

Op zoek naar de gouden sleutel

20 jaar innovatie in het publiek domein

Auteur: mr. dr. Guido Enthoven

Aanvankelijk dacht ik dat innovatie vooral draait om goede ideeën. Daarna was ik ervan overtuigd dat de gouden sleutel voor vernieuwing gevonden kan worden in een goede probleemstelling. Weer later had ik het gevoel dat processen de alfa en omega vormen van innovatie. De laatste jaren zie ik vooral dat innovatie eerst en vooral mensenwerk is en dat mensen misschien wel de belangrijkste succesfactor vormen. Ideeën, problemen, processen en mensen. Korter kan ik het niet samenvatten.

Lang geleden, we schrijven het Jaar des Heeren 1991, waren 06-lijnen een heuse innovatie. Het was in die tijd dat ik samen met vrienden het concept van een Nationale Ideeënlijn ontwikkelde. We kenden nogal wat mensen die af en toe wel een goed idee leken te hebben. Echter, het ontbrak hen vaak aan tijd, geld, kennis of netwerken om daar ook iets mee te doen. Mensen konden met hun ideeën naar ons bellen of schrijven. Met een aantal experts zouden we het kaf van het koren scheiden. En de beste ideeën zouden we doorgeleiden naar overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De Ideeënlijn zou volgens ons een ware revolutie te weeg brengen. 'Een samenleving die haar verborgen creativiteit en talenten weet te mobiliseren, zal een doorbraak bewerkstelligen die tot in het zevende geslacht vrucht zal dragen.' Aan grote woorden en ambities ontbrak het ons niet. Zoals Nescio ooit schreef: 'Jongens waren we, maar aardige jongens.'

Het is allemaal wat anders gelopen dan we toen voorzien hadden. Dit essay schetst in enkele ruwe pennenstreken mijn ervaring met 20 jaar innovatie in het publiek domein. Aanvankelijk dacht ik dat het bij innovatie uiteindelijk gaat om *ideeën*. Daarna was ik ervan overtuigd dat de gouden sleutel voor vernieuwing gevonden kan worden in een goede *probleemstelling*. Weer later had ik het gevoel dat *processen* de alfa en omega vormen van innovatie. De laatste jaren zie ik vooral dat innovatie eerst en vooral mensenwerk is en dat *mensen* misschien wel de belangrijkste succesfactor vormen. *Ideeën, problemen, processen en mensen*. Korter kan ik het niet samenvatten. Een en ander zal ik illustreren aan de hand van voorbeelden uit de wereld van de biobased economy; een ontwikkeling waar ik de laatste jaren intensief bij betrokken ben.

Uiteindelijk gaat het om ideeën

De maatschappelijke werkelijkheid wordt in belangrijke mate gevormd door ideeën. Ideeën zijn de geestelijke voorafschaduwingen van de materiële werkelijkheid van de toekomst. Zonder idee was er geen wiel geweest. Zonder idee was er geen I-pad geweest. Geen schoorsteen, geen roman, geen elektriciteit, geen plantenbak, geen half volkorenbrood, gesneden, geen Efteling, geen Dance Valley, geen windmolen, geen microchips. Kortom, zonder ideeën zou er geen vooruitgang zijn. Concepten als eigendom en contract, organisaties als scholen en ziekenhuizen, instituties als rechtbanken en

parlementen, al deze fenomenen die wij nu als een gewoon onderdeel van ons samenleven beschouwen, zijn ooit als ideeën ontsproten aan de menselijke geest.

Het was een enerverende tijd; de opkomst en ondergang van de Nationale Ideeënlijn. We kregen veel free publicity en iedere week kwamen er tientallen nieuwe ideeën binnen op uiteenlopende gebieden als vrije tijd, onderwijs, duurzaamheid en democratie. Na lang leuren met een tv-format kregen we in 1994 een tv-serie op prime time bij de NCRV onder de titel: 'Het Idee'. Het was een programma waarin de brede range van ideeën aan bod kwam. Enerzijds ademde het een hoge mate van 'NCRV-gezelligheid' en werden er huis-tuin en keukenideeën gepresenteerd. Anderzijds was het programma zijn tijd vooruit omdat politici als toenmalig minister Hirsch Ballin en Kamerleden als Jorritsma en Wolffensperger de kijker opriepen om met ideeën te komen voor maatschappelijke problemen op het gebied van veiligheid en filebestrijding.

