

Future Centers: Ruimte voor innovatie

Een quick scan van initiatieven en methoden

In opdracht van XPIIN

Door: Hank Kune, Educare BV

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding 3
- 2 Leeswijzer 6
- 3 Future center-initiatieven binnen de Nederlandse overheid 7
 - 3.1 Het Buitenhuis, voor creatief en innovatief werken bij het Rijk 7
 - 3.2 Mobilion: proeftuin voor het Rijkswaterstaat Future Center 8
 - 3.3 Future Center De Werf van de Belastingdienst 9
 - 3.4 Kasteel Groeneveld: op het snijvlak van beleid en samenleving 9
 - 3.5 De Academie SZW 10
 - 3.6 Netwerk van future centers van de overheid 11
- 4 Future center-initiatieven binnen de overheid in de Europese Unie 12
 - 4.1 Mindlab (Denemarken) 12
 - 4.2 Strategy Unit, Cabinet Office (UK) 15
 - 4.3 UK Department of Trade and Industry (DTI): futurefocus@dti.uk 16
 - 4.4 Reinventing Government initiatieven in de VS 18
 - 5.1 Ministerie van Financiën: Financiële Managementdienst (FMS) 19
 - 5.2 Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: Regelgeving analyse en ontwikkeling eenheid (RAD) 19
 - 5.3 Het Regionaal kantoor van de Federale Bevoorradingdienst 19
- 6 Learning Lab initiatieven in de UK 20
 - 6.1 Provincieraad van Suffolk 21
 - 6.2 De gemeenteraad van Birmingham: Small Health Community Forum 21
 - 6.3 Additionele voorbeelden 22
- 7 Foresighting programma's 23
 - 7.1 V.S.: Landmacht Instituut voor milieubeleid (AEP) 24
 - 7.2 Het Millennium Project 24
 - 7.3 Australië: raad voor wetenschap en technologie 25
 - 7.4 Duitsland: Fraunhofer Instituut voor systeem- en innovatieonderzoek (ISI) 25
- 8 Aan innovatie verwante en toekomstgerichte initiatieven 27
 - 8.1 Het Finse Comité voor de Toekomst 27
 - 8.2 Forward Studies Unit van de Europese Commissie, voorgezet na 2000 als de Group of Policy Advisors 28
 - 8.3 Koninklijke Shell 28
 - 8.4 Interactieve Institute (Zweden) 29
- 9 Conclusies over methoden, processen en centra voor innovatie en bestuurlijke vernieuwing 31
- 10 Ruimte voor beleidsinnovatie 34
 - Literatuurlijst en elektronische bronnen 35

1. Inleiding

KADER 1. Wat is een future center?

Een *future center* is een informele en dynamische omgeving waarin mensen en organisaties elkaar kunnen ontmoeten, inspiratie opdoen, spelen met ideeën en experimenteren met innovatieve kennisconcepten.

Hierin worden zij ondersteund in het ontdekken, verkennen, leren van en actief inspelen op de ontwikkelingen om hen heen.

Het *future center*-concept is gericht op de mens als een belangrijke bron van maatschappelijke- en organisatievernieuwing.

Diversiteit van perspectieven wordt benut om 'het systeem' waarin wordt gewerkt als geheel te verkennen en om beter zicht op mogelijke systeeminnovaties te verkrijgen. *Future centers* zijn faciliterend, ondersteunend, initieënd – er wordt gesproken, gedacht en gespeeld – maar de inzet van mensen is niet vrijblijvend.

Denken en doen worden gecombineerd in een aanpak waarin **concrete resultaten** – projectvoorstellen, proefprojecten en prototypen – worden bereikt.

In 2001 heeft het Expertisebureau voor Innovatieve Beleidsvorming (XPIN) een vlugschrift uitgebracht over future centers. Hierin is een verkenning gedaan naar het fenomeen Future Centers en zijn suggesties gedaan hoe dat binnen de overheid toegepast kan worden.

Future centers bieden een inspirerende omgeving om innovatief te werken. Ruimtes waar mensen uit de overheid elkaar ontmoeten en ook samen met mensen uit externe publieksgroepen – het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, de wetenschappelijke wereld – nieuwe ideeën ontwikkelen, nieuwe strategieën uitstippelen, goede praktijken uitwisselen en gemeenschappelijke vraagstukken adresseren. De fysieke ruimte, de diversiteit aan deelnemers en ingebracht perspectieven, de procesbegeleiding en de gehanteerde methoden zijn middelen om te komen tot een snelle en effectieve definitie en aanpak van vraagstukken. In future centers wordt de toekomst, maar ook het heden en verleden, onderzocht op kansrijke invalshoeken om beleidsvraagstukken effectief en daadkrachtig aan te pakken.

Op dit moment zijn zeven ministeries betrokken bij future center-initiatieven. Daarmee heeft Nederland internationaal een koploperpositie ingenomen. De XPIN-publicatie heeft ook tot initiatieven bij de gemeente Den Haag en het opleidingsinstituut ROI geleid.

In de voorbereiding van één van de departementale initiatieven, Het Buitenhuis, heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) opdracht gegeven een internationale inventarisatie te maken van vergelijkbare initiatieven en van mogelijk in future fenters te gebruiken methoden. Het resultaat daarvan, het onderzoeksrapport 'Methode & maatwerk voor ruimte voor beleidsinnovatie', is de basis van dit tweede vlugschrift over future centers.

Ruimte voor beleidsinnovatie

In dit vlugschrift is een aantal initiatieven en de daar gebruikte methoden in kaart gebracht en beschreven in combinatie met concrete voorbeelden die de aanpak van maatschappelijke vraagstukken helder maakt. Binnen de variëteit aan initiatieven staat het nastreven van een vernieuwde en effectieve dienstverlening centraal. Beleidsinnovatie is vaak een belangrijk uitgangspunt. Hiermee wordt verstaan een aanpak van maatschappelijke vraagstukken die op meer manieren bestaande grenzen overstijgt:

- Grenzen van sectoraal ingerichte overheidsorganisaties;
- Grenzen van welke deelnemers tot het meemaken van het beleidsproces worden toegelaten en;
- Grenzen van 'geschikte' methoden en processen om tot beleidsopties te komen en deze opties te toetsen.

Beleidsinnovatie is één van de wegen die moet leiden naar meer effectiviteit en efficiëntie in overheidsdienstverlening.

KADER 2

Maatschappelijke vraagstukken vragen om een ontkokerde benadering. In future-centers worden projecten aangepakt mede op basis van de volgende uitgangspunten:

- De aanpak is gebaseerd op o.a. een visie waarin het belang van samenwerking in sectoroverschrijdende maatschappelijke vraagstukken centraal staat;
- Het inzetten van een uitgebreid netwerk van deskundigen en kennisinstuten draagt bij aan de robuustheid van de uitkomsten;
- De procesbenadering is gericht op concrete resultaten;
- Het werkproces wordt gekenmerkt door openheid voor nieuwe oplossingsmogelijkheden, het breed verkennen van ideeën en perspectieven en het ontwikkelen en testen van nieuwe concepten;
- Lering trekken uit de patronen van het verleden en de consequenties daarvan meenemen in het denken over de toekomst;
- Het versterken van de samenhang tussen denken en doen;
- Het versterken van de samenhang tussen werken en leren.

Werkconcepten

In de voorbereiding op haar future center-initiatief heeft het ministerie van BZK ingezet op:

- Een betere en themagerichte samenwerking tussen de ministeries;
- Meer effectiviteit en efficiency door bundeling van krachten en middelen;
- Scherpere focus op vraagstukken die er werkelijk toe doen;
- Versnellen van besluitvormingsprocessen;
- De vergroten van de zichtbaarheid van resultaten en succesvolle aanpakken ('podiumfunctie').

In het future-concept zijn de verschillende elementen samengebracht. Met dit concept wordt een bijdrage geleverd aan de effectiviteit van de rijkssoevereïteit door:

- Een andere, interdepartementale aanpak van maatschappelijke vraagstukken;
- Een gerichte procesondersteuning en fysieke ruimte, waar oplossingen tot stand komen met behulp van innovatieve methoden en technieken.

Het concept is in sterke mate beïnvloed door succesvolle ervaringen met future centers in voornamelijk Scandinavië. Deze centra functioneren zowel binnen de overheid als binnen het bedrijfsleven en bieden ook de Nederlandse overheid belangwekkende aanknopingspunten voor actuele maatschappelijke vraagstukken. Vanuit deze optiek is in de quick scan gekeken naar innovatie- en leerinitiatieven in diverse landen die vergelijkbare doelen nastreven en als inspiratie kunnen dienen bij het verwezenlijken van de concepten voor ruimtes voor beleidsinnovatie.

Met deze publicatie willen zowel het ministerie van BZK als XPIN de groei van de future centers ondersteunen en een verdere bijdrage leveren aan de beleidsinnovatie binnen de overheid.

