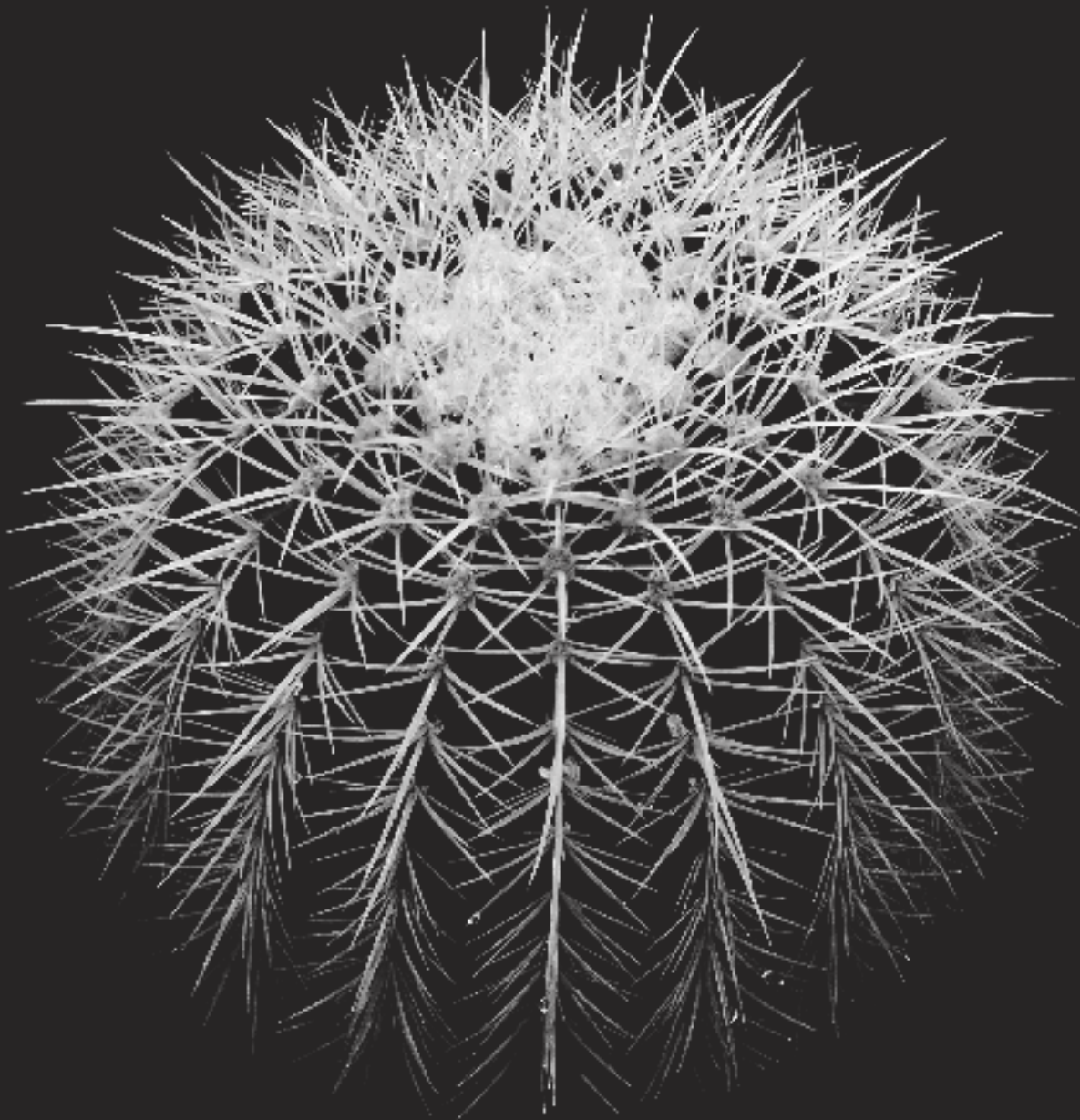


DE INNOVATIEBEVORDERENDE OVERHEID!

Hoe het open innovatiemodel de innovatiebevorderende rol van de overheid kan versterken





Colofon

Dit pamflet is een uitgave van het Innovatieplatform en opgesteld door de werkgroep Overheid & Innovatie:

Frans van Vught (Voorzitter werkgroep en lid van het InnovatiePlatform), Marike van Lier Lels (lid van het InnovatiePlatform), Rein Willems (president-directeur van Shell Nederland B.V en lid van het InnovatiePlatform), Chris Kalden (SG ministerie van LNV), Marjanne Sint (SG ministerie van VROM), Koos ver der Steenhoven (SG ministerie van OCW), Jan Willem Weck (DG Algemene Bestuursdienst)

Redactie: Joost Klein Entink (jke@innovatieplatform.nl) en Sijas Akkerman (sa@innovatieplatform.nl)
Eindredactie: Carolien Nout

Innovatieplatform
ISBN: 90-74948-04-9

Den Haag, November 2006

Het Innovatieplatform is van 2003 tot 2007 door de regering ingesteld. De missie van het Innovatieplatform is om de innovatiekracht van Nederland te versterken, zodat ons land in 2010 weer een koploper is in de Europese kenniseconomie. Dat betekent dat Nederland een land moet worden waar volop ruimte is voor excellentie, ambitie en ondernemerschap van mensen en organisaties.

INHOUD

SAMENVATTING 3

HST 1
INLEIDING 6

HST 2
VAN EEN TRADITIONEEL NAAR
EEN OPEN INNOVATIEMODEL 8

HST 3
VIER PRINCIPES DIE LEIDEN
NAAR SUCCES 11

HST 4
TOT SLOT 20



**WIKI-
KENNIS**

SAMENVATTING

Een innovatiebevorderende overheid is nodig om een dynamische en concurrerende kenniseconomie te stimuleren. Over dit principe is veel overeenstemming. Het Innovatieplatform presenteert u aanbevelingen die de rol van de overheid als innovatiebevorderende actor in de samenleving verstevigen. Deze voorstellen kwamen tot stand na consultatie van vele betrokkenen uit de overheid, bedrijfsleven, de politiek en kennis-instellingen.

