



## Experimenteren in de delta

Leerervaringen rond experimenteerruimte in waterprojecten

Februari 2013



## Inhoud

1	Inleiding.....	3
1.1	Achtergrond.....	3
1.2	Probleemstelling.....	3
1.3	Doel en beoogde resultaten .....	3
1.4	Afbakening .....	4
2	Opzet van het project .....	5
2.1	Vorbereiding.....	5
2.2	Data verzameling .....	5
2.3	Analyse en rapportage .....	5
3	Leerervaringen met experimenteren.....	6
3.1	Structuur van innovatie in de watersector.....	6
3.2	Belemmeringen en randvoorwaarden.....	7
3.3	Oplossingsrichtingen.....	9
3.4	Aanbevelingen voor experimenteerruimte .....	10
3.5	Do's en don'ts rond experimenteerruimte .....	10

## Colofon

Dit rapport is opgesteld door:

hemelsadvies

*Water Management and Sustainable Development*

Drs. R.B.J. Hemel  
info@hemelsadvies.nl



**Universiteit Utrecht**

Dr. F.J. van Rijnsoever  
f.j.vanrijnsoever@uu.nl

# **1 Inleiding**

## **1.1 Achtergrond**

Deltatechnologie maakt het mogelijk om te leven, te wonen en te werken in laagliggende deltagebieden, zoals Nederland. De deltatechnologie kan worden onderverdeeld in de deelmarkten “waterbouw”, “waterbeheer” en “water en groen”. Deltatechnologie is één van de deelsectoren binnen de Topsector Water en een belangrijke pijler voor het versterken van de exportpositie van Nederland op het gebied van water.

In het Netwerk Deltatechnologie werken overheden, bedrijven en kennisinstellingen samen aan het oplossen van maatschappelijke watervraagstukken. Binnen het netwerk ligt de nadruk op het ontwikkelen van gezamenlijke projecten, het leren van de ervaringen en het versnellen van innovaties. De Werkgroep Innovatieversnelling van dit netwerk richt zich op het versnellen van innovaties in concrete projecten. Zowel het netwerk Deltatechnologie als de Werkgroep Innovatieversnelling worden gefaciliteerd vanuit het Netherlands Water Partnership (NWP).

## **1.2 Probleemstelling**

De wateropgaven in de wereld zijn groot en complex. Door de verdergaande klimaatverandering, gekoppeld aan bodemdaling en verstedelijking, zijn ingrijpende maatregelen voor de lange termijn nodig die zorgen voor een veilige en klimaatbestendige delta. Er zijn veel belanghebbenden betrokken, het economische belang is groot en het gaat om ruimtelijke ingrepen in de leefomgeving. De Nederlandse deltatechnologie sector kan en wil in deze mondiale problematiek een belangrijke rol spelen. Voor het versterken van de internationale marktpositie zijn aansprekende concepten en zichtbare innovatieve projecten nodig. Deze projecten richten zich op het in de praktijk brengen van nieuwe technieken of samenwerkingsvormen. Voordat dergelijke innovaties op grote schaal kunnen worden toegepast is er ruimte nodig om met deze nieuwe oplossingen te experimenteren. Er is ruimte nodig om te experimenteren in de delta om ervaringen op te doen met (samenwerking rond) innovaties, te leren van ervaringen en het delen van deze ervaringen met anderen. Er worden praktijkexperimenten uitgevoerd, maar de leerervaringen worden nog summier gedeeld. Binnen de betrokken organisatie in het netwerk Deltatechnologie is er behoefte aan bredere deling van leerervaringen rond het experimenteren in de delta. Daarnaast bestaat een behoefte om innovaties in deltatechnologie zichtbaar te maken, om de Nederlandse kennis op dit gebied te etaleren en om de publieke acceptatie te vergroten.