2. Leeswijzer

In dit vlagschrift zijn de future centers en hun programma's gegroepeerd in een aantal hoofdstukken:

- Hoofdstuk 3. Overzicht van *future center* initiatieven in de Nederlandse overheid.
- Hoofdstuk 4. *Future center* initiatieven binnen de overheid in de Europese Unie.
- Hoofdstuk 5. *Reinventing government* initiatieven in de VS.
- Hoofdstuk 6. *Learning Lab* initiatieven in de UK.
- Hoofdstuk 7. *Foresighting* programma's.
- Hoofdstuk 8. Aan innovatie verwante en toekomstgerichte initiatieven.

De (future) centers zijn beschreven aan de hand van een beperkt aantal uitgangspunten, aangevuld met voorbeelden van opdrachten en projecten die in de betreffende centra uitgevoerd zijn. Als directe inspiratie voor het werkconcept van Het Buienhuis wordt het Mindlab in Denemarken (hoofdstuk 4.1) uitvoerig beschreven. Voorbeeldprojecten van de Amerikaanse *Reinvention Labs* (hoofdstuk 5), de Britse *Learning Labs* (hoofdstuk 6) en de internationale *foresighting* beweging (hoofdstuk 7) zijn in de context gezet van de brede initiatieven van bestuurlijke vernieuwing waarin zij plaatsvonden.

In hoofdstuk 9 is een aantal conclusies getrokken over de methoden die toegepast kunnen worden in centra voor innovatie, toekomstgericht beleid en bestuurlijke vernieuwing. In het laatste hoofdstuk (10) worden conclusies getrokken over ruimte voor beleidsinnovatie.

3. Future center-initiatieven binnen de Nederlandse overheid

Een aantal innovatieve, inspirerende en goed geuillieerde centra ondersteunen de publieke dienstverleners van de rijksoverheid in Nederland. Zij ontwikkelen nieuwe werkwijzen en passen deze toe. In de centra worden initiatieven gericht op ontkokering en verhoogde resultaatgerichtheid van de overheid opgepakt en ondersteund.

Elk centrum vervult een bepaalde rol bij het eigen ministerie. De één is een corporate huis waar voornamelijk de eigen medewerkers komen, de ander betreft stakeholders uit haar publieksgroepen bij processen. Eén van de centra – Het Buienhuis – is gericht op het creatief en innovatief werken in de rijksoverheid. Gezamenlijk en in netwerkvorm kunnen zij zorgen voor belangrijke innovatieve impulsen voor beleidsintegratie, systeeminnovatie en voor het daadkrachtig aanpakken van de vragen die er toe doen in de samenleving.

De future centers binnen de Rijksdienst zijn:

- Het Buienhuis (Ministeries van Economische Zaken, Financiën en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Mobilion (Rijkswaterstraat);
- De Werf (Belastingdienst);
- Kasteel Groeneveld (Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit);
- De Academie SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Ook bij gemeenten zijn er vergelijkbare ontwikkelingen aan de gang. Gemeente Den Haag heeft een innovatiecentrum ontwikkeld met een eigen facilitatornetwerk.

3.1 Het Buienhuis, voor creatief en innovatief werken bij het Rijk

In de omgeving van Den Haag had je ze vroeger veel: de buitenhuizen van de welgestelden. Mooie huizen, voorzien van alle comfort, op prachtige plekken. Plekken om bij te komen van de stress van alledag, een plek om tot bezinning te komen. Plekken om na te denken en tot andere inzichten te komen...

Met die rustieke plekjes in het achterhoofd is de naam Het Buienhuis gekozen voor een future center voor het Rijk. Het Buienhuis is een initiatief van de ministeries van Economische Zaken, Financiën en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. 'Gasten' van alle ministeries zijn welkom. Het centrum bevindt zich op de boven-

site verdieping van het gebouw van de Rijksacademie voor Financiën en Economie aan de Zeestraat, in het centrum van Den Haag.

Het Buitenhuis richt zich op mensen als de belangrijkste bron van vernieuwing. Het is een voorziening om vernieuwing in beleidsprojecten te stimuleren en het creëert en innovatief werken van beleidsambtenaren te bevorderen. Goede ruimtes en ondersteunende voorzieningen scheppen een atmosfeer die uitnodigt uit tot openheid, ontspanning, brede blik, initiatieven nemen, in actie komen en commitment aangaan. Doelgericht samenwerken tussen de betrokken mensen en organisaties is het streven. Sinds herfst 2004 worden concrete resultaten geboekt in een diversiteit aan projecten.

Het Buitenhuis heeft een klein hecht team en zoekt naar mogelijkheden om een rijksomvareidbrede kring van facilitators te betrekken bij opdrachten.

Sinds januari 2005 maakt de elektronische vergaderfaciliteit van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) ook deel uit van Het Buitenhuis. Deze Group Decision Room (GDR) wordt ingezet bij het ondersteunen van sessies en langdurige projecten. Het combineren van elektronisch vergaderen met een breed scala van andere technieken biedt de mogelijkheid om groepen op verrassende wijze te faciliteren.

Hiernaast beschikt de GDR over *Mozaiëk*, een door web-technologie ondersteunde verzameling van creativiteitstechnieken waarmee het innovatieve karakter van sessies vorm gegeven kan worden.

3.2 Mobilion: proeftuin voor het Rijkswaterstaat future center

Mobilion is een ontmoeting- en atelierruimte op het knooppunt van verkeersassen in Utrecht. In de periode 2002 – 2007 gebruikt Rijkswaterstaat (RWS) het Mobilion – een voornamelijk regionaal communicatie- en informatiecentrum – als proeftuin voor het future center dat de organisatie wil inrichten als onderdeel van een nieuw gebouw voor de RWS. Het gebouw zal de RWS Dienst Utrecht, de Bouwdienst en het toekomstcentrum huisvesten.

Het future center is een corporate huis voor RWS. Het biedt een werk- en denk-omgeving waarin de organisatie en haar relaties ondersteund worden om innovatief om te gaan met de uitdagingen van de alledaagse werkwijze.

Het corporate huis biedt ruimte waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken aan het bereiken van organisatie-doelstellingen. Het centrum heeft ook een duidelijk gezicht naar buiten.

Mobilion werkt vanuit een formule waarin innoveren, experimenteren, dialoog met de samenleving, beleven en ontmoeten centraal staan. Inhoudelijke workshops en ateliers worden gekoppeld aan maatschappelijke dialoog en debat; exposities schep-

pen kansen voor communicatie en kennisuitwisseling voor bezoekers, terwijl het kennispunt zorgt voor het effectief inzetten van kennis ten behoeve van activiteiten. Kenmerkend is de informele en laagdrempelige sfeer waarin mensen elkaar ontmoeten en samenwerken. De ontmoeting met de gebruikers van de 'hate' en 'droge' infrastructuurwerken is essentieel. Educatie, debat/dialoog en interactie tussen RWS en de omgeving is van belang om bewustwording en inzicht te bewerkstelligen over de toekomst van water en mobiliteit in Nederland.

Mobilion ondersteunt projecten en initiatieven die de kracht van Rijkswaterstaat als innovatieve, publiekgerichte dienstverlener vergroten. Het centrum concentreert faciliteiten op een centrale, goed bereikbare plaats en organiseert diverse activiteiten, waaronder: workshops, brainstormsessies, project start-ups, publieksbijeenkomsten, miniconferenties, cursussen en interactieve exposities. Een eigen netwerk van facilitators kan ingeschakeld worden voor het begeleiden van bijeenkomsten.

3.3 Future center De Werf van de Belastingdienst

De Belastingdienst wil iedere medewerker de mogelijkheid geven zijn of haar denkkracht bewust in te zetten om steeds te vernieuwen. Sinds 2004 faciliteert het future center De Werf bij het oprekken van deze denkkracht, met als doel te komen tot concrete verbeteringen of vernieuwingen van het werk.

De Werf maakt bewust gebruik van de metafoor van de scheepswerf. Een plek waar je van je schip af stapt, afstand neemt en vanuit een andere positie kijkt naar waar verbeteringen mogelijk zijn.

De Werf heeft een monumentaal pand in Breda. Een inspirerende omgeving met een prettige werksfeer, waar inhoudelijke impulsen aan projecten worden gegeven. Ook wordt procesbegeleiding geboden. Begrippen als nieuwe inzichten, ontmoeten en kennisdelen staan centraal. Een gelijkwaardige, respectvolle houding waarbij ieder zijn verantwoordelijkheid neemt is uitgangspunt.

De Werf heeft vrijwel geen facilitators in dienst en huurt deze in principe niet extern in. Er wordt gebruik gemaakt van een pool van procesbegeleiders in de Belastingdienst zelf. Zo wordt gebruik gemaakt van de creatieve deskundigheid die er verspreid in de dienst is.

3.4 Kasteel Groeneveld: op het snijvlak van beleid en samenleving

Kasteel Groeneveld is een kraamkamer voor het ontwerpen, tentoonstellen en breed bespreken van nieuwe invalshoeken op beleidsconcepten, midden in de groene ruimte.

