



NAAR EEN OPEN INNOVATIEMODEL IN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN

VLERICK BUSINESS SCHOOL

BEN DE CONINCK

STIJN VIAENE

JAN LEYSEN

VERENIGING VAN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN

NATHALIE DUMAREY

OKTOBER 2019

EEN UITDAGENDE OMGEVING VOOR STEDEN EN GEMEENTEN¹

Steden en gemeenten staan voor belangrijke uitdagingen. Ondanks budgettaire restricties, wordt in toenemende mate verwacht dat de publieke sector digitaal leiderschap neemt. Digitalisering wordt beschouwd als een belangrijk instrument voor een slimme overheid met een publieke dienstverlening die offline en online elementen naadloos integreert. Nieuwe digitale technologieën, zoals blockchain of artificiële intelligentie, bieden bovendien belangrijke opportuniteiten om de efficiëntie en responsiviteit van de overheid te verbeteren. Het uitbouwen van een digitaal getransformeerde overheid, die ook inzet op andere maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, is een heuse uitdaging.

"No matter who you are, most of the smartest people work for someone else."
–Bill Joy (Wet van Joy)

Open innovatie kan een belangrijke katalysator zijn om de opportuniteiten van zulke transformaties in de overheid te verzilveren. Open innovatie start vanuit de erkenning dat innovatieve kennis wijdverspreid is in de samenleving, en verwijst naar het openen van de interne innovatieprocessen naar externe kennisbronnen. Door zich strategisch te positioneren in een innovatie-ecosysteem kan de overheid gebruik maken van kennis die buiten de organisatiegrenzen aanwezig is om haar maatschappelijke rol beter te volbrengen. Open innoveren verschuift de rol van overheden van probleemoplosser naar oplossingszoeker – eerder dan problemen te lijf te gaan met enkel de interne middelen, wordt een oplossing gezocht door gebruik te maken van innovatieve kennis die intern én extern aanwezig is. Het aanboren van zulke externe kennis omvat veelal een brede groep innovatieve actoren die in het verleden niet of weinig in contact kwamen met overheidsorganisaties, zoals startups, KMOs/MKBs, niet-gouvernementele organisaties en burgers.

KEY TAKEAWAY: Belangrijke uitdagingen voor steden en gemeenten kunnen best worden aangegaan door externe innovatieve actoren te betrekken. Een ecosysteem-visie op innovatie laat toe om zowel interne als externe kennis in te zetten.

CROWDSOURCING ALS OPEN INNOVATIE

Open innovatie is een verzamelnaam van diverse mechanismes die overheidsorganisaties kunnen inzetten om externe actoren te betrekken in de innovatieprocessen. In dit onderzoek focussen we op een specifieke vorm van open innoveren door 'crowdsourcing'. Crowdsourcing is een manier van innoveren waarbij het probleem wordt gepubliceerd in de vorm van een uitdaging ("challenge"). De uitdaging beschrijft het probleem, en biedt een context en framing van het probleem (bv. type oplossingen dat wordt verwacht, algemene doelen van de organisatie, etc.). De uitdaging is publiekelijk beschikbaar en nodigt iedereen die geïnteresseerd is uit om aan de slag te gaan met het probleem en zelf een oplossing te bedenken. Alle oplossingen van de geïnteresseerde probleemoplossers worden verzameld, en uit de reeks van voorstellen kiest de organisatie het voorstel dat het probleem het beste oplost.

KEY TAKEAWAY: Open innovatie is een verzamelnaam van diverse mechanismes om externe actoren te betrekken in de innovatieprocessen. Crowdsourcing is een manier van open innoveren

¹ Contactpersoon: Ben De Coninck, Doctoraal Onderzoeker, +32 2 225 41 37, ben.deconinck@vlerick.com

waarbij het probleem wordt gepubliceerd in de vorm van een uitdaging (“challenge”) die het brede publiek uitnodigt om een innovatieve en creatieve oplossing te bedenken.

