Het organiseren van een challenge
10 lessons learned

Als je een serieuze sprong wil maken in het verbeteren van je organisatie, van je klanttevredenheid, van hoe je dingen doet, dan vraagt dat om een serieuze aanpak. Woningcorporatie Mitros wilde de tevredenheid van haar huurders tot grote hoogtes brengen en wilde daarom een doorbraak in de wijze waarop ze renoveerde. Mitros koos voor een componentgerichte aanpak en startte met een badkamerchallenge. We delen onze lessons learned graag met u, want onze conclusie is helder: innovatie is nodig, is mogelijk en is zeer de moeite waard!

1. Het waarom is glashelder
Een challenge is geen doel op zich. Start met een helder antwoord op de waarom-vraag: waarom willen we een verbetering? Gedurende het gehele traject zul je regelmatig terug moeten grijpen op waarom je het ook al weer deed. Want het proces is taai en langdurig en je zult jezelf regelmatig moeten motiveren om vol te houden, opnieuw te beginnen etc. We hebben de lat hoog gelegd. Wij willen dat onze huurders het allerliefst bij ons huren We wilden sneller, beter en goedkoper gaan innoveren. Daar maken we huurders blij mee.

2. Stel een ambitieus doel
Een BHAG (Big Hairy Audicious Goal) geeft energie om aan te werken, náást het werk van alledag dat gewoon doorgaat. Het triggert anderen om eraan te werken. We hebben het regelmatig gehoord: een badkamerrenovatie in één dag kán gewoonweg niet. Een van de inzender vertelde: “Onze directie besloot om hier geen tijd aan te besteden. Wij vonden het een enorme uitdaging en wilden er toch mee aan de slag.” Ook in de communicatie helpt een wat ongenuanceerde uitvraag (renoveer een badkamer in 1 dag met minder overlast en tegen lagere kosten) enorm. Het triggert niet alleen deelnemers, maar ook de media. En belangrijk: heb gewoon het lef om te beginnen.

3. Besteed veel (heel veel…) tijd aan de vraagstelling
Stel je je vraag te breed, dan krijg je reacties die niet precies het antwoord zijn dat je nodig hebt. Stel je de vraag te smal, dan krijg je de antwoorden die je al had verwacht. Bovendien is de verleiding gedurende een traject als dit doorlopend aanwezig om af te wijken van je pad, uit te wijden, te verbreden. En je hebt een hele scherpe vraagstelling nodig om zelf doorlopend gefocused te werken aan je ambitie. Als je de juiste vraag stelt, krijg je ook ineens andere antwoorden van partijen uit de nabije omgeving waar je al heel lang mee samenwerkt.

4. Kom van je eiland af
Laat je inspireren. Haal informatie. Verwonder je over andere sectoren. Begin met goed rond te kijken in, maar vooral buiten de branche. Vraag deskundigen op het gebied van innoveren om te vertellen over hun vak. Vraag mensen uit andere sectoren die je over het hek kunnen laten kijken. Wij spraken de beste begrafenisondernemer van Utrecht. We lieten ons bijpraten door een hotelketen. Hoe renoveren zij terwijl het hotel gewoon open blijft?

5. Terugkomen op je fouten is eenvoudiger als je werkende weg innoveert
Najaar 2015 dachten we het gevonden te hebben: we wilden studententeams nieuwe renovaties voor laten bereiden, net als bij de solarchallenge. Uiteindelijk kozen we voor een challenge in plaats van voor studententeams. We besloten te innoveren op het niveau van de componenten (de keuken, de badkamer, etc.). Accepteer dat het een zoektocht is en dat de koers voortdurend bijgesteld moet worden.

6. Lange adem
Vanaf het moment dat we hiermee startten tot het daadwerkelijke begin van de challenge, duurde 9 maanden. Al die tijd zochten we naar de juiste vraag, de juiste vorm, de juiste mensen, de juiste externe hulp.
En toen we uiteindelijk twee winnaars hadden … was het project nog niet afgelopen. Hoe werkt het in de praktijk, testfases, inpassen in de organisatieprocessen… En dan hebben we het nu pas over één component in het componentgericht renoveren: de badkamer. Er zijn er nog veel meer. Zo’n traject is geen project met een begin en een einde maar de start van een oneindig innovatieproces.

Het organiseren van een challenge
10 lessons learned

7. Samen maar niet met z'n allen
Het was een zoektocht: doen we dit alleen, sluiten we aan bij bestaande verbanden of zoeken we partners. "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder" was voor ons natuurlijk ook bekend. Maar we zagen ook genoeg voorbeelden van eindeloos polderen zonder resultaat. We besloten daarom om alleen te starten, hulp te vragen van anderen wanneer dat nodig was, maar onze resultaten als een soort 'open source-toepassing' beschikbaar te stellen aan iedereen. Zodat iedereen er niet alleen zijn voordeel mee kan doen, maar ook het kan verbeteren. En om de schaal te vergroten waardoor je opdracht aantrekkelijker wordt voor eventuele deelnemers.
Vaste samenwerking met partner heeft voordelen, maar we hebben hier niet voor gekozen. Mitros smeedt tijdelijke coalities, maar blijft de tucht van competitie en markt inzetten als aanjager van innovatie.

8. Van buiten halen wat je binnen niet hebt
We hebben de challenge zelf gedaan. Met eigen mensen. Hierdoor gaat het snel en leer je enorm van het proces. Maar we konden het niet alleen. We hebben ons laten bijstaan door externe adviseurs die ons uitdaagden, inspireerden en soms ook op de vingers tikten. Een externe partij kan vooral helpen bij het loslaten. Loslaten van wat je al hebt, loslaten van hoe het nu gaat, loslaten van verwachtingen hoe het zal gaan.
Een bureau dat internationaal expert was op het gebied van challenges, heeft ons geholpen met onze challenge. De internationale kant, de juridische kant, vragen als 'Hoe hoog (of hoe laag) moet het prijzengeld zijn? 'Hoeveel tijd kost de selectie?' etc.

9. Investeer vooral tijd
Innoveren kost tijd. Zorg daarom voor een intern team dat erin gelooft en dat de slagkracht en de middelen heeft om beslissingen te kunnen nemen. Liefst met een bestuurder als lid. De challenge zelf duurt een goed half jaar. Dit loopt van de start (maand 1) tot de sluitingsdatum (maand 3) tot de selectie finalisten (maand 5) en de uiteindelijke selectie van de winnaar (maand 6). De voorbereidingstijd kostte Mitros 9 maanden en we verwachten dat de uiteindelijke implementatie pas 1,5 jaar na de selectie van de winnaars zal plaatsvinden. Dus: houd vol!

10. Wees transparant over kosten en kansen
Een innovatietraject opstarten is geen garantie op succes. Sterker nog: vallen en weer opstaan is gegarandeerd. Zorg dus dat je ten opzichte van alle collega's (inclusief je Raad van Commissarissen) transparant bent over hoeveel het kost, dat het mis kan gaan en dat dus alle inspanningen en uitgaven dan voor niets zijn geweest. Innoveren kost geld. Zeker in corporatieland kunnen dit soort kosten met argwaan bekeken worden. Maar relativeer dit door de kosten af te zetten tegen wat we jaarlijks aan het te innoveren terrein uitgeven en wat de opbrengst is voor de huurders die straks baat hebben bij de innovatie.

Tot slot: veel plezier!
Het hele proces is een spannende expeditie langs hoogte- en dieptepunten, verbazing en verwondering, mijlpalen en enthousiasme. Innoveren is op deze manier een geweldig proces!