Kasteel Groeneveld is sinds 1981 het Nationaal Centrum voor bos, natuur en landschap. Groeneveld wil mensen zodanig raken, dat zij landschap en natuur bewust beleven en ontdekken. Als Nationaal Centrum is Kasteel Groeneveld een kritisch platform voor de groene ruimte in Nederland. Er is aandacht voor drie taakvelden: publiek, beleid en onderwijs en met name de interactie daartussen.

Het Nationaal Centrum beweegt zich op het snijvlak van beleid en samenwerking. Het historische gebouw, de inspirerende tentoonstellingen en de schoonheid van het park maken Kasteel Groeneveld uitermate geschikt om beleidsvraagstukken op een andere manier te benaderen. Een uitgebreid netwerk van kunstenaars, dichters en filosofen behoort tot de middelen die Groeneveld kan inzetten bij het verrijken van tentoonstellingen en evenementen rond de beleidsthema's van LNV.

Staatsbosbeheer is verantwoordelijk voor de exploitatie en onderhoud van het gebouw en park en voor het personeel. Het programma van Kasteel Groeneveld valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

3.5 De Academie SZW

Organisaties staan voor uitdagingen die vragen om een open, vernieuwende en resultaatgerichte werkwijze van de moderne ambtenaar. Binnen het Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) zijn daarom in mei 2003 de deuren geopend van de Academie SZW.

De Academie SZW stimuleert het nieuwe werken door inzet van begeleiding, werkvormen, ruimtes en innovatieve hulpmiddelen. Allereerste vraagstukken worden in een multimediale omgeving op aansprekende wijze naar het gewenste resultaat geleid. Het Heelal en het Laboratorium springen daarbij in het oog.

In het Heelal, dat de vorm heeft van een klein theaterje, krijgt men door middel van een film zicht op het verleden, heden en toekomst van sociale zaken. In de zogenaamde Tijdlijn kan men zich spelenderwijs verder verdiepen in de thema's die in de film zijn aangereikt. Ook is er een film en Tijdlijn beschikbaar over sociale zaken in Europees perspectief. Het Heelal biedt daarnaast nog vele mogelijkheden voor het vormgeven van creatieve en uitdagende sessies.

Ook het Laboratorium biedt dergelijke mogelijkheden. Het Laboratorium is feitelijk een verzameling van verschillende ruimtes waarin o.a. projectgroepen, managementteams, interdepartementale groepen en trainees op een snelle en resultaatgerichte wijze kunnen werken. In de versnellingskamer bijvoorbeeld worden meningsvorming- en besluitvormingsprocessen met behulp van een elektronisch vergadersysteem verbeterd en versneld. Ook kan daarbij videoconferencing ingezet worden.

Naast deze functie van *future centre* heeft de Academie SZW ook een functie als *Corporate Learning Centre*. In deze hoedanigheid biedt zij een gevarieerd aanbod aan departementale leeractiviteiten.

3.6 Netwerk van future centers van de overheid

Eind 2003 is een netwerk opgericht waarin medewerkers van future centers van de overheid elkaar ontmoeten. Dit netwerk biedt de mogelijkheid kennis uit te wisselen over processen, producten, markten, (inter)nationale ontwikkelingen en innovaties. Het creëert kansen om over de grenzen van diverse krachtige disciplines heen te kijken, om perspectieven te ontdekken en te benutten die voortkomen uit eeuwen opgebouwde expertise.

Het netwerk zal de onderlinge samenwerking bevorderen. De centers zullen elkaar op diverse manieren aan en versterken elkaar. Dit biedt meerwaarde op verschillende fronten:

- In het bij elkaar brengen van kennis en ideëngoed van meerdere departementen, waardoor een vraagstuk vanuit wisselende perspectieven – en uiteindelijk een gezamenlijk perspectief – geadresseerd kan worden;
- Bij het ontwerpen en begeleiden van sessies kan gebruik gemaakt worden van een breed scala aan instrumenten, methodische aanpakken en ervaring met het toepassen daarvan;
- Bij de intake van nieuwe projecten kan rekening worden gehouden met de sterke punten van de centra met betrekking tot ligging, faciliteiten en facilitatoren;
- Het inzetten van een uitgebreid netwerk van stakeholders en kennisinstellingen kan bijdragen aan de robuustheid van de uitkomsten.

4. Future center-initiatieven binnen de overheid in de Europese Unie

4.1. MindLab (Denemarken)

Beschrijving

Het Deense ministerie voor Economie en Handel heeft in 2000 het Mindlab ingesteld: een creatief centrum waar projectgroepen onder andere ideeën kunnen genereren, plannen kunnen maken en problemen kunnen oplossen. Het Mindlab is een locatie waar projectgroepen ondersteuning krijgen van een vaste groep van professionele begeleiders.

Het is opgericht binnen het Deense ministerie met als doel tot vernieuwende ideeën te komen. Met weinig budget en onder hoge tijdsdruk is in het pand van het departement een future center gebouwd. De uitstraling ervan is modern, de inrichting is flexibel. De staf komt gedeeltelijk van het departement en gedeeltelijk van buiten. Klanten zijn allerlei projectteams waaraan minimaal één medewerker van het Deense departement aan deelneemt. Het Mindlab is succesvol. Er wordt veel gebruik van gemaakt, het gebruik ervan werkt statusverhogend en vanuit de hele wereld komen delegaties een kijkje nemen om te leren van het succes van MindLab.

Aanpak

Er wordt vaker gekozen voor een traject van meerdere sessies en activiteiten dat een aantal maanden duurt. Trajecten duren gemiddeld drie maanden; project start-ups in workshops van twee dagen. Contextmapping, creatieve denktechnieken en historisch besef zijn belangrijke bouwstenen van de aanpak.

Diverse opdrachten zijn in de eerste jaren uitgevoerd voor overheidsklanten in zeer uiteenlopende werkvelden. Enkele voorbeelden zijn hieronder beschreven.

Processen en methoden van het MindLab

In het Mindlab wordt volgens diverse methoden gewerkt. Het overkoepelende proces wordt door een aantal vaste elementen gekenmerkt:

- Een degelijke intake, waar de behoeften en verwachtingen van de klant in kaart gebracht worden;
- Voorbereiding door medewerkers van het MindLab, vaak in de vorm van observatie, onderzoek, interviews en een voorlopige planning voor het te onderwerpen traject. Hierdoor wordt de gehele context van het project in kaart gebracht.
- Context in kaart brengen: heden, geschiedenis en toekomst, met aandacht voor personen, verhalen, conflicten, drijvende krachten, trends en tendensen, interessante gegevens;

- Project zelf in kaart brengen: wie speelt welke rol, wie doet wat, welke verantwoordelijkheden zijn er;
- Teamvorming en werksessies.

Het betreft werksessies waarin diverse technieken worden toegepast. Dit kunnen creatieve technieken zijn – er zijn meer dan 50 creativiteitstechnieken in de eerste twee jaren toegepast, afhankelijk van het doel van een sessie – dan wel technieken gericht op de teamvorming, probleemverkenning, situatianaalyse, opties ontwikkelen, keuzes maken, consensusvorming en besluitvorming. Men heeft een systeem aanpak waarbij men bewust is dat het veranderen van één factor het geheel kan beïnvloeden; hiermee wordt gespeeld in de werksessies om erachter te komen hoe het systeem daadwerkelijk in elkaar steekt. De methodische aanpak maakt onder andere gebruik van geschikte technieken voor:

- *Fundamentele vragen stellen*, waardoor,
- *Het probleem achter het probleem* naar boven te halen is;
- Het probleem c.q. situatie in *historische perspectieven* plaatsen;
- *Toekomstperspectieven* plaatsen naast de historische ontwikkelingen;
- Trends, drijvende krachten & onzekerheden definiëren die verband houden met het in kaart brengen van de context (context mapping);
- Meerdere scenario's ontwikkelen en beleidsopties toetsen aan de scenario's;
- Prototypen bouwen om de uitkomsten te testen met het publiek en/of om te presenteren aan beleidsmakers; gebruik maken van niet-cognitieve rapportvormen (video's, prototypen, verhalen i.p.v. standaard rapporten).

Voorbeelden van opdrachten:

- **EU voorzitterschap voorbereiden voor het ministerie van Economie en Handel**
Geen *business as usual* maar een innovatieve aanpak die naar concrete resultaten leidt.
Uitgangspunt was de voorbereiding van het Deense voorzitterschap om vooral de toprioriteit van het kabinet te realiseren: de kwestie van uitbreiding van de EU effectief te behandelen. Meer dan 150 mensen zouden fulltime bezig zijn met het voorzitterschap. Drie maanden vóór het begin waren de meeste medewerkers als individu goed voorbereid maar op het niveau van het 'ministerie als team' moest veel gebeuren. Dit proces van teamvorming, prioriteitenstelling en komen tot een sluitende planning (inclusief crisismanagement) is met succes door het Mindlab begeleid.