OPEN INNOVATIE IN STEDEN EN GEMEENTEN

Een toenemend aantal overheidsorganisaties in België en Nederland erkennen de waarde van een open innovatiestrategie. Verschillende initiatieven zijn reeds opgestart met het oog op het inzetten van kennis van buitenaf om de uitdagingen van overheden te helpen oplossen. Ook buiten de Benelux regio zijn al diverse experimenten opgestart. Enkele opmerkelijke initiatieven zijn:

- [Startup-In-Residence](#) (Nederland): Het Startup in Residence programma verbindt 14 overheidsinstellingen vanuit verschillende bestuurslagen met startups. Centraal staan uitdagingen die gedefinieerd worden door de overheidsorganisaties en die worden gepubliceerd op het online platform. Startups worden uitgenodigd om innovatieve oplossingen voor te stellen. Startups met de beste oplossingen worden uitgenodigd voor een incubator-programma, waar ze professionele begeleiding en training krijgen en hun oplossing verder kunnen uitwerken.
- [Digipolis Antwerpen](#) (België): Digipolis is de publieke, non-profit ICT service provider van de Stad Antwerpen. Hun inkoopstrategie is gebaseerd op een lean-en-mean inkoopmodel, wat overheidsopdrachten toegankelijk maakt voor startups en innovatieve hobbyisten. De overheidsopdrachten starten vanuit een open uitdaging, eerder dan een beperkend lastenboek. De voorgedragen oplossingen worden verder gecocreëerd met de overheidsorganisatie en de indienende startup. Er worden daarnaast regelmatig meetups georganiseerd om kruisbestuiving tussen beide communities te stimuleren.
- [Challenge.gov](#) (Verenigde Staten)
- [NASA's uitdagingen](#) op het InnoCentive platform (Verenigde Staten)

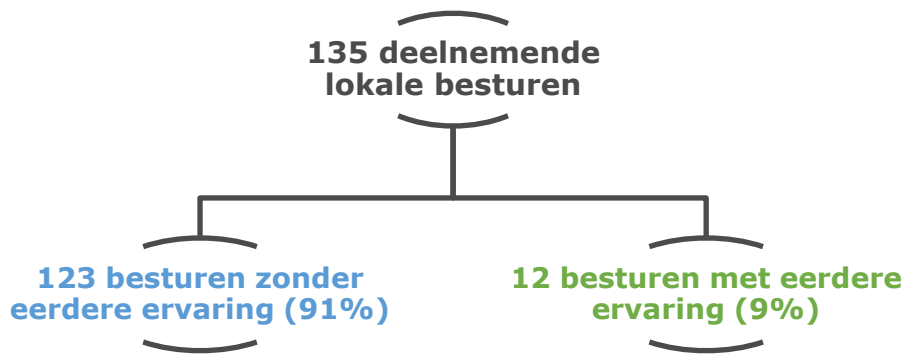
Ondanks de toenemende belangstelling, is er in de praktijk nog veel onbenut potentieel overheen de verschillende bestuurslagen om samen te innoveren met externe actoren. Op het lokale bestuursniveau zijn er, naast een kerngroep van enkele steden en gemeenten, nog veel lokale besturen die het moeilijk vinden om de drempel te overkomen en vasthouden aan een intern-gericht innovatiemodel. Inzicht verwerven in welke factoren een belangrijke rol spelen in de beslissing van lokale besturen om open te innoveren is cruciaal, en laat toe om te begrijpen hoe steden en gemeenten overtuigd kunnen worden om mee te stappen in een open innovatieverhaal.

KEY TAKEAWAY: Meer steden en gemeenten erkennen de waarde van open innovatie maar veel onbenut potentieel blijft. Het is belangrijk om te begrijpen welke factoren een rol spelen in dit beslissingsmoment in lokale besturen.

