

Open innovatie in een gesloten omgeving

Innovatie is van levensbelang voor organisaties. We kennen de bekende voorbeelden van de Senseo van Philips en Sara Lee en de Ipad van Apple. Ook de overheid laat zich niet onbetuigd; denk aan de belastingdiskette en de Zandmotor voor de kust van Zuid-Holland.

In het bedrijfsleven heeft innovatie zich ontwikkeld van een hoofdzakelijk interne aangelegenheid naar een activiteit die deels is geoutsourced waardoor er uitgebreide samenwerkingsverbanden zijn ontstaan voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De vraag rijst of en hoe de overheid in het algemeen en de gesloten inlichtingendiensten in het bijzonder in deze 'open innovatie'-trend moeten meegaan.

Patrick van der Duin,
TU Delft
Frank Bacco,
Bestuursstaf, Ministerie
van Defensie

Open innovatie houdt in dat organisaties innovatieprocessen delen met andere organisaties. Niet uit vrijgevigheid maar, onder andere, omdat moderne technologie ervoor heeft gezorgd dat het vrijwel onmogelijk is om informatie en kennis binnenkamers te houden en omdat kenniswerkers niet meer hun volledige arbeidzame leven bij één werkgever doorbrengen. Voor organisaties is het daarom verstandiger en efficiënter om aan te haken bij deze ontwikkeling en het ideaal van geheime en vertrouwelijke innovatieprocessen, waarmee een voorsprong op de concurrent zou kunnen worden opgebouwd en vastgehouden, op te geven. Door kennis ten behoeve van innovatie te delen met andere organisaties kan een organisatie haar eigen kennispotentieel vergroten.

Enkele kanttekeningen vooraf. Allereerst is open innovatie niet in alle gevallen een handige strategie. Henry Chesbrough, de grondlegger van het concept, schrijft in het begin van zijn boek *Open Innovation* dat in sectoren met onder andere, een beperkte arbeidsmobiliteit, een beperkt aantal 'start-ups' en waarin universiteiten geen belangrijke rol spelen, gesloten innovatie beter is. Voorbeelden zijn kerncentrales en de mainframe computerindustrie. Open innovatie is dus niet het antwoord op alle innovatieproblemen.

Verder wordt bij open innovatie nog steeds uitgegaan van de opvatting dat innovatieprocessen lineair zijn. Maar dit is een al te simpele opvatting van een activiteit die gekenmerkt wordt door *trial and error* en waar, in tegenstelling tot projecten, niet van te voren vaststaat wat de uitkomst is. Tot slot wordt open innovatie vaker

met de mond beleden dan in de praktijk uitgevoerd. Een goed voorbeeld hiervan zijn de patentoorlogen tussen Samsung en Apple, terwijl juist het laatste bedrijf vaak genoemd wordt als exponent van de open innovatiegedachte. Ruzie maken over patenten is immers iets wat niet goed past bij het vrij delen van kennis en informatie wat de essentie is van open innovatie.

Wat kan open innovatie betekenen voor de overheid?

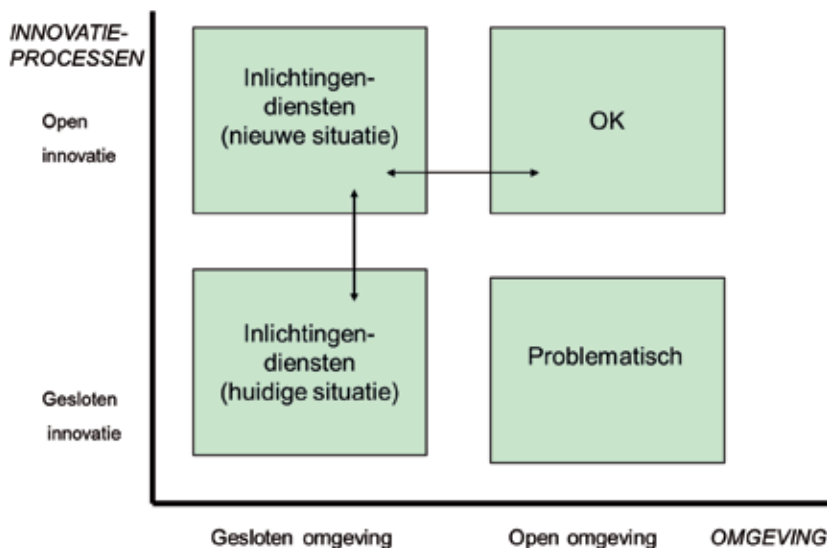
Open innovatie betekent in feite het einde van de dominantie op innovatiegebied van grote bedrijven die beschikken over ruime R&D-budgetten. Kennis- en informatiedeling vindt zijn pendant in de (politieke) machtsverschuivingen naar lokale overheden en de privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten. En net zoals grote bedrijven niet meer de dienst uitmaken in veel markten is ook de maakbaarheid van de samenleving door de overheid sterk verminderd. De samenleving is open geworden. Dit heeft als direct gevolg dat besluitvormingsprocessen door de overheid niet automatisch topdown verlopen en dus niet lineair. Ook bij de overheid is besluitvorming een complexe aangelegenheid geworden die niet eenvoudig volgtijdelijk kan worden beschreven. De kennisvoorsprong van de overheid ten opzichte van de burger is grotendeels verdampt doordat burgers mondiger zijn geworden en door wettelijke arrangementen als de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB). Voor de inlichtingendiensten geldt specifiek dat er sinds '9/11' een verschuiving heeft plaatsgevonden van een 'need to know' naar een 'duty/dare to share' cultuur waardoor kennis minder exclusief in kleine compartimenten wordt vastgehouden en meer voor een groter domein toegankelijk is. Het ontstaan van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding is daarvan een goed voorbeeld. Kennisvermeerdering ontstaat minder door het apart verzamelen en verrijken van informatie en het exclusief voor je zelf houden maar meer door het handelen in kennis en gebruik maken van elkaars puzzelstukjes.