Vraag

Vraag van de secretaris generaal van het ministerie van EZ: 'zijn wij voorbereid en, zo niet, betrek alle betrokkenen in oplossingen voor de gesignaleerde problemen'.

Aanpak

De issues volledig in kaart brengen (ook in historische context), inleven in cultuurkenmerken en prioriteiten van de diverse EU landen, voorbereiden op elke mogelijke onverwachte situatie, op een rij krijgen van alle prioriteiten die binnen het ministerie speelden, teamvorming rond inleven in prioriteiten van diverse andere landen.

Resultaat

Gevoel van trots vooraf, sluitende planning en teamgevoel, 10 eenvoudige regels voor communicatie en crisismanagement in plaats van dikke documenten met uitvoerige beschrijvingen. Een succesvol voorzitterschap zonder dat individuen en/of afdelingen wedijverden om wie de eer krijgt of – mocht het nodig zijn – wie de schuld. “We verwijderden de ‘wie’ en vervingen het door een ‘wij’.”

Ondernemersbeleid:

Welk beleid is nodig om te zorgen dat de sector midden- en kleinbedrijf sterk blijft en men bedrijven blijft beginnen in de sectoren waarin Denemarken sterk moet zijn.

Vraag

Hoe bouwen wij een ondernemerscultuur met een gevoel voor nieuwe, kleine bedrijven met hun zorgen van nu en de toekomst. Hoe ontsnappen wij aan beleid dat ‘meer van hetzelfde’ doet om tot iets te komen dat nieuwe ondernemers echt stimuleert?

Aanpak

Fundamentele vragen blijven stellen, nieuwsgierigheid kweken, geschiedenis van ondernemerschap in Denemarken vanaf 1850 in kaart brengen, analyse maken van waar de concurrentiekracht van de Deense economie ligt, interviews met merkwaardige ondernemers verwerken tot videopresentaties aan regeringskabinetsministers om het probleem duidelijk op de agenda te zetten, probleem achter het probleem verkennen, scenario’s ontwikkelen.

Resultaat

Nieuw beleid voor open markten en de juiste *incentives* voor nieuwe ondernemers; meer mogelijkheden om financiering te vinden in twee sectoren waarin Denemarken sterk is en in de toekomst zal moeten blijven: gezondheidszorg en kennis. Nieuwe initiatieven om met name vrouwelijke ondernemers te stimuleren in deze sectoren.

Reis en recreatie-industrie

Vraag

Welk beleid is nodig voor de toekomst van deze sector?

Aanpak

Onderzoeken naar de reisnotieven van mensen in het heden en het verleden. Trends, drijvende krachten en onzekerheden in kaart brengen. Waarom reizen Denen en waar naartoe? Waarom komen mensen naar Denemarken, wat verwachten zij en wat krijgen zij. Gebruik van narratieve technieken om krachtige verhalen te vertellen. Scenario’s bouwen waarin de persoonlijkheid van de Deense bevolking als belangrijkste variabeel doorschijnt.

Resultaat

Beleidsopties gepresenteerd om deze sector te versterken.

4.2 Strategy Unit, Cabinet Office (UK)

Beschrijving

De Strategy Unit is in 2002 opgericht en komt voort uit onder andere de Performance and Innovation Unit (PIU). De eenheid rapporteert aan de prime minister via de Cabinet Secretary.

Sinds de oprichting van de PIU in 1998 heeft dit team gewerkt in een breed scala van beleidsvelden, waaronder het moderniseren van de centrale overheid, de toekomst van het postkantoor, handelsbeleid, e-commerce, plattelandsbeleid en de vrijwilligerssector. Door middel van workshops, strategisch lange termijn onderzoek, trendanalyse, scenario denken, strategische audits en hands-on samenwerking met ministeries heeft dit team zijn waarde bewezen. Doel van de eenheid is ‘het vermogen van de regering om strategische, interdepartementale vraagstukken aan te pakken, te verbeteren en innovatie bij het ontwikkelen van beleid en het realiseren van regeringsdoelstelling te stimuleren’.

Aanpak

Als werkwijze haanteert de eenheid een bijzondere aanpak die diepgaande analyse combineert met uitgebreide consultatie met praktijkmensen en het gebruik van creatieve denktechnieken – ‘om uit de beperkingen van conventionele wijsheid te ontsnappen’.

Voorbeelden van activiteiten:

• **Strategische Uitdagingen project (1998)**. Gericht op het signaleren van de belangrijkste uitdagingen voor de U.K. in de komende jaren.

Aanpak

De aanpak bestond uit expertinterviews, onderzoek naar bestaande scenario’s, historische toekomsttoefeningen, het identificeren van drijfkrachten, trends en strategische vraagstukken en het verkennen van deze issues in work-

shops met een brede schakering aan deelnemers van binnen en buiten de ambtenarij.

Resultaat

De output was een inhoudelijk rapport en een beschrijving van kritische beleidsuitdagingen op het gebied van sociale cohesie, concurrentievoordeel, economische en technologische schokken, de toekomst van de nationale overheid, technologie en houding. Inmiddels is het project opgegaan in diverse vervolginiciatieven (zie hieronder).

- **Strategische Toekomst project (2000).** Voortbouwend op de uitdagingen wordt verder verkend hoe interdepartementale kwesties impact hebben op beleidsmakers door onder andere internationale benchmarking, best practice- en evaluatietrajecten.
- **Strategische Toekomst groep.** Strategische eenheden van diverse departementen, regionale overheden en de Europese Commissie werken samen aan werkprogramma's en delen best practices. De coördinatie van deze groep ligt bij de Strategy Unit.

4.3. UK Department of Trade and Industry (DTI):

futurefocus@dti

De Future and Innovation Unit (FIU) van het Britse Department of Trade and Industry (DTI) is een interne denktank met als doel het 'bevorderen van een opmerkelijke toename in innovatie en toekomstgericht denken door heel de economie'. Het werk van de FIU heeft een behoorlijke impact op het beleid van het ministerie. DTI gebruikt de eenheid voor ondersteuning bij het genereren van strategische plannen en prioriteiten ter voorbereiding van de jaarlijkse begrotingsronde.

Beschrijving

Om vorm en focus te geven aan haar activiteiten is *futurefocus.dti* opgericht als een bijzonder interactief centrum voor opdrachtgevers van binnen en buiten de overheid. Dit 'state-of-the-art envisioning center' is opgezet met als doel het aanbieden van een neutrale en vertrouwelijke omgeving waar de overheid en haar klanten en partners gezamenlijk kunnen denken over de uitdagingen van de toekomst en daarvoor realistisch beleid en strategieën ontwikkelen.

Na de intake krijgen opdrachtgevers een op maatgemaakt procesvoorstel. De meeste processen duren een halve dag tot twee dagen. Een serie evenementen met stakeholder groeperingen kan ook onderdeel uitmaken van het gehele proces. Het centrum is nadrukkelijk meer dan een fysieke faciliteit alleen. Een breed scala van beproefde technieken en professionele facilitatoren zijn beschikbaar voor zowel binnen als buiten het fysieke centrum.

Aanpak

Teamactiviteiten binnen FIU zijn gericht op scenario-denken. Zij gebruiken hiervoor de geavanceerde technologie van hun *FutureFocus suite* met drie sleutelementen, elk met een eigen zone:

- Een 'Immersive Theatre' voor het ontwikkelen en ervaren van gedramatiseerde scenario's, een onderdompeling in virtual reality;
 - Een 'Creativity Lab' voor het collectief denken over de implicaties van de scenario's en het gebruik daarvan met bijvoorbeeld beleidsopties;
 - Een 'Interactive Society', een flexibele werkruimte voor verder onderzoek en verkenning van de ideeën uit Theater en Lab.
- Futurefocus, ontwikkeld in samenwerking met de private sector, is opgezet als een 'creatief denken en beslissingen ondersteunende faciliteit' om DTI te ondersteunen in het hanteren en vormgeven van de toekomst. Het geeft een fysieke uitdrukking aan de visie van DTI als 'het ministerie voor de toekomst'. Mensen van binnen en buiten de overheid kunnen door middel van de FutureFocus suite mogelijke toekomst op speelse wijze verkennen.

Voorbeelden van activiteiten

Sinds haar ontstaan in 2000 zijn tal van sessies voor een breed scala van klanten in *futurefocus@dti* georganiseerd. Een greep uit de onderwerpen: het bespreken van scenario's over duurzame ontwikkeling in de regio, sessies over de economische toekomst van Ayrshire (Scotland), over klimaatveranderingen en emissies, over de toekomst van radiocommunicatie, over exportbeleid en over de toekomst van bibliotheken en informatiedienstverlening.

5. Reinventing Government initiatieven in de VS

Reinvention Labs: National partnership for reinventing government (NPR)

Beschrijving

De National Partnership for Reinventing Government (NPR) was een initiatief van de regering Clinton-Gore. Het werd geleid door senior ambtenaren uit diverse overheidsinstellingen en diende als denktank voor managementhervormingen binnen de publieke sector. Het NPR was primair gericht op het verbeteren van de dienstverlening van de overheid. Hierdoor zou het vertrouwen en de tevredenheid van de burger als klant van de overheid vergroot worden.

