



Van kennishamstersaars naar innovatiemakelaars

**Reflecties op een vitale kennis- en
innovatie-infrastructuur water**

Bijlage D

**Naar een vloeibaar organiseren van
innovatie in de watersector?**

**Essay door drs. J.M. Schulz en
prof.dr. M.J.W. van Twist**

COLOFON

Auteursrechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, mits de bron op duidelijke wijze wordt vermeld, alsmede de aanduiding van de maker, indien deze in de bron voorkomt.

Aansprakelijkheid

Water Governance Centra en degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze uitgave. Nochtans moet de mogelijkheid niet worden uitgesloten dat er toch fouten en onvolledigheden in deze uitgave voorkomen. Ieder gebruik van deze uitgave en gegevens daaruit is geheel voor eigen risico van de gebruiker en WGC sluit, mede ten behoeve van al degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van deze uitgave en de daarin opgenomen gegevens, tenzij de schade mocht voortvloeien uit opzet of grove schuld zijdens WGC en/of degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt. Mocht u onvolkomenheden aantreffen, dan verzoeken wij u dit bij ons kenbaar te maken.'

Auteurs : Drs. J.M. Schulz, universitair docent bestuurskunde
Universiteit van Tilburg en prof.dr. M.J.W. van Twist, decaan
en bestuurder Nederlandse School voor het Openbaar
Bestuur in Den Haag en hoogleraar bestuurskunde Erasmus
Universiteit Rotterdam.
Deze bijdrage is mede mogelijk gemaakt door het Next
Generation Infrastructure Foundation Programme

Datum / referentie : 20 februari 2011, WGC-P001-11-007

INHOUDSOPGAVE

1	SAMENVATTING.....	4
2	INLEIDING	5
3	INNOVATIE IN BEWEGING	8
4	INNOVATIE ZONDER GRENZEN.....	11
5	VLOEIBAAR BESTUUR: EEN PARADOXALE OPGAVE	15
6	DE HUB: HET NETWERK ORGANISEREN	18
7	AANDACHT VOOR DE RISICO'S	21
8	GEVOLGEN VOOR DE BESTAANDE KENNIS- EN INNOVATIE-INFRASTRUCTUUR.....	22

1 SAMENVATTING

Naar een vloeibaar organiseren van innovatie in de watersector?

Dr. Martin Schulz en prof. dr. Mark van Twist ¹

Of het nu gaat om veiligheid, kwaliteit of beschikbaarheid, op alle gebieden van de watersector is innovatie belangrijk. Daarover is iedereen het snel eens. De meningen verschillen echter als het gaat om de vraag hoe die innovatie het best te organiseren valt. Niet zelden wordt hiervoor uiteindelijk toch terug gegrepen op klassieke organisatievormen. Innovatieambities krijgen dan een organisatorische vertaling via de oprichting van grote wetenschappelijke onderzoeksinstituten waarin mensen met een dienstverband als onderzoeker in verplichte samenwerkingsconstructies met het georganiseerde bedrijfsleven door het schrijven van slimme voorstellen vooral proberen een zo omvangrijk mogelijk aandeel te verwerven in de belastingmiddelen die van overheidswege beschikbaar worden gesteld voor innovatie. Dat leidt dan onbedoeld tot een innovatiepraktijk waarin gevestigde partijen (ook nog eens tot hun ergernis) in onderlinge concurrentie op papier grootse voorstellen uitwerken om daarover achteraf na verwerving van middelen uitgebreid verantwoording af te leggen. Naar onze mening is een nieuw denken over innovatie noodzakelijk. Innovatie dient invulling te krijgen door interactie vanuit vloeibare in plaats van organisatorisch gestolde posities en routines. En dat vraagt om andere en vernieuwende vormen van organiseren, juist ook in de watersector. Organisaties moeten permanent tijdelijk worden, sturend zijn door te volgen en zich zichtbaar onzichtbaar gedragen. Dat is nodig omdat kennis niet langer aan (wetenschappelijke) instituties gebonden is (wikiwijsheid, de wisdom of crowds en crowdsourcing zijn niet meer weg te denken) en omdat macht en invloed niet langer gebonden zijn aan instituties van de overheid alleen (macht is verdeeld tussen overheid, brancheorganisaties, trusted parties, standaardisatie-instituten en vele andere partijen), terwijl ondernemerschap niet meer uitsluitend is voorbehouden aan het bedrijfsleven (ook in de samenleving, bij de overheid en in de wetenschap komt ondernemerschap veel voor en ontstaan interessante ideeën die goed te vermarkten zijn). Bestaande grenzen verdwijnen en ondertussen worden nieuwe (professionele en institutionele) grenzen opgebouwd. Deze en andere ontwikkelingen zijn uitdrukkingen van vervloeiing in posities. Voor de watersector bestaat de uitdaging erin voor de interactie en de doorstroming van ideeën nieuwe beddingen te organiseren. Toekomstige organisatievormen (beddingen) zullen daarbij moeten aansluiten, bijvoorbeeld door het creëren van zogenaamde ‘hubs’.

1 Martin Schulz is universitair docent bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg. Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur in Den Haag en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze bijdrage is mede mogelijk gemaakt door het Next Generation Infrastructure Foundation Programme.

2 INLEIDING

We leven in een tijd waarin de wateropgaven steeds ingewikkelder worden, terwijl tegelijk de middelen om deze opgaven tegemoet te treden schaarser worden. De stijging van de zeespiegel, de intensivering van weerpatronen en de strijd tegen het water (zoals in New Orleans of Pakistan) of voor voldoende (schoon) water (in veel Afrikaanse landen) manifesteren zich steeds duidelijker in onze tijd. Deze opgaven vragen om innovatieve ook op de internationale context gericht oplossingen. Nederland loopt vooralsnog voorop in de wereld waar het gaat om kennisontwikkeling voor en innovatie in de watersector en dat moet ook in de toekomst zo blijven.

In lijn met het rapport van de commissie-Wijffels over Grote Technologische Instituten (GTI's) uit 2004 is de kennis- en innovatie-infrastructuur in de Nederlandse watersector nogal centralistisch georganiseerd. Op het gebied van onderzoek naar waterveiligheid is Deltares ontstaan en ook waar het gaat om waterkwaliteit (Wetsus) en waterbeschikbaarheid (Alterra) zijn grote instituten actief. Waar het gaat om waterbeschikbaarheid spelen bovendien de drinkwaterbedrijven die inzetten op innovatie en het Kiwa een belangrijke rol. Deze instituten leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van kennis. Het zijn overwegend op technologische vooruitgang georiënteerde instituten waar op zich veel interessante ideeën voor het aanpakken van uitdagingen in de watersector bestaan.

De wateropgave strekt zich op hoofdlijnen uit over drie gebieden, te weten: waterveiligheid, waterkwaliteit en waterbeschikbaarheid. Op het gebied van waterveiligheid is het denken over overstroombare dijken technologisch gezien ver gevorderd. Door de dijk breder te maken en ervoor te zorgen dat deze niet kan breken, wordt de bescherming tegen water beter. Maatschappelijk en cultureel gezien zijn overstroombare dijken echter geenszins geaccepteerd. Een beetje natte voeten kan echt niet. Ook waar het gaat om drijvend bouwen – wat een goede bescherming biedt voor goederen tegen wassend water – zijn de technologische mogelijkheden al gevorderd. Vraagstukken die realisatie momenteel nog belemmeren, liggen op andere gebieden. Is hier nu sprake van roerend of onroerend goed? En wie is eigenlijk eigenaar van de grond waarop het drijvende goed wordt gebouwd? Het zijn juridische vragen die momenteel door juristen worden beantwoord en die niet liggen op technologisch vlak maar eerder op heel andere vakgebieden en in het maatschappelijke domeinen. Ook waar het gaat om waterkwaliteit en waterbeschikbaarheid zien we dit soort patronen.

