



Stenden

Kenniscentrum  
Sociale  
Innovatie



# INNOVATION THAT STICKS

STENDEN

KENNISCENTRUM

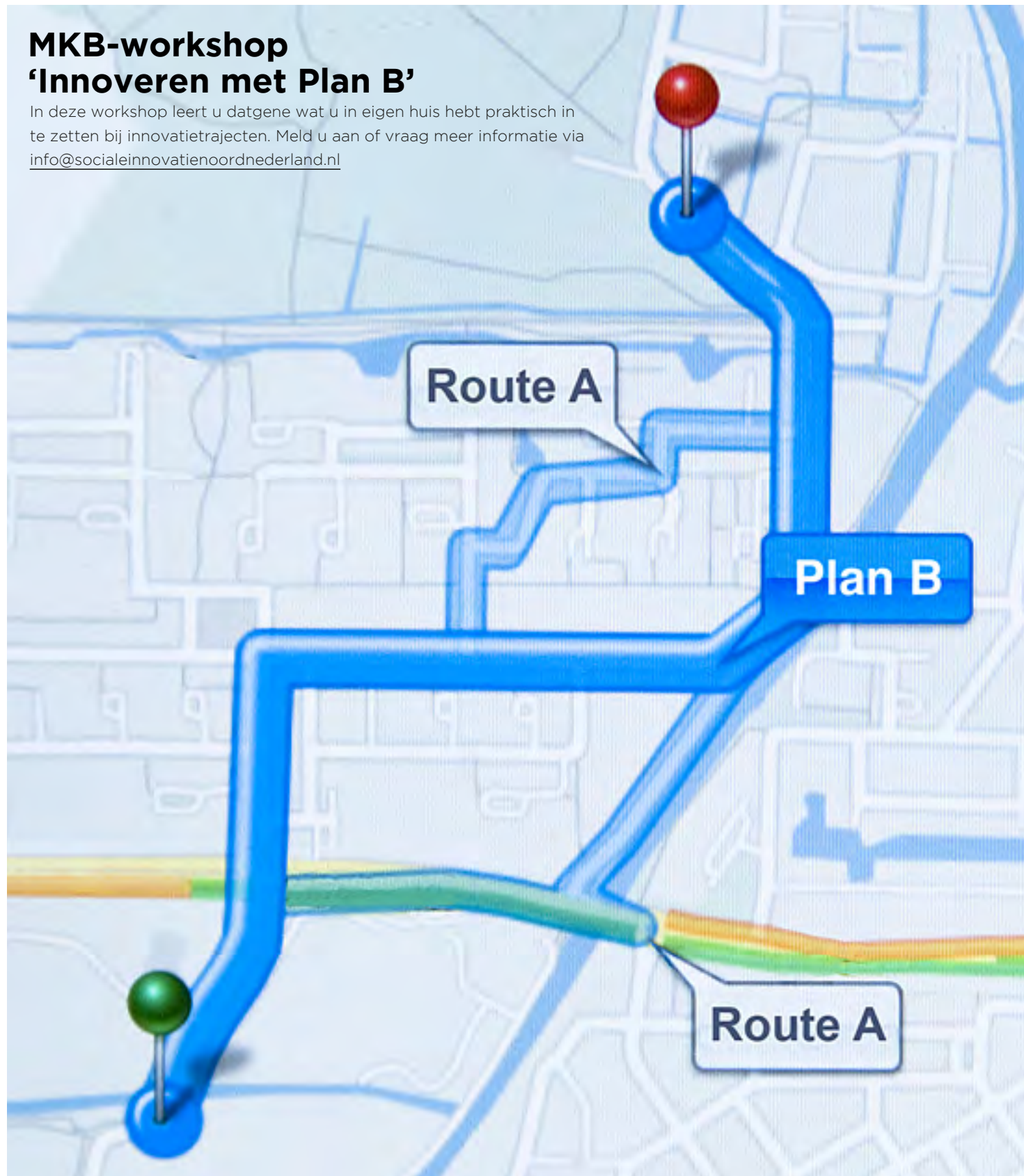
SOCIALE

INNOVATIE



## MKB-workshop 'Innoveren met Plan B'

In deze workshop leert u datgene wat u in eigen huis hebt praktisch in te zetten bij innovatietrajecten. Meld u aan of vraag meer informatie via [info@socialeinnovatienoordnederland.nl](mailto:info@socialeinnovatienoordnederland.nl)



Breng uw bedrijf in beweging met

# PLAN B

U wilt iets verbeteren in uw organisatie. Maar u weet niet hoe.  
En u wilt de kosten laag houden. Geen nood. U hebt Plan B in eigen huis!

Motto's voor Plan B:

- Bepaal uw eigen koers (innovatierichting)
- Beperk u tot datgene waar u direct invloed op hebt
- Begin bij het begin
- Begin!
- Al doende leert u
- Van het een komt het ander

# voorwoord

Sticky notes

Sociale innovatie: willen, durven en laten ontstaan. Bij Stenden heeft het begrip sociale innovatie concreet vorm gekregen.

Vele partijen hebben het Kenniscentrum Sociale Innovatie gesteund in de periode voor en na de opening in januari 2010. Met elkaar zijn we erin geslaagd om de sociaal innovatieve kracht van Noord-Nederland te versterken. Sleutelwoorden in dit proces zijn vertrouwen en verbinding.

Met dank aan diegenen die aan de wieg hebben gestaan, aan alle relaties en aan een geweldig team hebben we de afgelopen jaren een rol kunnen spelen in een prachtige serie van activiteiten en bedrijfs-cases. Een overzicht daarvan is in dit magazine te lezen. Hiermee sluiten we een periode af en kijken we meteen ook vooruit naar het verder ontwikkelen van het sociaal innovatieve gedachtegoed en onze ambitie daarin.

Sociale innovatie manifesteert zich in de wereld als een van de meest dynamische krachten in verandering. Het begint vaak klein, met een droom, een wens, een initiatief, als een onschuldige krabbel op een sticky note. Maar we zien steeds meer van die sticky notes verschijnen. En wie even afstand neemt, kan in die losse krabbels van al die verschillende mensen op verschillende posities in onze samenleving, patronen herkennen. Het is de kunst om die sticky notes van medewerkers, leidinggevenden, docenten, beleidsmakers, enz. met elkaar te verbinden en zo iets compleet nieuws te laten ontstaan, waarin alle wensen en ideeën tot hun recht komen. Een mooie uitingsvorm van co-creatie!

De vraagstukken waar we vandaag de dag voor staan, zijn te complex om vanuit één gezichtspunt of denkriching aan te kunnen pakken. Sociale innovatie kan het verschil maken in organisaties en de samenleving. Alleen met verenigde krachten en geheel andere oplossingen dan de gebruikelijke kunnen we stappen vooruit zetten. Innovatie ontstaat vaak uit verschil. Verschil in achtergrond, kennis, ervaringen, doelen en wensen, zoals die in de praktijk ook voorkomen. Wij zijn trots dat we de afgelopen jaren organisaties, mensen en ideeën op originele wijze aan elkaar hebben kunnen verbinden en zo een bijdrage hebben kunnen leveren aan een belangrijke vernieuwing in denken en doen. Dat we concrete bijdragen hebben geleverd. En zo belangrijke vernieuwingen in denken en doen hebben weten te realiseren. Voor ons een niet te stoppen energie en ontwikkeling. Wij blijven ons graag inzetten voor sociale innovatie in Noord Nederland.

Drs. Klaas Wybo van der Hoek,  
College van Bestuur Stenden Hogeschool



Stenden

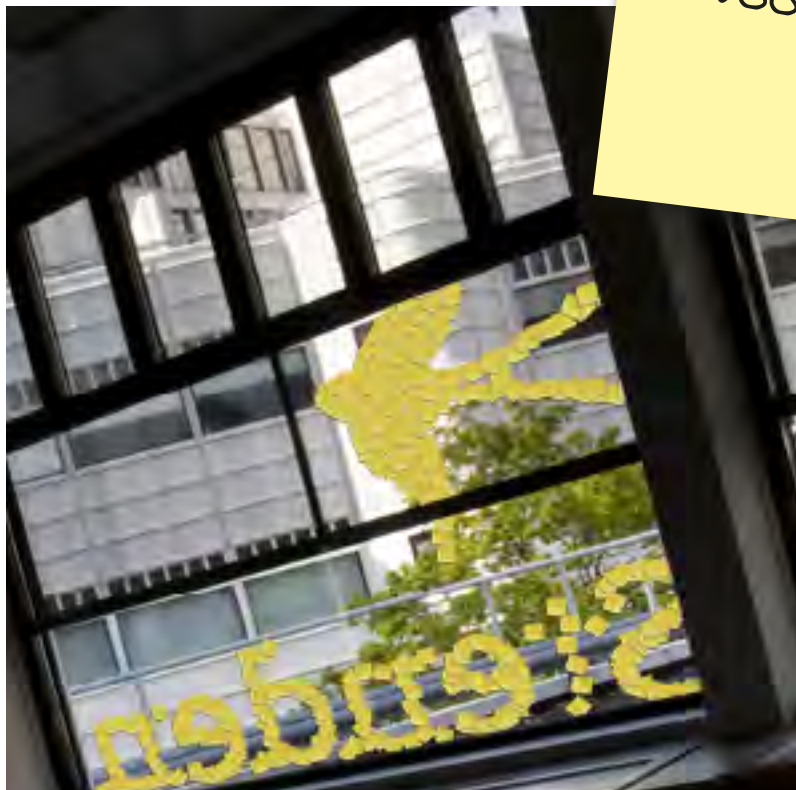
Kenniscentrum  
Sociale  
Innovatie



# inhoud

4

Diversiteit is  
voorwaarde  
voor innovatie



De organisatie als ecosysteem P.6 \\ People Planet Profit P.10 \\ Nieuwe concepten in de zorg P.16 \\ Stage voor bouwdocenten P.37 \\ Slimme overheid investeert in burgerkracht P.39 \\ Pleisters plakken of liever werken aan een gezond bedrijf P.44 \\ Healty Ageing P.50

Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie werkte van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2011 met steun van: Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) Provincie Fryslân Gemeente Leeuwarden Dit magazine is mede tot stand gekomen door: Tony van Acquoy, programma manager en aanjager Sociale Innovatie \\ Jolanda van Leeuwen, aanjager Sociale Innovatie \\ Suzan Bosch, aanjager Sociale Innovatie \\ Regina van der Meer, Office Manager \\ Edou Hilverda, aanjager Sociale Innovatie \\ Anneke Post, aanjager Sociale Innovatie \\ Jack Crielaard, onderzoeker Sociale Innovatie \\ Jorrit van de Waal, aanjager Sociale Innovatie.



