

nido.

Federale oproep tot meer publieke sector innovatie



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
Nido	4
Observaties en uitdagingen	4
2. De kracht van gedeelde ambities en sterk partnerschap	8
3. Nido als verbindende katalysator	10
4. Voorstel programma voor de komende legislatuur	15
5. Middelen en governance	17
Huidige situatie	17
Aanbevolen middelen en governance	17
Human resources	18
Financiële resources	19
Aangepaste governance	20
6. Besluit	22
Dankwoord	23
Bijlagen	23

1. Inleiding

De nota “Federale oproep tot meer publieke sector innovatie” is het resultaat van een uitwisseling tussen meer dan 25 federale overheidsdiensten en het innovatielab Nido.

Hoewel overheidsdiensten aanzienlijke inspanningen leveren om te innoveren, blijft innovatie een complexe en uitdagende opdracht. Elke instantie zoekt naar manieren om vernieuwing in alle lagen van de organisatie te laten doordringen. Ondanks het brede en gerenommeerde private en academische innovatieve ecosysteem in België, slagen we er vandaag nog onvoldoende in om een echt innovatieve overheid te zijn.

Dus stelt Nido volgende vragen: wat kan anders? **Hoe kunnen we, ondanks de nodige besparingen, als overheid de komende jaren sneller en beter innoveren in belang van het vertrouwen van burgers en bedrijven?** Hoe versterken we elkaar in deze missie? Welke synergiën creëren we om innovatie te versterken en hoe verhogen we systematisch onze innovatiecapaciteit?

Door middel van evaluatie, reflectie en continue dialoog met partners bereidt Nido zich voor op de komst van een nieuwe legislatuur. Ook de Universiteit Antwerpen werd ingeschakeld de rol en positionering van Nido te onderzoeken en partners hieromtrent op een meer onafhankelijke wijze te bevragen. Door samen antwoorden te vinden op deze vragen verhogen we het ambitieniveau voor publieke sector innovatie.

In deze nota presenteren we verschillende ambities, strategische lijnen en een concreet actieplan op basis van de klantennoden, om meer innovatie in de overheid te realiseren en de impact van dit lab te verhogen. Het nodigt alle overheidsdiensten uit om hier actief aan deel te nemen onder de vorm van een partnerschap en aan alle belanghebbenden om deze oproep te ondersteunen en mee te helpen bewerkstelligen.

Nido

Nido is het innovatielab voor de overheid bij FOD BOSA. Dit lab ontstond 7 jaar geleden vanuit de nood om experimenteren met innovatieve oplossingen mogelijk te maken en situeert zich nog steeds binnen de DG Rekrutering en Ontwikkeling. Het heeft als missie om innovatie binnen de overheid te bevorderen. Dit bescheiden team ondersteunt en begeleidt overheidsdiensten en hun ambtenaren bij het verkennen en experimenteren met innovatieve oplossingen voor complexe uitdagingen. Daarbij zet het maximaal in op open innovatie en doet het dus regelmatig beroep op innovatieve ideeën van bedrijven zoals start- en scale-ups. Het stimuleert ook actief de innovatieve mindset bij ambtenaren en kennisdeling in de Belgische publieke sector en bouwt aan een sterk partnerschap met het Observatorium voor Publieke Sector Innovatie (OPSI) van de OESO.

Innovatie wordt vaak geassocieerd met nieuwe technologie of digitalisering, of soms wordt het gelijkgesteld aan vernieuwing of verandering. Deze benadering is volgens Nido te beperkt en verwarrend. Dit lab hanteert de benadering van OPSI voor het definiëren van innovatie: **Innovatie is het proces van het ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën, producten, diensten of methoden die meerwaarde creëren voor de eindgebruikers.**

Observaties en uitdagingen

De afgelopen jaren heeft Nido tal van initiatieven georganiseerd voor overheidsdiensten om de innovatiecapaciteit van de federale overheid te versterken en te evalueren. Nieuwe initiatieven van het afgelopen jaar zijn de [Federale Innovatie Award](#), de cirkel van Innovatiemanagers van de overheid, en een [inspiratiereis naar Kopenhagen en Malmö](#) en uiteraard ook de innovatietrajecten in het kader van [de challengegerichte aanpak](#) (Gov Buys Innovation). Daarnaast vonden doorlopend tal van uitwisselingen en interviews plaats met mandaathouders, innovatieve ambtenaren en andere partners.



