

Innovate Or Die

In gesprek met Marc van Leent, adviseur innovatie en conceptuele ontwikkeling

Corporaties, bouwers, beleggers en projectontwikkelaars moeten zich meer dan voorheen onderscheiden met kwaliteit en prijs. De bouwfraudeaffaire maakt duidelijk, dat kartelvorming, vriendjespolitiek en andere vormen van relatiemanagement niet (meer?) de oplossing bieden. De boodschap is eerlijke en transparante marktwerking. Ook de publieke instellingen worden in toenemende mate aangesproken op hun resultaten. Weg met de sorry-cultuur, inspanningen alleen zijn niet meer voldoende. In die veranderende omgeving is innovatie een onmisbaar onderdeel van de bedrijfsvoering. "Innovate or die" zeggen de Amerikanen. Maar wat betekent dat in de sector van bouwen en wonen. Wij leggen die vraag voor aan Marc van Leent, adviseur innovatie en conceptuele ontwikkeling.

Aldert Dreimüller

Marc van Leent is al twintig jaar actief in stedelijke ontwikkeling en wonen. Na zijn opleiding tot architect is hij begonnen in de Haagse stadsvernieuwing. Daarna heeft hij gewerkt bij de Nationale Woningraad en vervolgens bij Ingenieursbureau DHV. Daar heeft hij aan de basis gestaan wat later strategisch voorraadbeheer is gaan heten. Ook is hij actief geweest met prestatie afspraken, kostenbeheersing en strategisch management. De passie van Marc van Leent is echter innovatie, het aspect dat ook steeds terug is te vinden in zijn activiteiten. Om dat beter tot zijn recht te laten komen heeft hij recent gekozen voor een zelfstandige positie. Hij werkt veel samen. Een voorbeeld is de Expeditie Wonen in Brabant, dat hij samen met Futura en DHV uitvoert voor de provincie Brabant

Innovatie draait om het samenbrengen van verschillende partijen rond een gedeelde ambitie. Behalve onafhankelijkheid van geest ziet Marc van Leent daarom onafhankelijkheid van belangen als een essentiële voorwaarde om in dit veld actief te zijn. Voor de sector is "innovate or die" dan ook niet direct het adagium. Al was het maar omdat deze Amerikaanse retoriek slecht past bij de Hollandse nuchterheid. Op de lange termijn lijkt hem dit perspectief echter onontkoombaar. Niet alleen projectontwikkelaars en bouwers, maar ook corporaties zullen innovatie een evidente plek binnen hun bedrijfsvoering moeten geven. Met het verwerven van posities via het aankopen grond, traditioneel relatiemanagement en het slim verhandelen van maatschappelijk dividend zullen partijen het in de toekomst niet meer redden. Innovatie is de sleutel en bepalend voor de positie van bedrijven. Dit geldt met name voor corporaties. Als zij zich niet weten te manifesteren als innovatieve maatschappelijk gedreven ondernemingen, dan dreigt een verdere verschraving van hun speelveld. Van hogerhand zal die worden beperkt tot de instandhouding van de goedkope voorraad huurwoningen. Geen wenkend perspectief voor innovatoren en die zullen de branche dan snel verlaten.

Wat is dat eigenlijk innovatie. Volgens Marc van Leent lijkt het nog het meeste op een stuk natte zeep. Als je het probeert te pakken dan schiet het uit je handen. Innovatie heeft iets met ontketenen te maken. Ketens in de vorm van strakke definities passen daar niet bij. Er valt natuurlijk wel wat meer van te zeggen. Innovatie is het systematische betwisten van het bestaande, gevolgd door het selectief veranderen ervan. Die tweede zin hoort er nadrukkelijk bij. Zaken ter discussie stellen en nieuwe ideeën genereren is niet het moeilijkste. Het selecteren van de meest kansrijk ideeën is veel lastiger. Dit vraagt om de ideeën te toetsen aan de winnende strategie. Daarvoor is een diepgaand besef nodig van de lange termijn en de positie die de corporatie daarin wilt innemen.