The EuropeanTourism Future Institute is part-financed by the European Union, European Regional Development Fund, the Northern Netherlands Provinces.

COLOFON  
Stenden KSI-magazine is een uitgave van Stenden University  
[www.stenden.com](http://www.stenden.com)

Hoofdredactie: Stenden Hogeschool  
Projectmanagement: Maroesja Grabijn

- 12 - 13  *Mentor Programma Friesland wint Helffer Kootkar Prijs*
- 14 - 15  *Van aanjager tot expertisecentrum*
-  **Sociale aspecten van het nieuwe werken**
- 20 - 21  *Waarderend onderzoeken, vliegwiel voor verandering*
- 22 - 23  **Hogere productiviteit, lager ziekte verzuim.**
- 24 - 25  *Het Nieuwe welzijnswerken in het Ontmoetingscentrum Jonge Ouders.*
- 26 - 27  *Ondernemen met de oosterburen*
- 28 - 29  *Schoolvoorbeeld van het nieuwe werken*
-  **Sociale innovatie in het MKB**
- 33  *Column Jolanda van Leeuwen*
- 33 - 35  *Events van Stenden KSI, een foto impressie*
- 46 - 47  **Werk vanuit je cirkel van invloed**
- 48 - 49  *Toekomstig personeelstekort?*
-  **Talent is van iedereen.**
- 56 - 57  *Studenten over sociale innovatie: drie vragen*
- 58 - 59  *Slimmer bakken*
- 60 - 61  *Ware cultuuromslag bij Landal GreenParks*
- 62 - 63  *Sociale innovatie levert extra euro's op*
-  **Slimmer werken week**
- 66 - 67  *Houden van Talent*

Concept en ontwerp: Visser en de Graef (Sytske Veenstra en Silvia Ardesch) & Studio Pats (Dion ten Heggeler en Gijs Bekenkamp)  
Fotografie: Stenden Hogeschool, Visser en de Graef, Studio Pats, Istockphoto, Shutterstock  
Illustratie: Visser en de Graef, Studio Pats, Esther Aarts  
Voor meer informatie: [www.socialeinnovatienoordnederland.nl](http://www.socialeinnovatienoordnederland.nl)

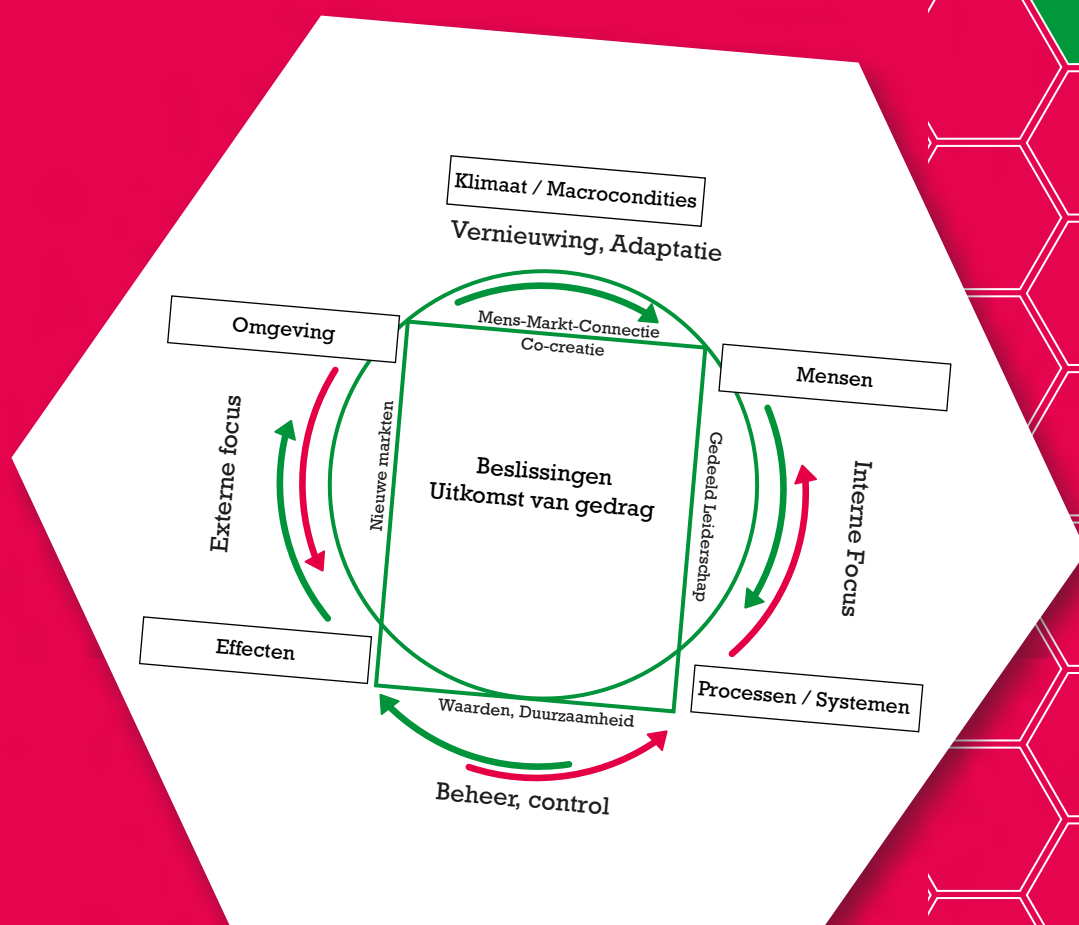
De

# organisatie ecosysteem

als

Ontstaanbaarheid faciliteren

Natuurlijk evenwicht. Bestaat zoets ook in organisaties? Op veel plaatsen is het evenwicht zoek, weet Jack Crielaard, onderzoeker Sociale Innovatie en Duurzaamheid aan het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie. "De samenleving is ecologisch, economisch en sociaal uit balans". Hij laat zien hoe het anders kan met zijn Ecologisch System Model.



## Succesvol blijven

Van huis uit is Jack Crielaard bioloog en in praktijk bedrijfskundige. Het door hem ontwikkelde model geeft oplossingsrichtingen voor organisaties die op korte en lange termijn succesvol willen zijn. Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie werkt volgens deze methode en het centrum ondersteunt opdrachtgevers bij de toepassing

*"Ik heb altijd gekeken naar een bedrijf alsof het een ecosysteem is"*

ervan. Een kleine waarschuwing vooraf: deze manier van organiseren is wezenlijk anders dan de gangbare praktijk in de meeste bedrijven en instellingen.

## Duurzame vormen van organiseren

"Ik heb altijd gekeken naar een bedrijf alsof het een ecosysteem is", zegt Jack Crielaard. "Ecosystemen zijn voorbeelden van bewezen, duurzame vormen van organiseren." Alleen dat al maakt het de moeite waard om te kijken of we daar als mensen wat van kunnen leren. Per slot van rekening zijn mensen ook natuurlijke wezens die leven in een ecosysteem. De bioloog benadrukt dat systemen in de natuur niet bedacht worden, maar ontstaan. "De natuur kent geen strategie; mozaïekpatronen komen op en ontwikkelen zich."

## Van wereldeconomie tot individu

Net als in een biologisch ecosysteem, hebben organisaties te maken met deze niveaus. Op macroniveau is er sprake van een klimaat, ofwel de condities waarbinnen organisaties opereren. Jack Crielaard doelt daarmee op de economische situatie, wetgeving en dergelijke. Als Turkije bijvoorbeeld ooit tot de EU wordt toegelaten, krijgt dat land te maken met andere condities dan daarvoor. Op mesoniveau vinden we het ecosysteem - de organisatie - zelf. De organisatie wordt gevormd door vier componenten: de menselijke populatie (1), de processen

(2), effecten (3) en de markt als omgeving (4). Onder de markt vat Crielaard niet alleen de afzetmarkt, maar ook de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt, beschikbare bronnen en dergelijke. Effecten zijn zichtbaar in winst- en verliescijfers (profit), maar ook op het menselijk vlak (people) en in het milieu (planet). Denk maar aan de gevolgen van industrialisering: uitgebreide infrastructuur en toegenomen welvaart, vervuilende uitstoot die de dampkring aantast, maar ook de invloed van werk op ieders leven. De processen in Crielaards model bestaan uit het primaire bedrijfsproces met al haar ondersteunende systemen, zoals personeelsbeleid, administratie, procedures en protocollen. Onder de populatie vat hij zowel leidinggevend en medewerkers als hun netwerk van externe relaties. Belangrijk daarbij zijn alle rollen, alle kennis, alle competenties en datgene wat men daarmee kan bereiken. Het niveau van de individuele mensen die met elkaar de populatie vormen, is het microniveau van de organisatie.

## De niveaus van een biologisch ecosysteem

Kijk je naar een biologisch ecosysteem, dan zijn daarin verschillende niveaus te onderscheiden. Op macroniveau bevindt zich het klimaat, de condities waarbinnen organismen leven. Op mesoniveau vind je het ecosysteem als zelfstandige eenheid, dat bestaat uit vier componenten: de populatie (1) die met haar natuurlijke processen (2) effecten veroorzaakt (3) en overleeft in de omgeving (4). Die omgeving is weer van invloed op de populatie, et cetera. Op het microniveau bevinden zich de organismen uit de populatie.





### Bodystockings

Vaak zijn het de kleinere organisaties die erin in slagen een connectie te maken tussen hun mensen en de markt. Jack Crielaard werkte in de jaren '80 in een textielbedrijf. Hij herinnert zich dat ze bodystockings maakten voor dames. "Die dingen hadden altijd van die vervelende drukknopjes tussen de benen. Wij hebben toen de dames in onze organisatie gevraagd de bodystockings te gaan dragen en suggesties te geven voor verbetering." Zo simpel kan het zijn.

### Rood organiseren: dingen maken

In het Ecologisch Systeem Model laat Jack Crielaard zien hoe er tegenwoordig - vooral in grote organisaties - wordt gewerkt. Hij noemt dit rood organiseren. Daartegenover plaatst hij een alternatief: groen organiseren. Kenmerk van rood organiseren is dat men van tevoren de organisatie inricht. Allereerst onderzoekt men de markt: hoe ziet de markt er uit, welke producten moeten we maken (product-markt-combinaties) en welke positie in de markt willen we veroveren. Vervolgens omschrijft men de gewenste doelen en effecten in een business plan. Kern van zo'n plan vormt de wijze waarop men maximale winst denkt te bereiken. Daarna richt men de processen in: er worden machines en automatiseringssystemen aangeschaft, de administratie wordt opgezet, procedures en protocollen worden bedacht. Uit de processen volgen de functieomschrijvingen voor werkzaamheden die niet geautomatiseerd kunnen worden en tot slot huurt men mensen in op die functies. Zij moeten de producten maken en diensten uitvoeren die anderen hebben bedacht.

