





Field Labs @ Scale

Fieldlabs@Scale Artikelenreeks - Deel 2

Samenwerking binnen fieldlabs: De Triple Helix

In gesprek met Universiteit Twente, Waterschap Vechtstromen en Pioneering

Binnen fieldlabs ontmoeten het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden elkaar om nieuwe oplossingen te testen voor maatschappelijke uitdagingen. Iedereen werkt aan een vergelijkbaar doel, maar niet altijd vanuit dezelfde logica en belangen. Waar de één op zoek is naar snelheid en toepassing, wil de ander eerst begrijpen en onderbouwen. En waar beleid kaders stelt, zoekt de praktijk juist ruimte. Dan rijst de vraag: Welke dynamieken bepalen het succes of falen van samenwerking binnen fieldlabs?

Auteur: *Jentine Berger*

pioneering

Drie werelden, één opgave

Fieldlabs brengen partijen samen rond een gedeelde maatschappelijke opgave. Die samenwerking wordt vaak omschreven als de ‘triple helix’: een model waarin overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven elk vanuit hun eigen perspectief bijdragen aan innovatie. De term verwijst niet alleen naar drie type partijen, maar vooral naar de wisselwerking daartussen. In die wisselwerking kan ruimte ontstaan om vraagstukken scherper te formuleren, kennis te ontwikkelen die nodig is om nieuwe oplossingen vorm te geven en deze oplossingen in de praktijk te testen. De vraag is vervolgens wat die wisselwerking in de praktijk oplevert: wanneer versterken de drie werelden elkaar, en waar ontstaan juist spanningen?”

Voor dit artikel spraken we met **Stefan Nijwening**, Innovatiemanager bij het Waterschap Vechtstromen, **Leentje Volker**, Hoogleraar aan de Universiteit Twente (afdeling civiele techniek en management) en **Hans Hilbrands**, Directeur van Stichting Pioneering. Vanuit hun verschillende rollen binnen de triple helix schetsen zij een genuanceerd beeld: Fieldlabs zijn krachtige versnellers van innovatie, maar brengen ook uiteenlopende belangen en werkwijzen samen. Daarin schuilt zowel hun kracht als hun grootste uitdaging.

Kracht: verschillende kwaliteiten versterken elkaar

Voor Stefan Nijwening ligt de kracht van fieldlabs in het samenbrengen van verschillende perspectieven. Voor hem zijn fieldlabs vooral ontmoetingsplekken waar vraagstukken en oplossingen elkaar vinden.

Hans Hilbrands ziet dezelfde meerwaarde, volgens hem zit de kracht voornamelijk in het feit dat iedere partij een andere fase van de innovatie vertegenwoordigt. Waar overheden maatschappelijke opgaven agenderen, brengen kennisinstellingen onderzoek en verdieping in. Ondernemers voegen daar een praktische blik aan toe en zorgen ervoor dat ideeën daadwerkelijk worden getest en toegepast. Volgens Hilbrands wordt de grootste waarde gecreëerd wanneer die kwaliteiten elkaar versterken en innovaties niet blijven steken in onderzoek of testomgevingen, maar ook daadwerkelijk hun weg vinden naar de praktijk.

Leentje Volker ziet die meerwaarde niet alleen in de combinatie van kwaliteiten en ontmoetingen, maar ook in de connecties die daarna blijven bestaan. Doordat bedrijven, overheden en kennisinstellingen elkaar binnen een fieldlab ontmoeten, ontstaan verbindingen die buiten bestaande samenwerkingsstructuren minder vanzelfsprekend zijn. Die verbindingen kunnen vervolgens weer leiden tot nieuwe projecten, nieuwe kennisstromen en soms zelfs nieuwe verdienmodellen. Daarnaast gaf ze aan dat doordat een fieldlab (deels) losstaat van bestaande organisatieprocessen en patronen, er ook ruimte ontstaat om anders te denken en samen te werken dan binnen de primaire processen van organisaties vaak mogelijk is.

