

STARTMODULE

Innovation Accounting

Van activiteit naar bewijs

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

0. Inhoudsopgave

- 1. Waarom Innovation Accounting?
- 2. Wat is Innovation Accounting?
- 3. Innovation Accounting in één overzicht
- 4. Innovation Accounting in de praktijk bij Hello New Day
- 5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt
- 6. Oefening: toets je eerste aanname
- 7. Sneltoets: checklist
- 8. Samenvatting
- 9. Verder leren

1. Waarom Innovation Accounting?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day werk je aan trajecten waarvan de uitkomst niet vaststaat. Je werkt met partijen die elkaar nog moeten leren vertrouwen, aan oplossingen die nog niet bestaan. Halverwege komt onvermijdelijk de vraag: en, levert het wat op?

Die vraag is lastig te beantwoorden met de gebruikelijke verantwoording. Uren, sessies, deelnemers en deliverables zeggen iets over inspanning, maar niets over voortgang. Een traject waarin veertig mensen enthousiast meepraten kan precies even ver zijn als op dag één.

Innovation Accounting is de manier waarop we die vraag wel beantwoorden. Het is een boekhouding van leren: je houdt bij welke aannames je aan het begin had, welke je hebt getoetst, wat daaruit bleek en welk besluit dat heeft veranderd. Voortgang is niet wat je gedaan hebt, maar wat je nu zeker weet en gisteren nog niet wist.

Bij Hello New Day sluit dat direct aan op de manier waarop we een traject opzetten. In een Theory of Change leggen we de redenering vast van activiteiten naar impact. Elke pijl in die redenering is een aanname. Innovation Accounting is het instrument waarmee we die pijlen een voor een van veronderstelling naar bewijs verplaatsen.

Waarom Innovation Accounting en niet iets anders?

Klassieke projectverantwoording meet of je gedaan hebt wat je beloofde. Dat werkt prima als je weet wat je moet doen. In innovatietrajecten is dat juist de vraag: het plan is de hypothese, niet de opdracht.

Innovation Accounting is een instrument dat onzekerheid als startpunt neemt in plaats van als risico. Het maakt niet alleen zichtbaar wat lukt, maar geeft ook waarde aan wat niet lukt. Een weerlegde aanname is winst, want je hebt jezelf een kostbare omweg bespaard.

En het kan op een hele laagdrempelige manier. Een dashboard is geen vereiste, maar dat mag natuurlijk wel. Je hebt een lijst aannames nodig en de discipline om vooraf op te schrijven wat je zou overtuigen.

Deze startmodule behandelt de kern: de leercyclus van aanname naar besluit, en hoe je bewijskracht beoordeelt.

2. Wat is Innovation Accounting?

Innovation Accounting is geen invulmodel met vakjes, maar een cyclus die je herhaalt. Elke ronde begint bij iets wat je denkt en eindigt bij iets wat je weet en een besluit dat je daarop neemt.

- Aanname: wat geloven we, zonder dat we het bewezen hebben?
- Experiment: hoe toetsen we dat, zo klein en snel mogelijk?
- Bewijs: wat hebben we opgehaald en hoe hard is dat?
- Conclusie: bevestigd, weerlegd of nog onbeslist?
- Besluit: gaan we door, stellen we bij, of stoppen we hiermee?

De kracht zit in de volgorde en in de discipline. Zonder aanname vooraf is een experiment een activiteit. Zonder slaagcriterium vooraf praat je een teleurstellende uitkomst achteraf goed. Zonder besluit achteraf is de hele cyclus een rapportage die niemand tegenspreekt.

We volgen in dit hoofdstuk een doorlopend voorbeeld: een gemeente wil bakstenen die vrijkomen bij de sloop van gemeentelijk vastgoed hergebruiken in de openbare ruimte. Aan tafel zitten de gemeente, een sloopaannemer, een steenhandel met opslagterrein, een ontwerp bureau en een aannemer grond-, weg- en waterbouw.

2.1 Aanname: waar staat of valt het idee mee?

Een aanname is een uitspraak die waar moet zijn wil je plan werken, en die je nog niet bewezen hebt. Je haalt ze uit de redenering die je met de partners hebt opgebouwd. Overal waar in die redenering staat "en dan gebeurt er dus", zit een aanname.

