



INNOVATIENETWERK:

Van denken en dromen naar
durven en doen

Reflectie op vijf routes
naar grensverleggende concepten





INLEIDING

Iets creëren uit niets – dat lijkt onmogelijk. De vijf grensverleggende projecten die we in deze cahiers hebben beschreven, doen dat wel. En InnovatieNetwerk is zelfs opgericht om dat soort bijna onmogelijke vernieuwingen te verwerkelijken. Als slot van deze reeks cahiers beschouwen we in een Utrechts restaurant met enkele buitenstaanders de beschreven projecten. Wat is hen opgevallen, waar werden ze enthousiast van, waaraan ergerden ze zich, wat kan er beter? Om enigszins zicht te houden op de weg van idee naar uitvoering, hebben we het gesprek over deze projecten in verschillende etappes gevoerd. Van idee naar netwerkvorming, naar het tastbaar maken van resultaten, naar het realiseren van grensverleggende vernieuwingen in de praktijk. Bij elke etappe horen andere vragen, andere voorbeelden en misschien zelfs andere mensen.

1 HET IDEE

“Rare ideeën, daar heb je het in die eerste fase over”, zei projectleider Nico Beun toen we hem ondervroegen over het ontstaan van ideeën voor projecten. Duidelijk werd dat de projectleiders van InnovatieNetwerk meestal niet de pretentie hebben zelf met allerlei innovatieve plannen te komen, maar in de eerste fase op zoek gaan naar mensen met dromen en ideeën. Nogmaals Beun: “Het gaat ons erom die ideeën op het spoor te komen, ze aan te scherpen, en na te denken hoe we deze ideeën vorm zouden kunnen geven.”

“De projectleider verwoordt hier precies wat ik mooi vind aan de ideeën van InnovatieNetwerk”, zegt Peter Paul Verbeek, hoogleeraar Filosofie van Mens & Techniek aan de Universiteit Twente, die tevens de Socrates leerstoel aan de TU Delft bekleedt. “Het sterke van de ideeën die ten grondslag liggen aan de beschreven projecten is dat ze niet voortkomen uit eigenbelang maar opborrelen uit de maatschappij. En dan bedoel ik: maatschappelijk relevante onderwerpen – maar waarschijnlijk zou Nico Beun dat een overbodige toevoeging vinden.”

“Er is overbevissing, wat kunnen we eraan doen? Er is zorg om het eten van onze kinderen op school, wat kunnen we eraan doen? Er liggen grote stukken land braak, kunnen we daar iets moois mee doen? En kenmerkend voor InnovatieNetwerk is daarbij telkens dat de vernieuwingen echt grensverleggend moeten

Verbeek: “Het sterke van de ideeën (...) is dat ze niet voortkomen uit eigenbelang maar opborrelen uit de maatschappij - maatschappelijk relevante onderwerpen.”

Scheele: “InnovatieNetwerk hoeft zich in eerste instantie niet bezig te houden met vragen van ondernemers, dat moeten wij zelf wel kunnen.” “Nee, InnovatieNetwerk richt zich op wezenlijke vraagstukken uit de maatschappij, ongeacht financieel gewin. Dat is uniek.”

zijn. Dit uitgangspunt zorgt er ook voor dat de verhalen in de cahiers niet getuigen van borst-klopperij, maar eerder een verslag zijn van gespartel in de werkelijkheid. Dat vind ik mooi, het idee bloeit van onderaf aan op, het project moet landen in diezelfde weerbarstige werkelijkheid. Deze bottom-up aanpak spreekt mij zeer aan.” Het gesprek is nauwelijks vijf minuten aan de gang of akkerbouwer Henk Scheele, voorzitter van Kiemkracht, een alliantie tussen ondernemers in de akkerbouw en InnovatieNetwerk, zet de zaak op scherp: “Verbeek noemt de ideevorming bottom-up. Dat verbaast me, volgens mij is het eerder top-down. En dat is de kracht én het gevaar van deze ideeën.”

Laten we beginnen bij de kracht.

Scheele: “Ik ontken niet dat de ideeën uit de samenleving voortkomen. In zoverre heeft Verbeek gelijk. Dat vind ik ook het goede. InnovatieNetwerk hoeft zich in eerste instantie niet bezig te houden met vragen van ondernemers; dat moeten wij zelf wel kunnen. En dan gooien we er halverwege, voor de Bühne, een maatschappelijk verantwoord sausje overheen. Nee, InnovatieNetwerk richt zich op wezenlijke vraagstukken uit de maatschappij, ongeacht financieel gewin. Dat is uniek.”

“De vraag is wel welke weg er bij de ideevorming wordt afgelegd. Blijft het bij de mensen die aan de basis staan van het idee? Meestal gaan de projectleiders van InnovatieNetwerk ermee aan het werk, en komen uiteindelijk terug bij de ondernemer met een mooi concept: ‘Dit is het idee, en als je het op zo’n manier in praktijk brengt, heb je kans op succes’.”

Gertjan Fonk, stafmedewerker InnovatieNetwerk, frons de wenkbrauwen. Fonk is initiatiefnemer van de reeks boekjes, en ook van deze bijeenkomst, vanuit de gedachte dat een organisatie door te leren zich kan professionaliseren. “Dit is toch wel een sterke vereenvoudiging van de gang van zaken.”

Geeft niet, vereenvoudigen is noodzakelijk voor de helderheid. Stel dat het soms zo loopt, wat zou daar de kracht van kunnen zijn?

Scheele: "Het is niet mijn bedoeling te polemiseren. Ik probeer de voordelen en nadelen van de aanpak te laten zien. Daarvoor moet ik soms even vereenvoudigen."

"Laten we als voorbeeld het verhaal 'Vasthouden, niet loslaten' nemen, dat gaat over het kweken van vis. Het is zonder meer duidelijk dat het idee voortkomt uit een maatschappelijk probleem: overbevissing. Aanvankelijk was het plan om zalm te laten zwemmen in afgedankte olietankers, om zo beter gekweekte, fittere zalm te krijgen en de verontreiniging niet in zee te dumpen maar op te vangen op de bodem van de boot, en zo opnieuw te gebruiken bij de kweek van schaaldieren. Uiteindelijk is het concept nu om in Volendam glasaal op te kweken tot paling, om zo het uitsterven van de paling te voorkomen. Een prachtig verhaal over de weg waarlangs een grensverleggend concept tot stand komt. Terecht staat er in het verhaal dat dit concept er zonder die lange, slingerende route nooit gekomen was. Maar het is goed te beseffen dat dit project er ook nooit gekomen was als er van begin tot eind gekozen was voor een bottom-upbenadering."

