

# HET INNOVATIE- PLATFORM

FRANS NAUTA

INNOVEREN IN HET  
CENTRUM VAN DE MACHT



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
tel.: (070) 378 98 80  
www.sdu.nl/service

© 2008 Sdu Uitgevers bv, Den Haag  
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv

Ontwerp omslag: Villa Y, Den Haag  
Zetwerk: Studio Typeface, Lelystad  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 9789052616957  
NUR 801

Op dit werk is een Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland van toepassing.



#### **Bonustip: Creative Commons**

Het Innovatieplatform; innoveren in het centrum van de macht is uitgegeven onder een Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland. In gewoon Nederlands: je mag dit boek als pdf-bestand gratis downloaden voor privégebruik, voor het onderwijs en andere niet-commerciële doelen. Mocht je ooit een boek schrijven, gebruik dan ook een Creative Commons licentie. Tegen de tijd dat je boek niet meer in print verkrijgbaar is kunnen mensen het dan nog steeds lezen.

Volgens de Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland mag de gebruiker het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, onder de voorwaarde van naamsvermelding, voor niet-commerciële doeleinden (daarvan liggen de rechten bij Sdu Uitgevers) en zonder het werk te bewerken. Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden, door verwijzing naar [www.creativecommons.nl](http://www.creativecommons.nl).

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

## Momenten van eerlijkheid

Op een mooie zonnige septembermiddag in 2005 had ik een afspraak met Jack de Vries, de man die me geïntroduceerd had bij Balkenende. Het was alweer negen maanden geleden dat ik was gestopt als secretaris. We zaten op een terras op het Plein om na te praten over het Innovatieplatform. Het was duidelijk dat Jack er ook meer van had verwacht. ‘We hebben toch onderschat hoeveel tijd er in een premierschap gaat zitten. Er gaat zoveel tijd op aan de dagelijkse dingen, zoveel, dat het niet mogelijk bleek om voldoende aandacht te besteden aan het Innovatieplatform.’

Het IP was bedoeld om het premierschap meer profiel te geven, en hij baalde ervan dat het niet gelukt was om dat er uit te halen. Het had Balkenende meer problemen gegeven dan genoeg. Jack vond dat hij zijn werk niet goed had gedaan. ‘Het is toch mijn werk om ervoor te zorgen dat de beeldvorming rond Jan Peter gunstig is.’

We waren het er snel over eens dat het IP niet had bijgedragen aan een gunstiger beeld van de MP. Volgens Jack kwam dat ook doordat verschillende leden van dat IP er wel graag in wilden zitten om hun belangen te bewaken, maar vervolgens waren ze lekker achterover gaan leunen. Er was niemand die voor het IP op was gekomen.

‘Als D66 rond het Paasakkoord in maart (2005) had gevraagd om het voorzitterschap van het IP over te nemen van Balkenende dan had het CDA daarmee ingestemd. Ik denk dat Laurens Jan Brinkhorst dat best goed zou hebben gedaan.’

‘Hebben jullie het aangeboden?’

‘Nee, dat had er te dik bovenop gelegen.’

‘Zeg Jack, ik vraag me nog steeds af wie nou mijn grootste vijand achter de schermen was.’

‘Ik denk dat het systeem je grootste vijand was. Als je met een steeksleutel een machinekamer inloopt dan zijn er veel mensen die zich bedreigd voelen. Je hebt misschien ook iets te enthousiast me de steeksleutel gezwaaid. Je had hem beter achter je rug kunnen houden.’

‘Maar wanneer haal je hem dan tevoorschijn?’

Na een poosje nadenken zeg Jack: ‘Als je de zwakke plek weet, als je weet welk schroefje bijna los zit. Dan haal je heb stiekem tevoorschijn en schroef je het snel los.’

Ik herinnerde Jack aan mijn suggestie om een bekende uit het CDA te benoemen als secretaris. ‘Achteraf vind ik mezelf geen geslaagde benoeming. Ik was nog te onbekend met Den Haag en had geen netwerken binnen het CDA.’

Jack antwoordde: ‘De samenstelling was ook niet goed. Jij was de goede secretaris geweest als het een club met meer energie was geweest. In dit gezelschap viel je teveel uit de toon.’