De HND-invalshoek is bewijs door doen: we schrijven een aanname pas op als we hem kunnen omzetten in iets wat we volgende maand echt kunnen proberen. Een aanname die je niet kunt toetsen is een mening.

Je toetst ze niet allemaal. Je begint bij de aanname die tegelijk het meest onzeker is en het meest fataal als hij niet klopt.

Voorbeelden

- **Goed:** "Ontwerpers nemen hergebruikte baksteen op in een definitief ontwerp, ook als de exacte hoeveelheid pas twee maanden voor uitvoering bekend is."

Waarom goed? Het is een concrete uitspraak over gedrag van een specifieke partij, hij kan onwaar blijken, en als hij onwaar is stort de hele keten in. Je kunt hem bovendien binnen enkele weken toetsen.

- **Niet goed:** "Er is draagvlak voor circulariteit binnen de gemeente."

Waarom niet goed? Dit kan nooit onwaar blijken, want draagvlak is niet gedefinieerd. Iedereen zegt ja tegen circulariteit. De vraag is wie er iets voor opgeeft, en dat staat hier niet.

Tip voor de consultant

Stel bij elke aanname twee vragen: kan dit fout zijn, en wat gebeurt er dan? Als het antwoord op de eerste vraag nee is, heb je geen aanname maar een constatering. Als het antwoord op de tweede vraag "niet veel" is, zet hem onderaan de lijst.

2.2 Experiment: de kleinst mogelijke toets

Een experiment is de goedkoopste manier om een aanname waar of onwaar te maken. Niet de mooiste pilot, maar de snelste toets. De vraag is steeds: wat is het minste dat we kunnen doen om erachter te komen?

Cruciaal is het slaagcriterium. Voordat je begint, schrijf je op welke uitkomst de aanname bevestigt en welke hem weerlegt. Dat is het verschil tussen een experiment en een activiteit met een evaluatie achteraf.

Voorbeelden

- **Goed:** "Bij de sloop van gymzaal De Rietvelden halen we 2.000 stenen handmatig terug. We meten het breukpercentage en de kostprijs per bruikbare steen. De aanname klopt als minimaal 60 procent heel terugkomt tegen maximaal 45 cent per steen, inclusief reinigen en opslag."

Waarom goed? Er is een aanname, een norm vooraf en een uitkomst die de aanname echt kan weerleggen. Het is klein: een gymzaal, geen sloopprogramma. En de uitkomst verandert een besluit, want boven de 45 cent valt de businesscase om.

- **Niet goed:** "We organiseren een werksessie met de ketenpartners over hergebruik van baksteen om draagvlak te creëren."

Waarom niet goed? Er is geen aanname en geen norm. De sessie kan niet mislukken, dus hij kan je ook niets leren. Sessies zijn nuttig om aannames op te halen, maar ze zijn zelf geen toets.

2.3 Bewijs: niet alles telt even zwaar

De belangrijkste vaardigheid in Innovation Accounting is inschatten hoe hard je bewijs is. Mensen zeggen graag ja. Pas als iets ze tijd, geld of reputatie kost, weet je of ze het menen.

Bewijssterkte	Wat het is	Voorbeeld uit de casus
Zwak: wat mensen zeggen	Meningen, intenties, enquêtes, instemming in een sessie. Vrijblijvend en gratis.	De projectleider vastgoed zegt in de werksessie dat hergebruik "zeker kansrijk" is.
Midden: wat mensen doen	Gedrag zonder echte consequenties. Tijd investeren, meewerken aan een schets, een proefopstelling bezoeken.	Het ontwerpbureau maakt op eigen initiatief een variant van het plein met hergebruikte klinkers.
Sterk: wat mensen riskeren	Gedrag met consequenties. Geld, handtekening, contract, opname in een formeel document.	De hergebruikte steen staat als eis in de uitvraag voor de herinrichting, met budget voor de meerkosten van reinigen.