Al deze initiatieven hebben tal van observaties en inzichten opgeleverd. We geven hier de 10 voornaamste weer:

1. Overheidsdiensten zetten in op innovatie en willen maar al te graag hun innovatie inspanningen tonen. Dat was te merken aan de 48 inzendingen die werden ingestuurd voor de [Federale Innovatie Award](#). Het viel de jury op dat de federale overheid een inhaalbeweging maakt ten opzichte van de private sector. Slechts een beperkt aantal van de 48 inzendingen kunnen als werkelijk vernieuwend beschouwd worden. Ook was het opvallend dat er **weinig doorgedreven (internationale) benchmarks** uitgevoerd werden door ambtenaren of dat ze niet op de hoogte zijn voor sterke innovatie praktijken van buitenaf.
2. In interviews met mandaathouders blijkt dat overheidsorganisaties zich over het algemeen bevinden in een **reactieve houding**, ondanks dat er toch eensgezindheid is dat er meer proactief moet gewerkt worden om te anticiperen op maatschappelijke tendensen. De handvaten ontbreken echter om die proactiviteit en dus anticipatie binnen een organisatie te verankeren.
3. Doorheen verschillende bijeenkomsten van innovatiemanagers (waarbij telkens een andere organisatie deze cirkel ontvangt), is vastgesteld dat er binnen de overheid **sterke verschillen in innovatiesnelheid en – maturiteit** zijn tussen organisaties. Elke organisatie gaat op zoek naar manieren om te innoveren. We ervaren vaak gelijkaardige challenges, maar bewandelen afzonderlijk de wegen naar innovatieve oplossingen. Er is dus veel versnippering en er zijn weinig structurele samenwerkingen tussen overheidsorganisaties betreffende innovatie.
4. Al meer dan 10 overheidsdiensten verkenden nieuwe oplossingen in het kader van de internationaal erkende [challenge gerichte aanpak](#) van Nido. Zelden zijn deze challenges gekaderd binnen een innovatiestrategie. Deze **ad hoc of sporadische innovatieve inspanningen**, die geregeld bottom-up ontstaan, leiden dan ook maar beperkt tot implementaties of opschalingen. Innovatie vraagt zowel een bottom-up als een top-down aanpak. Er is sinds 2024 meer vraag van overheidsdiensten naar strategische verankering op vlak van innovatie.

5. Uit tal van uitwisselingen met klanten in het kader van Gov Buys Innovation, is gebleken dat er **weinig kennis en ervaring** is over [open innovatie](#) en **over hoe nieuwe oplossingen uittesten** voor complexe problemen. Experimenteren in een overheidscontext is wel degelijk mogelijk, maar de praktijk is nog steeds niet voldoende ingeburgerd in de manier van werken. Nochtans is het uittesten van nieuwe oplossingen binnen kleinschalige projecten ([lean startup](#)) ook voor de overheid budgettair meer verantwoord. Het is ook een manier om de waarde van de innovatie hard te maken alvorens over te gaan tot opschaling en het aanwenden van schaarser wordende resources.
6. Binnen Network Innovation¹ en de cirkel van innovatiemanagers worden **tal van obstakels** door ambtenaren ervaren om innovatief aan de slag te gaan binnen hun organisatie. Vraagstukken betreffende GDPR, procurement, de budgettaire cyclus, intellectuele eigendom, enz... worden geregeld ervaren als een struikelblok. Overheidsorganisaties trachten deze obstakels vaak binnen de eigen muren te tackelen, terwijl deze obstakels ook vaak gedeeld zijn binnen de overheid.
7. De overheid wordt nog steeds louter gekenmerkt door stabiliteit en het handhaven van de stand van zaken, wat innovatie 'by default' moeilijk maakt. **Incentives zijn nodig** om ambtenaren aan te moedigen om te innoveren. De afgelopen legislatuur werd de Federale Innovatie Award in het leven geroepen, een initiatief voor federale overheidsorganisaties om zich van hun meest innovatieve kant te laten zien. Er moet volgens de PSI-CO studie² (Public Sector Innovation Through Collaboration) nog verder ingezet worden op incentives (voor managers en medewerkers) om innovatie in de overheid aan te moedigen.

¹ Network Innovation is een Belgisch netwerk van meer dan 500 ambtenaren en academici waar innovatieve thema's zoals burgerparticipatie, toekomstverkenning, inzetten van gedragsinzichten, e.d. worden ontrafeld.