Dat waterkwaliteit gebaat is bij duidelijke analyses al in de fase van bestemmingsplannen voor ruimtelijke ontwikkelingen in den brede is niet nieuw en op zichzelf ook weinig omstrede. Hoe die analyses eruit moeten zien en vooral wanneer ze wel en niet gemaakt moeten worden is wel onderwerp van debat. Dat debat kent naast ecologische natuurlijk ook financiële motieven. Technologisch hebben we inmiddels al de mogelijkheid om waterzuiveringen te bouwen op slechts 10% van het ruimtelijk oppervlak. Vooralsnog wachten we op de brede realisatie daarvan.

Waar het gaat om waterbeschikbaarheid wordt het steeds meer zaak vooral ook de onnodige verspilling van water terug te dringen. Technologie voor het opvangen van regenwater en het gebruiken daarvan voor een grijze waterstroom in huishoudens is al lange tijd goed mogelijk. Zo maakt het provinciehuis in Noord-Brabant, dat in 1971 is geopend, gebruik van het in de

aangrenzende vijver opgevangen regenwater. Ook wordt het gebouw verwarmd en gekoeld met grondwater. In Vlaanderen is het zelfs verplicht bij nieuwbouwhuizen een opvangtank voor regenwater te installeren. Dit regenwater wordt vervolgens weer in huis gebruikt. In Nederland is er daarentegen onvoldoende gevoelde urgentie om het idee echt op grote schaal in praktijk te brengen. Incidenten met verkeerd aangesloten grijswater in nieuwbouwwijken bepalen daarin al snel de toon van het debat.

En zo zijn er nog veel meer voorbeelden van innovaties in de watersector die kansrijk en veelbelovend zijn en gelijktijdig steeds maar niet worden gerealiseerd of toch in ieder geval problemen ondervinden om in de realisatie terecht te komen. Zo komt al tien jaar een pilot omtrent dijkvernageling niet van de grond, doordat bestuurslagen op elkaar wachten. De Dutchdam, die handmatig kan worden opgezet zonder grote bouwkranen, is door Rijkswaterstaat allang getest. Het concept bestaat al tien jaar en in Dublin is de dam ook daadwerkelijk in gebruik. Toch wil het concept hier maar niet landen en wordt de dam daarmee ook nauwelijks als exportproduct gezien. Ook buitendijkswonen op drijvende potons of smartsoils om de bodem geschikt te maken voor bepaalde doelen zijn voorbeelden van innovaties die lastig te realiseren blijken.

Ideeën zijn er genoeg in de watersector en ze zijn ook niet allemaal van overwegend technologische aard. Het is ook belangrijk te onderkennen dat niet alleen technologische innovaties 'innovaties' zijn. Economische innovatie (welk verdienmodel past bij duurzame innovatieve ontwikkeling?), culturele innovatie (wat voor soort maatschappij zijn wij eigenlijk en wat voor innovaties passen daarbij?) en maatschappelijke innovatie (welke rol kunnen individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties spelen bij innovatie?) spelen evenzeer een rol in de aanpak van watervraagstukken. Gelijktijdig kunnen ook innovaties die in andere (aan de watersector gelieerde) sectoren zijn ontwikkeld van invloed zijn en vernieuwing betekenen in de watersector. In de praktijk vervagen de grenzen tussen sectoren. Dit vraagt dus niet alleen om een integrale benadering van het watersysteem door oppervlakte- en grondwater, kwantiteit en kwaliteit in relatie tot elkaar te bezien, maar ook om een blik op watersystemen in hun omgeving bijvoorbeeld de ecologie van watergangen en de versterking van landschap en ruimte door water met elkaar te verbinden.

Ondanks de veelheid aan ideeën komt er van de hiervoor geschetste innovaties en van vele andere ideeën in de praktijk niet altijd evenveel terecht. Op het eerste gezicht lijkt dit misschien vooral een (sociaal-)culturele kwestie. Nederland is nog niet klaar voor verandering en tegenkrachten zijn vooral ook cultureel bepaald. Tot op zekere hoogte is dat ook zo. Het is echter gelijktijdig een kwestie die samenhangt met de wijze waarop innovatie is georganiseerd. Blijkbaar immers weten ideeën de juiste netwerken niet te vinden, bestaan die netwerken niet, zij ze onvoldoende open of hebben ze niet de passende conventies. Sociaal-culturele conventies zijn daarbij steeds ook bepaald door keuzes en aannames gebaseerd op onderliggende waarden. Het is geen gegeven dat die keuzes en aannames voor alle innovaties en in alle (ook sociaal-culturele) tijdsgewrichten onveranderlijk dienen te zijn. Organisatievormen voor innovatie doen er dus toe.

“Blijkbaar zijn we goed in het ‘uitdenken’ van innovaties, maar brengen we ze nog maar in beperkte mate ook echt in praktijk.” Dit is een uitspraak die in de watersector maar al te vaak te beluisteren valt. Maar misschien klopt bij nader inzien de gedachte wel niet dat er ideeën moeten worden ontwikkeld, los van context, in grote instituten en vanuit een van overheidswege uitgelokte en in

samenspraak met het gevestigde bedrijfsleven ontwikkelde onderzoeksportefeuille die dan later weer toepasbaar moeten worden gemaakt voor 'de praktijk'. Als we innovatie anders en beter willen organiseren doet zich de vraag voor welke organisatievormen passend zijn naar de toekomst toe. Misschien zijn innovatietrajecten die gestold raken in massieve onderzoeksorganisaties met een eigen gebouw, eigen medewerkers, vaste werkplekken, vastgestelde onderzoeksagenda's, in beton gegoten procedures en volstrekt voorspelbare verdelingsvragen tussen samenwerkingspartners wel niet de meest geëigende vorm om innovaties voorbij de fase van een goed idee te brengen en gerealiseerd te krijgen? Misschien vraagt dat wel om andere organisatievormen. Dit essay behandelt de vraag hoe innovatie in de watersector in de toekomst georganiseerd kan worden.

3 INNOVATIE IN BEWEGING

De vraag hoe innovatie het beste te organiseren is, hangt af van het beeld dat we hebben van wat innovatie eigenlijk is. Innoveren is in essentie het ontwikkelen van een goed *idee* én het samenbrengen daarvan met een *netwerk* waarin er waardering bestaat voor dat idee, waardoor concrete realisatie mogelijk wordt. Dat is in ieder geval steeds de gedachte geweest. Vanuit het verleden kunnen op hoofdlijnen twee verschillende beelden van innovatie worden geschetst, die beide leiden tot een andere interpretatie van wat passende organisatievormen voor het realiseren van die innovaties zijn. Beide beelden zien we vandaag de dag nog veel terug in het denken over innovatie en het organiseren ervan, ook in de watersector.

Innovatie wordt ten eerste regelmatig gezien als het eerst uitdenken en ontwikkelen van een idee dat daarna in een bepaald netwerk wordt gebracht.¹

In dit denken wordt uitgegaan van de kracht van (doorgaans vooral technologische) innovaties. Het idee staat voorop en het netwerk volgt. Het netwerk wordt dan steeds opnieuw en ad hoc georganiseerd en bij elkaar gebracht rondom concrete innovaties. Als voordeel van deze wijze van denken wordt vaak de kracht van de markt genoemd die het risico draagt voor de ontwikkeling en het beste zou kunnen inschatten welke innovaties in de praktijk haalbaar zullen zijn.