Waarom niet?

Scheele: "Zelf ben ik voorzitter van Kiemkracht, een alliantie tussen InnovatieNetwerk en een club met ondernemers die innovatieve vernieuwingen tot stand wil brengen. Maar wij zijn ondernemers, en wij zijn in eerste instantie uit op het behalen van winst of het verlagen van kosten. Stel dat ik mij als ondernemer aangetrokken had gevoeld tot het aankopen van zo'n tanker. Denk je dat ik de hele weg verder mee hadden kunnen slingeren, totdat er uiteindelijk in Volendam de eerste echte spade in de grond wordt gestoken? Nee, daar ben ik als ondernemer niet flexibel genoeg voor. Als het plan mislukt, en ergens anders opbloeit, zal een ondernemer zeggen: 'Jammer, maar dat is niet mijn business. Nu moet mijn buurman het maar oppakken'." "De mogelijkheid te slingeren, soms zelfs zo te slingeren dat van het oorspronkelijke plan nau-

Scheele: "De mogelijkheid te slingeren, soms zelfs zo te slingeren dat van het oorspronkelijke plan nauwelijks nog iets terug is te vinden, wordt geschapen door een top down aanpak." "(...) risico aan deze aanpak (...) een plan moet beetbaar zijn wil een ondernemer zin hebben er zijn tanden in te zetten."

welijks nog iets terug is te vinden, wordt geschapen door een top-downaanpak.”

Prachtig toch?

Scheele: “Ja, maar er kleeft ook een risico aan deze aanpak, die wellicht inzicht biedt in de vraag waarom sommige, zonder meer briljante plannen van InnovatieNetwerk niet worden uitgevoerd. Zelf heb ik een keer aan een groep ondernemers een fantastisch project voorgelegd, waarvan ik het idee had dat het alleen maar met gejuich ontvangen kon worden. Wat gebeurde er? Ik kreeg ze niet enthousiast. Toen ik hier later over nadacht, kwam ik tot de conclusie dat het plan té af was. Wij hadden de ondernemers, top-down, een panklaar plan voorgezet. De keuze was: uitvoeren of laten liggen. Dat stimuleerde niet, ze konden er hun tanden niet inzetten, het was te gaar gekookt. Als ik het de ondernemers moeilijker had gemaakt, was het misschien wel gelukt.”

“Of dit opgaat voor de beschreven plannen van InnovatieNetwerk kan ik niet beoordelen, maar sinds mijn eigen ervaring ben ik op mijn hoede voor het gevaar van een top-downbenadering: een plan moet beetbaar zijn, wil een ondernemer zin hebben er zijn tanden in te zetten.”

Nog voor hij een woord gezegd heeft, wordt Gerard Teuling – Sectormanager Agribusiness, MVO Nederland – al met een onmogelijke keus geconfronteerd: top-down of bottom-up?

“Aanvankelijk bottom-up, later top-down. En het zou me niet verbazen als juist op het omslagpunt problemen ontstaan met de implementatie van de ideeën in de maatschappij – ik weet, ik loop op zaken vooruit.”

“Nu zou ik willen zeggen: uit elke beschreven casus spreekt een enorme creativiteit, die gekoppeld wordt aan veel denkkraft. Dat blijkt ook uit dit gesprek: wie doet dat nou, zo zijn hoofd op het hakblok leggen? Dat vind ik origineel en moedig.”

Kun je die moed ook aanwijzen in de ideefase?

“Tijdens het lezen van deze boekjes viel me op dat de kracht van InnovatieNetwerk is dat ze

Teuling: “(...) uit elke beschreven casus spreekt een enorme creativiteit, die gekoppeld wordt aan veel denkkraft.” “(...) de kracht van InnovatieNetwerk is dat ze losstaat van allerlei politieke plannen én van het bedrijfsleven.”

losstaat van allerlei politieke plannen én van het bedrijfsleven. Ik zie duidelijk het verschil met MVO Nederland, het netwerk van ondernemers met ambitie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarvoor ik werk. Wij richten ons vooral op 'mainstream' ondernemers. Om te laten zien dat MVO loont, maken we gebruik van voorbeelden van koplopers. InnovatieNetwerk creëert dit soort voorbeelden en laat daarmee zien wat mogelijk is. Onze taak is om dit vervolgens breder aan de man te brengen bij ondernemend Nederland. We zoeken onze voorbeelden vaak ook buiten een betreffende branche. Totaal verschillende branches kunnen waar het gaat om verandertrajecten als innovatie en duurzaamheid veel van elkaar leren. InnovatieNetwerk past dat principe eveneens succesvol toe. Denk aan 'de Kas als Energiebron', dat een groot succes was. De uitdaging van dat project was om warmte uit zonne-energie zo efficiënt op te vangen dat er, nadat de tuinder voor zijn eigen kas zelf zoveel energie had gebruikt als nodig, warmte over zou blijven voor woningen in de buurt van de kas."

"Hetzelfde technische uitgangspunt zie je nu terug in 'Bouwen met Groen en Glas', waarbij ideeën uit de glastuinbouw worden toegepast in de woningbouw en kantoorbouw. Dergelijke brancheoverschrijdende vernieuwingen zou ik nog wel vaker willen zien."

Origineel, moedig, brancheoverschrijdend. De filosoof Verbeek zal het niet ontkennen, maar hij wil er wel op wijzen dat de denkkracht in de toekomst ook iets meer gericht mag worden op de wetenschap.

"Ik miste de reflectie op wat een innovatie op langere termijn zou kunnen betekenen. Er wordt gesproken over 'Energie neutrale zuivelketen'. Maar je kunt nooit zonder kosten iets maken. Als deze melk energieneutraal kan worden getransporteerd, dan is de productie van die melk op andere vlakken niet neutraal."

"Elke innovatie heeft impact op de samenleving. Het gaat nooit om neutrale technische snufjes; ieder ontwerp organiseert de samenleving op een nieuwe manier. Meer maatschappelijke reflectie op een idee zou daarom het uiteindelijke concept kunnen verbeteren. Het lijkt mij bijvoorbeeld belangrijk om na te denken over alle mogelijke positieve maar ook negatieve (maatschappelijke) effecten van een technologisch of innovatief concept op lange termijn. Op basis van de uitkomst van deze inschatting kun je vervolgens het ontwerp

opnieuw bezien en hier en daar aanpassen, zodat in ieder geval de negatieve effecten niet meer zullen optreden.”