² [PSI-CO](#) is een onderzoek van verschillende Belgische universiteiten in opdracht van Belspo. De overkoepelende onderzoeksvraag is: Hoe en onder welke voorwaarden bevorderen samenwerkingen tussen besturen het initiëren, toepassen en verspreiden van innovaties in beleid en diensten?

8. Tijdens workshops of in uitwisselingen met klanten stelt Nido vast dat organisaties **niet over tools, vaardigheden of aanpakken beschikken** om innovatie te faciliteren of dat innovatie te eenzijdig wordt benaderd. Hierdoor verloopt een innovatieproces niet altijd op de meest efficiënte manier of ontbreekt het aan draagvlak om succesvol te kunnen zijn. Ambtenaren geven aan dat omkadering nodig is om voor de “extra mijl” te gaan.

9. Wat kan AI betekenen voor de overheid? Hoe kunnen we efficiënter werken of werklast verlagen? Wanneer Nido met klanten op zoek gaat naar opportuniteiten om te innoveren dan worden dergelijke vragen regelmatig luidop gesteld. Nido pleit er steeds voor niet de interne processen, maar eerder de gebruiker centraal te zetten en zelf te betrekken in de reflecties. Design Thinking heeft zijn intrede gevonden bij het ontwikkelen van nieuwe digitale diensten, wat geleid heeft tot een gebruikersgerichte benadering. Deze mindset is echter nog niet in alle lagen van de overheid doorgedrongen en wordt daarom nog niet volledig toegepast bij het onderzoeken van het innovatiepotentieel. Het is een **voortdurende uitdaging om burgers en bedrijven, in al hun verscheidenheid, daadwerkelijk centraal te stellen** in de modernisering van de diensten.

10. Nido stelt vast dat door de versnipperde innovatie-initiatieven en beperkte strategieën er aan een **helder zicht ontbreekt op de innovatiecapaciteit van de overheid**. In welke mate zijn alle elementen überhaupt aanwezig om succesvol te kunnen innoveren in onze overheidscontext? Hoe evalueren we de effort en legitimeren we strategische keuzes m.b.t. innovatie?

Hoewel veel overheidsdiensten aanzienlijke inspanningen leveren om te innoveren, blijkt het geen eenvoudig en rechtlijnig traject te zijn. Elke organisatie zoekt naar de beste manier om innovatie structureel in alle lagen van de organisatie en haar diensten te integreren, dit alles met steeds beperktere middelen. Ze lopen daarbij tegen limieten aan.

2. De kracht van gedeelde ambities en sterk partnerschap

België staat dan wel gerangschikt als [vijfde meest innovatieve land](#) van Europa, toch behoort de Belgische overheid in vergelijking met andere EU landen eerder bij de volgers dan bij de trendzeters³. Het potentieel om één van de meest innovatieve overheden van Europa te worden is aanwezig door onder andere samen te werken met onze innovatieve private sector, academische wereld en steeds mondiger wordende burgers.

Daarom stelt Nido een ambitieuze vraag: **Wat als de Belgische overheid een trendsetter is en wereldwijd een voorbeeld van vertrouwen is voor al haar belanghebbenden?**

In dat geval delen Belgische overheidsorganisaties een duidelijk, ambitieus en missiegericht doel - een "moonshot" zoals dat wordt genoemd - waarbij het welzijn van burgers en bedrijven en het belang van een welvarende samenleving centraal staan. De Belgische overheid zou dan haar versnipperde en complexe structuur overstijgen door nieuwe technologie, open data en (gedrags)inzichten te omarmen. Met haar proactieve, gepersonaliseerde en intuïtieve dienstverlening waarborgt ze te allen tijde de rechten van haar burgers. In dit naadloos geïntegreerde netwerk van overheidsdiensten hoeven burgers zich niet langer af te vragen tot welke overheidsinstantie ze zich moeten richten of in welke applicatie ze zich moeten aanmelden. In plaats daarvan komt de overheid naar hen toe, is de burger zelf het centraal vertrekpunt en bepaalt ze actief mee het overheidsbeleid van morgen.

Deze moonshot is ontstaan op het seminarie "[Overheid 2040](#)" van het federale topmanagement en sluit volledig aan bij de manier waarop Mazzucato de overheid ziet in haar boek "[The entrepreneurial state](#)".

³ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/00a4b263-649d-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en>

De kracht in dit toekomstbeeld of moonshot is de gedeelde ambitie en het partnerschap binnen de overheid met als doel alle publiek actoren de meest excellente dienstverlening te bieden. Het biedt tal van opportuniteiten die een antwoord kunnen bieden op de inzichten en behoeften die eerder beschreven werden:

Dit toekomstbeeld kan vertaald worden in 10 innovatie ambities:

1. Innovatieleiderschap van de overheid wordt bevorderd door consolidatie en samenwerking rond een gedeelde en gedragen visie van een proactieve overheid.
2. We creëren structurele synergiën om de schaarse middelen doeltreffender in te zetten, de slagkracht te verhogen op een stabiele basis en elkaars expertise en vooruitgang te benutten.
3. Als trendzetter doet de overheid op structurele manier aan continue benchmarking, trendwatching en toekomstverkenning.
4. Elke overheidsdienst streeft binnen een ambitieuze innovatiestrategie naar een vernieuwde en excellente dienstverlening en tegen een mindere kost.
5. De overheid zet maximaal in op de collectieve intelligentie van de private en academische wereld en creëert op kleine en grote schaal nieuwe innovatiebevorderende partnerschappen.
6. De overheid zet de eindgebruiker centraal in elke effort om te innoveren.
7. De overheid pakt complexe problemen aan op multidisciplinaire manier en in co-creatie met belanghebbenden.
8. Experimenteren, testen en evalueren zijn reflexen binnen de overheid om de beste diensten voor haar burgers en bedrijven te ontwikkelen.
9. We creëren hefboomen en stimuli om te innoveren en innovaties op te schalen.
10. We meten innovatie, zodat we onze effectiviteit kunnen beoordelen en onze innovatiestrategie managen.

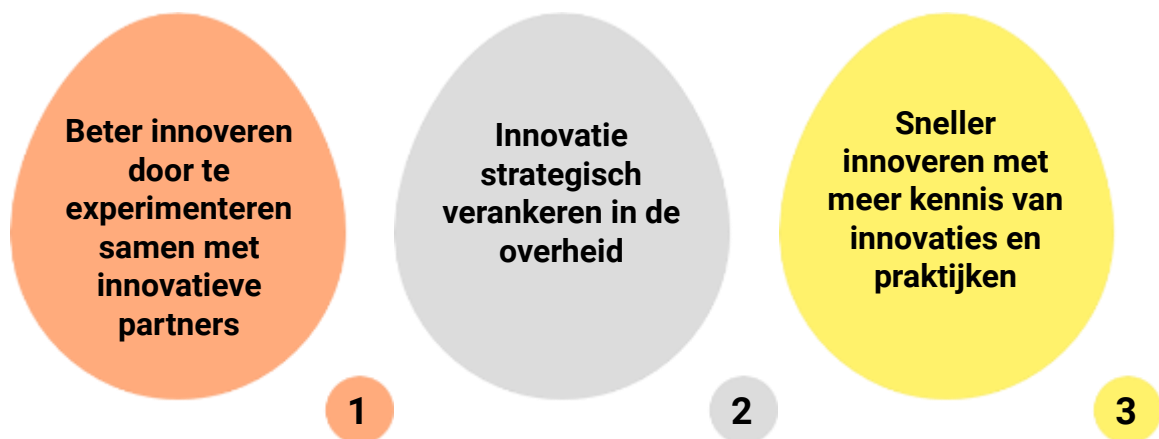
Door het expliciteren van deze ambities en het nastreven van een sterk partnerschap kunnen beleidsmakers een krachtig signaal geven dat de Belgische overheid vastberaden is om meer publieke sector innovatie na te jagen. Dit heeft als doel [het vertrouwen van de burger](#) terug te winnen en een internationaal erkende trendzetter te worden.

3. Nido als verbindende katalysator

Uit de bevraging van klanten en partners van Nido blijkt eensgezindheid: een krachtige gedeelde katalysator is nodig om de innovatieve ambities van de overheid continu en structureel na te streven.

Nido is bereid deze rol van verbindende katalysator op te nemen en samen met haar partners bovenstaande innovatieambities waar te maken.