Hierbij hoort een tweede onderscheid: meet je iets waar een besluit van afhangt, of iets wat vooral goed oogt? Het aantal deelnemers aan de kennissessie is prettig om te rapporteren, maar verandert niets. Het aantal vierkante meters ontwerp waarin hergebruikte steen daadwerkelijk is voorgeschreven, verandert wel iets.

Let op het onderscheid

Een getal dat alleen maar kan stijgen is bijna altijd het verkeerde getal. Bezoekersaantallen, deelnemers en gepubliceerde artikelen lopen op zolang je doorgaat, ongeacht of het werkt.

Een goed getal kan tegenvallen. Juist daarom is het bruikbaar: het kan je van gedachten doen veranderen.

2.4 Conclusie: bevestigd, weerlegd of onbeslist

Na het experiment leg je de conclusie vast in één van drie categorieën. Bevestigd betekent dat de norm gehaald is. Weerlegd betekent dat hij niet gehaald is. Onbeslist betekent dat het experiment de vraag niet heeft beantwoord, bijvoorbeeld doordat de opzet rammelde of de omstandigheden te bijzonder waren.

Die derde categorie is belangrijker dan hij lijkt. In samenwerkingsverbanden is de verleiding groot om een half resultaat als bevestiging te boeken, omdat niemand het slechte nieuws wil brengen. Onbeslist is een eerlijk antwoord en meestal een reden om het experiment scherper opnieuw te doen.

En weerlegd is geen mislukking. In de casus bleek het handmatig terughalen van stenen uit naoorlogse muren met cementmortel niet uit te kunnen. Dat weerlegde de aanname en bespaarde de partners een pilot van twee ton. De vervolgvraag werd meteen concreter: bij welk metselwerk kan het wel?

2.5 Besluit: waar de cyclus rond wordt

Bewijs zonder besluit is een rapport. De cyclus is pas af als je met de partners vaststelt wat er verandert: doorgaan op deze route, de aanpak bijstellen, of hiermee stoppen en de middelen elders inzetten.

Dit is het onderdeel dat in de praktijk het vaakst wordt overgeslagen, en het is precies het onderdeel dat Innovation Accounting zijn scherpste geeft. Daarover meer in hoofdstuk 4.

Naast de losse cyclus kijk je ook naar het geheel: hoeveel van de aannames onder een traject zijn inmiddels getoetst, en hoelang duurt het bij ons voordat een nieuw idee zijn eerste echte toets krijgt?

3. Innovation Accounting in één overzicht

Onderstaande tabel vat de cyclus samen, met een doorlopend voorbeeld uit de casus hergebruik van baksteen.

Onderdeel	Omschrijving	Voorbeeld uit de casus	Ritme
Aanname	Wat moet waar zijn wil het plan werken? Nog niet bewezen. Komt uit de Theory of Change.	Ontwerpers nemen hergebruikte baksteen op in een definitief ontwerp, ook bij onzekere levering.	Bij start, daarna per fase herzien
Experiment	De kleinst mogelijke toets, met slaagcriterium vooraf.	Twee ontwerpbureaus maken een schetsontwerp voor plein Noord met een bandbreedte in de leverhoeveelheid. Criterium: minimaal één van beide levert een werkbaar ontwerp binnen budget.	2 tot 8 weken
Bewijs	Wat is opgehaald en hoe sterk is het? Van mening naar gedrag naar risico.	Een bureau levert een ontwerp en zet de variant zelf op de agenda van het kwaliteitsteam. Sterk bewijs: het kost ze tijd en reputatie.	Tijdens en direct na het experiment
Conclusie	Bevestigd, weerlegd of onbeslist. Eerlijk vastgelegd.	Bevestigd voor verharding en pleininrichting. Onbeslist voor gevelwerk, daar bleef de bandbreedte een blokkade.	Direct na het experiment
Besluit	Doorgaan, bijstellen of stoppen. Genomen met de partners.	Doorgaan op de openbare ruimte. Gevelwerk voorlopig uit scope. Volgende aanname: komt de steen door de aanbesteding heen?	In het eerstvolgende overleg

4. Innovation Accounting in de praktijk bij Hello New Day

Wij gebruiken Innovation Accounting laagdrempelig. Geen software, geen apart proces: een lijst aannames, een vaste plek op de agenda en een eerlijk gesprek over wat we nu weten. Hieronder de drie situaties waarin je het inzet.

