

INNOVATIE PLAYBOOK

JOUW REIS IN 3 STAPPEN OM DE
DECLARATION ON PUBLIC SECTOR
INNOVATION IN DE PRAKTIJK TE
BRENGEN



OECD

OPSI

Observatory of
Public Sector
Innovation

JOUW REIS

INLEIDING



LATEN WE DEZE REIS
SAMEN VOORTZETTEN!

INLEIDING

Sinds de lancering in mei 2019 hebben 43 landen zich aangesloten bij de **Declaration on Public Sector Innovation**, een rechtsinstrument met vijf basisprincipes om het systemische gebruik van innovatie in de publieke sector te informeren en te verbeteren om beleidsdoelen te bereiken. Het Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) van de OESO werkt samen met landen om te begrijpen hoe deze principes op hoog niveau kunnen inspireren tot actie en hoe ambtenaren op verschillende niveaus beter toegang kunnen krijgen tot, zich kunnen bezighouden met en waarde kunnen creëren uit de verklaring.

Dit Playbook biedt een toegankelijk en werkbaar instrument om de Declaration te vertalen in praktische richtsnoeren over hoe de principes ervan kunnen worden toegepast om uitdagingen in de publieke sector op te lossen. Het is specifiek bedoeld voor topambtenaren en managers uit het middenkader en helpt gebruikers om hun bewustzijn van innovatieve uitdagingen te beoordelen en te vergroten. Daarnaast helpt dit document bij het identificeren van mogelijkheden voor verbetering in overheidssystemen en bij het vertalen van de innovatieprincipes en -verbintenissen naar concrete actie. Het Playbook maakt transversale evaluaties en interventies binnen de overheid mogelijk en is bruikbaar als een allesomvattende benadering van organisatorische strategieën voor innovatie.

Door opties voor actie (“plays”), instrumenten en wereldwijde voorbeelden aan te reiken, stimuleert en ondersteunt het Playbook innovatie in de overheidssector. Gedurende het hele traject van het Playbook worden gebruikers verbonden met bestaande hulpmiddelen, onder andere via de **OPSI Toolkit Navigator** en de **OPSI Case Studies Database**.

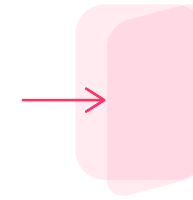
PLAYBOOK CO-CREATIE EN EXPERIMENTEN

De opzet van het Playbook is gebaseerd op een aantal richtlijnen: **toegankelijk, uitvoerbaar en gericht op de gebruiker.**

Het Playbook is ontwikkeld via een proces van co-creatie met een stuurgroep van 10 landen (Australië, België, Tsjechië, Duitsland, Luxemburg, Nederland, Portugal, Roemenië, Spanje en Zweden) en met de steun van Finland en Denemarken als adviserende landen.

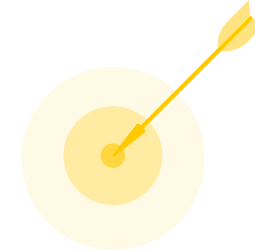
Om ervoor te zorgen dat het Playbook een antwoord biedt op contextuele uitdagingen, hebben de leden van de stuurgroep testsessies georganiseerd met ambtenaren uit hun landen.

Er bestaat **geen magische oplossing of wondermiddel** voor innovatie. Het Playbook biedt geen pasklare antwoorden op jouw uitdagingen, maar wel aanknopingspunten en opties om jouw innovatievermogen te verbeteren. Om dit te laten werken, moeten ambtenaren kritisch omgaan met de ideeën die in het Playbook naar voren worden gebracht en deze aanpassen aan hun eigen dagelijkse praktijk.



TOEGANKELIJK

Gebruikt eenvoudige taal, vertrouwt op visuele elementen en is gericht op de uitdagingen van de gebruikers



UITVOERBAAR

Biedt concreet advies en aangrijpingspunten om actie te ondernemen



GERICHT OP DE GEBRUIKER

Gebouwd om in te spelen op de behoeften en uitdagingen van gebruikers (empathisch)

PAS HET PLAYBOOK TOE MET JOUW TEAMS!

Organiseer een gezamenlijke workshop en pas het Playbook toe met jouw teams. Bespreek jouw uitdagingen en kom samen om oplossingen te vinden. **Alle middelen die je nodig hebt zijn hieronder vrij beschikbaar.**

We horen graag van jou! Laat ons weten hoe je het Playbook hebt toegepast en voorzie ons van feedback om ons te helpen de ervaring te blijven verbeteren.



Facilitatorgids en
MURAL template



Video
over hoe het Playbook
toe te passen



Stuur ons
feedback

HOE DIT PLAYBOOK TE GEBRUIKEN

Dit Playbook nodigt je uit op een reis in drie stappen: gebruikers beginnen met het identificeren van het innovatieprincipe dat aan hun uitdagingen is gekoppeld; vervolgens beoordelen ze hun huidige innovatiecapaciteiten; en ten slotte krijgen ze een reeks acties of “plays” om die uitdagingen aan te pakken.

1 STARTPUNT: WAT ZIJN DE UITDAGINGEN DIE JE WIL AANPAKKEN?

Je kunt de aanleidingvragen gebruiken om te bepalen welk principe in de Declaration het beste aansluit bij jouw uitdagingen.

2 DE SITUATIE KADEREN: WAAR STA JE NU?

Je maakt kennis met het relevante principe en aan de hand van de evaluatievragen kun je de balans opmaken van je huidige situatie en bepalen op welke gebieden je moet ingrijpen.



Dit Playbook is geen rapport dat pagina per pagina moet worden gelezen : begin met één uitdaging. Je kunt dit traject herhalen voor elke uitdaging die je wilt oplossen.

3 VERANDERING BEWERKSTELLIGEN: HOE KAN JE DE SITUATIE VERBETEREN

Het Playbook geeft je een reeks acties die je kunt aanpassen en overnemen om je uitdaging aan te pakken. Voor elke belangrijke actie die wordt voorgesteld, biedt het Playbook ook een inspirerend voorbeeld van een casus en een instrument dat je kunt gebruiken.

INNOVATIEPRINCIPES



1

**INNOVATIE
BINNEN DE
OVERHEIDSSECTOR
VERWELKOMEN EN
VERSTERKEN**



2

**ALLE AMBTENAREN
AANMOEDIGEN EN
UITRUSTEN OM TE
INNOVEREN**



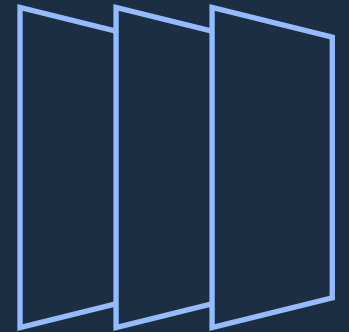
3

**NIEUWE
PARTNERSCHAPPEN
AANGAAN EN
VERSCHILLENDE
STEMMEN LATEN
HOREN**



4

**VERKENNING,
ITERATIE EN TESTS
ONDERSTEUNEN**



5

**LESSEN
VERSPREIDEN EN
PRAKTIJKEN DELEN**

WAT ZIJN DE UITDAGINGEN DIE JE WIL AANPAKKEN?



De volgende vragen laten een aantal belangrijke uitdagingen zien die verband houden met elk innovatieprincipe. Gebruik de vragen om te bepalen welk principe het meest geschikt is om jouw uitdagingen aan te pakken.

Hoe kunnen we de betrokkenheid bij innovatie vergroten of behouden?

Hoe kunnen we onze beleidsvorming, strategieën en organisaties zodanig aanpassen dat zij innovatiever worden?

Hoe kunnen we een cultuur die innovatie in de hand werkt bevorderen?

Hoe kunnen we het belang en de waarde van innovatie duidelijker maken?

Hoe kunnen we innovatiepraktijken vanuit het managementniveau begeleiden en ondersteunen?

Hoe kunnen we een gevarieerde en geïntegreerde innovatieportfolio opbouwen en ondersteunen?

PRINCIPE 1

INNOVATIE BINNEN DE OVERHEIDSSECTOR VERWELKOMEN EN VERSTERKEN

Jouw uitdaging op deze pagina geïdentificeerd?

Begin je reis

PRINCIPE 2

ALLE AMBTENAREN AANMOEDIGEN EN UITRUSTEN OM TE INNOVEREN

Jouw uitdaging op deze pagina geïdentificeerd?

Begin je reis

Hoe kunnen we structuren voor experimentele en risicovolle aanpakken verwelkomen?

Hoe kunnen we attitudes, motivaties en denkwijzen ondersteunen die gunstiger zijn voor experimenten?

Hoe kunnen we innovatieve ideeën, praktijken en benaderingen in onze dagelijkse taken en werkstromen verankeren?

Hoe kunnen we de draagkracht en de vaardigheden voor een verscheidenheid aan innovatiepraktijken versterken?



Hoe kunnen we samenwerken en co-creëren over bestuursniveaus, maatschappelijke sectoren en grenzen heen?

Hoe kunnen we principes inzake betrokkenheid van burgers en stakeholders in innovatieprocessen in de overheidssector integreren?

Hoe kunnen we een verscheidenheid aan perspectieven laten meespelen in de besluitvorming over innovatieve initiatieven?

Hoe kunnen we naar nieuwe en opkomende stemmen luisteren om mogelijke kansen op het vlak van innovatie te identificeren?

PRINCIPE 3

NIEUWE PARTNERSCHAPPEN AANGAAN EN VERSCHILLENDE STEMMEN LATEN HOREN

Jouw uitdaging op deze pagina geïdentificeerd?

Begin je reis

PRINCIPE 4

VERKENNING, ITERATIE EN TESTS ONDERSTEUNEN

Jouw uitdaging op deze pagina geïdentificeerd?

Begin je reis

Hoe kunnen we mogelijkheden creëren om nieuwe oplossingen en benaderingen te testen, te herhalen en te verkennen?

Hoe kunnen we experimenten, iteratie en wendbaarheid binnen de overheid integreren en uitgesprokener maken?

Hoe kunnen we veilige omgevingen voor experimenten creëren en er voordeel uit halen?

Hoe kunnen we veelbelovende mogelijkheden verkennen en anticiperen op komende uitdagingen?

Hoe kunnen we de ervaringen en resultaten van innovatie beter communiceren en die aspecten zichtbaar en boeiend maken?

Hoe kunnen we permanent leren, feedback en iteratie ondersteunen?

Hoe kunnen we de lessen die we hebben geleerd uit innovatieprojecten en -initiatieven delen en verspreiden over de hele overheid?

Hoe kunnen we nieuwe manieren creëren voor interdepartementale uitwisselingen en transversale samenwerkingen, waarbij inzichten worden gekoppeld aan acties binnen de overheid?

Hoe kunnen we de waarde en de impact van innovatieve praktijken, benaderingen en resultaten beter begrijpen en meten?

PRINCIPE 5

LESSEN VERSPREIDEN EN PRAKTIJKEN DELEN

Jouw uitdaging op deze pagina geïdentificeerd?

Begin je reis

VAN UITDAGINGEN NAAR ACTIES

PRINCIPE 1

INNOVATIE BINNEN DE OVERHEIDSSECTOR VERWELKOMEN EN VERSTERKEN

DE TOEPASSING VAN HET EERSTE PRINCIPE OMVAT VIJF
BELANGRIJKE DIMENSIES

Erkennen dat innovatie -
net als andere kerntaken
-investeringen en steun
vereist om goed te
kunnen functioneren.

Het beheer van het
innovatiesysteem vaststellen
of voortzetten, rekening
houdend met de respectieve
verantwoordelijkheden en de
werking van de verschillende
bestuursniveaus, en met
de verschillende gradaties
van centralisatie binnen de
regeringen.

Innovatie verwelkomen
als een van de manieren
waarop regeringen hun
doelstellingen kunnen
bereiken en beter
kunnen doen voor de
mensen die zij dienen.

Het veelzijdige karakter
van innovatie erkennen
en een systemische
portfoliobenadering
hanteren voor innovatie
die is afgestemd op de
relevante behoeften,
doelstellingen en
prioriteiten.

De aandacht vestigen
op en ondersteunen van
de innovatie die reeds
plaatsvindt.

PRINCIPE 1

INNOVATIE BINNEN DE OVERHEIDSSECTOR VERWELKOMEN EN VERSTERKEN

WAAROM IS HET EERSTE PRINCIPE ZO BELANGRIJK?

Het eerste principe -innovatie binnen de overheidssector versterken en bevorderen -benadrukt de noodzaak van leiderschap om innovatieve initiatieven van de overheid publiekelijk te bevorderen en te stimuleren.

