



Handreiking Leerruimte



De Leerruimte is een gelijkwaardige samenwerking die innovaties laat doorontwikkelen tot concrete oplossingen voor concrete opgaven. Die opgaven oplossen staat voorop. Bijvoorbeeld: rivierbeheer duurzamer en betaalbaarder maken. Overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen doen dit als gelijkwaardige partners om elkaars krachten te benutten. Ze gaan co-creëren, co-produceren en co-financieren, waardoor ze met de innovatie-ontwikkeling voor de opgaven veel meer bereiken dan ze alleen hadden gekund.

De kracht van de Leerruimte is de gelijkwaardige samenwerking, de koppeling met de praktijk én de mogelijkheid om de innovatie aan een volgende Leerruimte over te dragen om de ontwikkeling door te zetten als dit voor de opgaven nodig is. Daardoor komen innovaties sneller tot ontwikkeling en opschaling, waardoor ze sneller kunnen worden vergund en uitgevraagd.

De Leerruimte is als bijlage in elk contract van Rijkswaterstaat opgenomen en is met name geschikt voor beheer- en onderhoudsprojecten met een repeterend karakter en een langere looptijd, zodat er ruimte is voor de innovatie-ontwikkeling.

De Leerruimte is een onderdeel van het proces van innoveren, uniformeren en produceren (IUP) dat Rijkswaterstaat hanteert om innovaties tot een concrete

toepassing te ontwikkelen. De Leerruimte heeft met name waarde met het innoveren, valideren en produceren en het faciliteren van de opschaling.

Deze Handreiking geeft je enkele handvatten om de Leerruimte in te zetten. De Handreiking licht toe, zodat je begrijpt wat de Leerruimte voor de opgaven en de innovaties kan betekenen.

De opbouw van de Handreiking is:

- Stap 1: We gaan aan de slag!
- Stap 2: Meerdere sporen tegelijk.
- Stap 3: Afronden en continueren.

We wensen je een mooie ontdekkings-tocht, want een ding is zeker: de Leerruimte is voor iedereen een leerzame reis die altijd tot nieuwe kennis en ervaring leidt!

Hoe begint de Leerruimte?

De Leerruimte wordt als bijlage (Annex XVIII) in elk contract van Rijkswaterstaat tijdens de aanbesteding aangeboden. Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer kunnen de Leerruimte elk afzonderlijk activeren. Ze brengen dan een eigen vraag, probleem of opgave in. Dit kan al vóór de aanbesteding, maar ook gedurende de looptijd van het contract.

Vraagstuk voor de Leerruimte

Rijkswaterstaat kan de Leerruimte activeren met een vraagstuk dat niet kan worden opgelost door een contract. Dit kan een regionaal probleem zijn of een maatschappelijke, landelijke opgave uit het regeerakkoord (focuspunten en transitiepaden).

Twee voorbeelden

*Hoe kunnen we het dichtslibben van die bocht in die rivier structureel oplossen?
Of: Hoe krijgen we grip op sedimentbeheer in de Nederlandse rivieren?*

Rijkswaterstaat legt contact met verschillende stakeholders om het vraagstuk scherper in beeld te krijgen en vast te leggen. Aannemers die inschrijven en openstaan voor de Leerruimte nemen de (geactiveerde) Leerruimte mee in hun aanbidding.

De Leerruimte is geen onderdeel van de formele beoordelingscriteria. Wel kan Rijkswaterstaat vragen een pre-Plan van Aanpak in te dienen ter aanvulling op de aanbidding, zoals eerder is gebeurd. Hiermee laat de aannemer zien dat hij gemotiveerd aan de Leerruimte wil deelnemen, wat de kans op een succesvolle Leerruimte vergroot.

De opgave wordt opgenomen in artikel 9 van Annex XVIII Leerruimte. Ook werken de partners de opgave later samen in het Plan van Aanpak uit. Zie als voorbeeld de opgave van SSRS IJsseldelta/Twentekanalen.

Marktpartijen kunnen eveneens de Leerruimte activeren met een vraag, probleem of opgave.

Een voorbeeld

Hoe kunnen we samen met de overheid vrijkomende materialen hoogwaardig(er) toepassen?

Wie de indiener ook is, het is belangrijk de vraag of het probleem te vertalen in een opgave en concreet (SMART) te formuleren. Met dit duidelijke doel voor ogen is het makkelijker om de juiste samenwerkingspartners te selecteren en een snelle start te maken, ook na gunning.

Verkenning met kennisinstelling

Rijkswaterstaat onderzoekt vóór de aanbesteding welke kennisinstelling het beste kan bijdragen aan de opgave. Het is ook mogelijk dat Rijkswaterstaat en de aannemer dit bij de start van de Leerruimte samen doen, na gunning. Is er al eerder onderzoek gedaan? Zijn er al publicaties over dit onderwerp verschenen? Is er al een overeenkomst met een kennisinstelling (zoals met Deltares)? Als samenwerking zinvol is, sluiten Rijkswaterstaat (WVL) en de kennisinstelling een overeenkomst af.

Investeren in de Leerruimte

Het Leerteam – het kernteam van de Leerruimte – zal tegelijkertijd meerdere innovaties in verschillende stadia (Technology Readiness Level (TRL) en Stakeholder Readiness Level (SRL)) van ontwikkeling aansturen, gericht op de opgaven. Om de voortgang te borgen, is het belangrijk dat alle partners voldoende tijd en geld vrijmaken. Rijkswaterstaat brengt een startbudget in en zal de aannemer vragen om budget op te nemen in de aanbidding voor actieve deelname aan de Leerruimte. Na projectgunning worden verdere afspraken gemaakt.

