

Werkgroep Innovatieversnelling ziet zes innovatiebelemmeringen “OM TE INNOVEREN MOET JE BRUGGEN SLAAN”

Marianne Kalkman*

■ “Ondanks het topsectorenbeleid en alle kennis en kunde die we in Nederland hebben op het gebied van watermanagement, komen veel innovaties in de praktijk niet van de grond. Daar wilden wij wat aan doen”, vertelt André Oldenkamp, voorzitter van de Werkgroep Innovatieversnelling. Uit een breed palet aan voorbeelden destilleerde de werkgroep zes generieke belemmeringen voor innovatie. Oldenkamp: “De oplossingen zul je echter van project tot project moeten uitzoeken.”

■ “Wij vinden het belangrijk dat innovaties kunnen ontstaan én ook worden geïmplementeerd. Want er is dringend behoefte aan nieuwe ideeën om sneller, beter en goedkoper te kunnen werken”, stelt André Oldenkamp (NL ingenieurs). De Werkgroep Innovatieversnelling is in 2007 voortgekomen uit het netwerk Deltatechnologie, Oldenkamp is voorzitter sinds 2009.

Innovatiehobbels

“We hebben een groot aantal innovatieve projecten onderzocht, met behulp van case studies en vele gesprekken met initiatiefnemers. We stelden aan elk van hen de vraag: waar loop je dan tegenaan en hoe ga je om met obstakels? Hieruit hebben we als werkgroep zes categorieën generieke belemmeringen geformuleerd, met daarvan afgeleid 32 concrete ‘innovatiehobbels’. Maar waar je de oorzaken in zes categorieën kunt indelen, bestaan er helaas geen generieke oplossingen. Je zult per project moeten zoeken naar oplossingen. Bijvoorbeeld werken aan de competenties van mensen, of samen kijken naar een geschikt terugverdienmodel voor de financiering. Met behulp van casuïstiek laten we zien hoe je kunt innoveren. Die is te vinden op onze website, bedoeld voor alle partijen die een rol spelen in het netwerk Deltatechnologie. Daarnaast bieden we een spel aan, op verzoek op maat te maken.”
Sonja Karstens (Deltares), secretaris van de werkgroep: “Ervaringen met innoveren worden zelden vastgelegd, terwijl je er voor volgende projecten van kunt leren om er je voordeel mee te doen. Wij proberen met de website

lerend vermogen te organiseren door praktijkervaringen te documenteren: welke belemmeringen speelden er bij de ontwikkeling van een innovatie, hoe is daarmee omgegaan en wat is daarvan geleerd? We willen mensen inspireren door te laten zien hoe anderen omgaan met belemmeringen en ook uitnodigen de website aan te vullen met eigen ervaringen.”

Zachte factoren

Oldenkamp: “Aanvankelijk keken we vooral naar de belemmeringen in de vorm van structuren. De belemmeringen bleken echter breder dan dat. Niet de techniek blijkt bepalend voor een succesvolle innovatie, maar juist ‘zachte’ factoren zoals de samenwerking en begrip voor elkaars motieven. Wet- en regelgeving kan innovatie in de weg staan, maar ook de informele regels: hoe mensen regels toepassen en daarvoor de situatie beoordelen. Om te kunnen innoveren moet je bruggen slaan. Daarom hebben we een ‘serious game’ laten ontwikkelen waarin deelnemers vanuit bedrijfsleven, overheid en onderzoek elkaars standpunten én de mogelijke valkuilen kunnen verkennen. Dat verruimt je blik en geeft je de kans vooraf ‘het terrein te verkennen’ en om de mogelijke valkuilen te verkennen, als een vorm van experimenteerruimte.