## **1.3 Doel en beoogde resultaten**

Om de leerervaringen breder te delen binnen het netwerk heeft het NWP (via de Werkgroep Innovatieversnelling) in november 2012 opdracht verleend aan Hemels Advies voor het project "Experimenteerruimte Werkgroep Innovatieversnelling". Doel van het project is het in beeld brengen van belemmeringen en leerervaringen met betrekking tot experimenteerruimte van waterprojecten, vanuit de bij de werkgroep Innovatieversnelling betrokken organisaties.

Het project is uitgevoerd in samenwerking met de afdeling Innovation Studies van het Copernicus Institute of Sustainable Development van de Universiteit Utrecht.

De beoogde eindresultaten zijn:

- Een overzicht van de belangrijkste leerervaringen met experimenteerruimte in waterprojecten;
- Een overzicht van oplossingsrichtingen met betrekking tot experimenteerruimte in waterprojecten.

Beoogde afgeleide resultaten zijn:

- Tekstuele aanvullingen en aangescherpte innovatiehobbels voor het thema experimenteerruimte op de website [www.snellerinnoveren.nl](http://www.snellerinnoveren.nl);
- Een vragenlijst voor interviews met betrekking tot experimenteerruimte, zodat ervaringen breder kunnen worden gedeeld, ook na het project;
- Een afstudeerrapport en -posterpresentatie van een BSc student van de Universiteit Utrecht voor het thema experimenteerruimte;

Het project wordt uitgevoerd binnen het evaluatie- en leerspoor van de Werkgroep Innovatieversnelling. Het project laat zien dat de watersector zelfkritisch is en bereid is te leren innoveren. Hiermee profileert de watersector zich als duurzame, innovatieve sector.

## 1.4 Afbakening

Dit project geeft een eerste aanzet tot de inventarisatie en analyse van leerervaringen rond experimenteerruimte in waterprojecten. Binnen de beperkte tijd van het project is er een globaal overzicht opgesteld dat gebruikt kan worden om mogelijke verbeterpunten rond experimenteren in de delta te identificeren. De betrokken organisaties kunnen kennis nemen van de bevindingen en kunnen leren van eerdere resultaten voor hun eigen projecten rond experimenteren en innovatie.

Dit project beoogt niet alle leerervaringen van experimenten in waterprojecten te bundelen. Binnen het netwerk Deltatechnologie is het nodig de leerervaringen in praktijkcases te blijven delen, onder andere via de website [www.snellerinnoveren.nl](http://www.snellerinnoveren.nl).

De belemmeringen en ervaringen zijn verzameld bij de organisaties/personen die binnen de Werkgroep Innovatieversnelling ervaring met het thema hebben opgedaan. De resultaten beslaan daarom niet de volledige watersector. Binnen de Werkgroep Innovatieversnelling worden de resultaten besproken. Na afronding van de opdracht wordt bezien of de bevindingen van het project breder gedeeld kunnen worden binnen het Netwerk Deltatechnologie en of de rapportage via de website van NWP meer exposure kan krijgen. De resultaten van het project kunnen worden uitgewerkt tot een artikel in een vakblad voor de sector.

## 2 Opzet van het project

Het project "Experimenteerruimte Werkgroep Innovatieversnelling" is uitgevoerd in de periode november 2012 – februari 2013. In kort tijdsbestek is een kwalitatief onderzoek naar uitgevoerd naar de leerervaringen rond experimenteerruimte in waterprojecten. In het project zijn praktijkervaringen verzameld en is gekeken naar gemeenschappelijke aanknopingspunten om experimenten in waterprojecten te versnellen. Het project is opgedeeld in 3 onderdelen, te weten:

- Voorbereiding (november 2012);
- Data verzameling (november-december 2012);
- Analyse en rapportage (januari-februari 2013).

### 2.1 Voorbereiding

In de voorbereiding van het project is vanuit de literatuur informatie verzameld over experimenteerruimte in projecten. Op basis van geïnventariseerde beleidsdocumenten, wetenschappelijke artikelen en verslagen van de Werkgroep Innovatieversnelling is een algemene lijst van bestaande en bekende belemmeringen rond experimenteerruimte opgesteld. Daarnaast is gezocht naar interessante praktijkcases en organisaties voor de af te nemen interviews. Er is een eerste topic lijst opgesteld als leidraad voor de eerste open interviews.