De sector bouwen en wonen lijkt innovatief. Op de eerste gezicht gebeurt er ontzettend veel. Zowel bij ontwikkelaars, bouwers als corporaties. Wat echter opvalt is dat deze activiteiten zich vooral als experimenten manifesteren. Het experiment is echter een middel en geen doel. En wat nog belangrijker is; het experiment is geen vanzelfsprekend publiek eigendom. Met innovatie moeten partijen zich kunnen onderscheiden van hun



concurrenten. Alleen dan zullen ze bereid zijn om substantieel te investeren in kansrijke mogelijkheden. Dat betekent dat partijen in een exclusieve sfeer aan vernieuwingen moeten kunnen werken. Uit de noodzaak om bij innovatie samen te werken, wordt echter ten onrechte de conclusie verbonden dat de resultaten publiek bekend gemaakt moeten worden. Dat ziet Marc van Leent ook als een aanbeveling aan een instituut als de SEV (stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting). Niet alle innovaties zijn gediend met publiciteit. Daarom ziet hij voor het SEV meer de rol weggelegd van katalysator en ondersteuner.

Innovatie heeft vrienden maar ook vijanden. De belangrijkste is wel de wens om optimaal te functioneren alvorens met innovatie aan de slag te gaan. Laten we eerst eens goed doen wat we goed moeten doen, is daarvan de centrale gedachte. Natuurlijk moeten partijen goed doen wat ze moeten doen. Daar mag volgens Marc van Leent geen misverstand over bestaan. Zijn kritiek richt zich op het woordje eerst. Een organisatie is immers nooit klaar met het verbeteren van het bestaande. Sterker nog: dat is de essentie van de kennis- en kwaliteitssystemen die nu op grote schaal worden geïntroduceerd. Verbeteren is een proces dat nooit af is. En dat geldt ook voor innovatie. Het één gaat niet voor het ander. Tenminste 95% van de energie van een organisatie zich moet richten op het bestaande. Maar de overige 5% moet besteed worden aan het nieuwe. Anders volgt op termijn de dood in de pot.

Een interessante vraag is wie het in de sector op termijn gaat winnen. Zijn dat de corporaties, de bouwers, de projectontwikkelaars of misschien wel geheel nieuwe partijen. Dat is een vraag die de bestaande partijen zich vaker zouden moeten stellen. Het lijkt een politiek incorrecte vraag. Hoezo winnen? We moeten het toch sámen doen. Van deze nationaal gewortelde Sesamstraat doctrine trekt Marc van Leent zich niets aan. Innovatie is een spel, en dat spel moet je proberen te winnen. Er liggen grote kansen voor partijen die werkelijk in staat zijn een innovatieve slag te maken. Twee voorbeelden. Gebiedsontwikkeling krijgt al veel aandacht maar ook het aanpalende vraagstuk van gebiedsmanagement vraagt om compleet nieuwe concepten: het urban facility management, wie pakt het op? Daarnaast liggen er in de bestaande particuliere woningvoorraad tal van mogelijkheden. Op een zeer aanbodgerichte manier proberen we thans eigenaar-bewoners te overtuigen van zonneboilers, verhoogde toiletputten en veilig hang- en sluitwerk. Het potentieel volume voor verbouw en woongerelateerde dienstverlening is gigantisch. En dat volume zal alleen maar toenemen. Wie komt met de winnende formule en zal de leiding nemen in deze groei markt.

Voorwaarden voor succesvolle innovatie liggen in de sfeer van cultuur en structuur. Algemeen bekend is de waarschuwing innovatie niet weg te organiseren in een aparte afdeling productontwikkeling. Minder aandacht krijgt de cultuur. Die dient fouten maken te tolereren en creativiteit te stimuleren. Een dergelijk klimaat kan niet per decreet worden afgekondigd. Het is een langdurig proces van bewustwording en stimulering. Bij uitstek een taak voor de directie. Het identificeren en benutten van kansrijke vernieuwingen ligt meer op de weg van de innovatoren. Maar ja waar vind je die?

Gepubliceerd in R&O november 2002.

