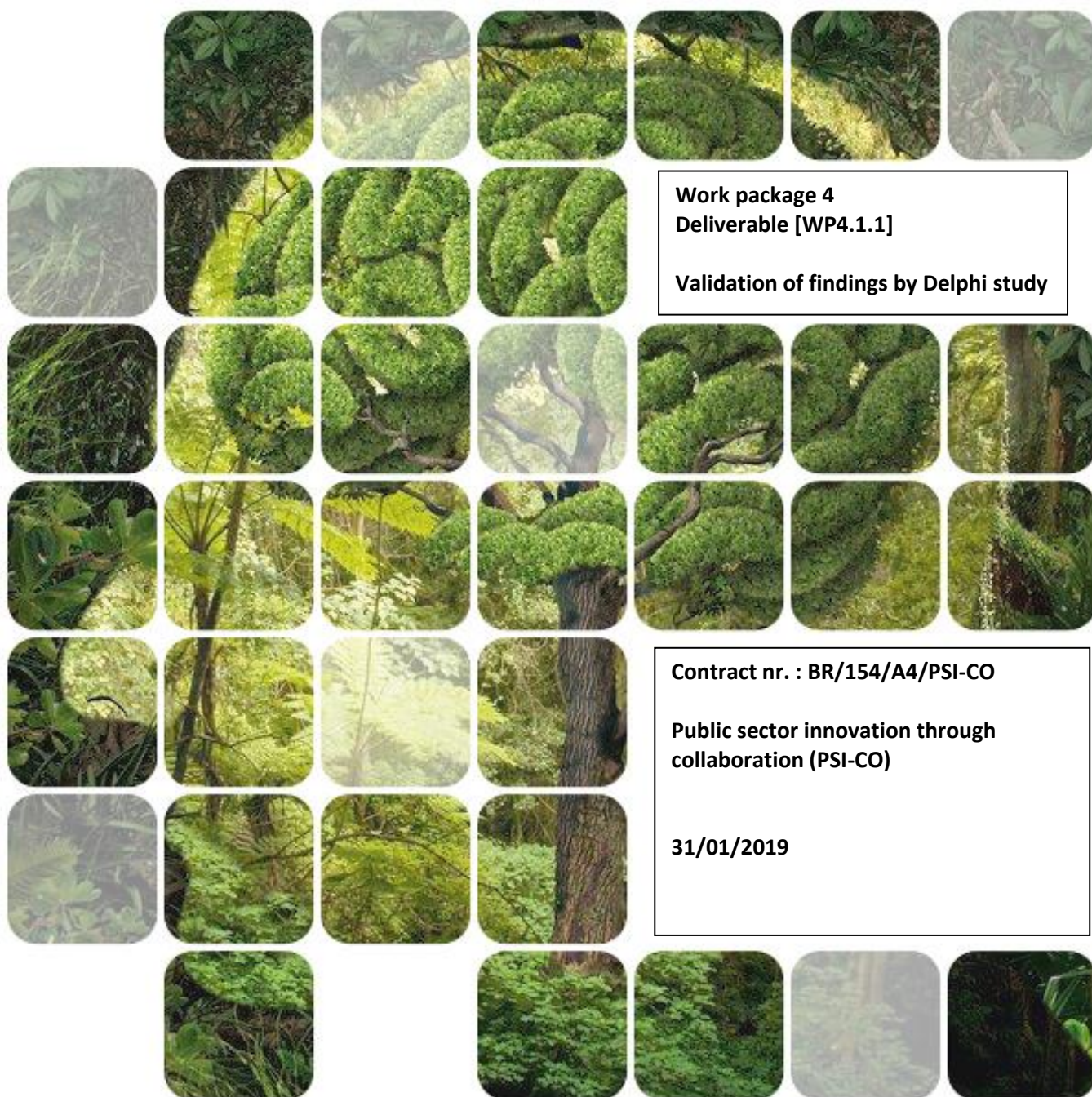




Work package 4
Deliverable [WP4.1.1]

Validation of findings by Delphi study

Contract nr. : BR/154/A4/PSI-CO

**Public sector innovation through
collaboration (PSI-CO)**

31/01/2019

Catherine Fallon and Aline Thiry (Université de Liège)

TABLE OF CONTENT

INTRODUCTION	3
THE PRINCIPLES BEHIND THE DELPHI STUDY	3
THE CHARACTERISTICS OF THE RESPONDENTS	3
THE WEAK POINTS OF COLLABORATIVE INNOVATION	5
THE INNOVATION PROCESS.....	5
WHICH ELEMENTS OF THE CONTEXT ARE FAVORABLE OR UNFAVORABLE TO COLLABORATIVE INNOVATION?	7
THE IMPORTANCE OF POLITICAL SUPPORT.....	8
WHICH RESOURCES ARE PROBLEMATIC?	8
COLLABORATION	9
COLLABORATION WITH EXTERNAL ACTORS (STRENGTHS AND WEAKNESSES)	9
COMPETENCES TO MANAGE A COLLABORATIVE INNOVATION PROJECT/PROCESS	11
THE THREE QUALITIES OF A PROJECT MANAGER/COLLABORATIVE PROCESS MANAGER.....	11
ARE INTERPERSONAL COMPETENCES AVAILABLE?.....	13
DOES THE DEVELOPMENT OF NEW WAYS OF WORKING IN PUBLIC ADMINISTRATION SUPPORT COLLABORATION?	13
ARE PROTECTED SPACES A SUPPORT TO INNOVATION ?	15
LESS ADMINISTRATIVE BURDEN	15
PILOT PROJECTS.....	15
CREATING EXPERIMENTAL SPACES	16
CONCLUSION	17
APPENDICES	18

INTRODUCTION

The principles behind the Delphi Study

The Delphi method is a structured forecasting/decision-making tool creating conditions that are favorable to a convergence of opinions, while at the same time allowing moderators to clearly discern points of dissent (Jaenisch et al., 2018). It usually takes the form of a written questionnaire and allows for anonymous and independent consultation and argumentation, thereby avoiding some of the drawbacks of face-to-face confrontations both on the social level (e.g. power relations within a group) and the practical level (time consuming, especially with geographically dispersed individuals) (Duin, 2016 in Jaenisch et al., 2018). Responses are only visible to the moderator(s) and not to the participants in order to avoid self-moderation bias. The iterative nature of the consultation, building on feedback of the respondents, allows for the correction of potential bias in the initial questions, which is the main fragility of classical (non-iterative and non-interactive) queries (Jaenisch et al., 2018).

In the case of PSI-CO, the Delphi questionnaire was developed on the basis of the comparative analysis of the case studies (WP3)¹. Regarding the recommendations, we will validate the conclusions through the questionnaire (mainly the transversal conclusions). The Delphi will thus validate the interpretative work that has been carried out. After reflection, it seemed interesting to us to formulate the questionnaire in the form of a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats of collaborative innovation in the public sector) whose objective is not only to validate some of the recommendations made in the report but also to prepare the research actions which will be organized as “living labs” (WP5).

The online platform used (Mesydel²) presented additional advantages such as low respondent drop-out rates (reducing effects of self-selection) and the possibility for respondents to revisit, complement or modify their answers during each round (generating more data). (François, Rieppi and Thiry, 2011).

The characteristics of the respondents

The Delphi was addressed to the actors who participated in the different case studies. All participants who were interviewed and/or who responded to the qualtrics survey were invited to participate (with the exception of mothers in Miriam and the experts by experience themselves).

96 persons were invited to take part in the Delphi (22/11-11/12/2018): the response rate was good: 38 respondents were active in responding to the questions (a response rate of 40%).

Among the participants, there were: federal officials, local officials, regional officials; provincial representatives; representatives of CPAS; and citizens (or representatives of a group of citizens); members of a liberal profession; representatives of private companies; representatives of non-profit organisations; representative of a research centre. All of them had taken part in the other steps of the research and were associated to one of the 9 case studies on collaborative innovation studied by the four teams of researchers (UCLouvain, KULeuven, UA et ULiège).

¹ The questionnaire in both languages is attached as annexes 1 and 2

² Mesydel - Better Decisions Through Collective Intelligence [www.mesydel.com]

To answer the Delphi questions, it was important that respondents refer to their practice and answer according to their field knowledge (expertise). This could include experiences that were not investigated in the case studies: they could answer according to their work experience in collaborative innovation in general (such as more recent experiences, etc.). The two last questions referred to their function in their organization.

The affiliation of the respondents

47% of respondents were federal officials, the largest group in the survey, 5.6 % were local officials and 5.6% regional ones. Put differently: 58% of the respondents were officials, while 14 % work in non-profit organisations. 5.6% are representatives of a province, 5.6% of respondents work in a CPAS/OCMW. Enfin, nous avons 1 représentant d'une entreprise privée, 1 représentant d'une profession libérale, 1 représentant d'un centre de recherche et 1 citoyen (ou représentant d'un groupe de citoyen). Parmi les deux répondants qui ont coché la rubrique autre, nous pouvons identifier: une représentante du conseil des femmes (Vrouwenraad) et la coordinatrice du SEL Gent.