Vragende blikken bij de andere aanwezigen.

Kan de hoogleraar dat uitleggen?

“Ik geef vaak het voorbeeld van privacy. Het beeld dat technologie onze privacy bedreigt, is vaak te simpel. Doordat burgers zich tegenwoordig bekeken weten in de openbare ruimte, verandert hun gevoel van privacy. Terwijl we ons zorgen maken over onze privacy op het internet, voeren we ook de meest intieme telefoongesprekken in de openbare ruimte. Wat privé is en wat publiek, wordt mede vormgegeven door de technologieën die we gebruiken. Het is bovendien zeker niet zo dat we ons veiliger voelen doordat ons doen en laten door camera's wordt geregistreerd. Integendeel, deze vergaande registratie, een technische verworvenheid, lijkt soms juist de angst aan te wakkeren dat er iets aan de hand zou kunnen zijn. Techniek verandert de mens en is nooit alleen maar een slimme vinding voor een praktisch probleem.”

“Hoe geniaal ik het idee van kweekvis in mammoettankers bijvoorbeeld ook vind, dit is niet de uiteindelijke oplossing van overbevissing. Ik zou het jammer vinden als we hier geld in pompen in plaats van wereldwijd de overbevissing te bestrijden.”

Dit is toch een goede start?

Verbeek: “Het is een kleine bijdrage aan de overbevissing van paling, geen duurzame verandering in onze consumptie van vis.”

Scheele: “Je moet ergens beginnen. Als je uitgangspunt is dat je een duurzame verandering van onze consumptie van vis teweeg wilt brengen, kom je nergens.”

Verbeek: “Het grote probleem bij kweekvis is het voedsel: er moet vis gevangen worden om de kweekvis te eten te geven. Misschien moet je eerder op zoek gaan naar kweekvis die niet zelf leeft van vis. De harder bijvoorbeeld, die zich vooral voedt met algen.”

Vlak voor we het gesprek over de ideefase willen afsluiten, stelt Henk Scheele nog een vraag. “In de beschreven concepten lees ik niets over de rol van het bestuur. Is dat gewoon niet beschreven of stellen zij zich inderdaad afzijdig op? Bij Kiemkracht besluit het bestuur zelf welke ideeën zij zo levensvatbaar vindt dat er besloten wordt mee aan de gang te gaan. Het bestuur bestaat ook uit ondernemers, dus de onderwerpen worden getoetst op relevantie en kans van slagen.”

Zou je kunnen zeggen dat het bestuur van Kiemkracht zo zorgt voor meer dramkracht?

Scheele: “Ja, dat is een goed woord. Ik zit in het bestuur, en dram inderdaad vaak net zo lang door totdat ik mijn zin krijg. Daar zitten vast nadelen aan, maar nu gaat het me even om de kracht die bestuursleden kunnen uitoefenen op een plan dat zij omarmen.”

Gertjan Fonk van InnovatieNetwerk geeft aan dat de rol van het bestuur in de keuze voor concepten bij InnovatieNetwerk minder dwingend is dan bij Kiemkracht. Maar het bestuur speelt wel degelijk een rol. Het heeft vooral een taak in het vaststellen van de thema's in de werkagenda Ruimte Creëren - (natuur, landschap en ruimte), Duurzaam ondernemen (land- en tuinbouw en agribusiness), en Gezonde samenleving (voeding). Fonk: “Dit sturen op hoofdlijnen stimuleert de creativiteit van de projectleiders en het netwerk van partijen. Meer betrokkenheid zou meer ‘dramkracht’ of beter gezegd ‘wilskracht’ kunnen genereren in de fase dat een concept in een eerste pilot gerealiseerd moet worden. Daar vallen mogelijk slagen te winnen.”

Fonk over rol bestuur: “Dit sturen op hoofdlijnen stimuleert de creativiteit van de projectleiders en het netwerk van partijen. “Meer betrokkenheid zou meer ‘dramkracht’ of beter gezegd ‘wilskracht’ kunnen genereren in de fase dat een concept in een eerste pilot gerealiseerd moet worden. Daar vallen mogelijk slagen te winnen.”

2 VAN IDEE NAAR NETWERKVORMING

Nu we ons gebogen hebben over de idee, is het tijd om te kijken naar de volgende stap: hoe ga je met een idee aan de slag, hoe krijg je anderen enthousiast, hoe vorm je een netwerk? In een van de eerdere gesprekken zei projectleider Hans Rutten: “Waar begin je? We besloten op zoek te gaan naar organisaties waar het wel goed gaat, de uitzonderingen die de regel bevestigen – daar kunnen we ongetwijfeld van leren.”

Henk Scheele geeft nu de aftrap: “InnovatieNetwerk doet zijn naam eer aan: vooral als netwerkorganisatie is zij onovertroffen. Wat InnovatieNetwerk bereikt, zouden ondernemers nooit bereiken.”

Waarom niet?

“Als ondernemer word je wantrouwig bekeken als je anderen bij je project probeert te betrekken. Het is elke keer goed je te realiseren wat het doel is van een ondernemer: winstmaximalisatie en kostenreductie. Dat lijkt flauw om te zeggen, maar bij elke stap die een ondernemer zet, staan deze uitgangspunten op zijn voorhoofd gegrift. We gingen op zoek naar organisaties waar het wel goed gaat, zegt Rutten. Zou een ondernemer dat doen, dan zou die positieve uitzondering zich onmiddellijk afvragen: waarom komt hij bij mij, wat wil hij van mij, heb ik daar ook iets aan, of schiet ik er alleen bij in?”

Scheele kent deze reflex uit ervaring. Hij is zelf ook aan het innoveren geweest: een paar jaar geleden besloot hij zijn aardappels te verwerken tot ambachtelijke ‘Hoeksche Chips’.

“Dat heeft me veel tijd en moeite gekost”, zegt Scheele. “Geen enkele deur waar ik op klopte, ging open. Voordeel: de chips waren niet te gaar gekookt.”

Scheele: “InnovatieNetwerk doet zijn naam eer aan: vooral als netwerkorganisatie is zij onovertroffen. Wat InnovatieNetwerk bereikt, zouden ondernemers nooit bereiken.”

Gelach vult de ruimte.