Innovatie heeft de meeste kans van slagen als zij expliciet wordt ondersteund. Leiders kunnen innovatie aanmoedigen en erkennen, innovatiebereidheid creëren door middel van strategische aansturing en cultuur, en blijk geven van openheid voor onzekerheid en experimenten tegenover sectorspecifieke silo's, een risicomijdende cultuur of rigide procedures.

Publieke innovators hebben meer nodig dan inspiratie: zij moeten ook toegang hebben tot regelgevings-, beleids- en financieringsinstrumenten om innovatie te materialiseren. Ambitieuze plannen moeten worden gekoppeld aan concrete acties om de voornemens in de praktijk om te zetten. Ook managementvaardigheden, -processen en -instrumenten moeten worden aangepast en ontwikkeld om innovatie aan te wakkeren en in stand te houden.

Om het potentieel van innovatie te ontsluiten, moet aandacht worden besteed aan de toepassing van een portfoliobenadering. Niet alle innovatie moet gericht zijn op onmiddellijke behoeften of moet gewoon bestaande diensten aanpassen. Overheden dienen ook nieuwe manieren te ontwikkelen om maatschappelijke uitdagingen en kansen aan te pakken en hierop te anticiperen, onder meer door gebruik te maken van taakgerichte en anticiperende innovatie.

PRINCIPE 1

INNOVATIE BINNEN DE OVERHEIDSSECTOR VERWELKOMEN EN VERSTERKEN



Gebruik deze vragen om een stand van zaken op te maken van je huidige innovatiecapaciteit. Zodra je een hiaat vaststelt, **leidt het Playbook je naar de respectieve actie** die je kunt ondernemen om je huidige situatie te verbeteren.

Staan politici en leiders in de publieke sector expliciet achter innovatie?

We moeten dit verbeteren!

Worden innovatie-initiatieven omgezet in actie?

We moeten dit verbeteren!

Is er daadwerkelijke steun en begeleiding beschikbaar voor het ontwerpen, ontwikkelen en uitvoeren van innovatieve initiatieven?

We moeten dit verbeteren!

Vindt innovatie plaats over overheidssectoren en -organisaties heen?

We moeten dit verbeteren!

Zijn er regelgevings-, beheers- en financierings-instrumenten om innovatie te ondersteunen?

We moeten dit verbeteren!

Is er gekozen voor een portfolio benadering van innovatie?

We moeten dit verbeteren!

Kies een andere uitdaging

HOE VERBETEREN WE HET VERTROUWEN IN LEIDERSCHAP

STEUNEN POLITICI EN LEIDERS IN DE PUBLIEKE SECTOR INNOVATIE EXPLICIET?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Het bewustzijn vergroten en steun te verlenen aan de ontwikkeling van een strategische richting voor innovatie, door op te roepen tot en/of bij te dragen tot de goedkeuring van een innovatieve visie en missie door de leiders.
- Het belang van een overheid overkoepelende innovatiestrategie te benadrukken, door ervoor te zorgen dat innovatie transversaal wordt ondersteund en samenwerkingsverbanden tussen sectoren worden onderzocht.
- Ervoor zorgen dat de steunboodschappen van de leiders openbaar en duidelijk zijn -innovatie binnen de publieke sector en daarbuiten bevorderend, erover communicerend en ondersteunend.
- Belemmeringen voor innovatie systematisch aanpakken door te communiceren met besluitvormers en innovatiekwesties op de voorgrond te plaatsen.
- Pleiten voor de ontwikkeling, beoordeling en duurzaamheid van innovatiestrategieën en -initiatieven die politieke cycli en veranderingen in leiderschap kunnen overleven.
- Leiders ondersteunen met bewijzen, internationale benchmarks en lessen uit het verleden om steun voor innovatie aan te moedigen en deze te bekrachtigen.
- Strategieën ontwikkelen die een evenwicht bieden tussen dringende, onmiddellijke behoeften en doelstellingen op middellange en lange termijn.
- Een structurele definitie van innovatie bevorderen -waarbij de capaciteiten, onderlinge verbanden en uitdagingen die zich op systeemniveau voordoen, worden erkend -en beheersstructuren en -methodologieën vragen, die de innovatieve capaciteit van alle overheidsstelsels erkennen en trachten te ontwikkelen.
- Feedbackkanalen opzetten met mensen uit de praktijk om vorderingen en lessons learned te delen, en hun input verzamelen om objectieven, doelstellingen en benaderingen vorm te geven en te sturen.



Het **Innovative Capacity Framework**, ontwikkeld door OPSI, biedt een alomvattende kijk op hoe innovatiecapaciteit kan worden opgevat binnen systemen in de publieke sector. Je kan ook de **Practical Guide for Leaders** gebruiken, die richtlijnen en tips geeft om een cultuur voor innovatie te creëren.



PRAKTIJKVOORBEELD

De Finse regering heeft de beginselen van de Declaration on Public Sector Innovation **vertaald en openbaar gemaakt**, zodat ambtenaren en managers de beginselen kunnen toepassen ter ondersteuning van hun dagelijkse activiteiten.



Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE INNOVATIE-PRAKTIJKEN BETER IN DE PRAKTIJK OMZETTEN

WORDEN INNOVATIE-INITIATIEVEN IN DADEN OMGEZET?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Strategische doelen en verbintenissen rond innovatie vertalen in praktische initiatieven, met voldoende details over de manieren om ze te concretiseren en te verwezenlijken.
- Ambtenaren en -organisaties toegang geven tot instrumenten en processen om innovatiedoelstellingen in concrete acties om te zetten.
- Institutionele en methodologische steun verlenen om experimenten te ondersteunen en, indien het potentieel bewezen is, innovatieprogramma's en -projecten uit te voeren door middel van op actie gebaseerde initiatieven die gericht zijn op concrete resultaten.
- Zichtbaarheid en beloningen bieden voor innovatieve initiatieven, zelfs kleinschalige of incrementele innovaties, die effectief zijn uitgevoerd.
- Zoeken naar manieren om de reproductie, aanpassing en/of opschaling van innovatieve benaderingen en oplossingen die hun potentieel in de praktijk hebben bewezen, te evalueren en, indien haalbaar, mogelijk te maken of te vergemakkelijken.



De **Design for Policy Toolkit PROMPT** is bedoeld voor beleidsmakers die willen nagaan waar design waarde kan toevoegen aan het beleidscyclusproces door de participatie van gebruikers en burgers te vergroten.



PRAKTIJKVOORBEELD

De **lerse innovatiestrategie**: *Making Innovation Real – Delivering Today, Shaping Tomorrow*, vertaalt de wil om te innoveren in concrete strategische doelen en acties. Deze strategie is gericht op innovatie waarbij de burger centraal staat, innovatiecultuur, schaalinnovatie en transformatiegerichte innovatie. De strategie gaat vergezeld van concrete ondersteuning, toolkits en richtlijnen om ministeries en teams te helpen deze acties in hun operaties en strategieën op te nemen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE ONDERSTEUNING EN LEIDERSCHAP

IS ER ONDERSTEUNING EN LEIDERSCHAP BESCHIKBAAR VOOR HET OPZETTEN EN ONTWIKKELEN VAN INNOVATIEVE INITIATIEVEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Overheidsorganisaties, ambtenaren en overheidsmanagers een duidelijk mandaat geven om zich in te zetten voor innovatieve benaderingen.
- Zorgen voor een stimulerende omgeving en een systeem van prikkels die overheidsorganisaties en -ambtenaren in staat stellen innovatieve benaderingen en initiatieven te ontwikkelen, toe te passen en te bevorderen.
- Consequent middelen vrijmaken voor innovatieve initiatieven, met inbegrip van het ontwerp, de uitvoering en het beheer ervan - beginnend met de nodige tijd voor ambtenaren om zich te engageren in innovatieve benaderingen om hun uitdagingen aan te pakken.
- De strategische rol van innovatie in overheidsbeheer bevorderen en ervoor te zorgen dat de prestaties, duurzaamheid en veerkracht van innovatieve initiatieven op managementniveau als kritieke factoren in aanmerking worden genomen.
- Managers aanmoedigen om innovatie in overheidsorganisaties actief te bevorderen, te ondersteunen en te sturen, door toegang te verlenen tot de middelen, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om zich voor de missie in te zetten.
- Manieren bedenken en toepassen om innovatie-initiatieven te beheren door bijvoorbeeld transversale of gedeelde structuren te creëren die advies, ondersteuning en beheer mogelijk maken (bv. innovatieteams, toegankelijke opslagplaatsen, platforms voor het delen van gegevens, praktijkgemeenschappen, enz.)

< Terug naar Vragen om te stellen



De **Improved Innovation Decision Making Toolset** is ontworpen als een leidraad voor organisaties en individuen die de capaciteit van probleemoplossers willen opbouwen om effectiever te innoveren en samen te werken.



PRAKTIJKVOORBEELD

NIDO Innovatielab in België stimuleert en ondersteunt innovatie in de publieke sector door begeleiding en praktische expertise te bieden om ambtenaren te helpen experimenteren, uitdagingen aan te pakken en innovatieve en duurzame oplossingen te vinden. NIDO helpt een omgeving voor innovatie te creëren door middelen voor innovatieve benaderingen ter beschikking te stellen en door vernieuwers met elkaar in contact te brengen via storytelling en netwerken.

HOE VERBETEREN WE INNOVATIE OVER OVERHEIDSSECTOREN EN -ORGANISATIES HEEN

HEEFT INNOVATIE RAAKVLAKKEN OVER OVERHEIDSSECTOREN EN -ORGANISATIES HEEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Pleiten voor een gemeenschappelijke definitie en goedkeuring van innovatieve praktijken en verbintenissen voor de hele overheid.
- Zorgen voor afstemming, samenwerking en/of complementariteit tussen overheidsagenda's en innovatiestrategieën.
- Mechanismen ontwikkelen en instrumenten bevorderen om de afstemming tussen organisaties en departementen te verzekeren, samenwerkingsverbanden onderzoeken en kennis en middelen overdragen om innovatie te verspreiden en te verbreiden over sectoren.
- Samenwerking tussen overheidsafdelingen, sectoren en silo's bevorderen om rond gemeenschappelijke uitdagingen en doelstellingen te werken.
- Innovatieve teams met transversale en operationele rollen positioneren (bv. optreden als pioniers en/of verbindingspersonen binnen de overheid).
- Voorkomen dat innovatie een silo op zichzelf wordt -dat verantwoordelijkheid en initiatief worden geïsoleerd of ondergebracht in gespecialiseerde, geïsoleerde teams, departementen of organisaties.



U kunt meer te weten komen over Platform Governance in deze **korte introductie** over de werkwijzen, principes en voorbeelden. Het Danish Design Center biedt een **Ecosystem Mapping tool** om je te helpen een overzicht te krijgen van de actoren en potentiële deelnemers in zo'n platform.



PRAKTIJKVOORBEELD

De **Victorian Government** in Australië heeft een **online platform** gecreëerd om ambtenaren met elkaar in contact te brengen rond belangrijke thematische gebieden. Ambtenaren kunnen over departementale en beleidsgrenzen heen samenwerken via netwerken die zijn gewijd aan vijf hervormingsprioriteiten in de publieke sector, om zo te leren en de resultaten te verbeteren. Zweden heeft ook de **Samverket Public Sector Innovation Hub** gelanceerd, een co-working en co-creatie hub die grenzen tussen overheidsinstellingen doorbreekt en co-creëert aan oplossingen voor een duurzame toekomst.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE REGELGEVING, MANAGEMENT EN FINANCIERINGSINSTRUMENTEN OM INNOVATIE TE ONDERSTEUNEN

ZIJN ER REGELGEVINGS-, MANAGEMENT-EN FINANCIERINGSINSTRUMENTEN OM INNOVATIE TE ONDERSTEUNEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

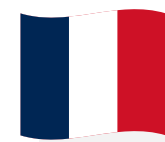
- Ervoor zorgen dat managementinstrumenten en -processen de voordelen van innovatieve benaderingen die gunstig zijn gebleken, niet verhinderen, blokkeren of negeren.
- Manieren ontwikkelen om bureaucratie te identificeren en te verminderen waar de bestaande juridische infrastructuur en regelgeving innovatie lijken te ontmoedigen of te verhinderen.
- De goedkeuring van flexibele, wendbare en op gedistribueerde besluitvormingsprocessen gebaseerde beleids-, administratieve en managementprocessen bevorderen en ondersteunen -in tegenstelling tot het uitsluitend vertrouwen op waterval-, gecentraliseerde en topdown-managementmodellen.
- Aandringen op de ontwikkeling en toepassing van juridische instrumenten en regelgevingsmechanismen die de voortzetting van innovatie-initiatieven mogelijk maken en stimuleren, zodat de bestaande politieke steun en toegewezen middelen ten volle kunnen worden benut.
- Als een manier om experimentele processen te ontsluiten, alternatieve benaderingen voor regelgevings-, management- of financieringsinstrumenten gebruiken (bv. het gebruik van innovatieve aanbestedingspraktijken of het uittrekken van specifieke budgetten voor experimenten).