4.1 Bij de start van een traject

Aan het begin van een traject heb je meestal net een gezamenlijke redenering opgebouwd: dit gaan we doen, daardoor gebeurt dat, en op termijn levert dat deze impact. Precies dan is het moment om die redenering om te draaien en te vragen wat er allemaal waar moet zijn.

Aanpak in de startsessie:

1. Loop de redenering na en markeer elke stap waarvan je zegt "en dan gebeurt er dus". Dat zijn je aannames.
2. Laat elke partij individueel opschrijven welke aanname hen het meest zorgen baart. Verschillen zijn waardevol: de gemeente vreest de aanbesteding, de aannemer vreest de levertijd.
3. Zet de aannames uit op twee assen: hoe onzeker, en hoe fataal als het niet klopt. Rechtsboven begin je.
4. Kies maximaal drie aannames voor de eerste ronde en formuleer per aanname het experiment en het slaagcriterium.
5. Spreek af wanneer je de uitkomsten bespreekt en wie het besluit neemt.

Tip voor de consultant

Vraag bij elk slaagcriterium door tot je een getal of een gebeurtenis hebt. "Voldoende animo" is geen criterium. "Minimaal drie van de acht aannemers dienen een offerte in" wel.

Doe dit met de partners in de zaal, niet achteraf op kantoor. Het criterium is de afspraak.

4.2 Als sturingsinstrument tijdens het traject

Innovation Accounting werkt alleen als het terugkomt. Bij Hello New Day zetten we het op de agenda van elk voortgangsoverleg met drie vaste vragen: wat hebben we sinds vorige keer getoetst, wat weten we nu dat we toen niet wisten, en wat betekent dat voor wat we nu doen?

Die derde vraag is het scharnier. In veel samenwerkingsverbanden blijft het bij de eerste twee, en dan verandert er niets. Zorg dat elke ronde eindigt met een expliciet besluit, ook als dat besluit "ongewijzigd doorgaan" is.

Gouden regel

Een aanname die na zes maanden nog steeds op de lijst staat en nog steeds niet getoetst is, vertelt je iets. Meestal dat niemand het antwoord echt wil weten.

4.3 In de verantwoording naar opdrachtgever en subsidieverstrekker

Hier ligt onze grootste winst. In plaats van te rapporteren hoeveel sessies we hebben gehouden, laten we zien welke aannames we hebben getoetst, hoe hard het bewijs is en welke besluiten daardoor anders zijn uitgevallen. Dat is een wezenlijk sterker verhaal, en het is eerlijker.

Let daarbij op je teleenheid. Het aantal experimenten is een verleidelijk getal, maar het is een verkeerd getal: twintig experimenten die geen enkel besluit veranderd hebben zijn minder waard dan drie die een consortium van koers deden veranderen. Tel dus getoetste aannames en veranderde besluiten, niet activiteiten.

4.4 Waar het schuurt in open innovatie

Innovation Accounting is bedacht als investeringsinstrument: bewijs bepaalt of het geld doorloopt. Wij gebruiken het lichter, als leer- en verantwoordingsinstrument. Dat is een bewuste keuze, maar hij heeft een prijs die je moet kennen.

Spanning	Wat er gebeurt	Hoe wij ermee omgaan
Bewijs zonder consequentie	Als een tegenvallende uitkomst nooit iets verandert aan budget of scope, wordt de hele cyclus vrijblijvend. Niemand spreekt de rapportage tegen, en niemand doet er iets mee.	Spreek per fase een expliciet moment af waarop het samenwerkingsverband kiest: doorgaan, aanpassen of stoppen. Ook zonder geldkraan geeft dat de cyclus tanden.
Scope ligt vast in de subsidie	Bijsturen op basis van bewijs botst met een toegekende aanvraag. Dat betekent dat je een wijzigingsverzoek moet doen	Toets vroeg, als de ruimte er nog is.
Weerleggen is politiek duur	Een bestuurder die zijn naam aan een pilot heeft verbonden, wil geen negatieve uitkomst.	Spreek aan de start af dat een weerlegde aanname een resultaat is. Zet dat letterlijk in het verslag van de startsessie, dan kun je er later naar terug.
Meerdere partijen, meerdere waarheden	Wat de marktpartij overtuigt (betaalbereidheid) overtuigt de gemeente niet (juridische en politieke houdbaarheid).	Bepaal per aanname wie ervan overtuigd moet raken en wat voor die partij als bewijs telt. Soms zijn dat twee experimenten in plaats van één.