De ideeën werden beoordeeld door een team van deskundigen op criteria als innovativiteit, technische realiseerbaarheid en duurzaamheid. Ook werd een korte maatschappelijke kosten-baten analyse gemaakt. De meest kansrijke ideeën stuurden we door naar overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. En daar begonnen de problemen. Enerzijds waren we net afgestudeerd, licht naïef en wisten van de wereld niet af. Dus stuurden we ideeën gewoon maar direct aan de Minister van Verkeer en Waterstaat. Achteraf hoorden we dat zo'n idee dat bureau natuurlijk nooit bereikte, maar als een hete aardappel van bureau naar bureau werd geschoven, waarna we in het gunstigste geval na vijf maanden een brief met een obligate vriendelijke dankzegging ontvingen. Langzaam maar zeker kwamen we erachter dat er zoiets bestond als het 'not invented here syndrome'. In veel grote organisaties worden ideeën van buiten met een grote dosis argwaan en scepsis ontvangen.

Mijn onvoorwaardelijk geloof in de kracht van ideeën was tijdelijk geknakt. Voor verandering bleek meer nodig te zijn dan louter de aanwezigheid van een goed idee. Toch bleef het een onderstroom in mijn denken. Een goed idee heeft een mobiliserende kracht en verenigt mensen en middelen. Een goed idee bevat een magnetiserend toekomstbeeld. Soms is de kracht van een idee zo groot dat de werkelijkheid zich daar naar voegt.

Een mooi voorbeeld van een magnetiserend toekomstbeeld is de ontwikkeling van een biobased economy: de transitie van een economie die op olie is gebaseerd naar een economie die maximaal gebruik maakt van de verschillende kwaliteiten van planten. De topman van DSM Feike Sijbesma schetst het beeld van de mensheid die al duizenden jaren leeft in en van de natuur. We zitten nu in een korte onderbreking van 200 jaar waarin we in hoog tempo de meeste olie opstoken met de daarbij behorende CO₂-uitstoot. Binnenkort zullen we een nieuw tijdperk betreden waarin we opnieuw, maar dan intelligenter gebruik gaan maken van al het moois wat groeit en bloeit op de planeet aarde. De Italiaanse kunstenaar Pistoletto heeft het over 'Third Paradise'. Ooit waren we in balans met natuur (heerlijk, dat willen we opnieuw); daarna werden we rijk, welvarend en gezond (heerlijk, dat willen we zo houden) en nu staat de wereld voor de opgave om het beste van beide werelden te verenigen. Een concreet voorbeeld in de biobased economy is de ontwikkeling van de plant-bottle. Coca-Cola heeft de ambitie om binnen vijf jaar haar flessen voor 100 % uit plantenstoffen te laten bestaan. Deze plant-bottle vervangt de huidige PET-fles die van olie gemaakt is. Dat gaat niet over klein bier. Coca-Cola verkoopt wereldwijd 1.8 miljard producten *per dag*.

Inmiddels werken in Nederland tienduizenden mensen bij bedrijven, universiteiten, overheden en NGO's aan de ontwikkeling van een biobased economy.

Uiteindelijk gaat het om problemen

Wijlen Eckart Wintzen richtte begin jaren '80 het ICT-bedrijf BSO op, dat binnen korte tijd uitgroeide tot een organisatie met enkele duizenden mensen. Hij werd bekend met zijn filosofie van zelfstandig werkende cellen. Ik vroeg hem om lid te worden van het Comité van Aanbeveling van de Ideeënlijn en hij bromde dat dat akkoord was, als het hem maar geen tijd zou kosten. Hij kende de kracht van ideeën, maar relativeerde het belang ervan ook. Volgens hem komen zaken pas écht in beweging indien er sprake is van onvervulde behoeften. Problemen vormen de motor achter de maatschappelijke vooruitgang. Indien er sprake is van een breed gevoelde maatschappelijke urgentie, ontstaat er de politieke wil om deze problemen ook op te lossen. Op dat moment worden publieke middelen en ambtelijke capaciteit vrijgemaakt en ontstaat er ruimte voor verandering. Op het moment dat files als een groot maatschappelijk probleem werden ervaren, werd er ook ruimte vrijgemaakt om de files aan te pakken. Toen men constateerde dat veel problemen zich concentreerden in de grote steden, werd het grotestedenbeleid in het leven geroepen met de daarbij behorende bewindspersoon en gelden. Op het moment dat het natuurbeleid lager op de politieke agenda kwam, stonden de investeringen in de ecologische hoofdstructuur onder druk. Een sterk gevoelde maatschappelijke urgentie leidt vaak tot meer politieke aandacht en daarmee tot meer budget om de betreffende problemen aan te pakken.