### 2.2 Data verzameling

Er zijn eerst twee open interviews afgenomen. Deze interviews gaven richting aan te bespreken thema's. De topic lijst is aangescherpt en uitgewerkt tot een gerichtere vragenlijst, die de leidraad vormde voor de vervolginterviews. Er zijn vier vervolginterviews afgenomen. De geïnterviewde organisaties/personen zijn representanten van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen, betrokken bij experimenteerruimte in waterprojecten. De interviews zijn opgenomen en woordelijk vastgelegd in verslagen.

### 2.3 Analyse en rapportage

Vanuit de opnamen en verslagen van de interviews is een analyse gemaakt van al bekende en benoemde concepten voor innovatie en experimenteerruimte. De concepten zijn enerzijds belemmeringen en anderzijds randvoorwaarden ("enablers") voor het welslagen van experimenten in de watersector. De informatie uit de interviews is gecodeerd en vervolgens gegroepeerd in categorieën van concepten om een overzicht van belangrijkste belemmeringen en randvoorwaarden te genereren. De resultaten van de interviews en de analyse zijn weergegeven in twee rapportages:

- De eindrapportage "Experimenteren in de delta" (dit rapport);
- De BSc thesis (en bijbehorende posterpresentatie) van Fenna Cerutti van de Universiteit Utrecht, getiteld "*Delta Demonstrations. Identifying barriers in finding space for demonstration projects in the Dutch delta technology sector*".

De BSc thesis van Fenna Cerutti, met daarin de verslagen van de interviews, is een achtergrondrapport bij deze eindrapportage.

### **3 Leerervaringen met experimenteren**

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het project “Experimenteerruimte Werkgroep Innovatieversnelling” weergegeven. Eerst wordt ingegaan op de structuur van innovatie in de deltatechnologie sector en de rol daarin van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Daarna worden de belangrijkste belemmeringen en randvoorwaarden rond experimenteerruimte behandeld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van oplossingsrichtingen rond experimenteerruimte in waterprojecten en aanbevelingen.

In het project is een inventarisatie en kwalitatieve analyse gemaakt van belemmeringen en randvoorwaarden rond experimenteerruimte op basis van literatuuronderzoek en interviews. Voor het complete overzicht van de opzet van de interviews, de geïnterviewde organisaties/personen en de complete interviewverslagen wordt verwezen naar de BSc thesis van Fenna Cerutti.

#### **3.1 Structuur van innovatie in de watersector**

Voor innovatieve experimenten in waterprojecten is het nodig dat overheid, bedrijven en kennisinstellingen samenwerken. De structuur van innovatie in de watersector is echter zodanig opgebouwd dat samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is. Dit blijkt ook uit de literatuur en de interviews. Hier volgt een overzicht van de rollen van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen rond innovatie in waterprojecten.

##### **Overheid**

Uit de literatuur blijkt dat de overheid wel zeven verschillende rollen rond innovatie zou kunnen spelen, van subsidiegever tot inkoper, met daar tussenin de wet- en regelgever, de makelaar, de publiek-private partners, de aanbesteder en de launching customer. Welke rol gespeeld moet worden is afhankelijk van de innovatievraag en de ambities van de organisatie. Door de versnippering van het waterbeleid ontbreekt het veelal aan een duidelijke articulatie van de innovatiebehoefte vanuit de overheid. Daar komt bij dat de maatschappelijke vraagstukken complex zijn en er veel tijd en energie nodig is om transitieën in denken te bewerkstelligen. Dit geldt niet alleen voor de eigen organisatie, maar zeker ook voor de samenwerking met bedrijfsleven en kennisinstellingen. Ook geldt dat de overheid een cultuur kent waarin vooral naar kerntaken wordt gekeken. In waterprojecten betekent dit: veiligheid boven alles. Ook door toenemende verantwoordingsstructuren binnen organisaties worden managers afgerekend op resultaten. Deze conservatieve grondhouding in de beleidscyclus (plan, ontwerp, bestek) maakt het soms al moeilijk om experimenteerruimte te vinden voor technische innovaties dicht bij de werkvloer.