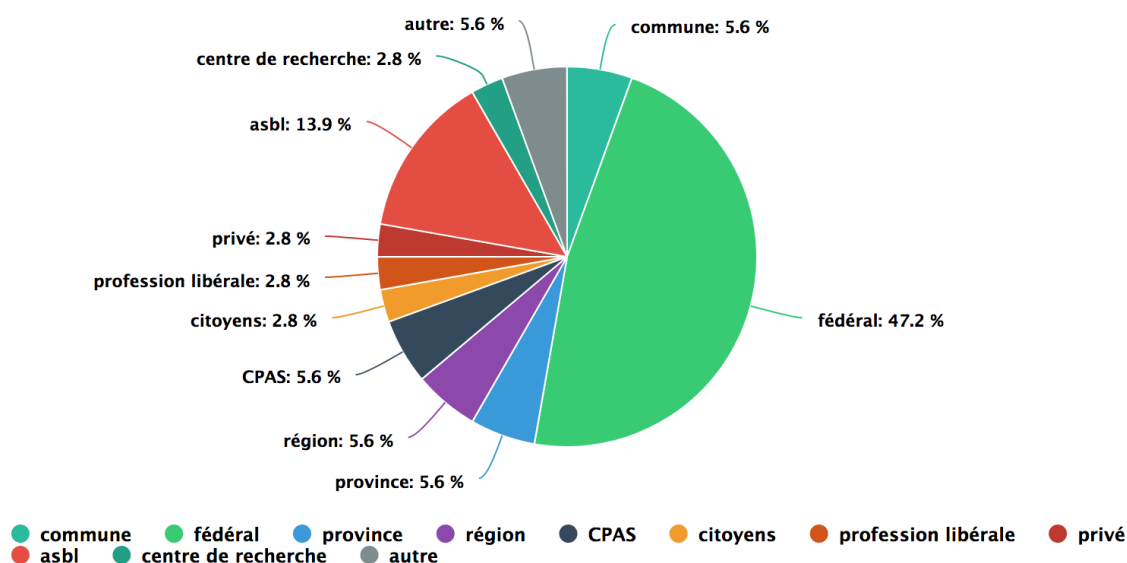


Figure 1: affiliation of the respondents (source: Mesydel survey)

Their management level

44% of the respondents were at a management position while 64% of the federal officials were not in a management position.

THE WEAK POINTS OF COLLABORATIVE INNOVATION

The innovation process



Figure 2: the cycle of collaborative innovation (adapted from Hartley 2013)

This figure represents the innovation process in five stages: the identification of a problem, the ideation (production, idea development), the test phase, the implementation of the innovation and its dissemination. It is a complex process during which "round trips" are made between the different stages. Moreover, this schema is a theoretical representation and in the reality of the field some steps are sometimes difficult to implement for different reasons.

Today, to facilitate innovation, the process is more and more collaborative. It aims to be open to a diverse group of actors (other administrations, public and/or private bodies, end users, citizens and NGOs). But this process is not evident.

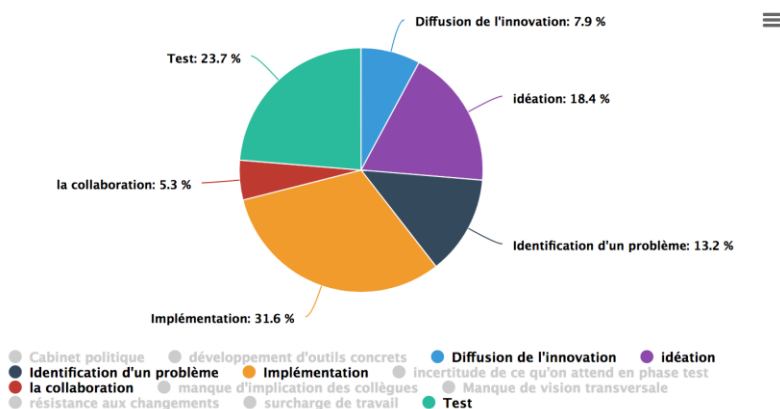


Figure 3: the weak points of collaborative innovation (source: Mesydel survey)

- Implementation and testing are the MOST difficult steps in innovation : they represent more than 55% of the concerns (*« Mais la volonté et les moyens pour concrétiser cette idée sont souvent limitants, surtout lorsqu'on envisage cette solution comme quelque chose de structurel, sur le long terme. Les solution 'one shot' sont plus faciles à mettre en place » « ideeën blijven vaak in 'papierfase'. Sterk op papier maar zelden in de praktijk omgezet omdat... »*), Financial resources are important particularly during the implementation phase. Concretization requires specific resources and stronger impulse or willingness for implementing change (including changes in administration or law): *"Le nerf de la guerre c'est l'argent... Afin d'éviter ce soucis, dans la mesure du possible, développer des projets ne nécessitant pas (très peu) de budget" "les moyens financiers et humains font souvent leur apparition dans la phase de concrétisation voire implémentation des idées"*.
- Collaboration is not that easy and this applies to all steps: *"...maar in de realiteit gaat het over "samen"werken. En daar zit de zwakte doorheen het innovatieproces"*.
- Collaboration might be different at different steps: Different partners are involved at the different stages and the information must be transferred from one step to the other
- During the problem identification stage: this stage is often in the hands of political bodies without taking into account actors from administrations or end users. *« les agents de terrain dans les administrations publiques sont rarement associés à l'identification des problèmes qui sont généralement portés par le monde politique et / ou la "société civile"*
- During the ideation stage : Thinking out of the box is difficult *« difficile pour certains qui viennent d'une certaine culture d'organisation de "think out of the box", de réfléchir autrement en collectif » "Dans la fonction publique, la phase d'idéation est extrêmement importante lorsqu'on doit développer de nouvelles politiques publiques. Cette phase suppose de se documenter et de se cultiver par rapport au projet qu'on souhaite développer. Votre expertise et la connaissance que vous avez glanée est parfois mal comprise par des hiérarchiques ignorants qui ne veulent pas apprendre"*.

Collaborative processes give pluralist framings of the problem, many different ideas for solutions (search for “new ways”). The principal idea of the collaborative innovation process is to open the innovation process for a large group of actors, to internalize external ideas and leverage internal knowledge (see WP1). Collaborative innovation should then involve final users and street level bureaucrats in the logic of building networks and learning organizations. *« Although collaborative innovation carries an unrealized potential for creating new public policies and service, it is not an institutional strategy that works in all contexts »* (Hartley 2013).

Which elements of the context are favorable or unfavorable to collaborative innovation?

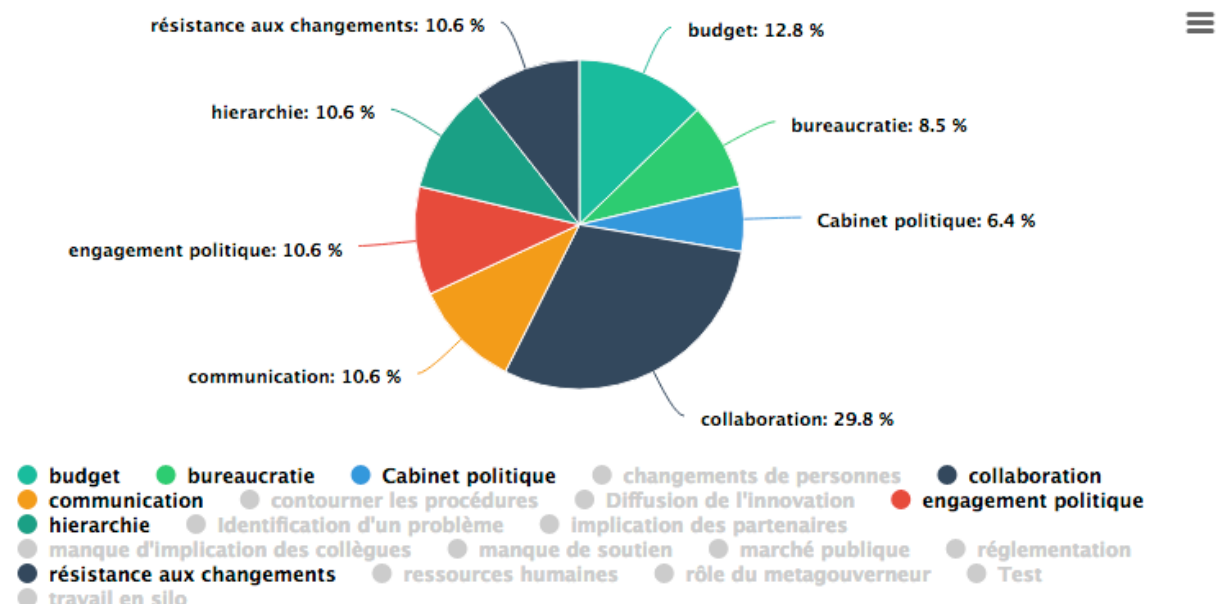


Figure 4: The main weaknesses of the cycle of collaborative innovation (source: Mesydel survey)

The main weaknesses that are reported concern collaboration. Different dimensions can be identified:

- Collaboration is not so easy in the long term. *"manque de participation ou toujours les même qui s'investissent dans ces réflexions/workshops innovants ... ça lasse. Comment amener les autres. Peut-être sous-utilisation des outils /études d'impact au début de ce processus de réflexion qui permettent sans doute aussi de faire les liens avec toutes les compétences impliquées »*
- Communication is an issue: people coming from different organizations or sectors have to develop a common language, as well as shared objectives: *"Ieder sector hanteert zijn eigen vaktermen zodat het heel moeilijk is om te komen tot gemeenschappelijke doelstellingen". « de samenwerking van organisaties met andere, eigen doelstellingen: er moet echt regelmatig terug gegrepen worden naar de logica van de innovatie om opnieuw te praten over het waarom van de samenwerking zodat de ene organisatie de andere niet verdringt ».*
- Problems can also occur at the political side: the cabinet must be convinced, while sometimes it wants to use the ideas with its own vision *« de ideologische kaping van het project waardoor de doelstellingen werden verengd tot de doelstellingen van de minister: dat is moeilijk te vermijden. We hebben pragmatisch gereageerd en de innovatie doorgezet zoals ze oorspronkelijk gepland was »;*
- Difficulties are also linked to « red tape »: *"Door te werken met overheidsinstanties, moeten bepaalde aanvraagprocedures en termijnen gerespecteerd worden. Binnen het innovatieproces gaf dit regelmatig moeilijkheden".*

The importance of political support

"Zonder politiek commitment is het heel moeilijk om een innovatief proces op te starten". "Pas de tensions, mais pas de soutien politique, donc cela n'aboutit à rien. »

Political support is more dependent on the metagovernor than on the project itself! "Vaak hangt dit meer af van de persoon dan van het project zelf "

However, in case of strong societal impact, policymakers are in the front line to answer the public discontent. In such a situation, policymakers are looking for « experts » : "(le parti) ... cherche donc auprès de l'administration les éléments de réponse qui permettent de surmonter l'opposition politique. L'administration doit travailler main dans la main avec son cabinet pour pouvoir porter l'innovation"

It is then recommended to:

- adapt the project to the political interest : "Het verkrijgen van politiek commitment is essentieel. Als administratie zal men voor een probleem zowel "right-winged" als "left-winged" innovatieve voorstellen moeten bedenken zodat men ook gemakkelijk politiek commitment kan bekomen"
- put to the fore the resources needed and the outcome of the innovation "Seuls les arguments financiers et juridiques sont entendus par les cabinets.. »
- Include in the project persons who know the field in detail, because they can address the questions and uncertainties towards their partners.
- Wait, according to some, when a project is stuck: Quand un projet est bloqué, il n'y a rien à faire, il faut...attendre: ""Je "surmonte" ce genre de problème en me concentrant sur d'autres tâches car quand c'est bloqué, c'est bloqué!!"