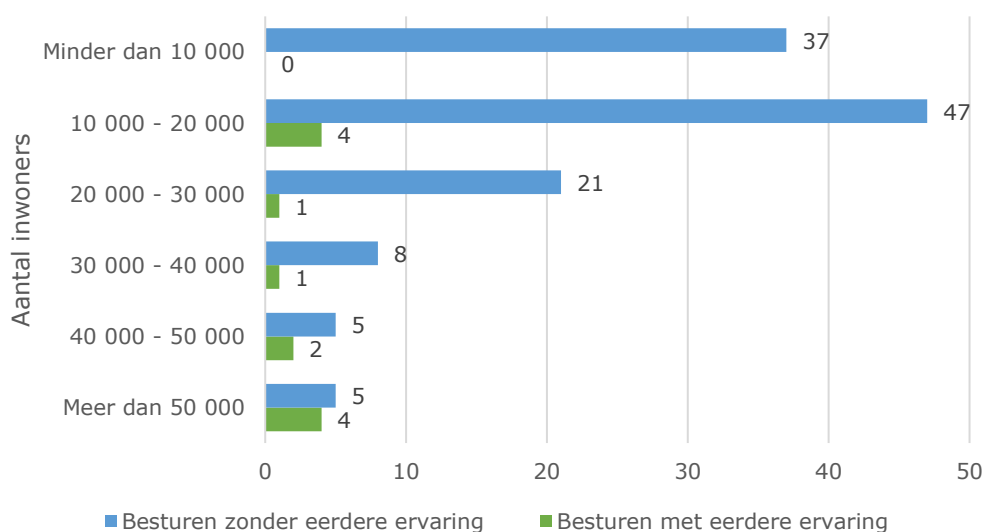
PROFIEL VAN DEELNEMENDE VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN

In deze sectie geven we een overzicht van de 135 Vlaamse steden en gemeenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het merendeel van de vragenlijsten (87%) werd ingevuld door algemeen directeurs; de overige vragenlijsten (13%) werden ingevuld door diverse profielen, zoals beleidsmedewerker, strategisch coördinator, en strategisch adviseur.

We onderscheiden twee groepen: steden en gemeenten die geen eerdere ervaring hebben met open innovatie (**blauw**) en zij die wel eerdere ervaring hebben (**groen**).



Verdeling van lokale besturen volgens aantal inwoners



Verdeling van lokale besturen met eerdere ervaring volgens aantal jaren ervaring en aantal inwoners

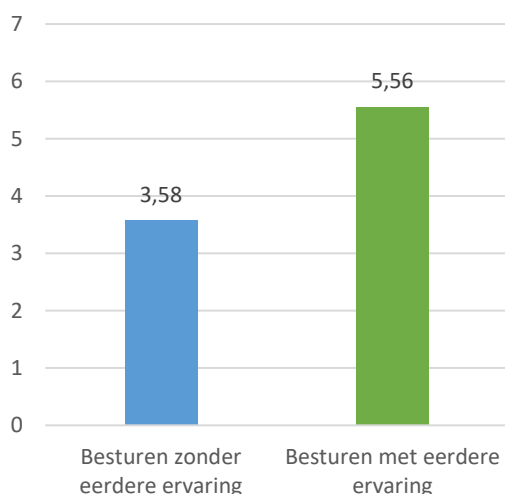
	Aantal jaren ervaring				TOTAAL
	Minder dan 1 jaar	1-3 jaren	3-5 jaren	5-10 jaren	
Aantal inwoners	10 000 - 20 000	1	2	1	4
	20 000 - 30 000			1	1
	30 000 - 40 000			1	1
	40 000 - 50 000		2		2
	Meer dan 50 000	1	2		4
	TOTAAL	2	6	1	3

KEY TAKEAWAYS:

- Slechts 9% van de deelnemende lokale besturen geeft aan eerdere ervaring te hebben met open innovatie in de vorm van crowdsourcing. Bovendien is het merendeel van deze ervaren besturen nog niet zo lang aan het experimenteren met open innovatie: 66% geeft aan dat hun stad of gemeente minder dan 3 jaar crowdsourcing gebruikt. Dit ondersteunt de bevinding dat er nog veel onbenut potentieel is om op een meer open manier te innoveren in Vlaamse steden en gemeenten.
- Als we inzoomen op de stad- of gemeentegrootte (gemeten door het aantal inwoners), merken we bovendien dat besturen die wel al ervaring hebben met open innovatie niet noodzakelijk grote steden of gemeenten zijn. Gelet op een gemiddeld aantal inwoners van ± 22.000 , zijn er enkele kleinere Vlaamse steden en gemeenten die experimenteren met open innovatie. Ook voor kleinere lokale besturen is open innoveren dus een belangrijke opportuniteit die binnen handbereik ligt.

INTENTIE OM OPEN TE INNOVEREN

Gevraagd naar de intentie om in de komende twee jaar open te innoveren met crowdsourcing, merken we een aanzienlijk verschil tussen steden en gemeenten die al eerdere ervaring hebben en zij die nog geen eerdere ervaring hebben.