##### **Bedrijfsleven**

Vanuit het bedrijfsleven wordt anders aangekeken tegen innovatie. Het bedrijfsleven ziet het als een kans dat er ruimte wordt gecreëerd in de thuismarkt om ook innovatief bezig te zijn als voorbeeldprojecten voor de Nederlandse waterbouw richting het buitenland. De hoeveelheid ruimte die wordt geboden is bepalend voor hoeveel er aan innovatie kan worden gedaan. De bereidheid bij de opdrachtgever om te innoveren is niet altijd aanwezig. Voor het bedrijfsleven (voor zowel de grotere multinationals als het midden- en kleinbedrijf) is het van belang, gezien de forse investeringen en de lange terugverdientijd, dat innovaties

herhaalbaar en opschaalbaar zijn. Vanuit het bedrijfsleven is er voor concrete innovatiebehoefte aan toegang tot de juiste personen in het netwerk en een goed verhaal voor de maatschappelijke acceptatie van veranderingen in de leefomgeving. Door de sterke vraagsturing zijn bedrijven mogelijk afwachtend en organiseren innovatie meer “on the job”, als de opdracht binnen is.

### **Kennisinstellingen**

Kennisinstellingen spelen een belangrijke rol om de overheid mee te laten denken met innovatieve concepten. Vanuit de kennisinstellingen wordt gewerkt aan de inhoudelijke onderbouwing van de maatschappelijke watervraagstukken. Vanuit de inhoud worden innovatieve concepten bij de overheid gesondeerd. Dit is een veilige weg. Er is veel tijd en overtuigingskracht nodig om projectleiders bij de overheid te bewegen in hun projecten innovaties toe te passen. Ruimte voor experimenten is daardoor gering. De kennisinstellingen zien vooral de innovaties (en de behoeften aan onderzoek) ontstaan aan de “randen” van het waterbeheer: de combinatie met ruimtelijke ordening, recreatie etc. Experimenten moeten deze complexe maatschappelijke vraagstelling in zich hebben om interessant genoeg te zijn. Belangrijk is ook dat innovaties kunnen aantonen dat risico's worden beperkt en daarmee draagvlak wordt verhoogd. In experimenten kan dit onderzocht worden.

## **3.2 Belemmeringen en randvoorwaarden**

Als we de resultaten van dit project vergelijken met literatuur (eerder onderzoek, wetenschappelijke artikelen, beleidsdocumenten, verslagen van de werkgroep innovatieversnelling) dan valt op dat veelal dezelfde categorieën van belemmeringen en randvoorwaarden rond experimenteerruimte in waterprojecten worden benoemd. Vanuit de interviews worden de volgende categorieën van belemmeringen en randvoorwaarden aangegeven (in volgorde van belangrijkheid):

1. Organisatie van de sector
2. Innovatief klimaat
3. Financiën
4. Wetgeving
5. Fysieke ruimte

Belangrijke constatering vanuit de interviews is dat bij experimenten in de watersector een groot deel van deze belemmeringen bij elkaar komen. Dit maakt het innovatieproces complex. Het gaat dus niet alleen om het vinden van een goede locatie om het experiment uit te voeren, ook zal er ruimte moeten worden gezocht in financiële en juridische zin. En er is ruimte nodig in bestuurlijke zin om verandering mogelijk te maken. Er moet dan ook voldoende oog zijn voor alle categorieën van belemmeringen voor succesvolle implementatie van innovaties in de praktijk. In deze rapportage beperken we ons tot de twee belangrijke categorieën van belemmeringen en randvoorwaarden bij experimenteerruimte die worden genoemd in de interviews, te weten “Organisatie van de sector” en “Innovatief klimaat”. Deze aspecten worden consistent genoemd en zijn randvoorwaardelijk voor de belemmeringen in de andere categorieën “Financiën”, “Wetgeving” en “Fysieke Ruimte”. Deze worden hier dan ook niet verder uitgewerkt. Een volledig overzicht van de benoemde belemmeringen en randvoorwaarden per categorie vanuit de interviews is weergegeven in de BSC thesis en posterpresentatie van Fenna Cerutti.

