

SPRAAKWATER

DE WERKGROEP

INNOVATIEVERSNELLING

ONDER HET VERGROOTGLAS

Kris Lulofs*

■ In dit nummer van TWG maakt Marianne Kalkman de balans op van de Werkgroep Innovatieversnelling. In 2007 is deze vanuit het netwerk Deltatechnologie opgestart. Het resultaat van de Werkgroep is een schat aan ervaringen en suggesties. Deze zijn op de site www.snellerinnoveren.nl online toegankelijk gemaakt. In de redactieraad kwam bij de bespreking van de bijdrage de vraag naar voren of de benadering nog beter tot zijn recht zou komen als er ook een (beperkte) top-down benadering aan wordt gekoppeld. Om dit te verkennen en aan het werk van de Werkgroep Innovatieversnelling recht te doen, starten we bij de Werkgroep om vervolgens suggesties te doen. Het pleidooi betreft het ondersteunen van de gebruikers zodat die zich kunnen bezinnen op (1) de functies van de website, (2) het karakter van het 'eigen' innovatieproces en (3) de strategie van waaruit op de op de site gezocht wordt naar hetgeen relevant en informatief is.

■ Binnen het cluster Deltatechnologie werd een behoefte gevoeld aan een leer- en inspiratieomgeving op een concreet en praktisch niveau. De innovatieleer en innovatieliteratuur werd als niet voldoende herkenbaar en concreet beschouwd om gebruikt te kunnen worden als reflectiekader voor praktische problemen in innovatieprocessen. Dat leidde tot de start van de Werkgroep Innovatieversnelling. Na de start werd ingezet op analyse van de vele casussen die zich aandienen. Om vervolgens te zoeken naar de 'grootste gemene delers' onder de beslommeringen die de vernieuwers moesten ondergaan. Vele hoofdpijndossiers konden op deze wijze gedocumenteerd worden. Bij de gevolgde aanpak past het woord 'bottom-up'. Uiteindelijk werden zes belemmeringen benoemd die in veel van de cases om aandacht vroegen. Deze zes *belemmeringen* zijn: (1) Risicomijdend gedrag en omgaan met risico's; (2) Wet en regelgeving; (3) Competenties en versnipperde kennis; (4) Oog voor terugverdientijden, (5) Urgentie en (6) Experimenteeruimte. Onder elk van de zes *belemmeringen* bevindt zich een uitgebreid lijstje met *innovatiehobbels* (potentiële barrières/valkuilen) die de belemmering verbijzondert, kleurt en van context voorziet. En natuurlijk zijn daar case-beschrijvingen,

case-ervaringen en lessen aan gekoppeld. Wel moet de gebruiker zelf ordenen en bepalen wat uit de leeromgeving op de eigen situatie van toepassing is. Om zichzelf een handje te helpen kan de gebruiker drie vragen beantwoorden die betrekking hebben op de 'eigen' situatie:

Welke functies kan de leeromgeving vervullen?

Drie functies kunnen van belang zijn: Ex ante kan ingeschat worden wat in de eigen situatie aandacht verdient, ex-durante kan gespiegeld worden aan de remedies en ervaringen die anderen hebben toegepast in min of meer vergelijkbare situaties. En ex-post kan worden bijgedragen door de eigen case in te brengen en ervaringen met anderen te delen, inspiratie halen moet wel samengaan met voorbeelden en ervaringen brengen.

Wat zijn de kenmerken van het 'eigen' innovatieproces en van min of meer vergelijkbare situaties?

Innovatie blijkt een begrip waar lastig grip op te krijgen is, er zijn tientallen verschillende definities in omloop.

* Kris Lulofs is werkzaam bij de Universiteit Twente/Twente Water Centre

Intuïtief betreft innovatie het ruime middengebied tussen ‘routineuze aanpassing’ en ‘fundamentele uitvinding’. De eerste verandert slechts enkele kenmerken van elementen in het systeem, de tweede creëert nieuwe elementen en een nieuw systeem. De Werkgroep Innovatieversnelling zet het speelveld uit door conceptuele innovaties en productinnovaties te onderscheiden. Conceptuele innovaties zijn gericht op het doelbewust veranderen van het bestaande regime in een sector als uitwerking van een nieuw paradigma. Op de website wordt ‘Water accommoderen’ genoemd als zo’n conceptuele, radicale vernieuwing ten opzichte van ‘Water keren’. Een voorbeeld van een productinnovatie is het plaatsen van sensortechnologie in een slimme dijk. De dijk als product of dienst bestaat al en er wordt een functie aan toegevoegd.