Het NPR bestaat sinds de verkiezingen van 2000 niet meer, maar president Bush heeft veel van de activiteiten van het partnership voortgezet.

Het Reinvention Labs initiatief van het NPR viel onder de directe verantwoordelijkheid van het plaatselijke lijnmanagement. Het kreeg een centrale rol bij het bedenken en implementeren van innovaties voor de eigen diensten. Het doel van een Reinvention Lab was 'innovaties voor verbetering uit de medewerkers zelf te onttrekken door regels te schrappen om uiteindelijk de verwachtingen van de klant te overtreffen'. Een aantal leidende principes, geëxpliciteerde waarden en richtlijnen voor denken en handelen werden centraal in Washington opgesteld. De rest konden de diverse laboratoria zelf invullen, onder de leus 'reinvent? Om meer te doen met minder'.

Aanpak

De labs werkten in de geest van het experimenteren en leren en de continue verbetering aan de hand van wat geleerd is. Vice-president Gore en zijn staf hebben een duidelijk teken gegeven dat de labs belangrijk waren en zij stonden hier nadrukkelijk achter. Het strategische voordeel van een lab kon benut worden voor zowel het initiëren en ontwerpen van innovaties als voor het faciliteren van het implementeren en bestaande innovaties. De beoogde forse inkrimping van het aantal overheidswerknemers creëerde in het algemeen een klimaat van receptiviteit voor innovatie.

In 1994 waren er ca. 140 Reinvention Labs verspreid over 28 departementen en agentschappen. Tegen het einde van de tweede regering Clinton waren dit er meer dan 325. Zij hebben een opmerkelijke bijdrage geleverd aan de verbetering van

kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening van overheidsorganisaties en ook hebben zij tal van tastbare innovaties en besparingen opgeleverd. Drie voorbeelden van laboratoria zijn hieronder beschreven.

5.1 Ministerie van Financiën: Financiële Managementdienst (FMS)

Focus: inkrimping.

Aanpak: breed overnemen van het model.

Onder druk van inkrimping van personeel heeft de FMS een elektronisch systeem opgezet voor het hanteren van de kleine kas. In samenwerking met twee andere diensten van het ministerie – dienst Alcohol, Tabak & Vuurwapens en de Douanedienst – zijn diverse problemen overwonnen door deze aan te pakken in het reinvention lab.

Resultaat: het FMS model voor de elektronische kleine kas is door de gehele federale overheid overgenomen en levert flinke financiële besparingen op.

5.2 Ministerie van Landbouw: Regelgeving analyse en ontwikkeling eenheid (RAD)

Focus: tijdsparing door minder procedures.

Aanpak: samenwerking tussen eenheden.

Als onderdeel van de Dier en Plant Inspectiedienst moest RAD nieuwe gezondheidsregels door diverse bureaus zowel binnen als buiten het ministerie laten controleren.

Resultaat: door de strategische aanpak in het Reinvention Lab kon de gemiddelde tijd voor het ontwikkelen voor nieuwe regels bijna 40% verminderen.

5.3 Het Regionaal kantoor van de Federale

Bevoorradingdienst

Focus: kwaliteitsnormen leveren besparing in tijd en geld.

Aanpak: tevredenheid binnen de dienst.

Het Regionaal kantoor van de Federale Bevoorradingdienst in New York heeft het proces van inkoop veranderd om te zorgen dat de kwaliteit van ingekochte goederen beter aansluit bij de gehanteerde maatstaven. Inspecteurs werken pro-actief met kwaliteitsnormen in plaats van reactief door het afkeren van defect materiaal.

Resultaat: dit levert forse besparingen op van zowel geld als tijd en resulteert ook in verhoogde tevredenheid bij medewerkers van de dienst. Neggen andere regionale kantoren hebben de innovatie overgenomen.

6. Learning Lab initiatieven in de UK

Beschrijving

Learning Labs zijn een programma van de Britse Cabinet Office en maken deel uit van een reeks initiatieven onder het motto "service first". Learning Labs zijn geïnspireerd door de Amerikaanse *reinvention laboratories* en beogen innovatieve praktijken te stimuleren bij regionale en lokale overheden. De Learning Labs zijn gericht op minder bureaucratie en regels. Zij hebben als doel het ontwikkelen en testen van nieuwe manieren van werken door het opschorten van regels en procedures die innovatie en publieksgerichtheid in de kiem smoren.

Aanpak

De labs zijn onderdeel van een strategie voor het verbeteren van de dienstverlening van de overheid. Zij realiseren dit door onder andere medewerkers in de frontlinie in modernisatieprogramma's te betrekken door bewust gebruik te maken van hun kennis en expertise. Het bewerkstelligen van betere samenwerking tussen agentschappen is een neven doel.

Learning labs nemen diverse vormen aan. Kenmerkend voor hun succes is dat zij de ruimte scheppen waarin innovatie gedijen kan. Meestal gaat het om mensen - binnen agentschappen en dwars door verschillende overheidsorganisaties heen - die elkaar treffen en samenwerken om de gemeenschappelijke problemen van frontliniemedewerkers op te lossen. Labs zijn echter niet beperkt tot medewerkers die in direct contact met de klant staan; medewerkers op elk niveau en vooral ook het senior management worden bij de Learning Labs betrokken. Het verkennen van de scope van dienstverlening vanuit de klantperspectief is onderdeel van de aanpak.

Learning Labs:

- Nemen mensen uit hun normale werksituatie om beter te kunnen reflecteren op een specifieke kwestie;
- Creëren een situatie waar organisatieregels en ook individuele aannames en veronderstellingen opgeschort en verkend kunnen worden;
- Ontwikkelen nieuwe modellen en procedures over hoe medewerkers en hun diensten beter kunnen werken.

Labs zijn taakgericht, hebben heldere doelstellingen en produceren tastbare resultaten die van waarde zijn voor de organisatie en de eindgebruikers. Zij stimuleren creatief denken en zij verhogen het probleemoplossend vermogen. Naast rationele technieken maken zij ook gebruik van emotionele en intuïtieve technieken en

passen zij verbodingsstechnieken toe. De meeste labs zijn gestructureerd, met een facilitator en/of voorzitter. Vaak is een tijdslimiet van belang. Learning labs oogsten verhoogde operationele flexibiliteit, geven veel breed te verspreiden leervaringen met betrekking tot vernieuwing van de overheid en voegen waarde toe aan het bestaande (business as usual) werk.

Voorbeelden van laboratoria zijn hieronder beschreven.

6.1 Provincieraad van Suffolk

Focus: innovatie en cultuurverandering stimuleren in diverse lokale partnerschappen.

- De provincieraad van Suffolk heeft Learning Labs op verschillende fronten ingezet:
- Voor het ontwikkelen van een één-loket aanpak voor gepensioneerden en mensen met fysieke belemmeringen;
 - Voor het beoordelen van geïntegreerde oplossingen voor kinderen met problemen in o.a. gezondheidszorg, onderwijs, criminaliteitsbestrijding en drugs rehabilitatie;
 - Voor financiële planning in welzijnswerk;
 - Voor het opstellen van crisismanagementplanning tussen diverse agentschappen.

Resultaat: de labs hebben geleid tot een betere dienstverlening in de frontlinie. Het succes van labs leidt tot meer vertrouwen van seniormanagers om frontliniemedewerkers meer verantwoordelijkheid te geven. Het plan is om toekomstige labs te gebruiken om afdelingsbarrières te doorbreken en nieuwe handelingsconcepten te ontwikkelen.

6.2 De Gemeenteraad van Birmingham:

Small Health Community Forum

Focus: innovatie en verandering in eigen handelen stimuleren en een impuls geven aan de vernieuwing van lokale democratie door middel van wijkfora.

Aanpak: learning Labs kunnen de perceptie en denkrichting van burgers doen veranderen en dat leidt tot blijvende vernieuwing in de gemeenschap.

De gemeenteraad van Birmingham gebruikt Learning Labs bij het project Small Health Community Forum. Mensen die direct betrokken zijn bij problemen in de gezondheidszorg zijn bij elkaar gebracht om te leren hoe zij de problemen zelf kunnen oplossen en continue verbeteringen kunnen nastreven.

Resultaat:

In een serie van wijkfora kunnen mensen nadenken over de toekomst van hun buurten en concrete voorstellen ontwikkelen voor het aanpakken van milieukwesties, veiligheid in de wijk, beter faciliteiten voor jongeren en het terugdringen van bureaucratie in de gemeenteraad. Gemeenteambtenaren treden op als facilitators.

Verschillende voorstellen zijn al gerealiseerd. Deze zelfde aanpak is inmiddels ook toegepast bij diverse andere gemeentelijke diensten.