Aan het eind van ons gesprek vroeg Jack: ‘Ik realiseer me dat ik je ergens in getrokken heb wat niet een succes is geworden. Ben je een illusie armer?’

‘Nee, ik weet nu beter wat er nodig is om er een volgende keer wel een succes van te maken. Want dat zoiets als het Innovatieplatform succesvol kan zijn, dat staat voor mij nog steeds buiten kijf.’

Niet veel later werd ik geïnterviewd voor een tussentijdse evaluatie van het Innovatieplatform. In goed Nederlands was dat de *mid term review* gedoopt. Het IT-bedrijf Capgemini had aangeboden om zo'n evaluatie gratis te maken. Daar had het IP ja op gezegd. In het interview, in oktober 2005, maakte ik van mijn hart geen moordkuil. Ik vertelde dat ik de prestaties van het Innovatieplatform onder de maat vond. Het leek me dat zo'n zwaar gezelschap tot meer in staat moest zijn. Het was maar een van de vele interviews en workshops die Capgemini organiseerde voor de mid term review, op basis waarvan de consultants hun verhaal maakten. Er bleek de nodige kritiek te zijn op het platform, niet alleen in de media. Naar de mening van experts buiten het platform was er te weinig bereikt en was het platform te zeer naar binnen gekeerd geweest. Die mening werd gedeeld door een deel van de IP-leden.

Maar Capgemini wilde niet alleen maar slecht nieuws brengen. Dat was ook niet nodig, want het platform was zeer productief geweest in het formuleren van adviezen. Vanaf 2003 had het Innovatieplatform zeventien projecten geïnitieerd, uitmondend in vier hoofd rapporten en acht specifieke rapporten. Bij elkaar waren er in al die rapporten ruim honderdzeventig acties geformuleerd. Als een flink deel van die acties uitgevoerd werd zou het IP alsnog een succes kunnen blijken. In consultantstaal: het glas was halfvol.

Toen Capgemini het conceptrapport besprak met de begeleidingscommissie van het Innovatieplatform bleek dat die niet zat te wachten op enige vorm van kritiek op of over het IP. Het resultaat: in het eindrapport van bijna honderd pagina's komt het woord 'kritiek' niet voor. Het woord 'kritisch' staat er drie keer in en heeft dan betrekking op de houding die het Innovatieplatform moet hebben ten

opzichte van bestaande belangen. Het glas was niet halfvol, het was helemaal vol. Het rapport kreeg de titel ‘Het Innovatieplatform: van inzicht naar implementatie; dat elke slagboom op uw weg een polsstok in uw handen wordt’.

Op 30 november 2005 was de laatste IP-vergadering waar ik als lid bij aanwezig was. De mid term review stond op de agenda. Niet de adviseurs van Capgemini maar IP-lid Rein Willems van Shell presenteerde het rapport. Willems deed dat als voorzitter van de begeleidingscommissie van het onderzoek. Zijn conclusies waren opgewekt: het platform had al veel bereikt en er lagen nog veel plannen die uitgevoerd konden worden. Er was eigenlijk maar één probleem: het imago van het IP was niet heel goed. Maar dat was op te lossen met een betere communicatie. Het was vooral zaak om vooruit te kijken. De belangrijkste prioriteiten voor de komende periode waren:

1. Maak een kennisinvesteringsagenda voor het volgende kabinet.
2. Zorg dat de gedane voorstellen ook echt worden uitgevoerd en monitor de voortgang, niet alleen bij de overheid maar ook bij bedrijven en onderzoeksinstellingen.
3. Spiegel de prestaties van Nederland op innovatiegebied aan die van andere landen.
4. Start een communicatiecampagne om nieuw elan in de Nederlandse samenleving los te maken rond thema's als ondernemerschap en excellentie. De Innovatieplatformleden zullen als innovatieambassadeurs innovatoren in Nederland opzoeken en aanmoedigen. Dat laatste zou onder de titel ‘Nederland Innovatief!’ in gang gezet worden.