Which resources are problematic?

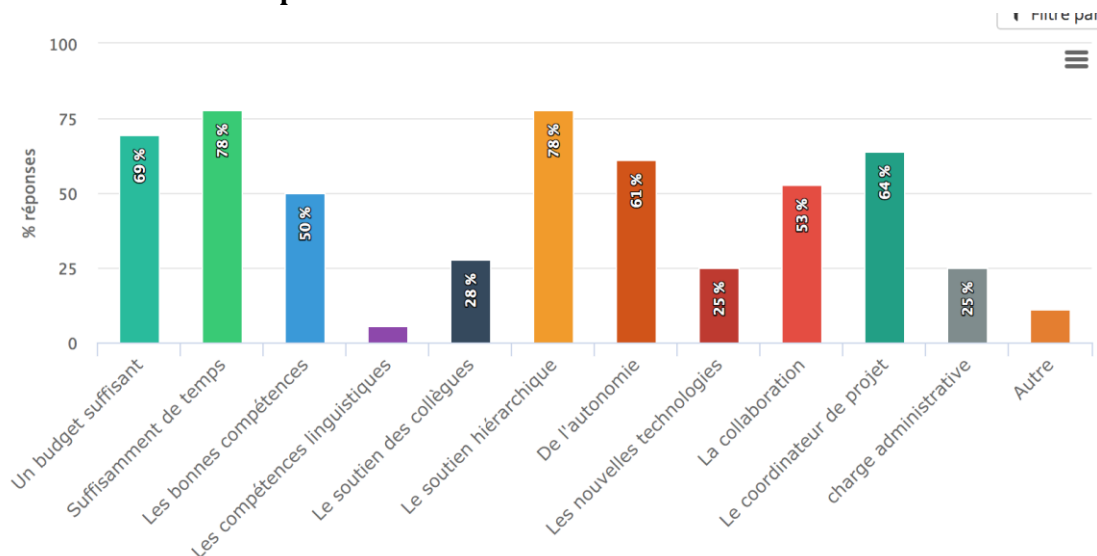


Figure 4: the resources needed (source: Mesydel survey)

The respondents insist on the importance of time – budget and hierarchical support (88% of the federal officials underline this) ... and a competent metagovernor.

The scarcest resource is time: « *réduction de personnel dans tous les SPF, donc travail a flux tendu: la réponse la plus souvent donnée pour ne pas s'impliquer dans un projet participatif innovant = j'ai pas le temps* » (PFDD – fonctionnaire).

Finding a good metagovernor can be an issue: the required competences are often underestimated: « *La collaboration avec des partenaires externes nécessite un coordinateur de projet compétent avec une expérience dans ces projets "transversaux" d'une autre ampleur que les projets que l'on peut mener au sein d'une organisation* »

COLLABORATION

Collaboration with external actors (strengths and weaknesses)

Working with external actors is mutually reinforcing: "*Je leert uit elkaars ervaring en expertise. -vb door het samenzetten van verschillende actoren rond bepaalde thema's leer je ook waar het misgaat of waar de ander nood aan heeft. vb rond een zorgplan. Hoe bekijkt de patiënt dit?, hoe bekijken de ziekenhuizen dit?, hoe de de GGZ, hoe de EL... door deze samen aan tafel te zetten breng je hen dicht bij elkaar en leren ze elkaars noden beter kennen*" these exchanges reinforce the project (content wise) "*De overheid staat voor heel wat uitdagingen waarvoor de oplossingen moet komen uit verschillende sectoren. Alleen via samenwerking kan men dit soort problemen aanpakken. Dit samenwerking is noodzakelijk*". And create a new innovation network "*Netwerken: andere actoren kennen andere organisaties, diensten, verenigingen,... en contact daar, waardoor er altijd wel iemand wist die ons tehulp kon schieten*"

Extension of the network contributes to increase the credibility of the project and the possibility for stronger hierarchical support: "*Samen kan je meer bereiken en heb je vaak ook een groter draagvlak (het wordt niet door 1 discipline/organisatie ondersteund maar door een hele hoop. Dat zorgt ook dat de geloofwaardigheid stijgt*".

Collaboration helps to decrease possible tensions between services and administrations thanks to the positive extension of the network: this can have a positive impact on other issues too. "*Le projet a permis de renforcer notre collaboration, de faciliter nos échanges sur des dossiers qui auparavant pouvaient restés enlisés par manque de compréhension*"

About the weaknesses: Collaboration is time-consuming, especially with external actors: "*Sommige dingen komen trager op gang gezien je eerst de neuzen in de zelfde richting moet krijgen*" "*alles verloopt wat trager, en dat werkt voor sommigen demotiverend, terwijl die traagheid vaak net andere inzichten oplevert (doordat men meer procesgericht denkt en minder productgericht)*". It takes time to overcome differences in languages and/or structure... "*Als een van de partners te weinig empathie heeft voor de cultuur en organisatie van een van de andere partnerorganisaties: een dialoog wordt dan moeilijk*".

Who are the “external actors » ?

It can be the administration itself : « *Dans l'Administration fédérale, chaque SPF/SPP, voire leurs départements internes, se présentent trop souvent comme des entreprises publiques indépendantes et quelquefois concurrentes. Il y a peu de culture fédérale au sein de l'Administration.* »

It can also be the « end users »

End users should be associated to the project: officials underline the fact that they work for the end users and working with the end users increases the motivation for innovation. Most of the respondents are used to working with external partners for their projects and this is not considered as problematic per se. It can also be considered as positive for content and relational learning : « *Oui, ces réunions sont fréquentes dans ma fonction et sont pour moi toujours motivantes, elles permettent toujours de s'enrichir en partageant les expériences*". "Non, cela ne me pose pas de problème. L'important est de pouvoir écouter les idées émises et de pouvoir exprimer un avis, peu importe si il ne va pas dans le même sens. Le partage d'idées peut amener à une solution plus riche et plus proche des besoins exprimés. Pour autant qu'il y ait un bon meneur de réunion"

End users can point to difficulties encountered within a policy sector, which is important for innovation and their involvement can facilitate changes during implementation or test; « *les impliquer dans le processus, permet de diminuer la résistance aux changements et garantit que l'innovation sera utilisée plus volontiers*".

« Street levels bureaucrats » are also helpful because they know very well the problems encountered at the implementation level and this expertise is not used enough. Too often the voice of civil society is taken more seriously than the analyses of the local officials... "La tendance générale est déjà de confisquer la parole des travailleurs sociaux de CPAS au profit de la "société civile" et des ONG .. Chaque travailleur social est en contact avec plus d'une centaine de bénéficiaire et doit pouvoir s'il s'agit d'un professionnel établir des constatations et des pistes d'amélioration".

How to include them in the process of innovation?

Including end users requires more support and time: communication is still more difficult, and needs and problems are different for different groups.

It takes time to have these “street level experts” included in the process. "Certains usagers finaux ont été consultés (certains agents de l'administration) mais étaient tellement occupés par d'autres tâches qu'ils n'ont pas eu le temps de relire à fond les textes rédigés par les juristes" It also requires expertise because the socialization of these different groups does not match: "Aan de andere kant deden ze soms voorstellen die onrealistisch waren of die ons veel meer werk bezorgden en was het soms lastig om uit te leggen waarom iets niet werkte" ("Parfois, ils expriment des besoins incompatibles avec les objectifs assignés". It is necessary to inform and support these end users before having them integrate the innovation process. "Eindgebruikers zijn niet altijd goed geïnformeerd over wat de mogelijkheden zijn en zijn niet vertrouwd zijn het vakjargon zodat ze vaak voor spek en bonen erbij zitten en te weinig au serieus genomen worden door "experten". Eindgebruikers dienen gecoacht te worden zodat ze als volwaardige partners worden aanzien" . For example NGOs may have a strong advocacy discourse which does not match the administration communication patterns: the metagovernor must then act as a mediator: "Il arrive que les rencontres ne soient pas très fructueuses en raison d'une

certain dichotomie qui se crée: ... Par exemple, les personnes issues du monde associatif ont parfois eu tendance à verser dans un discours purement revendicatif, peu ouvert à la discussion. De même, les administrations estiment qu'un manque de connaissance "académique" (par exemple qui se traduit par des petites fautes dans les interprétations ou même dans la manière de s'exprimer) décrédibilise le discours des usagers. Il peut être pertinent que l'organisateur du projet de collaboration développe des outils de co-construction, voire parfois de médiation".

Here the role of the metagovernor coordinating the project is considered as crucial: he/she must lead the discussions, develop their content, act as translator (e.g. for the administrative jargon); help take decisions even in case of discontent and support the development of the process. Objectives should be clearly stated : "Ce qui peut représenter un problème c'est lorsque vous vous retrouvez dans une réunion sans en connaître soit les objectifs, soit les enjeux, soit les acteurs".

Here are some ideas put forward by respondents to facilitate working with external actors:

- Probe who is around the table and what the meeting's 'culture' is beforehand: "*het is altijd wat aftasten wie je rond de tafel hebt, wat de vergadercultuur is. Je voelt dit snel aan wat de bereidheid is van de mensen rond de tafel, tot hoever je kan gaan*"
- Organize a round table discussion (the actors introduce themselves and say why they are there) - clarify the objectives of the meeting: "*Commencer les premières rencontres par un tour de table, où chacun expose non seulement ce qu'il fait mais également ce qu'il projette dans la rencontre (ou retrace l'historique de sa présence) est important*"
- The presence of a facilitator who manages interactions between participants: "*Un facilitateur participant à la réunion peut parfois être utile pour casser les codes et mettre tout le monde à son aise*".
- It is important that all participants can express themselves and be listened to by others: "*belangrijk is dat eenieder vanuit zijn eigen ervaring kan spreken en dat er naar elkaar geluisterd wordt*".

