijdragen tot de maatschappij. Bijvoorbeeld meer sociale contacten, gezondere lucht, minder ongevallen, etc.



##### Aanbeveling 2

Geef duidelijk het waarom aan van je experiment

- Je maatschappelijke bijdrage en je maatschappelijke missie kunnen een sterke communicatie en connectie met je doelgroepen creëren. Het geeft zin aan je experiment!
- Doe dit al bij de opstart van je experiment. Breng het breder maatschappelijk verhaal. Welke problematiek pak je aan? Welke meerwaarde creëer je? Het helpt je ook te sturen en je experiment op de rails te houden.



##### Aanbeveling 3

Gebruik je business case en verdiensvermogen overzicht als validatie instrument

- Maak aannames van je bijdrage naar en van de maatschappij. Toets dit aan de praktijk. Betrek hierin je stakeholders.
- Je kunt je rekenmodel uitsplitsen naar specifieke doelgroepen zodat je jouw sweet spot voor maatschappelijke waarde scherper krijgt.



##### Aanbeveling 4

Bekijk ook de huidige situatie

- Bekijk de maatschappelijke bijdrage van het experiment, maar ook die van de huidige situatie. Soms verwachten we van nieuwe experimenten een topscore, terwijl kleine verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie ook al waardevol kunnen zijn.

SUMMLab TNO





## 5. Showstoppers

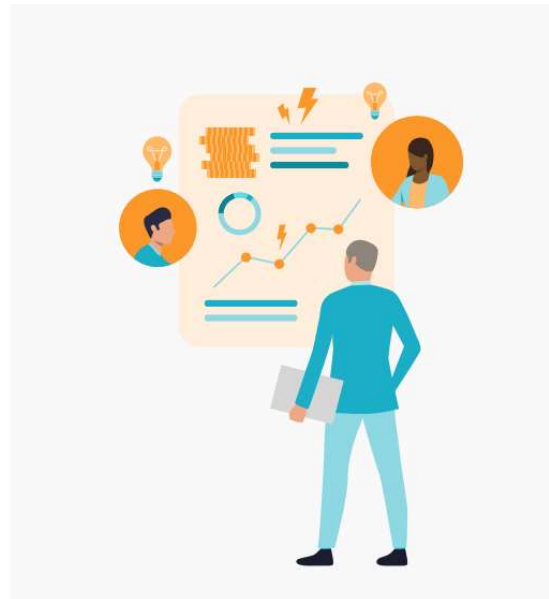
Belangrijkste risico's en obstakels.

De haalbaarheid van je experiment steunt op de gratie van risico's en mogelijke obstakels. Er zijn geen zekerheden, uitgezonderd die op onzekerheid. Om te groeien op een gezonde manier is het belangrijk verschillende types risico scherp te hebben en proactief te managen. Ook je stakeholders kunnen helpen om belangrijke obstakels te identificeren en proactief te ontminnen.

Geef je mogelijke risico's en obstakels weer. Maak aannames van de kans op mogelijke impact en de kosten om ze te vermijden.

[Bekijk aanbevelingen](#)

[Terug naar overzicht](#)



SUMMALab TNO



## Aanbevelingen

### 5. Showstoppers - Belangrijkste risico's en obstakels

[Terug naar overzicht](#)



#### Aanbeveling 1

**Maak een opsomming van je belangrijkste risico's**

- Er zijn verschillende soorten risico's: kredietrisico, operationeel risico, financieel risico, wettelijk risico, strategisch risico, etc.
- Maak een inschatting van de mogelijke impact op je experiment, kans van voorkomen en mogelijke aanpak indien iets voorvalt. Zo is je experiment beter beschermd en ben jij beter voorbereid.



#### Aanbeveling 2

**Vermijd de "vallei des doods"**

- De vallei des doods is de fase waarbij je de cumulatieve verliezen in de beginperiode van je experiment moet zien op te vangen tot je product of dienst inkomsten van echte doelgroepen binnenbrengt.
- In je business case is het belangrijk een dergelijke fase te herkennen en daarop te anticiperen. Het komt er vooral op aan een periode van investeringen en kosten te kunnen overbruggen tot inkomsten binnenkomen. Geef aan wat je verwachte duurtijd en diepte zal zijn van je dip.