6.3. **Additionele voorbeelden**

- De Metropolitan Police van Londen werkt samen met de Politie Klachtenautoriteit en de Crown Prosecution Service met als doel de tijd te verminderen die nodig is om klachten tegen de politie in behandeling te nemen;
- Blackburn met Darwen: Community Safety Partnership. Training en ontwikkeling om een probleemoplossende aanpak voor sociaal gedrag te ondersteunen en om veiligheid in de gemeenschap te handhaven;
- Noordoost Engeland: een aantal openbare diensten werken samen om een 'persoonlijk paspoort' en een cursus 'omgaan met vrijheid' te ontwikkelen om gedetineerden sneller in de gemeenschap te integreren na gevangenschap;
- Zuidwest Engeland: multidisciplinair team gecreëerd van onder andere de Uitkeringsdienst en medewerkers van lokale overheden voor verbeterde dienstverlening aan gepensioneerden in de regio Torbay.

7. **Foresighting programma's**

Door de hele wereld zijn diverse overheden sinds begin jaren '90 bezig met nationale foresight programma's. Foresighting – vooruitkijken – is een aanpak gericht op het beschouwen van de toekomst en de krachten die de toekomst beïnvloeden gebaseerd op huidige omstandigheden en evoluerende trends.

Uitgangspunten van geslaagde programma's zijn:

- De toekomst is niet voorspelbaar. Dus programma's richten zich op het in beeld brengen van een scala van mogelijke toestanden;
- Alle relevante partijen worden in het proces betrokken;
- Het proces van foresighting – het bij elkaar brengen van mensen, het delen van visies en het leren flexibel te denken – is even belangrijk als het inhoudelijke resultaat;
- Een variëteit aan methoden is geschikt om in te zetten, afhankelijk van het beoogde doel, de deelnemers en de plaats binnen het proces. Keuzes worden gemaakt aan de hand van onder andere de cultuur waarin de activiteiten plaatsvinden, het belang van verandering van denkrichingen, de mogelijkheid om de ervaringen van anderen als hefboom te gebruiken en het vermogen van de organisatie om te evolveren naar nieuwe werkwijzen;
- Gerelateerd aan de behoeften van klanten, zijnde besluitvormers;
- Gelegitimeerd door de zichtbare betrokkenheid van hoge functionarissen, politieke kopstukken en – in een aantal gevallen – door de publieke opinie.

Aanpak

Methoden kunnen gegroepeerd worden in zes categorieën, met de nadruk op:

- Menselijke participatie
 - expert opinie
 - scenario's
- Computer modellen die mogelijke toestanden analyseren
 - modeling
 - morfologische analyse
- Trendwatching en de mate waarin de toekomst voortvloeit uit het hedendaagse
 - scanning/monitoring
 - trend extrapolatie

De doelstelling voor individuele programma's variëren van 'het ontwikkelen van een waarschuwingstradar' tot 'consensusvorming'; van het ondersteunen van planning tot het stimuleren van organisatieleden of zelfs landelijke leerprocessen. Over het

- algemeen hebben programma's doelstellingen op het gebied van:
- Kennis creëren om besluitvormingsprocessen te faciliteren;
 - Mensen stimuleren om een reflectieve houding ten opzichte van de toekomst te ontwikkelen;
 - Mensen samenbrengen om een collectief en/of gedeelde visie van de toekomst te ontwikkelen.

Voorbeelden van foresighting programma's

7.1 V.S.: Landmacht instituut voor milieubeleid (AEP1)

Beschrijving

AEP1 leidt projecten om de ontwikkeling van landmachtmilieubeleid te ondersteunen.

Doel

Haar primaire toekomstmisssie is om de ontwikkeling van anticiperend beleid te faciliteren. Een secundaire misssie is het identificeren en evalueren van milieutrends en vraagstukken, rekening houdend met sociale, economische en politieke vraagstukken die van invloed zijn op het milieu. De landmacht gebruikt de resultaten in het vormgeven van beleid. Foresighting activiteiten worden ook herkend als een effectieve methode voor kostenvermindering en probleemherkenning

7.2 Het Millennium Project

Beschrijving

Het Millennium Project is een samenwerkingverband tussen de Amerikaanse Raad voor de Universiteit van de Verenigde Naties en het Smithsonian Institute. Overheid en bedrijfsleven zorgden voor aanvullende sponsoring.

Het Millennium Project is ontworpen om een integrerende netwerkfunctie voor internationaal toekomstonderzoek te vervullen. Het fungeert als een geografisch en institutioneel verspreide denktank om individuen en organisaties over de hele wereld te verbinden.

Doel

Een van de doelen van het project is om de kloof tussen wenselijke toekomstvisies en waarschijnlijke toekomsten te overbruggen. In dit opzicht is toekomstonderzoek geen passieve activiteit, want foresighting wordt ingezet om gewenste en waarschijnlijke omstandigheden dichterbij elkaar te brengen.

Resultaat

Resultaten van haar projecten zijn o.a. haalbaarheidstudies en implementatiestrategieën. Deze gaan over zeer uiteenlopende onderwerpen zoals toekomstscenario's voor Afrika, milieu en veiligheid, de rol van toekomstonderzoek bij besluitvorming, en de lessen van geschiedenis. Bestuurders gebruiken de strategieën die uit het project komen graag; de resultaten zijn bruikbaar en dat is belangrijk.

Deelnemers in de foresighting processen komen uit politiek en bestuur, diverse wetenschappelijke disciplines en ook uit de wereld van creatieve, fantasierijke denkers, schrijvers en kunstenaars. Sekse, leeftijd en geografische verspreiding zijn belangrijke criteria bij het kiezen van deelnemers.

7.3 Australië: Raad voor Wetenschap en Technologie

Focus

Adviseren van de regering op het gebied van wetenschap en technologie.

Aanpak

Het stimuleren van brede participatie in landelijke debatten over de toekomst van het land.

De Australische Raad voor Wetenschap en Technologie (ASTEC) is een zelfstandige overheidsinstelling die de regering adviseert op het gebied van belangrijke wetenschappelijke en technologische vraagstukken. ASTEC heeft brede doelstellingen waaronder het stimuleren van een meer reflectieve houding onder Australiërs als het gaat om de toekomst van het land. Vandaar dat ASTEC diverse foresighting methoden gebruikt die gericht zijn op het creëren van een brede participatie in landelijke debatten en het bereiken van consensus.

In haar 'Overzicht' product heeft ASTEC een dwarsdoorsnede van de bevolking betrokken bij het schetsen van toekomstige behoeften, kansen en mogelijke verandering. Sleutelkwesaties zijn geïdentificeerd en verkend in landelijke rondetafelgesprekken. Scenario's met mogelijke toekomsten zijn gemaakt om de verdere ontwikkeling van deze sleutelkwesaties te verkennen. Deze workshops zijn door heel Australië zijn gehouden.

7.4 Duitsland: Fraunhofer Instituut voor systeem- en innovatieonderzoek (ISI)

Focus

Een algemene impuls achter Duitse foresighting activiteiten was de brede erkenning dat de eenwording van Duitsland de behoefte creëerde om prioriteiten te stellen. Dit vanwege de veelheid aan grote sociale en infrastructurale kwesties die behandeld moesten worden zonder dat er extra geld beschikbaar was. De regering had een middel nodig om te bepalen welke programma's te ondersteunen en welke uit te stellen. Daarnaast wilde Duitsland een strategisch proces opzetten om betere samenwerking en participatie te stimuleren tussen experts in oost en west en onder het publiek als geheel.

Aanpak

Er is gekozen voor een Delphi programma – een vorm van collectieve besluitvorming gericht op het bereiken van een genuanceerde consensus bij ingewikkelde vernieuwingsvoorstellen – dat nauw verwant is aan een langlopend Japans pro-

gramma. Hierdoor kon het programma snel en relatief goedkoop opstarten omdat het Japanse programma al ontwikkeld en uitgetest was. Implementatie was ook minder gecompliceerd en droeg een relatief laag risico vanuit het politieke perspectief. Daarnaast bood deze aanpak de kans om te leren van een erkend internationale leider op het gebied van wetenschap- en technologieontwikkeling.

Het programma is gefocust op het onderscheiden van significante trends en technologische doorbraken en wil op nationale consensus bouwen aan sectoren die essentieel zijn voor het land. Het programma zal hierdoor kunnen bijdragen aan planning binnen de overheid en private sectoren.

Het publiek en de media waren bijzonder enthousiast over het project. Voor velen symboliseerde het programma het idee dat de regering zich op de toekomst richtte en dit werd als waardevol gezien. Vanuit ISI zal in de toekomst meer aandacht worden besteed aan implementatiewerkshops. Ook zal men de Delfhi-aanpak combineren met scenario ontwikkeling.