Leerervaringen uit de praktijk

Richting geven

"Ik zou willen meegeven dat de opdrachtgever niet alleen de Leerruimte activeert, maar deze ook duidelijk een richting geeft. De aannemer moet in dit aanbestedingsproces gevoel krijgen bij die Leerruimte. Wat is de complexiteit van het vraagstuk om tot die Leerruimte over te gaan? Welke kant wil de opdrachtgever op? Wat wil de opdrachtgever bereiken? Als je die achterliggende gedachte van de opdrachtgever helder hebt, kun je daar veel beter een passend antwoord op geven."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Innovaties afstemmen op de opgave

"Als we een goede, gelijkwaardige relatie met de klant opbouwen en de vraagstelling van de klant goed kennen, kunnen we met de ontwikkeling van innovaties daarop veel beter inspelen. Die innovaties vallen of staan met hoe ze aansluiten bij de vraag. Een innovatie bij een niet bestaand probleem gaat niet werken."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Gezamenlijke inbreng

"Rijkswaterstaat heeft budget voor de Leerruimte gereserveerd, maar dat is ontoereikend. De Leerruimte is een co-productie, houd daar rekening mee! Wat brengt Rijkswaterstaat in en wat moet eventueel worden bijgelegd door andere partijen of vanuit andere financieringsbronnen? Werk in het kader van vraag en aanbod en houd die principes vast. Neem dat goed mee in je voorbereiding."

Yuri Wolf, intrapreneur Rijkswaterstaat

"Voor het contractteam (IPM-team) van Rijkswaterstaat is het van wezenlijk belang dat het vanaf de start van het project zorgt voor draagvlak binnen de organisatie voor het fenomeen Leerruimte en dat het zorgt voor startbudget voor de pilots. Er zijn geen miljoenen nodig, maar je moet wel wat geld hebben. Als ik kijk naar de succes- en faalfactoren van de Leerruimte SSRS, dan denk ik dat de succesfactoren aanzienlijk zijn toegenomen nadat we budget hadden geregeld."

Marja Hamilton, voormalig projectleider Self Supporting River System 2021, Rijkswaterstaat

"Het is belangrijk om voldoende capaciteit in het Leerteam te hebben, voor alle partijen gelijk. De opdrachtgever is niet de betaler, nee, dat kan gewoon onderdeel zijn van je inschrijving. Voor elke innovatie zou 1 fte meegenomen moeten worden, dat er gewoon één iemand fulltime op zit. Als je dat contractueel voorschrijft, dan is dat gewoon zo. Net zoals een omgevingsmanager hebben we ook een innovatiemanager nodig. Iedereen neemt dat mee en prijst dat af, zodat je de afvaardiging naar het Leerteam niet na gunning van het contract nog moet regelen."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Stap 1: We gaan aan de slag!

Het contract is getekend en de partners stappen in de Leerruimte die ze zelf gaan vormgeven. De opgave is gedefinieerd en eerder verzamelde kennis is bekend, maar de weg naar de oplossing ligt open. Dat geeft een gevoel van vrijheid en ondernemerschap voor alle partners inclusief Rijkswaterstaat.

Dit is het moment dat de kennisstelling aanhaakt, al eerder geselecteerd door Rijkswaterstaat of samen met de aannemer na gunning. De partners hebben de Leerruimte in handen om te innoveren, gericht op een concreet doel. De deelnemers hebben dus een rol van betekenis.

Besteed bij de marktconsultatie en/of de inlichtingenronde aandacht aan de verwachtingen voor de Leerruimte:

- *Wat houdt deelname aan de Leerruimte in voor alle partners?*
- *Welke investeringen in tijd en geld zijn nodig?*
- *Wat is de rol van de Leerteamliden?*
- *Welke vergaderfrequentie is logisch?*
- *Wat zijn de belangen over en weer?*
- *Wat is de mogelijke opbrengst van de Leerruimte?*

Leerteam

Alle partners – Rijkswaterstaat, kennisinstelling en aannemer – kiezen minimaal één persoon voor het Leerteam: het kernteam van de Leerruimte. Dit Leerteam is verantwoordelijk voor de voortgang op de opgave die binnen de Leerruimte is gedefinieerd. Het Leerteam stuurt de ontwikkeling van innovaties en ontlast daarmee de projectteams van opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze teams hebben een faciliterende rol vanuit het hoofdcontract en denken mee over de uitvoerbaarheid van de innovaties.

Samenwerking projectteams en Leerteam

In de Leerruimte SSRS bleven de beide projectteams de eerste periode op afstand van het Leerteam, maar gaandeweg bleek het beter om een goede connectie te hebben tussen het Leerteam/projectteam Rijkswaterstaat enerzijds en het Leerteam/projectteam aannemer anderzijds. Daarom schoof van beide projectteams een extra persoon aan tafel in het Leerteam om de praktische zaken rondom pilots in het buitengebied te begeleiden en te voorkomen dat het innovatieproces botste met wat buiten gebeurde.

Flexibele schil

Naast de vaste kern sluiten regelmatig andere collega's of marktpartijen aan, bijvoorbeeld Innovatiehouders die een loket zoeken om hun innovatie te testen. Om het Leerteam heen komt een flexibele schil van experts. Zij behoren tot de achterban van de partners of zijn stakeholders die over de opgave of de betreffende innovatie advies geven.

Eerste taken

Rijkswaterstaat is in eerste instantie de initiatiefnemer en organiseert de vergaderingen van het Leerteam. Andere kernteamleden kunnen deze rol later overnemen. De eerste acties van het Leerteam zijn: de belangen van de partners inventariseren en gezamenlijk het Plan van Aanpak maken.