### Vervreemding mens en markt

Jack Crielaard hekelt deze aanpak: "Men zegt dat mensen het belangrijkste kapitaal van de organisatie vormen, maar zij worden er pas bij betrokken aan het eind van het organisatieproces. Bovendien worden ze alleen voor dat laatste stukje ingehuurd, niet voor wat ze allemaal te bieden hebben als compleet mens. In het rode organisatie-model staat de mens ver weg van de markt en de omgeving; er zit altijd een managementlaag tussen. Rood organiseren is hiërarchisch, gebaseerd op beheersing en control, een vorm van wantrouwen. Managers zetten allerlei controlestructuren op om te zorgen dat de mensen onder hen precies doen wat de organisatie van hen vraagt." Dat is toch niet zo vreemd, denkt u misschien. Maar dat is het wel, zegt Jack Crielaard: "Rood organiseren gaat ervan uit dat alles maakbaar is. Het doel van de organisatie is winstmaximalisatie (profit), maar men houdt te weinig rekening met de effecten op mens (people) en milieu (planet). En die effecten hebben hun weerslag op de winst." Het Ecologisch systeem Model geeft mogelijkheden om andere waarden meer mee te laten tellen, als we de connectie tussen mens en markt herstellen.

### Groen organiseren: dingen laten ontstaan

De groene organisatievorm volgt de weg van het biologisch ecosysteem. Ze gaat daarmee in tegengestelde richting van de rode. Het begint namelijk bij de mensen die een connectie hebben met de markt: de mens-markt-connectie. Als zoveel mogelijk medewerkers contact hebben met de omgeving, weten ze wat er van hen wordt verwacht en welke kwaliteiten daarbij nodig zijn. Op basis van hun sterke eigenschappen organiseren ze zelf samen met de markt de oplossingen (co-creatie). Als er meer mensen in de organisatie komen, moeten ze processen aanpassen. Dat gebeurt in overleg met de nieuwkomers. Ook over de gewenste effecten mogen de nieuwe mensen zich buigen. Waar nodig worden eerder bepaalde effecten bijgesteld. Dit alles in contact met de markt. Zo gaat telkens de cirkel rond. Alle mensen die bij de organisatie worden betrokken, worden uitgenodigd mee te denken over de processen, de effecten en de markt. Op basis van dit proces van continu leren en innoveren, creëer je een dynamiek, van waaruit nieuwe markten ontstaan.

### Geslaagde connectie tussen mens en markt

Een zorgorganisatie nodigde alle toeleveranciers, cliënten en cliëntenraad, woningbouwcorporaties, WMO- en zorgambtenaren, wethouders en medewerkers uit om gezamenlijk het nieuwe jaarplan te maken. In bijeenkomsten per plaats waren alle betrokkenen aanwezig. In de ochtend werden de vraagstukken in de betreffende gemeente gedefinieerd en in de middag werden de oplossingsrichtingen in een gezamenlijk plan geformuleerd. Vervolgens ging het management aan de slag om alle afgesproken acties te faciliteren en te helpen bij de uitvoering.

### Toepassing met de professionals van de toekomst: de minor sociale innovatie

Het model en de methodiek van groen organiseren is in de praktijk gebracht in de minor Sociale Innovatie, die te volgen is voor alle studenten van Stenden hogeschool. Na een intensieve introductieperiode waarin de studenten van allerlei verschillende disciplines kennis maken met elkaar en met sociale innovatie, kiezen ze zelf een onderwerp dat hen boeit en uitdaagt. Rondom het project dat hieruit voortvloeit wordt het onderwijs georganiseerd op een groene manier. De studenten hebben van te voren duidelijke richtlijnen meegekregen voor de op te leveren eindproducten, zij vormen samen met de docent de inhoud en het proces van het onderwijs tijdens het project. Het resultaat daarvan is dat studenten in de evaluaties aangeven dat ze extra gemotiveerd zijn, harder studeren dan ze gewend waren en meer betrokkenheid ervaren bij hun leerproces. En dat terwijl de zeer weinig externe sturing hebben gekregen! Elders in deze uitgave komen de studenten aan het woord die deze minor hebben gevolgd.

### Ecologisch Systeem Model

De organisatie als ecologisch systeem waar processen, diensten en producten ontstaan op basis van gedeeld leiderschap.

### De kracht van gedeeld leiderschap

Onmisbaar in de groene organisatie is voor Jack Crielaard gedeeld leiderschap. "Voor mij is gedeeld leiderschap enerzijds: condities creëren waarop mensen in contact komen met de markt. Anderzijds: het tot recht laten komen van anderen. Groen organiseren is niet hiërarchisch; iedereen kan overal over meedenken. Ik kan als bioloog garanderen dat er van alles ontstaat als je mensen de ruimte biedt hun talenten te gebruiken. Je weet niet wat, maar als je zorgt voor een goede kwaliteit medewerkers, kun je rekenen op een goed resultaat. Groen organiseren is gebaseerd op vertrouwen. Dit lijkt 'laissez-faire', maar dat is niet zo. In de natuur zie je dat uit een schijnbare chaos patronen voortkomen; het organiseert zichzelf. Als mensen de ruimte krijgen, hebben organisaties veel meer gelegenheid zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Wie in zijn eentje of in een klein groepje alles bedenkt, mist het zicht op een heleboel neveneffecten. Met de nodige reparaties als gevolg. We managen te hard. Hoe meer mensen je laat meedenken, des te meer effecten worden zichtbaar. Doe je dit in een continu proces, dan kun je daar voortdurend op anticiperen. Zo kun je als organisatie gezond blijven." □

### Wat doen we met de leider aan de top?

"Als je praat over gedeeld leiderschap, dan gaat het niet meer om top of bottom. Ik kan me voorstellen dat je de oude leidinggevende functie ombouwt naar een beschermende en dienende rol, in die zin dat je als leider zorgt dat mensen tot hun recht komen. Daar vaart iedereen wel bij."

Jack Crielaard

# People, planet, profit

De bedenker van het Ecologisch Systeem Model, Jack Crielaard, onderzoekt al enige jaren de resultaten van verschillende manieren van organiseren op people, planet en profit. Twee interessante conclusies kwamen al naar voren. Een: het zijn vooral de initiatiefrijke, zelf-directieve medewerkers die positieve effecten veroorzaken. Twee: die effecten zijn het duidelijkst op het gebied van winst en, zij het in mindere mate, op het menselijk vlak. Op milieugebied is het effect nu nog onaantoonbaar klein, als het er al is. Dat laatste is Jack Crielaard een doorn in het oog. "Er moet aandacht zijn voor profit, people én planet." Voor Stenden KSI is het model leidend geweest voor het programma rondom het meetbaar maken van resultaten van sociale innovatie (ROSI, zie elders in deze uitgave).

## De meedenkende medewerker

Wij mensen hebben veel invloed op de wereld om ons heen. Om te bepalen hoe groot de invloed is van mensen in organisaties, maakt Jack Crielaard in zijn onderzoek onderscheid tussen leiders met een directieve stijl van leidinggeven (rood) en leiders met een meer participatieve stijl (groen). Hij kijkt ook naar medewerkers die werken volgens regels, procedures en kaders (rood) en medewerkers die meer vrijheid nemen en over zelfregulering vermogen beschikken (groen). Zijn voorlopige conclusie: "Het effect van 'rode' en 'groene' leiders op people, planet en profit is even groot. Kijk je naar medewerkers, dan is het effect van 'rode' medewerkers op people, planet en profit nul. De bijdrage van 'groene' medewerkers daarentegen is tweemaal zo groot als die van de leidinggevendsten!" Kortom: de stijl van de manager doet er niet zo toe, het gaat om de stijl van de medewerker. Daarbij valt het op dat 'groene' medewerkers niet alleen zijn te vinden onder

'groene' leiders. Blijkbaar bestaan er mensen die sowieso meedenken en initiatieven nemen, of het nu van hen gevraagd wordt of niet. Het duidelijkst zijn de effecten daarvan op het gebied van profit. Lichtere effecten zijn te vinden op het gebied van people, maar op het vlak van planet is er in de tegenwoordige praktijk nog geen effect te zien.

**Het Ecologisch Systeem Model vraagt álle mensen om hun talent te benutten**

in het Ecologisch Systeem Model

## Inzetten op planet loont

Een eenvoudige verklaring dient zich aan. Voor de meeste organisaties staat winstmaximalisatie voorop. Ideeën van 'groene' medewerkers, die goed uitpakken voor het bedrijfsresultaat worden waarschijnlijk wel overgenomen. En bedenkt iemand iets waar collega's beter van worden, dan is het aannemelijk dat dit op de lange termijn goed kan zijn voor hen en voor het bedrijf. Maar ruimte voor

**"Een gezond milieu is een collectief belang."**

andere waarden zoals het milieu is er nog niet zo veel. Men denkt vaak dat het geld kost en het effect op lange termijn is lastig in cijfers uit te drukken. Onder druk van de publieke opinie komt hier de laatste jaren verandering in, maar dat is mondjesmaat. Tot grote spijt van Jack Crielaard. Onderzoek laat echter zien dat het tegendeel waar is en ook uit eigen ervaring heeft hij voorbeelden die enorm veel opleveren, juist door gedeeld leiderschap en waardering van andere waarden. Zo leidde hij een Europees aanbestedingsproject waar de beslisriteria voor 60% bestonden uit duurzaamheidsaspecten en voor 40% gerelateerd waren aan kosten over de totale levensduur. Door meteen vanaf het begin met alle betrokkenen aandacht te geven aan milieueffecten, was het plan zeven maanden sneller gerealiseerd dan vereist, waren de investering en exploitatie 30% goedkoper dan verwacht en was het resultaat dubbel zo duurzaam.

## Gezond milieu als collectief belang

De grote vraag is hoe lang we nog kunnen doorgaan op de huidige manier: "Daarmee kom je op een cruciaal punt in het Ecologisch Systeem Model", zegt Jack Crielaard. "Het individuele belang van rode leiders is winstmaximalisatie. Dit gaat ten koste van het milieu. Een gezond milieu is echter een collectief belang. Op lange termijn zal het collectieve belang het individuele belang corrigeren." Dat is

**Meerwinst dankzij duurzaam werken**

Meerdere onderzoeken tonen aan dat duurzame bedrijven op de lange termijn meer winst maken. Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie onderzoekt of dit ook voor de korte termijn geldt.

