

Soms is het een eenzaam bestaan', zegt Rob van Leen (61) met een wat pijnlijk lachje. Al dertien jaar is hij bij het fijnchemieconcern DSM directeur innovatie, 'chief innovation officer (cio)'. In een wereld waar alles op de korte termijn is gericht, moet Van Leen de lange termijn vormgeven. Ongeduld en scepsis zijn vaak zijn deel.

'Eerst vindt iedereen een idee geweldig, maar na drie jaar klinkt het: "Waar blijft het nou? Je werkt er al zo lang aan." Soms hoor je: "Waarom hou je niet op met die onzin? Het wordt toch nooit wat." Dat maak ik bij wijze van spreken elk kwartaal mee. Daar staat voortdurend druk op. Soms duurt het wel tien jaar voordat een innovatie echt bijdraagt aan de winst.'

Van Leen vertrekt in de loop van dit jaar bij DSM. Twaalf jaar is hij de rechterhand van de in 2007 aangetreden bestuursvoorzitter Feike Sijbesma. Samen met Sijbesma turnt hij DSM om van een chemieconcern tot een onderneming gespecialiseerd in 'life science' en duurzame materialen. Innovatie speelt hierbij een sleutelrol. 'We vullen elkaar aan. Feike wilde dat het concern meer ging redeneren vanuit de behoeftes in de samenleving, om te proberen de wereld een beetje beter te maken. Ik zorg voor de vertaling naar producten.'

In zijn denkbeeldige prijzenkast staan 'big tickets', zoals Van Leen ze noemt. Het voeder-ingrediënt dat de methaanuitstoot van rundvee flink moet verminderen (CleanCow), de omega 3-vetzuren uit algen als voer voor zalm. Of de onlangs met het Amerikaanse Cargill gestarte commerciële productie van zoetmakende moleculen — imitaties van die van de steviaplant — om daarmee het suikergehalte in voeding te kunnen verlagen. Of de nieuwe techniek om 100% recyclebaar tapijt te maken. En dan nog de solar- en biofuel-activiteiten.

Moleculair bioloog Van Leen startte net als Sijbesma bij Gist-Brocades in Delft. 'We deden samen de introductie cursus.' Van Leen koos steeds meer voor de strategische en commerciële kant en ging een MBA doen.

In 1995 verkocht Gist-Brocades de industriële enzymen aan het Amerikaanse Genencor, nu van DuPont. Van Leen ging mee. Maar binnen vijf maanden was hij weer terug. 'Het beviel me er totaal niet, het bedrijf werd super-Amerikaans geleid, hiërarchisch en gericht op de korte termijn. Feike vroeg me terug te komen als directeur R&D bij Gist-Brocades. In 1998 belanden we beiden met Gist-Brocades bij DSM.'

Rob van Leen over DSM-bestuursvoorzitter en vriend Feike Sijbesma. 'We kunnen heel erg ruzie hebben.' FOTO: ANNEMIEK MOMMERS

Ze zijn vrienden, maar soms dondert het tussen Sijbesma en Van Leen. 'We kunnen heel erg van mening verschillen, ruzie hebben. Nou ja, ernstig verschil van mening. Daar hebben we dan allebei een enorm slecht gevoel over. En dan na één, twee dagen komt het weer goed.'

Bij DSM werd Van Leen onder meer directeur van de businessgroep Food Specialties. 'Daar was ik al een kleine innovatieclub gestart die aan "radicale innovatie" deed, afgeschermd van de dagelijkse drukte. Vervolgens vroeg Peter Elverding (ceo van 1999-2007, red.) of ik dat model ook voor heel DSM kon opzetten.'

En zo werd Van Leen in 2006 chief innovation officer (cio) en de baas van het tegelijkertijd gestarte DSM Innovation Center, dat nieuwe business ontwikkelt buiten de bestaande businessgroepen, in zogenoemde afgeschermd 'emerging business areas (eba's)'. Maar de functie van cio stuitte aanvankelijk intern op scepsis. DSM was destijds 'een beetje een traditioneel chemiebedrijf, met heel veel "assets" en heel sterk van binnen naar buiten gericht'. Het bedrijf had de petrochemie in Geleen al afgestoten, maar de 'industrial chemicals' waren er nog. Het bedrijf telde elf businessgroepen. 'Er werd heel erg geredeneerd vanuit de producten. DSM was toen nog niet echt een marktgerichte onderneming. We probeerden onze fabrieken vol te krijgen. Innovatie was vooral procesinnovatie.'

'Ik had in het begin een relatief naïef idee over hoe mijn nieuwe, door de raad van bestuur goedgekeurde strategie — veel meer van buiten naar binnen denken en meer aan innovatie



'We vernieuwen nu gemiddeld elke vijf jaar onze totale portefeuille'

Rob van Leen
directeur innovatie DSM



CHEMIE

'Het is een illusie dat je innovatie nog in je eentje aankunt'

Chief innovation officer Rob van Leen vertrekt dit jaar bij DSM. Als aanjager van vernieuwing zag hij projecten floppen, maar ook parels rijpen. 'Ik kan heel lang dingen overeind houden. Dat is misschien wel mijn grootste kracht.'