Waar het begint te schuren

Toch is een samenwerking waarin partijen elkaars kwaliteiten versterken niet vanzelfsprekend. Omdat overheden, kennisinstellingen en bedrijven verschillende werkwijzen hebben ontstaan er ook juist spanningen.

Voor Hans Hilbrands zit een belangrijk spanningsveld in de verschillende snelheden waarmee de drie werelden opereren. Overheden werken binnen politieke cycli, kennisinstellingen binnen (meerjarige) onderzoeksprogramma's en het bedrijfsleven reageert op marktdynamiek en commerciële kansen. Wat voor de ene partij een logische termijn is, voelt voor de andere partij al snel als te langzaam of misschien te gehaast. Wanneer die ritmes niet goed op elkaar aansluiten, ontstaat er onbegrip en vertraging.

Daarom pleit Hilbrands voor meer focus op de stap van experiment naar toepassing. Niet alleen onderzoeken wat mogelijk is, maar ook sneller handelen wanneer oplossingen beschikbaar zijn. Volgens hem vragen veel maatschappelijke uitdagingen, zoals klimaatverandering, circulariteit en grondstoffen schaarste, om meer urgentie dan momenteel vaak zichtbaar is binnen innovatieprocessen. Onderzoeks- & ontwikkeltrajecten kunnen jaren duren, terwijl de vraagstukken waarvoor oplossingen nodig zijn zich steeds vaker nu al aandienen. Innovatie blijft volgens hem soms te lang hangen in onderzoek en experimenten, terwijl toepassing en implementatie meer aandacht zouden moeten krijgen. “We hebben een systeem met elkaar gemaakt met een ritme waar iedereen zich prettig bij voelt, maar die vaak weinig urgentie heeft en doet voelen dat we het vandaag echt anders moeten gaan doen”.

Leentje Volker observeert vooral frictie in de belangen die achter de verschillende partijen schuilgaan. Het voorbestaan van bedrijven is afhankelijk van het maken van winst, overheden staan aan de lat om publieke waarden te beschermen en kennisinstellingen worden afgerekend op de ontwikkeling van nieuwe kennis. In een goed ecosysteem versterken die belangen elkaar. Maar wanneer partijen elkaars positie gaan beconcurreren, kan samenwerking juist moeilijk worden. Ze haalt hierbij ter illustratie een voorbeeld van een sinaasappel aan: zolang de één de schil gebruikt, de ander het sap en een derde een toepassing voor de pulp vindt, ontstaat er waarde voor iedereen. Zodra iedereen hetzelfde stuk probeert te claimen, dan gaat het schuren.

Vertrouwen als onzichtbare succesfactor

Voor Stefan Nijwening ligt de kern van succesvolle samenwerking uiteindelijk niet in structuren of financiële modellen, maar in vertrouwen. “Je moet met de billen bloot” zegt hij, “Erkennen dat je het probleem misschien nog niet goed hebt gedefinieerd, dat je niet alles weet of dat een andere partij misschien een betere vraag stelt dan jijzelf. ”

Pas wanneer partijen kwetsbaar durven zijn en openstaan voor andere perspectieven, ontstaat ruimte voor echte innovatie.

"Dat vraagt om veiligheid, duidelijke spelregels en de bereidheid om vooroordelen los te laten.” zegt Nijwening. Overheden zien bedrijven soms als partijen die alleen winst willen maken. Bedrijven ervaren overheden juist vaak als bureaucratisch en traag. Kennisinstellingen worden regelmatig gezien als theoretisch en ver verwijderd van de praktijk. Volgens Nijwening zijn dat beelden die in de praktijk niet altijd hoeven te kloppen: “De meeste bedrijven waarmee wij samenwerken zijn maatschappelijk zeer betrokken. En binnen overheden zitten juist ook heel ondernemende mensen.". De meest succesvolle fieldlabs ontstaan wanneer die stereotypen verdwijnen en mensen elkaar gaan zien als partners in plaats van vertegenwoordigers van een sector.