COMPETENCES TO MANAGE A COLLABORATIVE INNOVATION PROJECT/PROCESS

In this part of the analysis we propose to distinguish between a coordinator as a *project manager* (problem solving approach or content related) or as *collaborative process manager* (relational and process oriented). The qualities needed for project management and network management are different (and complementary)

The three qualities of a project manager/collaborative process manager

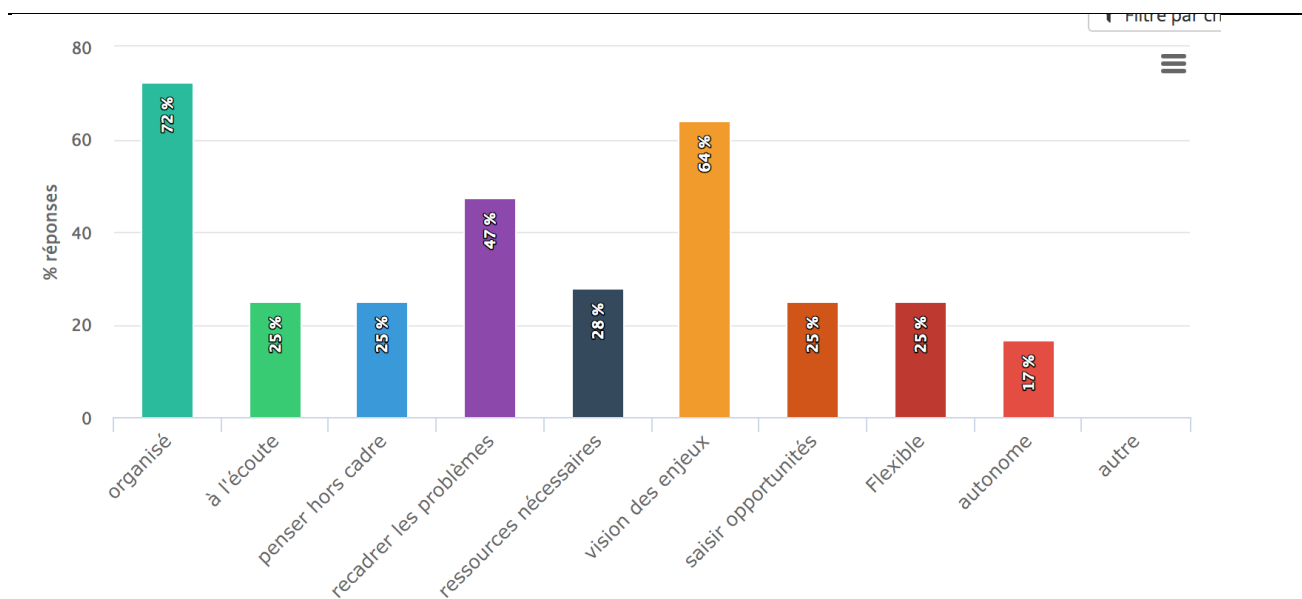


Figure 5: The qualities of a project manager (source: Mesydel survey)

The main qualities are: organisation (72%), having a clear vision of the objectives and stakes (64%) and the capacity for reframing problems (47%)

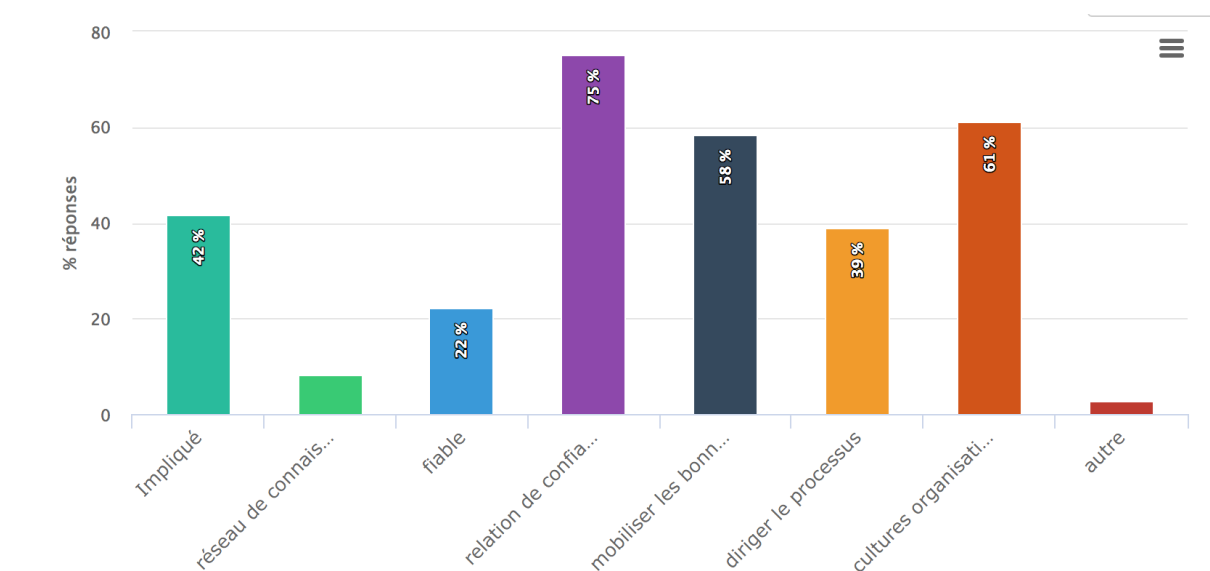


Figure 6: The qualities of a collaborative process manager (source: Mesydel survey)

The three main qualities are: the capacity to establish a trust relationship and treat emerging tensions and conflicts between the participants (75%), the capacity to make people from different organizations

with different cultures work together (61%) and the capacity to mobilize and enroll the right people with the right competences for the subject in the process (58%).

Respondents were given the possibility to formulate additional comments and the following qualities were mentioned:

- The ability to create a trustful relationship : *"être reconnu comme quelqu'un de fiable qui va toujours essayer de trouver une solution pour débloquer quand c'est nécessaire"*.
- The ability to pragmatically lead the group to gain support from all: *« si la confiance décroît les membres du groupe se dispersent et retournent vers d'autres tâches récurrents »*
- Being really in charge (*"Impliqué"*) : *un maximum de temps consacré : pas d'amateurisme ou de survol.."*;
- To make the group work together in the same direction

Are interpersonal competences available?

Resources to develop interpersonal competences exist in the administration, such as trainings (e.g. mediation trainings), and these should be exploited: *"J'estime que tous les fonctionnaires devraient suivre une telle formation de base lorsqu'ils entrent à l'administration"*.

Others insist on the fact that training is not enough: interpersonal competences depend very much to the on the individual qualities of the person: *"Dat wijst er dus wel op het toelaten van die vaardigheden in de overheidssectoren niet vanzelfsprekend is. Een opleiding van individuele ambtenaren zal niet voldoende zijn om die koers te wijzigen. Ik wijt het aan het doorgedreven management-denken dat geadopteerd werd door de overheid"* ; *« Selon moi, les compétences interpersonnelles sont innées. Très difficile de les acquérir au travers de formations »* Some respondents (which are not public officials) insist on the fact that the administration is too hierarchic to support the development of such competences: *"Ik heb absoluut geen ervaring dat interpersoonlijke vaardigheden bij de overheid sterk ontwikkeld zijn, integendeel. Meestal is het erg top-down"*.

The innovation process generally mobilizes different organizational cultures. Our case studies showed that organizational cultures between the local and federal level differ. While the local level works mainly according to a group culture, the federal and regional administrations are highly hierarchical. However, a good collaboration between the local and the federal level is possible despite the differences in organizational culture. Nevertheless, the coordinator must keep everybody on board during all steps of the project. Communication is important, especially when external actors are involved, because they are often unfamiliar with the internal context, thereby further slowing down the process: *"externe actoren kennen de interne context niet"*; *"buurverenigingen, seniorenverenigingen, damesverenigingen, vrijwilligersorganisaties, ... Die vragen een ander soort communicatie en eisen zeer veel tijd op"*.

Does the development of new ways of working in public administration support collaboration?

Most of the respondents declare that they are affected by new ways of working and that most of these developments are very positive and support collaboration. This view must be nuanced:

- There is more flexibility for the workers, particularly with teleworking. But it increases individual work more than collaborative work in some cases. Face to face interactions (and coffee breaks

discussions important for the transfer of tacit knowledge) are very important for collaboration and ideation and are more difficult to organize. "Le télétravail est fort développé, mais cela devient de plus en plus difficile d'organiser des réunions ou faire tourner un service. (L'impact peut être négatif quand on passe à 2 ou 3 jours de télétravail par semaine", « Afstandswerken is niet bepaald voordelig voor het opbouwen van netwerken en onderling vertrouwen. Daarvoor zijn voldoende informele contacten nodig" "nous pensions au départ que cela créerait de nouvelles opportunités, notamment dans le contact direct avec des collègues d'autres services. Cela n'est cependant pas vraiment le cas: les services restent groupés par zones, et les communications sont nettement plus restreintes qu'auparavant: chaque discussion étant source de dérangement pour les autres collègues, cela ne facilite pas les échanges spontanés"

- The new ways of working also reinforce the implication of the workers in their projects: *"l'autogestion et la responsabilisation des collaborateurs, cela renforce l'implication de chacun dans le projet, et de s'en approprier le bon déroulement"*. This increase in self-management tends to blur the limits of responsibility of the officials *"concernant la responsabilisation, un pitfall est que les personnes ne savent plus quel est le périmètre de leur responsabilité (ses limites, quand ils doivent demander un accord à la hiérarchie, qui ils doivent solliciter pour les soutenir, ...)"*.

ARE PROTECTED SPACES A SUPPORT TO INNOVATION ?