Volgens het Innovatieplatform kan de overheid het open innovatiemodel, dat ontwikkeld is in de context van het bedrijfsleven, goed gebruiken om innovaties te bevorderen. De aanbevelingen zullen, als zij in de praktijk worden gebracht, een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomst van Nederland: een innovatief land met een dynamische kenniseconomie. Een land dat de welvaart en het welzijn van zijn burgers waarborgt. Innovatie is daarbij het sleutelwoord.

HST 1 } INLEIDING

Onze toekomstige welvaart hangt voor een belangrijk deel af van het vermogen om de Nederlandse economie verder om te vormen tot een dynamische en concurrerende kenniseconomie (Lissabon-agenda). We zullen gezamenlijk onze innovatiekracht nog meer moeten vergroten dan we de afgelopen vier jaar al hebben gedaan. Dat kan alleen als Nederland erin slaagt alle talenten aan te wenden voor een continue vernieuwing en verbetering van onze producten, diensten en organisaties. Als we daar niet in slagen zullen we de concurrentieslag verliezen, waardoor uiteindelijk ons welvaarts- en welzijnsniveau kan gaan dalen.

Rol van de overheid

De overheid kan de toekomstige welvaart van haar burgers waarborgen door het innovatieve vermogen van de samenleving te vergroten. Innovaties maken de Nederlandse economie meer concurrerend en de toegevoegde waarde neemt toe. Tegelijkertijd gaat de overheid er zelf ook beter door functioneren. En dat is nodig, gezien de complexiteit van de maatschappelijke problemen waar de overheid zich mee geconfronteerd ziet.

In het licht van de rol van de overheid als innovatiebevorderaar heeft het Innovatieplatform in 2005 het advies *Grenzen zoeken, grenzen verleggen* uitgebracht (zie kader). Dit advies is goed ontvangen; het heeft velen geïnspireerd. Veel aanbevelingen zijn inmiddels overgenomen. Zo hebben departementen de SBIR-regeling ingevoerd die het uitbesteden van onderzoek bij het midden en klein bedrijf garandeert, is er een Centraal Directeur Inkoop ingesteld met als belangrijke opdracht het stimuleren van innovatiebevorderend inkopen en realiseert InAxis innovaties in ketens samen met gemeenten, uitkeringsinstanties en andere maatschappelijk instellingen. Andere aanbevelingen uit *Grenzen zoeken, grenzen verleggen* die de werkwijze van de overheid betreffen, zijn terug te vinden in het advies *In dienst van het rijk* van de Secretarissen-Generaal van de Nederlandse departementen (zie kader).

LISSABON-AGENDA

De Lissabon-agenda betreft het in 2000 geformuleerde strategische doel van de Europese Unie om in tien jaar de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te worden. Het kabinet heeft vervolgens aangegeven dat Nederland hierin koploper wil zijn binnen Europa. Het Innovatieplatform is opgericht om invulling te geven aan deze ambitie.

"I LOVE MY FLOPS..." ALBERTO ALESSI

Alessi is een van de meest belangrijke en vooruitstrevende Italiaanse design factories. De ontwerpers van Alessi werken voortdurend op de scheidslijn tussen producten die wel of niet verkopen: tussen top of flop. Dat is risicovol, maar ook noodzakelijk om geen middelmatige ontwerpfabriek te worden. Maar waar ligt de grens tussen succes en falen? Volgens Alessi is het nodig om af en toe die grens over te gaan. Van de duizend producten die hij op de markt brengt, verkopen er achthonderd redelijk, wordt met honderd heel veel geld verdiend en zijn er honderd die totaal floppen. Alessi neemt dus risico's om te kunnen vernieuwen. De ontwerpers zoeken grenzen op om ze soms bewust en gecalculeerd te overschrijden en ze zo te verleggen.

'GRENZEN ZOEKEN, GRENZEN VERLEGGEN'

In het in april 2005 verschenen rapport *Grenzen zoeken, grenzen verleggen* heeft het Innovatieplatform de innovatiebevorderende rol van de overheid nader uitgewerkt. Kort samengevat komt het erop neer dat de overheid kan stimuleren dat bedrijven en andere maatschappelijke actoren nieuwe producten, processen en diensten ontwikkelen. Omgekeerd kunnen deze innovatieve producten en diensten de overheid op hun beurt weer helpen de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de kosten ervan te reduceren. Bovendien is een innovatiebevorderende overheid noodzakelijk omdat grote maatschappelijke uitdagingen op terreinen als gezondheidszorg, milieu, veiligheid en verkeerscongestie zo complex zijn, dat ze niet op de traditionele manier kunnen worden aangepakt.

BELANGRIJKSTE VOORSTELLEN SECRETARISSEN-GENERAAL, 'IN DIENST VAN HET RIJK' (2006)

- Programmaministers op één specifiek (maatschappelijk) thema met mandaat van gehele ministerraad en bevoegdheid die over departementale grenzen reikt. De inister krijgt een eigen staf en is behalve voor het beleid ook verantwoordelijk voor financiën en personeel.
- Voor de volgende kabinetsperiode is het merendeel van de ambtenaren in dienst van het rijk en niet meer van (een onderdeel van) een ministerie. Daardoor zijn ze flexibel inzetbaar bij diverse ministeries voor bepaalde periodes.
- Één minister wordt, vanuit een 'concerngedachte', verantwoordelijk voor de begroting, de huisvesting en het organisatie-, informatie- en personeelsbeleid van het rijk.
- Wet- en regelgeving moet uitvoerders meer ruimte bieden voor maatwerkoplossingen.
- Middels 'early warning'-systemen moeten uitvoerders opvallende en/of mislopende zaken direct kunnen signaleren en melden aan ambtelijke top dan wel bewindspersonen.
- In aanwezigheid van betrokken bewindspersoon moeten besloten informatiebijeenkomsten plaatsvinden met (top)ambtenaren en Kamerleden.