Leren van andere landen

Onze vraag was ook hoe we het innovatiebeleid in Nederland kunnen neerzetten. Daarom hebben wij

* **Marianne Kalkman** werkt freelance voor Kris Kras Communicatie en Design, Utrecht.

de Nederlandse situatie ook vergeleken met landen als Duitsland en Engeland, die het goed doen met innovatie. Daarin zie je een aantal belangrijke verschillen. Zo blijkt het in Duitsland makkelijker om subsidie aan te vragen voor de beginfase van het innovatietraject; uitwerken van een concept. In Nederland vrezin we al snel voor ‘staatssteun’. Daarentegen creëren wij makkelijker experimenteeruimte, terwijl in Duitsland een techniek eerst tien jaar bewezen moet zijn voor je die in praktijk mag brengen. En waar onderzoek in Duitsland vaak door de overheid wordt opgezet, willen onderzoeksinstellingen in ons land zélf over het budget beschikken. Het gevolg is dat onderzoek en resultaten vaak versnipperd raken. Vanuit onze voorsprong en ons internationale imago van waterexperts zijn we bovendien geneigd te denken dat we alles al weten. Waardoor we niet goed om ons heen kijken om van anderen te leren. Vergeet niet dat landen om ons heen óók grote stappen zetten.

De casus centraal

Wat ons vaak parten speelt is het gebrek aan urgentie. Natuurlijk, we hebben het ambitieuze Deltaplan Water opgezet, vanuit de noodzaak om de waterveiligheid te waarborgen bij de voortschrijdende klimaatverandering. Vanwege geldgebrek en politieke keuzen worden plannen soms echter alweer *gedownsized*. Of we gaan op de oude voet verder, omdat we dat zo gewend zijn. Innovaties vragen om andere regels. Om risico’s durven nemen. In ons land willen we eerst zekerheid voor we ergens geld in steken; er eerst een *business case* van maken. Als we dat in 1860 met de spoorwegen ook hadden gedaan, reden we nu nog steeds met paard en wagen. Het advies van de werkgroep is: zet mensen uit bedrijfsleven, overheid en onderzoek nu eens gericht op een probleem, zet de casus centraal. Welke competenties zijn er nodig om die innovatie te kunnen ontwikkelen? En maak er geld voor vrij om die ook in de praktijk te kunnen brengen. In Nederland willen wij het liefst een blauwdruk hebben voor innovatie. Wij zeggen dus als werkgroep: die is er niet.”

BELEMMERINGEN: GEBREK AAN URGENTIE, VERSNIPPERDE KENNIS, GEBREK AAN EXPERIMENTEERRUIMTE

CASE 1: Méér doen met zoet water in multifunctionele ‘achteroever’

De klimaatverandering confronteert ons met een stijgende zeespiegel en extremer weer. Hoe kunnen we het teveel aan water opvangen en de overlast beperken voor bijvoorbeeld omwonenden, boeren en recreatie-ondernemers? Roel Doef, adviseur bij Rijkswaterstaat (RWS) en Remco van Ek van Deltares bedachten de ‘achteroever’. Een concept waarmee we voldoende waterberging zouden kunnen realiseren rond het IJsselmeer. Deze zoetwatervoorraad kunnen we ook nog eens benutten voor andere functies zoals natuurontwikkeling, biodiversiteit en landbouw.

Roel Doef: “Waarom zou je water niet binnendijks bergen rond het IJsselmeer, de ‘regenton van Nederland’? Maak achter de hoofddijk een tweede dijk en je hebt daartussen ruimte voor waterberging. In zo’n achteroever kun je het waterpeil naar believen aanpassen – anders dan vóór de dijk of in het achterland, waar je gebonden bent aan peilbesluiten en andere afspraken. Op het ondiepe water kun je bovendien natuur ontwikkelen, goed voor het landschap en behoud van de biodiversiteit. Zo maken we veel meer gebruik van onze zoetwatervoorraad in Nederland.”

Gebrek aan urgentie

In de praktijk blijkt het lastig om ruimte te vinden voor waterberging: als tijd en geld beperkt zijn, krijgen waterveiligheid en economische belangen meestal voorrang.