Less administrative burden

Simplification of administrative burden could help collaboration but there are also main determinants of administrative overload that cannot be easily sidelined:

- The administrative deadlocks are also often the result of political deadlocks... and cannot be solved without political support.
- During the implementation stage (or even the pilot phase), it is necessary to face these problems in order to have a full success and the preliminary phases are opportunities for lobbying.
- Following the general rules from the start will speed up the implementation process : “Dans notre domaine, il convient de d'utiliser des standards et de développer des trames de services que nous pouvons réutiliser. Finalement, ces règles contribuent à accélérer les développements »).

All relevant actors must be included in the process in order to avoid conflicts later on: e.g. At the implementation phase *« Bovendien moet een innovatie ook werken in de dagelijkse praktijk en dergelijke regelluwe zones zorgen voor een speelveld dat nadien zeer moeilijk vol te houden is. Na de testfase is er sowieso een moeilijk moment omdat de middelen wegvallen, als dan gelijktijdig het regelgevend kader ten volle binnen komt, gaat volgens mij elke innovatie verloren gaan »*. *« Dit kan interessant zijn, op voorwaarde dat alle relevante actoren van bij aanvang betrokken zijn bij dergelijke proeftuinen (dus ook de overheidsinstanties). Indien dit niet het geval is, ontstaat er vaak conflict doordat bepaalde actoren het proces niet mee kunnen volgen hebben. Niettemin lijkt het me een zeer waardevolle methodiek. Het regelluw kader lijkt me minder aangewezen, omdat dit veraf staat van de dagelijkse realiteit »*

Pilot projects

Most of the respondents support the idea of pilot projects. It leads to results more rapidly and has positive dimensions:

- Testing increases the collaboration between partners because the questions and problems are very concrete and results are more visible *« les concertations sont alors plus facile à gérer. Les contacts sont souvent plus 'chaleureux' et les échanges plus concrets. Chaque partie peut donner son avis et a l'impression d'être entendue; ce qui est souvent plus difficile dans un projet à plus grande échelle »*
- It increases the involvement of the partners: *« ces liens peuvent avoir un effet bénéfique dans la mise en place de nouveau projet mais également dans la gestion des dossiers quotidiens »*
- It increases the individual satisfaction level because individuals feel as members of a group engaged in a constructive project.
- Concerning content, it is easier to look for solutions at a smaller scale addressing each problem efficiently *« in een pilootproject loop je al snel tegen bepaalde problemen of zaken aan die je snel en efficiënt kan oplossen, zodat die problemen bij een grootschaliger project al uit de weg geruimd (of opgelost) zijn »*. *« Door de zaken in de praktijk om te zetten, kom je uit op de punten waar het echt fout loopt in de dagelijkse werking. Het lijkt me onmogelijk om zonder dergelijke testen iets nieuws uit te bouwen »*

The negative dimensions to be addressed:

- The question of generalization of the pilot must be addressed very seriously: the need to consider the realities in other contexts than the pilot (generalization issue) and at a larger scale. « lorsqu'un projet pilote est testé dans une région/structure, il n'est pas toujours aisé/possible d'upgrader le projet à grande échelle ».
- Intermediary evaluations of the pilot project must be organized at each step
- Piloting is not always easy in a public administration which is not organized to accommodate such projects (issue of administration culture)
- The pilot project helps to accelerate the first quick gains, it helps to accelerate the implementation process but it is also time and budget consuming. These aspects must be justified with the hierarchy and the political authorities

Creating experimental spaces

Currently, Flanders finances "experimental spaces" (zorgproeftuinen) in the health sector whose main objective is to promote innovation. These are several collaborative platforms in a real environment in which entrepreneurs, researchers, industry stakeholders, policy makers and end-users have the opportunity to connect and develop innovative products and services to find solutions to problems (e.g. the autonomy of older people).

Most respondents do not know these spaces but are interested: « oui, un processus "innovation" devrait être mis en place au sein de l'administration fédérale avec boîtes à idées, processus innovation, concours, mise en valeur des innovations, partage d'idées et de best practices, ... » and such initiatives exists already in the federal administration:

- An award on sustainable collaborative economy platforms: « *Le SPF Economie (moi-même en réalité!) a proposé au CFDD de participer à la mise sur pied d'un award sur les plateformes d'économie collaborative durables. Etant donné que, comme on peut le voir sur le site web du SPF Economie, un grand nombre de ces plateformes en Belgique se situent en grande partie dans le secteur de la mobilité, que des données existent sur ce secteur (voir l'étude en cours au CFDD) et que c'est un secteur qui fait souvent la une de l'actualité, le SPF Economie et le CFDD ont proposé d'organiser la première édition en 2019 sur les plateformes actives dans le domaine de la mobilité. Le SPF Mobilité a donc logiquement été intégré aux travaux. Par la suite, et si la première édition est un succès, un award bisannuel pourrait être donné à des plateformes actives dans d'autres secteurs* »
- I Lab within the federal government
- The innovation unit within the SPF Bosa
- A local consultation platform on child poverty (federal government call for projects)

CONCLUSION

The principal idea of the collaborative innovation process is to open the innovation process for a large group of actors, to internalize external ideas and leverage internal knowledge (see WP1). Collaborative innovation should then involve final users and street level bureaucrats in the logic of building networks and learning organizations. « *Although collaborative innovation carries an unrealized potential for creating new public policies and service, it is not an institutional strategy that works in all contexts* » (Hartley 2013).

The analysis of the case studies (ULG – WP3) put forward different types of deadlocks related to the needs for political support, the need to include the relevant actors, and the time constraint of collaborative innovation. The Delphi Survey confirms these aspects.

Respondents confirm that an innovative process can develop without political support, but cannot survive political blockage

Implementation and testing are the most difficult steps in innovation. Most of the respondents support the idea of pilot projects. It leads to results more rapidly and has positive dimensions: testing increases the collaboration between partners because the questions and problems are very concrete and results are more visible; It increases the involvement of the partners, it is also easier to look for solutions at a smaller scale addressing each problem efficiently.

Most respondents insist on the need to incorporate “end users” (local officials or citizens) without worrying too much about confidentiality issues. An important obstacle was raised: time constraints of collaborative innovation. This confirms observations made earlier by Hartley (2013): “*collaboration takes time and has high transaction costs, so where there are time and resources constraints, then other innovation strategies will be more attractive and effective*”. Including end users requires more support and time: communication is more difficult, and needs and problems are different for different groups. Here the role of the metagovernor coordinating the project is considered as crucial: he/she must lead the discussions, develop their content, act as translator (e.g. for the administrative jargon); help take decisions even in case of discontent and support the development of the process.

A central element in the success or failure of the innovative process thus bears upon the competences of the metagovernor and the structure of metagovernance. The conclusions of the case studies are strongly confirmed in the Delphi survey. The role of the metagovernor is indeed central in the establishment, development and success of an innovation. Project and process management skills are necessary for the metagovernor and the main question which remains is: are they supported and developed in public administration?

APPENDICES

Appendix 1: questionnaire in French

Appendix 2: questionnaire in Dutch

PSI-CO

Questionnaire Mesydel

Lettre d'invitation

%keyword_2%keyword_1 %first_name %last_name

Vous recevez cette invitation parce que vous avez participé à un groupe de travail portant sur le portail national de collaboration pour faciliter la planification d'urgence et la gestion de crise multidisciplinaire (**ICMS**). Au cours des derniers mois, vous avez été en contact avec des chercheurs (Aline Thiry de l'Université de Liège, Tom Langbroek de l'Université d'Anvers, Charlotte Van Dijck de la KU Leuven ou Cécile Riche de l'Université catholique de Louvain) dans le cadre d'une enquête relative à l'innovation par la collaboration dans le secteur public (projet [PSI-CO](#) – financé par la politique scientifique fédérale). Vous avez été nombreux à nous rencontrer et nous souhaitons vous remercier pour votre participation ! Maintenant que la première phase de la recherche est terminée nous vous invitons à participer à **une enquête en ligne pour valider certaines de nos conclusions**.

Votre participation à cette enquête est très importante pour notre recherche, c'est la raison pour laquelle nous souhaitons vous encourager à répondre à ce questionnaire. Votre avis est primordial!

En un simple clic sur ce lien :

Xxxxxxx

Vous aurez accès à l'outil informatique Mesydel qui servira de support à ce questionnaire. Attention à ne pas partager ce lien car il contient votre authentification personnelle au formulaire.

Vous avez **jusqu'au mercredi 30 novembre à minuit** pour compléter le questionnaire. Au-delà, il ne vous sera plus possible d'accéder à vos réponses ou de les modifier.

N'hésitez pas à nous contacter pour toute question éventuelle.

En vous remerciant d'ores et déjà pour votre précieuse collaboration, nous vous prions de croire en l'expression de nos sentiments les meilleurs.

L'équipe de recherche du projet PSI-CO,

Tom Langbroek et Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson et David Aubin (UCL)

Aline Thiry et Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck et Trui Steen (KUL)

Contact : Aline Thiry

Téléphone : 04 366 3134 ou 0472 760 588

Mail : aline.thiry@uliege.be

Message d'accueil

Bienvenue dans l'enquête relative à **l'innovation par la collaboration dans le secteur public** (projet PSI-CO financé par la politique scientifique fédérale).

Nous souhaitons tout d'abord vous remercier pour votre participation aux phases précédentes de la recherche. Vous êtes plus d'une centaine à avoir accepté de nous rencontrer pour parler de votre expérience, et vos réponses étaient très riches ! L'enquête initiée aujourd'hui se fonde sur les informations que vous nous avez données dans les phases précédentes du projet.

L'administration publique veut promouvoir l'innovation par la collaboration or des obstacles sont bien présents. Votre participation à cette enquête est essentielle afin de nous aider à mettre en évidence ces difficultés et trouver des solutions pour les dépasser. Votre avis, vos idées sont primordiales pour notre recherche !