Zijn advies voor een succesvolle fieldlab vat die gedachte het beste samen: "Zoek leuke mensen op". Achter die simpele uitspraak schuilt een serieuze observatie: “Succesvolle innovaties ontstaan vaak doordat nieuwsgierige, enthousiaste mensen elkaar weten te vinden en samen risico durven nemen”.

"[Samenwerking] vraagt om veiligheid, duidelijke spelregels en de bereidheid om voor-oordelen los te laten."

Opschaling vraagt meer dan een goede techniek

De overeenkomst tussen de drie geïnterviewden is dat zij opschaling niet zien als een technisch probleem. De echte moeilijkheid ontstaat wanneer een veelbelovende pilot moet uitgroeien tot een structurele verandering in beleid en werkwijzen binnen organisaties.

Voor Leentje Volker draait opschaling om het bouwen van een ecosysteem waarin partijen elkaar blijven versterken, ook na afloop van een experiment. Daarbij spelen niet alleen techniek en financiering een rol, maar ook capaciteit. Volgens haar ervaren veel organisaties een groeiend tekort aan mensen en tijd om met innovatie of kennisontwikkeling bezig te zijn. Door personeelstekorten en hoge werkdruk blijft er vaak weinig ruimte over om te experimenteren of nieuwe innovaties actief te begeleiden. Door samen te werken, werkdruk en lasten te delen ontstaat er wel de ruimte om te blijven innoveren.

Voor Hans Hilbrands ligt de sleutel in duidelijkheid over rollen en een gezamenlijke focus op maatschappelijke impact. Volgens hem vraagt opschaling om partijen die niet alleen samenwerken aan nieuwe kennis, maar ook gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de implementatie ervan.

Voor Stefan Nijwening blijft het uiteindelijk mensenwerk. Hij zag binnen zijn eigen organisatie dat succesvolle pilots lang niet altijd leiden tot daadwerkelijke verandering. "Dan heb je prachtige pilots, maar binnen de organisatie verandert er uiteindelijk weinig." Volgens hem vraagt opschaling daarom vooral om draagvlak, organisatieverandering en een cultuur waarin mensen openstaan voor nieuwe manieren van werken.

De les voor Fieldlabs@Scale

De perspectieven van Leentje, Stefan en Hans laten zien dat de kracht van fieldlabs niet alleen ligt in het testen van innovaties, maar vooral in het verbinden van werelden die normaal gesproken langs elkaar heen werken. Opschaling vraagt om meer dan een alleen een (technisch) werkende oplossing; de wisselwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven maakt het mogelijk om complexe maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende perspectieven aan te pakken. Tegelijkertijd vraagt die samenwerking voortdurend onderhoud. Verschillende belangen, verschillende tempo's en verschillende werkwijzen zijn essentieel voor nieuwe inzichten maar zorgen onvermijdelijk voor spanningen. Innovaties die in fieldlabs worden ontwikkeld, ontstaan niet ondanks, maar dankzij die verschillen. Door elkaars kwaliteiten te benutten, vertrouwen te hebben in het gezamenlijke doel en elkaars tempo te erkennen kunnen fieldlabs een hele mooie bijdrage leveren aan het verlichten van de maatschappelijke uitdagingen van vandaag.

Field Labs @ Scale

Fieldlabs@Scale onderzoekt met een interdisciplinair consortium manieren om missiegedreven innovaties op te schalen in sectoren als slimme industrie, gezondheidszorg, landbouw en infrastructuur. Het doel is om de moeilijk opschaalbare innovaties die in veldlaboratoria ontstaan, verder uit te breiden en hun impact op het maatschappelijk rendement te versterken.

Lees hier meer over het project