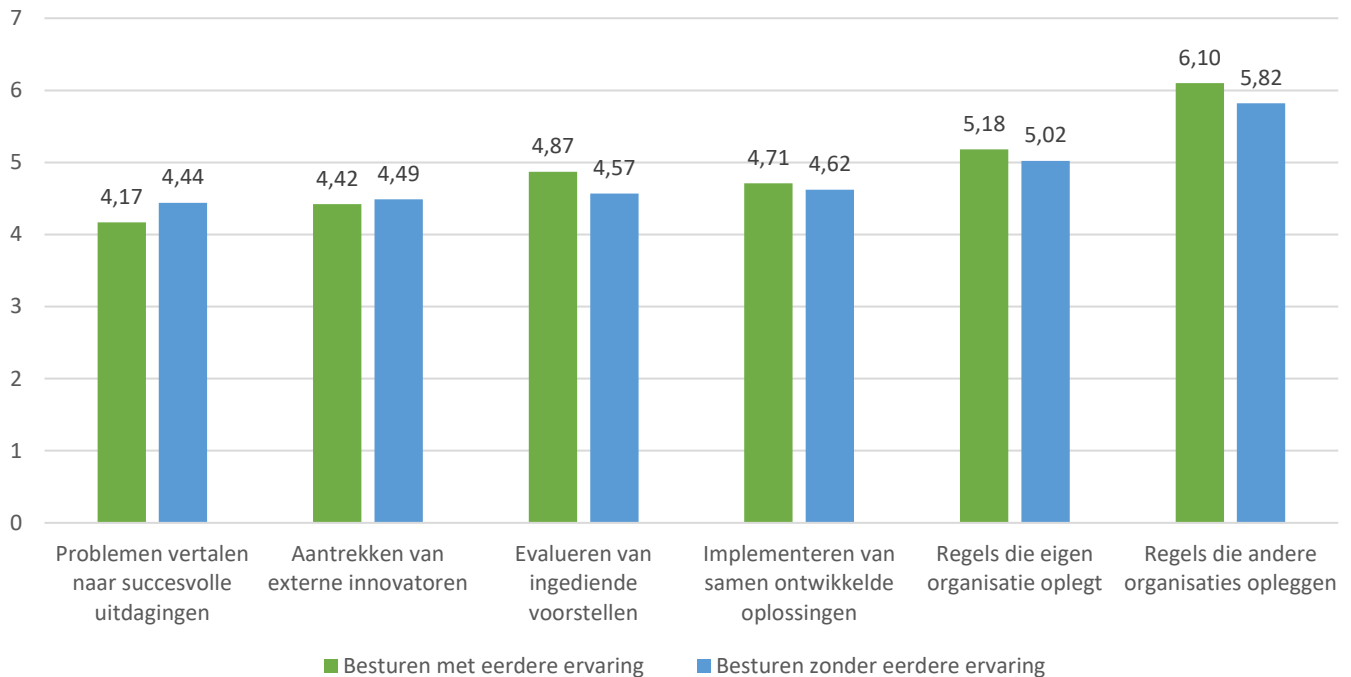


KEY TAKEAWAYS:

- Lokale besturen met eerdere ervaring zijn gemiddeld optimistisch (5,56) dat hun stad of gemeente in de komende twee jaar crowdsourcing zal toepassen.
- Lokale besturen zonder eerdere ervaring zijn gemiddeld eerder voorzichtig (3,58) in stellen dat hun stad of gemeente in de komende twee jaar crowdsourcing zal toepassen.
- De stap naar open innoveren lijkt initieel groot te zijn, maar eens gezet wordt herhaald gebruik makkelijker.

Gezien dit merkbare verschil is het belangrijk om te begrijpen wat dit verschil tussen beide groepen drijft en welke onderliggende factoren belangrijk zijn. Om beter te begrijpen waarom lokale besturen wel/niet willen experimenteren met open innovatie zoomen we in op de voornaamste barrières en drijfveren.