In de praktijk lopen partijen met deze zienswijze op innovatie het risico dat het netwerk niet ontvankelijk zal zijn voor de innovaties, al was het maar vanuit het bekende 'Not invented here' syndroom. Maar al te vaak eindigen technologisch prachtige innovaties als gevolg hiervan als oplossingen op zoek naar problemen. In de watersector zou dit weleens het lot van de overstroombare brede dijk kunnen worden. Vanuit de transportsector is de magneetzweeftrein misschien wel het bekendste voorbeeld. Om voorbij te komen aan dit probleem van 'not invented here' innovaties en oplossingen is het naar onze mening zaak om tot een andere definitie van innovatie te komen en tot andere organisatievormen.

Deels zijn daartoe in het verleden al aanzetten gegeven. Innovatie wordt namelijk inmiddels óók regelmatig opgevat als het uitdenken en ontwikkelen van ideeën in netwerken. In dit denken is innovatie de resultante van de samenkomst van een idee en een netwerk. In organisatorische zin is het dan vooral zaak ruimte te scheppen voor de onverwachte ontmoeting die ongezochte opbrengsten oplevert. Vanuit de gedachte dat het netwerk context schept en deze context en het netwerk samen helpen om een idee klaar te maken voor valorisatie zijn nieuwe massieve en permanente overleg structuren opgetuigd.

In dat praktijk krijgt dit wel vorm in een zogenaamde helix met drie stromen: die van de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap.² Deze drie stromen dienen in de tijd met elkaar verweven te worden en soms doen zich 'windows of opportunity' voor. Niet het idee, maar het netwerk met zijn onderlinge verbindingen staat voorop. Het voordeel van dit denken is dat het uitgaat van de directe verbindingen tussen idee en netwerk en daardoor ook meer kansrijke ideeën tot stand brengt. Het risico van deze wijze van organiseren is dat de drie stromen in de tijd op een gestolde wijze met

1 Voor overzicht zie bijvoorbeeld: Nooteboom, B. (2000), *Learning and Innovation in Organisations and Economies*, Oxford University Press, New York.

2 Zie ook: Teisman, G. (2005), *Publiek management op de grens van chaos en orde*, Academic Service, Den Haag.

elkaar te verweven raken waardoor het onverwachte karakter verloren gaat en de onverwachte opbrengsten zich niet meer voordoen. Dan verandert de helix in een positiespel met alle bekende (soms perverse) verschijnselen vandien.

En juist dat zien we momenteel ook gebeuren in de organisatie van de kennis- en innovatie-infrastructuur van de watersector. Binnen die infrastructuur bestaat een veelheid aan platforms en ontmoetingen waarin 'ons-kent-ons' elkaar ontmoet, zonder dat deelnemers veel voortgang waarnemen met als begrijpelijke reactie dat die kennis- en innovatie-infrastructuur vooral kleiner en eenvoudiger en meer ten dienste van het beleid dient te worden vormgegeven. Althans, zo wordt met regelmaat betoogd. In de praktijk zijn het steeds dezelfde wetenschappers, beleidsmakers en uitvoeringsspecialisten die elkaar ontmoeten en met vooropgezette agenda's praten en gedachten uitwisselen. Niet het toeval, niet de onverwachte ontmoeting, niet de ongezochte opbrengst en niet de onwaarschijnlijke samenloop van omstandigheden staan centraal, maar de vastgestelde agenda, het verslag van de vorige bijeenkomst, de gemaakte afspraken en de in nota's opgeschreven beleidsvoornemens: het is de tragiek van de goede bedoelingen. En die tragiek komt vooruit uit de niet langer kloppende aanname dat de overheid de macht/het (subsidie)geld vertegenwoordigd, dat kennis bij wetenschappers vandaan moet komen en met name het bedrijfsleven ondernemerschap zou moeten brengen. Macht, invloed en middelen zijn verspreid over vele partijen, waaronder ook de overheid, maar in het netwerk zijn er ook vele andere dragers daarvan: brancheorganisaties, trusted third parties, stadaardisatie-instituten en vele andere partijen. Even zo goed zien we ondernemerschap niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook binnen overheidsorganisaties, onder wetenschappers en in de maatschappij. Tot slot is kennis(ontwikkeling) zeker niet uitsluitend meer voorbehouden aan de wetenschap. Ook bedrijven doen onderzoek en de toegenomen betekenis van de kennisdemocratie met zijn wisdom of crowds en wikiwijsheid bij gewone burgers kan niet meer worden ontkend. Onder invloed daarvan zien we steeds meer vervloeiing van posities waarvoor vaste organisatievormen geen goede bedding meer bieden. Juist door organisatievormen in de toekomst te duiden als beddingen waarin stromingen en interactie hun weg zoeken kan toeval beter worden gefaciliteerd.

In dat verband is de gevoelde onvrede verklaarbaar die vragers en aanbieders van kennis en innovatie in de watersector jegens elkaar ervaren. Kennisaanbieders voelen zich vaak onderbenut waar het gaat om hun specialiteiten en expertises en overvraagd als beleidsmakers zoeken naar integrale oplossingen voor grote complexe problemen. Gelijktijdig voelen beleidsmakers zich overvraagd als zij hun eigen kennisbehoefte scherp in kaart dienen te brengen. Ook hebben zij er last van dat de uiteenlopende opvattingen van experts over complexe kwesties geen soelaas bieden in de politieke arena. Kennis en ideeën, beleidsproblemen en maatschappelijke uitdagingen genoeg, maar vraag en aanbod blijken elkaar slechts sporadisch te vinden in de vooropgezette werkelijkheid van de dicht georganiseerde kennis- en innovatie-infrastructuur die de watersector momenteel kent.

In de watersector zien we momenteel beide stromingen in het denken over innovatie terug: ideeën op zoek naar netwerken en ideeën die in vooropgezette netwerken worden ontwikkeld. Sterker nog, ze zijn als het ware in en door elkaar heen vervlochten. De ontwikkeling van nieuwe ideeën en het beschikbaar stellen van gelden voor het aanjagen van innovatie is vooral massief en in grote instituten vormgegeven met mensen die elke daar naar kantoor vertrekken om daar "aan innovatie

te doen”. Een werkwijze die niet meer passend is in tijden van het nieuwe werken. De uitwisseling van kennis en het netwerk waarin de ideeën zouden moeten landen hebben in tal van overleggen, stuurgroepen, platforms en fora hun beslag gekregen. In zoverre voldoet de praktijk ook prima aan de theorie. Toch blijkt de praktijk weerbarstiger gezien de gevoelens van onvrede die er toch ook binnen de sector aanwezig zijn omtrent de wijze waarop de huidige netwerken voor innovatie functioneren.

Blijkbaar volstaat het niet om in de praktijk idee en netwerk in permanente organisatieverbanden aan elkaar te verbinden in de hoop zo de onverwachte ontmoeting te hebben gefaciliteerd. De institutionalisering met regels en afspraken legt beslag op de zo benodigde ruimte voor innovatie. Wat ons inziens nodig is, is een ander denken over de wijze waarop innovatie georganiseerd kan worden en daarmee dus een andere invulling van het innovatiebegrip zelf. Juist de toevallige ontmoeting, die op voorhand onlogisch, maar achteraf gegeven het resultaat eigenlijk onontkoombaar bleek, is van grote invloed op de totstandkoming van innovatie. Dat inzicht is op zich niet nieuw, de wijze waarop dat naar ons idee te organiseren valt is dat wel.