Belangen op tafel

Door elkaars belangen in de Leerruimte te kennen, ontstaan begrip en verbondenheid met elkaar. Samenwerken met respect voor elkaars belangen, op basis van gelijkwaardigheid en gericht op het gezamenlijk oplossen van de opgave, leidt tot de beste resultaten. Juist dit gezamenlijke proces is de kracht van de Leerruimte.

Plan van Aanpak

Het Leerteam maakt vervolgens het Plan van Aanpak waarin de opgave (het SMART-geformuleerde doel) wordt uitgewerkt en de belangen van de partners worden vastgelegd. In het plan wordt de route beschreven om kansrijke innovaties te verzamelen, te beoordelen, verder te ontwikkelen, in de praktijk uit te testen, te monitoren en volwassen te maken, gericht op het oplossen van de opgaven.

Per innovatie en per ontwikkelfase legt het Leerteam de gemaakte afspraken vast in een valuecase. Die afspraken gaan over de tijdinvestering van de partners, fasering en tijdpad, het delen van risico's, de financiële inbreng, besparingen en opbrengsten, en over de toekomstige invulling van de valuecase. Per fase wordt een go/no go-moment bepaald, zodat de risico's beheersbaar blijven.

Belangrijke vragen die in het Plan van Aanpak beantwoord moeten worden:

- *Welke opgave vormt de basis van deze Leerruimte?*
- *Kunnen we als Leerteam een bijdrage leveren aan deze opgave?*
- *Wat is het belang van iedere partij bij het onderzoek in deze Leerruimte?*
- *Welke onderzoeksmethodiek en criteria worden gehanteerd?*
- *Hoe gaan we het onderzoek in tijd uitzetten, hoeveel tijd hebben we minimaal nodig?*
- *Welke ideeën zijn er, wat is er al gedaan op dat gebied?*
- *Hoe wordt nieuwe kennis geborgd?*
- *Hoe groot is de kans dat bij slagen van een experiment de oplossing of innovatie zal kunnen worden opgeschaald?*
- *Welke afspraken maken we over het intellectueel eigendom van de innovaties?*
- *Hoe borgen we de gelijkwaardigheid?*

Financiering

Rijkswaterstaat stelt een startbudget beschikbaar om de Leerruimte na gunning op te starten. Rijkswaterstaat zorgt voor deze Handreiking. Voor onderzoek en ontwikkeling zijn vaak Nederlandse of Europese subsidies aan te vragen. De aannemer brengt tijd en middelen in en de kennisinstelling levert kennis en tijd. De flexibele schil aan experts werkt zonder vergoeding. Per innovatie zal een eigen financieel plaatje worden uitgewerkt om deze een stap verder te brengen.

Een voorbeeld

In het prestatiecontract IJssel/Twentekanalen is op jaarbasis een bedrag gereserveerd voor deelname van de aannemer in de Leerruimte, wat laag is gebleken.

Masterclasses Leerruimte

Om beginnende Leerruimtes op weg te helpen, kunnen de Leerteamleden deelnemen aan een Masterclass. Het idee is om tijdens die Masterclasses Leerruimte te werken aan het Plan van Aanpak en de opgave te formuleren.

Mogelijke onderwerpen voor de Masterclasses:

- *Wat is een Leerruimte, hoe kan het werken?*
- *Teambuilding van het Leerteam.*
- *Beoordeling van ideeën en hoe deze om te zetten in pilots.*
- *Het inbrengen van ideeën van derden.*
- *Het vinden van middelen voor de ontwikkeling van de innovaties.*
- *Escalatie en communicatie (betrek het management erbij).*
- *Plan van Aanpak Leerteam.*
- *Kick-off Leerruimte.*
- *Borgen van de gelijkwaardigheid.*

Tijd voor een feestje

Als het Plan van Aanpak klaar is, helpt een kick-off om de Leerruimte een goede start te geven: een feestelijk moment waarbij de directies van alle partners aanwezig zijn om het commitment uit te spreken. Bij mogelijke hobbels van de Leerruimte zal immers op het management gerekend moeten kunnen worden.

De kick-off is een mooie gelegenheid om de eerste innovatieve ideeën te presenteren, dat geeft energie aan de bijeenkomst. Nodig eventueel pers en stakeholders uit. Na de kick-off komt het Leerteam periodiek bijeen. De tijd die nodig is voor de kick-off, wekelijkse vergaderingen, andere bijeenkomsten en overige activiteiten, wordt ingeschat in het Plan van Aanpak.

Een voorbeeld: IJsseldelta/Twentekanalen

Ingeschat is dat er vijf bijeenkomsten van een dagdeel georganiseerd moesten worden, waarvan twee met het management erbij (start en ondertekening) en drie met de Leerteamleden en de tweede schil. Per organisatie nemen vier tot vijf mensen deel aan de grotere bijeenkomsten, dus 12 tot 15 in totaal, en zes mensen (twee per organisatie) aan de overige bijeenkomsten. Voor Leerteamleden komen er nog uitwerk- en afstemuren bij. Het totaal per Leerteamlid komt dan uit op ongeveer 40 tot 60 uur over een periode van drie tot zes maanden. Het Leerteam komt tweewekelijks ongeveer twee uur bij elkaar. Daar komt ongeveer een dag per week bij voor de begeleiding van de pilots.