Teuling gaat verder op deze gedachte: “InnovatieNetwerk heeft een heel goede reputatie, staat boven de partijen, is neutraal en door het ontbreken van elk winstooigmerk is er geen ondernemer bij voorbaat huiverig mee te doen.”

Peter Paul Verbeek heeft het niet over winst of onkosten. Bij de netwerkvorming vond hij vooral één project opvallend: 'Tijdelijke Natuur'. Verbeek: "Daar is de projectleider, Nico Beun, telkens opnieuw op zoek gegaan naar zijn tegenstanders. Zo heeft hij allerlei natuurclubs uitgenodigd het eerste rapport aan te vechten dat ze over 'Tijdelijke Natuur' lieten maken. Ze wisten iedereen te overtuigen, behalve de Dierenbescherming. Maar de projectleider ervoer dat absoluut niet als een teleurstelling. Hij was blij te weten wie nu waar stond. En ook later, tijdens de pilotfase, gaat Beun op zoek naar zijn tegenstanders. Als hoogleraar weet ik heel weinig van netwerkvorming af, maar dit vond ik opvallend én zinnig. Zo dwing je jezelf om de standpunten van je tegenstanders serieus te nemen."

Teuling: "InnovatieNetwerk heeft een heel goede reputatie, staat boven de partijen, is neutraal en door het ontbreken van elk winst-oogmerk is er geen ondernemer bij voorbaat huiverig mee te doen."

Scheele: "Mee eens. Bij netwerkvorming ben je geneigd te zoeken naar medestanders, deels omdat instemming in het beginstadium prettig is, deels ook uit de veronderstelling dat de tegenstanders zich vanzelf wel melden. Uit de beschreven projecten leer ik hoe belangrijk het is je tegenstanders te traceren, in de hoop ze aan boord te krijgen."

Gertjan Fonk legt uit dat je tijdens de ideevorming van een grensverleggend project nu eenmaal altijd met een groep koplopers of vrijdenkers te maken krijgt. Mensen die de vrijheid voor zichzelf of hun organisatie creëren om zaken anders aan te pakken, ook al kan of mag dat niet. "Het gevaar is dan dat je alleen maar medestanders krijgt en blind raakt voor de argumenten van tegenstanders. Maar aan de andere kant: als je in het prille begin al te veel rekening houdt met je tegenstanders, verlies je ambitie en ben je al aan het polderen voordat je je idee definitief verwoordt hebt."

"Dat hoeft niet", zegt Henk Scheele. "Bij Kiemkracht organiseren we geregeld middagen waarop we ons proberen in te leven in de bezwaren van de tegenstanders. Die argumenten laten we de tegenstanders niet verwoorden, maar dat doen we zelf. Daardoor word je niet minder ambitieus, je maakt jezelf bewuster van de nadelen."

Teuling: “Ik ben geneigd te denken dat deze zoektocht naar tegenstanders nog explicieter kan. Ik zou hier willen verwijzen naar hetzelfde project, ‘Tijdelijke Natuur’. Beun beschrijft dat hij verbaasd is dat de Haven Rotterdam, waar ze aanvankelijk zeer enthousiast waren over het idee, toch beducht was mee te doen, omdat men bang was dat meewerken aan het plan ‘Tijdelijke Natuur’ van InnovatieNetwerk hun relatie met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zou kunnen verstoren. Dat risico wilden ze niet lopen. En dan zegt Beun: ‘Dit had ik niet verwacht. Achteraf gezien had ik misschien sneller op hun twijfels moeten inspelen.’ Dus hoe goed de projectleider al inspeelt op zijn tegenstanders, hier geeft hij zelf aan dat nog explicieter te moeten doen.”

Verbeek: “Uit het verhaal van Beun blijkt ook dat als je plannen maakt die betrekking hebben op de ruimtelijke ordening, je onmiddellijk tegen wettelijke beperkingen aanloopt.”

Scheele: “De klachten over de ambtelijke molen zijn oud en bekend. Als ik tegenwoordig politici spreek, hoor ik veel bereidheid deze starheid te doorbreken. Iedereen is zich ervan bewust dat innovaties snel gaan, en niemand wil het verwijt krijgen de vooruitgang te hebben tegengehouden.”

Teuling: “Uiteindelijk lukt het Beun ook wel, maar het project ligt daardoor een tijd stil. Daaraan zie je hoe belangrijk het is je tegenstanders tijdens die netwerkfase te benaderen en bij het plan te betrekken, ook al heb je daar misschien aanvankelijk geen enkele zin in.”

“Hetzelfde geldt wat mij betreft voor de problemen met subsidie-regelingen. Als een van de redenen voor de stagnatie van het plan ‘Energie neutrale zuivelketen’ noemt de projectleider de subsidie.

Letterlijk zegt Carel de Vries: ‘De subsidieregeling van het Ministerie van Economische Zaken, de SDE (Subsidieregeling Duurzame Energie) is een soort loterij geworden, wat tot veel teleurstelling en frustratie leidt bij ondernemers die in een biogasinstallatie willen investeren.’ Ik begrijp zijn visie heel goed, en waarschijnlijk heeft De Vries hier ook gelijk, maar ik zou willen weten hoeveel tijd hij geïn-

Verbeek: “Nico Beun (is) telkens opnieuw op zoek gegaan naar zijn tegenstanders. (...) Zo dwing je jezelf om de standpunten van je tegenstanders serieus te nemen.”

vesteerd heeft in de contacten met de mensen achter de subsidieregeling. Had hij hen niet kunnen betrekken bij het project?"

Gertjan Fonk van InnovatieNetwerk zegt dat dit gevaarlijk terrein is. "InnovatieNetwerk is een door de overheid gesteunde publieke organisatie. Als die zich gaan bezighouden met subsidieregelingen, bestaat het gevaar dat je met overheidsgeld lobbyt om ander overheidsgeld binnen te halen."

Teuling: "Ik geef toe, dat is riskant. Maar het zou wat mij betreft niet over lobbyen gaan. Ik zou me ook kunnen voorstellen dat je contacten met de subsidieverstrekker ertoe kunnen leiden dat je efficiënter subsidies aanvraagt."

