

SCHEIDEND  
*MISTER INNOVATIE*  
HELLE VAN DER ROEST:  
**'WE MAKEN  
INNOVATIES NIET  
TE GELDE'**

De Nederlandse watersector moet een 'businessbenadering' gaan hanteren om zelf meer commercieel succes te halen uit waterinnovaties. Nu gaan derden er nog te vaak met onze technologie vandoor. Dit is de stellige overtuiging van Helle van der Roest, die per 1 april afscheid nam van Royal HaskoningDHV. "No guts, no glory."

Tekst Marloes Hooimeijer | Fotografie Marcel Molle

‘De echte innovators laten zich niet stoppen door de politiek’



**M** *ister innovatie*, zoals Helle van der Roest door collega's wordt genoemd, stopt ermee. Per 1 april heeft hij zijn 'geweldige baan' als Leading Professional/Business Developer bij advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV verruild voor een onzeker bestaan. "Ik ga me bezighouden met levensvragen. Laten we het zo zeggen: mijn relatie met de kosmos herstellen. Volgend jaar vertrek ik voor een fietstocht richting Nepal. Ik zal mijn thuis en gezin moeten loslaten; heel eng, maar ik ga het wel doen."

#### HARTENKREET

Ruim dertig jaar loopt hij al mee in de afvalwatersector (zie kader cv) en hij wil nog graag een hartenkreet kwijt: de Nederlandse watersector slaagt er onvoldoende in om potentieel grote waterinnovaties in (internationale) business om te zetten. "Naar mijn idee zijn er te veel innovatieprocessen die voor het stadium van commercialisering al stranden. En als commercialisering wel lukt, profiteert de watersector daar nog onvoldoende van. Dan zijn we niet in staat de eigen inspanningen in verdiensten om te zetten."

Een voorbeeld daarvan uit zijn eigen praktijk was de ontwikkeling van de membraanbioreactor (MBR), waar hij nauw bij betrokken was. "Nederland heeft begin 2000 sterk vooropgelopen in de ontwikkeling van deze zuiveringstechnologie. In 2004 was het al de snelst groeiende ter wereld en dan ben je trots. Maar als je terugkijkt en je je afvraagt wat onze watersector eraan heeft verdiend, is het antwoord: te weinig. De MBR-ontwikkeling is in Nederland niet verder gekomen dan de realisatie van een aantal industriële installaties en vijf huishoudelijke demonstratie-installaties. De kennis die we hier hebben opgedaan is voor het grootste deel >

benut door internationale leveranciers. Die hebben de markt gepakt en zijn met de MBR-technologie gaan lopen.”

#### ***Waarom is dat een probleem?***

“Het ondermijnt – zeker op de langere termijn – de innovatiekracht van Nederland. MBR hebben we als watersector gezamenlijk ontwikkeld, er zit veel maatschappelijk geld in. Het lukt niet om de innovatiecirkel door te laten gaan als je met de innovaties zelf geen geld binnenhaalt. Dan houdt het een keer op en kun je Nederland Kennisland uiteindelijk vergeten. Doodzonde van die enorme hoeveelheid waterkennis die we in Nederland hebben.”

#### ***Wat gaat er mis?***

“We benaderen innovaties vaak vanuit de inhoudelijke kant. Ondanks de versplintering van de Nederlandse watersector lukt het ons gelukkig steeds beter om wetenschappelijke en toegepaste kennis samen te brengen en van daaruit eerste praktijktoepassingen te realiseren. Waterbeheerders treden hierbij vaak als *launching customer* op. Maar wat ons veel minder goed lukt, is om een veelbelovende technologie vervolgens in het buitenland te gelde te maken en in die uitrol voldoende tempo te maken. In het buitenland gaan ze echt niet zitten wachten tot wij in Nederland uitontwikkeld zijn. Het idee dat patenten hierbij bescherming zouden bieden, is flauwekul. China trekt een blik promovendi open en gaat er met de technologie vandoor. Dat maken we regelmatig mee. Ik vind het niet passen om specifieke voorbeelden te noemen, maar er zijn ook waterinnovatieprojecten in Nederland die verzanden in welles-nietespelletjes tussen betrokken partijen. Voorbeelden waaraan de rechter te pas moet komen, zijn er genoeg. Op deze manier kost een innovatietraject te veel tijd, levert het frustratie op en leidt het niet tot een succesvol referentieproject waarmee de sector zijn diensten en producten in het buitenland kan aanprijzen. Het gaat er bij dergelijke projecten vaak om dat risico's niet goed zijn gemanaged; daar is vooraf geen of onvoldoende geld voor gereserveerd. Dit terwijl innovatieprojecten altijd risico's met zich meebrengen. Als een waterschapsbestuurder moet besluiten een innovatie af te schrijven omdat deze niet is geslaagd, verandert dat zijn mening over slagingskansen van toekomstige innovaties. Dit fenomeen heeft ons al een aantal projecten gekost.”