À travers ce questionnaire, nous souhaitons solliciter votre avis sur les forces-faiblesses-opportunités et menaces (analyse SWOT) de l'innovation par la collaboration dans le secteur public en Belgique. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions, nous vous demandons de répondre sur base de votre expérience et des situations concrètes que vous avez vécues dans le cadre de vos fonctions. Si vous avez participé à plusieurs projets d'innovation collaborative, n'hésitez pas à illustrer vos réponses en fonction de ces différentes expériences.

Comment répondre ?

Le processus est confidentiel et la seule contrainte à respecter pour remplir le questionnaire est de développer, d'argumenter vos réponses. Le temps de réponse est approximativement de 30 min.

Il n'est pas obligatoire de remplir le questionnaire en une fois. Vous pouvez vous connecter autant de fois que vous le souhaitez jusqu'au **30 novembre 2018**. Nous vous encourageons même à

répondre au questionnaire en plusieurs fois afin de laisser mûrir vos réponses. Celles-ci s'enregistrent automatiquement une fois encodées, mais cela ne vous empêche pas de revenir modifier une réponse par après.

N'hésitez pas à nous contacter à tout moment. Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos demandes de renseignements.

Bonne enquête !

L'équipe de recherche du projet PSI-CO,

Tom Langbroek et Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson et David Aubin(UCL)

Aline Thiry et Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck et Trui Steen (KUL)

Contact: Aline Thiry (ULg)

Téléphone: 04 366 3134 ou 0472 760 588

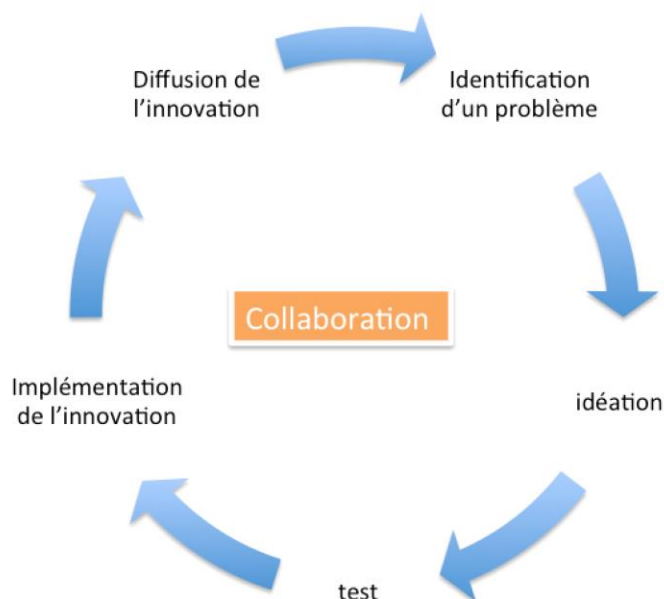
Mail: aline.thiry@uliege.be

Questionnaire

1. Le processus d'innovation collaborative

Le schéma ci-dessous représente le **processus d'innovation** en cinq étapes : l'identification d'un problème, l'idéation (production, développement d'une idée), la phase de test, l'implémentation de l'innovation et la diffusion de celle-ci. Il s'agit d'un processus complexe durant lequel des « aller-retour » sont effectués entre les différentes étapes. Par ailleurs, ce schéma est une représentation théorique et dans la réalité du terrain certaines étapes sont parfois difficiles à mettre en œuvre pour différentes raisons.

Aujourd'hui, pour faciliter l'innovation, le processus est de plus en plus **collaboratif**. Il a pour objectif d'être ouvert à un groupe diversifié d'acteurs (d'autres administrations, des organismes publics, privés, des usagers finaux, etc.). Mais ce processus ne va pas de soi.



Question 1 : Dans votre pratique personnelle, quelles sont **les séquences** qui, selon vous, sont les **maillons faibles** du cycle de l'innovation, pour quelle(s) raison(s)? N'hésitez pas à illustrer votre réponse sur base de votre expérience personnelle.

Question 2 : Pouvez-vous identifier **trois freins** auxquels vous êtes/avez été confrontés dans le cadre de vos fonctions lors du processus d'innovation auquel vous participez?

Comment avez-vous fait ou comment feriez-vous pour les éviter dans le futur?

2. Des espaces protégés pour encourager l'innovation

Question 3 : Les contraintes administratives peuvent constituer des obstacles à l'innovation. Voici deux extraits d'entretien :

« Alors effectivement, la procédure de marché public c'est très lourd...J'ai dû en mener deux et c'était l'horreur ».

« Le fait de passer par des procédures où il faut une validation puis il y a une période d'attente puis une instruction. C'est long donc c'est vrai que ça ne permet pas forcément d'être efficace et réactif quand il le faut ».

Il existe depuis plusieurs années en Flandre des « Living labs » qui permettent notamment à travers les « zones sans contrôle » de déroger de manière temporaire à certaines dispositions de niveau législatif ou réglementaire afin de tester une innovation.

Selon vous, le fait de **tester** l'innovation avec **moins de contrainte administrative** permettrait d'améliorer le processus d'innovation? Pourquoi ? N'hésitez pas à illustrer votre réponse sur base de votre expérience personnelle.

Question 4 : Voici un extrait d'entretien

« On a préféré commencer avec quelque chose à petite échelle, le tester dans une seule commune et ensuite le développer à plus grande échelle ».

Selon vous, le fait de **tester** l'innovation à l'aide d'un **projet pilote** (c.à.d. avoir la possibilité de tester l'innovation à petite échelle dans le cadre d'une expérimentation), permet-il ou pourrait-il permettre d'améliorer le processus et la satisfaction des participants? Pourquoi ?

3. Les ressources

Question 5 : Dans vos fonctions, si vous souhaitez vous engager dans une nouvelle dynamique d'innovation collaborative, quelles sont les **ressources** dont vous aurez le plus besoin pour agir ? Sélectionnez dans la liste ci-dessous celles qui sont vraiment importantes pour vous.

→ Choix :

- Un budget suffisant pour le projet
- Suffisamment de temps pour le projet
- Les bonnes compétences de manière générale
- Les compétences linguistiques
- Le soutien de vos collègues
- Le soutien hiérarchique
- Une autonomie suffisante
- L'accès aux nouvelles technologies
- La collaboration avec des partenaires externes
- Un coordinateur de projet compétent
- Une diminution de votre charge administrative
- Autre

- Si vous avez coché « autre », pouvez-vous expliciter ?

→ Ces ressources sont-elles généralement disponibles ?

Question 6 : Actuellement, en Flandre il existe des « living labs » dans le domaine de la santé dont l'objectif premier est de favoriser l'innovation. Il s'agit de plusieurs plateformes de test en environnement réel dans lesquelles les entrepreneurs, les chercheurs, les acteurs du secteur, les responsables politiques et les utilisateurs finaux ont la possibilité d'être en contact et de tester des produits et services innovants afin de trouver des solutions à des problèmes (par exemple, l'autonomie des personnes âgées).

Quels sont les avantages et/ou les désavantages selon vous de ce type d'initiatives? Seriez-vous favorable à la mise en place d'appel à projets pour favoriser l'innovation collaborative dans la fonction publique en Belgique ? Connaissez-vous des initiatives de ce genre qui encouragent ou pourraient encourager les innovations collaboratives ?

4. La collaboration

Question 7 : Voici deux extraits d'entretien :

« C'est par le dialogue avec des gens qui ont une autre expérience que vous que vous apprenez les choses » ?

« Le fait que nous collaborions avec différentes organisations était innovant... » .

« Le fait d'augmenter la collaboration a augmenté aussi parfois les frustrations. Il y a parfois une incompréhension entre les partenaires ».

Concernant le processus d'innovation auquel vous avez participé, vous avez travaillé avec **des acteurs de différents horizons** comme par exemple d'autres administrations, des associations, des organismes privés, des ONG, etc. Souvent, ces acteurs externes ne partagent pas la même culture organisationnelle.

→ Quels sont/ont été d'après vous et à votre niveau, les **points forts** de la collaboration avec les acteurs externes?

→ Quels sont/ont été d'après vous et à votre niveau, les **points faibles** de la collaboration avec les acteurs externes? Serait-il possible d'y remédier ? Comment ?

Question 8 : En ce qui concerne l'implication des usagers, voici deux extraits d'entretien :

« Il est important d'impliquer les usagers dès le début du processus d'innovation, car en fin de compte c'est pour eux que l'on travaille ».

« On pense souvent que ces gens derrière leurs bureaux ils disent beaucoup de choses mais ils ne connaissent pas le cœur du problème dont ils parlent ». (un usager impliqué)

Des **usagers finaux** ont-ils pris part au processus d'innovation collaborative auquel vous avez participé ? Évaluez-vous cette expérience de manière positive ou négative ? Pourquoi?

Question 9 : Une innovation est-elle envisageable sans soutien politique ? Voici deux extraits d'entretien :

« Si vous n'avez pas d'appui politique local, il sera extrêmement difficile, je pense, de faire en sorte que le projet se concrétise ».

« Une proposition qui risque de déplaire aux cabinets et c'est déjà bloqué à l'administration »

Concernant le processus d'innovation auquel vous participez/ avez participé, avez-vous été confronté à **des tensions avec les responsables politiques**? Si oui, avez-vous réussi à le surmonter ? Comment ?

5. Des compétences pour gérer une innovation collaborative

Question 10 : L'enquête a beaucoup souligné l'importance **du coordinateur d'un projet d'innovation collaborative**. Selon vous, quelles sont les **trois qualités principales** qu'il/elle doit avoir en tant que **gestionnaire de projet**?

→ Choix :

- être organisé
- être à l'écoute
- Savoir penser « hors cadre »
- être capable de recadrer les problèmes
- disposer des ressources nécessaires
- avoir une vision claire des enjeux à traiter
- être capable de saisir les opportunités
- être autonome
- être flexible
- autre

Question 11 : Dans le cadre d'une innovation collaborative, le **coordinateur d'un projet** doit également disposer de compétence en matière de gestion de processus. Il est en effet important que les acteurs qui participent au processus tout en ayant des points de vue différents, partagent **un terrain d'entente commune** sur les thèmes abordés. Selon vous, quelles sont les **trois qualités principales** que le coordinateur d'un projet doit avoir en tant que gestionnaire d'un processus collaboratif?