HST 2 } VAN EEN TRADITIONEEL NAAR EEN OPEN INNOVATIEMODEL

Met dit pamflet benadrukt het Innovatieplatform nogmaals het belang van een innovatiebevorderende overheid. De overheid kan een belangrijke factor zijn in het stimuleren van de innovatiekracht van bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere maatschappelijke actoren. Bovendien kan de overheid innovatie inzetten bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. De vraag is echter hoe de overheid haar innovatieve vermogen kan versterken? Voor het antwoord op deze vraag heeft het Innovatieplatform zich laten inspireren door het *open innovatiemodel* zoals dat in het bedrijfsleven wordt gebruikt¹.

Het Innovatieplatform constateert dat de overheid op een aantal terreinen en onderdelen al innovatiebevorderend en volgens het open innovatiemodel werkt (zie voorbeelden kader). Daarom zijn er volgens het platform goede mogelijkheden om deze open werkwijze overheidsbreed uit te bouwen en de innovatiebevorderende rol stevig te verankeren. Daarbij concentreren we ons in eerste instantie op de rijksoverheid. Tegelijkertijd hebben we sterke aanwijzingen dat de principes voor open innovatie ook van toepassing kunnen zijn op provincies, gemeenten en uitvoeringsorganisaties.

Traditionele innovatie

Voor we ingaan op het open innovatiemodel volgt eerst een korte beschrijving van het traditionele innovatiemodel. Traditioneel vond in het bedrijfsleven onderzoek, de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en het op de markt brengen ervan plaats binnen de muren van de afzonderlijke ondernemingen. Volgens het Innovatieplatform zijn er overeenkomsten tussen dit gesloten innovatiemodel en het traditionele innovatiemodel dat de overheid hanteert. Daarin houdt de overheid zelf het heft stevig in handen. Nieuwe onderwerpen of maatschappelijke problemen worden – in de beslotenheid van de eigen organisatie – opgepakt volgens de keten van kennisverwerving, beleidsvoorbereiding, politieke besluitvorming naar uitvoering. De interactie met externe actoren is vaak beperkt tot consultatie om informatie te vergaren of draagvlak

te verwerven. Kennisverwerving wordt uitbesteed aan bekende onderzoeksinstituten, waarvan de overheid vaak de grootste afnemer en financier is. Het uiteindelijke beleid bestaat meestal uit het bekende beleidsinstrumentarium: een subsidieregeling, een nieuwe wet of het invoeren of schrappen van regelgeving.

Waarom het traditionele innovatiemodel tekortschiet

Zowel in het bedrijfsleven als binnen de overheid is het steeds moeilijker om volgens het gesloten innovatiemodel te werken. Dat komt in de eerste plaats door de toenemende beschikbaarheid en mobiliteit van hooggeschoolde werknemers. Er is dus niet alleen een enorme hoeveelheid kennis aanwezig buiten de R&D labs van grote bedrijven, onderzoeksinstituten of de overheid. Die kennis is ook mobieler omdat werknemers haar meenemen als zij van baan veranderen. Ten tweede nemen de mogelijkheden om ideeën buiten een bedrijf of buiten de overheid verder te ontwikkelen steeds verder toe. Denk aan spin-offs of uitlicensering in het bedrijfsleven en aan decentralisatie of verzelfstandiging van onderdelen bij de overheid. Ten derde zijn er ook andere spelers in ketens en netwerken (zoals toeleveranciers, maatschappelijke ondernemingen of gemeenten die samen ICT toepassingen ontwikkelen) die een steeds grotere rol verwerven in innovatieprocessen. Daarnaast is er de laatste jaren een duidelijke toename van durfkapitaal en alternatieve (semi-)publieke financieringsmogelijkheden. De beschikbaarheid hiervan zorgt ervoor dat veelbelovende ideeën in nieuwe verbanden verder ontwikkeld kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van start-ups, of in de vorm van een innovatieproject in het kader van het Fonds Economische Structuurversterking of het opzetten van een Technologisch Top Instituut. Tot slot geldt voor de overheid en het bedrijfsleven dat burgers en klanten zich actiever organiseren. Voorbeelden zijn de opkomst van one-issue bewegingen, burgerinitiatieven en klanten die via gebruikersgroepen of reviews op internet direct hun mening over producten of diensten geven. Kortom: de omgeving wordt complexer en dynamischer en innovaties komen steeds vaker uit onverwachte hoek.

¹ Chesbrough, H.W. (2003). The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston USA.

Het open innovatiemodel realiseert innovaties effectief

De bovengenoemde ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat bedrijven en overheden vaker het open innovatiemodel hanteren om het innovatieproces effectiever en efficiënter in te richten. Tegenwoordig zoeken bedrijven samenwerking met andere ondernemingen of maatschappelijke actoren om gezamenlijk nieuwe technologieën en ideeën te ontwikkelen en op de markt te brengen. Passen veelbelovende nieuw ontwikkelde producten of diensten niet direct binnen een bedrijfsstrategie, dan worden ze buitenshuis verder ontwikkeld, uitgelicenseerd of door een joint venture op de markt gebracht. Ook de overheid zou volgens het open innovatiemodel, samen met andere relevante actoren, maatschappelijke uitdagingen en doelen kunnen formuleren. Samen met die andere partijen kan zij vervolgens verantwoordelijkheid nemen voor het aangaan van die uitdagingen en het realiseren van die doelen.