8. Aan innovatie verwante en toekomstgerichte initiatieven

Er zijn veel bedrijven met eigen centra voor innovatie, toekomstgerichtheid en vernieuwing. Vrijwel alle grote multinationals maken gebruik van speciaal ingerichte ruimtes en/of programma's voor vernieuwing en innovatie, vaak met een eigen ontwikkelde aanpak in combinatie met verschillende methoden en technieken. Organisaties met een lange geschiedenis in het gebruik van eigen centra en bijzondere programma's zijn onder meer het Amerikaanse 3M, het Zweedse Ericsson, het Engelse British Petroleum, het Duitse Siemens en het Japanse Sharp. De Zweedse verzekeringmultinational Skandia staat aan de wieg van het huidige ideeëngoed over future centers. In Nederland zijn Philips Design en Unilever Research voorbeelden van organisaties die gericht zijn op innovatie en toekomstgerichtheid.

In dit rapport – met haar focus op initiatieven bij de overheid – wordt er niet ingegaan op initiatieven in het bedrijfsleven. De enige uitzondering is Shell. Haar toonaangevend werk op het gebied van scenario's en radicale innovatie heeft al vanaf de jaren 1970 veel invloed gehad op het denken over toekomstgerichtheid en innovatie en daardoor is de keuze gemaakt om Koninklijke Shell op te nemen in deze quick-scan.

8.1 Het Finse Comité voor de Toekomst

Beschrijving

Deze legislatieve innovatie is een permanent parlementair comité dat regelmatig een open en inspirerend discours met de regering stimuleert over 'de toekomst van...' en de sociale consequenties van technologische ontwikkelingen op de Finse samenleving. Voorbeelden van behandelde beleidsvraagstukken zijn: Finland en de toekomst van Europa; politiek en internet; wetenschap- en technologiebeleid; de toekomst van werk en de welvaartsstaat; 2015: evenwichtige ontwikkeling.

Aanpak

Het comité hanteert de dialoog met toekomstgerichte denkers, probleemoplossers en experts over vraagstukken die belangrijk zijn voor de toekomst van het land. Zij onderhoudt directe contacten met burgers door middel van twee aparte fora: het *Forum van het geleerde en de les*, en het *Internetforum van de jonge toekomstbouwers* (Forum of the Experienced and Wise, Internet Forum of the Young Future-builders).

8.2 Forward Studies Unit van de Europese Commissie, voorgezet na 2000 als de Group of Policy Advisors

Beschrijving

De Group of Policy Advisors is ontstaan uit de vroegere Forward Studies Unit, die als bijzondere afdeling van de Europese Commissie was opgericht in 1989. Dit multidisciplinaire team rapporteerde ook direct aan de voorzitter. De eenheid had als taken het monitoren en evalueren van Europese integratie; het onderhouden van relaties met organisaties die met toekomstgerichte zaken bezig zijn; het werken aan specifieke vraagstukken. Het heeft onder meer een allround en lange termijn perspectief op diversiteit in Europa ontwikkeld, die het mogelijk maakt om consensus te creëren die specifieke nationale belangen overstijgt.

Aanpak

Door het inschakelen van prominente partijen vanuit de kunst en cultuursector, de wetenschappelijke wereld en het civil society bij workshops, seminars, scenario-trajecten en onderzoeksprojecten werd het mogelijk om sociale bewegingen vanuit verschillende perspectief te beschouwen. Hierdoor is het mogelijk de factoren en personen die Europa vormgeven in kaart te brengen. De eenheid fungeerde als ontmoetingsplek waar diverse strategische toekomstgerichte denktanks van de directoratengeneraal van de EC elkaar kunnen ontmoeten.

Na de komst van Romano Prodi als voorzitter van de Europese Unit is de eenheid voortgezet in veranderde vorm als de Group of Policy Advisors.

Deze beleidsadviesgroep is een eenheid van de Europese Commissie en rapporteert direct aan de voorzitter. Het heeft als taak te komen met actuele, informatieve en onpartijdige adviezen over de vraagstukken die relevant zijn voor het toekomstig beleid van de Europese Unie. Vooral de multidisciplinaire vraagstukken met een langere tijdshorizon horen bij deze groep. In haar activiteiten is de nadruk op informatieverzameling, analyse en de ontwikkeling van beleidsopties voor President en Commissarissen.

Het houdt zich momenteel bezig met vraagstukken zoals het debat over de toekomst van Europa, de politieke dimensie van Europese uitbreiding en de agenda-setting van intergouvernementele conferenties.

8.3 Koninklijke Shell

Beschrijving

De klassieke Shell ervaringen met scenario's in de jaren '70 en '80 zijn bekend. De blijvende behoefte om methoden toe te passen die het bedrijf in staat stelt adequaat om te gaan met structurele maatschappelijke veranderingen heeft geleid tot een continue verfijning en verscherping van de scenarioaanpak. Het is nu volledig geïnstitutionaliseerd als basis voor strategiewontwikkeling en investeringsselectie

binnen Shell. Mede door de kracht van de methode en de vele successen, wordt het breed toegepast door een steeds groeiend aantal bedrijven, NGO's en overheidsorganisaties door heel de wereld.

Aanpak

Door de discussie binnen Shell over TINAs in de jaren '90 is het denken over hoe drijfkrachten, trends en mogelijke toekomstige invloed uitoefenen op hedendaagse beleidsopties en strategische keuzes steeds scherper geworden. TINAs zijn krachten die zo dwingend zijn dat geen alternatief bestaat behalve actie ondernemen: 'there is no alternative'. De toepassing van dit begrip op beleidsdiscussies heeft veel consequenties. Men wordt gedwongen om de opties snel en intensief te verkennen, de uitdagingen aan te pakken of anderszins bloot staan aan grote risico's.

Minder bekend dan het scenario-denken maar even krachtig is de Shell aanpak van radicale innovatie binnen de eigen organisatie. Het interne ondernemerschapinitiatief GameChanger loopt al meer dan vijf jaar en wordt gezien als een geslaagde manier om ruimte te creëren voor radicale innovaties. Het GameChanger proces is ontstaan uit een programma van 'innovatie labs' en 'actie labs'. Het proces is eenvoudig en snel. Mensen met goede ideeën kunnen deze inleveren en worden begeleid in een reeks fasen bij het steeds verder uitwerken van businessplan en prototypen. Ideeën die de verschillende go-no/go portalen passeren worden uiteindelijk uitgevoerd. Het gaat voornamelijk om doorbraak innovaties die in potentie tientallen miljoenen euro's winst of besparing kunnen betekenen. In 2000 bleek dat vier van de vijf snelst groeiende onderdelen van de grootste Shell divisie (Exploratie en Productie) uit GameChanger waren voortgekomen.

8.4 Interactive Institute (Zweden)

Beschrijving

Het Interactive Institute is een multidisciplinair, innovatiegericht onderzoeksinstituut op het gebied van digitale media. Zij werkt in het grensgebied tussen kunst, technologie, wetenschap en sociale ondernemerschap. Doelen zijn onder andere:

- Projecten te initiëren en onderzoek te verrichten waarmee innovatie en sociaal ondernemerschap ingezet worden voor het creëren van een betere en meer duurzame samenleving;
- De samenwerking tussen het bedrijfsleven en het culturele leven, onderwijs en de publieke sector te verstevigen.

De instelling heeft als overkoepelende ambitie Zweden voor te bereiden op een toekomst waarin digitale media steeds belangrijker worden in het dagelijkse leven, de politiek, het bedrijfsleven en de cultuur.

Aanpak

Intracitive Institute is een non-profit instelling die actief is sinds 1998. Het is opgebouwd uit diverse studio's verspreid over het land, elk studio met een unieke oriëntatie, waarin multidisciplinaire teams werken aan eigen opdrachten. Studio's kunnen ook samenwerken aan dezelfde opdracht, ondersteund door ICT en technieken voor het benutten van 'verspreide intelligentie'. Samen vormen de studio's één instituut met een sterke identiteit en uitstraling. Werknemers van een studio komen uit zeer uiteenlopende disciplines. Zoveel mogelijk is het streven dat mensen uit de overheid, het bedrijfsleven, de wetenschap en de kunsten samen aan hetzelfde project werken. Projecten hebben zowel een reflectief als een actief deel en resulteren vaak in zowel onderzoeksrapporten als prototypen, concrete demonstraties en voorstellingen.

Voorbeelden van projectgebieden zijn onder andere:

- *Conducting Work on the Way*. Het project richt zich op innovatieve ondersteuning voor kantoorwerkzaamheden die in de auto plaatsvinden: de auto als vergaderruimte, onderhandelingsplek en besprekkamer;
- *Slow technology*. Een ontwerpagenda voor technologie gericht op reflectie en momenten van mentale ontspanning in plaats van efficiëntie en prestatie;
- *Brainball*. Een anti-game die men kan alleen winnen door niets te doen; het is een technologie met mogelijke toepassingen bij het behandelen van hyperactiviteit en burn-out.

9. Conclusies over methoden, processen en centra voor innovatie en bestuurlijke vernieuwing

De centra en programma's die in het Quick Scan rapport beschreven zijn, beogen allemaal op hun eigen manier het inzetten van creativiteit en toekomstgerichtheid in het denken voor het bevorderen van bestuurlijke vernieuwing. Uit deze ervaringen is het mogelijk de volgende conclusies te trekken over het werk van future centers en de methoden die daarin passen.