Binnen de algemene missie om innovatie in de overheid op een snellere en slimmere manier te bevorderen, zet Nido de komende 4 jaar in op 3 welbepaalde missies:



Volgende **moonshot principes** vormen de rode draad doorheen de 3 verschillende missies:

- Het delen van kennis en informatie in alle transparantie is de norm.
- Als gedeelde katalysator staat Nido open voor samenwerking met alle publieke sectoren binnen België en staat ze voortdurend in contact met andere landen die koploper zijn in innovatie dankzij internationale netwerken (OESO/OPSI, EIPA, EC, ...).
- We zetten in op open innovatie en doen beroep op een veelheid van verschillende partners (innovatieve bedrijven, universiteiten, innovatieve ambtenaren) om challenges sneller op te lossen en kostenefficiënt te innoveren.
- We zetten ons in voor het wegnemen van obstakels voor innovatie waar de gehele Belgische overheid bij gebaat is.
- Onze burgers en bedrijven worden in elke activiteit centraal gezet.

Value Proposition

Om de bovenstaande missies succesvol te volbrengen investeert Nido in de opschaling en professionalisering van 3 kerntaken die de overheid zal ondersteunen. Per kerntaak worden er concrete activiteiten beschreven alsook indicatoren voor een continue monitoring van de impact van deze activiteiten.

MISSIE 1

Beter innoveren door te experimenteren samen met innovatieve partners

KERNTAAK: Innovatiemarktplaats (Gov Buys Innovation) uitbouwen en innovatietrajecten begeleiden

Voornaamste doelgroep: overheids- en projectmanagers die nieuwe oplossingen willen verkennen en uittesten.

Concrete activiteiten binnen deze kerntaak:

- Challenges spotten en sponsoren**
We verkennen en formuleren challenges met partnerorganisaties. Transversale challenges kunnen door Nido mee gefinancierd worden.
- Verkennen van nieuwe oplossingen**
We zetten maximaal in op open innovatie en gaan samen met overheidsorganisaties op zoek naar innovatieve oplossingen. We maken kennis met nieuwe innovatieve partners tijdens marktverkenningen, thematische ontmoetingen (SDG's e.a.), designsprints of hackathons.
- Opzetten van proefprojecten en sandboxes**
We ondersteunen overheidsorganisaties in het aankopen van proefprojecten, faciliteren het innovatieproces en helpen bij de evaluatie van het proefproject. We creëren proeftuinen waar innovatieve oplossingen kunnen ontwikkeld worden voor de overheid.
- Uitklaren van juridische onduidelijkheden bij innovaties:**
Experimenteren met nieuwe oplossingen brengt heel wat juridische vraagstukken met zich mee die Nido wil uitklaren zodat deze geen obstakels vormen.

Hoe meten we de impact van onze activiteiten?

Wordt er binnen de overheid door deze activiteiten effectief beter geïnnoveerd door samen te experimenteren?

We evalueren dit op basis van volgende indicatoren:

- Het aantal challenges en marktverkenningen op de innovatiemarktplaats
- Het aantal experimenten en bijhorende rapporten inzake geleerde lessen
- Het aantal succesvolle experimenten die worden opgeschaald
- Het aantal samenwerkingen met innovatieve partners (bedrijven en academici)
- Tevredenheid van de klantenorganisaties

MISSIE 2

Innovatie strategisch verankeren in de overheid

KERNTAAK: Strategisch begeleiden en ondersteunen

Voornaamste doelgroep: directiecomités en innovatiemanagers die innovatie strategisch willen verankeren

Concrete activiteiten binnen deze kerntaak:

1. Trendanalyse en het faciliteren van toekomstverkenning

We maken trends voor overheidsdiensten meer zichtbaar tijdens trendsessies en we faciliteren oefeningen in toekomstverkenningen waarbij we mogelijke toekomstscenario's onder de loep nemen.

2. Begeleiding in strategische denkoefeningen

Nido begeleidt organisaties in denkoefeningen met betrekking tot innovatie, zowel intern als met externe stakeholders. Daarnaast faciliteren we de uitwisseling van innovatiestrategieën tussen organisaties.

3. Creëren van structurele hefboomen en transversale incentives

In co-creatie maken we komaf met obstakels die vandaag innovatie binnen de overheid bemoeilijken. We creëren structurele hefboomen en incentives die voor alle overheidsorganisaties betekenisvol zijn om beter en sneller te innoveren.

4. Meten van innovatie

We faciliteren het meten van innovatie op macroniveau in de publieke sector om het aanpassen van het innovatiebeleid te ondersteunen en het starten van nieuwe initiatieven te rechtvaardigen.

Hoe meten we de impact van onze activiteiten?