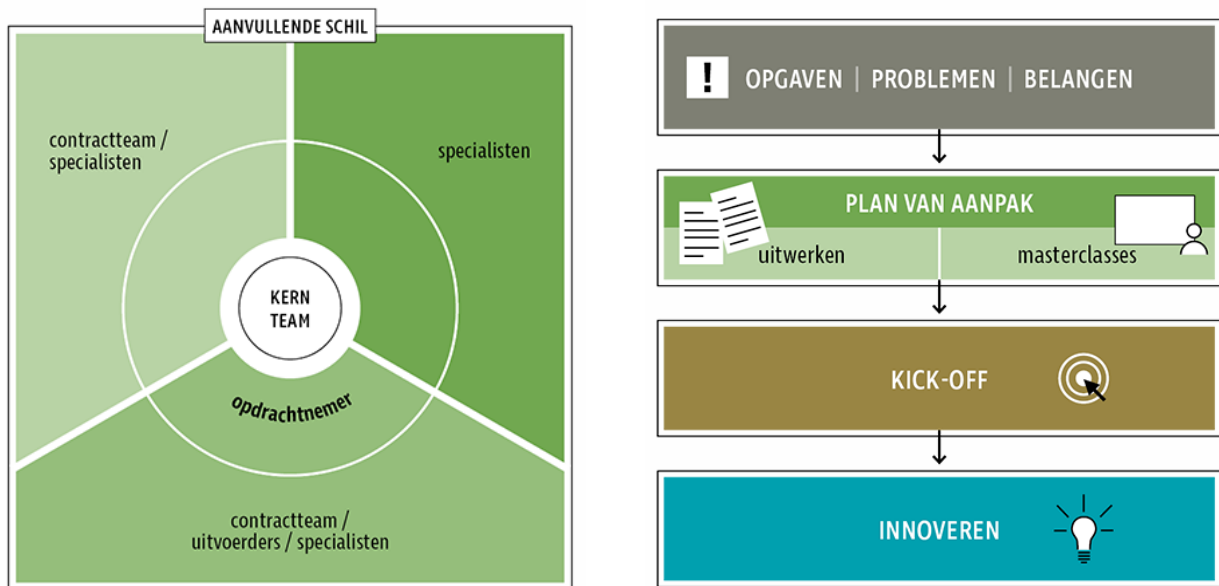
Laat het weten!

Het Leerteam houdt de energie in de Leerruimte door regelmatig te communiceren over nieuwe ontwikkelingen en mijlpalen, zoals de afronding van het Plan van Aanpak, het pitchen van innovatieve ideeën, testen en pilots. Deze communicatie richt zich in eerste instantie op de projectteams van de Leerruimte en de organisaties van de partners. Het is belangrijk dit regelmatig te doen voor interne betrokkenheid en draagvlak.

Denk ook aan externe communicatie via bijvoorbeeld vakbladen om de markt over bijzondere stappen te informeren. Intern levert dit een gevoel van trots op. Daarnaast draagt dit bij aan het delen van kennis.

Het communicatieplan kan een onderdeel zijn van het Plan van Aanpak. Betrek daarbij landelijk werkende communicatie- of PR-adviseurs.

Processchema: de Leerruimte



Leerervaringen uit de praktijk

Aantal Kernteamleden

"Mijn ideale Leerteam zou uit zes personen bestaan: van elke organisatie ten minste twee. Je hebt binnen je eigen organisatie dan een veel bredere reikwijdte. Anderzijds omdat je binnen de Leerruimte twee kennisvelden moet combineren: technisch inhoudelijke vakkennis en organisatorische kennis."

Heleen Vreugdenhil, innovatiespecialist Deltares en lid van het eerste uur bij Leerteam SSRS

Belangen en gelijkwaardigheid

"Ondertussen weten wij in onze Leerruimte precies wat ieders belang is en verdedigen we ook elkaars belangen."

Yuri Wolf, intrapreneur Rijkswaterstaat

"Gebruik die fase na gunning om een vertrouwensbasis op te bouwen. Bij het opstellen van een Plan van Aanpak bepaal je in feite ook je eigen gedragsregels. Het is van belang dat de Leerteamleden daar echt gezamenlijk mee aan de slag gaan. Door allemaal te zeggen: ik kom uit mijn eigen hoek en we stappen wat meer naar het enge midden en gaan gezamenlijk dingen doen. Daar ligt de kracht die wij gezien hebben bij het Leerteam SSRS. Daarin moet je investeren."

Marja Hamilton, voormalig projectleider Self Supporting River System 2021, Rijkswaterstaat

"Iedereen in het Leerteam heeft als opdracht dat er een resultaat bereikt wordt. Je zet in feite mensen bij elkaar met verschillende belangen, maar omdat ze wel dezelfde stip aan de horizon hebben, zie je dat er eigenaarschap wordt genomen en dat natuurlijke rollen worden aangenomen. Naar mijn mening zijn de afspraken in de Leerruimte robuuster dan normaal. Gelijkwaardigheid is de meerwaarde van een Leerruimte."

Joyce Zuijdam, projectleider Duurzame Netwerken, Rijkswaterstaat

"Het uitspreken van ieders eigen belangen, ook de commerciële, gaat je op termijn verder helpen. Durf open en eerlijk te zijn over belangen die soms conflicterend zijn, anders draai je om de brij heen. Het is een vereiste dat je die meteen op tafel hebt liggen, denk ik."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Wie in het Leerteam

"De mensen in het Leerteam moeten niet belast zijn met de dagelijkse beslommeringen van het project. Er is natuurlijk een bepaalde afhankelijkheid, je weet wat er speelt. Maar je moet een bepaalde afstand hebben van issues die spelen in het reguliere proces en toch die innovaties verder kunnen helpen. Het gevaar bestaat dat de Leerruimte anders ondersneeuwt onder de dagelijkse beslommeringen."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

"Het helpt heel erg als iemand vanuit het projectteam constructief meedenkt, zeker als je in het begin erg zoekende bent. Hoe werkt het Leerteam eigenlijk? Er moeten formulieren gemaakt worden, projectveranderingen, contractwijzigingen, etc. Dan is het heel fijn als iemand vanuit het projectteam goed is aangesloten. Dat maakt het leven van het Leerteam een stuk makkelijker."