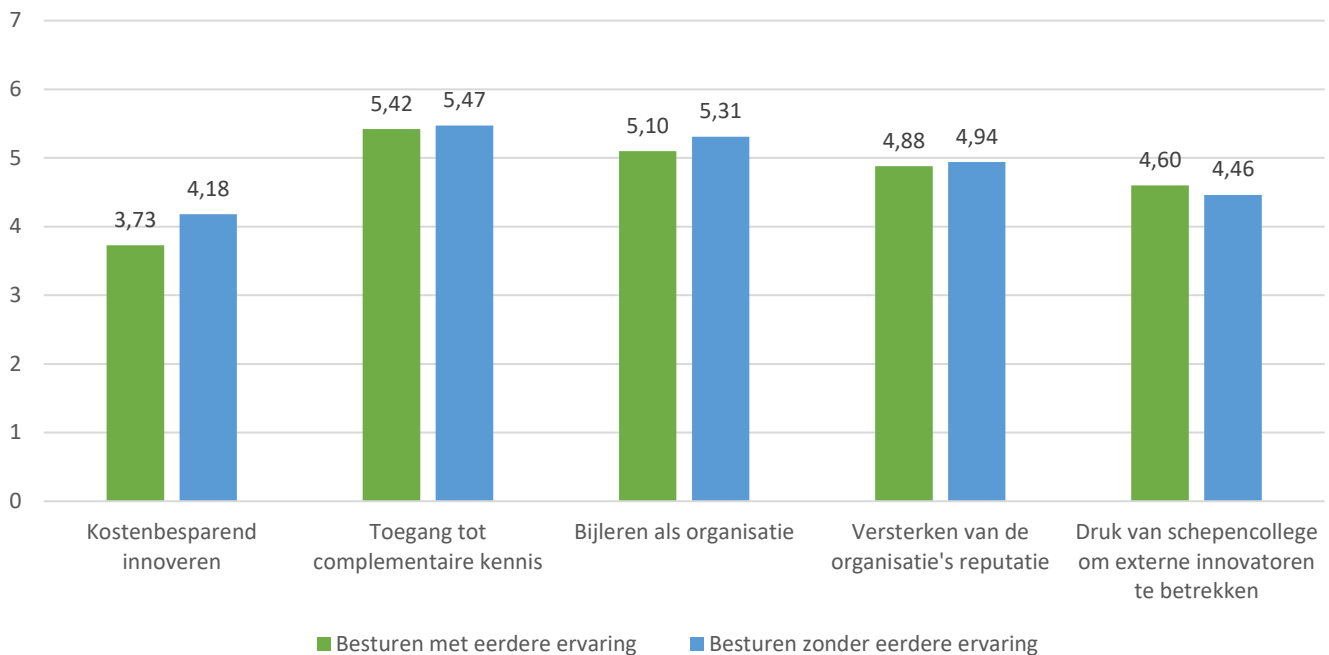
VOORNAAMSTE BARRIÈRES



KEY TAKEAWAYS:

- Regelgeving wordt aangeduid als een belangrijke barrière die een open innovatiestrategie in steden en gemeenten in de weg staat. Het zijn bovendien voornamelijk externe regels, die door andere overheidsorganisaties worden opgelegd, die crowdsourcing bemoeilijken. Dit type regels hebben een sterker ontradend effect dan regels die door de eigen organisatie worden opgelegd (5,82 vs. 5,02). Ook steden en gemeenten die al eerdere ervaring hebben wijzen duidelijk naar externe regels als een belangrijke barrière (6,10 vs. 5,18).
- De overige 4 barrières (andere dan regelgeving) worden door lokale besturen zonder eerdere ervaring vrijwel gelijk ingeschat met een gemiddeld ontradend effect. Lokale besturen met eerdere ervaring zijn meer genuanceerd: voor hen is het evalueren van oplossingen die tezamen met het brede publiek zijn bedacht en het implementeren van die oplossingen moeilijker.
- De verschillen tussen beide groepen wijzen op onderliggende perceptieverschillen die bestaan tussen steden en gemeenten die wel al open innoveren en zij die het nog niet doen.