Terug naar Vragen om te stellen



De EU Quality of Public Administration Toolbox biedt hulpmiddelen om de kwaliteit van het openbaar bestuur te verbeteren, met het oog op welvarende, eerlijke en veerkrachtige samenlevingen. Je kan ook gebruik maken van de Agile Governance Tools die het World Economic Forum aanbiedt, samen met nuttige informatie en hulpmiddelen



PRAKTIJKVOORBEELD

Het Franseregeringsfonds voor de transformatie van de publieke sector steunt projecten die de kwaliteit, de efficiëntie en het innovatieve karakter van de publieke sector verbeteren. Het initiatief is bedoeld om verandering en innovatie bij de overheid beter mogelijk te maken en te ondersteunen.

HOE VERBETEREN WE DE PORTFOLIO BENADERING VAN INNOVATIE

IS ER GEKOZEN VOOR EEN PORTFOLIOGERICHTE BENADERING VAN INNOVATIE?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Een verscheidenheid aan innovatieve benaderingen in de strategie ondersteunen en ervoor te zorgen dat de middelen worden verdeeld over de verschillende innovatiefacetten.
- Ervoor zorgen dat innovatie als hefboom wordt gebruikt om complexe missies te verwezenlijken en te anticiperen op toekomstige uitdagingen en deze voorbereiden, en tegelijkertijd de huidige oplossingen verbeteren en aanpassen.
- De mogelijkheid onderzoeken om een innovatieportfolio in te voeren, erop te steunen en ervan te profiteren via de gecombineerde capaciteiten van overheidsorganisaties in plaats van te proberen al die kenmerken in één organisatie te concentreren of te verwerven.
- De aandacht en de middelen evenwichtig verdelen over alle fasen van de innovatie-levenscyclus.



Het **Innovation Cookbook**, ontworpen door Future by Lund, biedt een kader voor innovatie op basis van het Innovation Facet Model van OPSI.

OPSI PRAKTIJKVOORBEELD

Probeer OPSI's **Portfolio Exploration Tool (PET)** uit. Deze tool biedt een momentopname van de mogelijkheden van jouw organisatie om verschillende innovatietypes toe te passen. Om meer te leren over innovatieportfolio's, bekijk OPSI's **innovatiebrochure**.

< Terug naar Vragen om te stellen

PRINCIPE 2

ALLE AMBTENAREN AANMOEDIGEN EN UITRUSTEN OM TE INNOVEREN

DE GOEDKEURING VAN HET TWEEDE PRINCIPE OMVAT VIJF BELANGRIJKE DIMENSIES:

Zorgen voor ondersteunende structuren, processen en arbeidsomstandigheden die ambtenaren gemakkelijker in staat stellen te innoveren, en gevestigde routines die innovatie onnodig in de weg kunnen staan, voortdurend her-evalueren.

Erkennen dat innovatie een verscheidenheid aan vaardigheden, capaciteiten en motivatie vereist en impliceert.

De voordelen erkennen die een cultuur van openheid, van leren van fouten en van samenwerking tussen silo's en sectoren biedt aan de praktijk van innovatie.

Duidelijkheid geven over verantwoordelijkheden voor innovatie, zodat iedereen weet hoe hij kan deelnemen of bijdragen.

Overheidsorganisaties en ambtenaren toestemming geven om de nodige risico's te nemen en nieuwe ideeën, technologieën en werkwijzen te verkennen en toe te passen als onderdeel van hun kernactiviteiten.

PRINCIPE 2

ALLE AMBTENAREN AANMOEDIGEN EN UITRUSTEN OM TE INNOVEREN

WAAROM IS HET TWEEDE BEGINSEL ZO BELANGRIJK?

Samenlevingen staan voor complexe uitdagingen die nieuwe manieren van denken en werken vereisen. Innovatie biedt ambtenaren en managers de mogelijkheid om deze complexe uitdagingen op nieuwe manieren aan te pakken. Zonder innovatie dreigt er een kloof te ontstaan tussen de capaciteiten van het openbaar bestuur en de dringende behoeften van de samenleving. Het tweede beginsel van de verklaring benadrukt het belang van het aanmoedigen van innovatie en het uitrusten van alle ambtenaren met de instrumenten, capaciteiten en contexten voor innovatie.

Het aanmoedigen en ondersteunen van innovatie op alle overheidsniveaus en het betrekken van ambtenaren en managers bij deze processen brengt aanzienlijke kansen met zich mee. Om risico-aversie en faalangst tegen te gaan, kunnen bijvoorbeeld veilige omgevingen om te experimenteren en een stimulerende omgeving voor innovatie worden ontwikkeld en in stand gehouden. Het creëren van stimulansen en prikkels voor innovatie op systeem-, organisatie- en individueel niveau is niet alleen belangrijk om wegen naar actie te openen, maar ook om de ambtenaren en -teams te belonen die innovatieve benaderingen stimuleren.

De steun moet verder gaan dan het louter creëren van toestemming en een doel voor innovatie: individuen en organisaties moeten de tijd, capaciteit en vaardigheden krijgen die nodig zijn om een burgergericht en innovatief openbaar bestuur te ondersteunen.

PRINCIPE 2

ALLE AMBTENAREN AANMOEDIGEN EN UITRUSTEN OM TE INNOVEREN



Gebruik deze vragen om een stand van zaken op te maken van je huidige innovatiecapaciteit. Zodra je een hiaat vaststelt, **leidt het Playbook je naar de respectieve actie** die je kunt ondernemen om je huidige situatie te verbeteren.

Kies een andere uitdaging

Wordt de betrokkenheid van ambtenaren bij innovatieve initiatieven versterkt?

We moeten dit verbeteren!

Worden er maatregelen genomen om een ondersteunende cultuur voor innovatie te creëren?

We moeten dit verbeteren!

Wordt de goedkeuring van innovatieve initiatieven door managementprocessen erkend, ondersteund en beloond?

We moeten dit verbeteren!

Worden de vaardigheden en het creatieve vertrouwen van ambtenaren voortdurend ontwikkeld?

We moeten dit verbeteren!

Worden ambtenaren gemachtigd en gestimuleerd om innovatieve benaderingen te gebruiken in hun dagelijkse werkzaamheden?

We moeten dit verbeteren!

Zijn er erkenning en stimulansen voor vernieuwers en innovaties?

We moeten dit verbeteren!

HOE VERBETEREN WE BETROKKENHEID VAN AMBTENAREN VERSTERKEN

WORDT DE BETROKKENHEID VAN AMBTENAREN BIJ INNOVATIEVE
INITIATIEVEN VERSTERKT?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- De participatie en verantwoordelijkheid van ambtenaren waarderen bij het definiëren van uitdagingen, het ontwikkelen van processen en het beoordelen van de resultaten van innovatieve initiatieven.
- Ambtenaren aanmoedigen deel uit te maken van het innovatieproces - ideeën delen, deelnemen en verantwoordelijkheid nemen voor innovatie en verandering.
- De goedkeuring bevorderen van richtlijnen, methodologieën en technieken die de betrokkenheid en samenwerking van ambtenaren bij innovatieve initiatieven ondersteunen.
- De behoeften en bezorgdheden van alle ambtenaren - en niet alleen die van de reeds toegewijde “innovators” - in kaart brengen en aanpakken met betrekking tot hun betrokkenheid bij innovatieve initiatieven.
- De uitwisseling van ervaringen aanmoedigen tussen ambtenaren en managers die momenteel deelnemen aan innoverende initiatieven en degenen die nieuw zijn of nieuwsgierig naar innovatie.



De toolkit **Liberating Structures** is bedoeld als aanvulling op de gangbare praktijken voor organisatie- en strategieontwerp. Deze instrumenten zijn ontwikkeld om te worden gebruikt in een inclusieve samenwerkingsomgeving.



PRAKTIJKVOORBEELD

De **Rijks Innovatie Community (RIC)** in Nederland werkt aan het delen van kennis en best practices van het gebruik van innovatie binnen de nationale overheid. De gemeenschap, die is gegroeid van twee naar twaalf ministeries, verspreidt kennis en biedt een platform voor het delen en faciliteren van betrokkenheid.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE EEN ONDERSTEUNENDE INNOVATIECULTUUR STIMULEREN

WORDEN ER MAATREGELEN GENOMEN OM EEN ONDERSTEUNENDE INNOVATIECULTUUR
TE CREËREN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Proactief en expliciet prioriteit geven aan culturele transformatie op strategisch en praktisch niveau in alle systemen, organisaties en teams van de publieke sector.
- Aandringen op een cultuur in de publieke sector die ambtenaren niet alleen tolereert, maar ook actief aanmoedigt om innovatieve benaderingen te ontwikkelen en toe te passen -innovatie proactief erkennen als een fundamentele waarde van de overheidsdienst.
- Het delen van lessen uit positieve en negatieve innovatie-ervaringen ondersteunen en aanmoedigen als een manier om replicatie te ondersteunen, goede praktijken te hergebruiken en herhaling van fouten te vermijden.
- Ambtenaren die de rol van innovatieliefhebber, -beïnvloeder en -beoefenaar op zich nemen toestaan en waarderen.
- Openlijk de noodzaak van het nemen van risico's en van een open mentaliteit bij ambtenaren tolereren en bespreken.
- Het belang benadrukken van het trekken van lessen uit initiatieven die niet gaan zoals gepland; deze lessen verankeren en delen in plaats van ze louter als mislukkingen te beschouwen.
- Onderlinge steun tussen overheidsorganisaties aanmoedigen om ervaringen en middelen uit te wisselen en modellen en instrumenten verspreiden rond de ontwikkeling van innovatieve initiatieven, hun trajecten, moeilijkheden en resultaten.
- Een organisatiecultuur bevorderen die oog heeft voor de menselijke ervaring van managers en ambtenaren in de publieke sector.

< Terug naar Vragen om te stellen



Culture Map is een instrument dat organisaties kunnen gebruiken om hun organisatiecultuur te beoordelen, in kaart te brengen en te transformeren. Dit instrument is bedoeld als groepsactiviteit om gesprekken te leiden over resultaten, gedragingen en belemmeringen voor de bevordering van een innovatiecultuur.



PRAKTIJKVOORBEELD

Het Kinderfonds van de Verenigde Naties (UNICEF) introduceerde **“Fail Fridays”** waar teams niet alleen hun successen delen, maar ook hun mislukkingen en twijfels omarmen. Naast het delen van kennis en leren, “institutionaliseren deze eenvoudige activiteiten het nemen van risico's” en helpen ze om innovatieve vaardigheden en attitudes onder ambtenaren aan te moedigen. In Nederland wijst het **Instituut voor Briljante Mislukkingen (lvBM)** op het belang van leren van mislukkingen, het omarmen van risicovolle activiteiten en het tonen van die ervaringen aan andere ambtenaren.

HOE VERBETEREN WE INNOVATIEVE BENADERINGEN VERANKEREN IN HET MANAGEMENT

ERKENNEN, ONDERSTEUNEN EN BELONEN DE MANAGEMENTPROCESSEN DE INVOERING VAN INNOVATIEVE INITIATIEVEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Processen en methodologieën ontwikkelen die innovatie op managementniveau ondersteunen, met name bij planning, budgettering en/of personeelsbeheer.
- Innovatieve activiteiten van ambtenaren en managers beschermen, koesteren en belonen, onder meer bij het bepalen van doelstellingen en het beoordelen en evalueren van activiteiten.
- Ervoor zorgen dat managementinstrumenten en -processen de voordelen van innovatieve benaderingen niet verhinderen, blokkeren of negeren. Breng administratieve knelpunten en bureaucratie in jouw organisaties onder de aandacht en stimuleer verandering.
- Alternatieve manieren van verkennen en werken in de publieke sector mogelijk maken, met inbegrip van het bevorderen van wendbare, verspreide en flexibele regelingen in administratieve processen en managementmethoden.
- Ervoor zorgen dat innovatieprojecten gebruik kunnen maken van administratieve processen en managementmodellen die experimentele en collaboratieve benaderingen ondersteunen, waarbij de gecentraliseerde, topdown-en vooraf opgestelde processen die hun ontwikkeling kunnen afremmen of tegenwerken, worden vermeden.
- Ervoor zorgen dat ambtenaren professionele ontwikkelingsmogelijkheden krijgen om de vaardigheden, kennis en capaciteit te ontwikkelen om innovatieve benaderingen te ontwerpen en uit te voeren.