Heleen Vreugdenhil, innovatiespecialist Deltares en lid van het eerste uur bij Leerteam SSRS

Competenties Leerteamleden

"Het is belangrijk dat je connectie met elkaar maakt en aanvullend op elkaar bent. Juist omdat je allemaal anders bent en een andere achtergrond hebt, versterk je elkaar daarin. Ik denk dat het voor leden van het Leerteam interessant is om deel uit te maken van zo'n Leerteam, omdat ze daardoor ook op een andere manier naar hun eigen organisatie kijken."

Marja Hamilton, voormalig projectleider Self Supporting River System 2021, Rijkswaterstaat

"Je moet een beetje lange adem hebben en kunnen omgaan met verschillende belangen. Er zijn persoonlijke drijfveren, maar ook organisatiedrijfveren. De een wil snel een pilot, de ander wil het grondig voorbereiden, wat wrijving oplevert. Daar moet je tegen kunnen. Je hebt een beetje technische kennis nodig en je moet goed binnen je organisatie communiceren over wat er gaande is en de juiste mensen erbij krijgen. Ook het op zoek gaan naar subsidies moet je kunnen. Ik vind het werken in een Leerteam heel erg leuk. Ik heb persoonlijk heel veel geleerd over onderwerpen waar ik normaal niet mee in aanraking kom, maar die toch erg interessant zijn. Ook de praktische kant van de projecten die we doen is nieuw voor mij, je verrijkt gewoon echt je wereld. En dat je pilots aan het uitvoeren bent, daar waar je bij Deltares vooral studies doet en lang niet altijd iets praktisch, is een heel leuke combinatie."

Heleen Vreugdenhil, innovatiespecialist Deltares en lid van het eerste uur bij Leerteam SSRS

"Zoals wij nu functioneren, heb je partijen die met voldoende kennis en kunde in het Leerteam zitten. Voor geen van de organisaties geldt dat je er met alleen zitting nemen in het Leerteam bent, iedereen voegt ook echt iets toe. Er is ook een bepaalde cultuuromslag nodig. We zijn niet alleen op de korte termijn bezig, het gaat ook om de lange termijn. Als teamlid is het handig als je ruimdenkend bent, een goed inlevingsvermogen hebt en af durft te stappen van het commerciële model 'opdrachtgever vraagt en opdrachtnemer draait'. Dat vraagt om een bepaalde openheid en leergierigheid en een bereidheid tot vertrouwen."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Stap 2: Meerdere sporen tegelijk

Laat nu de ideeën maar komen! De motor gaat werken en het leer- en innovatieproces komt op gang. Het Leerteam komt na de kick-off periodiek bijeen om ideeën en innovaties te verzamelen, te beoordelen en hun ontwikkeling in gang te zetten. Hoe? Dat mag het Leerteam helemaal zelf bepalen.

Het oplossen van de opgaven staat aan de horizon en het probleem en de probleemhouder (veelal de beheerder) zijn bekend. Meerdere innovaties kunnen aan de opgaven bijdragen. De route is voor elke innovatie anders en dat maakt de Leerruimte ook zo dynamisch! Logischerwijs zijn er vaste stappen die we toelichten.

Voorbeeldvragen om de opgave scherper in beeld te krijgen (niet alle vragen hoeven nog uitputtend te worden beantwoord in deze fase):

- *Welke opgave/welk probleem in het areaal willen we via dit contract uitwerken?*
- *Wat willen we leren en waarom?*
- *Welke kennis hebben we daarbij nodig?*
- *Welke partijen zijn er nog meer bij betrokken en waarom?*
- *Welke interne en externe stakeholders zijn er?*
- *Wat is al bekend bij de klant m.b.t. de ambitie?*
- *Welke doelstellingen formuleren we samen?*
- *Is er een bepaalde programmering bekend?*
- *Is deze al gedeeld met het projectteam?*
- *Is er al kennis van de opgave/het probleem of de mogelijke oplossing(en)?*
- *Zijn er innovaties die lopen en die men nog wil voortzetten?*
- *Hoe neem je de stakeholders mee in je voorbereiding?*
- *Wat hebben we er als organisatie voor over dat er aan deze opgave gewerkt wordt?*

Inventarisatie

De Leerteamleden kunnen zelf met ideeën komen, maar ze kunnen ook collega's uit hun eigen organisatie uitnodigen om als Innovatiehouder of Probleemhouder pitches te geven.

Realistische ambities

In het Plan van Aanpak van de Leerruimte SSRS was in eerste instantie de ambitie opgenomen dat ieder lid van het Leerteam per jaar minimaal een aantal innovaties in zou brengen. Gaandeweg werd duidelijk dat het innovatieproces zich niet laat dwingen door dit soort getalsmatige doelstellingen en is die ambitie losgelaten.

In de Leerruimte kunnen ook derden hun innovatieve ideeën indienen. Deze externe partijen kunnen deel gaan uitmaken van de Leerruimte en als Innovatiehouder trekker worden van die innovatie. Belangrijk is om de verwachtingen goed te managen en duidelijke afspraken te maken in bijvoorbeeld een (intentie- of) samenwerkingsovereenkomst. De meerwaarde van de Leerruimte is de versnelde ontwikkeling van een innovatie die in de toekomst kan worden vergund en uitgevraagd. De Innovatiehouder investeert daarin ook zelf.

Innovatieverantwoordelijke

Het Leerteam is verantwoordelijk voor de verdere stappen van de innovatie. Het zal de Innovatiehouder tijdens de reguliere vergaderingen blijven informeren over de ontwikkelingen.

De Leerteamleden zijn bij voorkeur geen Innovatiehouders, zodat ze zich op het proces blijven concentreren. Wel kunnen ze de eerste contactpersoon zijn voor een innovatie. De geselecteerde innovaties worden in dat geval over de Leerteamleden verdeeld.