Lees voor een beschrijving van het Ecologisch Systeem Model het artikel hiervoor: 'De organisatie als ecosysteem'.

goed nieuws. Kunnen we nu dus achterover leunen en komt het straks vanzelf goed? Neen. Het Ecologisch Systeem Model vraagt álle mensen om hun talent te benutten en mee te denken vanuit ieders persoonlijke waarden. Iedereen is met deze wijze van organiseren medeverantwoordelijk voor de organisatie en voor de resultaten.

## Eigen verantwoordelijkheid

Wat vraagt dit van het individu? Veel mensen hebben moeite om de verantwoordelijkheid voor hun eigen leven te nemen. Terwijl je met het nemen van je verantwoordelijkheid jezelf stuurt en je invloed pakt. Dat geldt niet alleen voor het milieu, het geldt op meer terreinen. Je blijft niet hangen in een baan die je eigenlijk niet wilt, of in een bedrijf waarvan je vindt dat ze onverantwoord met het milieu omgaan. Door initiatief te nemen en te staan voor wat je wilt, werk je aan zingeving. Niet alleen in je vrije tijd, maar ook in je werk. En zingeving, zo onderzocht Crielaard, heeft een positief effect op alle gebieden.

## De mens als sociaal wezen

Toch is niet iedereen in staat goed voor zichzelf te zorgen, door wat voor omstandigheden dan ook. Het is de verantwoordelijkheid én het belang van het collectief om te zorgen dat het ook met deze mensen goed gaat. Doe je dat niet, dan zullen ongewenste neveneffecten ontstaan. Sommige mensen voelen uitstekend aan hoe ze daar een bijdrage aan kunnen leveren. Jack Crielaard herinnert zich een treffend voorbeeld: "Ik ging met mijn vader naar het bedrijf waar hij vroeger een goede relatie mee had. Hij zag tot zijn verbazing dat een van de medewerkers die nooit echt z'n best had gedaan nog altijd in dienst was. 'Ach', zei de oprichter/directeur, 'als ik hem ontsla, is hij buiten de deur veel meer mensen tot last. Daarom hou ik 'm maar hier.' Dat is toch prachtig!" □



# MentorProgramma Friesland wint Helffer Kootkar Prijs



12



Op 10 november 2011 heeft het MentorProgramma Friesland de Helffer Kootkar Prijs gewonnen voor het onderzoeksvorstel 'Rijke Relaties. Diversiteit in talent: de winst van de stimulerende achterstand', dat samen met het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie is ontwikkeld. Deze landelijke prijs van het Oranje Fonds is bedoeld om de kansen van mensen in achterstandsposities te bevorderen.

Het MentorProgramma is een gezamenlijke activiteit van het Friesland College, ROC Friese Poort, NHL en Stenden Hogeschool. Het Mentor Programma Friesland vraagt actief aandacht voor het potentieel van jongeren.

Het MentorProgramma Friesland biedt sinds 1997 de mogelijkheid aan deelnemers van verschillende scholen en niveaus zich te laten ondersteunen door een buitenschoolse mentor, rijk aan studie-, werk- en levenservaring. Sinds 2007 is het programma uitgebreid naar risicojongeren en vmbo-ers in Friesland. Op dit moment maakt het MentorProgramma Friesland een enorme groei door (verzesvoudiging). De stakeholders van het programma vragen middels onderzoek een methodische basis te geven en door te ontwikkelen, teneinde een stevige plaats in de samenleving en de positieve effecten (winst voor mentor, mentee, organisaties en samenleving) te waarborgen.

Het positieve effect van mentoring voor de jongeren is reeds gevalueerd door de Rijksuniversiteit Groningen. Het effect voor bedrijven en organisaties en verdere doorontwikkeling van het Mentor Programma zijn de onderwerpen waarop de prijs is toegekend.

De Helffer Kootkar Prijs maakt het mogelijk om een nieuw uitgebreid onderzoek op te zetten. Doel van het onderzoek is aan te tonen hoe het MentorProgramma leidt tot processen van diversiteit en transformatie bij leerlingen, werkgevers en schoolorganisaties. Het gaat uit van een tweetal aannames namelijk:

- Dat elk mens en elke organisatie zijn/haar potentieel moet kunnen verkennen.
- Dat we "ruimten" kunnen ontwikkelen waarbij participanten ervaren dat de toekomst geen continuering van het verleden hoeft te zijn.

Tijdens het onderzoek wordt uitgegaan van het concept interactiemilieu waarin de mens en zijn/haar potentieel tot ontwikkeling centraal staan.

Een interactiemilieu is een combinatie van mensen, ideeën, materialen, gebouwen, gewoontes en heeft een bepaalde continuïteit. Het onderzoek wordt geleid door Dr. Alexander Grit. De resultaten worden gemeten in samenwerking met een groot aantal partijen, zoals studenten en scholieren. De Helffer Kootkar Prijs, waaraan een bedrag is verbonden van € 75.000,-, zal besteed worden aan dit onderzoek. □



13

## Van **aanjager** tot expertisecentrum

Na een interessante opstartfase in samenwerking met vooral de bouw- en metaalsector was in januari 2010 de officiële start van het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie. Vanaf dat moment richtte het kenniscentrum zich ook op andere branches en sectoren om sociale innovatie in Noord-Nederland breed op de kaart te krijgen. Die tijd zit erop. Een mooi moment om terug te blikken met programmamanager Tony van Acquoy en vooruit te kijken met senior onderzoeker Alexander Grit.

### Drie jaar Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie

#### Waarom is het Kenniscentrum opgericht?

Tony: “De voorbereidingen voor het Kenniscentrum vonden plaats in 2007/2008, een tijd van hoogconjunctuur. Bedrijven wisten niet hoe ze nog aan geschikt personeel konden komen. De internationale concurrentieverhoudingen veranderden. De impact van globalisering uitte zich in de noodzaak voor Nederland om door te groeien naar een kennis- en netwerkeconomie. Waarbij inzet op innovatie een belangrijke sleutel was. Nederland en ook Noord-Nederland moesten daarom inzetten op innovatie. Succesvol innoveren lukt niet alleen met technische innovaties. Ook sociale innovatie is daarvoor noodzakelijk. Het Kenniscentrum is opgericht om het MKB te ondersteunen bij sociaal innovatieve vraagstukken en werkwijzen.”

#### Grote veranderingen

“Inmiddels zijn de tijden drastisch veranderd. De economische conjunctuur is omgeslagen, maar de behoefte aan innovatie niet. Bedrijven krijgen minder vanzelfsprekend opdrachten binnen en ook dat vraagt om innovatie. Daarnaast zien we dat de bevolking in Noord-Nederland vergrijsd en de populatie krimpt. Het wordt straks weer een probleem om goed personeel te vinden. De vraag is hoe we kunnen zorgen dat Noord-Nederland een slimme, vitale regio blijft die de concurrentie met de rest van het land aankan. Sociale innovatie speelt daarbij een belangrijke rol. Bedrijven die werkelijk investeren in mensen en samenwerking, blijven aantrekkelijk.”

Programmamanager Tony van Acquoy

#### Het is niet gebeven bij het MKB...

“We hebben het vuurtje van sociale innovatie aangewakkerd bij een heleboel bedrijven en instellingen. Onze aandacht ligt in eerste instantie bij het midden- en kleinbedrijf, omdat dit de motor vormt van de Noord-Nederlandse economie. Maar bij grotere organisaties spelen dezelfde thema's en zij hebben ons ook gevonden. Inmiddels zijn ook overheidsorganisaties op zoek naar vernieuwing. Als je streeft naar meer participatie en zelforganisatie bij burgers, dan is het nodig dat je de eigen organisatie opnieuw inricht. Dus ook met hen zijn we in gesprek.”

#### Julie promoten sociale innovatie in de volle breedte. Waarom?

“We geloven in de kracht en de noodzaak om sociale innovatie breed in te zetten bij de economische en maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan. De afgelopen jaren hebben we een netwerk kunnen opbouwen binnen allerlei branches: van technische bedrijven tot zorginstellingen, groot en klein, profit en non-profit. Maar ook binnen het onderwijs, overheden en koepelorganisaties. Sociale innovatie in deze brede context past bij de visie van het

*De vraag is hoe we kunnen zorgen dat Noord-Nederland een slimme, vitale regio blijft*

Kenniscentrum. De samenleving is een interactief systeem. Vraagstukken en problemen worden steeds complexer. De toekomst valt steeds moeilijker te voorspellen. Oplossingen die vroeger vanzelfsprekend waren, kun je nu niet meer toepassen. Dit vraagt om een andere benadering. Welke deze zijn? Het kenniscentrum reikt handvatten aan. Door vernieuwende en uitdagende aanpakken, ontstaan er nieuwe combinaties en inzichten die bijdragen aan de oplossingen. Alleen zo kunnen de vernieuwende en uitdagende combinaties en inzichten ontstaan die antwoord geven op de complexe vraagstukken in deze tijd.

#### Wat is het geheim van het succes van het Kenniscentrum als aanjager?

“We hebben de tijd natuurlijk mee. Overal zoeken organisaties nieuwe wegen om succesvol te blijven. Als ze ons dan benaderen, ontdekken ze dat wij het echt heel een specifieke aanpak hebben. Niet alleen qua methode, ook qua houding. We verbinden partijen met elkaar en de resultaten daarvan zijn niet altijd direct zichtbaar. Dat hoort bij het proces; we zitten niet met opdrachtgevers aan tafel om te halen, maar om te bouwen. Het gaat niet om ‘geven en nemen’, het gaat om ‘geven en krijgen’. Zo werkt sociale innovatie.”

#### Het Kenniscentrum is onderdeel van Stenden hogeschool. Hoe belangrijk is de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven?

“Heel belangrijk. Studenten kunnen nog veel beter worden

voorbereid dan nu gebeurt en bedrijven kunnen lering trekken uit de wensen van de nieuwe generatie. Daarom zetten we studenten in op projecten en bieden hen interessante stage- en afstudeerplekken. Zij worden door ons meegenomen in het sociaal innovatieve gedachtegoed en ervaren aan den lijve hoe krachtig het werkt als je talent de ruimte krijgt. Zo worden zij onze ambassadeurs, medewerkers van de toekomst die hun werkgevers straks kunnen helpen sociaal innovatiever te worden. Verder stimuleren we ook bedrijven en instanties om een brug te slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven.”