The **Board of Innovation - Innovation Tools** is ontwikkeld door toonaangevende innovatiemanagementtheorieën om te zetten in praktische, gemakkelijk te gebruiken, actiegerichte innovatietools.



PRAKTIJKVOORBEELD

De **Experimentation Direction** van de regering van Canada beveelt aan dat senior managers (deputy heads) een percentage van hun middelen besteden aan experimenten. Door dit initiatief worden organisatorische verwachtingen gecreëerd en, wanneer deze aan rapportage-eisen worden gekoppeld, wordt een cultuur bevorderd van voortdurend experimenteren en innoveren om nieuwe methoden te ontwikkelen



Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE VAARDIGHEDEN EN CREATIEF ZELFVERTROUWEN

WORDEN DE VAARDIGHEDEN EN HET CREATIEVE ZELFVERTROUWEN VAN
AMBTENAREN VOORTDUREND ONTWIKKELD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Innovatieve vaardigheden beoordelen bij het werven, behouden en bevorderen van talent in overheidsorganisaties en op werkplekken.
- Ervoor zorgen dat ambtenaren de kans krijgen om informatie te krijgen en zich praktisch bezig te houden met de kennis, vaardigheden en opleiding die nodig zijn om te experimenteren, te innoveren en nieuwe benaderingen te testen.
- Opleidingsprogramma's en pedagogische benaderingen ontwerpen die rekening houden met de vaardigheden die nodig zijn om innovatie aan te wakkeren en in stand te houden.



Het **Playbook for Innovation Learning** ondersteunt innovatiebeoefenaars die innovatievaardigheden, -methoden en -tools willen verspreiden of hun innovatiecapaciteit willen uitbouwen..

OPSI PRAKTIJKVOORBEELD

Om innovatie in de publieke sector op schaal te kunnen verwezenlijken, moeten de vaardigheden en attitudes van ambtenaren worden gestimuleerd en ontwikkeld. OPSI heeft het **Innovation Skills Model (innovatievaardighedenmodel)** ontwikkeld, waarin zes kernvaardigheden voor innovatie in de publieke sector worden benadrukt: iteratie, gegevenskennis, gebruikersgerichtheid, nieuwsgierigheid, storytelling en opstandigheid. Dit model is aangepast aan de uitdagingen van het overheidsbeleid van vandaag en kan worden gebruikt om het bewustzijn te vergroten en de competentieniveaus van de publieke sector te verhogen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE INNOVATIEVE BENADERINGEN OP WERKPLEKKEN IN DE PUBLIEKE SECTOR

ZIJN AMBTENAREN GEMACHTIGD EN AANGESPOORD OM INNOVATIEVE BENADERINGEN TE GEBRUIKEN IN HUN DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Ervoor zorgen dat innovatieve benaderingen, methoden en hulpmiddelen deel uitmaken van de normale werkplekdynamiek en -processen in plaats van de uitzondering te vormen.
- Erkennen dat “out-of-the-box”-initiatieven tijd nodig hebben, niet alleen om te worden uitgedacht, maar ook om te worden uitgevoerd en resultaten op te leveren.
- Innovatieve manieren onderzoeken en bevorderen om teamautonomie, individuele verantwoordelijkheden en gespreid leiderschap te ondersteunen op werkplekken die verder gaan dan bevelvoering en gecentraliseerde controle.
- Een organisatiecultuur bevorderen die oog heeft voor de menselijke ervaring van managers en ambtenaren, waarbij de persoonlijke en collectieve ervaringen en denkwijzen verder gaan dan pure expertise en resultaten.
- Ervoor zorgen dat innovatieve initiatieven over voldoende middelen en flexibiliteit beschikken om te kunnen experimenteren, uitvoeren en leren.
- Zichtbaarheid en toegang verschaffen tot een reeks methoden en instrumenten, samen met begeleiding en een mandaat, om innovatieve initiatieven te ontwikkelen.
- Gevallen identificeren waarin innovatieve benaderingen van werkplekinrichtingen en -culturen worden toegepast die geschikt zijn om te worden gereproduceerd en aangepast in andere organisatorische contexten.



Terug naar Vragen om te stellen



Hyper Island Toolbox is een verzameling van methoden en activiteiten voor creatieve samenwerking en het realiseren van het potentieel van teams of organisaties..



PRAKTIJKVOORBEELD

Het “**right to challenge**” (recht om uit te dagen) mechanisme van de regering van Portugal geeft ambtenaren of managers die een hiaat of probleem in het openbaar bestuur hebben geconstateerd de mogelijkheid om het opzetten van een experimenteel project te promoten om een innovatieve oplossing te ontwikkelen. Het “right to challenge”-mechanisme is de tijdelijke opschorting van bestaande wettelijke regelingen met behulp van een specifiek rechtsinstrument voor dit doel voor de duur van het project. Deze optie zorgt ervoor dat ambtenaren de ruimte hebben om te handelen en innovatieve methoden te ontwikkelen om de procedurele, dienstverlenings- en beleidsbelemmeringen op te lossen waarmee zij worden geconfronteerd.

HOE VERBETEREN WE ERKENNING EN STIMULANSEN

ZIJN ER ERKENNINGS-EN STIMULERINGSMAATREGELEN VOOR VERNIEUWERS EN INNOVATIES?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Erkennen dat innovatieve initiatieven -en innovatoren zelf -een positieve impact kunnen hebben en innovatie kunnen stimuleren.
- Ervoor zorgen dat innovatieve houdingen, praktijken en vaardigheden in aanmerking worden genomen bij evaluaties en prestatiekaders op individueel en organisatieniveau.
- Innovatieve oplossingen en vernieuwers zichtbaar maken om ze te helpen legitimeren, verspreiden en mogelijk op grotere schaal toe te passen.
- De aanvaarding van en deelname aan innovatieve initiatieven erkennen als een onderdeel van de taken van de overheid, door innovatie te integreren in de kritische waarden, beginselen en vaardigheden van ambtenaren.



Verken de toepassing van “**gamification**” -bv. “serious games” -om ambtenaren en teams te belonen en erkenning te geven voor innovatie in overheidsorganisaties.

OPSI PRAKTIJKVOORBEELD

Awards, een populaire manier om innovatie te vieren, kunnen zorgen voor welverdiende erkenning voor innovatieve teams en projecten: ze zijn geweldig om voorbeelden aan de oppervlakte te brengen en anderen te inspireren. Maar een award alleen is echter niet genoeg. OPSI schetste bestaande initiatieven en besprak de hype rond **prijzen voor innovatie in de publieke sector** - en wees daarbij op zowel mogelijkheden als kwetsbaarheden.

< Terug naar Vragen om te stellen

PRINCIPE 3

NIEUWE PARTNERSCHAPPEN AANGAAN EN VERSCHILLENDE STEMMEN LATEN HOREN

DE TOEPASSING VAN HET DERDE PRINCIPE OMVAT VIJF
BELANGRIJKE DIMENSIES:

Luister naar nieuwe en opkomende stemmen om zwakke signalen te helpen opmerken dat dingen mogelijk aan het veranderen zijn, wat kan helpen bij het identificeren van een opkomende behoefte of kans voor innovatie.

Zoek naar mogelijkheden om met andere landen samen te werken bij grensoverschrijdende uitdagingen die een innovatieve aanpak vereisen.

Verschillende actoren (publieke, private, non-profitorganisaties en individuele personen) met elkaar in contact te brengen op manieren die organisaties uit de publieke sector in staat stellen samen te werken en nieuwe benaderingen of oplossingen voor problemen te bedenken.

Een spectrum van betrokkenheid en co-creatiepraktijken te ontwikkelen en verschillende vormen daarvan te gebruiken, om ervoor te zorgen dat innovatie-inspanningen gebaseerd zijn op praktijkervaring en relevante expertise.

Partnerschappen aangaan en aansluiting zoeken bij bestaande netwerken voor uitwisseling binnen, buiten en over het innovatiesysteem heen om het innovatievermogen te vergroten.

PRINCIPE 3

NIEUWE PARTNERSCHAPPEN AANGAAN EN VERSCHILLENDE STEMMEN LATEN HOREN

WAAROM IS HET DERDE PRINCIPE ZO BELANGRIJK?

Het bereiken van betere overheidsresultaten door innovatie kan ernstig in het gedrang komen wanneer overheden geïsoleerd zijn van grotere innovatie-ecosystemen en wanneer zij complexe uitdagingen alleen proberen aan te pakken. Het derde principe benadrukt het belang van het betrekken van diverse partnerschappen en stemmen bij het openbaar bestuur.

Om publieke meerwaarde te creëren, moet innovatie gericht zijn op de behoeften en verwachtingen van burgers, bedrijven en andere gebruikers. Dit gebruikersgerichte, outside-in perspectief is belangrijk bij het bepalen van prioriteiten, het ontwerpen van processen en het beoordelen van het effect van overheidsinnovatie. Deze nadruk op publieke waarde moet worden aangevuld met inzicht in politieke prioriteiten, leiderschap en strategische beleidslijnen die de innovatieve aanpak beïnvloeden. Voor uitdagingen die de landsgrenzen overschrijden, zijn grensoverschrijdende partnerschappen en samenwerkingsverbanden van cruciaal belang, met inbegrip van het zoeken naar nieuwe manieren om landen bij elkaar te brengen en gezamenlijke initiatieven op te zetten.

Samenwerking over de grenzen van de publieke sector heen, waarbij relevante belanghebbenden uit de burgermaatschappij, gemeenschappen van ondernemers, wetenschappelijke systemen en andere domeinen worden betrokken, kan tal van vormen aannemen die co-creatie en duurzame innovatie bevorderen. Transparantie en verantwoordingsplicht, de presentatie van tastbare resultaten en een snelle follow-up van initiatieven zijn belangrijk voor het creëren van duurzaamheid en het opbouwen van vertrouwen tussen partners.

Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan opkomende stemmen en perspectieven die vaak ondervertegenwoordigd zijn, zodat signalen uit deze gemeenschappen in aanmerking kunnen worden genomen bij het uitstippelen van beleid en dienstverlening. Met dat in het achterhoofd moet het openbaar bestuur uitdrukkelijk de drempels verlagen om met deze perspectieven in dialoog te treden als een manier om het ontwerp, de ontwikkeling en het gebruik van zowel beleid als diensten te verbeteren.

PRINCIPE 3

NIEUWE PARTNERSCHAPPEN AANGAAN EN VERSCHILLENDE STEMMEN LATEN HOREN



Gebruik deze vragen om een stand van zaken op te maken van je huidige innovatiecapaciteit. Zodra je een hiaat vaststelt, **leidt het Playbook je naar de respectieve actie** die je kunt ondernemen om je huidige situatie te verbeteren.

Zijn relevante stakeholders van innovatieve initiatieven aan boord?

We moeten dit verbeteren!

Worden transparante partnerschappen met actoren buiten de overheid aangenomen en ondersteund?

We moeten dit verbeteren!

Worden meerdere perspectieven en verschillende kennisdomeinen erkend?

We moeten dit verbeteren!

Worden gemeenschappelijke inzichten tussen de partners ontwikkeld en gekoesterd?

We moeten dit verbeteren!

Worden innovatie-ecosystemen ondersteund, geraadpleegd en betrokken?

We moeten dit verbeteren!

Worden uiteenlopende en opkomende stemmen gehoord?

We moeten dit verbeteren!

Worden innovatieve initiatieven niet alleen voor de gebruikers, maar ook met de gebruikers ontwikkeld?

We moeten dit verbeteren!

Kies een andere uitdaging

HOE VERBETEREN WE RELEVANTE STAKEHOLDERS ZIJN AAN BOORD

ZIJN DE RELEVANTE STAKEHOLDERS VAN INNOVATIEVE INITIATIEVEN AAN BOORD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Ervoor zorgen dat relevante stakeholders van overheidsdepartementen en/of over de sectoren en de samenleving heen bij het innovatieproces worden betrokken.
- Inzicht proberen te krijgen in de diversiteit van de standpunten over een kwestie en ervoor zorgen dat alle betrokkenen zich kunnen inzetten voor innovatieve initiatieven.
- Aandacht besteden aan, deelnemen aan en netwerken, partnerschappen en gemeenschappen ondersteunen met relevante stakeholders rond concrete doelstellingen om input en ideeën te verzamelen en te delen en de waarde van nieuwe benaderingen te begrijpen.
- Ervoor zorgen dat samenwerkingsverbanden tussen belanghebbenden open zijn (ook wat het delen van informatie betreft), een duidelijk doel hebben, resultaatgericht zijn en een follow-up van de vorderingen mogelijk maken.
- Methoden en technieken voor participatie van belanghebbenden onder de aandacht brengen en toegankelijk maken, zodat er meer keuzemogelijkheden komen voor de manieren waarop betrokkenheid kan worden aangewend en toegepast in verschillende organisatorische contexten en afhankelijk van de bestaande doeleinden



De **Partnerships Analysis Tool** is ontworpen om organisaties te helpen een duidelijker inzicht te verwerven in de verschillende doeleinden van samenwerkingsverbanden, door na te denken over bestaande samenwerkingsverbanden en door zich te richten op manieren om nieuwe samenwerkingsverbanden te versterken.