Toetsing

Het Leerteam beoordeelt de verzamelde ideeën en innovaties. Het stelt hiervoor zelf de criteria op. Van belang is dat deze ideeën en innovaties bijdragen aan de opgave. Als dit niet het geval is, kan de Leeropgave in overleg worden verbreed. Het is ook een optie om het idee of de innovatie door te verwijzen naar anderen in de organisaties van de partners. Alle ideeën en innovaties, ook die niet worden geselecteerd voor verdere ontwikkeling, worden geborgd.

Vragen om de innovatie-ideeën te beoordelen:

- *Wordt de opgave van het Leerteam ermee gediend?*
- *Draagt het voldoende bij aan het doel of thema van de opgave van de Leerruimte?*
- *Wat zijn de belangen?*
- *Wat is het huidige Technology Readiness Level (TRL) en Stakeholder Readiness Level (SRL) van het idee of de toepassing?*
- *Wat is nodig om een TRL en SRL verder te brengen?*
- *Welke alternatieven zijn er?*
- *Wat is het toepassingsperspectief (hoe schaalbaar is het)?*
- *Waar zit de grootste veranderdruk (negatieve neveneffecten)?*
- *Hoe gaan we (co-)financieren?*
- *Hoe is de risicoverdeling?*
- *Hoe is de eigendomssituatie?*
- *Past de ontwikkeling bij de beoogde tijd van de toepassing?*
- *Passen de beschikbare middelen bij het tijdsplan?*

Monitoring en evaluatie

Innovaties die de beoordeling 'kansrijk' krijgen, gaan door naar de volgende ontwikkelstap. Na laboratoriumtesten is dit vaak een toets in de praktijk: een pilot. Het Leerteam zorgt voor continue monitoring. Het Leerteam beoordeelt samen met het Innovatieteam de resultaten en besluit of de innovatie klaar is voor de volgende stap.

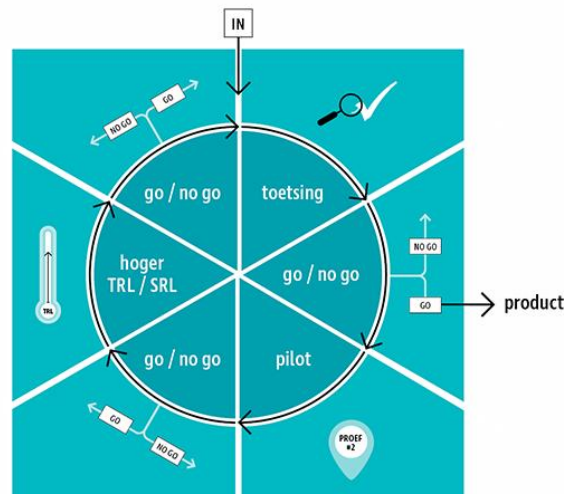
De route

Een innovatie doorloopt een aantal stappen om volwassen te worden: van een eerste oriëntatie en laboratoriumtest naar een pilot, van een haalbaarheidsstudie naar een geverifieerd en gevalideerd product dat wordt uitgevraagd. Belangrijk is om steeds het doel in beeld te houden: de opgaven die om een oplossing vragen.

Steeds bepaalt het Leerteam of het traject verdergaat. Wat helpt, is om bij elke stap duidelijke afwegingen te maken. Met welk Technology Readiness Level (TRL) en Stakeholder Readiness Level (SRL) zijn we nu bezig? Hoe lang gaan we aan dit niveau werken? Bepaal vooraf de momenten waarop een go/no go-beslissing wordt genomen. Als na een pilot geen zicht is op een volgende stap, heeft het geen zin om door te gaan. Zorg dat de juiste mensen aanhaken en dat budgetten worden vrijgemaakt, bijvoorbeeld via co-financiering.

Voor elke innovatie is de route anders. De Leerruimte heeft met name waarde met het innoveren, valideren en produceren en het faciliteren van de opschaling, als onderdeel van het proces van innoveren, uniformeren en produceren (IUP) van Rijkswaterstaat. In veel gevallen lukt het niet om binnen de looptijd van het project tot een volwaardige oplossing te komen. De innovatie wordt dan overgedragen aan een (nieuwe) Leerruimte in een ander project(portfolio).

Processchema: het Innovatieproces



Innovatieteam

Als een innovatie veel werk met zich meebrengt en er vele stakeholders bij zijn betrokken, kan het Leerteam daarvoor een apart Innovatieteam in het leven roepen. Dit Innovatieteam brengt de innovatie naar een hoger TRL en SRL. Het Leerteam zorgt voor een goede overdracht door een innovatiestrategie of een aanvullend Plan van Aanpak op te stellen waarmee het Innovatieteam verder kan.

Valuecase

De Innovatiehouder of het Innovatieteam werkt de haalbaarheid van de innovatie steeds verder uit. Omdat in een Leerruimte niet alleen wordt gewerkt aan een technische innovatie maar ook aan de acceptatie van de innovatie, gericht op het oplossen van de opgaven, spreken we liever van een uitwerking in een valuecase.

In een valuecase maak je een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) waarin 'people & planet', het sociale domein, de omgeving en duurzaamheidsdoelen worden meegewogen, naast financiële kosten en baten. Een belangrijke maatschappelijke waarde, gekoppeld aan een eigenaar (bijvoorbeeld Rijkswaterstaat, een provincie, gemeente of waterschap), is een belangrijke reden om de innovatie door te zetten. Ook als er niet direct financiële opbrengsten mee te behalen zijn. Denk aan een verlaging van CO₂ of besparing van natuurlijke grondstoffen.