KRACHTIGE SAMENWERKING TUSSEN BEDRIJFSLEVEN, KENNISINSTELLINGEN EN OVERHEID

Eind 2004 is gestart met de bouw en inrichting van de Energieproducerende Kas. Een uniek en innovatief project waarin gebruik gemaakt wordt van een combinatie van bestaande en nieuwe technologieën waardoor op jaarbasis de kas netto-onafhankelijk is van aardgas en zelfs energie overhoudt voor verwarming elders. Het bedrijfsleven, Productschap Tuinbouw en het ministerie van LNV zijn initiatiefnemers, trekkers en financiers van het 'Programma Kas als Energiebron'

VOORBEELDEN VAN DE INNOVATIEBEVORDERENDE OVERHEID VOLGENS HET OPEN INNOVATIEMODEL

1. Programmatische aanpak, EZ

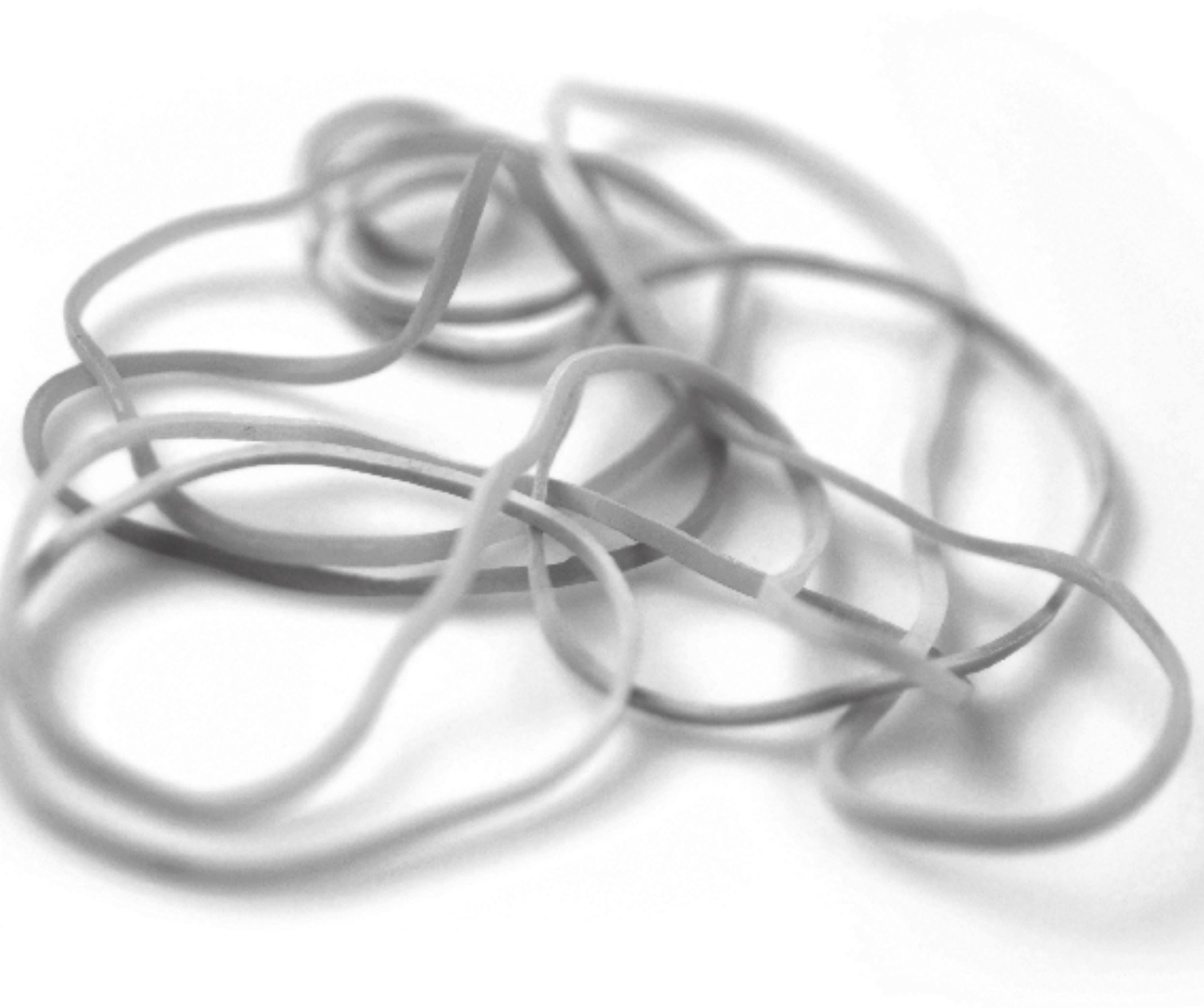
Met innovatieprogramma's investeert het ministerie van Economische Zaken gericht in kansrijke innovatiethema's. Bedrijven, kennisinstellingen en overheid spannen zich gezamenlijk in om topprestaties te bereiken.

2. InnovatieNetwerk Groene Ruimte/Agrocluster, LNV

InnovatieNetwerk stimuleert, initieert, creëert en realiseert veelomvattende vernieuwingen in de groene ruimte en de landbouw door partijen uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, wetenschap en overheid bij elkaar te brengen en door informatie te verschaffen via publicaties, overleg en de media.

3. Taskforce Energietransitie

Onder voorzitterschap van Rein Willems (Shell) ontwikkelden 200 deskundigen uit bedrijfsleven, wetenschap en overheid voorstellen die ervoor moeten zorgen dat Nederland over 50 jaar nog steeds in haar energiebehoefte kan voorzien.