PRAKTIJKVOORBEELD

De regering van Slovenië heeft de **Policy Jam** ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de perspectieven van diverse stakeholders worden meegenomen in het ontwerp van openbare diensten en beleid. Door middel van interactieve workshops met een alomvattende aanpak om belanghebbenden bij een bepaalde kwestie te betrekken, creëren Policy Jams een platform voor meerdere stakeholders om betere beleidsmaatregelen en oplossingen te ontwikkelen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE TRANSPARANTE PARTNERSCHAPPEN

WORDEN TRANSPARANTE PARTNERSCHAPPEN GOEDGEKEURD EN
ONDERSTEUND?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- De verkenning en goedkeuring ondersteunen van transparante en betrouwbare manieren om overheidsopdrachten te plaatsen, aanbestedingen uit te schrijven, ecosystemen te ontwikkelen en partnerschappen aan te gaan om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken waarbij partners uit de privésector en partners van buiten de overheid betrokken zijn.
- Richtsnoeren aannemen die expliciet ingaan op de nood aan openheid, integriteit, transparantie en verantwoordingsplicht in relaties.
- Zorgen voor bewustwording rond conflicterende belangen en voor publieke discussies over dit thema.
- Ervoor zorgen dat de signalen, verwachtingen en voorstellen die naar voren komen op een transparante en open manier worden erkend en besproken bij het ontwerpen en ontwikkelen van partnerschapsregelingen en -ondersteuning.
- Kaders, richtlijnen en checklijsten ontwikkelen en implementeren die betrekking hebben op relaties met partners buiten de overheid en die duidelijkheid, geloofwaardigheid en mogelijkheden bieden voor publieke managers en ambtenaren om partnerschappen te creëren en te onderhouden.



De **P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit** is gericht op ondernemers, intrapreneurs, brokers, facilitators en acceleratoren. die waardevolle samenwerkingsverbanden opzetten en samenwerkingsverbanden waarbij organisaties bestaande waardevolle verbanden willen integreren of nieuwe waardevolle verbanden willen creëren.



PRAKTIJKVOORBEELD

Accelerate Estonia is een experimenteeromgeving voor het vinden van oplossingen voor complexe problemen door middel van samenwerking tussen start-ups en overheidsorganisaties. Door ondernemers en managers uit de publieke sector samen te brengen, kunnen deze proefprojecten worden gebruikt om radicale oplossingen te testen en lessen te verzamelen om de uitdagingen van de samenleving op te lossen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE ERKENNEN VAN MEERDERE PERSPECTIEVEN EN VERSCHILLENDE KENNISDOMEINEN

WORDEN MEERVOUDIGE PERSPECTIEVEN EN VERSCHILLENDE KENNISDOMEINEN ERKEND?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Actief luisteren naar burgers met verschillende profielen die relevant zijn voor jouw innovatieprojecten om hun behoeften en verwachtingen te begrijpen, waarbij je aandringt op een hoge mate van burgergerichtheid en feedbacklussen voor burgers.
- Bijdragen aan en steunen van evenementen, processen en fora die gebaseerd zijn op openheid en co-creatie om meerdere actoren te betrekken en hun innovatieperspectieven in de publieke sector te erkennen.
- De expertise en het perspectief van ambtenaren van verschillende niveaus erkennen en hun kennis en inzet integreren in de ontwikkeling van innovaties.
- Een beroep doen op de perspectieven en input van professionals, deskundigen en wetenschappers uit verschillende domeinen in de ontwikkeling van innovatieve initiatieven en deze perspectieven integreren.
- Ervoor zorgen dat innovatieve initiatieven en projecten een adequate en evenwichtige combinatie van expertise en perspectieven bijeenbrengen, waarbij de diversiteit van bestuurlijke en kennisdomeinen idealiter vanaf het begin wordt ingebed.
- Verschillende generaties betrekken, ook jongeren, en de effecten onderzoeken tussen generaties om ervoor te zorgen dat rekening wordt gehouden met de standpunten en de gevolgen voor de toekomst.



Terug naar Vragen om te stellen



De **SISCODE Toolbox for Cocreation Journeys** verbetert de co-creatieprocessen waarbij meerdere actoren en belanghebbenden worden betrokken bij de ideevorming, implementatie en evaluatie van dienstverlening, beleid en systemen.



PRAKTIJKVOORBEELD

USE-IT! is een buurtgerichte aanpak van stedelijke armoede in **West Birmingham** en **Smethwick**, Verenigd Koninkrijk. Het initiatief houdt actief rekening met de meningen van partners uit de gemeenschap en slaat bruggen tussen de publieke sector, de privésector en het burgermaatschappij om lokale troeven te ontsluiten en verandering teweeg te brengen.

HOE VERBETEREN WE GEMEENSCHAPPELIJKE AFSPRAKEN MAKEN

WORDEN ER GEMEENSCHAPPELIJKE AFSPRAKEN TUSSEN DE PARTNERS
GEMAAKT EN ONDERHOUDEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Omgevingen ontwikkelen en behouden om een gemeenschappelijk begrip te kweken onder stakeholders over uitdagingen, hoofddoelen, en de ontwikkeling en implementatie van innovaties door geschikte tools en platforms te gebruiken.
- Samenwerking in de praktijk ondersteunen door belanghebbenden tijdens een project of initiatief de gelegenheid te bieden hun verwachtingen en ambities op elkaar af te stemmen en te voorkomen dat ze zich eenzijdig vastleggen op vooraf bepaalde doelen.
- Informatie delen, voor transparantie en verantwoording zorgen en samenwerking tussen belanghebbenden mogelijk maken bij het opzetten, uitvoeren en beoordelen van innovaties.



Het **Collective Intelligence Design Playbook** introduceert activiteiten om samenwerkingen met diverse groepen mensen te orkestreren en helpt gebruikers data en technologie in te zetten om hun doelen te bereiken.



PRAKTIJKVOORBEELD

Etorkizuna Eraikiz, of **Building the Future**, is een project van de regionale overheid van Gipuzkoa, Spanje, dat ongelijkheid tegengaat. Door middel van een anticiperende aanpak van innovatiebeheer wil de regio samenwerkingsmodellen opbouwen, waaronder netwerken en partnerschappen om gezamenlijk problemen te definiëren en oplossingen te ontwikkelen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE SAMENWERKEN MET HET INNOVATIE-ECOSYSTEEM

WORDEN INNOVATIE-ECOSYSTEMEN ONDERSTEUND, GERAADPLEEGD EN BETROKKEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Deelnemen en, indien nodig, kanalen en platformen creëren met stakeholders van het innovatie-ecosysteem (burgermaatschappij, gemeenschap van ondernemers en wetenschappers, etc.) om inzichten te delen en maatschappelijke uitdagingen te bespreken.
- Initiatieven ondersteunen en bevorderen die partners uit het innovatie-ecosysteem bijeenbrengen om concrete verbintenissen te definiëren en gemeenschappelijke engagementen na te streven voor de verbetering van overheidsbeleid en -diensten.
- Je gevoeligheid en reactievermogen vergroten voor de behoeften, verwachtingen en aanspraken - met inbegrip van weg te nemen belemmeringen, te verkennen kansen en de rol van overheden bij het stimuleren van innovatie - die voortkomen uit innovatie-ecosystemen door instrumenten te gebruiken en kanalen te openen om signalen en boodschappen te ontvangen.
- Het mogelijk maken missies te definiëren en uit te voeren om de grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken op basis van de verzoeken, bijdragen en verbintenissen van de partners in innovatie-ecosystemen.
- Het vertrouwen tussen de partners voortdurend versterken, samenwerkingsverbanden zichtbaar maken, zorgen voor adequate informatiestromen en zorgen voor follow-up voor alle betrokken partners



Terug naar Vragen om te stellen



Platform Design Toolkit heeft als doel gebruikers te helpen bij het bouwen van transformatiegerichte, op ecosystemen gebaseerde, platformmodellen in plaats van een traditionele product-of dienstontwerpbenadering.



PRAKTIJKVOORBEELD

De Koreaanse Public Procurement Service heeft **Venture Nara** ontworpen om start-ups en ventures - die tot nu toe moeite hadden om te voldoen aan de eisen om deel te nemen aan aanbestedingssystemen - toegang te geven tot een platform om hun producten te promoten bij publieke organisaties. Zo kunnen zij een plaats veroveren op de aanbestedingsmarkt en hun bijdrage laten zien aan het aanpakken van uitdagingen en aanbestedingsbehoeften.

HOE VERBETEREN WE DIVERSE EN OPKOMENDE STEM MEN WORDEN GEHOORD

WORDEN DIVERSE EN OPKOMENDE STEM MEN GEHOORD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Concrete maatregelen en expliciete boodschappen aannemen om ervoor te zorgen dat diverse en opkomende stemmen in aanmerking worden genomen bij het ontwerpen en uitvoeren van beleid en diensten.
- Aandacht besteden aan instrumenten, kaders en praktijken die de diversiteit, inclusie en toegankelijkheid kunnen verbeteren bij de innovatie-initiatieven in de publieke sector die je uitvoert.
- Bottom-up processen erkennen die belanghebbenden rond beleid en dienstverlening bevorderen en deze beschouwen als kansen om met uiteenlopende standpunten in contact te komen en lessen te trekken uit innovatieprocessen.
- Manieren onderzoeken om het exclusieve gebruik van rigide regelingen, al te geformaliseerde vereisten en hiërarchische en gecentraliseerde besluitvormingsprocessen tegen te gaan -die kunnen verhinderen of ontmoedigen dat diverse en opkomende stemmen worden verwoord en in innovatieprocessen worden opgenomen.
- Methoden, instrumenten en technieken hanteren die gevoelig zijn voor meervoudige standpunten, empathie hebben voor mogelijke twijfels en vooringenomenheid, en zich bewust zijn van de tegenstrijdige gevolgen die een bepaalde innovatie kan hebben -ook voor actoren die geen voordeel hebben bij de innovatie.



Voor een inclusief ontwerp van initiatieven moet aandacht worden besteed aan het volledige scala van menselijke diversiteit in termen van vaardigheden, taal, inkomen, cultuur, geslacht, leeftijd en andere kenmerken. De **Inclusive Design Cards** bieden daarvoor basisinstrumenten. Je kan ook het **APS Framework for Engagement and Participation** gebruiken om deze processen op gang te brengen en te bevorderen.



PRAKTIJKVOORBEELD

Mexico Stad heeft collectief een grondwet ontwikkeld door middel van **crowdsourcing**. Het democratische experiment betrok burgers, bouwde vertrouwen op en nam diverse perspectieven mee in het hele grondwettelijke ontwikkelingsproces. Deze oefening resulteerde in een vooruitstrevende grondwet waarin progressief sociaal beleid en mensenrechten centraal staan.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE NIET ALLEEN VOOR DE GEBRUIKERS, MAAR OOK MET DE GEBRUIKERS

WORDEN INNOVERENDE INITIATIEVEN NIET ALLEEN VOOR DE GEBRUIKERS, MAAR OOK MET DE GEBRUIKERS ONTWIKKELD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Ervoor zorgen dat in jouw veranderingsprocessen de gebruikers centraal staan, zodat zij de kans krijgen om hun behoeften en verwachtingen over innovatieprioriteiten in verband met beleid en dienstverlening kenbaar maken.
- Burgers en andere gebruikers betrekken, met inbegrip van ambtenaren, bij het gehele ontwerp- en implementatieproces van beleid of dienstverlening en hen tijdig feedback te geven.
- Alternatieve vormen van betrokkenheid ondersteunen en gebruiken om ervoor te zorgen dat gebruikers worden uitgenodigd om mee te doen, inclusief deelnemen en op de hoogte blijven van beslissingen en resultaten.
- De bijdragen en deelname van gebruikers benutten om de beslissingen vorm te geven - niet alleen om bewijzen te verzamelen en te bespreken.
- Bijdragen erkennen en feedback geven aan gebruikers en belanghebbenden die betrokken zijn bij innovatieprocessen, waaronder experimenten, proefopstellingen en proefprojecten.
- Geconsolideerde voorbeelden, instrumenten en gestandaardiseerde richtlijnen voor gebruikersbetrokkenheid delen die door overheidsorganisaties kunnen worden overgenomen.