Belangrijk is om daarbij rekening te houden met het paradoxale karakter van de verwachtingen die partijen hebben. Er moet ruimte voor ontmoeting zijn, maar het gefragmenteerde en vaak oppervlakkige karakter daarvan in de dagelijkse praktijk, door de veelvoud aan platforms en fora, maakt dat een voorstel daartoe al snel als het bevorderen van bestuurlijke drukte wordt ervaren. Tegelijk is een ieder zich ervan bewust dat voor innovatie variabele verbindingen nodig zijn en beweging in het netwerk. Dit vraagt om een organisatievorm die, in het licht van een gelijktijdige behoefte aan structuur en overzichtelijkheid, paradoxale principes weet te verenigen. Aan de voorkant zijn strakke, transparante, begrijpelijke, gebruikelijke en bewezen organisatievormen gevraagd, terwijl aan de achterkant ook de onverwachte ontmoeting, het schurend ongemak, de variabele verbinding en de logica van het ongepaste voor het oproepen van onvoorziene effecten en ander uitgelokt toeval een plek moet krijgen.

4 INNOVATIE ZONDER GRENZEN

Naar ons idee is het zaak in de watersector tot een ander innovatiebegrip te komen en daarmee ook andere organisatievormen tot ontwikkeling te brengen. Niet langer is het zaak innovatie eerst en vooral als intellectuele opgave (als onderzoeken en uitvinden) te beschouwen.¹ Niet langer is het zaak de interactie tussen partijen eerst en vooral vorm te geven door de drie stromen van bekende vertrekpunten (wetenschap, overheid, bedrijfsleven) op permanente basis met elkaar te verbinden waardoor een gestold institutioneel positiespel ontstaat. Naar onze mening is innovatie het resultaat van de onverwachte ontmoeting, van schurend ongemak en van steeds tijdelijke en wisselende alliantievorming. Niet het idee ingepast in het netwerk staat centraal en ook niet het netwerk waarin ideeën worden ontwikkeld.² De interactie zelf en de beweging die deze interactie veroorzaakt staan centraal. Het innovatieve idee is 'slechts' een uitvloeisel van die interacties en het netwerk vormt zich door en rondom die interacties.³ Zo bezien vervloeien idee en netwerk in elkaar zonder dat daarin of omheen nog grenzen bestaan.

Klassieke dichotomieën verliezen daarbij hun betekenis als randvoorwaarden. De vraag of innovatie nu parallel of serieel geschakeld dient te worden met beleidsvorming, uitvoering, beheer en onderhoud verliest bijvoorbeeld zijn betekenis, omdat in de interactie tussen partijen wordt bepaald hoe en wanneer innovatieve ideeën en beleidsproces worden gekoppeld. het beleidsproces is ook mede onderwerp in de interactie geworden. Ook de vraag op welk type innovatie nu precies dient te worden ingezet (in termen van aanbod- of vraaggerichtheid) verliest zijn betekenis. In de interactie bepalen partijen gezamenlijk welke innovaties, ontwikkelrichtingen en kansen zij willen benutten en op welke wijze alle deelnemende partijen daarvan profiteren.

Bij dit denken over innovatie past ook een andere manier van organiseren, een die zich kenmerkt door vloeibaarheid. Kennis heeft geen vaste uitvalsbasis, organisatorische posities zijn niet langer doorslaggevend, grenzen binnen en tussen organisaties vervagen en verliezen hun betekenis. De digitale en virtuele wereld zijn daarin even reëel als de aloude bekende reële wereld zelf. Niet de continue ontmoeting wordt georganiseerd, maar het toeval dat de ontmoeting mogelijk maakt. Niet de regels van de staande organisatie gelden voor het incorporeren van nieuwe ideeën, maar de organisatie wordt gevormd naar de ideeën die zich voordoen.

In dat verband is ook een blik op de huidige betekenis van crowd sourcing en de wisdom of crowds interessant die zich niet alleen uit in 1.0, maar zeker ook in 2.0 (sociale media) en 3.0 (semantisch web dat de inhoud van websites begrijpt) toepassingen op het web. Niet alleen bedrijfsleven is ondernemend, de burger is het ook. Niet alleen de wetenschapper heeft kennis, de burger heeft die ook. Niet alleen de overheid heeft macht, de burger heeft die ook.

¹ Zie ook de opmerkingen van de Raad voor Verkeer en Waterstaat in zijn rapport *Innoveren een kwestie van doen* uit 2005 (p. 61) dat innovatie meer is dan alleen maar kennisontwikkeling.

² Zie in dat verband ook het WRR rapport *Innovatie Vernieuwd: Opening in Viervoud* uit 2008 en vergelijk met het pleidooi van de AWT om minder te doen en meer te laten gebeuren in het rapport *Meer laten gebeuren: Innovatiebeleid voor de publieke sector* uit 2008.

³ Vergelijk met: Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

In de praktijk zijn het vaak de geaccepteerde conventies, de vaste routines, de organisatorisch verankerde posities, de in instituties gestolde relatiepatronen die de toevallige ontmoeting, en zo de totstandkoming van innovatie of het kansrijke burgerinitiatief in de weg staan. Juist wetten en regels van de overheid belemmeren regelmatig de innovatie. Zo zijn op zich mooie ideeën voor een parkeergarage in een dijk op de lange baan terecht gekomen, omdat de betreffende ondernemer niet overtuigend kon aantonen dat zijn concept voldoende veiligheid bood. Naast begrijpelijke terughoudendheid in de omgang met innovaties die van invloed zijn op onze veiligheid, gelden hier ook eenvoudig weg bestaande regels omtrent hoe een dijk eruit ziet, dat er gras op de helling groeit en hoe deze met de bodem verankerd is. De staande conventies, regels en routines staan de innovatie in de weg. Juist op dat vlak is het zaak de organisatie te buigen naar de kwestie en de innovatie toe. Ter illustratie kan hier de ontwikkeling van de vliegende auto (van het Nederlandse bedrijf PAL-V) dienen. Los van allerlei terechte vragen omtrent de wenselijkheid en gevolgen van de introductie ervan, doen zich bij deze innovatie vragen voor omtrent het harmoniseren van richtlijnen voor voertuigen op de weg met die in de lucht. De Inspectie voor Verkeer en Waterstaat (IVW) en de Rijksdienst voor het wegverkeer (RDW) participeren met de ontwikkelaars van het voertuig in een ad hoc gevormd team om tot harmonisatie van richtlijnen te komen. De gemeente Amersfoort heeft inmiddels aangeboden als pilot gemeente en als testlocatie te willen optreden. Dit betekent voor de ontwikkeling van deze innovatie en voor de kennisontwikkeling een stap vooruit zelfs als de vliegende auto er uiteindelijk nooit komt. Niet de regels zijn leidend gemaakt, maar de innovatie - waarna de belangen die door de regels worden gediend een plaats kunnen krijgen in de samenwerking. Met deze participatie van de overheid wordt overigens geen enkele garantie voor het slagen en succesvol vermarkten van deze innovatie gegeven. Deze wijze van denken over de totstandkoming en vooral ondersteuning van innovaties door de daarvoor noodzakelijke partijen bij elkaar te brengen, vraagt ook om een andere culturele focus: minder gericht op het volgende technologische idee en meer op de interactie tussen en de verbinding van partijen die op zoek zijn naar elkaar. Die interactie en verbinding kenmerken zich daarbij ook door een ad hoc karakter.

Zo ook wordt het naar onze mening mogelijk om voorbij het fenomeen van de 'proven technology' te komen. Juist in de watersector zijn de gevestigde belangen groot. Bescherming tegen het water is zeker in ons land belangrijk. We nemen daarmee (terecht) geen enkel risico. Gelijktijdig staat deze houding van het uitsluitend toepassen bewezen technologische toepassingen aan innovatie in de weg. Het is dit fenomeen dat investeringen in innovaties zo risicovol maakt. Wanneer ergens ter wereld een bepaalde technologie als succesvol is bewezen, dan neemt de rest van de wereld die snel over. De concurrentie in de watersector is dan ook hevig, juist omdat het voor bedrijven zaak is op mondiale schaal de eerste speler te zijn met een nieuwe 'proven technology'. Dit alles is geen pleidooi om de concurrentie weg te nemen of de markt te reguleren. In tegendeel, innovatie gedijt bij verhoudingen van concurrentie.