HST 3 } VIER PRINCIPES DIE LEIDEN NAAR SUCCES

Het open innovatiemodel biedt de overheid dus een aantrekkelijk perspectief. Maar het open innovatiemodel vraagt van de overheid wel een andere werkwijze. Om gezamenlijk geformuleerde uitdagingen en doelen te realiseren, zal de overheid ook samen met anderen de financiering en uitvoering van beleid moeten organiseren. Ook zal de overheid continu pro-actief nieuwe kennis en verrassende ideeën moeten verwerven. Daarnaast is het nemen van gecalculeerde risico's een voorwaarde om succesvol te zijn in een open innovatiemodel. Tot slot vraagt het effectief handelen in open innovatieprocessen om specifieke competenties van de betrokken ambtenaren.

Het Innovatieplatform trekt – na consultatiesessies met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de overheid, politiek en kennisinstellingen – in het verlengde van de

hierboven beschreven aspecten de conclusie dat er vier belangrijke principes gelden voor de overheid om succesvol innovaties te kunnen bevorderen via een open innovatiemodel. Open innovatie in het overheids-optreden veronderstelt:

1. **INTENSIEF INTERN EN EXTERN SAMENWERKEN;**
2. **VERANTWOORD RISICO'S NEMEN;**
3. **NIEUWE WEGEN NAAR NIEUWE KENNIS;**
4. **FLEXIBEL ORGANISEREN EN DYNAMISCH MANAGEN.**

Hieronder lichten we de principes kort toe met enkele voorbeelden en volgen er per principe een aantal concrete aanbevelingen voor de (rijks)overheid. Een betere benutting van innovatieve ICT-toepassingen en -diensten is een cruciaal aspect van elk van de vier principes.

PRINCIPE 1: INTENSIEF INTERN EN EXTERN SAMENWERKEN

De verschuiving van traditionele innovatie naar een meer open manier van innoveren betekent in de eerste plaats dat de overheid intensief zal moeten samenwerken, zowel binnen de eigen verbanden als met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen. Met name waar het gaat om het formuleren van maatschappelijke doelen en het organiseren van de financiering en uitvoering van beleid, aanbestedingen, investeringen en projecten. De mate van samenwerking kan verschillen. In het schema volgen enkele voorbeelden die variëren in de mate waarin samenwerking wordt gerealiseerd.

Om interne en externe samenwerking verder te stimuleren doet het Innovatieplatform de volgende aanbevelingen:

PPS voor maatschappelijke thema's.

Interdepartementale, multidisciplinaire en sectoroverstijgende inspanningen zijn gedurende een lange periode nodig om maatschappelijke problemen op te lossen. Daarvoor zijn aanzienlijke investeringen gewenst. In de huidige omstandigheden vinden deze investeringen echter vooral plaats binnen verkokerde structuren. Het Innovatieplatform pleit daarom voor een nieuwe investeringsaanpak: het toepassen van publiek private samenwerking (PPS) voor het financieren van de aanpak van maatschappelijke thema's zoals zorg of veiligheid. Het gaat om financiële middelen die zijn gekoppeld aan de maatschappelijke prioriteiten uit het regeerakkoord. De PPS voor maatschappelijke thema's wordt aangestuurd door een programmaminister en de bij de PPS betrokken andere partijen. Met mandaat van de gehele minister-raad en in samenwerking met belangrijke actoren van buiten de overheid krijgt de betreffende programmaminister bevoegdheden die over de departementale grenzen reiken. De programmaminister krijgt een eigen staf (met medewerkers van binnen en buiten de overheid) en is behalve voor het beleid ook verantwoordelijk voor financiën en personeel.

'Platform Geregeld!'

Samenwerking met de rijksoverheid op maatschappelijk terrein vraagt vaak om ruimte op het gebied van regelgeving. Om de samenwerking tussen maatschappelijke actoren en de overheid soepel te laten verlopen stelt het Innovatieplatform voor een 'Platform Geregeld!' op te richten. Vernieuwers uit maatschappelijke sectoren kunnen hier samen met vertegenwoordigers van departementen terecht met hun innovatieve voorstellen en projecten waar inhoudelijk overeenstemming over is bereikt, maar die binnen de huidige regelgeving niet gerealiseerd lijken te kunnen worden. 'Platform Geregeld!' geeft aan hoe dat dan wél kan. De beste juristen van de overheid worden verbonden aan dit platform en zij krijgen ondersteuning van juristen van buiten de overheid.

Snelle procedures voor experimenteeruimtes.

Maak vlotte procedures om experimenteeruimtes in te richten voor alle vormen van netwerkdienstverlening. Onder voorwaarde van verantwoording of evaluatie over werkwijze en resultaten van experimenten, kan snel een tijdelijke vrijstelling van regels verkregen worden.

Certificering in plaats van inspectie.

Voor het uitvoeren van inspectietaken werkt de overheid zo veel mogelijk samen met het bedrijfsleven door aansluiting te zoeken bij controlesystemen die daar al gebruikt worden. Certificering kan daarbij gelden als alternatief voor overheidsinspectie. Certificering is een systeem van kwaliteitsborging door middel van zelfregulering, een werkwijze die in de private sector een lange traditie kent. Ondernemers sluiten zich vrijwillig aan bij een certificerende instantie en leggen zich daarmee vast om de bijbehorende regels na te leven. De verwachting is daarbij dat regels die ontstaan op initiatief van de gebruikers beter worden nageleefd dan regels die de overheid oplegt. De overheidshandhaving kan aldus aansluiten op de zelfregulering in een branche en het toezicht door de overheid kan op sommige aspecten minder intensief zijn.

