

# Manifest

DenkTank Innovatie en Vertrouwen



ESSENCE  
OF  
KNOWING

# Manifest

DenkTank Innovatie en Vertrouwen

November 2017

## Inleiding

Vooruitgang vergt vernieuwing. En vernieuwing vergt vertrouwen. Immers, niet elke vernieuwing blijkt een verbetering. Het omarmen van een vernieuwing houdt dus een risico in. En dat risico nemen we pas als we voldoende reden hebben om aan te nemen dat we van die omarming beter zullen worden. Die reden heet vertrouwen.

De DenkTank 'Vertrouwen en Innovatie' is ontstaan als initiatief van verschillende organisaties die elk voor zich zagen dat het tempo van innovatie steeds sneller toeneemt, terwijl het klantvertrouwen niet altijd evenredig meegroeit. Essentieel van de aanpak was de keuze om het onderwerp te benaderen vanuit verschillende vakdisciplines.

Naast dit manifest is een korte animatievideo ontwikkeld. Deze geeft in ongeveer 2 minuten op onderhoudende wijze de belangrijkste achtergronden en bevindingen van de DenkTank 'Innovatie en Vertrouwen' weer. U vindt deze video op [YouTube](#)<sup>1</sup>.



---

1 [www.youtube.com/watch?v=CnN8zEU0JSc](http://www.youtube.com/watch?v=CnN8zEU0JSc)

## Stellingname

### Wij zien dat:

- steeds snellere technologische innovatie zorgt voor spanning tussen innovatie en het vertrouwen dat we daar als publiek in hebben;
- het vertrouwen van consumenten in organisaties steeds sterker afhangt van de waarde die organisaties creëren voor mens en maatschappij;
- er zonder publiek vertrouwen überhaupt geen *'license to operate'* is.

### Wij vinden dat:

- publiek vertrouwen noodzakelijk is voor succesvolle technologische innovatie;
- organisaties op de lange duur alleen winstgevend zijn als zij groei zien als *resultaat* van innovatie, en niet als *doel* daarvan;
- organisaties een morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen voor de betekenis die hun innovaties voor de mens hebben, en daarom helder moeten zijn over hun morele kaders en kernwaarden en hun innovatie daar steeds aan moeten toetsen.

## Noodzaak tot verandering

'Data' en technologie zijn niet neutraal; innovatie is geen amorele activiteit. Integendeel: zoals bij de meeste uitvindingen (auto's, broodmessen, dynamiet) is het de toepassing die bepaalt welke gevolgen data en technologie hebben voor burger en samenleving. Zolang we blijven doen alsof innovatie geen ethische toetsing aan morele kaders en kernwaarden nodig heeft, is het niet de vraag of we ooit een *digital disaster* gaan meemaken, maar alleen *wanneer*. Een paar onderwerpen tekenen zich daarbij nu al scherp af.

### Onvoorziene gevolgen

Elke vernieuwing kan leiden tot onvoorziene effecten. De grote complexiteit en schaal van technologische innovatie tegenwoordig maken dat die onvoorziene effecten enorme gevolgen kunnen hebben voor de samenleving. De vraag is wie daar dan voor verantwoordelijk is? Organisaties dienen daar een antwoord op te formuleren.

### Privacy

Onbelemmerde vrijhandel in data legt een druk op het vertrouwen dat we hebben in grote organisaties. Ook privacy, individuele vrijheid ('Big brother is watching you') en uiteindelijk de democratische rechtstaat kunnen daardoor onder druk komen te staan.

### Maatschappelijke kloven

Het hoge tempo van innovatie vergroot de verschillen in de samenleving: tussen have's and have nots; digital savvies and digibeten; hoog- en laagopgeleiden. Privacy discriminatie ligt op de loer.

## Race to the bottom

Technologie wordt steeds sneller gekopieerd. Hoe hoger het tempo van innovatie, des te kleiner de mogelijkheid van organisaties zich daarmee duurzaam te onderscheiden in de markt. Teruglopend onderscheid zorgt voor een 'race to the bottom' en prijsvechtersmarkten. Waar technologie of de toepassing daarvan niet simpel te kopiëren zijn dreigt het gevaar van monopolies. Ook dat lijkt maatschappelijk niet acceptabel.

## Barrières bij vertrouwen

De weg naar vertrouwen in relatie tot innovatie kent een aantal flinke hobbels, die organisaties stuk voor stuk dienen te adresseren.

### Controlebehoefte in cultuur en samenleving

Het culturele taboe op het maken van fouten en de bijbehorende angst voor gezichtsverlies versterken elkaar. Het resultaat is controlebehoefte vanuit wantrouwen. Dit leidt weer tot een verslaving aan de (schijn)zekerheid van steeds meer regels. Die laatste verhogen gek genoeg het vertrouwen niet, maar verlagen het juist. Ook disclaimers -in plaats van bijvoorbeeld *proclaimers*- zorgen voor afnemend vertrouwen.