Is innovatie, door onze activiteiten, meer strategisch verankerd binnen de overheid?

We evalueren dit op basis van volgende indicatoren:

- Het aantal begeleide organisaties in innovatiestrategie/ trends/ toekomstverkenning
- Het aantal adviezen naar aanleiding van de innovatiemeting
- Een stijging van het aantal hefboomen die innovatie structureel aanmoedigen
- Tevredenheid van de klantenorganisaties m.b.t. deze missie

MISSIE 3

Sneller innoveren met meer kennis van innovaties en praktijken

KERNTAAK: Kennis, praktijken, tools, methodes en contacten inzake innovatie verzamelen, delen en valoriseren

Voornaamste doelgroep: elke ambtenaar die innovatief aan de slag wil en innovatiemanagers die hun organisaties willen stimuleren om te innoveren.

Concrete activiteiten binnen deze kerntaak:

1. Samenbrengen van kennis en praktijken

We inventariseren goede praktijken, geleerde lessen en disseminatierapporten van innovatieprojecten en maken deze toegankelijk.

2. Brede verspreiding van kennis en praktijken

We belichten innovatiethema's en stimuleren uitwisselingen tussen overheidsdiensten en overheden via netwerkevents en communicatiekanalen.

3. Aanbieden van tools en ontwikkeling van competenties en attitudes

We maken ambtenaren wegwijs in het ABC van innovatie, we bieden tools en templates aan en we versterken zowel managers als medewerkers, in hun rol om innovatie te ondersteunen.

4. Vertegenwoordiging van de Belgische publieke sector binnen internationale netwerken

We zetten de Belgische overheid mee op de kaart op het gebied van innovatie door het bevorderen van Belgische initiatieven en door samen te werken met andere landen aan belangrijke transversale innovatiethema's.

5. Organisatie van de Federale Innovatie Award

Om de 3 jaar zetten we nieuwe innovatie-initiatieven in de kijker en belonen we ambtenaren en organisaties voor bijzondere innovatieve projecten.

Hoe meten we de impact van onze activiteiten?

Kunnen ambtenaren door onze activiteiten sneller innoveren, omdat ze leren van bestaande praktijken en gebruik maken van tools en methoden?

We evalueren dit op basis van volgende indicatoren:

- Aantal ambtenaren dat de activiteiten volgt
- Aantal geraadpleegde initiatieven op Nido's website
- Aantal leeropportunities en samenkomsten binnen België en op internationaal niveau
- Tevredenheid van de klantenorganisaties

4. Voorstel programma voor de komende legislatuur

Na tal van uitwisselingen met klanten over hun behoeften peilde Nido eind april 2024 in een klantenbevraging naar de prioritaire activiteiten waarop Nido de komende legislatuur moet inzetten om haar impact te verhogen (zie bijlage 1).

Onderstaande figuur geeft de mate weer waarin de voorgestelde activiteiten door klanten als impactvol en prioritair worden beschouwd.



De 3 prioritaire activiteiten volgens de klantenorganisaties zijn dus de volgende:

1. Verkennen van nieuwe oplossingen
2. Bewustmaking van trends en het faciliteren van toekomstverkenning
3. Brede verspreiding van kennis en praktijken

We stellen daarbij vast dat deze prioritaire activiteiten elke missie vertegenwoordigen. Dit bevestigt opnieuw dat Nido de drie missies gelijktijdig en stelselmatig dient uit te bouwen.

Ook de studie van de Universiteit Antwerpen rond het verhogen van de impact van Nido stelt enkele concrete aanbevelingen voor:

- Ontwikkel en bouw het platform Gov Buys Innovation verder uit met gebruiksvriendelijke features.
- Geef prioriteit aan challenges met het hoogste transformatiepotentieel of efficiëntiewinst.
- Moedig ambtenaren aan meer te experimenteren en te leren van mislukkingen
- Doe structureel beroep op innovatiefondsen.
- Bied leermomenten en middelen aan voor een culturele verschuiving binnen de overheid.

De drie prioritaire activiteiten en deze aanbevelingen worden dan ook de klemtonen en aandachtspunten voor in Nido's programma in 2025 en 2026.