**MATE VAN INTERNE EN
EXTERNE SAMENWERKING**

VOORBEELDEN

**Meerdere
departementen**

Projectdirectie 'Leren en werken' »

Dit is een gezamenlijke projectdirectie van de ministeries Onderwijs en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze directie moet de aansluiting tussen leren en werken verbeteren en ervoor zorgen dat het opleidingsniveau in Nederland stijgt.

**Een departement
en externen**

Sneller beter »

Dit programma is november 2003 gestart om een verbetering van transparantie, doelmatigheid en kwaliteit in de curatieve zorg te stimuleren. Sneller om de zorg op tijd beschikbaar te krijgen. Beter om de zorg voor de patiënt te verbeteren. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport werkt samen met onder andere de Vereniging van Ziekenhuizen en de Orde van Medisch Specialisten om nieuwe logistieke afspraken te maken of zorgprocessen te herontwerpen.

**Meerdere
departementen
en externen**

Platform Mobiliteit »

De deelnemers komen uit verschillende ministeries, de olie- en transportsector, lagere overheden en belangenverenigingen. Het platform concentreert zich op de versnelde marktintroductie van duurzame brandstoffen en voertuigtechnologie, vooral op commercieel haalbare mogelijkheden voor Nederland in de komende twee tot vier jaar.

PRINCIPE 2: VERANTWOORD RISICO'S NEMEN

Innoveren betekent risico's nemen. Door (financieel) te participeren in risicovolle trajecten, stimuleert de overheid innovatie. Een overheid die innovatiebevorderend optreedt, vraagt om een andere manier van samenwerken en daarmee ook om een verandering van de financierings- en begrotingssystematiek en de bijbehorende wijze van verantwoording afleggen. Dat kan de overheid realiseren door op verschillende niveaus risicodragend te participeren. De democratische rol van de Tweede Kamer kan op dit punt verder worden versterkt door de Kamer vooraf inzicht te geven in de bandbreedte van de risico's en de daarbij behorende beheersingsmechanismen. De kansen en risico's worden zo aan de voorkant van het politieke proces vastgelegd, waardoor ook de politieke ruimte ontstaat om die risico's te nemen. In het kader vind u een aantal voorbeelden.

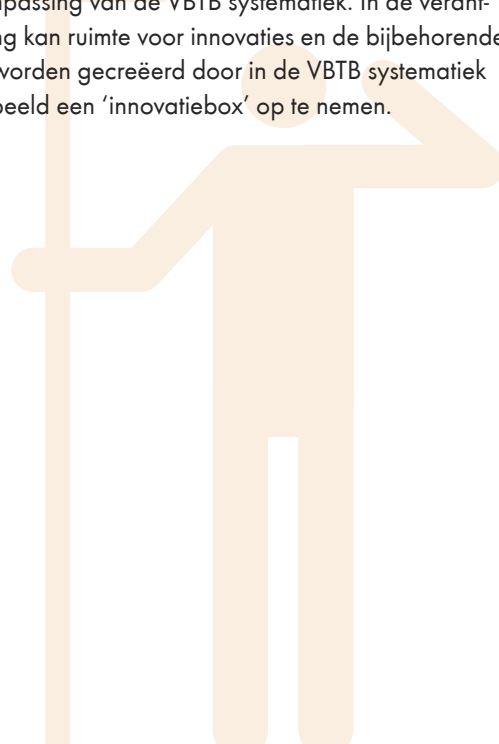
Om verantwoord risico's nemen te stimuleren doet het Innovatieplatform de volgende aanbevelingen:

De overheid als 'venture capitalist' voor maatschappelijke projecten.

De overheid kan zich vaker direct of indirect opstellen als venture capitalist die investeert in kansrijke ideeën voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Met betrokken partijen worden afspraken gemaakt over doelstellingen, medefinanciering en resultaten van projecten die bijdragen aan het algemeen belang. Een investeringsbank gaat actief op zoek naar kansrijke ideeën. De investeringsbank zou gevuld kunnen worden met een overheidsbijdrage en met bijdragen van pensioenfondsen en venture capitalists (waarbij de overheidsinleg eventueel als achtergestelde lening kan fungeren). Binnen de investeringsbank kunnen (net als bij commerciële banken) deelfondsen worden gevormd zodat maatschappelijke actoren kunnen kiezen voor het beleidsonderwerp van hun voorkeur.

Ruimte in begrotingen en begrotingssystematiek voor risicovolle innovaties.

In de begrotingen van de afzonderlijke departementen kan een vast percentage (van bijvoorbeeld 2½%) en een vaste verantwoordingsmethode voor risicovolle innovatiebevordering worden opgenomen. Dat vraagt een aanpassing van de VBTB systematiek. In de verantwoording kan ruimte voor innovaties en de bijbehorende risico's worden gecreëerd door in de VBTB systematiek bijvoorbeeld een 'innovatiebox' op te nemen.



RISICODRAGEND FINANCIËEL PARTICIPEREN

VOORBEELDEN

Risicodragend subsidieverlening

Uitdagingskrediet EZ »

Het uitdagingskrediet van het ministerie van Economische Zaken is een overheidskrediet voor de financiering van excellente innovatieprojecten, waarin nieuwe producten, processen of diensten worden ontwikkeld.

Investeringsfonds georganiseerd buiten de overheid

De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) »

FMO ondersteunt de private sector in ontwikkelingslanden en opkomende markten. Dat doet FMO met leningen, participaties, garanties en andere investeringsbevorderende activiteiten. Doelstelling is bij te dragen aan structurele en duurzame economische groei in deze landen én samen met de private sector een goed rendement te behalen. Dit rendement maakt FMO tot een serieuze risicopartner, die haar klanten en aandeelhouders continuïteit biedt. FMO is in 1970 opgericht door de overheid en het bedrijfsleven.