Het is daarbij overigens wel een illusie te denken dat de innoverende partijen steeds dezelfde zijn en dat na een succesvolle innovatie vanzelf weer een nieuwe innovatie van dezelfde partijen zal volgen. Wanneer een innovatie is ontwikkeld en wordt toegepast veranderen vaak ook de belangen van innoverende partijen, hun toeleveranciers en klanten. Hun focus verschuift van vernieuwen naar benutten. Zaak is het juist dan ook de concurrentie te blijven bevorderen door de ontwikkeling van

weer nieuwe en andere ideeën te faciliteren. In dat verband is het interessant de sinds enige jaren in Nederland geldende strategie van ‘backing winners’ nog eens nader te overdenken.¹

Wij zijn ervan overtuigd dat dit in het huidige tijdsgewricht lastig is met behulp van bekende en formeel dichtgeregelde organisatievormen. Het huidige tijdsgewricht vraagt om vernieuwing en om een organisatievorm die zich het beste laat benoemen als vloeibaarheid.² Wij zien vier ontwikkelingen die vloeibaarheid niet alleen noodzakelijk, maar zelfs onvermijdelijk maken.

Kennis heeft in het huidige tijdsgewricht niet meer als vanzelf autoriteit. Deels komt dat doordat kennis omstreden is, deels echter ook doordat we de autoriteitsclaim van kennis niet meer als vanzelf accepteren. In het waterdomein zien we dit ook terug. Doordat kennis wordt geproduceerd met verschillende aannames en methodieken als uitgangspunt, doordat wetenschappelijke kennis zich moeilijk laat rijmen met lokale observaties van natuurbeheerders en landbouwers en doordat vanuit verschillende disciplines andere interpretaties aan dezelfde en verschillende feiten worden gegeven.³ De uitdaging is er daarbij in gelegen deze ontwikkeling in de waardering van kennis niet te ontkennen of te bestrijden, maar te incorporeren in toekomstige organisatievormen en werkwijzen.

Gelijktijdig heeft macht niet meer vanzelf een basis. De oude organen van draagvlak en vertegenwoordiging, ‘de polderorganen’, hebben voor veel vraagstukken aan zin verloren. Ze vertegenwoordigen het veld niet meer. De overheid en de politiek hebben steeds minder (stevige) lijnen naar het veld. Niet gebonden actoren organiseren zich in nieuwe verbanden. Het is nog maar de vraag, als het gaat om waterveiligheid bijvoorbeeld, of en in welke mate de Raad voor de Deltatechnologie en de Stuurgroep Deltatechnologie kunnen steunen op een basis in de sector. De uitdaging bestaat erin rondom concrete vraagstukken, ad hoc, de lokaal/situationeel benodigde partijen bij elkaar te brengen, hun interactie te structureren en te faciliteren, en de uitkomsten daarvan op te werken naar beleid.

Grenzen vervagen. Er zijn al heel veel grensoverstijgende praktijken, zonder dat duidelijk is hoe die nu precies werken of zouden moeten werken. Er gebeurt dus wel heel veel, maar vaak stiekem, toevallig of in de randen van de organisatie. Alleen dan is het namelijk mogelijk. Het tot stand brengen van een nieuwe afsluitdijk is daarbij een mooi voorbeeld. Een nieuw integraal concept dient zich aan. De afsluitdijk zal niet alleen bescherming bieden tegen het getij op het IJsselmeer, maar zal (als we de huidige concepten volgen) ook ruimte bieden voor energieopwekking, is ook een ecosysteem in zichzelf, vormt een toekomstig recreatiegebied en kan mogelijk ook als waterzuivering dienstdoen. Innovatieve ideeën en concepten zijn er genoeg, grens-, thema-, organisatie- en sectoroverstijgend. De vraag is vooral of in de toekomst niet de bestaande organisatiegrenzen en geldende wettelijke bepalingen paal en perk zullen stellen aan deze ontwikkelingen. De uitdaging bestaat erin een organisatievorm te vinden, enigszins doordacht en gereflecteerd, waarin de

¹ Vergelijk met argumentaties in dezelfde richting van de WRR in *Innovatie Vernieuwd*, 2008, p. 65.

² Zie voor een nadere uitwerking (ook van voorbeelden): Twist, M. van, M. van der Steen, Ph. Karré en R. Peters (2009), *Het nieuwe tussen*, NSOB, Den Haag; Twist, M. van (2010), *Over (on)macht en (on)behagen in de beleidsadvisering*, Lemma, Den Haag en Schulz, M., M. van der Steen en M. van Twist (2010), *De Hub: over de concrete invulling van vloeibaar bestuur*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.

³ Van Buren, A., J. Edelenbos en E. Klijn (2010), *Gebiedsontwikkeling in woelig water: over water governance bewegend tussen adaptief waterbeheer en ruimtelijke besluitvorming*, Boom/Lemma Uitgevers, Den Haag, p. 176.

benodigde samenwerking vorm kan krijgen en waarmee ook leerprocessen rond die praktijken op gang gebracht kunnen worden.

Tot slot zijn ambities niet meer gestoeld op ideologie. Er zijn veel ambities voor de watersector. De leidende positie in de wereld als het gaat om kennisontwikkeling en innovatie dient behouden te blijven. Ook partijen in de sector zijn die mening toegedaan. Het 'grote verhaal' van de overheid ontbreekt. Er is sprake van een bricolage van allerlei grotere en kleinere ideologieën en normatieve schema's door elkaar heen. Er ontstaat hierdoor echter ook meer ruimte (en noodzaak) voor een passende beleidstheorie rond concrete vraagstukken. Dit maakt het mogelijk ook (delen van) het normatieve debat - over wat er is en zou moeten zijn - in en na de toevallige ontmoeting te laten plaatsvinden, met de mensen die er bij betrokken zijn en die er echt iets van af weten. De bricolage krijgt als het ware een vaste en daarmee ook (meer) zichtbare en transparante vorm.

Ook de kwesties van de toekomst kenmerken zich door vraagstukken omtrent kennis zonder autoriteitsclaim, macht zonder basis, vervagende grenzen en ambities zonder duidelijke eensluidende ideologie. Het maakt niet uit of daarbij om de zeespiegelstijging gaat of de daarmee gepaard gaande verandering in de waterhuishouding in de Nederlandse delta of die in andere landen, om de waterkwaliteit en de daarmee gepaard gaande vraagstukken omtrent vervuiling of juist om de verdeling van schaarste en de daarmee gepaard gaande spanningen op het wereldtoneel, steeds weer betreft het vraagstukken waar kennis en innovatie noodzakelijk zijn en samenwerking over organisatiegrenzen heen onontbeerlijk.

Het is daarbij overigens zeker niet zo dat we in onze tijd alleen grenzen laten vervagen of doen verdwijnen. We werpen ook juist nieuwe grenzen op. Waar we in thematische zin naar grensoverschrijdende samenwerking zoeken, organiseren we in professionele en institutionele zin juist nieuwe grenzen die steeds duidelijker worden getrokken. Voor een carrière in de wetenschap is een promotie noodzakelijk, moeten onderwijskwalificaties worden behaald en zijn internationale publicaties in geclassificeerde journals nodig. En dat zien we niet alleen in de wetenschap. Ook in de ambtelijke circuits van de overheid zijn duidelijke kaders zichtbaar. Voor mobiliteit in de hiërarchie is een lidmaatschap van de ABD vereist, moet het kandidatenprogramma zijn doorlopen, worden competentietests afgenomen en moet een kandidaat binnen verschillende onderdelen van de ambtelijke dienst hebben gewerkt. En zelfs het bedrijfsleven kent zijn binnen- en buitengrenzen. Deeltijd ondernemer zijn is lastig. Niet in de laatste plaats door de financiële risico's, maar ook door de administratieve lasten en de urennormen. Op zich is het bestaan van al deze professionele en institutionele grenzen begrijpelijk. We willen immers gekwalificeerde, competente topambtenaren hebben, wetenschappelijke publicaties moeten van een bepaald niveau zijn en ondernemerschap is nu eenmaal niet voor een ieder weggelegd. Gelijkzeitig kunnen dit soort grenzen mobiliteit en meervoudige verbindingen in de weg staan. En juist hier liggen kansen voor innovatie. Die innovatie kan succesvol zijn, maar ook juist heel erg mislukken. Het is in dat licht maar de vraag of we als maatschappij klaar zijn om de keerzijde (de mislukking en het ongemak) te accepteren teneinde nieuwe kansen mogelijk te maken.