De belangrijkste genoemde belemmeringen en randvoorwaarden uit de interviews zijn weergegeven in tabel 1.

Concept	Belemmering	Randvoorwaarde	Categorie
Vraag gestuurde markt	X	X	Organisatie van de sector
Netwerk/samenwerking		X	Organisatie van de sector
Risicomijdend gedrag	X		Organisatie van de sector
Tijd	X		Organisatie van de sector
Verantwoordelijkheden	X		Organisatie van de sector
Politieke macht		X	Organisatie van de sector
Stimulansen/incentives	X	X	Organisatie van de sector
Publieke acceptatie	X		Innovatief klimaat
Bereidheid	X	X	Innovatief klimaat

Tabel 1. Belangrijkste belemmeringen en randvoorwaarden uit de interviews

Hieronder wordt kort beschreven wat de belangrijkste belemmeringen zijn. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op mogelijke oplossingsrichtingen voor deze belemmeringen.

### **Belemmeringen: organisatie van de sector**

Innovatie in de watersector is erg vraaggestuurd, alleen als er problemen zijn is er ruimte voor nieuwe innovaties. Tegelijkertijd is de sector vrij intern georiënteerd, en gericht op kerntaken, waar weinig ruimte lijkt voor innovatie. Lokale overheden, als waterschappen, hebben hun eigen taken, waarbij veiligheid voorop staat. Hierbij mogen geen fouten worden gemaakt. Daarnaast speelt kostenbeheersing ook een belangrijke rol voor opdrachtgevers. Ten slotte zijn er veel regels die innovatie belemmeren.

Innovatie wordt gedreven door maatschappelijke aandacht voor milieu en duurzaamheid, maar er is geen duidelijke markt voor de innovaties, kapitaalinvesteringen zijn hoog en opbrengsten zijn onzeker. De verantwoordelijkheden voor kennisvermeerdering en innovatie zijn versnipperd, waardoor doelstellingen, ambities en prioriteiten variëren bij rijksoverheid, lokale overheid, grote multinationals, midden- en kleinbedrijf en kennisinstituten. De ambities van de rijksoverheid om de watersector internationaal te vermarkten als een innovatieve state-of the-art sector staat soms op gespannen voet met de verantwoordelijkheden van lokale verantwoordelijken, die de risico's van innovatie liever vermijden. Er is onvoldoende aansluiting van lokale overheden en het midden- en kleinbedrijf op de Topsector Water, dat meer op nationaal en internationaal niveau is georganiseerd.

### **Belemmeringen: innovatief klimaat**

De verdeling van verantwoordelijkheden leidt ertoe dat een sterke mate is van risicomijdend gedrag en er is onvoldoende stimulans om te innoveren. De bereidheid van opdrachtgevers tot innovatie is dus laag en er zijn onvoldoende leeromgevingen waar fouten gemaakt mogen worden.

Daarnaast is de publieke acceptatie van het brede publiek, omwonenden en lokale (boeren)bedrijven van groot belang. Publieke acceptatie kan een beslissende factor zijn bij grote projecten en dient dus bij elk project meegenomen te worden. Bij experimenten is hier nog te weinig aandacht voor.

Ten derde zijn partijen niet altijd bereid echt samen te werken, omdat men bang is dat anderen meeprofiteren van hun ideeën. Het delen van kennis is echter cruciaal voor innovatie. Het leidt tot nieuwe combinaties en draagt bij aan het vergroten van legitimiteit.