→ Choix :

- être engagé
- Connaître beaucoup de personnes et disposer d'un réseau
- Etre fiable
- avoir la capacité de mobiliser les personnes avec les bonnes compétences pour traiter du sujet
- Etre capable d'établir une relation de confiance et résoudre les différends en harmonisant les intérêts des personnes présentes
- diriger le processus
- faire avancer le processus
- avoir la capacité de faire travailler ensemble des organisations avec des cultures différentes
- autre

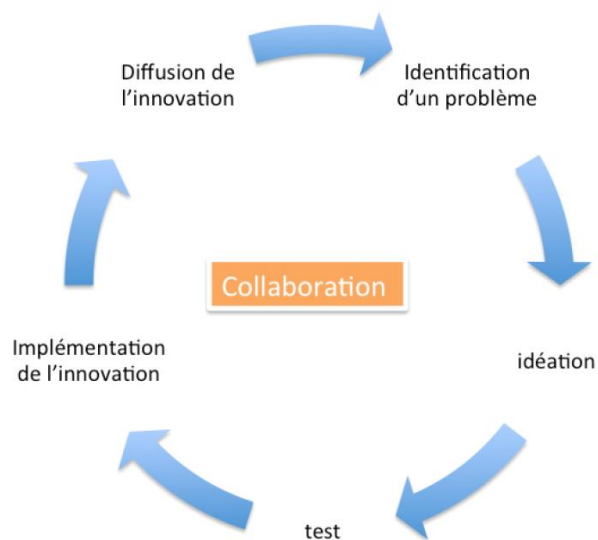
→ Pouvez-vous expliciter votre réponse sur base de votre expérience en tant que coordinateur ou participant d'un groupe ?

Question 12 : Le développement des **compétences interpersonnelles**, c'est-à-dire l'écoute active, la communication claire, la gestion des conflits, etc. améliorent la capacité individuelle à échanger efficacement des informations et à établir des relations de confiance. Selon vous et d'après votre expérience, ces compétences sont-elles largement disponibles dans la fonction publique ? Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous la possibilité de vous former afin de développer vos compétences interpersonnelles ? Est-ce que ce type de formation devrait être organisé au sein de votre organisation afin de faciliter la collaboration ?

Question 13 :

Actuellement, la mise en œuvre des "**nouveaux modes de travail**" (*New ways of working*) implique la mise en place de nouveaux outils (par exemple, le télé travail) et de nouvelles formes de leadership (par exemple, l'autogestion et la responsabilisation des fonctionnaires) en matière de gestion des ressources humaines. Êtes-vous concernés par ces nouveaux modes de travail ? Selon vous et d'après votre expérience, est-ce que ces nouvelles façons de travailler vont faciliter la collaboration en améliorant par exemple la capacité à apprendre et à travailler ensemble avec d'autres acteurs publics et parties prenantes ?

Question 14 :



Y a-t-il d'autres aspects que nous n'avons pas abordés à travers ce questionnaire et à propos desquels vous souhaiteriez vous exprimer ?

Question 15 : Profil

→ Vous avez participé au projet d'innovation en tant que :

Choix : - fonctionnaire communal

- fonctionnaire régional
- fonctionnaire fédéral
- représentant d'une province
- représentant d'un CPAS
- citoyen (ou représentant d'un groupe de citoyens)
- représentant d'une ONG
- représentant d'une entreprise privée
- représentant d'une asbl
- représentant d'un centre de recherche
- autre

→ Occupez-vous une fonction de management ?

Choix : oui – non

Merci pour votre participation !

L'équipe de recherche du projet PSI-CO,

Tom Langbroek et Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson et David Aubin(UCL)

Aline Thiry et Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck et Trui Steen (KUL)

PSI-CO

Vragenlijst Mesydel

Uitnodiging per mail

%keyword_2%keyword_1 %first_name %last_name

U ontvangt deze uitnodiging omdat u deelnam aan een werkgroep over het Nationaal digitaal platform voor noodplanning en crisisbeheer (ICMS). De voorbije maanden heeft u contact gehad met onderzoekers (Aline Thiry van ULiège, Tom Langbroek van Universiteit Antwerpen, Charlotte Van Dijck van KU Leuven of Cécile Riche van UCL) in het kader van een studie over innovatie door samenwerking in de publieke sector (project [PSI-CO](#) - gefinancierd door het Federaal Wetenschapbeleid). Velen van jullie hebben ons ontmoet en wij danken jullie voor jullie deelname! De eerste fase van het onderzoek is nu afgerond. We nodigen u bij deze graag uit om deel te nemen aan een **online enquête om enkele van onze de bevindingen te valideren**.

Uw deelname aan deze enquête is zeer belangrijk voor ons onderzoek en daarom willen wij u aanmoedigen om deze vragenlijst in te vullen. Uw mening is belangrijk!

Met een klik op de link:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Krijgt u toegang tot de Mesydel-tool ; software die we gebruiken voor het afnemen van de enquête. Het is belangrijk dat u de link niet deelt met anderen omdat deze is gepersonaliseerd.

U heeft **tot woensdag 30 november middernacht** de tijd om de vragenlijst in te vullen. Daarna kunt u uw antwoorden niet langer raadplegen of wijzigen.

Neem gerust contact met ons op bij vragen of problemen.

Wij danken u bij voorbaat voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Het onderzoeksteam van het PSI-CO project,

Tom Langbroek en Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson, David Aubin(UCL)

Aline Thiry en Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck en Trui Steen (KUL)

Contactgegevens: Aline Thiry

Tel: 04 366 3134 of 0472 760 588

Mail: aline.thiry@uliege.be

Welkomstboodschap

Welkom en bedankt voor uw interesse in onze studie over **innovatie via samenwerking in de publieke sector** (PSI-CO project - gefinancierd door het Federaal Wetenschapbeleid).

Bedankt voor uw deelname aan de vorige fasen van het onderzoek. Meer dan honderd mensen stemden ermee in om ons te ontmoeten en te praten over hun ervaring. De huidige enquête is gebaseerd op de informatie die u ons in de vorige fasen van het project hebt gegeven.

De overheid wil innovatie bevorderen door samenwerking, maar er zijn duidelijk obstakels aanwezig. Uw deelname aan deze enquête is essentieel om ons te helpen deze moeilijkheden in kaart te brengen en oplossingen te formuleren. Uw input is essentieel voor ons onderzoek!

Via deze vragenlijst willen we een aantal dimensies van het project verder uitdiepen en uw mening vragen over innovatie in de publieke sector in België. Er zijn geen goede of foute antwoorden op de vragen: wij vragen u te antwoorden op basis van uw ervaring en de concrete situaties die u in de uitoefening van uw functie heeft meegemaakt. Als u heeft deelgenomen aan verschillende samenwerkingsprojecten op het gebied van innovatie, **aarzel dan niet om uw antwoorden te illustreren aan de hand van deze verschillende ervaringen.**

Hoe deelnemen?

De verwerking van de antwoorden verloopt volledig anoniem. Het is belangrijk dat u uw tijd neemt om uw antwoorden te beargumenteren. U zal er ongeveer 30 minuten over doen om de vragen in te vullen.

Het is niet nodig om alle vragen in de aangegeven volgorde of in één keer te beantwoorden. U kan zich zo vaak u wenst aanmelden via de tool tot en met **30 november 2018**. Wij raden zelfs aan om het beantwoorden te spreiden over verschillende momenten; uw antwoorden kunnen zo ontwikkelen en 'rijpen'. Eenmaal ingevuld worden ze geregistreerd maar dit weerhoudt u er niet van om op een later moment op iets terug te komen en uw antwoord te wijzigen of aan te vullen.

Neem gerust contact met ons op bij vragen of problemen.

Met vriendelijke groeten,

Het onderzoeksteam van het PSI-CO project,

Tom Langbroek en Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson en David Aubin(UCL)

Aline Thiry en Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck en Trui Steen(KUL)

Contactgegevens: Aline Thiry (ULg)

Tel : 04 366 3134 ou 0472 760 588

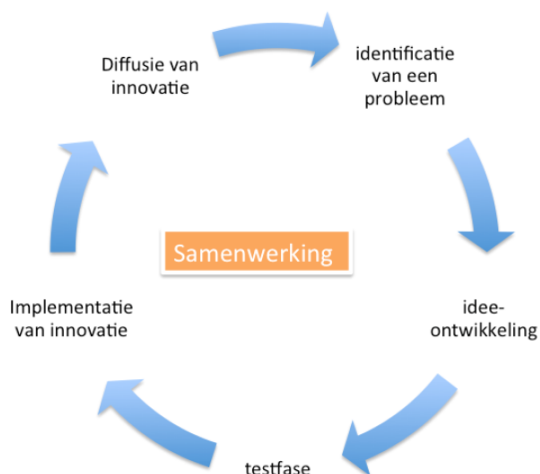
Mail: aline.thiry@uliege.be

Vragenlijst

1. Het innovatieproces

Het onderstaande schema geeft het **innovatieproces** weer in vijf fasen: identificatie van een probleem, idee-ontwikkeling, testfase, implementatie van de innovatie en diffusie. Het is een complex proces waarbij "rondreizen" worden gemaakt tussen de verschillende fasen. Bovendien is dit schema een theoretische voorstelling: in de realiteit zijn sommige stappen om verschillende redenen soms moeilijk uit te voeren.

Om innovatie te faciliteren, wordt er steeds meer **samengewerkt**. Het doel is om het innovatieproces open te stellen voor een diverse groep actoren (andere administraties, privébedrijven, eindgebruikers, burgers en NGO'S). Dit is echter niet altijd vanzelfsprekend.



Vraag 1 : In uw persoonlijke werkcontext, welke **fasen** zijn volgens u de **zwakste schakels** in de innovatiecyclus; om welke reden(en)? U kan uw antwoord met behulp van concrete voorbeelden staven.

Vraag 2 : Kunt u **drie obstakels** in uw werk identificeren die u tijdens het innovatieproces tegenkwam?

Hoe heeft u ze vermeden of zou u ze vermijden in de toekomst?