5 VLOEIBAAR BESTUUR: EEN PARADOXALE OPGAVE

Innovatie als resultante van interactie vraagt om het vormgeven aan vloeibare organisatievormen. Die vloeibaarheid incorporeert paradoxale ontwikkelingen: kennis zonder autoriteit, macht zonder basis, organisatie zonder grenzen en ambitie zonder ideologie. In zijn eigen vormgeving is vloeibaarheid op zichzelf ook weer een uiting van paradoxen. Immers, organisaties dienen zich steeds weer te buigen naar specifieke en actuele thema's en kwesties in plaats van dan dat ze steeds weer proberen de kwesties en de werkelijkheid van buiten zo goed en zo kwaad als dat gaat te buigen naar de patronen, conventies en eisen van de eigen organisatie. Daarbij zijn organisaties, zeker grote organisaties – ook in de watersector, zoals Deltarus, Wetsus en Alterra – permanent van aard. Kwesties en ontwikkelingen in de buitenwereld hebben echter steeds een tijdelijk karakter. Is het niet omdat innovatieve projecten eens ophouden, dan is het wel door schuivende doelen en veranderingen in de context waarin ontwikkelingen plaats hebben. De verwachting aan de organisatie is dan ook dat zij zichzelf vloeibaar maakt en daarmee permanent tijdelijk om steeds alle kansen, innovaties en ontwikkelingen zo te kunnen bevatten als ze zich in de praktijk voordoen. Dat betekent niet het opheffen van bestaande organisaties, maar het flexibeler maken ervan. Het vormgeven aan een vloeibare organisatievorm is niet alleen het incorporeren van paradoxale opgaven, maar ook het paradoxaal vormgeven aan de organisatie zelf. Innovatie is gebaat bij georganiseerd toeval dat tot stand komt in steeds weer wisselende verbindingen. Die wisselende verbindingen komen tot stand door ten eerste medewerkers de ruimte te laten zich vrij te bewegen en ten tweede door de grenzen van de organisatie voor de buitenwereld permeabel te maken. Passende organisatievormen voor innovatie kenmerken zich naar ons idee dan ook door:

- *Permanente tijdelijkheid*: zoals de kracht van water voortkomt uit zijn beweging, zo is ook de kracht van een innovatieve organisatie dat deze steeds in beweging is. De huidige organisatievorm is tijdelijk en staat ten dienste van het doel. Dat doel verschuift, ontwikkelt zich, vraagt om nieuwe verbindingen met steeds weer andere netwerken en zorgt daarmee voor constante aanpassingen van de organisatievorm. Hoewel de organisatie (in de betekenis van aandacht voor innovatie en kennis) permanent is, is de vorm die deze heeft steeds in ontwikkeling en daarmee tijdelijk van aard. Niet langer wordt de werkelijkheid van buiten gebogen en geplaatst in min of meer passende voorgedefinieerde kaders en dossiers van de organisatie. De organisatie buigt zichzelf steeds weer in andere vormen die passend zijn voor de opgaven. De omvang van de organisatie kan dan ook afhankelijk van deze opgaven in omvang fluctueren. Dit vraagt om het loslaten van het klassieke denken dat iedere organisatie en vooral ook alle organisatieonderdelen steeds uniform georganiseerd dienen te zijn.
- *Zichtbare onzichtbaarheid*: de kracht van de innovatie organisatie komt voort uit zijn bescheidenheid. De rol van de organisatie is steeds ondersteunend aan het innovatieve proces dat zich tussen partijen voltrekt. Die verbindende rol is belangrijk, maar heeft een dienend karakter. Juist door de voor iedereen zichtbare, maar op het oog ondankbare, taak op de achtergrond te vervullen, kan een organisatie bijdragen aan de totstandkoming van innovatie en

nieuwe kennis. Dit vraagt om het loslaten van het klassieke denken dat organisaties vooral om zichzelf zichtbaar dienen te zijn en daarin hun eigenstandige waarde dienen te bewijzen. De waarde van zichtbaar onzichtbare organisaties is juist dat ze hun toegevoegde waarde bewijzen in hun afhankelijkheid van de initiatieven om zich heen.

- *Conflictueus compromis*: innovatie komt tot stand op het snijvlak van ideeën en netwerken. Daar waar wrijving en schuring plaats heeft, ontstaat warmte. Daar komen innovatieve oplossingen tot stand. Het is dan ook zaak ook in organisatorische zin die wrijving niet te vermijden, maar juist te organiseren. Meer snijvlakken, meer grenzen, meer partijen en meer verschil van inzichten leidt tot meer wrijving en daarmee tot meer innovatie. Dit vraagt om het doorbreken van het klassieke patroon van organisaties om zichzelf te bevestigen op in het verleden bevochten posities en gestolde barricades en afbakeningen.
- *Volgend sturen*: de organisatie die innovatie op het snijvlak tussen partijen nastreeft is sturend door te volgen en initiërende door steeds weer nieuw en wisselend platform te bieden voor partijen die op zoek zijn naar elkaar. Daarin volgt de organisatie dus vooral de ontwikkelingen in de omgeving en schept het mogelijkheden voor de totstandkoming van innovatie door de toevallige ontmoeting die helpen creëren op plaatsen waar deze niet als vanzelf tot stand komt. Dit vraagt om het loslaten van het klassieke denken dat de toegevoegde waarde van organisaties vooral gelegen is in zaken die zelf zijn gecreëerd. Toegevoegde waarde kan ook zeer wel gelegen zijn in 'enabling', in het scheppen van mogelijkheden voor anderen ook of misschien wel juist als deze partijen zich zelf nog niet realiseren dat ze op zoek zijn elkaar.

Daarmee wordt ook de positie van de Grote Technologische Instituten anders. Niet zozeer in formele zin. Hun taakopdracht blijft dezelfde. Deze organisaties zullen ook een rol gaan spelen in het tot stand brengen van toevallige contacten voor organisaties die op zoek zijn naar elkaar, zoals ook hun eigen medewerkers steeds weer op zoek zijn partners. Ze worden daarmee ook intermediaire organisaties. Ze bewegen zich tussen de partijen in. Nu zullen veel van dergelijke organisaties beweren dat ze allang netwerkorganisaties zijn en dat hun mensen regelmatig met het veld overleggen en in netwerken participeren. Onze interpretatie van een vloeibare bestuursvorm gaat echter verder dan dat. Er bestaat een verschil tussen de bedding en de stroming. Zoals de rivierbedding plaats en ruimte biedt voor de natuurlijke stroming van de rivier en zich aanpast aan en zich verlegt als gevolg van de natuurlijke stroming van het water, zo ook dienen GTI's (ook in hun rol als intermediaire organisaties) uitsluitend bedding te bieden voor de natuurlijke stroming van kennis, innovatie, maar ook capaciteit. Het zijn bedrijfsverzamelgebouwen die in termen van het nieuwe werken plekken bieden voor ontmoeting, het gelukkig toeval uitlokken en het onverwachte faciliteren. Zoals we eerder hebben aangegeven, verliezen klassieke posities hun betekenis. Niet alleen de wetenschap is deskundig, niet alleen het bedrijfsleven ondernemend en niet alleen de overheid machthebbend. Juist doordat posities vervagen, is het zaak bedding te organiseren waarin ook andere partijen, die op voorhand misschien over onconventionele kennis beschikken, een alternatief ondernemingsplan hebben of een burgerinitiatief vertegenwoordigen in de organisatie

een plek kunnen vinden. Zo kan de onverwachte ontmoeting worden gefaciliteerd. Het scheppen van de benodigde ruimte daarvoor is ook een taak van de overheid. Dit staat in onze huidige tijdgeest op gespannen voet staat met gebruikelijke conventies omtrent subsidieverstrekking en financiering.