Launching customership

'Slimme' snelheidsbegrenzer »

In het kader van het veiliger maken van (bestel)wagens wilde het ministerie van Verkeer en Waterstaat een slimme snelheidsbegrenzer ontwikkelen. De begrenzer moest naast de bestaande functie van harde begrenzing (maximum tot bijvoorbeeld 100 km/uur) ook de functie bevatten van rijassistent (waarschuwen bij te hard rijden) en registratie (monitoring rijgedrag). VenW garandeerde als launching customer een minimale leaseperiode voor die producenten die een dergelijke begrenzer op de markt zouden brengen. Daarmee konden zij de investeringskosten terugverdienen. Inmiddels wordt het systeem ook gebruikt door andere vervoerders (transportbedrijven en aannemers).

PPS constructies

PPS-A59 »

De A59 is een wegenbouwproject dat door middel van een publiek-private samenwerking tot stand kwam. Publieke partij en opdrachtgever is de provincie en private partij is bouwcombinatie Poort van Den Bosch. Deze laatste is verantwoordelijk voor ontwerp (Design), bouw (Build), voorfinanciering (Finance) en onderhoud (Maintain) voor 15 jaar - een zogenaamd DBFM-contract.

Businesscase- model hanteren

KOALA »

Een intentieverklaring getekend tussen KPN, Sensire/TZG en Menzis om gezamenlijk een Telezorg service provider te bouwen heeft inmiddels geleid tot de oprichting van de Stichting KOALA. Momenteel werkt de projectorganisatie aan de condities om in de tweede helft van 2006 ruim 1200 aansluitingen (telezorgdiensten) te realiseren. Omdat de exploitatie voorsnog commercieel niet dekkend is, maar er wel sprake is van een hoog maatschappelijk rendement participeert het ministerie van Economische Zaken risicodragend in KOALA vanuit het Actieprogramma ICT in Maatschappelijke Sectoren.

PRINCIPE 3: NIEUWE WEGEN NAAR NIEUWE KENNIS

In het open innovatiemodel wordt het succes van overheidsoptreden voor een groot deel bepaald door het vinden en betrekken van de juiste kennis en kunde en het aangaan van de juiste kennisallianties. Nu duikt de beste kennis vaak op onverwachte plaatsen op. Juist daarom is het van groot belang dat de overheid een werkwijze hanteert die haar in staat stelt om de juiste kennis en ideeën tijdig op te pikken.

Om nieuwe wegen naar nieuwe kennis te ontsluiten, doet het Innovatieplatform de volgende aanbevelingen:

Zet communities op.

Met Wikipedia-achtige internettools en het opzetten van gebruikersgroepen zoals die van Microsoft kan iedere lezer ook schrijver worden en informatie toevoegen aan de internet encyclopedie of bijdragen van anderen corrigeren. Op die manier wordt op een innovatieve en open manier steeds meer kennis verzameld.

Veil kennisvragen elektronisch.

Kennisvragen en onderzoeken zouden zoveel mogelijk bekend gemaakt moeten worden via een elektronische veiling of via internet. Niet om zo een zo laag mogelijke prijs te bedingen, maar om onbekende en onverwachte partijen een kans te geven met innovatieve kennis, antwoorden en oplossingen te komen.

Organiseer een ideeëncompetitie.

Competitie tussen creatieve voorstellen is een effectieve methode voor het realiseren van innovatieve onderscheidende oplossingen. De overheid kan bijvoorbeeld een prijsvraag uitschrijven, waarin ze vraagt om de beste oplossing voor een maatschappelijk deelprobleem. Bijvoorbeeld over het Verzorgingsstehuis van de Toekomst.

Gebruik nieuwe kennisnetwerken.

Nieuwe kennis ontwikkelt zich in nieuwe kennisnetwerken. De overheid zou die netwerken moeten inschakelen voor beeld- en meningsvorming over maatschappelijke thema's. Een voorbeeld van zo'n netwerk is de recent opgerichte stichting De Nationale DenkTank. Deze stichting stelt zich ten doel de Nederlandse kennisverzuiling tegen te gaan door het bouwen, onderhouden en faciliteren van een interdisciplinair netwerk tussen de overheid, universiteiten en bedrijfsleven. De Nationale DenkTank bestaat uit een jaarlijks geselecteerd team van twintig veelbelovende masterstudenten, pas afgestudeerden of promovendi. Binnen twee maanden moet dit team creatieve, innovatieve, maar ook praktische oplossingen vinden voor een maatschappelijk probleem. Ieder jaar wordt een nieuw thema gekozen.

KENNISVERWERVING

Betrekken van kennis uit specifieke belangengroeperingen, onderzoekinstellingen en relevante organisaties.

Kennisvragen breed uitzetten.

Continuë kennisaanwas waarbij geen kennisvraag gesteld wordt, maar de 'markt' bepaalt welke kennis wordt aangeboden (denk aan Wikipedia).

VOORBEELDEN

Burgerplatforms (ministerie van VROM) »

Deze platforms zijn een gestructureerde vorm om burgeradviezen te genereren. In het platform nemen rond de honderd burgers en maatschappelijke organisaties deel. Per beleidsthema brengt een geselecteerde groep van ongeveer twintig deelnemers advies uit aan de overheid.

Kieskeurig.nl »

Kieskeurig.nl is een website waarop consumenten ervaringen kunnen achterlaten (reviews) over producten die ze hebben gekocht. Op deze manier kunnen andere consumenten producten vergelijken.