Deze indeling is informatief voor het karakter, de ‘kleur’ van de belemmeringen en innovatiehobbels die verwacht worden. Voor een radicale innovatie geldt bijvoorbeeld dat de bestaande wet en regelgeving vaak niet voorziet in de kenmerken van de oplossing, zo was er geruime tijd onduidelijkheid over de wijze waarop het toetsingskader voor risiconormering op zachte of gedeeltelijk zachte oplossingen toegepast moest worden. Bij de sensortechnologie in de slimme dijk zal het ontbreken van regelgeving niet het probleem vormen, immers het systeem en werking blijft hetzelfde, de vraag betreft dan enkel hoe met de toegevoegde functie om gegaan moet worden en of regels voor toepassing van sensortechnologie en voor dijken verenigbaar zijn.

Nu zijn conceptuele innovatieprocessen veelal pre-competitief van karakter en vormen zij een voorbode van een familie van te ontwikkelen mogelijke toepassingen op het niveau van producten en diensten. Met dit onderscheid is in de regel ook een uiteenlopend karakter van het innovatieproces verbonden: Het ‘open’ versus ‘gesloten’ karakter van het innovatieproces wordt in de literatuur veelvuldig benoemd als relevant voor innovatieversnelling. Van open innovatie wordt gesproken als het proces zich kenmerkt door samenwerking van verschillende partijen in netwerkverband en/of ketenverband. Het gesloten innovatiemodel is gebaseerd op ontwikkeling en kennis assemblage in een gesloten omgeving. Het behoeft geen betoog dat veel van de concrete suggesties op de website van de Werkgroep Innovatieversnelling gaan in de richting van het innovatieproces opener maken. En er zijn vele tussenposities tussen open en gesloten denkbaar. Er is echter geen reden om op voorhand te menen dat meer open innovatieprocessen ook tot meer radicale innovaties leiden. Wel kan op

basis van de organisatie en principes die relevant zijn voor de kans op succes, de aanbeveling worden gedaan dat succesvolle versnellingsstrategieën vaak het karakter hebben van ‘meer open’. En daarbij moet onmiddellijk bedacht worden dat de website van de Werkgroep Innovatieversnelling zich vooral richt op het (semi-) publieke domein. Daarbij wordt overigens geen normatieve positie ingenomen op de ‘gewenste openheid’ van het innovatieproces, wel is er een niet geheel onterechte verwachting tussen de regels door te lezen dat samenwerking tussen publieke, private en kennispartijen de zaak dikwijls kan bespoedigen.

Wat is een geschikt kader om vervolgens over de website te navigeren?

Het artikel van Kalkman en De Bruijn inspireert tot een vrije interpretatie van het stromenmodel van Kingdon (1984). Dit model wordt gerekend tot de modellen waarmee beleidsverandering verklaard wordt. Kingdon gaat uit van drie stromen: problemen, alternatieven en politiek/bestuurlijke steun. Het is de entrepreneur die de verbinding tussen de probleemstroom en stroom alternatieven tot stand brengt en daarvoor de steun van actoren zoekt. De zes belemmeringen en de onderscheiden innovatiehobbels bieden zicht op de stroom van mogelijke problemen en ‘hobbels’ die de voortgang van de innovatie kunnen vertragen. Vervolgens kan de verbinding gezocht worden met de stroom van oplossingen die de website bevat. De stroom met alternatieven wordt door Kingdon als een oersoep beschreven met ingrediënten waarin aanzetten tot oplossingen een weg zoeken, waarbij de entrepreneur de receptuur kan veranderen en gebruik maakt van strategieën zoals proefballonnen en in de week leggen van oplossingen. Dit masseren en kneden vormt een belangrijk bestandsdeel om uiteindelijk de oplossing aan het probleem te verbinden. De gezochte steun voor de oplossing heeft betrekking op consensus over het probleem, het oplossingsalternatief en de koppeling daartussen. Het bekwaam vervullen van de rol van entrepreneur maakt deel uit van de competenties waar een vernieuwer over moet beschikken om succesvol te zijn. In dit perspectief beschrijft enkel de eerste voorbeeldcasus in het artikel van Kalkman en De Bruijn een productinnovatie en beschrijven de andere drie casussen strategieën die de vernieuwers in hun rol van entrepreneurs inzetten om oplossingen aan problemen gekoppeld te krijgen. ■

Kingdon, J.W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston, 1984.