Ook voor het personeelsbeleid heeft een vloeibare organisatievorm gevolgen. Medewerkers zijn nog wel gelieerd aan hun eigen organisaties, maar opereren op basis van de inhoud en van hun kennis en niet op basis van het dossier waarop ze zitten. In de praktijk is er wel capaciteit maar geen formatie voor taken waaraan wordt gewerkt. Was in het verleden nog sprake van het binden en boeien van medewerkers in een dienstverband aan een loopbaan. Nieuwe generaties houden daar andere gedachten op na. Ze hebben behoefte aan meervoudige verbindingen en willen voor meer werkverbanden tegelijk gaan. Voor organisaties ligt de opgave erin uitdagingen te blijven bieden die de grenzen van de eigen organisatie overstijgen en gelijktijdig het belang van de organisatie dienen. Vanzelfsprekend vraagt dit aandacht voor passende prestatie- en beloningsafspraken en ontwikkelperspectieven. Dat loslaten een voorwaarde voor vasthouden is, wordt in deze werkomgevingen steeds belangrijker. Het zich in het kader van het nieuwe werken ontwikkelende 'bring your own' principe (niet langer krijgt een medewerker zijn laptop, printer en mobiele telefoon van de werkgever, hij brengt die zelf mee) past in de arbeidsverhoudingen van vloeibare organisaties.

6 DE HUB: HET NETWERK ORGANISEREN

Een van de belangrijkste uitdagingen voor vloeibaar organiseren is het permeabel maken van de grenzen van de organisatie. De grenzen vervagen daardoor als obstakels voor bewegingen van mensen en ideeën. Om innovatie te bevorderen, is het zaak dat personen bijeenkomen die rondom een bepaald thema of een bepaalde kwestie een daadwerkelijke bijdrage kunnen leveren. Het bij elkaar brengen van partijen, zeker als dit na initiële contacten vraagt om bestendiger en toch tijdelijke samenwerking, dient ook weer zijn beslag te krijgen in structuur. De uitdaging is dan om ervoor te zorgen dat nieuwe structuren en afspraken de creatieve en chaotische ontwikkeling van innovaties niet in de weg gaat staan. Deze ruimte blijft bestaan in nieuwe organisatievormen zoals de 'hub'. De term 'hub' is afkomstig uit het netwerkdenken en is onderdeel van de 'hub and spokes', de naaf en de spaken van een wiel. In de hub komen alle lijnen samen. Gelijktijdig is het een verdeelpunt van waaruit informatie wordt verspreid en doorgegeven. Een verdeelpunt voor netwerkkabels van computers wordt ook wel een hub genoemd.¹

In een hub komen partijen bij elkaar om rondom concrete kwesties, ideeën en thema's met elkaar samen te werken. De belangen en posities van partijen verschillen daarbij, maar allen hebben baat bij hetzelfde doel. De hub kan daarbij zowel een fysieke als een digitale vorm hebben. In feite is de hub een attractor. Daar werken partijen samen aan de realisatie van een bepaald doel om vervolgens weer uit elkaar te gaan. Partijen zitten daar niet omdat ze moeten, maar omdat ze willen. De samenwerking is niet permanent van aard, maar per definitie tijdelijk. In de verhoudingen bestaat geen hiërarchie; er is uitsluitend gelijkwaardigheid. Niet de probleemstelling van de bedenker van de hub vormt het uitgangspunt, maar de gezamenlijk door de deelnemers gemaakte probleemstelling staat centraal. Niet het beschermen van belangen staat centraal, maar de wil om tot een ontwikkeling te komen. De hub onderscheidt zich van andere tijdelijke organisatievormen niet alleen in zijn structuur (tijdelijk en gelijkwaardig), maar vooral ook in de cultuur die er geldt (ontwikkeling, gezamenlijke probleemstelling, wil tot deelnemen).

Over de wijze waarop de hub functioneert en de spelregels die daar gelden tussen partijen moet dan ook iedere keer goed worden nagedacht. Een belangrijke spelregel is in ieder geval dat afspraak ook afspraak is en dat partijen die in de hub meedoen ervoor zorgen dat hun achterban handelt indachtig de afspraken in de hub. Vrijblijvend aanzitten is er niet bij. Dit maakt ook dat uitsluitend partijen zullen aansluiten die kunnen leveren. Ideeën die in een dergelijke hub tot ontwikkeling komen, zijn dan ook steeds uitvoerbaar. Dit staat op gespannen voet met het politieke primaat en de bestuurlijke verantwoordelijkheid die ook in dit soort constructies bij overheidsparticipatie geldt. Daar omtrent worden steeds passende afspraken gemaakt in de hub. We komen daar in de beschrijving van verschillende situaties voor de inzet van hubs nog op terug.

Voor de watersector zal deze wijze van werken een belangrijke verandering in het denken betekenen. De sector kenmerkt zich door krachtige concurrentie en samenwerken is niet zondermeer tweede natuur. De hub als organisatievorm komt niet in de plaats van het klassieke werken, maar vormt een aanvulling voor specifieke situaties. Hubs zijn dan ook niet geschikt voor alle

¹ Voor een meer algemene uitwerking van het concept 'de hub', zie: Schulz, M., M. van der Steen en M. van Twist (2010), *De Hub: over de concrete invulling van vloeibaar bestuur*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag.

kwesties en thema's. Hierna beschrijven we drie mogelijke situaties waarin een hub kan worden ingezet.

- Ten eerste kan een hub worden gebruikt in situaties waarin een snelle opstart gewenst is, waarin ideeën gecreëerd dienen te worden. Sommige situaties vragen om het op korte termijn mobiliseren van denkkracht en het snel ontwikkelen van plannen. De hub wordt dan gebruikt om massa te maken; om gebruik te maken van niet alleen de kracht vanuit het eigen apparaat, maar van de kracht die bij partners aanwezig is en om sprongen te maken in de ontwerpfase. Deze variant van een hub noemen we hier de 'ontwikkelingshub'. Het is zeker niet ondenkbaar in de watersector in de toekomst ontwikkelingshubs in te richten voor grote complexe thema's zoals meervoudig ruimtegebruik bij bescherming tegen water, de verbinding van waterkwaliteit aan ruimtelijke ontwikkeling in den brede of de te treffen voorzieningen om politieke instabiliteit als gevolg van watertekort in de toekomst te voorkomen. Zo een hub zal steeds ook voorstellen voor politieke keuzes als uitkomst hebben.
- Ten tweede kan een hub worden gebruikt om in netwerken of ketens zaken tot stand te brengen. Soms kunnen zaken niet binnen de eigen organisatie worden ontwikkeld. Verplaatsen naar buiten, naar samenwerkingsconstructies met partners kan hier dan een oplossing zijn. Deze variant van een hub duiden we hier aan als 'alliantiehub'. Zo is het naar ons idee zeker denkbaar in een alliantiehub nieuwe verbindingen aan te gaan die de implementatie van energie uit getijde stromingen op grote schaal mogelijk maakt. Zo een hub zal in de praktijk worden ingezet om vorm te geven aan de uitvoering van reeds gemaakte politieke keuzes.
- Ten derde kan een hub worden ingezet wanneer kwesties over langere tijd in een impasse zijn geraakt. Als zich geen perspectieven op een spoedige oplossing voordoen en alleen in samenwerking over langere periode kwesties kunnen worden aangepakt. In de net even andere omgeving kan dan nieuwe creativiteit worden aangeboord. Deze variant van een hub noemen we hier 'reflectiehub'. Zo lopen in de watersector de meningen sterk uiteen hoe Nederland nu het beste tegen de zeespiegelstijging beschermd kan worden. Het is zeker niet ondenkbaar om na een aantal commissies (waaronder de Deltacommissie uit 2008) de centrale spelers in het waterdomein zelf eens in een hub tot reflectie te laten komen. In een dergelijke hub kunnen ook lastige politieke keuzes onderdeel van overleg vormen. Vanzelfsprekend worden eventuele gewenste nieuwe keuzes dan weer onderdeel van het politieke debat.