Hoe vestigde Roel de aandacht op zijn concept? “Wij hebben de achteroever als experiment ingebracht in een bestaand natuurontwikkelingsproject. In de Koopmanspolder in Andijk is inmiddels een kom achter de ringdijk ingericht. De ringvormige plas van zo’n anderhalve meter diep, naar een ontwerp van kunstenaar Ben Raaijman, kan dankzij de rietkragen en een innovatieve, visvriendelijke vijzelpomp een ‘kraamkamer’ worden voor zoetwatervissen als snoek en paling. Vanaf 2014 bekijken we drie jaar lang wat de effecten zijn van verschillende waterpeilen op planten, dieren en de leefomgeving. In de Wieringermeer bereiden we een tweede pilot voor, in overleg met onder meer de agrarische sector. Hier willen we experimenteren met land- en tuinbouw, aquacultuur en visserij. In 2014 willen we starten met teelten op bedrijfsniveau, die we daarna mogelijk gaan toepassen in een achteroever. Deze biedt ruimte voor drijvende teelten en mogelijk ook voor zilte teelten, of een viskwekerij.”

Zorg voor gelijke focus

“Het is belangrijk om met de betrokken partijen meteen de gezamenlijke ambities te formuleren”, heeft Roel gemerkt. “Als je die voor ogen hebt, laat je je minder uit het veld slaan door belemmingen. Met een ‘serious game’ voor de achteroever verkenden wij met de deelnemers in de Wieringermeer ook de mogelijke valkuilen en oplossingen. Zoals de vraag hoe partijen die in de beginfase investeren in geld en kennis later kunnen meedelen in de opbrengsten. Samen dit spel spelen schept een band en geeft een gedeelde focus. Waterbeheerders en andere overheden onderzoeken zo sámen met ondernemers en kennisinstututen kansen om de water- en de agrowereld slim met elkaar te verbinden.”



Afbeelding 1: Luchtfoto Koopmanspolder (foto: Mennobart van Eerden)

BELEMMERINGEN: RISICOMIJDEND GEDRAG, VERSNIPPERDE KENNIS EN OOG VOOR TERUGVERDIENMODELLEN

CASE 2: Vroeger de markt inschakelen bij innovatie

Deelprogramma IJsselmeergebied (DPIJ) bekijkt hoe het IJsselmeergebied kan worden voorbereid op klimaatverandering en zeespiegelstijging. In 2014 valt het besluit of het waterpeil in het IJsselmeer wordt verhoogd. Dat heeft grote gevolgen voor de omliggende provincies en het gebied langs de IJssel. Vroegtijdig contact met de markt stelt beleidsmakers en waterbouwers in staat om een samenhangende visie en innovatieve, rendabele oplossingen te ontwikkelen.