### Aarzelig het bekende los te laten

De aanzwellende stroom winstgevendende innovaties zet de verleiding van 'snel geld' steeds vaker tegenover afgesproken missie en kernwaarden. Het belang van aandeelhouderswaarde maakt het moeilijk om eens 'nee' te zeggen. Daarbij: hoewel klanten steeds hogere ethische eisen stellen aan organisaties, vrezen vele organisaties juist klanten te verliezen als ze hun missie en kernwaarden tot bindende richtlijn voor gedrag maken.

### Onduidelijkheid over waarde van vertrouwen

Om Oscar Wilde te parafaseren: we drukken alles uit in geld en niets meer in waarde. Helaas is de waarde van vertrouwen lastig in geld uit te drukken en dat maakt het voor bedrijven moeilijk om een zakelijke discussie over het belang van vertrouwen te voeren. Onderzoeken hoe we vertrouwen wél in economische waarde kunnen uitdrukken zou deze discussie zeer vooruithelpen. Om te bouwen aan vertrouwen dienen we evenwel ook te leren hoe je waarden in 'zachte' termen kunnen uitdrukken.

### Onvoldoende absorberend vermogen in organisaties:

Grote, complexe organisaties zijn vaak onvoldoende in staat de consequenties van de snelle technologische veranderingen vlot te absorberen. De kans op wildgroei met alle risico's van dien (intern verlies van motivatie en talent, extern vervagende marktpositionering, etc.) vraagt om een heldere focus voor innovatie en eenduidig management van verandering.

## Uitdagingen

Het vraagstuk van Innovatie en Vertrouwen geeft organisaties en hun omgeving twee essentiële uitdagingen:

### 1. De menselijke maat

Hoe sturen we technologische vernieuwing richting verbetering voor mens en maatschappij?

### 2. Vertrouwen als uitgangspunt

Zonder vertrouwen is er geen ruimte voor essentiële vernieuwing. Hoe geven we vertrouwen een dusdanig fundamentele plek in onze organisaties dat deze ruimte behouden blijft en kan groeien?

## Eerste vervolgstappen

We denken dat we als organisaties een aantal concrete stappen kunnen zetten om Vertrouwen in relatie tot Innovatie meer handen en voeten te geven:

### 1. De maatschappelijke en economische waarde van vertrouwen:

- Ontwikkelen van een model voor het kwantificeren van vertrouwen en de (maatschappelijke en economische) waarde daarvan. Welke disciplines, meetpunten etc. horen daarbij?
- Meetpunten ontwikkelen: Wat kost wantrouwen c.q. wat levert vertrouwen op aan economische en maatschappelijke waarde? Welk verband is er tussen (acceptatie van) innovatie en vertrouwen?

### 2. Gedragscode voor omgang met data in het algemeen en in innovatieprojecten:

- Een *industry charter* opstellen met ethische, morele, juridische toetsen vooraf en borging daarvan in alle fasen van het innovatieproces;
- Data principles opstellen: zo gaan wij tussen organisaties met data om;
- Visie op privacy en benadering daarvan bij een organisatie maken: wat is onze definitie van privacy anno nu en hoe gaan we daarmee om?

### 3. Handvatten aan vertrouwen:

- Organisaties: doorvertaling naar managementstijlen, bedrijfsvoering en samenwerking met aandacht voor harde en zachte kanten van beoordeling;
- Omgeving: hoe kan wet- en regelgeving bijdragen aan toename van vertrouwen?

### 4. Start van een beweging voor Innovatie en Vertrouwen:

- Meer bedrijven aansluiten bij ethische discussies;
- Openlijke dialoog over innovatie en vertrouwen voeren;
- Bekendheid en bezieling hiervoor genereren in eigen organisaties en daarbuiten.

## Deelnemers DenkTank

De DenkTank en haar bevindingen zijn het resultaat van een intensieve en gelijkwaardige samenwerking tussen bedrijven en onafhankelijke experts. Het gehele team bestond uit de volgende mensen:

*Dennis Groot* – product owner Data Services Hub KPN

*Jeanne Jacobs* – data protection & compliance officer Schiphol Group

*Louis Huyskes* – merk- en organisatieontwikkeling, [Ahelplingbrand](#)

*Luca Consoli* – Universitair docent Wetenschap en Samenleving [Radboud University](#)

*Marcel Kuil* – Fintech & Innovation Rabobank

*Robert de Snoo* – projectinitiator en coördinator, Essence of Knowing

*Roel van As* – leadership coach voor individuele, team- en organisatieontwikkeling, [Trace Groep](#)

*Stefan Taubert* – sr manager klantbelang Centraal Achmea

*Sylvia Huydecoper* – ICT jurist, [Huydecoper IT en Recht](#)

*Tony Bosma* – futurist en trendwatcher, [ExtendLimits](#)

*Vincent Hoek* – UBR/i-interimrijk Ministerie van Binnenlandse Zaken



Dit manifest is een uitkomst van de DenkTank  
Innovatie en Vertrouwen.

**Essence of Knowing**

Denktank en Incubator voor Sociale Innovatie

Stationsplein 26, 6512 AB Nijmegen  
+31 (0)6 502 846 09

[robert@essence-of-knowing.com](mailto:robert@essence-of-knowing.com)  
[www.essence-of-knowing.com](http://www.essence-of-knowing.com)

November 2017



ESSENCE  
OF  
KNOWING