Terug naar Vragen om te stellen



De **IDEO Design Kit Field Guide to Human-Centered Design** is een downloadbaar hulpmiddel en online begeleidingstool om gebruikers te helpen navigeren door de verschillende fasen van een op mensgericht designproces.



PRAKTIJKVOORBEELD

Het Nationale Departement van Planning in **Colombia**, ontwikkelde een programma in **Plain Language** (*Lenguaje Claro*) om diensten, regels en procedures eenvoudiger en duidelijker te communiceren naar burgers. Het programma heeft een methodologie aangenomen die ambtenaren en burgers samenbrengt om de communicatie van publieke informatie te verbeteren. Oplossingen en lessen verzamelen om de uitdagingen van de maatschappij op te lossen.

PRINCIPE 4

VERKENNING, ITERATIE EN TESTS ONDERSTEUNEN

DE TOEPASSING VAN HET VIERDE PRINCIPE OMVAT VIER BELANGRIJKE DIMENSIES:

Ondersteun innovatie die gaat over duidelijke en bekende prioriteiten en problemen, en sta verkennende innovatie toe wanneer het misschien niet duidelijk is wat het eindresultaat zal zijn.

Zorgen voor exploratie, iteratie en experimenten in een hele portfolio, zowel op het niveau van de publieke sector in zijn geheel als op het niveau van de afzonderlijke ministeries en organisaties.

Erken en vang de lessen op die uit exploratie voortkomen, en besef dat experimenteren en innoveren vaak niet alleen gericht zijn op repareren, maar ook op leren.

Erken de voordelen die kunnen voortvloeien uit het mogelijk maken van experimenten in centrale systemen (zoals het gebruik van digitale technologieën, budgettering, risicobeheer en rapportage) en ga na of en hoe deze kunnen worden verwezenlijkt.

PRINCIPE 4

VERKENNING, ITERATIE EN TESTS ONDERSTEUNEN

WAAROM IS HET VIERDE PRINCIPE ZO BELANGRIJK?

Op feiten gebaseerde besluitvormingsprocessen erkennen dat regeringen beslissingen moeten nemen die rekening houden met, en inspelen op, de complexiteit en de verandering die onze samenlevingen kenmerken. Een snel reagerende overheid gebruikt die kennis om haar processen en diensten voortdurend te verbeteren, vooral wanneer pasklare oplossingen beperkt of niet voorhanden zijn of wanneer zij geconfronteerd wordt met onbekende risico's, opkomende uitdagingen en onzekerheden over de toekomst. Daarom wordt in het vierde principe benadrukt dat de overheid zich ertoe moet verbinden om verkenning, iteratie en testen te ondersteunen.

Experimenteren speelt een belangrijke rol bij het garanderen dat overheden anticiperen en reageren op de behoeften van de burgers en bij het verbeteren van antwoorden op de huidige en toekomstige maatschappelijke vragen. Door gebruik te maken van experimenten kunnen overheden bewijzen verzamelen over het potentieel van nieuwe oplossingen alvorens deze op te schalen in reële omgevingen.

Om experimenten in overheidsorganisaties te verankeren en effectief toe te passen, moet er echter een tolerante omgeving zijn die aanzet tot experimenteren, alsook gunstige regelgevings- en beleidskaders om opkomende en complexe problemen aan te pakken. Bovendien moeten regeringen experimenten uitdrukkelijk bevorderen die uiteenlopende perspectieven bieden, waaronder die van burgers, het maatschappelijk middenveld en andere relevante ecosysteepartners, en er zo voor zorgen dat open, op samenwerking gebaseerde en duurzame oplossingen tot stand komen en worden aangenomen.

PRINCIPE 4

VERKENNING, ITERATIE EN TESTS ONDERSTEUNEN



Gebruik deze vragen om een stand van zaken op te maken van je huidige innovatiecapaciteit. Zodra je een hiaat vaststelt, **leidt het Playbook je naar de respectieve actie** die je kunt ondernemen om je huidige situatie te verbeteren.

Worden er sandboxen en testbeds (proefbanken) gebruikt om innovatieve initiatieven te ontsluiten?

We moeten dit verbeteren!

Worden veilige omgevingen gebruikt om te testen, te leren en de lessen van experimenten te delen?

We moeten dit verbeteren!

Worden experimenteren, testen en itereren als hefboom gebruikt bij innovatieve initiatieven?

We moeten dit verbeteren!

Maakt de overheid gebruik van methodologieën die op de toekomst zijn afgestemd?

We moeten dit verbeteren!

Kies een andere uitdaging

HOE VERBETEREN WE SANDBOXEN EN TESTBEDS (PROEFBANKEN)

WORDEN SANDBOXEN EN TESTBEDS (PROEFBANKEN) GEBRUIKT OM INNOVATIEVE INITIATIEVEN TE ONTSLUITEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Initiatieven invoeren - zoals sandboxen en testbeds - die veiligere testomgevingen mogelijk maken.
- De voordelen van sandboxen en testbeds benadrukken in termen van het verkennen van potentiële voordelen in een gecontroleerde omgeving (en kosten), het actualiseren van het ontwerp en de prestaties van openbare diensten en beleid en het verminderen van de ontwikkelings- en implementatierisico's van innovatieve oplossingen.
- Wanneer de bestaande oplossingen het experimenteren lijken te ontmoedigen of te verhinderen, gebruik maken van alternatieve manieren om de bureaucratie te doorbreken, met inbegrip van het vaststellen van innovatieve aanbestedingspraktijken en budgetten specifiek voor experimenteerdoeleinden.
- Gebruik maken van sandboxen en testbeds om innovatieve benaderingen te testen, gebruikmakend van positieve resultaten om de invoering ervan te onderbouwen en profijt te trekken uit de lessen die zijn getrokken om volgende pogingen te verbeteren.



De **Service Sandbox** is een visuele, speelse, co-creatie tool die personen in staat stelt digitale diensten op een tastbare en interactieve manier te verkennen. Daarin kan een sandbox worden gebruikt om een bestaande dienst te testen of nieuwe diensten te creëren.



De **Interoperability Test Bed van de Europese Commissie** biedt een ruimte om digitale diensten voor burgers, bedrijven en overheidsdiensten te testen. Door ervoor te zorgen dat dergelijke diensten onderling uitwisselbaar zijn, versnelt de testbed de bevordering van normen in informatiestromen door middel van open, deelbare en aanpasbare experimenteerinstrumenten met een grensoverschrijdend karakter. De testbed wordt ook vermeld in het verslag **“Achieving Cross Border Government Innovation”**, dat is ontwikkeld door de OESO, OPSI en het Mohamed Bin Rashid Centre for Government Innovation (MBRCGI).

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE VEILIGE OMGEVINGEN OM TE EXPERIMENTEN

WORDEN VEILIGE OMGEVINGEN GEBRUIKT OM TE TESTEN, TE LEREN EN DE LESSEN
VAN EXPERIMENTEN TE DELEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Innovatielabs, -eenheden, -teams en/of -programma's creëren en ondersteunen die kunnen fungeren als een veilige omgeving voor het nemen van risico's, voor het testen en voor het leren van experimenten, zelfs wanneer deze niet verlopen zoals gepland.
- Zorgen voor zichtbaarheid en het gebruik van veilige omgevingen bij overheidsorganisaties en -ambtenaren stimuleren.
- Innovatielabs, -eenheden en -teams gebruiken om op een flexibele en tastbare manier de belangstelling van de publieke sector voor experimenten, het nemen van risico's en innovatieve oplossingen op gecontroleerde schaal aan te wakkeren.
- Innovatielabs, -eenheden en -teams als platforms gebruiken om te laten zien hoe experimenten in de praktijk werken en om concrete voorbeelden onder de aandacht te brengen.
- Ervoor zorgen dat van de methodologieën en oplossingen die in veilige omgevingen en via experimentele projecten worden ontwikkeld en getest, kan worden geleerd, dat ze kunnen worden gedeeld en dat ze in andere contexten van de publieke sector kunnen worden overgenomen.



De **Validation Guide** bevat richtlijnen en hulpmiddelen, waaronder een **Assumption Mapper** en een **Experimentation Execution Card** voor het ontwerpen en opzetten van experimenten om ideeën en producten op iteratieve wijze te testen



Het Deense **Frikommuneforsøg**, of *Free Municipality Experiments* (Experimenten met Vrije Gemeenten), stelt geselecteerde gemeenten vrij van overheidsvoorschriften, waardoor ze de kans krijgen om vrij te experimenteren, nieuwe oplossingen te testen en nieuwe benaderingen te implementeren. Lees er meer over in de **Public Sector Innovation Scan** van Denemarken.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE EXPERIMENTEER, TEST EN ITEREER

WORDEN EXPERIMENTEREN, TESTEN EN ITERATIE INGEZET BIJ INNOVATIEVE INITIATIEVEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- De toepassing van experimenten ondersteunen, met behulp van sandboxen en testbeds (proefbanken), als middel om door nieuwe, complexe en onzekere omstandigheden te navigeren - vooral wanneer de bestaande regelgevingsmechanismen, administratieve richtlijnen of ontwikkelingsprocessen niet in staat zijn duidelijke instructies of definitieve antwoorden te geven.
- Prioriteit geven aan en ondersteuning bieden voor de invoering van experimenten met innovatieve projecten, waaronder mogelijkheden om onderzoek te doen naar de behoeften van gebruikers en prototypes en/of proefprojecten te ontwikkelen.
- Toegang tot instrumenten en technieken verzamelen en verschaffen die overheidsorganisaties en -ambtenaren in staat stellen experimentele benaderingen toe te passen en die experimenten aan te passen of te repliceren.
- Input te testen en verzamelen voordat oplossingen, beleidsmaatregelen of diensten worden geïmplementeerd als een manier om de waarde te begrijpen, van fouten te leren en resultaten aan te tonen.
- Ervoor zorgen dat de lessen uit experimenten, resultaten en oplossingen worden verzameld, bewaard en toegankelijk gemaakt voor de publieke sector, zodat deze kan verbeteren, vernieuwen en opschalen.
- Aantonen dat experimenten bijdragen tot een cultuur waarin risico's worden genomen, de gebruiker centraal staat en de doeltreffendheid van geteste innovaties wordt vergroot.

< Terug naar Vragen om te stellen



De **Design Method Toolkit** is een verzameling kaarten die methoden beschrijven voor het plannen en uitvoeren van ontwerponderzoek, ideevorming, experimenteren en creatie binnen korte iteraties (d.w.z. sprints).



PRAKTIJKVOORBEELD

Iceland's **Digital Agency** experimenteert, test en itereert de productie van digitale diensten met instellingen en gebruikers. Het proces hecht waarde aan gebruikerservaring en past agile werkfasen en iteratie toe om naar de best mogelijke resultaten toe te werken.

HOE VERBETEREN WE KLAAR VOOR DE TOEKOMST

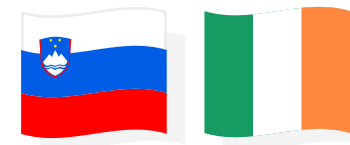
MAAKT DE OVERHEIDSDIENST GEBRUIK VAN TOEKOMSTBESTENDIGE
METHODOLOGIEËN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Benaderingen bevorderen en toepassen die de veerkracht, pro-activiteit en toekomstgerichtheid van overheidsorganisaties verzekeren.
- Anticiperende innovatie, strategische toekomstverkenning en andere toekomstgerichte methodologieën aanwenden om een toekomstgerichte overheidsadministratie op te bouwen.
- De vaardigheden en instrumenten verspreiden die nodig zijn voor overheidsorganisaties en -ambtenaren om zwakke signalen te monitoren, trends te identificeren en een anticiperende aanpak voor de toekomst te hanteren.
- Benadrukken hoe belangrijk het is dat ambtenaren en -managers voorstanders zijn van een verantwoorde en duurzame aanpak van innovatie.



Living Futures: Scenario Kit is een ontwerpinstrument om de toekomst te begrijpen, te bespreken en vorm te geven. Om een eerste aanzet te geven tot deze aanpak, kunt je ook gebruik maken van de Anticipatory Innovation Starter Kit, ontwikkeld door LabX via het OPSI incubatorprogramma. Het Colombiaanse Departement van Publieke Functie biedt ook een **toolkit** aan om toekomstdenken te promoten bij ambtenaren.