#### De subsidieperiode is afgelopen. Hoe nu verder?

Omdat hij het stokje overneemt van Tony, vertelt Alexander verder over de plannen: “nu we het vuurtje van sociale innovatie hebben aangewakkerd, verandert onze rol van aanjager naar expertise centrum. Centraal in het expertise centrum is ‘De professional van de 21e eeuw’. De professional van de 21e eeuw zal continue worden geconfronteerd met vraagstukken aangaande governance, performance en ontwikkeling. Organisaties zullen continue verantwoording afleggen over resultaten en ontwikkeling van medewerkers en samenleving. Deze verantwoording is sterk beïnvloed door hedendaagse sociale innovatie thema's.”

“Studenten zijn gebaat bij een rijke leeromgeving die een afspiegeling is van de toekomstige beroepspraktijk. Voor bedrijven en organisaties zijn een tweetal inzichten van belang. Enerzijds in de talenten, competenties en aspiraties van (toekomstige) medewerkers. Anderzijds is het belang dat organisaties inzicht hebben in de theoretische aspecten van de professional van de 21e eeuw zodat bedrijfsvoering hier op aangepast kan worden. Daarom worden in het Centre of Expertise reële organisatievraagstukken door studenten en begeleiders aan de hand van recente literatuur en inzichten geanalyseerd, gesynthetiseerd, geëvalueerd en gevaloriseerd. Er wordt vraaggestuurd vanuit het bedrijfsleven gewerkt aan de hand van een achttal thema's. Aan het Centre of Expertise is een lectoraat ‘De professional van de 21e eeuw’ (i.o.) verbonden, die opgedane kennis, ervaringen en inzichten valoriseert. Deze valorisatie zal plaatsvinden door middel van publicaties, trainingen (aan partners) en onderwijsactiviteiten. Studenten benaderen met verschillende innovatieve instrumenten de problematiek van organisaties. Bij de analyse is concept van de medewerker van de 21e eeuw leidend.”

#### Blijft de focus op Noord-Nederland?

“Zeker. We zijn gestart om de economische positie van het Noorden te versterken en dat blijft ons doel. Om dat te bereiken willen we lange-termijnverbindingen aangaan; op tactisch en strategisch niveau participeren in regionale samenwerkingsprojecten. Maar ook landelijk en internationaal zijn we inmiddels kennispartner in het uitdagende speelveld van sociale innovatie.” □



# Nieuwe concepten in de zorg

Als er één sector is waar de komende jaren veel zal veranderen, dan is het wel de zorg. Vanwege vergrijzing en bezuinigingen kan Nederland niet op de oude voet verdergaan. Reken daar de krimp in Noord-Nederland bij en je hebt een prachtige cocktail van veranderingsfactoren die dwingen tot creatieve oplossingen. Maar hoe vind je die? We vragen het Ida Grasdijk, directeur van ZorgpleinNoord.

## Voldoende, bekwaam personeel

Zorgplein Noord is één van de zestien regionale werkgeversverbanden voor zorg- en welzijnsinstellingen in ons land. Samen buigen ze zich over het vraagstuk hoe de sector vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in balans kan brengen. Hoe trek je voldoende, bekwaam personeel aan, dat de zorg in Nederland zowel kwalitatief als kwantitatief op een hoog peil kan houden?

## Krimp en vergrijzing

Ida Grasdijk: "Wat je voor Zeeland of de Randstad bedenkt, moet je niet doen voor Noord-Nederland. Wij zitten bijvoorbeeld in een kripsituatie en hebben straks te maken met

**"Wat je voor Zeeland of de Randstad bedenkt, moet je niet doen voor Noord-Nederland."**

vergrijzing en ontvolking op het platteland. Aan de andere kant hebben we nu nog niet de tekorten aan personeel die je in de Randstad ziet."

## Management professionaliseren

Om de problemen hier het hoofd te bieden, wil ZorgpleinNoord het management verder professionaliseren. "Managers moeten de tools in handen krijgen om veranderingen door te voeren in hun organisatie."

Zo ontstond het idee een management development programma te ontwikkelen. Een opleidingprogramma dat verder moet gaan dan wat er nu voorhanden is, zo bepaalden de aangesloten organisaties.

## Nieuwe concepten

"Er is behoefte aan werkelijk nieuwe concepten voor de zorg, die passen bij deze tijd," legt Ida Grasdijk uit. Ze geeft een voorbeeld: "Medewerkers in de ouderenzorg hebben vaak te weinig tijd om klanten bezig te houden. Een idee is om klanten wegwijs te maken met Skype, zodat ze zelf contacten kunnen onderhouden. Als je dat wilt, heb je mensen nodig die dat gaan overdragen. Je kunt dan een ander type medewerker aantrekken; iemand die gewoonlijk niet voor de zorg zou kiezen, maar die het wel leuk vindt iets over te dragen van deze nieuwe tijd." Zo verbeter je het zorgaanbod, ontlast je de medewerkers én kun je putten uit een andere groep op de arbeidsmarkt.

## Anders denken

ZorgpleinNoord wil aanjager zijn van zulke vernieuwende ideeën. De organisatie realiseert zich dat deze pas ontstaan als managers ook echt anders leren denken. Zo zal men

**Men zal moeten leren om samen met mensen uit alle lagen van de organisatie werkbare oplossingen te ontwikkelen.**

moeten leren om samen met mensen uit alle lagen van de organisatie werkbare oplossingen te ontwikkelen. Men zal manieren moeten vinden om de touwtjes wat meer

## Zorgplein Noord

Ruim 160 zorg- en welzijnsinstellingen in Noord-Nederland hebben zich aangesloten bij ZorgpleinNoord.

Het ledenbestand varieert van grote regioziekenhuizen tot aan lokale huisartsenpraktijken en van instellingen voor geestelijke gezondheidszorg tot en met kinderopvang. De leden genieten allerlei voordelen. Zo kan men vacatures plaatsen op de website of informatie ontvangen over onderwerpen als mobiliteit, reïntegratie en arbeidsmarktonderzoek. Voor de invulling van het zorg- en welzijnsbeleid in Noord-Nederland is ZorgpleinNoord gesprekspartner van het ministerie van VWS.

uit handen te geven. En men zal ontdekken dat iedereen daar beter van wordt, zowel het management zelf als de medewerkers en de klanten.

## Kenniscentrum Sociale Innovatie

Het management development programma is bedoeld om die verandering op gang te brengen. De ontwikkeling ervan zal plaatsvinden in 2012. Om zeker te zijn dat er straks een echt vernieuwend programma ligt, riep ZorgpleinNoord de hulp in van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. "Daar zit deskundigheid waar we zelf niet over beschikken", legt Ida Grasdijk uit. "Ze zijn erg actief op het gebied van sociale innovatie. Als je het Kenniscentrum vergelijkt met reguliere adviesbureaus, vind ik dat ze zich echt onderscheiden. Ze zijn creatief en hebben een interessant voorstel gedaan voor het programma. Ik wil in dit stadium alleen een tipje van de sluier oplichten, maar je moet daarbij denken aan soort 'trektocht' die imanagers gaan maken in hun eigen ontwikkeling."



# Sociale aspecten van het nieuwe werken

*Wat vragen jongeren van hun werk- of leeromgeving? Is 'het nieuwe werken' daarop het antwoord? Deze vraag leggen we voor aan Jorrit van de Waal, docent managementvaardigheden en aanjager sociale innovatie. Hij doet onderzoek naar de werknemer 2.0 en 3.0 en coördineert studentenonderzoeken op dit terrein.*

## **Jongeren vasthouden**

De jongeren van nu zijn anders dan de jongeren van 10 of 20 jaar geleden. Bedrijven die leerlingen en stagiairs hebben, zullen dat zeker hebben gemerkt. Sommige bedrijven stappen over op 'het nieuwe werken' met het doel om jonge medewerkers vast te kunnen houden. Maar daar kunnen ook andere redenen aan ten grondslag liggen. Bijvoorbeeld kostenreductie, omdat er dan vaak ook minder papier en fysieke werkplekken nodig zijn.

Een belangrijke vraag is: gaat het bij 'het nieuwe werken' vooral om fysieke en technologische aspecten of komt daar nog meer bij kijken?

## **App**

Het eerste onderzoek, gedaan door studenten Leisure Management, is inmiddels afgerond. "Daar komen al een aantal opmerkelijke resultaten uit. Studenten van Stenden Hogeschool Leeuwarden zouden het bijvoorbeeld handig vinden om een app voor hun telefoon te hebben, waarmee zij snel de roosters kunnen bekijken."

## **Echte vriendschappen**

Maar naast zulke technologische wensen, hebben studenten ook een

uitgesproken mening over sociale aspecten. "9 van de 10 studenten, benoemen plezier als het belangrijkste aspect voor hun toekomstige baan. Op een gedeelde tweede plaats volgen: geld en leuke collega's. Verder willen ze duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht en hebben ze behoefte aan een 'thuisgevoel'. Zij verstaan daaronder: meer persoonlijk contact, echte vriendschappen en elkaar kunnen vertrouwen. Overleggen en zich flexibel opstellen tegenover ideeën van anderen, zijn dan ook de pijlers onder hun manier van samenwerken."

## **Duidelijke boodschap**

Uit deze resultaten spreekt een duidelijke boodschap. Met veranderingen op het technologisch gebied, ben je er nog niet. Als een bedrijf aantrekkelijk wil zijn voor hoog opgeleide jongeren dan hoort daar ook op het sociale vlak een nieuwe manier van werken bij. □

**Behoeft** aan een  
**'thuisgevoel'**



Een veelgehoorde drempel bij sociale innovatie is de veronderstelde ongrijpbaarheid van het veranderingsproces: het lijkt alsof je alles moet loslaten en geheel moet vertrouwen op, ja waarop eigenlijk? In dit artikel beschrijft Suzan Bosch, aanjager Sociale Innovatie, een instrument dat houvast biedt: 'waardierend onderzoeken'. De twee hoofd ingrediënten daarvoor, waardierend verkennen en ervaringsgericht leren, zijn belangrijke peilers voor het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie om sociale innovatie op gang te brengen. Aansluiting bij wat er is, blijkt cruciaal.

# waardierend onderzoeken

## vliegwiel voor verandering

### Uitgaan van het goede

Waarderend verkennen gaat in essentie om het waarderen van het beste in de mensen, de organisatie en de wereld daaromheen. Het draait om de vragen: wat gaat goed, waar zit positieve kracht? Het beste vormt het vertrekpunt voor de verbetering, groei en bloei van mens en organisatie. Bij ervaringsgericht leren gaat het om het innemen van een positie van nieuwsgierigheid, van 'niet weten', om van daaruit open te kunnen staan voor nieuwe kennis uit nieuwe ervaringen. Dat kan ook voor jou nieuwe kennis zijn uit de ervaringen van anderen. De optelsom van waardierend verkennen en ervaringsgericht leren, noemen we 'waardierend onderzoeken'.