Losse ideetjes zijn interessant en spannend, maar zij landen pas indien zij een antwoord bieden voor een reëel bestaande maatschappelijke behoefte. Dat was ook de conclusie die we trokken na een paar jaar Nationale Ideeënlijn. We gingen het anders aanpakken. We stopten met het random verzamelen van ideeën en het doorsluizen van deze ideeën naar overheden en andere organisaties. Exit Nationale Ideeënlijn. Leve het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie. Onze eerste stap was nu gericht op overheden, teneinde veel beter aan te kunnen sluiten op hun problemen en behoeften. 'Het is verstandig om in deze tijd gebruik te maken van de expertise en ervaringskennis van bewoners, bedrijven en organisaties. Indien je als overheid je planvormingsprocessen zodanig inricht dat je in een vroeg stadium die kennis en ideeën kan aftappen, kan dat leiden tot een grotere kwaliteit en een grotere legitimiteit van je beleid.' Daarmee zaten we medio jaren '90 midden in de opkomst van het denken over burgerparticipatie, interactief besturen en coproductie. Vanaf dat moment stond in ons werk altijd een concreet maatschappelijk probleem of opgave centraal.

Het in algemene zin aansluiten op een maatschappelijke en politieke behoefte is mooi, maar vervolgens komt het er wel op aan om 'de juiste vragen' te stellen. Het haarscherp analyseren van een problematiek is nodig om zicht te krijgen op de juiste aangrijpingspunten voor oplossingen. Een complicerende factor daarbij is dat het definiëren van deelproblemen vaak ook een politiek karakter heeft. Aan het begin van de 21-ste eeuw werd integratie in Nederland van links tot rechts beschouwd als een belangrijk maatschappelijk vraagstuk. Het problematiseren van de dubbele nationaliteit, zoals het eerste kabinet Rutte deed, werd echter door veel mensen beschouwd als het aanpakken van een schijnprobleem.

Men zegt wel dat de juiste vraag al de helft van de oplossing is. Maar wanneer is een probleemdefinitie 'juist'? Laten we weer even een uitstapje maken naar de wereld van de biobased economy. Inmiddels staat dit thema stevig in het regeerakkoord en op de politieke agenda. De vraag is waar de inspanningen zich nu op moeten richten. Gaat het om het ontwikkelen van nieuwe kennis, bijvoorbeeld over bioraffinage? Gaat het om valorisatie van reeds beschikbare kennis in nieuwe producten en technologieën? Ligt de sleutel bij de ontwikkeling van de consumentenvraag naar biobased producten? Gaat het om het wegnemen van belemmerende regelgeving? Of moet de energie vooral gericht worden op de ontwikkeling van het maatschappelijk draagvlak in samenspel tussen bedrijven, NGO's en overheden? Het is te makkelijk om te stellen dat het allemaal belangrijk is. Politiek is vooral ook keuzes maken over welk probleem met voorrang wordt aangepakt. Het vergt kennis, intuïtie en ervaring om de cruciale mechanismen te kunnen benoemen.

Problemen zijn een belangrijk vertrekpunt, maar ze vormen niet 'de gouden sleutel' voor innovatie. Voor verandering is meer nodig dan een breed gevoelde maatschappelijke urgentie, of een scherp geformuleerde probleemstelling.