Daarna nam Balkenende het over. Hij vroeg wie het woord wilde over de mid term review. Er kwamen eerst wat algemene vragen en opmerkingen. De toon van de discussie veranderde toen Kleisterlee het woord kreeg. Hij zei ongeveer: 'Dit is precies het rapport dat ik verwachtte en waarvan ik tegen de onderzoekers heb gezegd dat ik hoopte dat ze het niet zouden maken. Ik kom nogal eens in het buitenland. Als ik dan in het vliegtuig de krant lees dan lees ik wel eens artikelen over het Innovatieplatform. Het beeld van het IP in die artikelen lijkt niet op het beeld dat in dit rapport geschetst wordt.'

Ik hield me buiten de discussie, ik was alleen maar naar deze vergadering gekomen om netjes afscheid te nemen. Willems reageerde defensief. Hij zei dat het natuurlijk mogelijk was om kritische kanttekeningen bij het Innovatieplatform te plaatsen. Maar we moesten er ook rekening mee houden dat dit rapport in de openbaarheid zou komen. Balkenende viel Willems bij. Hij had geen behoefte aan nog meer negatieve berichtgeving in de media.

Kleisterlee pakte zijn kopie van de mid term review, sloot het rapport, legde het voor zich op tafel neer en legde er een hand bovenop. 'Dat snap ik allemaal. Laten we het rapport dan wegleggen. Vinden wij als groep mensen, *honest to God*, dat dit platform het goed gedaan heeft?'

Er viel een stilte. Niemand viel Kleisterlee bij. Balkenende reageerde als eerste. Hij herhaalde dat hij geen behoefte had aan negatieve berichten in de media en dat de mid term review daarom op die manier was opgesteld. Het rapport werd goedgekeurd. Er werd geen persbericht over uitgegeven en het rapport werd niet op de website van het platform beschikbaar gesteld. Geïnteresseerden die een exemplaar wilden konden daarvoor contact opnemen met Capgemini.

Aan het slot van de vergadering waren er vriendelijke afscheidswaarden van Balkenende voor mij. Iemand had het boek 'De grote revoluties' als cadeau voor me uitgekozen. Een paar dagen later ontving ik hartverwarmende brieven van Herman Wijffels en Laurens Jan Brinkhorst.

Een week later vierde ik mijn afscheid als voorzitter van stichting Nederland Kennisland. Het was een groot feest op het kantoor aan de Keizersgracht, met een paar honderd gasten. Ik kreeg een prachtig boek met de belangrijkste hoogte- en dieptepunten van zeven jaar Kennisland. Het IP was dan misschien geen succes geworden, Kennisland was dat wel. Maar zo'n zeven jaar na de oprichting was het tijd om iets nieuws te gaan doen.

**LES:**

#### **Confront the brutal facts**

De eerlijke opstelling van Kleisterlee bij de bespreking van de mid term review was een prachtkans voor het IP. Het was het moment om tegen elkaar uit te spreken dat deze groep mensen tot meer in staat zou moeten zijn. Dat had het begin van een gesprek kunnen zijn over de vraag hoe het beter zou kunnen. Als je ooit in een overleg zit waar iemand op die manier de moed heeft om de harde feiten te benoemen: steun die persoon. Als je zelf die persoon bent, verzeker je dan vooraf van de steun van een paar collega's.

**LES:**

#### **Less is more**

Jan Schaefer zei regelmatig: 'Als ik honderd problemen tegelijk probeer op te lossen heb ik er honderdeneen.'

Daar moest ik aan denken toen ik de mid term review herlas. Zeventien projecten, vier hoofd rapporten, acht specifieke rapporten, ruim honderdzeventig acties. Bij elkaar

meer dan tweehonderd problemen. Richt je op maximaal drie dingen en doe die goed.

**BONUSTIP:**

**Stuur informele briefjes!**

Het was erg leuk om die twee informele, persoonlijke briefjes te ontvangen van Wijffels en Brinkhorst. Doe dat ook. Je hebt geen idee hoeveel plezier mensen aan zo'n kleine attentie beleven. Alle flessen wijn en boekenbonnen vallen in het niet bij één zo'n oprecht briefje.