Intellectueel eigendom

In de Leerruimte komen innovaties tot stand, deels met geld van de overheid. Het is logisch om ervan uit te gaan dat een deel van de vergaarde kennis dan ook openbaar wordt gemaakt. In de praktijk blijkt maatwerk nodig te zijn. Externe partijen die een idee inbrengen waar een succesvolle innovatie uit voortkomt, moeten de mogelijkheid hebben om daar een commercieel succes aan te koppelen. Het maatwerk bestaat uit een afspraak over de publicatietermijn.

Door de splitsing in het Leerteam en de Innovatiehouder/het Innovatieteam is er ruimte voor de verschillende belangen. Het Leerteam biedt de procesbegeleiding en de koppeling met de praktijk, waardoor de innovatie zich versneld ontwikkelt. Het Leerteam zorgt ook voor het borgen en openbaar maken van deelbare kennis.

Met de Innovatiehouder en het Innovatieteam worden afspraken gemaakt over de benodigde investeringen en het intellectueel eigendom. De partijen leggen vast wat wel of niet openbaar wordt gemaakt en wanneer. Dit gaat bijvoorbeeld om kennis over de toepasbaarheid, uitvraagbaarheid of risicobeheersing van de innovatie. De omschrijving van het Stakeholder Readiness Level (SRL) is juist openbare kennis over de opgave en het probleem. In geval van een patentaanvraag geldt er vanzelf een geheimhoudingsplicht.

Rol van het Leerteam

In welke fase van het ontwikkeltraject de innovatie zich ook bevindt, het Leerteam houdt vinger aan de pols. Het staat voortdurend in contact met de Innovatiehouders en de Innovatieteams. Het geeft opdrachten, stelt termijnen en bewaakt dat de afgesproken stappen worden gezet. Er bestaat immers een duidelijk doel - het oplossen van de opgaven - en dat doel voor ogen houdt iedereen op koers. Het Leerteam zorgt er ook voor dat hun organisaties en managementteams aangehaakt blijven: door bijzondere momenten te vieren en structureel te communiceren.

Vier je successen!

Niet alle innovatieve ideeën leiden tot volwaardige producten die in de markt gezet kunnen worden. De resultaten van een test, pilot of tussentijdse evaluatie kunnen een 'no go' opleveren. Ook dan is er veel kennis en ervaring opgedaan die bij een volgende innovatie van pas kunnen komen. Daarom leggen we ook die vast.

Innoveren in de Leerruimte levert dus altijd wat op, ook als de eindstreep voor een innovatie niet wordt gehaald. En om de spirit erin te houden: benoem je resultaten en vier je mijlpalen!

Laat het weten!

Sommige dingen kun je eenvoudigweg niet inschatten voordat je eraan begint. Communiceer de beslissingen duidelijk naar alle betrokken partijen, ook als het Leerteam de ontwikkeling van een bepaalde innovatie stopzet.

De Innovatiehouders en Innovatieteams communiceren structureel over de innovatie waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Deze communicatie richt zich met name op het Leerteam, dat belangrijk nieuws doorzet via eigen kanalen. Het delen van deze informatie zorgt voor betrokkenheid en draagvlak, en werkt als een stimulans voor de Innovatiehouders en Innovatieteams. Het communicatieplan kan een onderdeel zijn van de samenwerkings-overeenkomst met de Innovatiehouder of met het Innovatieteam.

Per innovatie een trekker

"Het is belangrijk dat je ervoor zorgt dat het Leerteam een projectleidende rol heeft. Elke innovatie moet een eigen trekker hebben. Is die er niet, begin er dan niet aan. Je kan wel trekker zijn van één innovatie, maar niet van alle innovaties. Koppel het, op discipline en belang, aan een persoon binnen het Leerteam of aan iemand binnen de schil eromheen."

Yuri Wolf, intrapreneur Rijkswaterstaat

Aantal innovaties

"We gingen eerst eigenlijk maar ideeën pitchen, omdat we dan kwantitatief aan de doelstellingen voldeden. Dan ben je dus innovaties aan het binnenbrengen om het binnenbrengen, zonder dat er een probleem aan ten grondslag ligt. Dan moet je bij die innovatie een probleemeigenaar zoeken in een district of gebied, die nog niet weet dat hij een probleem heeft. Die moet je dan gaan overtuigen van het feit dat hij een probleem heeft, waarvoor wij alvast de oplossing hebben. Op een gegeven moment hebben wij gezegd: je zou meer vanuit de vraag moeten redeneren. Welke terugkomende problemen zijn er, en kunnen we daar op een innovatieve manier een oplossing voor verzinnen?"

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Beoordelen van innovaties

"Bij de realisatie moet het eigenaarschap van de opgave duidelijk geregeld zijn. Daar hoort ook een bepaalde inzet bij, en dat elke partner in de Leerruimte zijn eigen netwerk gebruikt om eraan bij te dragen."

Yuri Wolf, intrapreneur Rijkswaterstaat

"Het is goed om vooraf reflectiemomenten af te spreken. Alleen is het lastig om daar selectiecriteria voor op te stellen. Het gaat op basis van 'expert judgement'. Hebben we hier een goed gevoel bij? Zien de verschillende partijen hier voldoende potentie in?"

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

"Bij een selectieproces moet je altijd goed kijken naar wat de toekomstpotentie is van een innovatie. Waar kun je deze nog meer toepassen, en wie heeft daar de baten van en welke? Hier moet ook al op worden voorgesorteerd en actie op worden ondernomen, bijvoorbeeld door toekomstige afnemers erbij te betrekken. Verder is het belangrijk dat de onderzoeksvragen zorgvuldig worden vastgesteld en de juiste monitoring wordt gekozen."