Hubs in welke vorm dan ook dienen naar onze mening steeds een tijdelijk karakter te hebben. Zo wordt voorkomen dat de kennis- en innovatie-infrastructuur van de watersector steeds verder uitdijt door het instellen van steeds weer nieuwe hubs die als gevolg van steeds verdere institutionalisering na verloop van tijd hun functie verliezen. Dit maakt het ook belangrijk vooraf aandacht te besteden aan de doelstellingen van de hub en aan het tijdpad. Ook tijdelijkheid is in dat opzicht maatwerk.

Dit maatwerk, dat voor iedere kwestie en iedere hub specifiek wordt toegesneden, is het dat deze wijze van organiseren onderscheidt van het reeds bekende gedachtegoed omtrent de helix en het permanent organiseren van raakvlakken tussen stromen (overheid, bedrijfsleven en kennis- en innovatie-infrastructuur). Juist het loslaten van het permanente karakter door het permanent tijdelijk

te maken, geeft de ruimte die nodig is om steeds ad hoc rondom concrete thema's de nodige verbindingen te zoeken.

De relatie tussen de hub en het concept van vloeibaar organiseren is tweeledig. Ten eerste is de hub een uitdrukking van vloeibaarheid. In de hub zijn geen vaste posities, er bestaat geen hiërarchie en er wordt samengewerkt op basis van competenties en toegevoegde waarde. De hub heeft zelf ook geen voorgedefinieerde grenzen. Ten tweede is de hub ook een plek waar vloeibaarheid tijdelijk tot rust komt, zoals de rivier dat doet in een meer. Doordat mensen zich in het nieuwe werken in organisaties met permeabele grenzen zowel binnen als buiten kunnen bewegen en het onderscheid tussen binnen en buiten steeds meer vervaagt, is een organisatievorm nodig van tijdelijke aard die rondom een thema enige vastigheid biedt.

7 AANDACHT VOOR DE RISICO'S

Het spreekt voor zich dat onze ideeën over innovatie niet zonder risico zijn. Wellicht zouden sommigen ze zelfs als gevaarlijk willen kwalificeren. Immers, op het eerste gezicht is het alsof klassieke waarden van politieke aanspreekbaarheid, continuïteit, voorspelbaarheid en overzichtelijkheid buiten beeld zouden raken. Het is evenwel geenszins onze bedoeling om de vloeibaarheid die wij voorstellen te laten ontaarden in een kennis- en innovatieproces dat zich kenmerkt door gebrek aan geheugen, onvoldoende stevigheid volstrekte willekeur. Het is naar onze mening juist zaak arrangementen te ontwerpen die tegenwicht bieden aan de keerzijde die zich bij meer vloeibare organisatievormen ook onvermijdelijk zal manifesteren. In onderstaand schema geven we hiertoe een aanzet.

Tabel 1: mogelijke arrangementen voor het omgaan met risico's

Kenmerk vloeibaarheid	Voordeel	Risico	Mogelijk arrangement
Permanente metamorfose	Lerend vermogen en maatwerk	Kwijtraken van politieke aanspreekbaarheid	Benoemen en bewaken politieke keuzemomenten en ministeriele verantwoordelijkheid
Wisselende verbindingen	Innovativiteit	Gebrek aan geheugen, onsamenhangendheid	Departement als omgeving voor kennisdeling
Tijdelijkheid	Responsiviteit	Onbetrouwbaarheid	Resultaatafspraken, vormen allianties
Aanpasbaarheid	Flexibiliteit	Gebrek aan vasthoudendheid, willekeur	Ontwikkelen bouwdoos van 'standaard' elementen
Integraal	Ontkokering	Tegenmacht ontbreekt	Creatieve concurrentie organiseren

8 GEVOLGEN VOOR DE BESTAANDE KENNIS- EN INNOVATIE-INFRASTRUCTUUR

De opvatting over (de organisatie van) innovatie die wij voorstaan is niet zonder consequenties voor de wijze waarop de kennis- en innovatie-infrastructuur van de watersector nu is vorm gegeven. Ze moet naar ons idee zelfs leiden tot een radicale omslag in het denken daarover. Bij onze zienswijze op innovatie passen andere organisatievormen om innovatie tot stand te brengen: vloeibaar, door het creëren van beddingen voor stromen en hubs in plaats in massieve instituten of platforms waarin gevestigde posities, vaste routines en de dans om subsidiemiddelen structurerend voor de interactie zijn.

Vormgeven aan innovatie door het oprichten van onderzoeksinstituten, het onderbrengen van vaste medewerkers in grote gebouwen, die moeten werken met bekende partners, op basis van vastgestelde programma's, dient plaats te maken voor het organiseren van beddingen voor het mogelijk maken stromen. De overgangen tussen universiteit, bedrijfsleven, overheid en maatschappij dienen weer meer geleidelijk en daarmee permeabel te worden. En dat is in deze tijden van financiële krapte juist goed mogelijk langs de kant van de randvoorwaarden en de bedrijfsvoering. Veel randvoorwaarden die onze manier van werken vandaag de dag omgeven staan aan doordringbare grenzen juist in de weg. Formele aanstellingen, geformaliseerde posities, eigen kantoorgebouwen, organisatiespecifieke werkvoorzieningen (variërend van toegangspassen tot functieprofielen) bepalen wie wel en wie niet toegang heeft tot wie en wie vanuit welke belangen en gedachten opereert. Het gaat erom die schotten weg te halen. Dit betekent niet alleen denken in hubs, maar ook in termen van netwerken en 'bedrijfsverzamelgebouwen'. Het ministerie is bijvoorbeeld niet langer een gebouw in Den Haag, maar een infrastructuur voor mensen met en zonder dienstverband (ambtenaren maar ook zzp-ers of inleners) die zich op uiteenlopende locaties kunnen bevinden en zich verplaatsen om bij te dragen daar waar het nodig is. Dat vraagt geen eigen gebouw, maar slechts een werkplaats. Op die werkplaats zijn weer nieuwe ontmoetingen mogelijk, die leiden tot nieuwe ideeën en samenwerking juist omdat er in bedrijfsverzamelgebouwen (of creatieve broedplaatsen) zoals de Beehive in Amsterdam Slotervaart mensen met verschillende competenties uit verschillende sector in elkaars omgeving werken.

Wij zijn ervan overtuigd dat we met een dergelijke omslag in het denken omtrent innovatie en het organiseren daarvan niet alleen de uitdagingen van onze tijd het hoofd geboden kan worden, maar dat ook het gevoelde ongenoegen in de watersector omtrent het huidige functioneren van de kennis- en innovatie-infrastructuur kan worden weggenomen.