4.5 Van cyclus naar dashboard

Alles in dit hoofdstuk komt samen op één plek: het dashboard. Het is in de kern niets anders dan je Theory of Change, inclusief de aannames die erin verstopt zitten. Voor de meest actuele versie van de Innovation Accounting dashboards van Hello New Day ga je naar Claude en naar de 'pinned' projecten: *Innovation accounting dashboard*.

Aan de ene kant toont het dashboard wat je aan het doen bent: input, activiteiten, deliverables. Dat is projectmanagement in de klassieke zin (plannen, uitvoeren, afvinken). Aan de andere kant toont het dashboard wat je nog aan het uitzoeken bent: de aannames op weg naar impact, hun bewijskracht en de conclusie die daarbij hoort. Dat is Innovation Accounting.

Let op: dat onderscheid loopt niet netjes bij "impact". Elke pijl in de keten, ook tussen activiteit en deliverable, kan een aanname bevatten. Zet die dus waar ze horen, niet allemaal aan het eind.

Belangrijker nog is dat de twee kanten niet dezelfde visuele taal mogen spreken. Een deliverable is af of niet af. Een aanname is bevestigd, weerlegd of onbeslist. En onbeslist is een eerlijk antwoord, geen tussenstadium richting groen. Als je beide met dezelfde vinkjes of kleuren weergeeft, ontstaat precies het beeld dat we in dit hoofdstuk willen vermijden: activiteit die aanvoelt als voortgang. Houd de driedeling uit hoofdstuk 2.4 dus zichtbaar intact, ook in de visualisatie.

De vaste ritmiek uit 4.2 (wat hebben we getoetst, wat weten we nu, wat betekent dat) is de motor achter het dashboard. Elke voortgangsrondte werkt niet alleen de deliverables bij, maar ook de status van de aannames en het besluit dat daarbij hoort. Zonder dat besluit blijft het dashboard, net als de cyclus zelf, een rapportage die niemand tegenspreekt.

5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt

Innovation Accounting is eenvoudig van opzet, maar de discipline is lastig. Dit zijn de valkuilen die je in de praktijk het vaakst tegenkomt.

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Activiteiten tellen als voortgang	Sessies, deelnemers en experimenten stapelen zich op zonder dat er iets verandert.	Tel getoetste aannames en veranderde besluiten. Vraag bij elk getal: kan dit ook tegenvallen?
Slaagcriterium achteraf	Zonder norm vooraf praat je elke uitkomst goed. Alles blijkt achteraf leerzaam.	Schrijf de norm op voordat je begint, en laat de partners hem bevestigen.
Alleen zwak bewijs verzamelen	Enthousiasme in werksessies wordt gelezen als validatie. Bij de eerste echte vraag haakt iedereen af.	Zoek naar gedrag met consequenties: een handtekening, een regel in een bestek, een gereserveerd budget.
Te grote eerste toets	Een pilot van een jaar om iets te weten te komen dat in drie weken kon.	Vraag steeds: wat is het minste dat we kunnen doen om erachter te komen?
Geen besluit na afloop	De uitkomst wordt netjes gerapporteerd en daarna gebeurt er niets.	Sluit elke ronde af met een expliciet besluit en leg vast wie het genomen heeft.
De onwelkome aanname blijft liggen	De partners toetsen de vragen waarvan ze het antwoord al leuk vinden.	Prioriteer op onzekerheid maal impact, niet op haalbaarheid. Benoem het hardop als de riskantste aanname blijft liggen.

6. Oefening: toets je eerste aanname

Tijd om het zelf te proberen. Pak een traject waarin je nu werkt. Het hoeft niet perfect; het gaat om het denkwerk.

