

# Jan Schaeffer's 7 regels voor innovatie

Eindhoven, 30 november 2004

Eindhoven stadhuis, een lezing op een bijeenkomst van bestuurders van Brabantstad. Brabantstad kun je vergelijken met de Randstad: een aantal steden die de handen ineen slaan omdat ze zien dat er een gezamenlijk belang is. Dat zijn belangrijke bestuurlijke doorbraken, als de gezamenlijke belangen het winnen van de altijd aanwezige onderlinge concurrentie. Samen concurreren in Europa is interessanter dan onderling concurreren in Nederland. Brabantstad bestaat uit Eindhoven, Den Bosch, Tilburg, Breda en Helmond. De provincie Brabant maakt er ook deel van uit. In de zaal zitten zo'n 200 bestuurders, raadsleden en strategische ambtenaren.

Ik heb het over het belang van pretogen voor innovatie en wat bestuurders kunnen doen om die pretogen op te roepen. Ik begin met de zaal te vragen om aan iets leuks te denken, iets van de afgelopen maand. Iets met je partner, je kinderen, met een hobby of op je werk. Er ontstaat wat ongemakkelijk gegiechel, maar na tien seconden zit ik te kijken naar een totaal veranderde zaal: iedereen lacht! 'En kijk nu eens om je heen', nodig ik de zaal uit. 'Dat is wat een bestuurder los moet zien te maken, dan komt de innovatie vanzelf'.

Het beste voorbeeld dat ik daarvan ooit meemaakte is zo'n 17 jaar geleden. Toen was ik voorzitter van de Amsterdamse Jonge Socialisten en woonde een vergadering bij van de Amsterdamse PvdA. Om de tafel zo'n twintig mensen, Dick Benschop, jaren later staatssecretaris Europese Zaken, was voorzitter. Er was iemand aanwezig die ik niet kende, die vol vuur vertelde over het falende beleid van het toenmalige CDA-VVD-kabinet en over welke alternatieven hij zag. We kregen er allemaal pretogen van. Iedereen sprak hem in de discussie aan met 'Jan'. Op een gegeven moment werd ik zo nieuwsgierig dat ik aan m'n buurman vroeg 'Wie is dat?'. 'Jan Schaeffer', fluisterde hij terug.

Aha, dat was dus Jan Schaeffer. Dé Jan Schaeffer. Een mythische figuur in Amsterdam. Hij kwam in 1978 vanuit het kabinet Den Uyl als lijsttrekker naar Amsterdam. Zijn roem was toen al zo groot dat de verkiezingslogan 'Jan komt!' volstond op de rode posters met de roos. De man van de stadsvernieuwing, waarmee steden als Amsterdam van de verkrotting werden gered. Schaeffer kon als geen ander pretogen bij mensen oproepen en het geloof dat het anders kan. Vervolgens ging iedereen aan de slag om het ook echt te doen. Hij was mateloos inspirerend.

Later in mijn loopbaan ben ik nog vaak mensen tegengekomen die ooit met 'Jan' hadden gewerkt. En altijd hetzelfde effect; pretoogjes als ze verhalen gingen vertellen. Over alle ondeugende dingen die ze uitgespookt hadden met zijn steun, een ambtelijke wild west om dingen snel voor elkaar te

krijgen.

De stadsvernieuwing kan een goed voorbeeld zijn voor de kenniseconomie. Voor beide geldt dat resultaten pas op de lange termijn behaald worden. Alleen hebben we voor de kenniseconomie nog niet de dramatische beelden van straten waar de helft van de huizen dichtgetimmerd is, zoals in onze grote steden in de jaren zeventig. Daardoor is het probleembesef ook veel minder ontwikkeld.

Maar waar het op dit moment vooral aan ontbreekt in Nederland is uitvoering. Innovatie is geen gezelschapspel voor bestuurders, maar draait om het uitvoeren van risicovolle experimenten, het beste daarvan vervolgens uitroepen tot de nieuwe standaard en leren van gemaakte fouten. Als bestuurder vergt dat ruimte geven aan je mensen, zorgen dat ze pretogen hebben; als die er zijn dan gaan mensen voor je door het vuur.

De noodzaak om als bestuurder te werken aan een sterke kenniseconomie, om te werken aan de innovatiekracht van je regio, is er meer dan ooit. De indicatoren laten zien hoe we langzaam maar zeker wegglijden naar de onderkant van de middenmoot. We voelen het ook; we voelen dat het niet swingt op het moment in Nederland. Het is dan ook des te zorgelijker dat het landelijke politieke debat geobsedeerd is door de korte termijn en de lange termijn niet veel verder gaat dan de krant van morgen. Een sterke kenniseconomie bouw je niet in een jaartje, daar gaat minstens vijf jaar overheen. Net als de stadsvernieuwing.