PRAKTIJKVOORBEELD

Anticipatory Innovation Governance (AIG) stelt overheden in staat om actief mogelijkheden te verkennen, te experimenteren en voortdurend te leren als onderdeel van een breder bestuursstelsel. Door gebruik te maken van benaderingen zoals strategische toekomstverkenning kan AIG overheden helpen feiten over de toekomst te creëren om beslissingen in het heden te nemen. Kijk naar recente voorbeelden uit Slovenië: **Scenario's for Talent Management** en Ierland: **Towards a Strategic Foresight System**.

< Terug naar Vragen om te stellen

PRINCIPE 5

LESSEN VERSPREIDEN EN PRAKTIJKEN DELEN

DE TOEPASSING VAN HET VIJFDE PRINCIPE OMVAT VIER BELANGRIJKE DIMENSIES:

Goede evaluatiepraktijken vaststellen om te leren, het innovatieproces te sturen en de waarde van de innovatie die plaatsvindt, te beoordelen.

Systematisch delen van lessen die uit innovatieactiviteiten voortvloeien (zelfs als de innovatie “niet het verwachte resultaat heeft opgeleverd”).

Ontwikkel en houd feedbackloops in stand die feedback van burgers en eerstelijnsmedewerkers vastleggen om te helpen voortdurend te leren.

Stimuleer netwerkvorming en peer learning (gelijkgestemden die van elkaar leren) om ambtenaren te helpen van elkaar te lenen en te leren.

PRINCIPE 5

LESSEN VERSPREIDEN EN PRAKTIJKEN DELEN

WAAROM IS HET VIJFDE PRINCIPE ZO BELANGRIJK?

Het vijfde principe benadrukt het belang van het verspreiden van lessen en het delen van praktijken. Hoewel regeringen reeds kennis delen, vereist innovatie een meer systematische aanpak, en niet alleen sporadische momenten van communicatie. Delen en verspreiden moet meer omvatten dan alleen het meedelen van “best practices” (“beste praktijken”) en moet ook betrekking hebben op innovaties die niet aan de oorspronkelijke verwachtingen voldeden of werden geschrapt.

Het bevorderen van netwerken tussen ambtenaren zorgt voor de verspreiding van leerervaringen op grotere schaal, idealiter in real time. Naast de uitwisseling van kennis kunnen netwerken horizontale relaties en dialoog tussen gelijkgestemden bevorderen, die beide essentieel zijn om een gemeenschap te creëren die op vertrouwen is gebaseerd. Het leggen van deze contacten aan de basis helpt bij het creëren van een gunstige omgeving voor innovatie die spillovers (effecten die zich kunnen uiten op andere doeleinden) genereert en een platform biedt voor het opschalen van succesvolle oplossingen.

De invoering van meet-en evaluatiemethoden en -procedures kan helpen om innovaties te beoordelen en te verbeteren. Deze processen ondersteunen niet alleen een degelijkere beoordeling van de prestaties van diensten en beleidsmaatregelen, maar zijn ook geschikt om de feedback van zowel gebruikers als medewerkers op te vangen, waardoor voortdurend kan worden geleerd en duurzame verbeteringen voor de oplossingen in kwestie kunnen worden vastgesteld. Vooral wanneer deze processen worden ontworpen en aan specifieke omstandigheden worden aangepast, kunnen zij helpen om innovatieve praktijken te verbeteren en betere manieren te bedenken om een positieve impact te hebben in de publieke sector en op de samenleving.

PRINCIPE 5

LESSEN VERSPREIDEN EN PRAKTIJKEN DELEN



Gebruik deze vragen om een stand van zaken op te maken van je huidige innovatiecapaciteit. Zodra je een hiaat vaststelt, **leidt het Playbook je naar de respectieve actie** die je kunt ondernemen om je huidige situatie te verbeteren.

Worden verhalen over innovaties verteld?

We moeten dit verbeteren!

Wordt er samengewerkt tussen de afdelingen en worden transversale opdrachten ondersteund?

We moeten dit verbeteren!

Is er een institutioneel geheugen voor leerervaringen en mislukkingen?

We moeten dit verbeteren!

Worden de voordelen van innovatie aangetoond?

We moeten dit verbeteren!

Zijn er netwerken voor innovatie in de publieke sector?

We moeten dit verbeteren!

Worden de voordelen van innovatie aangetoond en de lessen gedeeld?

We moeten dit verbeteren!

Zijn evaluatie en meting vanaf het begin verankerd?

We moeten dit verbeteren!

Kies een andere uitdaging

HOE VERBETEREN WE VERTELLEN VAN VERHALEN EN COMMUNICATIE OP MAAT OVER INNOVATIE

WORDEN VERHALEN OVER INNOVATIES VERTELD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Inzicht krijgen in de resultaten en waarde die innovatie kan opleveren voor gebruikers, begunstigden en/of stakeholders.
- Ervaringen, resultaten en waarde van innovatie zichtbaar maken voor burgers en ambtenaren.
- Duidelijke boodschappen over innovatieve praktijken en verbintenissen delen, door met het betrokken publiek openlijk te communiceren over activiteiten en resultaten.
- Verhalen over innovatie op een begrijpelijke manier vertellen, door gebruik te maken van alternatieve manieren van vertellen, datavisualisatie en creatieve communicatiemethoden.
- Evenementen en initiatieven organiseren om openlijk ervaringen te bespreken, successen te vieren en een nieuw publiek te bereiken.
- Aandacht besteden aan de belangrijkste lessen die zijn geleerd en de waarde die is gecreëerd -in het achterhoofd houdend dat effectief communiceren betekent dat een overdaad aan informatie moet worden vermeden.
- Aandacht besteden aan de “kleine verhalen” van innovatie-niet alleen aan de “grote vernieuwers” of de beroemde voorbeelden-en tastbare bewijzen geven en de dagelijkse innovatieve inspanningen van ambtenaren te erkennen.



De **User Experience Design Services – Scenes** biedt een tool en een methode om efficiënt, collaboratief en iteratief visuele verhalen over producten en diensten te creëren.



De **United Nations Public Service Innovation Hub** biedt een online platform om verhalen te delen over innovatieprojecten over de hele wereld. Het platform belicht met name projecten van winnaars van de Public Service Awards, waaronder projecten uit Thailand, Tsjaad, Ghana en daarbuiten. Door ideeën te delen en te verspreiden onder een wereldwijd publiek, maakt het platform de mogelijkheden en het potentieel van innovatieprojecten zichtbaar.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE INTERDEPARTEMENTALE SAMENWERKING EN TRANSVERSALE OPDRACHTEN

WORDT ER SAMENGEWERKT TUSSEN DE AFDELINGEN EN WORDEN TRANSVERSALE OPDRACHTEN ONDERSTEUND?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Interdepartementale samenwerking en wederzijds vertrouwen tussen sectoren en departementen steunen om het delen van kennis, talent en middelen aan te moedigen.
- Het mandaat, de visie en de legitimiteit van samenwerkingsverbanden expliciet maken, onder meer door duidelijke boodschappen uit te dragen en de vereiste juridische en managementafspraken te maken.
- Gebruik maken van flexibele werkgroepen om transversale uitdagingen en “wicked problems” aan te pakken of aanvullende of gespecialiseerde ondersteuning te bieden voor bestaande projecten en teams, en er zich tegelijkertijd van bewust te blijven dat nieuwe manieren om samen te werken gemeenschappelijk gedefinieerde doelstellingen, verbintenissen, werkverdeling en het delen van kennis en middelen vereisen.
- Transversale opdrachten of missies ontwikkelen die verschillende afdelingen en domeinen samenbrengen, met in het achterhoofd dat dergelijke initiatieven verder moeten gaan dan vriendschappelijke gesprekken en moeten toewerken naar praktische resultaten.
- Kanalen, platforms en regelingen verkennen en ontwikkelen die het delen van kennis en het bundelen van middelen tussen departementen mogelijk maken, waarbij duurzaamheid een prioriteit blijft en de toegangsvoorwaarden worden verduidelijkt.



Missiegerichte innovatie ondersteunt transversale opdrachten die verschillende departementen en gebieden samenbrengen om de grote uitdagingen van de samenleving aan te pakken. Het **Mission Action Lab** van de OESO bevordert de kennis, de praktijk en de ervaring met missiegerichte innovatie en versterkt de sector- en discipline overschrijdende samenwerking in landen. Bekijk het **Mission Playbook** om te leren hoe je missies kunt lanceren en aansturen.



PRAKTIJKVOORBEELD

Om politieke projecten met hoge prioriteit vooruit te helpen, heeft **het Duitse ministerie van Arbeid en Sociale Zaken** het **Flexi-Team** opgericht, een ondersteuningsteam voor alle afdelingen van het ministerie die momenteel te kampen hebben met personeelstekorten. Zo kan het Flexi-Team snel inspelen op personeelsbehoeften, de overdracht van taken en functies ondersteunen, kennisoverdracht begeleiden en als rolmodel fungeren voor toekomstgerichte werkomgevingen op basis van flexibele en wendbare procedures.



Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE HET INSTITUTIONELE GEHEUGEN OEFENEN

IS ER INSTITUTIONEEL GEHEUGEN VOOR LEERERVARINGEN EN MISLUKKINGEN?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Je innovatieve initiatieven documenteren om toekomstige projecten van informatie te voorzien, te voorkomen dat eerdere problemen zich herhalen of vermenigvuldigen en voort te bouwen op de geleerde lessen.
- Gebruik maken van de beschikbare informatie en kennis - terwijl je aan innovatie-initiatieven begint - en leren van andere overheidsorganisaties en -teams die met soortgelijke uitdagingen te maken hebben gehad.
- Platformen en opslagplaatsen opzetten voor overheidsorganisaties en ambtenaren om ervaringen en lessen te verzamelen en te delen in een gemakkelijk toegankelijk formaat voor gebruikers.
- Een cultuur van het genereren, cureren en delen bevorderen en waarderen van geleerde lessen onder ambtenaren en managers.
- Bijeenkomsten en evenementen gebruiken als gelegenheden om institutioneel geheugen op te bouwen of te activeren, een groot publiek erbij betrekken en ervaringen, informatie en kennis delen.



Neem een kijkje in de **Creative Bureaucracy Content Library**, die een uitgebreide verzameling video's bevat, voorbeelden deelt en lessen verzamelt om verandering te inspireren op meerdere gebieden in de publieke sector, variërend van technologie en data tot organisatiecultuur.



PRAKTIJKVOORBEELD

Het **South Africa's Center for Public Sector Innovation** bouwt institutioneel geheugen op rond innovatieprojecten in de publieke sector via het **Public Sector Awards** programma. Naast erkenning deelt het programma de geselecteerde projecten op verschillende platforms (jaarlijkse conferentie, webinars, workshops, of het tijdschrift *Ideas that Work*). Een aantal projecten wordt geselecteerd voor mogelijke navolging en wordt onderzocht om de impact, de kosten-baten en de onbedoelde gevolgen beter te begrijpen.



Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE DE VOORDELEN VAN INNOVATIE AANTONEN

WORDEN DE VOORDELEN VAN INNOVATIE AANGETOOND EN WORDEN DE LESSEN GEDEELD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Het delen van succesvolle benaderingen en oplossingen tussen overheidsorganisaties, -teams en -ambtenaren te bevorderen als manieren om innovatie te concretiseren en op te schalen.
- De openheid en het debat over goede en slechte innovatie-ervaringen en -resultaten legitimeren en stimuleren als middel om faalangst te overwinnen.
- De uitwisseling van relevante gegevens, procedures en instrumenten tussen teams en organisaties en tussen sectoren aanmoedigen.
- Platforms en/of opslagplaatsen ontwikkelen voor het delen van gegevens, informatie en kennis tussen overheidsorganisaties, zodat deze gemakkelijk toegankelijk zijn en voortdurend worden bijgewerkt en verbeterd.
- gestructureerde gelegenheden te bieden voor ambtenaren en teams om ervaringen te delen en erover na te denken, lessen te trekken en mogelijkheden voor toekomstige verbetering vast te stellen
- mogelijkheden te creëren om resultaten aan doelgroepen te tonen vanaf het moment dat je met je innovatie-initiatief bent begonnen, en ervoor te zorgen dat je over de middelen en benaderingen beschikt om duidelijk te communiceren.



Terug naar Vragen om te stellen



Het **OPSI Case Study Platform** toont innovatieprojecten in de publieke sector over de hele wereld. Blader door de cases, verzamel geleerde lessen en voeg je eigen landencases toe om de database uit te breiden.

OPSI PRAKTIJKVOORBEELD

OPSI heeft een **interactieve kaart** ontwikkeld om toegang te geven tot gedragswetenschappelijke projecten (BI) over de hele wereld. De kaart toont lopende en voltooide BI-projecten die op alle beleidsterreinen worden toegepast en waarbij een verscheidenheid aan BI-tools en experimentele methodologieën wordt gebruikt om uitdagingen op het gebied van overheidsbeleid op te lossen.