Opdracht

1. Schrijf de kernredenering van je traject op in drie zinnen: dit doen we, daardoor gebeurt dit, en dat leidt tot deze impact. Gebruik hiervoor zeker de Theory of Change van het project.
 2. Plot de aannames op twee assen: mate van onzekerheid en mate van fataliteit als de aanname niet klopt. Markeer drie aannames in die redenering. Kies de aanname die het meest onzeker is en het meest fataal als hij niet klopt.
 3. Formuleer een experiment dat je binnen vier weken kunt uitvoeren, met een slaagcriterium in een getal of een gebeurtenis.
 4. Bepaal welke bewijssterkte dat experiment oplevert: zeggen, doen of riskeren.
 5. Schrijf op welk besluit je neemt bij bevestiging en welk besluit bij weerlegging. Als dat twee keer hetzelfde besluit is, is het experiment de moeite niet waard.
- Bespreek je uitwerking daarna met een collega.

Reflectievragen

- Kan jouw aanname echt onwaar blijken, of heb je een constatering opgeschreven?
- Zou je slaagcriterium standhouden als de uitkomst je niet bevalt?
- Welke partij aan tafel moet overtuigd raken, en telt jouw bewijs voor die partij?
- Wat is de riskantste aanname in je traject die nog niemand heeft willen toetsen?

7. Sneltoets: checklist

Gebruik deze checklist als je een experiment opzet of beoordeelt. De letters verwijzen naar de stappen uit de cyclus: A staat voor Aannee, E voor Experiment, B voor Bewijs, C voor Conclusie, D voor Besluit en S voor de afspraken met de samenwerkingspartners.

A	Is de aanname een uitspraak die onwaar kan blijken?
A	Is duidelijk wat er instort als de aanname niet klopt?
A	Is dit de riskantste openstaande aanname, of de makkelijkste?
E	Ligt het slaagcriterium vast voordat het experiment begint?
E	Is dit de kleinst mogelijke toets, of bouwen we alvast te veel?
B	Metten we gedrag met consequenties, of vooral meningen?
B	Kan het getal dat we meten ook tegenvallen?
C	Leggen we bevestigd, weerlegd en onbeslist eerlijk uit elkaar?
D	Staat vooraf vast welk besluit volgt bij welke uitkomst?
D	Weten we wie het besluit neemt en wanneer?
S	Is met de partners afgesproken dat een weerlegde aanname een resultaat is?

8. Samenvatting

Innovation Accounting is de manier waarop wij voortgang in innovatietrajecten zichtbaar maken. Onthoud de essentie:

- Voortgang is niet wat je gedaan hebt, maar wat je nu weet en gisteren nog niet wist.
- Elke pijl in je Theory of Change is een aanname. Begin bij de aanname die het meest onzeker en het meest fataal is.
- Een experiment is de kleinst mogelijke toets, met een slaagcriterium dat vooraf vastligt.
- Bewijs kent gradaties: wat mensen zeggen is zwak, wat ze doen is sterker, wat ze riskeren is sterk.
- Leg conclusies eerlijk vast in drie smaken: bevestigd, weerlegd, onbeslist. Weerlegd is winst.
- De cyclus is pas af bij een besluit. Zonder besluit is het een rapport.
- Tel getoetste aannames en veranderde besluiten, niet sessies of experimenten.

En houd de spanning in het oog: wij gebruiken het instrument bewust licht, zonder harde geldkraan. Dat werkt alleen als je per fase een echt keuzemoment inbouwt. Anders wordt een boekhouding van leren een verslag van goede bedoelingen.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees Innovation Accounting van Dan Toma en Esther Gons: het meest praktische boek over dit onderwerp, inclusief indicatoren op portfolioniveau.
- Lees The Lean Startup van Eric Ries voor de oorsprong van het denken, en The Startup Way voor de toepassing binnen grote organisaties.
- Lees Testing Business Ideas van David Bland en Alexander Osterwalder: een bibliotheek met experimentvormen, gesorteerd op kosten en bewijskracht.
- Loop met een ervaren collega de aannames van een lopend traject door en kies samen de eerstvolgende toets. De beste leerschool is de praktijk.
- Schrijf na je eerste experiment een korte reflectie: klopte je slaagcriterium, en veranderde de uitkomst echt een besluit?