Internet Communities »

Dit zijn ontmoetingsplaatsen op het internet waar bezoekers met bijvoorbeeld gelijke interesses of werkzaamheden, elkaar opzoeken. In de context van e-learning is deze ontmoetingsplaats zodanig ingericht dat de lerenden in contact kunnen komen met anderen en zo samen kunnen leren en kennisdelen. De online community faciliteert in deze behoeften. De inhoud in de community wordt veelal door de leden bepaald, in dit geval de lerende.

PRINCIPE 4: FLEXIBEL ORGANISEREN EN DYNAMISCH MANAGEN

Een innovatieve overheid is zo ingericht dat zij snel en effectief kan inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en kansen, door samen met de relevante actoren, initiatieven te nemen en oplossingen aan te dragen en uit te voeren. Daarvoor is een flexibele overheidsorganisatie nodig die dynamisch gemanaged wordt. Essentieel daarbij is bijvoorbeeld het snel kunnen opstarten van projecten met verschillende actoren van buiten de overheid en verschillende departementen. In de ogen van het Innovatieplatform kan het hanteren van dit principe ook leiden tot het efficiënter inzetten van ambtenaren. Het overzicht hiernaast geeft voorbeelden van de verschillende niveaus van flexibel organiseren.

Om flexibel organiseren en dynamisch managen te stimuleren doet het Innovatieplatform de volgende aanbevelingen:

Versterk de concernsturing van de rijksoverheid.

De samenwerking tussen departementen kan versterkt worden door de Secretarissen-Generaal in een collegiaal bestuur te laten samenwerken. Een management team van Secretarissen-Generaal komt dan onder politieke aansturing van het kabinet.

Maak de instelling van tijdelijke, flexibele projectteams gemakkelijker.

Deze projectteams – die bestaan uit ambtenaren van meerdere departementen en medewerkers van buiten de (rijks)overheid – kunnen snel problemen in kaart brengen en oplossen. Samen met het Programma Andere Overheid (PAO), Taskforce Jeugdwerkloosheid en Operatie Jong heeft het Innovatieplatform hiervoor een Menukaart voor een resultaatgerichte programma en projectaanpak ontwikkeld. Door het opzetten van

een interdepartementale projectenpool (zoals de Algemene Bestuurs Dienst interim al bestaat voor het hoger management) zijn projectmedewerkers snel beschikbaar voor projecten buiten hun eigen organisatie en bouwen zij kennis en ervaring op tijdens het werken in flexibele projectstructuren.

Neem ambtenaren in dienst van het rijk aan.

Ambtenaren zouden in plaats van bij één departement of afdeling, in dienst van het rijk moeten worden aangesteld. Hierdoor wordt het voor ambtenaren gemakkelijker om in projectteams buiten de eigen organisatie te werken en kunnen zij eenvoudig van het ene departement naar het andere overstappen. Hiermee, maar ook door continuë aandacht van het management en speciale cultuurontwikkelingstrajecten kan het concerndenken verder worden versterkt.

Selecteer en ontwikkel de juiste ambtenaren.

Flexibel werken en dynamisch organiseren vraagt om specifieke competenties van managers en ambtenaren. De selectie en ontwikkeling van ambtenaren moet gericht zijn op het werken van buiten naar binnen. Dit betekent dat ambtenaren dan zelf goed inschatten waar de grenzen van de eigen kennis en kunde liggen. Ook zal er dan een sterke neiging aanwezig zijn om de 'buitenwereld' in te zetten voor het binnenhalen van actuele kennis en innovatieve ideeën. In de ontwikkelingstrajecten voor het hoger management stimuleert de ABD reeds 'open innovatie'. Open innovatie kan verder gestimuleerd worden door uitwisseling te organiseren tussen ambtenaren, consultants, wetenschappers en experts, door ambtenaren van lagere overheden tijdelijk als rijksambtenaar aan te stellen (en andersom) en door rijksambtenaren tijdelijk een functie aan te bieden bij werkgevers buiten de overheid.

FLEXIBEL ORGANISEREN EN DYNAMISCH MANAGEN **VOORBEELDEN**

Departementale flexibele organisatievormen

ministerie van Economische Zaken »

Binnen EZ is het werk georganiseerd in flexibele werkverbanden zoals projecten, clusters en kennisgroepen. De vaste functiebeschrijving is losgelaten. Medewerkers kunnen worden ingezet waar dat voor de organisatie het meest nodig is.

Interdepartementale flexibele organisatievormen

Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf (GOB) »

Het GOB vertegenwoordigt de rijksoverheid bij een aantal gebiedsprojecten waar zij meerdere belangen heeft vanuit beleid en vastgoed. Het bedrijf is een initiatief van de vijf vastgoeddepartementen (Defensie, Financiën, LNV, V&W en VROM) en ressorteert onder de minister van VROM.

Flexibele organisatievormen waarin overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere maatschappelijke instanties met elkaar samenwerken

Innovatieplatform »

Het platform bestaat uit verschillende sleutelspelers in de kenniseconomie: experts uit politiek, bedrijfsleven, wetenschap en onderwijs. Het platform vergaart kennis, inzichten en doet voorstellen door denkers en doeners bijeen te brengen in werkgroepen. Deze werk- of projectgroepen houden zich elk met een maatschappelijk vraagstuk bezig. Een werkgroep bestaat uit een aantal leden van het platform en experts uit het veld.



HST 4 } TOT SLOT

Het geschetste open innovatiemodel biedt de overheid kansen om innovaties aan te jagen. De concrete suggesties en aanbevelingen geeft het Innovatieplatform graag door aan allen die vanuit bedrijfsleven, publieke dienstverlening, wetenschap en de overheid zelf willen werken aan het versterken van de innovatiebevorderende rol van de overheid. De concrete voorbeelden zullen, als zij in de praktijk worden gebracht, een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomst van Nederland: een innovatief land met een dynamische kenniseconomie. Een land dat de welvaart en welzijn van haar burgers waarborgt.