Uiteindelijk gaat het om processen

Om van A naar B te komen moet je op reis gaan. Om van een probleem tot een oplossing te komen, zal je een proces moeten doorlopen. De grote vragen in het huidig openbaar bestuur gaan niet zozeer over wát we willen bereiken, maar hoé we dat willen bereiken. Processen gaan over het 'HOE'. Processen gaan over verandering, over de loop der dingen, over hoe iets gestalte krijgt en tot stand komt. Processen hebben ook grote invloed op de inhoud van de uitkomst, hoe iets uitgevoerd wordt, hoe het werkt, wat het effect is en hoe het beleefd wordt. Een goed proces biedt de ruimte om tot inhoudelijke verdieping te komen. Hoe kunnen zo veel mogelijk 'rijke beleidsopties' gecreëerd worden? Hoe kunnen dié maatregelen gekozen worden die het grootst mogelijke gevolg hebben? Hoe kunnen de verschillende sectoren en kokers tot integrale oplossingen komen? Hoe kunnen we partijen in de samenleving verleiden gezamenlijk iets tot stand te brengen? Op welke wijze kan aangehaakt worden op een reeds bestaande maatschappelijke dynamiek? Dat zijn de belangrijke vragen voor het innovatief vermogen van het openbaar bestuur. Slecht doordachte processen leiden tot eendimensionale oplossingen en mobiliseren het chagrijn. Intelligente processen kunnen leiden tot kwalitatief hoogwaardige uitkomsten en vergroten het draagvlak bij betrokkenen. Na enkele jaren raakte ik langzaam maar zeker doordrongen van het belang van passende processen voor het tot stand brengen van maatschappelijke innovatie.

Procesvoering is een van de meest mysterieuze begrippen in het openbaar bestuur. Enkele duizenden jaren geleden beschreef Heraclitus reeds het *Panta Rhei* principe: Alles stroomt en niets bekijft. Je kunt niet tweemaal in dezelfde rivier stappen. Een proces is een opeenvolging van gebeurtenissen in de tijd waarbij doel en richting vooraf globaal zijn bepaald, maar waarbij ruimte bestaat om in te spelen op wensen of ontwikkelingen vanuit de omgeving. Waar een project een duidelijk begin en eindpunt kent en een nauwkeurig omschreven doelstelling, daar is een proces diffuser omdat het doelzoekend is. Een proces is adaptief ten opzichte van krachten van andere betrokken actoren die invloed uitoefenen op het proces. Voor innovatie is een intelligente procesarchitectuur noodzakelijk, maar een algemene blauwdruk daarvoor is niet te geven. In vrijwel ieder ontwikkelingsproces wordt er geschakeld in verschillende rondes en arena's, waarbij externe

partijen, experts, eindgebruikers en beslissers op passende momenten worden betrokken. In de meeste innovatieprocessen wisselen fasen van divergentie en convergentie elkaar af. Soms wordt er actief gebrainstormd over een veelheid aan mogelijkheden, terwijl op andere momenten alle energie uitgaat naar het kiezen en selecteren van opties. Adequate procesvoering is vaak een kwestie van balanceren. Vaak is het een kwestie van meebewegen, maar soms is het ook belangrijk om standvastig koers te bewaken. Vaak is het goed om alle betrokken belangen zoveel mogelijk te honoreren, maar soms is het ook goed om een grens te markeren. Vaak is het goed om geduld te betrachten en de tijd zijn werk te laten doen, maar soms is het ook goed om een uiterste datum te stellen. Vaak is het goed om het toeval de ruimte te bieden, terwijl in sommige gevallen een zeer doordachte regie noodzakelijk is. Vaak is het goed om open te staan voor nieuwe ongedachte oplossingen, terwijl het ook zinvol is om het huiswerk goed gedaan te hebben en een voorkeursoplossing en een terugvalscenario achter de hand te hebben.

Eigenlijk valt er in algemene zin niet zoveel eenduidigs te zeggen over procesvoering. Dat zorgt ervoor dat er vaak smalend wordt gedaan over een proces, alsof het louter management newspeak zou zijn. Dat is echter een misvatting. 'Het is in de verandering dat de dingen hun bestemming vinden.'