5. Middelen en governance

Huidige situatie

Nido functioneert vandaag met 3 vaste BOSA-medewerkers (2,8 VTE). Het team wordt bijkomend versterkt door medewerkers via [talent exchange](#)-opdrachten of kortdurende terbeschikkingstellingen. Het beschikt in 2024 over een budget van 150.000 euro aan werkingsmiddelen. Het lab is onderdeel van DG Rekrutering & Ontwikkeling van FOD BOSA en functioneert binnen een klassieke governance.

Aanbevolen middelen en governance

Om tegemoet te komen aan de klantennoden is een opschaling van Nido noodzakelijk.

Voor stabiele en adequate innovatie units beveelt de PSI-CO studie cofinanciering aan door verschillende overheidsdiensten⁴. Nido stelt daarom een vorm van aandeelhouderschap voor aan haar klanten en een afgestemde governance voor het lab (zie verder). Een aandeelhouderschap zorgt voor eigenaarschap en dus tot snellere verspreiding in alle bevoegdheidsdomeinen en participerende overheidsorganisaties. Het countert silovorming op gebied van innovatie.

Uit de klantenbevraging blijkt dat overheidsdiensten hier wel het potentieel in zien, maar ze geven ook aan onder serieuze besparingsdruk te staan. Een recentelijk rapport van de studiecommissie voor overheidsinvesteringen van de Hoge Raad van Financiën, moedigt ook de politiek aan om een procentuele doelstelling te bepalen voor uitgaven gericht op innovatie.⁵

⁴ **“Recommendation 8:** *Ensure stable and adequate funding for innovation units. For innovation units with a government-wide scope, co-financing by different ministries/agencies can help to embed the unit in government.*”

⁵ [Rapport 'Goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen' – Mei 2024](#)

Ook de Universiteit Antwerpen, vertegenwoordigd door Prof. Wim Vanhaverbeke, beveelt na een onderzoek een uitbreiding van de capaciteit en een transversale herpositionering van dit lab aan.

Daarbij biedt een internationale benchmark inzake investeringen en governance voor gelijkaardige entiteiten die innovatie binnen de publieke sector aanwakkeren (zie bijlage 2) biedt interessante perspectieven.

Op basis van bovenstaand voorstel om innovatie te versterken binnen de overheid, de studies van Universiteit Antwerpen en PSI-CO, de benchmark en de input van klanten stelt Nido de financiële en human resources voor, en ook een aangepaste governance.

Human resources

Voor de komende legislatuur vraagt Nido in totaal een verhoging van 10 VTE om de innovatie ambities waar te maken. Een versterking van het team gebeurt idealiter in de eerste helft van de legislatuur.

HUMAN RESOURCES					
	2024	2025	2026	2027	2028
Missie 1	0,8	2,8	3,8	3,8	3,8
		1 Project Manager	1 Project Manager		
		1 jurist			
Missie 2	0,7	1,7	3,7	3,7	3,7
		1 strategisch adviseur	2 strategisch adviseur		
Missie 3	0,8	2,8	3,8	3,8	3,8
		1 kennismanager	1 kennismanager		
		1 communicatie manager			
Governance	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5
			Office manager B1		
Total	2,8	7,8	12,8	12,8	12,8

Financiële resources

Verhoogde ambities vragen natuurlijk ook een verhoging van de huidige budgetten om de activiteiten te financieren.

	2024	2025	2026	2027	2028
Missie 1:					
challenges spotten					
verkennen van nieuwe oplossingen		€ 15.000	€ 30.000	€ 45.000	€ 60.000
opzetten van proefprojecten en sandboxes	€ 60.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
uitklaren van juridische onduidelijkheden	€ 20.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Missie 2					
bewustmaking trends en toekomstverkenning		€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
begeleiden van strategische innovatie oefeningen	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
creëren van transversale hefboomen		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
meten van innovatie			€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000
Missie 3					
verzamelen van kennis en praktijken		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
brede verspreiding kennis en praktijken	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 80.000
aanbieden tools, ontwikkeling attitude en competenties	€ 10.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
België internationaal vertegenwoordigen		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
organisatie federal innovation award		€ 180.000			€ 180.000
Andere uitgaven					
marketing en communicatie		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
interne training		€ 15.000	€ 20.000	€ 30.000	€ 30.000
Totaal	€ 150.000	€ 721.000	€ 611.000	€ 616.000	€ 861.000

Aangepaste governance

Op basis van de ervaringen van dit lab en de aanbevelingen in de studie van de Universiteit Antwerpen stelt Nido een governance voor die gekenmerkt wordt door een collaboratieve mindset, verantwoordingsplicht en flexibiliteit.