In het kort

- 'Waarom hebben we een directeur innovatie nodig', kreeg Rob van Leen te horen toen hij die functie in 2006 ging bekleden bij DSM.
- Hij koestert de mede door hem ontwikkelde innovaties die mogelijk cashcows gaan worden.
- Van het in 2007 gestarte project Poet om bio-ethanol uit maïs en maisafval te maken, heeft hij wakker gelegen.

doen — in het bedrijf geaccepteerd zou worden. Ik presenteerde mijn verhaal aan de businessgroep-directeuren, maar een aantal had een houding van: "Waarom hebben we een cio nodig? Ik weet zelf wel hoe ik innovatie moet doen." Ook al was dat bij sommigen van hen natuurlijk echt niet zo.' Een aantal werkte mee, een aantal aanvankelijk niet. 'Ik kreeg de wind in de rug toen innovatie een van de doelstellingen van de businessgroepdirecteuren werd.'

'We gingen de innovatie meten met het begrip "innovation sales": hoeveel van de omzet bestaat uit producten die we de afgelopen vijf jaar hebben geïntroduceerd? Dat was toen met maximaal 5%, zeg €500 mln, betrekkelijk laag. Als doel stelden we dat het in 2010 €1,3 mrd moest worden. We kwamen in 2010 uit op €1,3 mrd, een kleine 15% van de omzet.'

'Inmiddels zitten we op 20% van onze omzet. Dat betekent dat we gemiddeld elke vijf jaar onze totale portefeuille vernieuwen. Vrij snel formuleerden we ook een winstdoelstelling voor innovatie. De winstbijdrage van innovatieve producten is nu tussen de 5% à 10% hoger dan die van onze standaardbusiness. Aan innovatie koppelden we ook nog een criterium: het moet, meer dan bij onze concurrenten, bijdragen aan de verbetering van het milieu of het welzijn van mensen. Ook hebben we enkele honderden managers opgeleid tot innovators via een soort mini-MBA.'

In 2007 startte Van Leen ook met open innovatie. Door — naast acquisities en licenties huren — veelbelovende start-ups op te sporen en mee samen te werken of naar binnen te trekken, via georganiseerde competities of open innovatiecentra. 'Het is een illusie dat je innovatie als concern fysiek nog in je eentje aankunt: 99% van de mensen die veel weet over onze specialismen zonne-energie, biomedische technologie, nutrition en biobrandstoffen werkt buiten DSM.'

Laaiend enthousiast is Van Leen over genetica en de rol die DSM Nutrition daarin kan spelen op het gebied van gepersonaliseerde voeding. 'Er zit in onze darmen een heleboel genetica. Niet alleen je eigen genenpakket, maar ook het genetica-pakket van alle bacteriën daar, bepalen hoe gezond jij bent. Daar kun je persoonlijk je voeding aan aanpassen. Maar dat alles is nog deels een black box.'

In dertien jaar zijn honderden projecten door zijn handen gegaan. Vele zijn mislukt of vroegen onverwacht veel tijd en geld. Hij is daar nuchter in. 'Er zijn honderden voorbeelden te noemen van zaken die niet zijn gelukt. Soms kan iets niet. Goed idee, gaat het niet, nieuw idee.'

Een project waarvan Van Leen echt wakker heeft gelegen is het bio-ethanolproject met de Amerikaanse ethanolafabrikant Poet. 'Ons moeilijkste dossier.' Sinds 2007 heeft DSM er een paar honderd miljoen euro's in geïnvesteerd. 'Maar het draait nog steeds niet zoals we willen.'

In die joint venture in Iowa in de VS worstelt DSM al jaren met de ontwikkeling van een productieproces voor bio-ethanol. Niet uit maïs — want dat kan ten koste gaan van de wereldvoedselvoorziening — maar uit maisafval: blad en stengels. DSM hoopte de techniek in licentie aan fabrieken in de VS te kunnen verkopen. Maar die zijn er nog nauwelijks. Inmiddels heeft DSM de steven gewend en verkoopt het zijn techniek ook aan klanten die met een hoger rendement bio-ethanol uit maïskolven willen maken.

'In dit project heb ik altijd veel druk gekregen en voorspelde men mij dat het nooit wat zou worden. We denken nog steeds dat we het gaan redden.' Rob van Leen is het toonbeeld van optimisme. 'Ik kan heel lang dingen overeind houden. Ik heb een vasthoudendheid en een groot optimisme. Ik kan goed met tegenslag omgaan. Dat is misschien wel mijn grootste kracht. Als je dat niet kan, wordt het hier nooit wat.'