Een voorbeeld uit de praktijk. In 2011 is het Manifest Biobased Economy ondertekend door 43 grote partijen. Grote bedrijven als DSM, KLM, Essent, Rabobank, koepels als VNO-NCW en het productschap akkerbouw en NGO's als Wereld Natuur Fonds, IUCN, Natuur en Milieu en Oxfam Novib maakten daarbij afspraken over de ontwikkeling naar een duurzame biobased economy. Als procesbegeleider mocht ik de totstandkoming van dit manifest ondersteunen. Terugkijkend zie ik een paar essentialia: Er waren enkele gezaghebbende initiatiefnemers vanuit het Ministerie van EZ (programmadirecteur Roel Bol) en vanuit DSM (directeur Corporate Affairs Ward Mosmuller). Het betrof een nieuwe ontwikkeling waarbij elk der betrokken partijen kansen zag om zijn eigen doelen te realiseren en te verbinden met andere doelen. De betrokken actoren hadden elkaar in een aantal bijeenkomsten leren kennen en langzaam maar zeker groeide een wederzijds respect en een vertrouwensbasis om met elkaar stappen vooruit te zetten. Partijen hadden elkaar ook nodig om verder te komen. Bedrijven zagen het belang in van samenwerking met NGO's teneinde een maatschappelijke 'license to operate' te verkrijgen. Andersom realiseerden de betrokken NGO's zich dat een actieve samenwerking met bedrijven noodzakelijk is om duurzaamheidsdoelen te bereiken. Afsproken werd om met elkaar te onderzoeken of er een aantal gemeenschappelijke overwegingen, doelstellingen en voornemens waren te formuleren. Na enkele eerste proeven die successievelijk werden afgeschoten, ontstond uiteindelijk een werkbare basisversie die in enkele bewerkingsslagen verder vervolmaakt werd. Tussentijds konden partijen schriftelijke amendementen indienen, maar de belangrijkste voortgang werd geboekt in bijeenkomsten waarin betrokken partijen de degen kruisten over de meest betwiste deelthema's. Op een zeker moment werd de druk opgevoerd door een datum voor ondertekening vast te stellen. Enkele betrokken organisaties stelden voor dit manifest op CEO niveau te laten ondertekenen. Vervolgens kwam er de laatste maand een bijzondere dynamiek op gang, waarbij een aantal bedrijven die niet betrokken waren bij de onderhandeling op het laatste moment aangaven het manifest graag te willen onderschrijven. Zo verdubbelde het aantal ondertekenaars in enkele weken. Het manifest is door verschillende betrokken partijen gebruikt om ook richting politiek aan te geven dat de ontwikkeling naar een duurzame biobased economy op maatschappelijk brede steun kan rekenen.

Een goede procesvoering is van groot belang voor het realiseren van innovatieve oplossingen. Werkende weg raakte ik er echter van overtuigd dat ik nog een belangrijk element miste. Ideeën, problemen, processen, het zijn allemaal betrekkelijk lege woorden. Innovatie moet ook een ziel hebben, het moet ballen hebben. Innovatie is ook mensenwerk.

Uiteindelijk gaat het om mensen

Onderzoek van verschillende universiteiten wijst uit dat de menselijke factor cruciaal is voor het welslagen van vernieuwingsprocessen. De Erasmus Universiteit, de Commissie Wijffels, de Adviesraad voor Wetenschap en Technologie, allen wijzen ze in verschillende bewoordingen op dezelfde eeuwige waarheid: Het zijn mensen van vlees en bloed die het verschil maken. Een paar jaar geleden was het gebruikelijk om te kijken naar 'best practices' als het gaat om innovatie. Recentelijk gaat de aandacht steeds vaker naar 'best persons'. De Universiteit van Tilburg doet onderzoek naar het belang van 'sleutelpersonen' bij de revitalisatie van oude wijken. Innovatie komt tot stand omdat gedreven mensen zich er sterk voor maken. Soms is het daarbij nodig om tegen de stroom in te roeien. De oude Machiavelli wist het reeds: 'Niets is zo moeilijk te realiseren als vernieuwing, omdat velen hun belangen aan het bestaande hebben verbonden.' Innovatoren laten zich daardoor niet uit het veld slaan, ze gaan door, linksom of rechtsom, bovenover en soms ergens dwars door heen. Zij weten wanneer wat nodig is en handelen ernaar. Ook in mijn eigen werkpraktijk zie ik dat het verschil tussen succes en falen voor een belangrijk deel bepaald wordt door mensen. Daarom is het een genoegen om voor 'sterke opdrachtgevers' te werken. Het adagium van managementgoeroe Tom Peters 'Think Talent' vormt voor mij al jaren het belangrijkste richtsnoer bij het zoeken naar nieuwe mensen.