### Beweging mogelijk maken

Wie op zoek gaat naar dat wat zwak is of ontbreekt, ontmoet beslist een defensieve houding. Ga maar na bij uzelf: bent u ooit enthousiast in beweging gekomen nadat iemand u op een tekort wees? Aansluiten bij wat goed gaat en waar positieve kracht aanwezig is, helpt organisaties zich om te vormen tot (werk)gemeenschappen waarin onderlinge waardering, veranderingsgezindheid, leervermogen en samenwerking hand in hand gaan. Oprecht gewaardeerd worden op wat er al is, maakt dat mensen positief geladen worden, zelfs bereid zijn te bewegen in een richting die ze in eerste instantie niet zelf hadden gekozen.

### Wat aandacht krijgt, groeit

Het waardierend onderzoek is zelf de interventie. De methode bestaat uit het gezamenlijk onderzoeken van de momenten waarop de organisatie op haar best was. Een systematische verkenningstocht naar factoren die een afdeling of organisatie eerder succesvol lieten functioneren. De aandacht komt dan te liggen op dat wat krachtig is en dus mag groeien, niet op het probleem dat opgelost moet worden. De gezamenlijke verkenningstocht zelf slingert de verandering aan. Er wordt direct gewerkt aan de gewenste ontwikkeling. Mensen worden mede-eigenaar van de verandering en dat geeft de gewenste verandering letterlijk meer bodem.

### Betekenisvolle leerprocessen

Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie geeft mensen de ruimte om te leren en sluit aan bij hun ervaring. Doordat de aanjagers aanhaken bij de dagelijkse praktijk van deelnemers - of dat nu studenten of werknemers zijn - brengen ze de theorie dichtbij en krijgt deze betekenis. Deelnemers worden uitgedaagd een eigen vraagstuk als uitgangspunt te nemen. Daarmee is de herkenbare praktijk de basis van het leerproces. De individuele situatie komt in een ander licht te staan door 'eromheen' te leren via theoretische onderbouwing, maar vooral ook dankzij kennis en ervaringen van anderen. Het is dé manier om succesvolle verandering te laten ontstaan. □

**Recept voor een geslaagd project sociale innovatie**

**Ingrediënten:**

- een pondje vertrouwen
- een hand vol grof gesneden overeengekomen kaders
- een blikje 100% zuiver positieve benadering
- een dubbele dosis nieuwsgierigheid
- een paar druppels moed en uithoudingsvermogen
- zelf gekweekte of ingekochte ervaring met flexibiliteit

**Bereiding:**

Zorg voordat je begint dat alle relevante stakeholders in voldoende mate beschikbaar zijn.

Controleer of er eigenaarschap is bij alle betrokkenen (zo niet, neem dan extra bereidingstijd).

Houd het geheel op ongeveer 370 C, zodat er verbinding kan ontstaan.

Laat het geheel een poosje reizen .

Proef zo af en toe of het de gewenste richting op gaat.

Voeg desgewenst naar inzicht van de betrokkenen nog wat succesvolle ingrediënten toe.

Co-creëer er lustig op los.

**Werk smakelijk!**

(advertentie)

# hogere productiviteit, lager ziekteverzuim

## Sociale innovatie bij Resato International in Roden

Sociale innovatie kan veel opleveren. Dat blijkt uit onderzoek van vier Stenden-studenten in opdracht van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Eén van de bedrijven die voor het onderzoek aan de tand werd gevoeld, was Resato International in Roden. Het onderzoeksrapport 'Wie of wat is Rosi?' geeft een kijkje achter de schermen van het bedrijf.



De doorlooptijd van projecten is verkort van 14 weken naar 10 weken.

### Wereldwijde positie behouden

Resato is een Nederlandse MKB-onderneming die wereldwijd producten verkoopt op het gebied van hogedruktechniek en waterstraalsnijden. "Continue innovatie is van zeer groot belang om onze wereldwijde positie te behouden", zegt mede-eigenaar Ton Driessen in het onderzoeksrapport. Hij vertelt hoe hij met twee compagnons het bedrijf overnam in 2009 en meteen belangrijke veranderingen doorvoerde in de bedrijfsvoering. "Naast procesinnovatie en technologische innovaties is het tegenwoordig ook belangrijk om sociale innovatie toe te passen."

### Alle neuzen dezelfde kant op

Welke sociale vernieuwingen Resato doorvoerde, is verderop in het rapport te lezen: "Het personeel wordt, sinds de overname in 2009, vrij gelaten in hun taken en bezigheden. Zij mogen zelf invulling geven hieraan. Ook wordt er openlijk gesproken over de financiën en strategie van het bedrijf: 'om alle neuzen dezelfde kant op te zetten', volgens de heer Driessen. De medewerkers krijgen tevens gepersonaliseerde educatiepakketten aangeboden op zowel persoonlijke groei als kennis."

### Meer plezier en betere samenwerking

Het rapport maakt er ook melding van dat de invoering van afdelingen voor duidelijkheid heeft gezorgd ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden. De medewerkers merken nu wel dat bij onderbezetting niet meer zo gemakkelijk geschoven kan worden. Daarentegen ervaren de medewerkers de invoering van gelijke beloningen en arbeidsvoorwaarden als "zeer positief". Die verandering leidde tot meer plezier en een betere samenwerking.

**"Continue innovatie is van zeer groot belang om onze wereldwijde positie te behouden"**

### Harde resultaten

De studenten waren echter niet alleen op zoek naar 'zachte' resultaten als tevreden medewerkers. Het onderzoek betrof de algehele Return On Social Innovation (ROSI). Er werd dus ook gezocht naar harde resultaten. En die waren er bij Resato: het verzuimpercentage was sinds de vernieuwingen afgenomen tot 2%, de productiviteit flink toegenomen en de doorlooptijd van projecten verkort van 14 weken naar 10 weken. "Bij spoedaanvragen is 8 weken zelfs haalbaar", liet Ton Driessen weten. Hiermee laat Resato zien dat sociale innovatie niet alleen positief uitpakt voor medewerkers en bedrijf. Ook de klanten hebben er profijt van.



Wat doe je met jonge ouders (pakweg tussen de 14 en de 22 jaar) die hun school niet afmaken en te weinig in huis hebben om een goede opvoeder te worden? Het lastige is dat zij zelf geen hulp zoeken, met alle gevolgen van dien: toekomstmogelijkheden gaan aan hen voorbij en hun kinderen krijgen niet de opvoeding die ze nodig hebben.

Om deze jongeren toch te helpen is vlakbij het Friesland College een Ontmoetingscentrum Jonge Ouders (OJO) opgericht, tevens leerbedrijf voor HBO Social Work-studenten. Op deze plek kunnen jonge ouders elkaar informeel ontmoeten.

Achter de schermen houden hulpverleningsinstanties de vinger aan de pols. Het informele karakter maakt dat jonge ouders daadwerkelijk komen. Daardoor zijn ze ook in beeld bij de instanties. Jonge ouders die problemen hebben met de opvoeding of met het afmaken van school hebben de hulpverleners letterlijk in de buurt, klaar om te ondersteunen. Een prachtig voorbeeld van sociale innovatie.



# Het Nieuwe welzijnswerken in het Ontmoetingscentrum Jonge Ouders

## Klantgericht werken in ketensamenwerking:

### Klant heeft zelf de regie

De werkwijze van het ontmoetingscentrum past uitstekend bij de huidige tendens van het nieuwe denken in zorg & welzijn. De jonge ouders worden gestimuleerd om de regie in eigen hand te nemen. Ze leren hun netwerk uit te breiden en daar desgewenst om hulp te vragen. Maar wanneer dat nodig is, worden ze ook doorverwezen naar eerstelijns voorzieningen. De centrale vraag bij de benadering is steeds: wat heeft deze jongere nodig om competent te worden als opvoeder en een startkwalificatie te behalen voor de arbeidsmarkt? De ruimte die geboden wordt voor ontmoeting met leeftijdsgenoten, ook als er geen 'hulpvraag' is, blijkt een bepalende factor in het succes te zijn. Gebleken is dat de jonge ouders, met deze aanpak, het officiële hulpverleningscircuit vaak helemaal niet meer nodig hebben, wat een flinke kostenbesparing oplevert.

### Schakelen in de keten

Op de achtergrond zijn de hulpverleners actief in een keten. Schakelen is een dagelijkse bezigheid voor alle betrokken professionals: binnen het team, tussen contactpersoon en jonge ouders, maar ook op het niveau van de ketenpartners. Wat het klantgericht werken en schakelen in de keten moeilijk maakt is, dat men taken die men gewend is op te pakken, aan anderen over moet laten of zelfs moet laten rusten in afwachting van de acties die de jongeren zelf gaan ondernemen. Dit vraagt vertrouwen in de jongeren en in elkaar en heel veel lef. Voor de dagelijkse gang van zaken is een kerngroep die actief met elkaar samenwerkt. Daar omheen is een klankbordgroep met professionals die wat meer op afstand staan maar wel belangrijke expertise hebben.

### Kernbegrippen in de werkwijze van OJO:

- Laagdrempelig en vraaggericht werken via ontmoeting,
- De praktische dagelijkse leefwereld van de jonge ouder en het behalen van een startkwalificatie staat centraal,
- Community building mogelijk maken via activiteiten die actieve participatie van de jonge ouder vragen.
- Waardering voor jong ouderschap en empowerment lopen als rode draad door de houding en de aanpak van de betrokken stagiairs en beroepskrachten
- 'Preventie waar mogelijk, doorverwijzing en geïndiceerde zorg waar nodig' is het adagium.

