



## Verklaring over innovatie in de publieke sector

Onofficiële vertaling

**OESO-rechtsinstrumenten**

Dit werk wordt gepubliceerd onder de verantwoordelijkheid van de Secretaris-Generaal van de OESO. De hierin geuite meningen en argumenten weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs de officiële standpunten van de lidstaten van de OESO.

Dit document, evenals alle gegevens en kaarten die hierin zijn opgenomen, doen geen afbreuk aan de status van of soevereiniteit over enig territorium, de afbakening van internationale grenzen en scheidslijnen, en de naam van enig territorium, stad of gebied.

*Dit document wordt gratis verstrekt. Het mag gratis worden gereproduceerd en verspreid zonder verdere toestemming, zolang het op geen enkele manier wordt gewijzigd. Het mag niet worden verkocht.*

*Dit is een onofficiële vertaling. Hoewel alles in het werk is gesteld om overeenstemming met de originele teksten te verzekeren, zijn de enige officiële versies de Engelse en Franse teksten die beschikbaar zijn op de OESO-website <https://legalinstruments.oecd.org>.*

**WIJ, MINISTERS EN VERTEGENWOORDIGERS VAN** Argentinië, Australië, België, Brazilië, Canada, Chili, Costa Rica, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, IJsland, Indonesië, Israël, Italië, Japan, Korea, Letland, Litouwen, Luxemburg, Mexico, Nederland, Nieuw-Zeeland, Noorwegen, Oostenrijk, Peru, Polen, Portugal, Slovaakse Republiek, Slovenië, Tsjechische Republiek, Turkije, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten van Amerika, Zweden en Zwitserland;

#### **ERKENNEN DAT:**

1. De regeringen een belangrijke rol spelen bij het definiëren en uitvoeren van het juridisch actiekader van duurzame economieën en samenlevingen, en bij het scheppen van voorwaarden die bevorderlijk zijn voor een goede openbare dienstverlening die essentieel is voor iedereen;
2. De regeringen in het kader van hun acties ten gunste van het algemeen belang over een reeks doelstellingen beschikken zoals de duurzame ontwikkelingsdoelen of de prioritaire maatschappelijke doelstellingen, die expliciet nieuwe benaderingen vereisen of veronderstellen om ze te bereiken;
3. De regeringen en overheidsinstanties tegenwoordig actief zijn in een context van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en vaagheid, en dat ze het hoofd moeten bieden aan allerlei uitdagingen zoals de digitale transformatie, energieschaarste, milieuvervuiling, klimaatverandering en ongelijkheid in de wereld;
4. In die context kan je niet langer uitgaan van het principe dat de bestaande structuren, mechanismen en maatregelen de meest geschikte of doeltreffende maatregelen blijven opdat de publieke sector zich van haar taak zou kwijten en zou beantwoorden aan de behoeften en verwachtingen van de administratie en de burgers;
5. Innovatie, d.w.z. de invoering van een structuur, een mechanisme of een nieuwe maatregel binnen een bepaalde context, met de bedoeling een positieve impact te zien, is een anticiperende strategie die kan gebruikt worden door regeringen om te reageren op de evolutie van deze context, om zich erop voor te bereiden en om zich eraan aan te passen;
6. Het bereikte innovatieniveau zal waarschijnlijk niet toereikend of duurzaam genoeg zijn als er niet gestreden wordt tegen systemische fouten die gericht zijn op de instandhouding en reproductie van de status-quo binnen de publieke sector. Die status-quo is een neveneffect van de behoefte aan stabiliteit en betrouwbaarheid die doorgaans geassocieerd wordt met de overheid en haar werking;
7. Overheidsinstanties moeten bijgevolg in staat zijn om op consequente en betrouwbare wijze aan innovatie te doen, zodat vernieuwende maatregelen kunnen worden genomen bij elke (huidige of toekomstige) uitdaging die een nieuwe aanpak vereist;
8. Om op consequente en betrouwbare wijze aan innovatie te doen, moeten de overheidsinstanties een voluntaristische houding aannemen op het vlak van innovatiebeheer, in het verlengde van de eerder gedane inspanningen. Een dergelijke aanpak kan worden geïllustreerd d.m.v. een beheer per portfolio, waarbij wordt geïnvesteerd in een voldoende gevarieerd gamma van innovatieve activiteiten, en waarbij dit gamma verder uitgebouwd en benut wordt, teneinde de risico's te beperken dat sommige innovatieve maatregelen niet werken of ongeschikt blijken te zijn;
9. Een voluntaristische, portfolio-gebaseerde aanpak van het innovatiebeheer houdt rekening met het feit dat innovatie meerdere facetten heeft, waarbij elk facet overeenkomst met verschillende middelen en verschillende doelen. Elke portfolio omvat:
  - a) een verbeteringsgericht innovatielukkig, bedoeld om bestaande praktijken te moderniseren, efficiëntiewinsten en betere resultaten te boeken, en de bestaande structuren verder uit te bouwen;
  - b) een taakgericht innovatielukkig, bedoeld om concrete ambities en duidelijke prioriteiten uit te werken, indien nodig met behulp van nieuwe methoden en nieuwe aanpakken;