Even voor de goede orde. Dit is geen lofzang op de individuele scheppingskracht in de geest van de Amerikaanse conservatieve denker Ayn Rand. Zij ordende de wereld in een overzichtelijk schema van enerzijds enkele creatieve grote geesten en ondernemers en anderzijds een grote groep volgers die al blij mochten zijn indien zij in hun schaduw mochten verkeren. De werkelijkheid is veel gemêleerder, waarbij op sommige momenten rond sommige vraagstukken de talenten van de een het best tot uitdrukking komen en in andere situaties andere mensen met andere kwaliteiten juist het verschil kunnen maken. Voor het mobiliseren van nieuwe leden voor een buurtenergiecoöperatie is een ander slag mensen nodig dan voor het ontwikkelen en op de markt zetten van een doorbraaktechnologie. Voor het ambtelijk in de steigers zetten van een innovatieprogramma rond een topsector zijn weer andere talenten nodig.

Ook in de wereld van biobased economy zijn dergelijke sleutelfiguren aan te wijzen. De eerder genoemde Roel Bol is een interessant voorbeeld daarvan. Als directeur Industrie en Handel van het Ministerie van LNV bouwde hij een indrukwekkend netwerk op van relevante personen bij bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Als directeur Kabinet van hetzelfde departement kon hij van nabij meemaken hoe de hazen lopen in het verkeer tussen topambtenaren, bewindspersonen en Tweede Kamer. Roel Bol heeft veel eigenschappen van een succesvolle innovator. Hij heeft een aansprekende toekomstvisie en weet andere mensen daarvoor enthousiast te krijgen. Hij is niet bang om zijn nek uit te steken. Hij kan tegelijkertijd goed luisteren en is bereid zijn visie aan te passen aan nieuwe inzichten. Met een bijzonder talent voor netwerken vult hij het grootste deel van zijn bestaan met het sparren en bijpraten met mensen buiten de organisatie. Hij weet mensen voor zich in te nemen,

of het nu gaat om zijn secretaresse, een actievoerder, een CEO of zijn minister. Hij weet tegelijkertijd zijn doelen goed te verbinden met de departementale en politieke werkelijkheid van het moment. Bol is goedlachs, maar kan soms ook zichtbaar chagrijnig zijn en zet deze kwaliteiten vermoedelijk ook strategisch in. Hij schroomt niet om af en toe gewoon 'Nee' te zeggen. Inmiddels beschikt hij over de ervaring om te kunnen bepalen op welke paarden hij moet wedden. Hij voelt haarscherp aan welke incentives en prikkels tot de meeste impact leiden. Een belangrijk deel van zijn werk bestaat uit het smeden van nieuwe coalities en het organiseren van nieuwe verbindingen. Na zo'n 40 jaar in het openbaar bestuur is hij nog steeds nieuwsgierig. Maar ook: 'Toen Onze Lieve Heer talenten op het gebied van bedrijfsvoering uitdeelde, stond hij niet vooraan'. Monitoring, beheersing en controle behoren niet tot zijn kerncompetenties. Een fenomeen dat overigens regelmatig ook zichtbaar is bij andere publieke pioniers. Regelmatig voorkomende eigenschappen van innovatoren zijn visie, creativiteit, moed, doorzettingsvermogen, denkracht, eigenwijsheid, adaptiviteit en contactuele vaardigheden. In het openbaar bestuur strekt enige kennis van ambtelijke en politieke processen tot aanbeveling.

Ten slotte

Ideeën, problemen, processen, mensen. Misschien kan verandering alleen tot stand komen als er een 'policy window' is. Volgens de politicoloog Kingdon gaat het om dat magische moment waarin alles samenkomt: er is een maatschappelijk probleem, er is een idee dat belooft dit probleem op te lossen en er is een ambtelijk, politiek en maatschappelijk momentum. Na twintig jaar innovatie in het openbaar bestuur kom ik tot een voorlopige conclusie: Dé gouden sleutel bestaat niet. Het goede nieuws is dat er minimaal vier sleutels zijn. En soms, heel soms, is het eenvoudige stervelingen gegeven om mee te mogen draaien aan één of meer van deze knoppen, of aan het verfijnen van hun wisselwerking. Dat vergt toewijding, wijsheid en ook een wind die gunstig waait. Succes is nooit gegarandeerd. Maar het is de inspanning meer dan waard. Als het lukt dan gaat er een nieuwe wereld open. Dan ontvouwt zich een nieuwe werkelijkheid.

Dit essay maakt deel uit van de bundel, 'Publieke Pioniers' (2013), een uitgave van de ministeries van BZK, EZ en I&M, p. 237-247. De auteurs werd gevraagd een 'persoonlijk getint essay' te schrijven over innovatie in het publiek domein.