

# De corporatie en innovatie

## In gesprek met Jim Schuyt; voorzitter directie van de Alliantie

In de lijn van de verzelfstandiging van de corporaties hebben doelmatigheid en innovatie de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. In R&O heeft de doelmatigheid in 2001 centraal gestaan en dit jaar zal in het teken staan van innovatie. In het vorige nummer is "Verzekerd Onderhoud" van VVG Vastgoed als voorbeeld besproken. In deze aflevering gaan we in meer algemene termen in op het fenomeen innovatie en dan vooral op het organisatorische aspect daarvan. We doen dat met Jim Schuyt. Hij was directeur van de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting), maar we spreken hem vooral in zijn huidige functie van voorzitter van de directie van de Alliantie, met in zijn portefeuille "strategie en innovatie". Vandaar dus.

Aldert Dreimüller

Voor we ingaan op hoe een corporatie met innovatie moet en kan omgaan, eerst iets over wat innovatie is en niet is. De term zelf is begin vorige eeuw bedacht door de beroemde macro-econoom Schumpeter. Innovatie omschrijft hij als nieuwe combinaties. Sindsdien zijn er honderden definities bedacht. De overeenkomst daartussen is steeds dat het over iets nieuws gaat en dat een innovatie een bedrijf niet overkomt, maar altijd is gepland. De woonvoucher is een novum in de volkshuisvesting en dus een innovatie. Hoewel het idee op zich niet nieuw is. Gaat een corporatie makelen dan is dat wel een nieuwe dienst, maar geen innovatie. Dat zou zo zijn als de corporatie het anders doet dan de makelaar. Hoewel dat weer meer als een verbetering zal worden ervaren.

Jim Schuyt is voorzitter van de directie van de Alliantie. Een corporatie met een kleine 60.000 huizen ontstaan uit een fusie tussen De Groene Stad Almere, De Dageraad Amsterdam, Atrium Hilversum en de SCW Amersfoort. Volgens Jim Schuyt is het allemaal niet zo ingewikkeld. Ook hij vindt innovatie een nieuwe combinatie die tot een verbetering leidt. Het eerste waterbesparende toiletreservoir kan als innovatie te boek staan. Maar eigenlijk was de baksteen in het reservoir de vernieuwing. Om zuiniger om te gaan met schoon drinkwater werd de baksteen als oplossing in het reservoir gelegd. Waar het om gaat is dat een probleem wordt (h)erkend en aanleiding is voor het zoeken naar een oplossing. De rest is uitwerking.

Hoe innovatie technisch gestalte krijgt is niet interessant. Dat is leuk voor de techneuten. De sleutel voor succes bij innovatie ligt niet bij het resultaat, maar bij de organisatie van de weg er naar toe. Als die goed is geregeld, komt de succesvolle verbetering vanzelf.

De weg is niet brainstormen, ingewikkelde programma's, onderzoeken en het oprichten van een aparte afdeling Innovatie. Zeker die zaken helpen, maar de eerste voorwaarde voor succes is dat het idee van verbeteren ingebakken is in de organisatie zelf en aansluit bij de strategie. De wens tot verbeteren moet deel uitmaken van de cultuur van het bedrijf. Het is niet van belang om met een innovatie het landelijke of plaatselijke nieuws te halen, maar om de strategie van de onderneming te realiseren. Jim Schuyt geeft als voorbeeld de SCW Amersfoort. De SCW biedt in samenwerking met een verhuurbedrijf aan zijn klanten boedelbakken tegen kostprijs. Andere voorbeelden zijn de KeukenKeuze, het ZAV-beleid (zelf aangebrachte voorzieningen) en de SanitairKeuze. Het zijn voorbeelden van een betere dienstverlening die inspeelt op de behoefte van de klant. De strategie van de SCW is om de klant nu te binden, om hem in de toekomst te behouden. Als concurrenten ziet hij de koopmarkt, makelaars en andere verhuurders. Door de klant onverwachte service en keuzevrijheid te bieden wil de SCW zich onderscheiden. En met succes.

Om innovatie een onderdeel te laten zijn van de dagelijkse praktijk, dient de directie te beschikken over een algemene strategie voor de onderneming. Die strategie moet bekend zijn bij de medewerkers en vervolgens



kunnen met hulp van het midden-management alle initiatieven die uit de organisatie naar boven komen op een positieve wijze worden benaderd. Dat moet worden georganiseerd. Het gaat niet vanzelf. De organisatorische maatregelen die in het verleden binnen de SCW Amersfoort zijn genomen betreffen de instelling van externe klantenpanels en interne medewerkerpanels. De oprichting van een innovatie-afdeling kan helpen, maar het kan ook met tijdelijke projectorganisaties. Waarvoor Jim Schuyt waarschuwt is het gevaar dat innovatie wordt weggeorganiseerd in een afdeling. Dat is de dood in de pot. Het gaat om enthousiastmeren en een duidelijke lijn voor besluitvorming rond de uitwerking.

Innovatie is een natuurlijke drang tot verbeteren. In de ogen van Jim Schuyt dient ze een doel, mag het in principe niet meer kosten en moet het eenvoudig zijn. Vooral niet te moeilijk doen. We zijn in onze sector opgevoed met regeltjes en de neiging om die bij verandering van spijs weer uitgebreid in te voeren is groot. Regels moeten misbruik niet tegengaan, maar het gebruik juist bevorderen.

Rest de vraag hoe een vernieuwing op een doeltreffende en doelmatige wijze kan worden gerealiseerd. Het leveren van een breed servicepakket is immers nog geen garantie voor succes zoals een enkele corporatie door schade (en schande) heeft geleerd. Van belang is dat elke vernieuwing past binnen de strategie. Verder moet via onderzoek zijn aangetoond dat de vraag bestaat en het moet duidelijk zijn dat de aanloopkosten kunnen worden terugverdiend. Kortom bij een vernieuwing hoort een bedrijfsplan.

Cruciaal voor het realiseren van de doelstelling en het terugverdienen van de ontwikkelingskosten is de toekomstige omzet van een productvernieuwing. De schaal dus waarop de afzet kan worden berekend. Op het eerste gezicht lijkt dat geen probleem op te leveren. De corporaties voorzien 2,5 miljoen huishoudens van huisvesting. Meer dan de helft van de corporaties is actief met nieuwe dienstverlening (makelen, verzekeren, vereniging van eigenaren en commercieel onroerend goed). Wat opvalt is dat de corporaties het liefste zelf het wiel willen uitvinden. Jim Schuyt acht dat niet wijs. Voor het terugverdienen van de aanloopkosten en het snel bereiken van een omzet met een voldoende draagvalk is volume nodig in de afzet. Dat kan alleen door samenwerking worden bereikt. En op dat punt schort het nog te veel. Dat is jammer, want van zichzelf komen de innovaties niet van de grond. En dat is jammer voor de sector.

Dit artikel is gepubliceerd in R&O maart 2002.