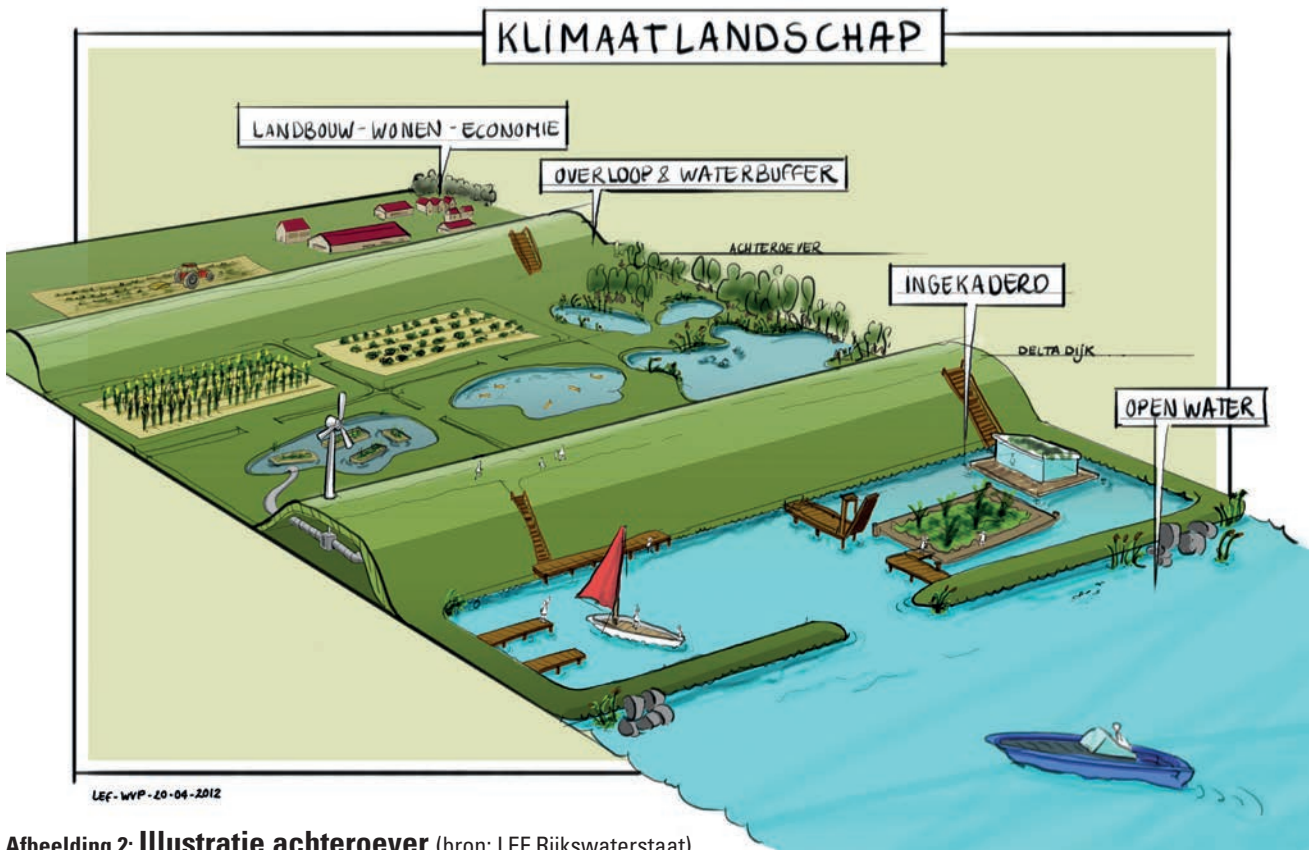
Corné Nijburg (Water Governance Centre) van de werkgroep Innovatieversnelling: “Wij zochten naar mogelijkheden om het bedrijfsleven uit de watersector meer te betrekken bij innovatieve projecten. Wij denken namelijk dat de overheid meer gebruik kan maken van de praktijkervaring van adviesbureaus en waterbouwers. Als die eerder kunnen meedenken over nieuw beleid, dan levert dat nieuwe ideeën en beter uitvoerbare plannen op. Maar dan moet je ook écht langere tijd samenwerken; meer dan een paar keer op elkaars plannen reageren.”

Eerder concreet worden

Programmadirecteur DPIJ Hetty Klavers (nu dijkgraaf van waterschap Zuiderzeeland) pakte de handschoen op. Vanuit de werkgroep Innovatieversnelling haalde zij Peter Minnema van bouwconcern Dura Vermeer een half jaar lang in huis. “Ik vroeg me af: zou het ons ook andere plannen opleveren als we bedrijven daarover lieten meedenken? Peter bracht nieuwe inzichten in. Hij wees ons er bijvoorbeeld op dat we waar mogelijk eerder concreet moeten worden. En dat het weinig concrete taalgebruik van de overheid een hindernis is voor het bedrijfsleven.”

Noodzakelijke peilverhoging als inkomstenkans

Als ‘marktverkenner’ werkte Peter mee aan de besluitvorming rond het peilbeheer IJsselmeer en raadpleegde hij het bedrijfsleven. “Die peilverhoging is nodig, maar heeft ook consequenties voor bijvoorbeeld recreatie-ondernemers rond het IJsselmeer, zoals jachthavenbeheerders. Als de overheid, adviesbureaus en waterbouwers al veel eerder samen de kansen verkennen, kan klimaatverandering behalve een bedreiging innovatieve en sterke business cases opleveren.”