HOE VERBETEREN WE NETWERKEN VOOR INNOVATIE

ZIJN ER NETWERKEN VOOR INNOVATIE IN DE PUBLIEKE SECTOR?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Netwerken ontwikkelen en ondersteunen om gemeenschappen te betrekken en mogelijkheden te creëren voor gezamenlijke inspanningen en praktische samenwerking rond gemeenschappelijke behoeften en uitdagingen.
- Netwerken gebruiken om een cultuur van vertrouwen en bereidheid tot verandering en experimenteren onder ambtenaren te voeden, waarbij niet alleen “goede praktijken” worden gedeeld, maar ook lessen worden getrokken uit zaken die verkeerd zijn gegaan of die bij toekomstige initiatieven kunnen worden verbeterd.
- Netwerken gebruiken om innovatie-initiatieven, vaardigheden en kennis te delen en op grotere schaal toe te passen en zamenwerkingsverbanden en dynamiek in de hele overheidssector tot stand te brengen.
- Gezamenlijk duidelijke en concrete netwerkprioriteiten en -doelstellingen vaststellen.
- Ervoor zorgen dat er steun en middelen beschikbaar zijn om netwerken te beheren en in stand te houden nadat ze zijn opgericht.
- Manieren onderzoeken om ervoor te zorgen dat netwerken niet opgesloten raken in hun eigen specialisaties, met name door na te denken over raakvlakken en mogelijkheden om samen te werken op andere thematische of aandachtsgebieden.
- Het niveau van informaliteit bespreken dat het beste past bij je missie onder de leden van het netwerk, inclusief de activiteiten en doelstellingen: overweeg het hele scala aan beschikbare opties, van informele bijeenkomsten en open deelname tot gereguleerd lidmaatschap en exclusieve toegang tot aanvaarde abonnees.
- Netwerken in de publieke sector gebruiken om alternatieve manieren van werken, gebaseerd op samenwerking en onderlinge verbondenheid rond gemeenschappelijke uitdagingen en leerpunten, te onderzoeken en te onderbouwen.

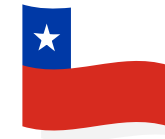


Terug naar Vragen om te stellen



TOOLKIT

De **Collective Action Toolkit** is een set van activiteiten en methoden die geografisch verspreide groepen mensen in staat stelt zich te organiseren, samen te werken en oplossingen te creëren voor problemen die hun gemeenschap raken.



PRAKTIJKVOORBEELD

Het **Netwerk van Innovators**, gepromoot en beheerd door het **Laboratorio de Gobierno** in Chili, heeft meer dan 19.000 leden, waaronder ambtenaren en managers. Het netwerk stelt ambtenaren in staat contacten te leggen en samen te werken, te leren over methoden en instrumenten, en ervaringen en oplossingen uit te wisselen om dubbel werk en herhaling te voorkomen.

HOE VERBETEREN WE LEERPUNTEN VAN INNOVATIEVE INITIATIEVEN DELEN

WORDEN DE VOORDELEN VAN INNOVATIE AANGETOOND EN DE LESSEN GEDEELD?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Het delen van geleerde lessen (goede en slechte) onder ambtenaren en organisaties beschermen en bevorderen als onderdeel van het innovatietraject.
- Lessen, ervaringen en resultaten van innovatieve initiatieven delen tussen departementen en/of door gebruikmaken van netwerken in de publieke sector.
- Uitwisseling van gegevens, procedures en instrumenten tussen teams, organisaties en sectoren bevorderen.
- Openheid en discussie legitimeren in veilige omgevingen als middel om de angst voor mislukking te overwinnen.
- De vaardigheden en attitudes die bijdragen tot een cultuur van het delen van lessen onder ambtenaren en managers aanvaarden en bevorderen.
- Feedbackkanalen te openen voor het vastleggen van gebruikersbijdragen, zodat overheidsorganisaties een directe en constante verbinding hebben om hun input en inzichten vast te leggen - en deze kunnen gebruiken om opkomende uitdagingen te identificeren en de dienstverlening en efficiëntie voortdurend te verbeteren.



Het Bureau van de Hoge Commissaris voor de Mensenrechten (OHCHR) heeft de **Share, Learn, Innovate! toolkit** gecreëerd om op een toegankelijke manier methoden en instrumenten te presenteren die het delen van kennis bevorderen en die kunnen worden aangepast om de lessen uit innovatieve initiatieven te verspreiden.



PRAKTIJKVOORBEELD

Sinds 2018 gebruikt de **Sao Paulo Municipality** het programma “**Copicola**” om lessen te verzamelen over alle afdelingen. Dit kennismanagementplatform stelt gebruikers in staat om bestaande voorbeelden te delen en erop te vertrouwen om tijd en middelen te besparen om succesvolle interventies te repliceren en te leren van eerdere pogingen.

< Terug naar Vragen om te stellen

HOE VERBETEREN WE EVALUATIE EN METING VANAF HET BEGIN VERANKEREN

ZIJN EVALUATIE EN METING VANAF HET BEGIN INGEBED?

HEB JE DIT AL GEPROBEERD?

- Op feiten gebaseerde beslissingen over innovatie ondersteunen door het bewustzijn te vergroten van het belang van het beoordelen van resultaten en effecten die voortvloeien uit innovatieve initiatieven en projecten.
- Gegevenskennis en de ontwikkeling van vaardigheden bevorderen die overheidsorganisaties en -ambtenaren in staat stellen innovatie te evalueren en te meten.
- Duidelijk de doelstellingen en de focus van evaluatie- en meetinitiatieven definiëren, waarbij voorrang wordt gegeven aan het gebruik van relevante en bruikbare gegevens in plaats van aan het lukraak verzamelen van gegevens, en waar mogelijk gebruik maken van bestaande gegevens.
- Realistische verwachtingen vaststellen op het gebied van evaluatie en meting die haalbaar zijn en die ambtenaren in staat stellen de impact van initiatieven te begrijpen, met inbegrip van de behoefte aan flexibele en evoluerende doelstellingen en indicatoren.
- Te veel voorafgaande voorwaarden en vereisten vermijden bij initiatieven op het gebied van evaluatie en meting, die de verwezenlijking van deze processen kunnen belemmeren en de toegang en het begrip kunnen beperken tot kleinere, gespecialiseerde groepen.
- Verschillende evaluatie- en meetmethoden verkennen die rekening houden met de vele effecten van innovatie, met inbegrip van zowel kwantitatieve als kwalitatieve dimensies van de prestaties en ervaringen van de overheidsdiensten.
- Resultaten en feedback versterken over evaluatie- en meetinitiatieven aan de overheidsorganisaties en -ambtenaren en aan alle partners die met gegevens en tijd aan die initiatieven hebben bijgedragen.
- Evaluatie en meting gebruiken als een manier om kansen voor voortdurende verbetering te identificeren en te ondersteunen, door degelijk en nuttig bewijsmateriaal te leveren voor besluitvorming en strategische sturing, en verder te gaan dan het gebruik van gegevens om “fouten” en “mislukkingen” te controleren en te bestraffen.



TOOLKIT

De **Evaluating Innovation Toolkit** is een reeks instrumenten om te helpen bij het verduidelijken, plannen, verzamelen en gebruiken van gegevens, informatie en bewijsmateriaal om innovaties te evalueren en leerpunten en resultaten te verspreiden.



PRAKTIJKVOORBEELD

The **Copenhagen Manual**, dat is voortgekomen uit een internationale co-creatieoefening waarbij 20 landen betrokken waren, helpt landen bij het verzamelen en analyseren van gegevens over innovatie in de publieke sector. Dit weerspiegelt de verspreiding van initiatieven over de hele wereld die gericht zijn op de ontwikkeling van benaderingen voor de beoordeling, meting en evaluatie van innovatie, aangepast aan specifieke contexten van de overheidssector (onder meer **Oostenrijk, Chili, Colombia, Tsjechië, Denemarken, Finland, Duitsland, IJsland, Nederland, Nieuw-Zeeland, Noorwegen, Portugal, Spanje (Aragon), Zweden en Zwitserland**).

< Terug naar Vragen om te stellen

LATEN WE DEZE REIS SAMEN VOORTZETTEN!

Dit Playbook is ontworpen op basis van een uitgebreid co-creatieproces aan de hand van bijdragen van ambtenaren en deskundigen uit de hele wereld. We hopen dat je samen met ons op weg gaat om innovatie in de publieke sector te bevorderen:



PAS HET PLAYBOOK TOE IN JOUW EIGEN WERKOMGEVING

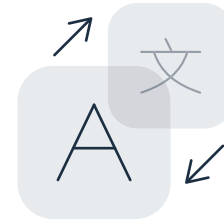
Zoals elk Playbook dat zijn naam verdient, is ook dit Playbook bedoeld om in de praktijk te worden toegepast. Het Playbook is gericht op topambtenaren en het leidinggevend personeel en helpt bij het identificeren van concrete acties voor uitdagingen in de publieke sector. Wij moedigen je aan onze sjablonen te gebruiken om het Playbook in samenwerkingssessies toe te passen en jouw teams direct te betrekken: **Facilitatorgids + MURAL**.



GEEF ONS FEEDBACK

Het Playbook is ook een experiment, open voor feedback van de toepassing ervan in de praktijk.

Wij verwelkomen alle ideeën, twijfels of vragen die je zou kunnen hebben. Jouw feedback zal van onschatbare waarde zijn voor onze voortdurende verbetering en ons leerproces. Deel je ervaringen met ons via **opsi@oecd.org**. Specifiek kanaal voor gestructureerde feedback.



VERTAAL HET PLAYBOOK

Help ons de toegankelijkheid en het bereik van het Playbook te vergroten door het in je eigen taal te vertalen! De Verklaring is al beschikbaar in het **Frans**, **Tsjechisch**, **Grieks**, **Lets**, **Spaans**, **Portugees** en **Braziliaans Portugees**.

We zijn benieuwd naar je plannen om het Playbook in jouw taal te vertalen.

DANKBETUIGINGEN

Tijdens de co-creatie van dit Playbook heeft een groot aantal deelnemers zich actief ingezet met hun suggesties, input en ideeën. Speciale dank gaat uit naar alle leden van de stuurgroep die nauw betrokken waren bij het ontwerp en de inhoud van het Playbook: Chris Clarke en Ciara Morris (Australië), Steve Glangé (Luxemburg), Elsa Belo (Portugal), Anca Pîișescu (Roemenië), Begoña Lazaro en Javier Barace (Spanje). Later werd de groep uitgebreid dankzij de betrokkenheid van Nina Genovese en Frédéric Baervoets (België), Jana Ticháčková en Petr Jirman (Tsjechië), Isgard Peter (Duitsland), Frans van Dongen (Nederland), en Judit Wefer en Jonas Gumbel (Zweden). De stuurgroep werd ondersteund door de adviseurs Arja Terho (Finland) en Lene Krogh Jeppesen (Denemarken).

Dit Playbook is ontwikkeld onder leiding van Elsa Pilichowski, directeur van het Public Governance Directorate (directoraat Openbaar bestuur) (GOV). Het Playbook is opgesteld in de Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), gecoördineerd door Bruno Monteiro (beleidsanalist, OPSI), met directe bijdragen van Heather Buisman (innovatieanalist, OPSI), Claire Karle (communicatiemedewerker, OPSI) en Alexandra Bekker (ontwerpexpert, OPSI), onder toezicht van Marco Daglio (afdelingshoofd, OPSI). Het proces heeft tevens baat gehad bij de bijdragen en revisies van het OPSI-team, met name Angela Hanson, Chiara Varazzani, Jamie Berryhill, Misha Kaur en Piret Toñurist.

Het Observatory of Public Sector Innovation maakt deel uit van de divisie Open and Innovative Government van het Public Governance Directorate (directoraat Overheidsbestuur) van de OESO. Wij ondersteunen de regeringen van de OESO-lidstaten bij het kiezen van een meer weloverwogen, systematische en consistente aanpak van innovatie, door van elkaar te leren en nieuwe beleidsaanpak te verkennen.

OESO OPSI heeft zich ingezet om overheden te ondersteunen op het gebied van anticiperend innovatiebestuur, systemische innovatiecapaciteit, gedragsinzichten, innovatieportfoliomanagement en grensoverschrijdende innovatie.

Dit document en de hierin opgenomen kaarten doen geen afbreuk aan de status van of de soevereiniteit over enig grondgebied, aan de afbakening van internationale grenzen en begrenzingen en aan de naam van enig grondgebied, stad of gebied.

Dit werk is vergund onder een Creative Commons Attribution - ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO), met uitzondering van de afbeeldingen, die auteursrechtelijk zijn beschermd zoals aangegeven.