#### **BUSINESSBENADERING**

De les van de membraanbioreactor was voor Van der Roest om voortaan niet alleen een inhoudelijke maar zeker ook een businessbenadering te hanteren, die voor betrokken partijen naast eigen kennis ook diensten en producten oplevert die uiteindelijk te gelde kunnen worden gemaakt. Hij is er

heilig van overtuigd dat die benadering ervoor zorgt dat de Nereda-innovatie (efficiënte en duurzame afvalwaterzuiveringstechnologie die gebruikmaakt van snel bezinkend korrelslib) een groot succes gaat worden. “Het draait daarbij ook om commitment van hogerhand en bewust risico's nemen. Door de jaren heen heeft Royal HaskoningDHV vele miljoenen durven investeren in de ontwikkeling van de Nereda-technologie, zonder zeker te weten of dat geld terug zou kunnen worden verdiend. Andere partijen verklaarden ons op voorhand al failliet. Maar zonder die investering hadden we nooit de eerste huishoudelijke Nereda-praktijkinstallatie in Epe kunnen realiseren. Van ons als adviesbureau werd destijds door de watersector gevraagd de aannemersrol op ons te nemen. Niet in de zin dat we zelf het beton hebben gestort, maar we hebben – samen met het waterschap Veluwe (nu Vallei en Veluwe, MH) – wel de risico's durven dragen. *No guts, no glory.*”

Hij vervolgt: “Het meest trots ben ik nog op het contract dat we met onze Nereda-partners (waterschappen, STOWA, STW en TU Delft) hebben gesloten en waarin staat dat zij de komende 25 jaar een deel van de door Royal HaskoningDHV ontvangen royalty's krijgen. Want ook zij hebben veel geld en energie in de ontwikkeling gestoken. Dan is het fair dat als er in het buitenland geld mee wordt verdiend, zij hier ook in delen. Dit principe zorgt voor commitment en vertrouwen voor toekomstige innovatieprojecten. Deze manier van innovatie is zo veel leuker en maakt zo veel meer mogelijk.”

#### ***Vindt die al navolging?***

“Ik hoor wel dat de markt van adviesbureaus en andere partijen vraagt om op een andere manier te innoveren en ik word zelf regelmatig benaderd om meer te vertellen over onze aanpak. Maar weet je wat het is: het vraagt om een wezenlijk andere benadering, met soms verschillende rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden en andere verdienmodellen. Als je als adviseur alleen ‘uurtje-factuurtje’ werkt, heb je niet genoeg marge om substantieel in nieuwe innovaties te kunnen investeren. Je komt er niet met overheidssubsidie en een marginale eigen investering. Voor een beetje een innovatie ben je om te beginnen zo een ton kwijt. Ergens moet die innovatiecirkel beginnen, moet je voorinvesteren en de allerbeste mensen inzetten. Ik ben er apetrots op dat in de Royal HaskoningDHV-strategie tot 2022 een significant percentage van de omzet wordt ingezet voor innovatie. Dat is de omslag die nodig is.”

#### ***Is het niet ook een politieke keuze?***

“Zeker. Kijk nou eens naar de klimaatverandering: we weten dat onze ondergrondse infrastructuur de enorme hoosbuien niet aankan en dat we toe moeten naar andere oplossingen. >

‘Er zijn waterinnovatie-  
projecten die verzanden  
in welles-nietesspelletjes’

**CV**

Helle van der Roest (59 jaar) uit Kerkwerpe studeerde civiele techniek en wiskunde aan de TU Delft –en begon zijn afvalwaterloopbaan in 1983 als milieutechnoloog bij het Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden. In 1984 kwam hij als Specialist Afvalwatertechnologie in dienst bij DHV (inmiddels Royal HaskoningDHV), waar hij sinds 2004 tot en met afgelopen maart Leading Professional/ Business Developer was. Voorlopig blijft hij nog lesgeven voor Wateropleidingen.

De Zeeuw Helle van der Roest fiets volgend jaar naar Nepal. "Ik zal mijn thuis en gezin moeten loslaten; heel eng, maar ik ga het wel doen."

Maar als dit door de overheid niet als noodzaak wordt erkend, is het voor partijen lastig er op voorhand structureel in te gaan investeren. Aan de andere kant is het natuurlijk ook te gemakkelijk om naar de politiek te wijzen en te zeggen: het ene jaar is het dit, het andere jaar dat, dus daar kun je niet op investeren. Dan hoeft je dus ook niks te doen. De echte innovators laten zich niet stoppen door de politiek. Het gaat net zo goed over passie en moed als over geld en kennis. Als je iets als waardevol beschouwt, en zo zie ik water, dan ga je op een andere manier je werk doen.”