Gertjan Fonk van InnovatieNetwerk wil na deze lofzang op de tegenstanders toch nog wel benadrukken dat Nico Beun en zijn collega's juist veel werk maken van het zoeken naar medestanders, of anders gezegd: meedenkers en meedoeners. Fonk: "Die zijn zeker niet altijd even gemakkelijk te vinden. Iemand moet buiten bestaande kaders willen denken en handelen, en dat wil zeker niet iedereen. Als Beun iets ontwikkelt in de sfeer van de ruimtelijke ordening, stuit hij al snel op bestaand beleid en wetgeving, die de realisatie van de plannen blokkeert. Beun zoekt dan een wethouder of een gedeputeerde die zich daarvan bewust is maar er desondanks zijn medewerking aan wil verlenen, omdat hij of zij ook kansen ziet om een maatschappelijk probleem mee te helpen oplossen. Ik kan jullie garanderen: dat is soms zoeken naar een speld in een hooiberg."

3 TASTBAAR MAKEN VAN RESULTATEN

Het idee is verwoord, het netwerk gevormd. Het project lijkt nu flink op stoom. Maar wordt het nu geen tijd om wat te laten zien? Voor een succesvol concept, zo hoor je vaak, heb je 'onderweg' tastbare en deelbare resultaten nodig om te communiceren. Hoe belangrijk zijn die tastbare resultaten? Hoe pak je dat aan? Projectleider Peter Oei is er in zijn verhaal over 'Bouwen met Groen en Glas' helder over: "Al snel ontstond het plan om de eerste nieuwe ideeën en bestaande voorbeelden over 'Bouwen met Groen en Glas' in een boekje bij elkaar te brengen. Daarmee wilden wij andere partijen vooral verleiden met fraaie artist's impressions."

Verbeek roemt deze aanpak. "Het is interessant te zien dat resultaten tastbaar worden gemaakt die er helemaal nog niet zijn. Heel aantrekkelijk en bekend zijn de artist's impressions, Peter Oei maakt daar schitterend gebruik van."

Volgens Verbeek kan deze aanpak nog veel verder worden doorgevoerd. "Bij ons aan de Universiteit Twente werkt de universiteitshoogleraar Albert van den Berg aan de ontwikkeling van een nanopil, die darmkanker in een vroeg stadium weet op te sporen. Die pil is een soort minilaboratorium dat bij wijze van spreken een sms'je stuurt als hij op een tumor stuit. Van den Berg heeft er al de Spinozapremie voor ontvangen, eigenlijk alleen voor het voorstelbaar maken van het idee, want meer is er nog niet. Dat lukt hem zo goed dat er nu ook al een kinderboek is over deze nanopil."

Minder vergaand maar wel vergelijkbaar noemt Verbeek het artikel over duurzame visteelt dat projectleider Henk Huizing van Innofisk in De Telegraaf gepubliceerd wist te krijgen. Daarin stonden artist's impressions van het onderzoeksschip, compleet met

kweekbaden voor de vissen. Huizing zegt in zijn verhaal over het project dat hij die strategie toepast om de juiste partijen bij elkaar te krijgen. Huizing: "Soms wekt publiciteit de interesse van mensen naar wie je als het ware op zoek was zonder dat je het wist."

"Dit tastbaar maken van resultaten", zegt Verbeek, "sluit aan bij ons vorige onderwerp: het vinden van het juiste netwerk. Je kunt niet

Verbeek: "Het is interessant te zien dat resultaten tastbaar worden gemaakt die er helemaal nog niet zijn. Heel aantrekkelijk en bekend zijn de artist impressions."

zeggen dat de verschillende fases die we nu bespreken chronologisch altijd op deze manier verlopen. Het aardige vind ik dat je, door iets tastbaar te maken wat er niet is, ervoor zorgt dat dit straks wél tastbaar wordt. Want zonder dat stuk in de krant waren de Volendamse ondernemers Hein Koning en Cor Steur niet op de gedachte gekomen contact te zoeken met Huizing.”

Teuling: “Maar je speelt hoog spel, vallen de beelden en termen verkeerd dan worden er verbanden gelegd die je nauwelijks meer ongedaan kunt maken.”

“Klopt”, zegt Scheele, “dat is knap. Maar er kleeft wel een gevaar aan deze aanpak. Want als je te vroeg piekt, schep je verwachtingen die je niet waar kunt maken. Je krijgt mensen niet verschillende keren voor hetzelfde onderwerp enthousiast. Die krijgen iets van: ‘Toen is het ook niets geworden’.”

Zijn er projecten in dit cahier waar dit gevaar reëel gebleken is?

Scheele: “Bij ‘Innofisk’ bekeek ik een paar keer de gedachte: dit duurt te lang, nu hebben we te veel verschillende verhalen gehoord, het zal wel niets meer worden. Maar het lijkt goed af te lopen, want in Volendam hebben ondernemers contracten ondertekend.”

Teuling noemt nog een ander gevaar van dergelijke onbestaande beelden. “Een aantal jaren geleden kwam InnovatieNetwerk met een technisch hoogstaand, zeer innovatief plan: het Agroproductiepark. Maar de pers kreeg te vroeg greep op het initiatief en bestempelde het tot ‘varkensflat’, waarna het nooit meer wat geworden is. Terwijl het initiatief juist duurzaam en diervriendelijk had moeten zijn.”

“Iets tonen wat nog niet bestaat, kan zeer verleidelijk werken, en zo je project aanjagen. Maar je speelt hoog spel: vallen de beelden en termen verkeerd, dan worden er verbanden gelegd die je nauwelijks meer ongedaan kunt maken.”

Hoog spel vraagt om geoefende spelers. Is dit te trainen?

“Ja”, zegt Teuling, “als je inziet op welk moment je hoog spel speelt – of anders gezegd: welke momenten in je proces gevaarlijk zijn – dan kun je daar een risicoanalyse op los laten.”

Sprekend over de aanpak van een project valt op dat er bijna elke keer een voordeel te benoemen valt, maar ook een nadeel. Te vroeg pieken kan gevaarlijk zijn, zo leerden we van Scheele, maar we hebben het nauwelijks opgeschreven of Peter Paul Verbeek belicht met verve precies de andere kant.

“In het boekje over de paling kwam ik een sterk citaat tegen van de Volendamse ondernemer Hein Koning, die door het artikel in De Telegraaf op het pad van de projectleider was gekomen. Hij zegt dat je iets moet tonen om investeerders geïnteresseerd te krijgen in jouw plan. En dan iets waarop de investeerders zicht hebben. ‘Liefst moet de plek duidelijk zijn waar de investering later zijn rendement zal opbrengen.’ Ik ontken het gevaar van te vroeg pieken niet, maar je zou ook kunnen zeggen dat je zonder een aantrekkelijke verbeelding helemaal niet kúnt pieken.”