- c) een adaptieve innovatiecomponent, die inspeelt op veranderende omstandigheden en nieuwsgierigheid opwekt wat betreft de interpretatie van de technologische veranderingen die zich voordoen in de maatschappij;
- d) een anticipatief innovatieluw, bedoeld om opduikende problematieken te verkennen die een invloed zullen hebben op de toekomstige prioriteiten en engagementen, en om de onzekerheden aan te pakken die deze problematieken omringen;

10. Door zich te concentreren op één enkele dimensie zullen overheidsinstanties niet voldoende voorbereid zijn om het hoofd te bieden aan de verschillende soorten uitdagingen die zich voordoen. Een aanpak per portfolio veronderstelt dat er een hele reeks activiteiten te beheren valt.

**ERKENNEND** dat de OESO een solide empirische basis heeft ontwikkeld inzake innovatiestrategieën en -benaderingen, open overheid, overheidsregulering, integriteit in de overheidssector, gendergelijkheid en digitale overheid, die tot internationale normen heeft geleid;

**I. VERKLAREN** dat we vastberaden zijn om:

**A. Innovatie te introduceren en te bevorderen in de publieke sector**

We zullen ons inspannen om:

- i. Innovatie te omarmen als één van de manieren waarmee overheden hun doelstellingen kunnen bereiken en de bevolking van hun respectievelijke landen beter van dienst kunnen zijn;
- ii. De aandacht te vestigen op lopende innovatieprojecten en deze te ondersteunen;
- iii. De maat te nemen van het multidimensionele karakter van innovatie en een systemische portfoliogebaseerde aanpak voor innovatie te hanteren, specifiek op maat van de behoeften, doelstellingen en prioriteiten;
- iv. Een behoedzaam beheer van het innovatiesysteem tot stand te brengen of te blijven waarborgen, rekening houdend met de respectieve verantwoordelijkheden en werkwijzen van de verschillende bestuursniveaus, met een goed besef van de verschillende graden van centralisatie bij de overheidsadministraties;
- v. Niet uit het oog verliezen dat innovatie net als andere kerntaken, investeringen en ondersteuning vereist om zijn vruchten af te werpen.

**B. Alle ambtenaren te stimuleren om aan innovatie te doen en hen daartoe de middelen geven**

We zullen ons inspannen om:

- i. De voordelen te erkennen van een cultuur van openheid, van leren uit fouten en van decompartmentering, onder meer door samenwerking tussen sectoren, ten bate van de praktijk van innovatie;
- ii. Overheidsinstanties en ambtenaren in staat te stellen om redelijke risico's te nemen en kennis te maken met nieuwe ideeën, technologieën en werkmethoden om op te nemen in hun corebusiness;
- iii. De verantwoordelijkheden te verduidelijken inzake innovatie, zodat iedereen weet hoe hij/zij zijn/haar steentje kan bijdragen;
- iv. Niet uit het oog te verliezen dat innovatie een breed scala aan vaardigheden en capaciteiten vereist, alsook een duidelijke motivatie;
- iv. Ervoor te zorgen dat er ondersteunende structuren, mechanismen en arbeidsomstandigheden bestaan die de ambtenaren in staat stellen om makkelijker te innoveren, en constant de gevestigde praktijken te herbekijken die een onnodige belemmering dreigen te zijn voor innovatie.