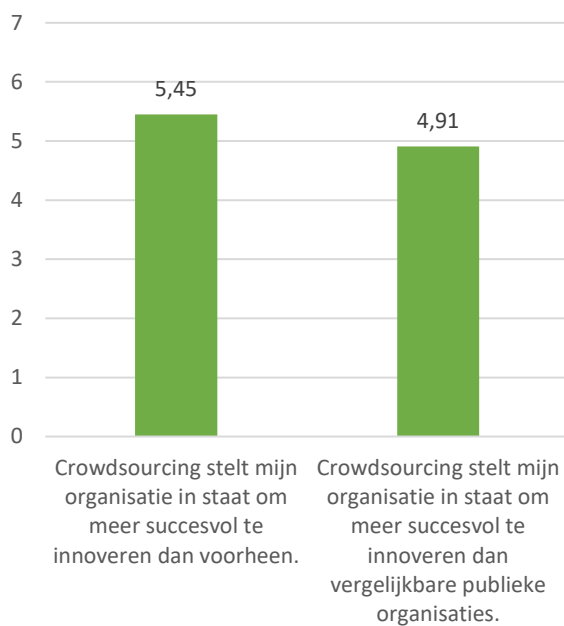
VOORNAAMSTE DRIJFVEREN



KEY TAKEAWAYS:

- De voornaamste drijfveren om open te innoveren zijn toegang tot probleemoplossers met kennis die complementair is aan de kennis in de eigen organisatie, en de opportuniteit om als organisatie bij te leren door kennis van buitenaf. Dergelijke externe kennis laat het lokale bestuur toe om te verkennen wat technologische opportuniteiten zijn en de omgeving buiten de organisatie te scannen voor technologische ideeën. Open innovatie wordt eveneens beschouwd als een manier om de reputatie van de eigen organisatie te versterken bij het grote publiek, al is deze factor meer gematigd dan de twee voorgaande. Open innovatie wordt dus niet als 'maar' een marketinginstrument gezien.
- Opvallend wordt open innoveren slechts in beperkte mate beschouwd als een manier om kostenbesparend te innoveren (3,73 en 4,18). Open innovatie is eerder een investering zodat andere voordelen bereikt kunnen worden. Vooral lokale besturen met eerdere ervaring zijn kritisch betreft het kostenbesparend potentieel.
- Lokale besturen geven eveneens aan dat zij druk van buitenaf ondervinden om op meer open manieren te innoveren. Zulke druk komt vanuit het schepencollege die de organisatie aanzet om samen te innoveren met externe partners.

IMPACT VAN OPEN INNOVATIE OP INNOVATIEPRESTATIES



Lokale besturen met eerdere ervaring werden tenslotte gevraagd om aan te geven in welke mate open innovatie een impact heeft op de innovatieprestaties van de organisatie. Innovatieprestaties werden zowel intern (ten opzichte van voorheen) en extern (ten opzichte van vergelijkbare publieke organisaties) gedefinieerd.

De zelf-gerapporteerde impact op de innovatieprestaties is positief (5,45 en 4,91), wat aangeeft dat open innovatie wordt gepercipieerd als meer dan louter een marketinginstrument - het levert tastbare voordelen op voor het succes van de organisatie. Het sterkste effect wordt gerapporteerd ten opzichte van de innovatieprestaties van voorheen.

IMPLICATIES VAN HET ONDERZOEK

Open innovatie in Vlaamse steden en gemeenten is een onderwerp waar nog veel onduidelijkheid rond heerst. Dit onderzoek levert een eerste stand van zaken in Vlaamse steden en gemeenten en draagt bij aan een beter inzicht in de voornaamste drijfveren en barrières door het meten van de percepties van het top management team van lokale besturen. De onderzoeksresultaten leveren waardevolle input om in volgende fases verder in te zoomen op prominente aspecten die naar voor zijn gekomen in dit onderzoek. Desgevallend zijn de resultaten relevant voor zowel publieke managers (voor het uitbouwen van een open innovatiestrategie) en beleidsmakers (voor het uitbouwen van een passend wetgevend en ondersteunend kader).



**BUSINESS
SCHOOL**

BRUSSELS - GHENT - LEUVEN
VLERICK BUSINESS SCHOOL - THE BUSINESS SCHOOL OF GHENT UNIVERSITY AND KU LEUVEN
STICHTING VAN OPENBAAR NUT - REEP 1 - 9000 GENT - BELGIE - T + 32 9 210 97 11 - BTW BE 0424 244 049 - RPR GENT
INFO@VLERICK.COM - WWW.VLERICK.COM