Teuling: “Er zwerven op internet misschien al wel tien jaar beelden van een vegetarische McDonald’s. Op het uitblijven van een echt vegetarische zaak is het bedrijf niet afgerekend – integendeel. Ik heb de indruk dat die beelden, misschien ten onrechte, bijdragen aan het idee dat McDonald’s duurzaam probeert te produceren. Je zou kunnen zeggen dat ze veel te vroeg gepiekt hebben. Maar een sterk beeld kan lang meegaan. Sterker nog: met sommige beelden ben je in staat de houdbaarheid van een idee op te rekken, al zouden critici kunnen opmerken dat het hier misleiding betreft. Overigens is onlangs daadwerkelijk de eerste vegetarische McDonald’s geopend, in Parijs.”

Scheele: “We hebben het nu telkens over beelden, maar onderschat de werking van woorden niet. Het woord ‘varkensflat’ was dodelijk, dat weten we allemaal. Bij Kiemkracht hebben we afgelopen twee jaar gewerkt aan het idee van een ‘Vegetarische Slager’, en we hebben

gemerkt dat het woord alleen al wonderen deed. In Den Haag is inmiddels zo’n ‘Vegetarische Slager’ geopend, en ik heb het idee dat dit grotendeels dankzij de werking van dat woord gelukt is.”

Scheele: “(...) onderschat de werking van woorden niet. Bij Kiemkracht hebben we (...) gewerkt aan het idee van een ‘Vegetarische Slager’ (...) het woord alleen al (deed) wonderen.”

Welke beschreven projecten hebben goed over woord- en beeldkeuze nagedacht?

Teuling: “Bouwen met Groen en Glas’ heeft dit voorbeeldig aangepakt met prachtige boekjes met platen van ontwerpen die nog niet bestaan. Het project ‘Energie neutrale Zuivel’ wat minder.”

Verbeek: “Hier zou het risico ook echt groot zijn. Zie je het voor je, een prachtige pijpleiding van de NAM, waar een boer een gaatje in boort om koeienstank aan ons zuivere gas toe te voegen? Daar valt zo een cartoon van te maken.”

Teuling: “Ik zou wel willen weten of er van deze momenten risicoanalyses gemaakt worden. En zo ja, door wie? Door technici of door communicatieadviseurs? Volgens mij moet je deze keuzes expliciteren, om ervan te leren en de risico’s te voorspellen.”

Verbeek: “Als je jouw opmerking voegt bij de gedachte van de Volendamse ondernemer, moet je concluderen dat je niet alleen over risicomanagement praat maar net zo goed over timemanagement: wat toon je op welk moment in je proces? Dat lijkt veel belangrijker dan nu uit de beschreven projecten naar voren komt.” Als we de woorden, de beelden en de risicoanalyses laten voor wat ze zijn, dan komen we bij de pilots van projecten, meestal de eerste stap op weg naar realisatie in de maatschappij.

Verbeek denkt dat de overheid, zeker bij nieuwe technologieën, een belangrijke rol moet blijven spelen bij het op poten zetten van een pilot.

Verbeek: “Het ontwikkelen van nieuwe technologie is zeer kostbaar, tijdrovend, en je moet ver in de toekomst durven kijken. Van nature zijn ondernemers gericht op de korte termijn. InnovatieNetwerk moet zich specialiseren in strategisch nichemanagement, zodat deze een vangnet is voor technische innovaties van een wat langere adem. Een pilot kan alleen plaatsvinden in een soort kraamkamer. Voor die kamer moet de overheid zorgen, en daarvoor moet InnovatieNetwerk vechten.”

Verbeek: “Het ontwikkelen van nieuwe technologie is zeer kostbaar, tijdrovend, en je moet ver in de toekomst durven kijken. Van nature zijn ondernemers gericht op de korte termijn.”

4 REALISEREN VAN GRENSVERLEGGENDE VERNIEUWING: HOE VER GA JE?

Over het laatste onderwerp zijn de deelnemers aan het groepsge-
sprek het duidelijkst: allen vinden dat InnovatieNetwerk langer
betrokken moet blijven bij de projecten. InnovatieNetwerk moet
zich bijvoorbeeld niet terugtrekken als de pilot gerealiseerd is,
maar er bij blijven om het concept verder te verspreiden. Nico Beun
noemt dat in het cahier over ‘Tijdelijke Natuur’ de fase ‘delen en
doorgeven’. Hij zegt dat InnovatieNetwerk met die fase nog weinig
ervaring heeft. “Vroeger”, zegt Beun, “stond InnovatieNetwerk op
het standpunt dat wij ons aan het begin van die derde fase moesten
terugtrekken. Nu gaan er stemmen op dat we ook in die derde fase
aanwezig moeten blijven, zij het in een andere rol. Welke dat is,
daar moeten we over discussiëren.”

“Zeker, daarover moet InnovatieNetwerk in de toekomst discussi-
eren”, beaamt Henk Scheele, “want ik denk dat daar veel te winnen
valt.”

“Mee eens”, zegt Gerard Teuling, “Maar ik heb hier in het verleden
ook wel eens over gesproken met mensen van InnovatieNetwerk,
en dan zegt men steevast dat het niet hun doelstelling is om ver-
nieuwingen daadwerkelijk te verwerkelijken. Is het dan niet een
idee de doelstelling aan te passen?”

Henk Scheele haalt een passage aan uit het verhaal over ‘Energie-
neutrale zuivelketen’. De projectleider vertelt over een bijeen-
komst in het Kurhaus in Scheveningen, waar toenmalig minister
Gerda Verburg van Landbouw een toespraak hield, er rapporten
werden overhandigd en een film werd vertoond. De projectleider
zegt dan: ‘Ik dacht: nu gaat het gebeuren. Dit is een prachtige
afronding voor ons als denktank, als aanjager. Dit is het moment van
de overdracht, vanaf hier nemen marktpartijen het concept over.’

Scheele: “Ik was ook bij die bijeenkomst in het Kurhaus, en het
leek mij op dat moment te vroeg om je uit het project terug te
trekken. Natuurlijk, er was veel enthousiasme, maar dat was voor
de Bühne. In aanwezigheid van de minister stel je je als marktpartij
welwillend op. Maar naar mijn idee kon het project nog alle kan-
ten op, en het lijkt mij essentieel op zo’n moment een regisseurs-
functie te blijven vervullen.”