2. Experimentele zones om innovatie aan te moedigen

Vraag 3 : Administratieve lasten kunnen een belemmering vormen voor innovatie. Wat volgt zijn twee citaten uit de interviews :

"Dus inderdaad, de openbare aanbestedingsprocedure is erg zwaar en vervelend. Ik heb er twee moeten uitvoeren en het was verschrikkelijk."

« Wanneer er procedures zijn om te valideren en dan nog eens een wachtperiode vooraleer er instructies komen maakt het allemaal soms wel lang. En dan is het niet altijd mogelijk om efficiënt te werken en reactief te zijn op het juiste moment. »

Sinds enkele jaren bestaan er in Vlaanderen regelluwe zones " die bepaalde uitzonderingen toestaan op wettelijke en bestuursrechtelijke bepalingen om een innovatie te testen.

Zou **het testen** van innovatie met **minder administratieve last** het proces volgens u kunnen verbeteren? Waarom? U kan uw antwoord met behulp van concrete voorbeelden staven.

Vraag 4 : Wat volgt is een citaat uit de interviews :

"We vonden het beter met iets kleinschaligs te beginnen, en in één gemeente te testen, om daar dan mee verder te gaan".

Kan **het testen** van innovatie aan de hand van een **pilootproject** (d.w.z. de mogelijkheid om innovatie op kleine schaal te testen als onderdeel van een experiment) het innovatieproces volgens u verbeteren ? Waarom?

3. De middelen

Vraag 5 : Als u in uw functie een nieuwe innovatiedynamiek via samenwerking wil opstarten, welke middelen hebt u dan het meest nodig? Welke van onderstaande items zijn voor u *echt belangrijk*?:

→Keuze :

- Voldoende budget voor het project
- Voldoende tijd voor het project
- De juiste algemene vaardigheden
- Voldoende taalvaardigheid
- Steun van uw collega's
- Steun van uw leidinggevenden
- Voldoende autonomie
- Toegang tot nieuwe technologieën
- Samenwerking met externe partners
- Competente projectcoördinator
- Vermindering van de administratieve lasten
- Andere

- Als u "andere" hebt aangevinkt, kunt u dit dan toelichten?

→ Zijn deze middelen meestal beschikbaar?

Vraag 6 : Momenteel financiert Vlaanderen "zorgproeftuinen" met als hoofddoel het bevorderen van innovatie. Dit zijn verschillende platformen via samenwerking in een *real life* context waarin ondernemers, onderzoekers, actoren uit de gezondheidssector, beleidsmakers en eindgebruikers met elkaar in contact kunnen komen om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen en oplossingen te bedenken voor specifieke problemen (bv. de autonomie van senioren).

Bent u voorstander van een oproep tot het indienen van projecten om innovatie via samenwerking te financieren in de overheidsdiensten? Bent u op de hoogte van dergelijke of andere initiatieven

die innovatie via samenwerking aanmoedigen of zouden kunnen aanmoedigen?

4. Samenwerking

Vraag 7: Wat volgt zijn twee citaten uit de interviews :

"het is door dialoog met mensen die andere ervaringen hebben dat je leert".

« het feit dat wij samenwerkten met verschillende organisaties was innoverend... ».

"De toenemende samenwerking heeft soms ook de frustratie vergroot. Er bestaat soms een misverstand tussen de partners ».

U hebt samengewerkt met **actoren met verschillende achtergronden** zoals andere overheidsdiensten, eindgebruikers, verenigingen, privébedrijven, NGO's, enz.. in het innovatieproces waaraan u hebt deelgenomen.

Vaak delen deze externe actoren niet dezelfde organisatiecultuur.

→ wat zijn volgens u, en in uw werkcontext, de **sterke punten** van samenwerking met externe actoren ?

→ wat zijn volgens u, en in uw werkcontext, de **zwakke punten** van de samenwerking met externe actoren? kunnen deze worden verholpen? Hoe?

Vraag 8: Wat volgt zijn twee citaten uit de interviews met betrekking tot de betrokkenheid van de gebruikers, :

« Het is belangrijk om gebruikers vanaf het begin bij het innovatieproces te betrekken, omdat wij uiteindelijk voor hen werken. ». (een ambtenaar)

« We zeggen dat dikwijls, die mensen daar achter de bureautjes, ze praten veel, maar eigenlijk kennen ze de essentie niet van het probleem waarover ze praten » (een betrokken burger)

→ Indien er **eindgebruikers** bij het proces betrokken waren, vond u deze ervaring dan positief of eerder negatief? Waarom?

Vraag 9 :

Bent u gewend om deel te nemen aan vergaderingen met mensen uit andere organisaties, met verschillende vaardigheden, die u niet van tevoren kent? Heeft u een probleem met dit soort vergaderingen? Waarom? U kan uw antwoord met behulp van concrete voorbeelden staven.

Vraag 10: Is innovatie mogelijk zonder politieke steun? Wat volgt zijn twee citaten uit de interviews :

"Als je de steun van een lokaal bestuur niet hebt, wordt het enorm moeilijk denk ik om het allemaal rond te krijgen".

"Het is al genoeg dat men denkt dat het voorstel niet zal bevallen in het kabinet, en het wordt al geblokkeerd op niveau van de administratie".

Bent u in het innovatieproces al eens geconfronteerd geweest met spanningen met politieke verantwoordelijken. Zo ja, hoe bent u ermee omgegaan?

5. Vaardigheden om innovatie via samenwerking te managen

Vraag 11 : In onze studie kwam het belang van **de coördinator van een samenwerkingsproject voor innovatie** sterk naar voren. Wat zijn volgens u **de drie belangrijkste kwaliteiten** die hij/zij zou moeten hebben als **projectmanager**?

→keuze :

- georganiseerd zijn
- oplettend zijn
- "Out-of-the-box" denken
- in staat zijn om problemen te herdefiniëren
- over de nodige middelen beschikken
- een duidelijke visie hebben op de aan te pakken problemen
- in staat zijn om kansen te grijpen
- flexibel zijn
- zelfstandig zijn
- andere

Vraag 12: In het kader van innovatie via samenwerking moet de projectcoördinator ook beschikken over **procesmanagementvaardigheden**. Het is inderdaad belangrijk dat de actoren, hoewel ze verschillende standpunten hebben, **het eens zijn over de thema's** die behandeld moeten worden. Wat zijn volgens u de **drie belangrijkste kwaliteiten** die de projectcoördinator moet hebben als manager van een **samenwerkingsproces**?

→ keuze:

- betrokken zijn
- veel mensen kennen en een netwerk hebben
- betrouwbaar zijn
- in staat zijn om een vertrouwensrelatie op te bouwen en geschillen op te lossen
- in staat zijn om mensen met de juiste vaardigheden te mobiliseren
- in staat zijn om richting geven aan het proces

- in staat zijn om samen te werken met organisaties met verschillende culturen

- andere

→ Kunt u uw antwoord toelichten aan de hand van uw ervaring als coördinator of deelnemer in een groep?

Vraag 13: Onze studie toont dat de ontwikkeling van **interpersoonlijke vaardigheden**, d.w.z. actief luisteren, duidelijke communicatie, conflictbeheersing, etc., iemands vermogen verbetert om effectief informatie uit te wisselen en vertrouwensrelaties op te bouwen. Zijn deze vaardigheden aanwezig in de overheidsdienst?

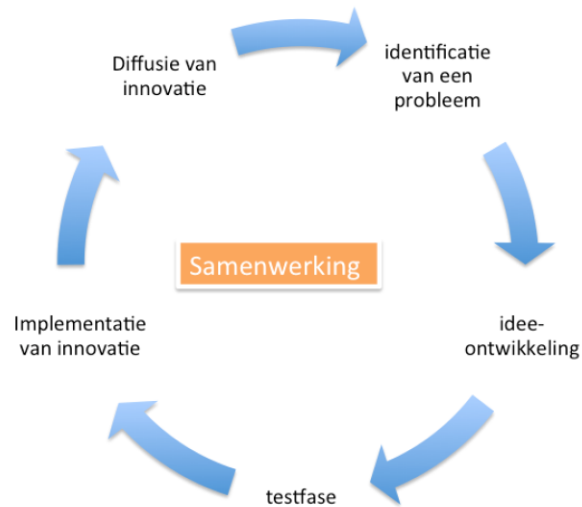
Heeft u in uw functie de mogelijkheid dergelijke interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen doorheen een opleiding? Zou dit soort opleidingen volgens u binnen uw organisatie georganiseerd moeten worden om de samenwerking te vergemakkelijken?

Vraag 14:

De implementatie van de "*New ways of working*" omvat momenteel de introductie van nieuwe instrumenten (bv. telewerken) en nieuwe vormen van leiderschap (bv. zelfbeheer en verantwoordingsplicht van ambtenaren) in het personeelsbeleid. Maakt u zich zorgen over deze nieuwe werkmethoden? Zullen deze nieuwe manieren van werken naar uw mening en op basis van uw ervaring de samenwerking vergemakkelijken, bijvoorbeeld door het verbeteren van het vermogen om te leren en samen te werken met andere publieke actoren en belanghebbenden.

6. Finale

Vraag 15 :



Zijn er andere aspecten die niet in deze vragenlijst aan bod kwamen, en die die u belangrijk vindt ?

Vraag 16 : Profiel

→ U nam deel aan het project van innovatie als:

Keuze: - gemeentelijke ambtenaar

- regionale ambtenaar
- federale ambtenaar
- provinciale vertegenwoordiger
- vertegenwoordiger van een OCMW
- burger (of vertegenwoordiger van een groep burgers)
- Vrij beroep
- vertegenwoordiger van een privébedrijf
- vertegenwoordiger van een vereniging
- vertegenwoordiger van een onderzoekscentrum
- andere

→ Heeft u een managementfunctie?

Keuze: ja - nee

→ Wat is uw anciënniteit ?

Nogmaals bedankt voor uw deelname aan deze enquête!

Het onderzoeksteam van het PSI-CO project

Tom Langbroek en Koen Verhoest (UA)

Cécile Riche, Stéphane Moyson en David Aubin (UCL)

Aline Thiry en Catherine Fallon (ULiège)

Charlotte Van Dijck en Trui Steen (KUL)