### Win-win

Het denken vanuit de klant wordt dus consequent aangehouden in de manier waarop het OJO werkt. Dat is mede mogelijk doordat er slim wordt omgesprongen met menskracht. Het ontmoetingscentrum is een leerbedrijf voor studenten/stagiairs van de opleiding Social Work. Zij kunnen redelijk zelfstandig opereren als hulpverlener voor de jonge ouder, waardoor de studenten in een levensechte situatie hun vaardigheden kunnen oefenen. Jonge ouders hebben een ontmoetingsplek waar ze kunnen wennen aan verschillende aspecten van hun nieuwe situatie. Als zij dat willen kunnen ze ter plekke meer begeleiding krijgen. Zij vinden dan iemand tegenover zich die jong is en niet 'aanvoelt' als professionele hulpverlener. Daarbij is er op de achtergrond (letterlijk en figuurlijk) wel een breed professioneel netwerk aanwezig om mee te kijken. Dat netwerk wordt op haar beurt weer betrokken bij het ontmoetingscentrum en neemt de nieuwe kennis mee terug naar zijn of haar eigen organisatie. En zo is de (netwerk-)cirkel weer rond, allemaal via een ontmoetingscentrum dat ook 'gewoon heel gezellig' is en waar jonge ouders graag komen. Zo simpel kan het succes van sociale innovatie zijn. □



# Ondernemen met de oosterburen

Sociale Innovatie springplank naar Internationaal Ondernemen

Wie van Noord-Nederland een sterke regio wil maken, moet over de grenzen kijken. Niet alleen over de provinciegrenzen, ook over de landsgrenzen. Maar hoe? Om dat te onderzoeken riep het Kenniscentrum Sociale Innovatie de hulp in van het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT). Het Instituut 'leende' Françoise Clijsen, senior consultant internationalisering, uit voor onderzoek. In december 2011 verscheen haar rapport.

## Dicht bij huis

Bij de start van het interview geeft Françoise Clijsen aan: "Het KIT is zich in de loop der jaren gaan richten op nieuwe ontwikkelingsgebieden. Daar hoort ook oostelijk Europa bij. Voor dit onderzoek was het oorspronkelijk de bedoeling verder over de grens te kijken, richting Rusland, Scandinavië en de Baltische staten." Ze adviseerde echter eerst maar eens dicht bij huis te beginnen. "Niet iedereen beseft dat Duitsland een bevolking heeft van 81 miljoen mensen, waarvan 8 miljoen in de deelstaat Niedersachsen, hier net

over de grens. Daarnaast is het Duitse taalgebied een springplank voor verdere ontwikkeling richting het oosten. Als het je lukt effectief zaken te doen met Duitse partners, ontwikkelt zich sneller de mogelijkheid mee te liften met Duitse kansen." Dat er in beide regio's veel MKB-ondernemers zijn, maakt het alleen maar makkelijker.

## Focus op Healthy Ageing

Daarnaast krijgt het Kenniscentrum het advies te focussen op het thema Active & Healthy Ageing. Een belangrijk thema gezien de aankomende vergrijzing.



Photo: Dawn Smith  
http://www.flickr.com/photos/68199916@N00/

"In Duitsland is dat nu al een groot probleem". Op dit gebied zijn er volop kansen voor samenwerking met Duitse partners én met opleidingen die Stenden aanbiedt. "Stenden en het Kenniscentrum Sociale Innovatie zijn partners in het Healthy Ageing Network Northern Netherlands (HANNN). Het Kenniscentrum zou een voortrekkersrol kunnen spelen, met de huidige en eerdere Duitse studenten aan Stenden Hogeschool als 'linking pin'."

## Drie pijlers van sociale innovatie

Voor Françoise Clijsen is het vanzelfsprekend om internationale initiatieven te koppelen aan sociale innovatie. "In de onderzoeken van hoogleraar Volberda van de Erasmus Universiteit Rotterdam draait sociale innovatie om drie pijlers: slimmer werken, flexibel organiseren en dynamisch leidinggeven. Ondernemers met deze sociaal innovatieve vaardigheden komen sneller vooruit bij het ondernemen over de grenzen."

## Slimmer werken aan verwerving Duitse taal en cultuur

De aanbevelingen in het rapport deelt ze dan ook in naar die drie pijlers. Als eerste adviseert ze slimmer te werken aan de verwerving van de Duitse taal en cultuur. Zo staat er in de managementsamenvatting: "Het is belangrijk te beseffen dat in de classificatie van culturen 'Nederland de uitzondering op de regel vormt'. De grootste uitdaging bestaat erin ondernemers uit Noord-Nederland te overtuigen meer tijd te investeren in de voorbereidingen op het internationaliseringpad, waarbij vooral kennis van de Duitse zakelijke taal en de ondernemerscultuur sneller toegang geeft tot andere potentiële markten zoals Oostelijk Europa, Azië en het Midden Oosten. Op initiatief van het Kenniscentrum Sociale Innovatie

zouden intensieve cursussen zakelijk Duits en Duitse bedrijfscultuur voor Nederlandse studenten, docenten en ondernemers georganiseerd kunnen worden door Duitse partners van de Stenden hogeschool.

## Flexibel organiseren van transnationale ondernemersnetwerken

De tweede aanbeveling is het opzetten van ondernemersnetwerken met de oosterburen. Françoise Clijsen: "Uit grootschalig onderzoek naar sociale innovatie in het MKB kwam naar voren dat ondernemers die met een diversiteit aan partners samenwerken en elkaar aanvullen, grotere omzetten maken. Noord-Nederlandse ondernemers moeten in Duitsland actief op zoek naar ambitieuze partners met wie ze innovatieve producten en diensten op de markt kunnen brengen."

## Dynamisch leidinggeven in transnationale teams

De laatste aanbeveling bevat tegelijkertijd een waarschuwing: de hiërarchische structuur in het Duitse bedrijfsleven kan botsen met de Nederlandse werkwijze die vrijer is. "Als Nederlanders meer begrip krijgen voor de achtergronden hiervan, zal dat bevorderlijk werken voor de handel."

## Investeren in een goede relatie

Voor samenwerking met Noord-Nederland staan Duitse handelspartners zeker open. Wie daarvan wil profiteren, zal eerst moeten investeren in een goede relatie. Het Kenniscentrum onderschrijft die gedachte en neemt de aanbevelingen mee bij het initiëren van nieuwe activiteiten. Via HANNN is meteen al een expertmeeting gepland met de regio Mecklenburg-Voorpommeren over 'gezondheidstoerisme'. Kortom: wordt vervolgd... □



# Schoolvoorbeeld

## van het Nieuwe Werken



Je kent het wel: het huis van de schilder zit beroerd in de verf en het ICT-bureau is slecht geautomatiseerd. Maar hoe is het met de vernieuwing binnen het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie? Geven ze hier wel het goede voorbeeld? We vragen het **Regina van der Meer** fulltime office manager, 38 jaar en moeder van twee dochters van zes en twee jaar oud.

### Initiatief

"Ik was een echte job hopper", zo omschrijft Regina de periode voordat ze naar Stenden ging. Ze werkte bij een gemeente, een ingenieursbureau, een uitzendbureau, een advocatenkantoor, een brancheorganisatie... Bijna overal liep ze tegen hetzelfde aan: "Inhoudelijk was het werk wel interessant, maar ik was gebonden aan één stoel, één plek. Ik wilde meer vrijheid. Dan kan ik beter nadenken, krijg ik meer ideeën, neem ik meer initiatief."

### Vrijheid

Die vrijheid kreeg ze in april 2010 toen ze als office manager aan de slag kon bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Om te beginnen, mocht ze zelf het aantal uren voor haar dienstverband bepalen. Waar en wanneer ze die uren maakt, bepaalt ze ook zelf. "Ik ben vier dagen per week op kantoor, maar niet altijd hele dagen. Soms werk ik 's avonds thuis, soms in het weekend. Als de kinderen op bed liggen, kan ik een paar uur werken."

### Bereikbaar

Gemiddeld werkt ze zo'n 36 uur per week, maar heel precies houdt ze het niet bij. Er is ook niemand die het controleert. Haar collega's werken op dezelfde manier. Als het nodig is, wordt er werkoverleg gepland en men heeft toegang tot elkaars agenda. "We zijn altijd bereikbaar per mail of per telefoon. Iedereen krijgt ruimte en het werk gedaan wordt."

Het werk zit in m'n laptop, niet meer in m'n hoofd



Iedereen krijgt ruimte en vertrouwen



### Talent

Daar komt bij dat Regina en haar collega's taken hebben die ook echt bij hen passen. "Veel bedrijven zeggen: dit moet je doen, want dit hoort bij je functie. Hier wordt gevraagd, wil je dit doen? Of ik bedenk zelf nieuwe dingen. Mijn talenten worden hier veel meer benut."



### Energie

Dat werk en privé door elkaar lopen, bevalt Regina uitstekend. "Het werk geeft me energie en die energie neem ik mee in mijn privéleven. Vroeger was ik thuis gestrest omdat er nog zoveel werk op kantoor lag. Nu neem ik het werk mee naar huis en doe het wanneer het mij uitkomt. Het werk zit in m'n laptop, niet meer in m'n hoofd. Daardoor ben ik veel relaxter." De buitenwereld kijkt er nog wel wat vreemd tegenaan. "Als ik op het schoolplein sta om kwart over drie vragen ze: 'Ben je vrij vandaag?' Nee dus. Maar ik ben de baas over mijn eigen agenda."

# OOK ZOVEEL TIJD KWIJLT?



Bent u zo oplossingsgericht dat u elk probleem meteen wilt tackelen? Of voelt u zich zo verantwoordelijk, dat u de dingen liefst in eigen hand houdt? En vraagt u zich regelmatig af waar uw tijd is gebleven? Meld u dan aan bij [info@socialeinnovatieneederland.nl](mailto:info@socialeinnovatieneederland.nl) voor de workshop:

## TIJD VINDEN voor ondernemers en leidinggevenden

In een individuele workshop van drie delen helpt een HBO-student u meer inzicht te krijgen in uw tijdbesteding. Niet door advies te geven, maar door vragen te stellen. Zo leert u keuzes te zien en te maken.

Investeer een dag voor observatie, tweemaal twee uur voor een vervolgesprek en een onkostenvergoeding. U krijgt er tijd voor terug.



## Sociale innovatie in het MKB

Ondernemers in het MKB hebben zo hun eigen problemen. En hun eigen manier om ze op te lossen. Maar wat als de gebruikelijke aanpak niet meer werkt? Dan wordt het interessant om eens anders naar de situatie te kijken, en wel in overleg met medewerkers. Zij hebben vaak de sleutel tot de oplossing. Soms zonder het zelf te weten. Hoe krijg je die informatie op tafel?

### Praktische vragen

Kan ik mijn mensen zover krijgen dat ze meteen een aanhanger meenemen en niet pas op de bouwplaats ontdekken dat die aanhanger nodig is? Hoe zorg ik dat medewerkers meer oog krijgen voor extra werkzaamheden die als meerwerk gerekend moeten worden? Het zijn een paar voorbeelden van praktische vragen uit de bouwwereld. Ze kwamen naar voren uit een verkennend onderzoek naar de behoefte aan sociale innovatie in opdracht van de Noordelijke Regieraad Bouw. Uitvoerders Fundeon Noord-Oost en het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie kwamen tot de conclusie dat die behoefte er zeker is.