Het werk

Uitgangspunten voor het werken aan bestuurlijke vernieuwing in deze centra/programma's:

- Het werk is gericht op het vormgeven van actie in het hier-en-nu en juist hierdoor hoort het ook toekomstbestendig te zijn;
- Het is doelgericht en resulteert in concrete, tastbare uitkomsten;
- Het is vaak geground in zowel verbeeldingskracht als in historische kennis;
- Het werkproces komt tot stand in samenwerking met de klant c.q. opdrachtgever;
- Het verkennen van alternatieven is een fundament voor strategische planning;
- Het werk is multidisciplinair en maakt gebruik van een diversiteit aan mensen, invalshoeken en perspectieven;
- Het bij elkaar brengen van mensen met onverwachte invalshoeken (niet alleen de *usual suspects*) bevordert het proces;
- Toekomstgerichtheid is een zaak van anticiperen op meerdere mogelijke toekomst; het is niet een poging om de toekomst te voorstellen.

Resultaten van het werk van innovatie- en futurecenters:

- Zijn bruikbaar voor besluitvorming, actie en evaluatie;
- Resulteren in concrete innovaties en afspraken over implementatietrajecten;
- Attenderen beslissers op kansen en bedreigingen in het heden en toekomst en kan organisaties helpen zich te richten op het nemen – of juist niet nemen – van initiatieven;
- Brengen de mogelijke consequenties van beleidsopties scherp in beeld en in de juiste context voor onderbouwde besluitvorming;
- Verbreden en verdiepen van de basis voor actie door onder andere het uitbreiden van het bereik van beleidsopties, het verbreden van het begrip van context en tijdsbeef en het stimuleren van creativiteit;

- Versterken de samenwerking tussen departementen en tussen departementen en decentrale overheidsorganisaties;
- Verankeren beleidsvernieuwing in de samenleving:
 - De centra brengen vele stemmen en perspectieven samen in de discussie over beleidsinnovatie en uitvoering;
 - De energie en creativiteit van diverse partijen in de samenleving wordt gemobiliseerd en ingezet bij ontwerp- en implementatieprocessen.

De methoden

De geschiktheid van methoden:

- Er zijn vele methoden die bruikbaar zijn
- Methoden moeten flexibel toegepast en op maat gekozen worden, afgestemd op en aangepast aan de gebruikssituatie;
- De beste methode voegen intelligentie, creativiteit, ruimte en perspectief aan de processen toe;
- Het uit de werksituatie halen van de mensen is bevorderend voor het proces;
- De fysieke aanwezigheid van mensen bevordert de slagkracht van veel methoden;
- De fysieke ruimte kan een belangrijke rol spelen in processen en de resultaten beïnvloeden;
- ICT toepassingen kunnen de effectiviteit van methoden positief versterken.

Veel voorkomende methoden zijn in te delen in de volgende categorieën:

- Creativiteitstechnieken
- Kwantitatieve trendanalyses
- Kwalitatieve trendanalyses
- Delphi onderzoek
- Scenario methoden
- Toekomstworkshops
- Belevingstechnieken
- Verbeeldingstechnieken
- Besluitvormingstechnieken

Algemene conclusies

Een beschouwing van de onderzochte innovatie centra en –programma's levert de volgende algemene conclusies op:

- De duidelijke en directe betrokkenheid van hooggeplaatste voortrekkers – mensen zoals Al Gore, Tony Blair en Romano Prodi – heeft status gegeven aan de centra en hun activiteiten. Status wordt ook verleend door programma's te laten resulteren in nadrukkelijke beleidskeuzes. Deze status onder-

steunt alle betrokkenen in hun inzet en motivatie en in het openstaan voor vernieuwend denken. Het geeft daardoor belangrijk meerwaarde:

- Status is belangrijk voor het effectief werken van de centra:
 - De effectiviteit zit vaak in de mystiek die er omheen is;
 - Omdat een hooggeplaatste persoon op de resultaten wacht, gaan veel deuren open en verlenen allerlei mensen hun medewerking;
 - Omdat een programma het etiket van bestuurlijke vernieuwing draagt, kan het vernieuwend werken;
- Een specifieke methode is minder belangrijk dan de status van een centrum en/of programma. Er zijn tal van geschikte methoden die kan leiden tot de gewenste resultaten;
- Het hanteren van een duidelijke aanpak, opgebouwd uit een aantal fasen en ondersteund met geschikte methoden, geeft structuur aan het proces en het een stimulerende werking aan alle betrokkenen;
- Een degelijke inhoudelijke voorbereiding hoort bij alle processen;
- Degelijke procesbegeleiding is onmisbaar;
- Het personeel van het centrum is doorslaggevend voor het succes. Men heeft vaste krachten nodig: een toegewijde kernstaf, goede begeleiders en een netwerk op niveau;
- Het gaat om maatwerk.

10. Ruimte voor beleidsinnovatie

Het belang van ruimte

Ruimte is een sleutelbegrip voor beleidsinnovatie en het speelt ook een belangrijke rol bij de werkconcepten van future centers. De fysieke ruimte waarin activiteiten afspeelen beïnvloedt het resultaat en vooral de procesruimte waarin een opdracht wordt uitgevoerd en de mentale ruimte waarin de betrokken mensen zich bewegen zijn belangrijke bouwstenen voor het slagen van vernieuwende beleidsprocessen.

Een van de kenmerken van een future centre is een eigen fysieke ruimte waarin de processen van beleidsinnovatie zich kunnen voltooien. Deze fysieke ruimte – hoewel slechts onderdeel van het werkconcept – wordt gezien als een belangrijke toegevoegde waarde voor de processen. In de quick scan is een aantal centra beschreven waar de fysieke ruimte ook een belangrijke bijdrage levert: Mirndlab in Denemarken, futurefocus@dti in de Verenigde Koninkrijk, de studio's van het Interactive Institute in Zweden.

Belangrijker is ruimte in de zin van procesruimte – de toestemming om toekomstgericht te werken, ruimte om het systeem als geheel te verkennen en een om brede schakeling van mensen bij beleidsprocessen te betrekken. Deze en verwante aspecten van procesruimte zijn doorslaggevend voor het slagen van vrijwel programma's die in de quick scan zijn beschreven.

Mentale ruimte – de ruimte om creatieve denkprocessen aan te gaan, denkpatronen door te breken en met nieuwe concepten te experimenteren – is een onmisbaar kenmerk van de diverse aanpakken van de centra en initiatieven in de quick scan. Het expliciet oprekken van deze ruimte voedt alle processen van beleidsvernieuwing en zorgt dat de belangrijkste schakel in het proces – de mens – zijn/haar capaciteiten volledig kan inzetten.

Literatuurlijst en elektronische bronnen

Hieronder volgt een beknopte bronnenlijst – inclusief diverse website – waar aanvullende informatie beschikbaar is.

Algemeen

- Jacobs, Dany & Waalkens, Jan: *Innovatie: vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen* (Kluwer: 2001)
- Krogh, Georg von, Ichijo, K. & Nonaka, I.: *Enabling Knowledge Creation* (Oxford University Press: 2000)
- Kune, Hank.: *Future Centers, een verkenning naar mogelijkheden voor de overheid.* (XPIN: 2002)
- Michalski, Anna: *Six drivers for the future* (Forward Studies Unit, European Commission: 1999)
- Performance and Innovation Unit: *A Futurist's Toolbox: methodologies in futures work* (Strategic Futures Team)
- Performance and Innovation Unit: *Benchmarking UK strategic futures work* (Henley Centre: 2001)
- Performance and Innovation Unit: *Understanding best practice in strategic futures work* (Henley Centre: 2001)

Specifiek

- Strategy Unit (UK)*
 - www.number10.gov.uk/innovation (UK)
 - www.cabinet-office.gov.uk/innovation/about.html
- Department of Trade and Industry (UK): futurefocus*
 - <http://www.dti.gov.uk/futurefocus/>
- Reinvention Labs (VS)*
 - <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/nprpt/annrpt/vp-rp396/secret1/labs.html>
- Learning Labs (UK)*
 - www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/learninglabs
 - www.lgpartnerships.com/resources/casestudies.asp

Foresighting

- Batelle Seattle Research Center: Foresighting Around the World: a review of seven best-in-kind programs
- Millennium Project: <http://www.acunu.org/>

Finse Committee voor de Toekomst

- Tiitonen, Paula: Innovation Case Study: The need for political innovation (The Innovation Journal: 1998)

Group of Policy Advisers/Forward Studies Unit

- http://europa.eu.int/comm/dgs/policy_advisers/

Shell

- TINA: Wylie, Ian: There is no alternative too ... (Fast Company, issue 60, July 2002)
- GameChanger: Hamel, Gary: Leading the Revolution. (Harvard Business School Press: 2000)

Interactive Institute

- www.interactiveinstitute.se

Future Centers in Nederland

- www.hetbuitenhuis.nl
- www.mobilion.nl
- www.kasteelgroeneveld.nl
- www.szw.nl/academie