Dit weegt doorgaans op tegen het risico dat anderen mee profiteren. Wanneer er niet samengewerkt wordt, is er geen gezamenlijke visie van wat innovatie moet opleveren. Ten slotte hangen innovatie en het succes van experimenten in de sector af van de ambities van individuele bestuurders en gedreven professionals. Innovatie kan worden gezien als een prestigeobject voor politici.

### **3.3 Oplossingsrichtingen**

Er zijn gelukkig ook oplossingen en succesfactoren aan de orde gekomen tijdens de interviews.

Een belangrijke voorwaarde voor innovatie succes is het mobiliseren van een netwerk, om het delen van kennis en het afstemmen van belangen op elkaar. Een innovatief klimaat ontstaat als bij alle stakeholders een gedeelde perceptie bestaat ten aanzien van het omgaan met nieuwe ideeën. Hiervoor is het nodig dat er een bepaalde mate van bereidheid is om over grenzen heen te kijken en open te staan voor deze nieuwe ideeën. Vanuit de interviews komt naar voren dat het bij experimenten in waterprojecten vooral gaat om deze bereidheid op het goede moment en op de goede manier aan te boren. Hierbij gaat het om het aangaan van commitment, het stellen van gezamenlijke ambities en doelstellingen. Veelal moet er een “sense of urgency” zijn om aan de slag te gaan. De interactie met alle belanghebbenden en het zorgdragen voor een gezamenlijke perceptie van de innovaties wordt een belangrijke succesfactor genoemd bij experimenten. Vanuit de interviews is aangegeven dat het netwerk Deltatechnologie een belangrijke rol speelt bij het versnellen van innovatie door informele ontmoeting en het delen van kennis. Verder zijn leiders en gedreven bestuurders nodig om de verbindingen te leggen, en ook politieke steun van nationale of provinciale bestuurders kan een project maken of breken.

Bij de uitvoering van projecten is het verder belangrijk om aan iedereen te laten zien dat het project werkt, dit vergroot publieke acceptatie en draagt bij aan de (internationale) marketing van de innovatie.

De rijksoverheid kan het innovatieproces bijsturen door als aanjager van innovatie op te treden. Dit kan op een aantal manieren:

- Door het netwerk overheid-bedrijfsleven-kennisinstelling actief te faciliteren. Door het organiseren van “toevallige ontmoetingen” buiten de formele setting om, komen innovatieve samenwerkingsverbanden dichterbij.
- Door binnen de Topsector Water lokale overheden en midden- en kleinbedrijf beter te laten aanhaken bij innovatieve projecten en met hen experimenten vorm te geven.
- Door wet- en regelgeving in bestaande gebieden tijdelijk aan te passen om bepaalde innovaties mogelijk te maken.
- Door innovatie bij aanbestedingen als criterium op te nemen. Het gaat hierbij om kwaliteitscriteria en criteria voor opschaalbaarheid. Hiervoor dient ook financiële ruimte te zijn.
- Bij bepaalde aanbestedingen is het verstandig om de band tussen kennisinstellingen en bedrijven verankeren in de voorwaarden. De interactie tussen kennisinstellingen en bedrijven zorgt voor nieuwe kennis en innovaties. Onderzoek heeft daarnaast uitgewezen dat betrokkenheid van een kennisinstelling vertrouwen geeft bij het grote publiek.

- Door lokale overheden medeverantwoordelijk te maken voor innovatie of door prikkels in the bouwen die innovatie stimuleren.
- Door meer aanbodgericht te gaan werken. In de vraaggestuurde markt worden alleen innovaties ontwikkeld waar op een bepaald moment op een bepaalde plaats vraag naar is. Er is nergens een veilige 'etalageruimte' als leeromgeving voor ondernemers om ideeën uit te testen voor mogelijke toekomstige problemen. Een aanbodsgestuurde 'etalage' kan helpen bij het verkrijgen van "proof of concept", het vergroten van publieke acceptatie en de internationale marketing.
- Door het plaatsen van informatieborden en bewegwijzeringen van fiets- en wandel routes langs innovatieve waterconcepten ten behoeve van publieke acceptatie.
- Door het in een vroeg stadium betrekken lokale belanghebbenden bij innovatieprocessen in een heel vroeg stadium. Zeker als gevolgen mogelijk ingrijpend zijn of onzeker. Hierbij is het handig om al elders een "proof of concept" te hebben.