Het gesprek komt nu terug op het verschil tussen bottom-up en top-down, waar we het in het begin over hadden. Als je deze woorden letterlijk neemt, kun je zeggen: een idee komt uit de samenleving, baant zich een weg naar boven, waar specialisten ermee aan de slag gaan, maar moet weer naar beneden, terug naar de samenleving. De aanwezigen opperen dat juist het omslagmoment, waar bottom-up overgaat in top-down, problemen kan opleveren.

“Het zou mij niet verbazen als je voor die fase andere mensen nodig hebt”, zegt Teuling. “Je hebt denkers en doeners. Gezien de originaliteit van de onderwerpen moeten de projectleiders van Innovatie-Netwerk creatieve mensen zijn – denkers dus. Carel de Vries erkent dat in zijn verhaal over ‘Energie neutrale zuivelketen’ ook. ‘Als dit zo voortvarend gaat’, zegt De Vries, ‘kan ik me weer richten op de volgende uitdaging: een nieuw project in hetzelfde kader.’”

“Misschien dat je bij de implementatie van een project in de (eerste) praktijk, op het moment dat je top-down gaat, een ‘doener’ moet inschakelen, een manager die de regisseurs- en aanjaagfunctie op zich neemt. Ook is het nuttig om in de implementatiefase een open leerproces tussen de aangesloten partijen te faciliteren. Je continueert daarmee je functie als netwerkorganisatie: samen leren, ervaringen delen en eventuele barrières slechten.”

Gertjan Fonk erkent dat er hier een slag te winnen is, maar hij signaleert dat de mate waarin projectleiders betrokken blijven per project verschilt. Carel de Vries had hoop dat het consortium dat hij bijeen had gebracht, sterk genoeg zou zijn om het hele project ‘Energie neutrale zuivelketen’ over te nemen. Hij heeft zich misschien te rijk gerekend. Nico Beun is daarentegen bij ‘Tijdelijke Natuur’ permanent betrokken gebleven, ook in de fase van het realiseren van de pilot.”

Zoals uit zijn verhaal ook naar voren komt, is Beun zich er bewust van dat de overstap van pilotfase naar het moment dat publieke en private partijen geheel zelfstandig een idee overnemen, groot is. Beun: “Bij een pilot kun je deze partijen nog wel wat ‘pamperen’: er is

Scheele: “Ik pleit ervoor dat een ondernemer geleidelijk financieel gaat deelnemen aan een project.”
“Een dergelijke (...) deelneming (...) maakt de overstap van publiek naar privaat minder abrupt (...).”

Teuling: “Co-financiering werkt vaak goed, maar het maakt je project minder wendbaar.”

geld, er is tijd, er zijn bestuurders die wel een lintje willen doorknippen. Wat gebeurt er als al die aandacht wegvalt? Misschien moeten wij ook de condities creëren die deze doorontwikkeling mogelijk gaat maken en vergemakkelijken.”

Henk Scheele: “Je moet bij het scheppen van de juiste condities inderdaad aan geld denken.”

Toch niet meer subsidie?

“Nee”, zegt Scheele, “het zou naïef zijn te denken dat je in deze tijd meer subsidie kunt krijgen. Ik denk aan het kweken van betrokkenheid. Beun spreekt van ‘pamperen’, dat is terecht, en daar zet ik ook mijn vraagtekens. Misschien moet je iets minder ‘pamperen’. Een ondernemer die een project van InnovatieNetwerk uitvoert, krijgt het plan bijna voor niets. Dat is gemakkelijk, zorgt niet voor betrokkenheid en weerhoudt de ondernemer er nauwelijks van eruit te stappen bij tegenslag.”

InnovatieNetwerk moet zijn projecten duurder verkopen.

“Dat hoeft niet”, zegt Scheele. “Ik pleit ervoor dat een ondernemer geleidelijk financieel gaat deelnemen aan een project. Stel dat een idee bij een ondernemer vandaan komt. Dan zou hij zelfs al aan de ideeontwikkeling kunnen bijdragen, al is het maar een symbolische vijf procent. Een stap verder in het project wordt zijn deelname tien procent, enzovoorts.”

Gerard Teuling: “Dan wordt het moeilijker ondernemers te vinden die mee willen doen.”

“Vraag is of dat erg is”, zegt Verbeek. “Als je alles gratis aangereikt krijgt, kun je er kosteloos goede sier mee maken, je imago oppoetsen en later, als er wel financiële risico’s gedragen moeten worden, een excuus aandragen waardoor je nu echt gedwongen bent af te zien van deelname.”

Henk Scheele denkt zijn idee nog even door: “Een dergelijke, gestaag progressieve deelneming in een project maakt de overstap van publiek naar privaat minder abrupt, en gek genoeg daarvoor ook kleiner: omdat je in de eerste stadia al hebt bijgedragen,

stuit je nergens op een plotselinge financiële hobbel. Maar veel belangrijker nog: wie betaalt, stapt er ook niet zomaar uit – dat is zonde van al het geld dat je al hebt ingelegd. Bovendien raakt de ondernemer betrokken bij een project: wie betaalt, denkt mee, beslist mee. De ondernemer zet zijn tanden in het plan, en het gevaar dat je je project te gaar kookt, is verdwenen.”

Teuling: “Cofinanciering werkt vaak goed. Een ondernemer die niet 100% gelooft in het idee, zal zich niet snel financieel committeren. Met overtuiging groeit eigenaarschap en toewijding. Aan de andere kant maakt het je project minder wendbaar. Betaalt een ondernemer mee, dan wil hij niet dat het project buiten zijn werkterrein belandt.”

Gertjan Fonk zegt dat het in de praktijk van InnovatieNetwerk al zo is dat ondernemers en andere partijen de pilots meefinancieren. Zonder het commitment van deze partijen en hun medefinanciering zou het realiseren ervan niet eens mogelijk zijn. Maar wellicht zijn er in de fasering van de mede-financiering stappen mogelijk.

De aanwezigen concluderen dat het essentieel is uit te zoeken op welk moment ondernemers bij een project betrokken worden. Op welk moment is de projectleider uitgezworven. Op welk moment is het idee zover gerijpt dat je met een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid kunt zeggen: ‘Dit wordt het!’ Dat moment moet je leren bepalen. En als een projectleider daardoor minder kan zwerfen? Dat is dan zo, maar voor de realisatie van projecten in de samenleving moeten offers gebracht worden. Het is niet genoeg innovatieve ideeën te ontwikkelen en in een eerste praktijkvoorbeeld te realiseren. InnovatieNetwerk zou de lat nog iets hoger moeten leggen en zeggen: het is niet alleen onze taak de innovaties te bedenken, maar ze ook te verwerkelijken. Voorbij een eerste pilot.