Afbeelding 2: Illustratie achteroever (bron: LEF Rijkswaterstaat)

BELEMMERINGEN: RISICOMIJDEND GEDRAG, WET- EN REGELGEVING, TERUGVERDIENMODELLEN, EXPERIMENTEERRUIMTE.

CASE 3: In de schoenen van de ander staan met ‘serious gaming’

Het succes van innovatieve projecten is sterk afhankelijk van het samenspel van verschillende overheden, kennisinstellingen, bedrijven en burgers. In de praktijk streven ze ieder hun eigen belangen na, terwijl de ervaringen in vele waterprojecten aantonen aan dat je méér bereikt als je elkaar beter kent. Serious gaming laat deelnemers kennismaken met de belangen van de andere betrokken partijen en de mogelijke valkuilen in de samenwerking.

De Werkgroep Innovatieversnelling wilde experimenteerruimte bieden met ‘serious gaming’ en heeft daarom spelontwikkelaar Tygron gevraagd een spel te maken voor de watersector, dat naar wens uitgebreid of aangepast kan worden. Tijdens dit rollenspel worden deelnemers zich bewust van de rol en de afwegingen van de mensen aan de andere kant van de tafel. Wie dat eenmaal heeft ervaren in het spel, kan zich ook in de praktijk beter in de ander verplaatsen. Bovendien kunnen de partners in een project hiermee vooraf ook belangrijke vragen verkennen voor de voortgang en de richting van hun project.

Alternatieven

“In dit spel merk je hoe je processen zélf beïnvloedt met jouw keuzes”, vertelt Sonja Karstens van Deltares. Zij heeft het spel voor de watersector mee ontwikkeld en treedt nu op als spelleider. “Mensen zijn snel geneigd voor hun eigen belang, terwijl het juist vaak meer oplevert als je eerst naar de belangen van de ander vraagt. Bijna altijd zijn er alternatieven die óók voor de andere partijen aantrekkelijk zijn. Als je daar open over praat, kom je misschien wel sneller en dichter bij je doel. Dan kun je echt co-creëren.”

Rutger Krans van Rijkswaterstaat (RWS): “Bij RWS pakken we innovatie structureel aan en zoeken hierbij naar allianties. Met serious gaming kunnen we meerwaarde geven aan die samenwerking. Ik heb hiervan geleerd dat het méér oplevert als je daar met open vizier in gaat. Houd je vast aan je eigen belangen, dan moet je dus accepteren dat er minder uitkomt. Wij speelden dit spel met partijen waarmee we ook in het écht werken, met uitwisseling van elkaars rollen. Onze samenwerking was al goed, maar we begrijpen nu beter van elkaar waarom we zo reageren in bepaalde situaties.”



Afbeelding 3: Spelers serious game

SPEL OP MAAT

Als waterbeheerder wil je een multifunctionele dijk realiseren, welke contractvorm kies je dan om de opdracht aan te besteden? Ga je samen aan de slag in een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, of kies je voor een alliantie?

Deze en andere vragen krijgen deelnemers voorgelegd in de serious game 'Sneller innoveren'. Dat gebeurt met behulp van kaarten met vragensets, beeldmateriaal en informatie op de computer. Samen bespreken de deelnemers daarna het effect van hun keuzes; voor verschillende contractvormen, combinaties van functies of bijvoorbeeld afwegingen binnen budget en prijs. Deelnemers spelen hun rol twee aan twee; vanuit de overheid, een kennisinstelling of een bedrijf. Er kunnen meerdere groepen parallel spelen. Het spel wordt gespeeld onder begeleiding van een spelleider. Bij voorkeur op een neutrale locatie. Het spel kan (onder licentie) naar wens voor specifieke projecten worden aangepast.

Wilt u ook uw innovatieproces versnellen en bruggen slaan? Kijk dan op www.snellerinnoveren.nl

André Oldenkamp (info@ruimte-advies.nl),
 Sonja Karstens (Sonja.Karstens@deltares.nl) of
 Corné Nijburg (c.nijburg@nwp.nl)