### **C. Nieuwe partnerships uitbouwen en verschillende standpunten laten horen**

We zullen ons inspannen om:

- i. Verschillende actoren met elkaar in contact te brengen (overheidssector, privésector, verenigingsleven en burgers) via mechanismen die de overheidsinstanties in staat stellen om partnerships aan te gaan, samen te werken en nieuwe aanpakken of oplossingen te co-creëren;
- ii. Partnerships aan te gaan en toe te treden tot de bestaande uitwisselingsnetwerken binnen en buiten het innovatiesysteem teneinde de innovatiecapaciteit op te voeren;
- iii. Een ganse waaier aan samenwerkings- en cocreatiepraktijken aan te bieden en in diverse vormen die praktijken aan te wenden om ervoor te zorgen dat de innovatie-inspanningen onderbouwd zijn met de ervaringen en competenties van specialisten;
- iv. Op zoek te gaan naar mogelijke partnerships met andere landen bij grensoverschrijdende uitdagingen die een innovatieve aanpak vereisen;
- v. Een monitoring doen van vernieuwende praktijken en goed letten op signalen die de voorbode zijn van verandering, om duidelijk te zien wanneer er een nieuwe behoeften of opportuniteiten ontstaan om te innoveren.

### **D. Bevorderen van verkenning, iteratie en het uitvoeren van tests**

We zullen ons inspannen om:

- i. Een innovatie te promoten die gericht is op duidelijke en gekende prioriteiten en problemen, en zullen ruimte te bieden voor verkennende innovatie wanneer het eindresultaat niet met zekerheid kan worden voorspeld.
- ii. Ruimte te bieden voor verkenning, iteratie en het uitvoeren van tests op schaal van een innovatieportfolio, zowel op het niveau van de publieke sector in zijn geheel als van elk afzonderlijk ministerie en entiteit.
- iii. De mogelijke positieve effecten te erkennen van het bevorderen van experimenteren in sleuteldomeinen (zoals het gebruik van digitale tools, budgettering, risicobeheer, terugkoppeling van informatie) en desgevallend middelen bepalen om deze voordelen te concretiseren.
- iv. Lessen trekken uit de verkenning, goed beseffend dat experimenteren en innoveren niet alleen bedoeld zijn om oplossingen voort te brengen, maar ook kansen bieden om te leren.

### **E. Verspreiden van geleerde lessen en goede praktijken samenbrengen**

We zullen ons inspannen om:

- i. Systematisch de lessen te verspreiden die voortvloeien uit de innovatieactiviteiten (ook al beantwoorden die innovaties niet aan de verwachtingen).
- ii. Het leggen van contacten en wederzijds leren aan te moedigen zodat ambtenaren van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen inspireren.
- iii. Informatiedoorstromingscircuits op te bouwen en te onderhouden die dankzij de inzameling van de opmerkingen van burgers en ambtenaren die met hen in contact komen, bijdragen tot de permanente kennisuitbreiding.
- iv. Goede evaluatiepraktijken in te voeren om lessen te trekken, om innovatieprocessen aan te sturen en om de toegevoegde waarde van lopende innovatieprojecten te beoordelen.

**II. WE NODIGEN** de OESO uit om deze Verklaring te onderschrijven en om innovatie in de overheidssector blijvend te promoten door een platform aan te bieden voor dialoog en kennisdelen rond dit thema; door verder werk te maken van het systematisch verzamelen en analyseren van voorbeelden van innovatieve praktijken; en door landen te begeleiden bij hun inspanningen om innovatie te stimuleren, inclusief de realisatie van landspecifieke studies.