#### Aanbeveling 3

**Hou mogelijke obstakels scherp**

- Maak aannames van je belangrijkste obstakels, hun mogelijke impact, en hoe die te vermijden. Betrek hierin je stakeholders.
- Houd er rekening mee dat risico's en obstakels door de tijd kunnen variëren en kunnen veranderen wanneer de situatie verandert, bijvoorbeeld wanneer het experiment groeit.
- Bedenk dat het experiment soms obstakels voor andere partijen of andere afdelingen met zich mee kan brengen. Betrek hen op tijd.



#### Aanbeveling 4

**Maak een risicoplan**

- Investeren kan risicovol zijn. Zeker wanneer je de investering voor langere tijd doet of als deze een lange terugverdientijd heeft. Maak hiervoor een risicoplan; wat als deze innovatie toch minder succesvol blijkt te zijn? Hoe kunnen eventuele risico's in dat geval worden gemitigeerd, worden verdeeld of worden opgevangen?

SUMMALab TNO





## 6. Tijd en Fases

Professionalisering van focus.

Sommige dingen veranderen doorheen de tijd. Inkomsten en uitgaven kunnen ook verschillen per periode. Daarom is het belangrijk om het tijdsaspect mee te nemen in beslissingen en business case ontwikkeling. Hou rekening met de tijdswaarde van geld, korte en lange termijn verwachtingen, en de ontwikkelfase van je experiment.

In de business case zal daarom zelden gefocust worden op slechts één momentopname, maar altijd op een periode van tijd, waarin de verschillende effecten kunnen worden meegenomen.

[Bekijk aanbevelingen](#)

[Terug naar overzicht](#)

Haal ook  
inspiratie uit de  
opscalingstool!

[Lees meer](#)



SUMMALab TNO



## Aanbevelingen

6. Tijd en fases - Professionalisering van focus

[Terug naar overzicht](#)



### Aanbeveling 1

**Rekening houden met tijd in je planning**

- Bekijk de tijdslijn van je business case pragmatisch. Focus niet enkel op heel korte termijn (bijvoorbeeld de komende 6 maanden) maar ga ook niet in overdreven detail (bijvoorbeeld de komende 10 jaar).
- Typisch ga je iets meer detail voor de korte termijn (bijvoorbeeld de maandelijkse inschatting voor het late jaar en in grote blokken op langere termijn (bijvoorbeeld per kwartaal vanaf het 2de jaar).



### Aanbeveling 2

**De tijdswaarde van geld**

- Een uitgave vandaag is doorgaans lager dan een uitgave volgend kwartaal of volgend jaar. Omgekeerd geldt ook dat cash dat vandaag binnenkomt meer waard is dan cash-in volgend jaar. Dit effect speelt meer bij toename van initiatie.



### Aanbeveling 3

**Hou rekening met de ontwikkelfase van je experiment**

- Je experiment ontwikkelt zich van idee naar opstart richting opscaling. Daarbinnen zijn er verschillende fases met telkens verschillende uitdagingen: Each level has it's devil.
- De concrete ontwikkelfase van je experiment kan de inhoudelijke insteek, het detailniveau en proces tot opmaak van je business case sterk beïnvloeden.



### Aanbeveling 4

**Bewaak gebalanceerde groei**

- In het experiment zijn draagvlak, kosten en (technische) haalbaarheid idealiter in balans. Dit betekent dat een experiment ook op dat vlak mag groeien, waarbij aan de start het aantal gebruikers, de kosten en benodigde infrastructuur ook stappend mogen zijn, als opmaat voor groei in een volgende fase. Gebalanceerde groei hierin is erg belangrijk.

SUMMALab TNO

# 9 Appendix D – Het Experiment Development Plan