Allen: “Het is niet genoeg innovatieve ideeën te ontwikkelen en in een eerste praktijkvoorbeeld te realiseren. InnovatieNetwerk zou moeten zeggen: het is niet alleen onze taak de innovaties te bedenken, maar ze ook te verwerkelijken. Voorbij een eerste pilot.”

5 NABESCHOUWING

“Hoe goed een idee ook is, als je er niet hard mee aan het werk gaat, wordt het nooit uitgevoerd”, zegt Ger Vos, directeur InnovatieNetwerk, in een korte nabeschuiving op het gesprek over de aanpak bij de concepten van InnovatieNetwerk. “Heel veel mooie ideeën belanden in Nederland op de plank, omdat er geen ruimte is om aan zo’n idee te trekken, te duwen, te sleuren. Dat noem ik het echte werken aan zo’n innovatief concept. Maar een concept kan ook verzanden omdat het ‘eigenaarschap’ ontbreekt, of omdat dat eigenaarschap onvoldoende kracht kan ontwikkelen. Dat kan komen omdat er geen geld is, omdat er te weinig expertise is, of – nog erger – te weinig betrokkenheid van ondernemers.”

Op welke manier helpt InnovatieNetwerk daarbij?

“Het bijzondere aan InnovatieNetwerk is onder meer dat ze de ruimte, tijd en mensen heeft om samen met andere partijen door middel van innovatieve concepten aan grensverleggende innovaties te werken. Om te zorgen dat deze in ieder geval in een eerste praktijk belanden. Of om de ontwikkelruimte, zoals bij het concept Samen Goed Eten, voor reeds bestaande pilots te vergroten. Ik heb dat altijd een heel uitdagende opdracht gevonden.”

“De aanpak zoals in deze cahiers beschreven, kon dan ook ontstaan mede dankzij de context, de vrije ruimte van waaruit InnovatieNetwerk kan en mag werken. Ik zou het goed vinden als er ook op andere terreinen waar vernieuwing nodig is dergelijke ‘innovatieruimtes’ gecreëerd zouden worden.”

“In een aantal verhalen is opgeschreven hoe we tot ideeën én realisatie kwamen. Het eerste wat je opvalt als je de verhalen leest, is dat er geen sprake is van een ‘grand design’. Als je maar keurig de van tevoren bepaalde stappen op een goede manier doorloopt, dan komt het wel goed. Nee, het komt dichterbij in de buurt van ‘intelligent vooruit struikelen’, zoals iemand dat eens noemde.”

Vos: “Het eerste dat je opvalt als je de verhalen leest, is dat er geen sprake is van een ‘grand design’. Nee, het komt dichterbij in de buurt van ‘intelligent vooruit struikelen’ (...).”

Is dat geen excuus voor het ontbreken van zo’n ‘grand design’?

“Denk het niet. Dat ‘intelligent vooruit struikelen’ vind ik een positieve omschrijving.

Dat de verhalen niet allemaal precies volgens

Vos: “Daarnaast is innovatie vooral ook mensenwerk, en mensen hebben vrijheid nodig.”

dezelfde lijnen lopen, heeft meerdere redenen. Allereerst de aard van de uitdaging en de aanwezige netwerken en belangen. Gedurende het innovatieproces kunnen tal van verwachte, maar vooral ook onverwachte, hobbels optreden. Juist die onverwachte wendingen vragen om intelligente reacties. Een mooi voorbeeld daarvan lees ik in het verhaal over ‘Tijdelijke Natuur’. Het Ministerie wilde niet aan de door ons voorgestelde ontheffingsprocedure voor ‘Tijdelijke Natuur’. Dat heeft uiteindelijk geleid tot een werkbare alternatieve route: een beleidslijn ‘Tijdelijke Natuur’.”

“Daarnaast is innovatie vooral ook mensenwerk, en mensen hebben vrijheid nodig. Mijn ervaring is dat wanneer goedgekwalificeerde mensen de ruimte hebben om hun talenten maximaal in te zetten, de kans op succes het grootst is. Ik geloof in zo’n werkwijze. Dat daardoor op onderdelen verschillen in aanpak kunnen ontstaan, nemen we op de koop toe.”

“Dat wil echter niet zeggen we ons niet ontwikkelen of dat er geen algemene lijnen te herkennen zijn. Wij investeren veel in het delen van de ervaringen die we opdoen met de projecten. Dat heeft geleid tot professionalisering van staf én organisatie. In hoe en wanneer we partijen inschakelen, hoe we omgaan met weerstanden en soms zelfs conflicten, in wanneer het verantwoord is om concepten los te laten.”

Zie je deze ontwikkeling in de verhalen terug?

“Ja. Wat mij bij lezing ook opviel, was dat ieder concept zijn eigen dilemma’s en uitdagingen heeft zonder pasklare antwoorden. Zo blijft het moment van loslaten een punt van voortdurende discussie, wat je las in het verhaal over ‘Energie neutrale zuivelketen’. Evenals de mate waarin concepten moeten zijn uitgewerkt voordat je ermee naar buiten treedt. Gelukkig ging het bij ‘Innofisk’ uiteindelijk goed, maar terecht wijzen de sprekers uit dit laatste cahier erop dat je geen drie, vier keer met mooie plannen naar buiten kunt treden.” “Wie van ons een receptenboek voor grensverleggend innoveren verwacht, zal teleurgesteld zijn. Wie op zoek is naar inspiratie, gedrevenheid, lastige zoekprocessen en een focus op grensverleggende resultaten in de praktijk, zal hopelijk door de verhalen geboeid zijn. Mij blijft het in elk geval boeien.”



Dit boekje is een onderdeel van een serie over de werkwijzen van InnovatieNetwerk: “Grensverleggend innoveren: mobiliseren van mensen en ideeën.”
InnovatieNetwerkrapport nr. 11.2.279, Utrecht, november 2011.

Interviews en teksten: Peter Henk Steenhuis.
M.m.v. Peter Paul Verbeek (Universiteit Twente), Henk Scheele (Kiemkracht), Gerard Teuling (MVO-Nederland) en Ger Vos (InnovatieNetwerk). Naar een idee van Gertjan Fonk en Francien Knorringa.

INNOVATIENETWERK:
Van denken en dromen
naar durven en doen