Heleen Vreugdenhil, innovatiespecialist Deltares en lid van het eerste uur bij Leerteam SSRS

Stap 3: Afronden en continueren

Het Leerteam heeft intussen veel werk verzet. Tijdens de projectperiode van IJsseldelta/Twentekanalen hielp het diverse innovaties op weg die nu in verschillende stadia van ontwikkeling zijn. De bereikte resultaten zijn gedeeld. De partnerorganisaties hebben nieuwe kennis en ervaring opgedaan. Ook hebben de leden van het Leerteam en de Innovatieteams persoonlijk veel geleerd.

Het mooie is: daar stopt het niet. Het Leerteam kan innovaties die nog niet het gewenste volwassenheidsniveau hebben bereikt aan een Leerruimte in een volgend project overdragen. Deze Leerruimte zet dit ontwikkeltraject dan door. Ook dat is de kracht van de Leerruimte.

Afsluiting

Na de intensieve samenwerking en leerervaringen in de Leerruimte is een goede afsluiting op haar plaats. Welke ideeën zijn onderzocht? Welke innovaties hebben zich kunnen ontwikkelen? Welke nieuwe kennis is opgedaan? Sluit af met een bijeenkomst die recht doet aan alle inspanningen. Denk bijvoorbeeld aan een symposium voor de projectteams, experts, Innovatiehouders en managementteams.

Innovatieportfolio

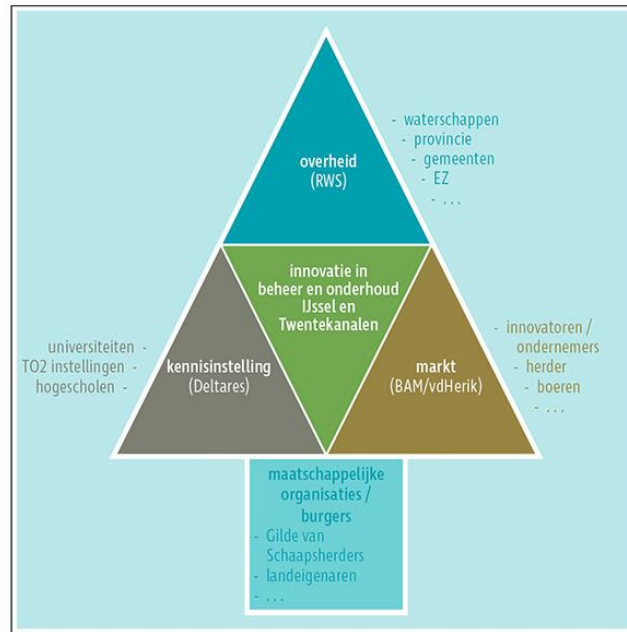
De Leerruimte levert niet alleen een nieuw proces, maar ook een nieuw product op: nieuwe kennis. Deze 'kennisbank' kan uit verschillende vormen bestaan. Het Leerteam is verantwoordelijk voor het actualiseren van deze kennisbank gedurende de hele looptijd van het project.

Door kennisontwikkeling van verschillende innovaties, ook al halen ze niet allemaal de eindstreep, ontstaat een steeds beter beeld van de opgaven en van mogelijke oplossingen. Een volgende Leerruimte kan hierdoor voortbouwen op de eerdere inspanningen en behaalde resultaten van marktpartijen, kennisinstellingen en Rijkswaterstaat.

Een volgende Leerruimte

Het Leerteam bepaalt wat de vervolgstap is voor elke innovatie na de projectperiode. Dit op basis van analyses, testresultaten, pilots, monitoring en valuecases. In een volgend project zal de dan geselecteerde aannemer de taken overnemen van de huidige aannemer in de Leerruimte. Het is ook mogelijk dat de huidige aannemer aanhaakt bij het Leerteam in het nieuwe contract of zitting neemt in het Innovatieteam. De opgedane expertise wordt dan gelijk benut. Uiteraard vraagt dit om een heldere overdracht en goede afspraken.

Organogram IJsseldelta/Twentekanalen



Leerervaringen uit de praktijk

Voorbeeld: schapen

"Wij hebben destijds het idee ingebracht om langs de oevers schapen in plaats van maaimachines in te zetten, met veiligheid als argument en om minder mensen in te hoeven zetten. Maar het sluit ook aan bij de opgave die de opdrachtgever heeft: meer biodiversiteit. We kunnen klakkeloos met de maai-eroverheen gaan, want dat is wat het contract ons vraagt en voorschrijft. Door nu te participeren in een dergelijke, nota bene niet technische innovatie, en bij te dragen aan natuurbeheer, kunnen wij in een volgend contract veel beter ons maai- en oogstbeheer daarop aanpassen."

Tim van der Lugt, innovatiemanager aannemerscombinatie BAM/Van den Herik en lid van het eerste uur van het Leerteam SSRS

Persoonlijke motivatie

"Deelnemen aan een Leerruimte kost veel tijd en inzet, maar je krijgt er ook veel voor terug. Het is heel motiverend om het te doen en je leert er echt veel van. Door anders samen te werken, voorkom je veel valkuilen. Je denkt samen na over het ontwerp van een innovatie en hoe deze uitgevoerd kan worden, met alles wat daarbij komt kijken. Je leert veel over innovaties en mogelijk kun je die kennis in de toekomst weer gebruiken. Je weet de andere partijen dan ook te vinden."

Heleen Vreugdenhil, innovatiespecialist Deltares en lid van het eerste uur bij Leerteam SSRS

Meer weten over de Leerruimte?

Meer weten over de Leerruimte in contracten? Neem dan contact op met Yuri Wolf, coördinerend adviseur van Rijkswaterstaat: yuri.wolf@rws.nl.

Handige links

- Technology Readiness Level: <https://rwsinnoveert.nl/uitleg-trl/uitleg-trl/>
- Stakeholder Readiness Level tool: <https://www.srl-tool.nl/>