## ‘De Nederlandse watersector is de spil waar het om gaat draaien’

### TOEKOMST

En zo laat hij “zijn ingenieursbureau 2.0” met een gerust hart achter. “Ik ben al drie jaar aan het overdragen aan geweldige collega’s. Ze kennen hier mijn ideeën en visie voor de toekomst. Als we niet vandaag beginnen met de issues van overmorgen, zijn we morgen misschien al te laat en voltrekt zich overmorgen wellicht een ramp. De uitdagingen van nu, de klimaatverandering en alles wat dat voor de wereld zal betekenen, zijn gigantisch. Mijn ideaalbeeld is dat de watersector internationale conglomeraten van partijen gaat bouwen die zonder de organisatorische beperkingen van vandaag kunnen werken aan verschillende innovatieve waterzuiveringsconcepten van de toekomst. Dan moet je bijvoorbeeld denken aan een decentrale afwaterzuivering waarbij we tot proceswaterkwaliteit zuiveren. Wij als Nederlandse watersector zijn de spil waar het om gaat draaien. Je merkt: ik ga hier weg in vuur en vlam.” |

## WEDERHOOR

### ‘Bedenk iets beters, met voldoende meerwaarde’

*Mark van Loosdrecht, hoogleraar milieubiotechnologie en waterzuivering aan de Technische Universiteit Delft:*

“Innovaties die niet van de grond komen, zijn simpelweg niet goed genoeg. Neem decentrale sanitatie, daar werken we al dertig jaar aan, maar het is duurder, het effluent is slechter en het is gedoe voor de gebruiker. De membraanbioreactor is in Nederland van het toneel verdwenen: te duur, te weinig voordelen. Je kunt zeggen: we zijn conservatief in het doorvoeren van innovaties. Ik zeg: bedenk iets beters, met voldoende meerwaarde. Wat ik wel signaleer is dat waterschappen steeds meer politiek in plaats van technologisch worden aangestuurd, waardoor hun innovatieve karakter erop achteruitgaat. Ook het feit dat de financieringsstructuur van adviesbureaus niet gericht is op investeren in innovatie, helpt het innovatieklimaat niet vooruit. Maar de bottleneck blijft: echt goede ideeën. We moeten in innovatietrajecten vaker tussentijdse assessments doen om mogelijke problemen op tijd te signaleren en aan te pakken.”

### ‘Klanten zijn minder bereid risico’s te nemen’

*Peter de Jong, sectoradviseur Energie, Water en Milieu bij Witteveen+Bos:*

“Waterinnovaties kun je niet in het lab bedenken en testen en dan op de markt brengen. Je hebt elkaar nodig, met een waterbeheerder als launching customer in de praktijk. Als je als bedenker (adviesbureau) verwacht dat je het idee ook elders regelmatig kunt toepassen en er geld mee kunt verdienen, ben je bereid er meer in te investeren. Maar ook al willen we voor ons innovatief imago ons eigen ding laten zien, wij zien onszelf toch meer als onafhankelijk adviseur dan als leverancier van nieuwe innovatieve producten. Als een innovatie

vooral voor die ene opdrachtgever relevant is, zal vooral die bereid moeten zijn een groot deel van de ontwikkelkosten en risico’s op zich te nemen. Hoewel ik niet wil generaliseren, zie ik hier wel dat klanten graag ontzorgd willen worden en minder bereid zijn risico’s te nemen. Dat helpt de innovatie niet vooruit.”

### ‘Een garantiefonds van het rijk zou helpen’

*Douwe Jan Tilkema, directielid waterschap Vallei en Veluwe:*

“Ik werk het liefst samen met adviesbureaus die zelf ook verantwoordelijkheid durven nemen. Alleen advies geven en het risico bij de opdrachtgever leggen, zie ik als oud denken. We moeten samen investeren en risico’s durven dragen, door ons grensontkennend samenwerken genoemd. Ons bestuur denkt bedrijfsmatig en is gelukkig ook bereid risico’s te nemen, maar dat geldt zeker niet voor ieder waterschap. Sommige waterschappen twifelen om verdienmodellen te hanteren, terwijl juist die verdiensten de mogelijkheid bieden te investeren in innovaties voor de toekomst.

Ook de toezichthoudende provincies hebben nog de neiging de rem erop te zetten bij innovatieve ideeën (zoals een waterschap als grondstoffenfabriek of een bio-energiecentrale), omdat ze vinden dat een waterschap hierin niet met publiek geld risicodragend zou mogen investeren. Het zou niet bij onze functionele overheidstaak (waterzuivering) horen. Maar dat hoort het natuurlijk wél, want we investeren in de manier waarop we onze functionele taken uitvoeren. We willen als Nederland immers toe naar een circulaire economie en daarom moet iedereen zijn rol daarin pakken. Het zou ook helpen als de rijksoverheid een garantiefonds voor innovatieve duurzaamheidsprojecten in het leven roept.”