Open innovatie is dus een potentieel interessante innovatiestrategie voor de overheid en dus in principe ook voor de inlichtingendiensten. Hoe kan men dat gebruiken gezien het specifieke vertrouwelijke karakter van haar activiteiten? Allereerst zijn er al diverse innovatieprocessen die opener zouden kunnen zoals alle overheidsinspanningen op offensieve en defensieve

cyberactiviteiten. Het speelveld in dit domein is beter te vergelijken met een pokerspel dan met een schaakspel. Bij een pokerspel is het niet duidelijk welke troeven de tegenstander in zijn hand heeft. Bij een schaakspel kun je in principe alle zetten voorspellen en je weet welke zetten de tegenstander kan doen. In de nog onbekende dynamiek van cyberactiviteiten is open innovatie beter op zijn plaats dan gesloten innovatie. Gesloten innovatie past beter bij de Koude Oorlog waarbij de overheid een monopolie positie heeft ten aanzien van de gebruikte techniek (kernwapens, tanks, etc.). In de cyberwereld heeft de overheid die technische monopoliepositie niet meer.

Daarnaast betekent open innoveren niet dat alle informatie frank en vrij wordt gegeven. De 'duty to share' hoeft niet in alle gevallen te worden opgevolgd. Open innovatie is geen heilig voorschrift maar de inlichtingendiensten zullen per geval moeten bekijken hoe open men kan optreden en herkennen wanneer open innovatie een kans van slagen heeft. Bijvoorbeeld, het project Symbolon waarbij de AIVD en MIVD samenwerken op gemeenschappelijke verwerking van SIGINT (Signal Intelligence) leent zich vanwege de specifieke domeinkennis niet voor open innovatie. Overigens heeft de politie al enige ervaring opgedaan met open innovatie zoals bij de ontwikkeling van het IRN (Internet Recherche Netwerk)

De inlichtingendiensten kunnen in navolging van het IRN gebruik maken van de principes van open innovatie om haar innovatievermogen te vergroten al heeft men in verhouding tot commerciële organisaties minder ruimte daartoe. De inlichtingendiensten moeten als het ware open gaan innoveren in een gesloten omgeving. Schematisch ziet er dit als volgt uit.



Voorheen vond innovatie voornamelijk gesloten plaats in een gesloten omgeving. De open innovatie beweging houdt een verschuiving van linksonder naar rechtsboven in. Omdat de omgeving open wordt dient de wijze van innoveren zich aan te passen. Voor de inlichtingendiensten betekent dat vooralsnog een verschuiving van linksonder naar linksboven. Een volledige verschuiving naar rechtsboven zal een brug te ver zijn maar hoeft ook helemaal niet nodig te zijn omdat per innovatievraag of –probleem vastgesteld moet worden hoe open of gesloten men moet innoveren. Wel is het zo dat er meer mogelijkheden zijn om de gesloten wijze van innoveren los te laten en meer samenwerking te zoeken met andere partijen. In de praktijk komen overigens ook mengvormen voor tussen open en gesloten innovatie. De hierboven genoemde Senseo mag dan wel ontwikkeld zijn tussen twee partijen (Philips en Sara Lee) die open stonden voor elkaar, maar aangezien andere partijen werden uitgesloten heeft dit samenwerkingsverband duidelijk gesloten trekken.

Om deze transitie te kunnen maken zal bij de inlichtingendiensten op de volgende punten verandering moeten komen:

- een organisatiecultuur die meer is ingesteld op ondernemerschap waarbij het nemen van risico's niet bij voorbaat wordt beperkt;
- een breder begrip hanteren van innovatie dan slechts incrementele verbeteringen;
- accepteren dat bij kennisverwerving ten behoeve van innovatie kennis kan weglekken ("you win some, you lose some").

Tot slot: open innovatie moet voor de inlichtingendiensten geen doel op zich zijn maar een middel om haar innovatievermogen te verbeteren. Door open innovatie kunnen de inlichtingendiensten volwaardig deel gaan uitmaken van diverse (kennis-) netwerken en daarmee ook aantrekkelijk blijven voor nieuwe medewerkers.

Figuur 1: Verschillende relaties tussen open en gesloten innovatieprocessen en een open en gesloten omgeving.