Nido dient een positie in te nemen die transversale initiatieven en partnerschappen aanmoedigt en faciliteert. Daarom pleit het horizontaal te worden gepositioneerd binnen haar moederorganisatie, met als doel een sterke verbinding te maken met alle innovatiegerelateerde afdelingen binnen FOD BOSA.

Daarnaast stellen we een collaboratief bestuur met de aandeelhouders van Nido voor die geïnformeerde besluitvorming en betrokkenheid van belanghebbenden bewerkstelligen.

Innovation board

Vertegenwoordigd door grootste aandeelhouders en andere key partners.

Opdracht:

- biedt strategisch advies volgens de prioriteiten en visie van de overheid en valideert het strategisch programma van het innovatielab
- volgt grote strategische projecten op
- ondersteunt in het waarborgen van middelen, het openen van deuren en het uitbouwen van het draagvlak

Deze board komt elke 6 maanden samen.

Stuurgroep

Vertegenwoordigd door experten en mandaathouders met een hart voor innovatie.

Opdracht:

- ondersteunt in het ontwikkelen van een heldere strategie
- ondersteunt in de dagelijkse werking en evaluatie van het lab
- Actieve ondersteuning van het Nido team bij het wegnemen van obstakels en het behouden van de bewegingsvrijheid.

Deze stuurgroep komt elke 3 maanden samen.

Welke opportuniteiten biedt het aandeelhouderschap aan investerende overheidsdiensten en hun ambtenaren:

- Ze hebben een snellere toegang tot nieuwe expertise en ondersteuning van het lab voor hun innovatie-initiatieven.
- Ze staan op de eerste rij om nieuwe transversale initiatieven die innovatie versterken mee vorm te geven of innovatieve oplossingen te verkennen in samenwerking met andere overheidsdiensten.
- Meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en capaciteitsopbouw op het gebied van innovatiepraktijken.
- Aandeelhouders krijgen zichtbaarheid als innovatieve partner van het innovatielab, wat de employer branding versterkt.

6. Besluit

In deze nota presenteren we onze ambities, strategische lijnen en een concreet actieplan, gebaseerd op de behoeften van onze klanten, met als doel meer innovatie binnen de overheid te realiseren en de impact van ons innovatielab te vergroten. We willen zowel overheidsdiensten als de beleidsmakers warm maken om deze oproep te ondersteunen en gezamenlijk te verwezenlijken in verder overleg.

Samen kunnen we de innovatiekracht van de publieke sector versterken en als overheid trendsetter worden die door haar efficiënte en excellente dienstverlening het vertrouwen van burgers en bedrijven krijgt.

Om dit te bereiken, is Nido bereid de transitie te maken naar een sterke en verbindende katalysator die inzet op volgende ambities:

1. Beter innoveren door te experimenteren samen met innovatieve partners
2. Innovatie strategisch verankeren in de overheid
3. Sneller innoveren met meer kennis van innovatie en praktijken.

Door onze krachten te bundelen en samen te werken aan innovatieve oplossingen, kunnen we de uitdagingen van vandaag zoals de budgettaire besparingen en versnippering van inspanningen binnen onze overheid het hoofd bieden en beter voorbereid zijn op de toekomst. Laten we gezamenlijk de weg vrijmaken voor een meer innovatieve, wendbare en naadloze overheid die het vertrouwen van de burgers en bedrijven meer dan ooit verdiend.

Dankwoord

Tot slot wenst Nido alle overheidsdiensten te bedanken voor hun input aan deze nota, met name:

FOD Beleid en Ondersteuning, FOD Binnenlandse Zaken, FOD Financiën, FOD Mobiliteit en Vervoer, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, FOD Sociale Zekerheid, FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu, FOD Justitie, FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, Ministerie van Defensie, Enabel, Federale Politie, Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen, Federaal agentschap voor geneesmiddelen en gezondheidsproducten, Nationaal Geografisch Instituut, Regie der Gebouwen, Federaal agentschap voor beroepsrisico's (Fedris), Federale Pensioendienst, Hulpkas voor werkloosheidsuitkeringen, Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering, Federale Interne Audit, Belspo, Smals, NMBS, Service Public de Wallonie, Vlaamse Overheid (INO en DVW)

Bijlagen

Bijlage 1: behoeften van klantenorganisaties in kaart gebracht mei 2024

Bijlage 2: benchmark innovatie entiteiten