De actie zal daarom uit de steden moeten komen, ook net als de stadsvernieuwing. Misschien kunnen we daarvoor wel iets leren van Jan Schaeffer. Als je zijn aanpak samenvat kom je tot zeven spelregels voor innovatie:

### **1 Regels zijn overkomelijke hindernissen die je kunt omzeilen**

Innovatie vergt soms dat je de regels naar je hand zet. Zoals het voorbeeld waarin de gemeente Amsterdam al was begonnen met bouwen, zonder dat er formele toestemming was vanuit Den Haag. Toen de inspectie vervolgens schriftelijk opheldering eiste, schreef de gemeente Amsterdam terug dat de bouwwerkzaamheden nog niet waren begonnen, maar dat de heipalen slechts verticaal opgeslagen waren.

### **2 Formeer je gideonsbende**

Dat waren bij Schaeffer de projectgroepen Stadsvernieuwing. Ze mochten geen kantoor houden op het stadhuis, ze zaten in kleine kantoortjes in de wijken die ze moesten renoveren. Als projectleiders selecteerde Jan een aantal jonge, zeer talentvolle en gretige ambtenaren.

### **3 Blinde bestuurlijke dekking**

Dat talent gaat er helemaal voor mits je ze als bestuurder de benodigde bevoegdheden, financiën en bescherming geeft. Je moet ze blind dekken tegen aanvallen van de buitenwereld. Als je dat niet doet, zijn ze binnen een jaar opgebrand. Geef ze je mobiele nummer en check elke negatieve roddel die je hoort bij de bron zelf. Geef ze rechtstreeks toegang tot jou,

laat ze buiten de DG, directeur of secretaris om rechtstreeks aan jou rapporteren. Binnenskamer mag je elkaar hard uitschelden als er fouten gemaakt worden, maar daarna zand erover.

#### **4 Harde feiten in kaart**

Het wordt alleen wat als we weten waar we het over hebben. De projectgroepen wisten van elk pandje in de wijk hoe het er bij stond, wie de eigenaar was, etc. In Brabantstad moet je dus precies weten wat de honderd bedrijven zijn waar het om draait voor de export, waar de broedplaatsen zitten met hippe bedrijfjes, wat de vakgroepen zijn die internationaal meedoen, welke opleidingen toonaangevend zijn.

#### **5 Niet alles tegelijk: aantal duidelijk prioriteiten**

Een geliefde uitspraak van Jan was: 'Als je honderd problemen tegelijk op wilt lossen heb je er honderd-en-een'. Zo simpel is het.

#### **6 Begin met de hoekpanden**

Zoek de media nooit op met intenties maar met de eerste concrete resultaten. Wees daar handig in: start met een paar projecten die laten zien waar het heen gaat, die dynamiek laten zien. Jan liet zijn mensen daarom beginnen met de hoekpanden. Dat zijn bouwtechnisch gezien de lastigste panden, maar die kun je wel van vier kanten zien. De hele buurt ziet dat de uitvoering in beweging is gezet en dat creëert vertrouwen.

#### **7 Minder dan één bestuursmeeting op vijf projectleidersbijeenkomsten**

Innovatie is de bestuurlijke hype van 2004. Jammer genoeg zie ik teveel borrels en diners van bestuurders en te weinig medewerkers die de uitvoering kunnen oppakken.

Mijn stelling is dat de pretogen vanzelf komen als je als bestuurder deze zeven regels volgt.

Als we naar Brabantstad kijken dan is de start van het project Kenniswijk een mooi voorbeeld van hoe het niet moet. Bij de start was er geen harde bestuurlijke dekking. Dat blijkt alleen al uit het feit dat er twee projectbureaus waren: een in Den Haag en een in Eindhoven. De regels werden ook niet omzeild, het project werd juist maximaal dichtgetimmerd. Er werd ook teveel beloofd bij de start terwijl er nog geen enkel resultaat geboekt was. Gelukkig zijn veel van de startproblemen nu weggewerkt en worden er alsnog resultaten geboekt. Er ligt glas in Nuenen. En je kon hier zojuist op het podium zien dat de burgemeester zijn mensen steunt.

Een geslaagd voorbeeld uit Brabantstad is de High Tech Campus. Met een groot bestuurlijk commitment wordt er gewerkt aan de grootste onderzoekscampus van Europa. De eerste hoekpanden staan er en er zit beweging in. Het is een sleutelproject voor de Nederlandse kenniseconomie, alhoewel dat nog niet helemaal doorgedrongen is in Den Haag. Misschien zijn jullie iets te braaf: Jan Schaeffer had die afrit van de A2 gewoon zelf aangelegd en het 'tijdelijke werkverkeer-oprit' genoemd.

In 1979 is er in Nederland een Innovatienota aangenomen. Als je die leest is het heel pijnlijk om te zien hoeveel van de problemen die we vandaag de dag hebben toen al bekend waren. We kunnen het ons niet nog een keer veroorloven om 25 jaar stil te zitten. De regio's hebben daarvoor de sleutel in handen: dat is het schaalniveau waar het moet gebeuren. Het is ook duidelijk dat Brabantstad daar de leiding in moet nemen, als een van de topregio's in Europa. Het begint met bestuurders die ruimte creëren. Als u de regels van Jan daarbij als gids hanteert dan heeft u een grote kans dat u pretogen om u heen weet te creëren. En dat is de beste garantie voor u als bestuurder om succes te boeken. Ik wens u daar veel succes mee.