### 3.4 Aanbevelingen voor experimenteerruimte

In deze paragraaf worden enkele aanbevelingen gedaan op basis van de hiervoor geschetste belemmeringen en oplossingsrichtingen.

1. De overheid heeft een regisseursrol bij innovatie in de praktijk en moet deze rol meer en beter gaan invullen. Er zijn systeemveranderingen nodig om experimenteren aantrekkelijker te maken en het benutten van experimenteerruimte te faciliteren.
2. Samenwerkende overheden, ondernemers en kennisinstellingen spelen een sleutelrol in de ontwikkeling van kennis en het creëren van legitimiteit. Voor succesvolle implementatie van innovaties is een lerend netwerk nodig dat is gebaseerd op vertrouwen en kennisdeling. De overheid heeft vanuit de Topsector Water de middelen om de creatie van dit soort netwerken te bevorderen.
3. Alle partijen moeten de experimenten beter zichtbaar maken ten behoeve van reproduceerbaarheid, opschaling en publieke acceptatie van innovaties en het verbeteren van de internationale marktpositie.

### 3.5 Do's en don'ts rond experimenteerruimte

In de interviews zijn veel belemmeringen en randvoorwaarden rond experimenteerruimte in waterprojecten besproken. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de top10 do's en don'ts rond experimenteerruimte. Deze do's en don'ts zijn een handreiking voor succesvolle implementatie van innovaties in experimenten binnen waterprojecten.

#### Top 10 do's rond experimenteerruimte

1. Groot waar moet: maak de experimenteerruimte groot, concreet en praktisch;
2. Klein waar kan: zoek ruimte in financiële, organisatorische en juridische zin;
3. Neem de tijd om te experimenteren: heb oog voor alle categorieën belemmeringen en randvoorwaarden, ze zijn allemaal van belang;
4. Organiseer een gedeelde perceptie van wat de innovatie moet opleveren en benoem gezamenlijke doelstellingen voor het experiment;

5. Organiseer actief de samenwerking in de driehoek overheid-bedrijfsleven-kennisinstellingen;
6. Organiseer een leeromgeving waarin kennis gedeeld kan worden;
7. Organiseer de informele ontmoeting tussen vragers en aanbieder van innovatie;
8. Organiseer commitment van bestuurders en gedreven professionals die het experiment omarmen en verder kunnen brengen;
9. Houd de vinger aan de pols en monitor de voortgang en communiceer de resultaten;
10. Maak de innovaties zichtbaar voor een breder publiek.

### **Top 10 don'ts rond experimenteerruimte**

1. Ga niet experimenteren als er geen ruimte is om fouten te maken;
2. Ga niet experimenteren als er alleen binnen de kerntaken wordt gekeken naar maatschappelijke opgaven;
3. Ga niet experimenteren als er geen duidelijke vraag ligt en er geen proces is uitgestippeld (spelregels);
4. Ga niet experimenteren als er geen gezamenlijke ambities en doelstellingen verbonden zijn aan innovatie;
5. Ga niet experimenteren als er geen leeromgeving wordt opgezet om kennis breder te delen;
6. Ga niet experimenteren als er onvoldoende vertrouwen is in de markt die de innovaties moeten leveren;
7. Ga niet experimenteren als er geen mogelijkheden zijn voor opschaling of herhaalbaarheid;
8. Ga niet experimenteren als er geen bestuurlijke dekking is/zonder ambassadeurs;
9. Ga niet voor snelle successen in experimenten;
10. Ga niet alleen.