### Oplossingen uit de dagelijkse praktijk

Ondernemers weten dat maatregelen van bovenaf vaak niet worden nageleefd. Enerzijds doordat oplossingen die op papier zijn bedacht niet altijd passen bij de dagelijkse praktijk. Anderzijds doordat ze niet worden gedragen door de medewerkers. Daarom is het zaak de mensen op de werkvloer te betrekken bij problemen en hen te vragen zelf oplossingen aan te dragen. Dat is sociale innovatie.

### Vaste patronen doorbreken

Hoe logisch dit ook klinkt, het vraagt wel om een structurele verandering. En aangezien de mens nu eenmaal een 'gewoontedier' is, valt het niet mee om die verandering in gang te zetten en op de rit te houden. Voor wie serieus aan de slag wil met sociale innovatie is het daarom handig een 'aanjager' in de arm te nemen. Iemand die helpt om vaste patronen te doorbreken. Rogier Bergsma van Kampen Industrial Care uit Hoogezand weet inmiddels dat het werkt.

Wie achter de kudde aanloopt, sjouwt altijd door de stront.



Kampen Industrial Care is vooral actief in werktuigbouwkundig industrieel onderhoud en aanleg van kunststof leidingsystemen. Het bedrijf telt zo'n 110 vaste medewerkers en 20 tot 40 inleenkrachten.

## Case: **Kampen Industrial Care**

Op het moment dat Rogier Bergsma van Kampen Industrial Care in gesprek kwam met het Kenniscentrum Sociale Innovatie, zat hij al op het goede spoor. Toch is het voor de Manager Personeel en Kwaliteit soms nog lastig om bestaande denkpatronen los te laten. Een voorbeeld uit de praktijk.

### Beter zicht op omzet

Een van de innovatietrajecten bij Kampen Industrial Care ging om een snellere en betrouwbaardere orderafhandeling. De orders voor facturatie kwamen onregelmatig binnen op de administratie. Daardoor hadden afdelingen slecht zicht op de actuele omzet en de administratieve medewerker had de ene week nauwelijks facturen te versturen en de volgende week tientallen tegelijk. Door een onregelmatige aanvoer wist hij niet welke orders prioriteit hadden. Rogier Bergsma: "De hele groep heeft toen meegedacht hoe we dit konden aanpakken. We hebben afgesproken voortaan dagelijks een vaste volgorde van hoofdtaken te hanteren. De afdelingen moeten zorgen dat het werk daarvoor elke dag in batches wordt aangeleverd. Het geeft de medewerker meer houvast en de afdelingen hebben veel beter zicht op hun omzet."

### Persoonlijke sfeer

Maar toen Rogier Bergsma die werkwijze voorstelde aan de secretaresse van deze afdeling, maakte hij een denkfout. "Zij kon zo niet werken, gaf ze aan. Ze werkt met eindklanten en die bellen ad random. Daar kun je niet in sturen." Bovendien realiseerde hij zich later dat afspraken over de invulling van het werk vaak ontstaan in de persoonlijke sfeer. Medewerkers nemen taken op zich waar ze goed in zijn of die ze leuk vinden om te doen, en ze voeren die uit op een manier die bij hen past. Elders in de organisatie kan dat heel anders zijn opgelost. Standaardiseren is geen doel op zich. Als je standaardiseert zonder goede reden krijg je ontevreden mensen, weet de manager nu. "Ik heb geleerd dat we niet alles moeten willen gelijktrekken."

### Sparringpartner

Rogier Bergsma is blij dat hij in het innovatieproces kan sparren met Jolanda van Leeuwen als aanjager van sociale innovatie. "Ze komt niet met oplossingen, maar stelt vragen. Dat is het verschil met een 'gewone' adviseur. Jolanda vertraagt mijn denkproces. Je moet niet meteen de eerste oplossing kiezen, maar teruggaan naar de uitgangspunten waarom je iets doet. Daarna bepaalt de groep de aanpak." Zonder 'aanjager' zou de manager veel vaker terugvallen in oude denkpatronen, geeft hij toe. "Je hebt je eigen manier van denken en redeneren, en nog niet voldoende ervaring met deze andere aanpak." Het is wel de bedoeling dat de aanjager sociale innovatie samen met de manager een proces in gang zet wat uiteindelijk verankerd raakt in de organisatie. Wie eenmaal vertrouwd is met de nieuwe manier van werken kan elk probleem op deze manier tackelen.

### Merkbaar resultaat

Maar levert het ook wat op, vragen ondernemers zich ongetwijfeld af. Rogier Bergsma is daarvan overtuigd. "Het resultaat is misschien niet direct meetbaar in geld, maar het is wel merkbaar." Hij ziet dat zijn medewerkers enthousiast zijn over de nieuwe aanpak en ook structureel bijdragen aan verbetering in de bedrijfsvoering. "We zijn op dit moment bezig de werkplaatsplanning te verbeteren. We kunnen nu al zien dat er meer orders goed worden afgehandeld." □

## BINNEN BEGINNEN IS BUITEN WINNEN

"Mijn baas wil dat ik alle klanten met een glimlach tegemoet treedt", vertelde mijn zoon die in een kledingwinkel werkt. "Maar als hij de hele dag op je loopt te mopperen, dan valt dat niet mee hoor mam".

Zo zijn er nog veel meer voorbeelden. Ik hoor nog de installateur: "U zegt het maar mevrouw, alles kan". Ja, voor de klant wel, en dat is heel mooi. Maar geldt het ook voor de medewerker die een vrije middag vraagt omdat zijn zoon van 6 zijn zwemdiploma gaat halen?

Of kijk naar het ICT bedrijf met de slogan 'iedereen moet doen waar die goed in is'. Hoe zou dit bedrijf intern de taken hebben verdeeld?

Sociale innovatie is veel makkelijker dan veel mensen denken. Ondernemers weten vaak precies hoe ze klanten kunnen binden en boeien. Als ze nu eens precies hetzelfde doen naar hun medewerkers toe. Wat zou er dan gebeuren?

Jolanda van Leeuwen  
Aanjager sociale innovatie

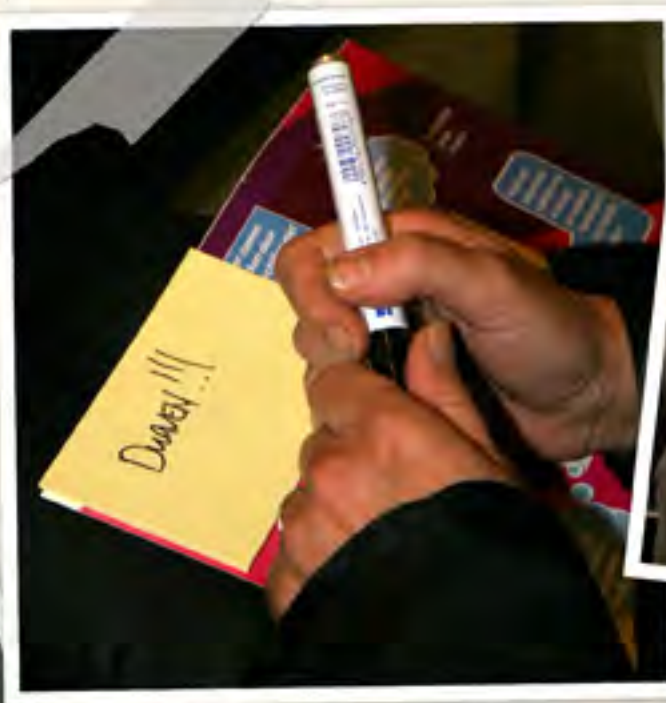


## EVENTS VAN STENDEN KSI

*aanjagen van sociale innovatie kan niet zonder events. Op de volgende pagina's een kleine greep uit de vele bijeenkomsten die werden georganiseerd. groot of klein, drukbezocht of wat meer intiem, altijd goed verzorgd en inspirerend.*







-Respect  
! he tt

Respect voor  
elkaars kennis,  
vaardig heden  
en inbreng

?



R'dam  
Tech  
H Med  
ENERGY  
Philips  
Design  
Technology





+

## Leergang Sociale Innovatie



Bent u (aankomend) projectleider? Zoekt u nieuwe manieren om uw veranderingsprojecten aan te pakken met meer draagvlak en energie? Wilt u weten hoe u de menselijke factor beter kunt inzetten in uw organisaties? Of gaat u aan de slag met Het Nieuwe Werken? En wilt u dat doen op een integrale manier?

+

### Inspiratie, experiment, kennisdeling

U krijgt van ons de ingrediënten en instrumenten. U wisselt ervaringen uit met anderen. En u maakt uw eigen gerecht. De leergang is een co-productie van het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie en Lumius. Meer informatie via [leergangsi@stenden.com](mailto:leergangsi@stenden.com).



(advertentie)

# STAGE VOOR BOUWDOCENTEN

*impuls voor kennisuitwisseling  
bouw en onderwijs*

De bouw, dat is op en top techniek. Toch? Steeds meer dringt echter het besef door dat mensen de motor zijn van de bouwsector. Mensen en techniek, samen zijn ze meer dan de som der bouwstenen. In opdracht van de Noordelijke Regieraad Bouw organiseerde het Kenniscentrum Sociale Innovatie in samenwerking met de projectgroep Bouwen aan de Bouw daarom een docentenstage. Het doel? Versterking van de kennisuitwisseling tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Twee van de deelnemers doen hun verhaal.

**Kijken voorbij de eigen grenzen**  
De meeste docenten op vmbo- en mbo-bouwopleidingen komen zelf uit de bouw. Vaak hebben ze jaren gewerkt als bouwvakker of timmerman, waarna ze de overstap maakten naar het onderwijs. In hun bagage zit dus de nodige praktijkervaring. Maar eenmaal in het onderwijs raakt diezelfde praktijkervaring meer en meer achterhaald. Ondertussen luidt een veelgehoorde kreet van bouwbedrijven dat het onderwijs beter moet aansluiten op de bouwpraktijk. Hoe

deze impasse te doorbreken? Via een docentenstage mocht een groep Friese (v) mbo-docenten en bouwbedrijven een week lang kijken over de eigen grenzen – en die van elkaar.

**Praktijkgericht leren en doceren**  
Onder het motto ‘een leven lang leren’ stapten drie vmbo- en drie mbo-docenten begin juni 2011 opnieuw de bouwpraktijk in. De stage voerde hen achtereenvolgens langs de afdeling Vergunningen van gemeente Heerenveen, →



Iedereen krijgt ruimte en vertrouwen.



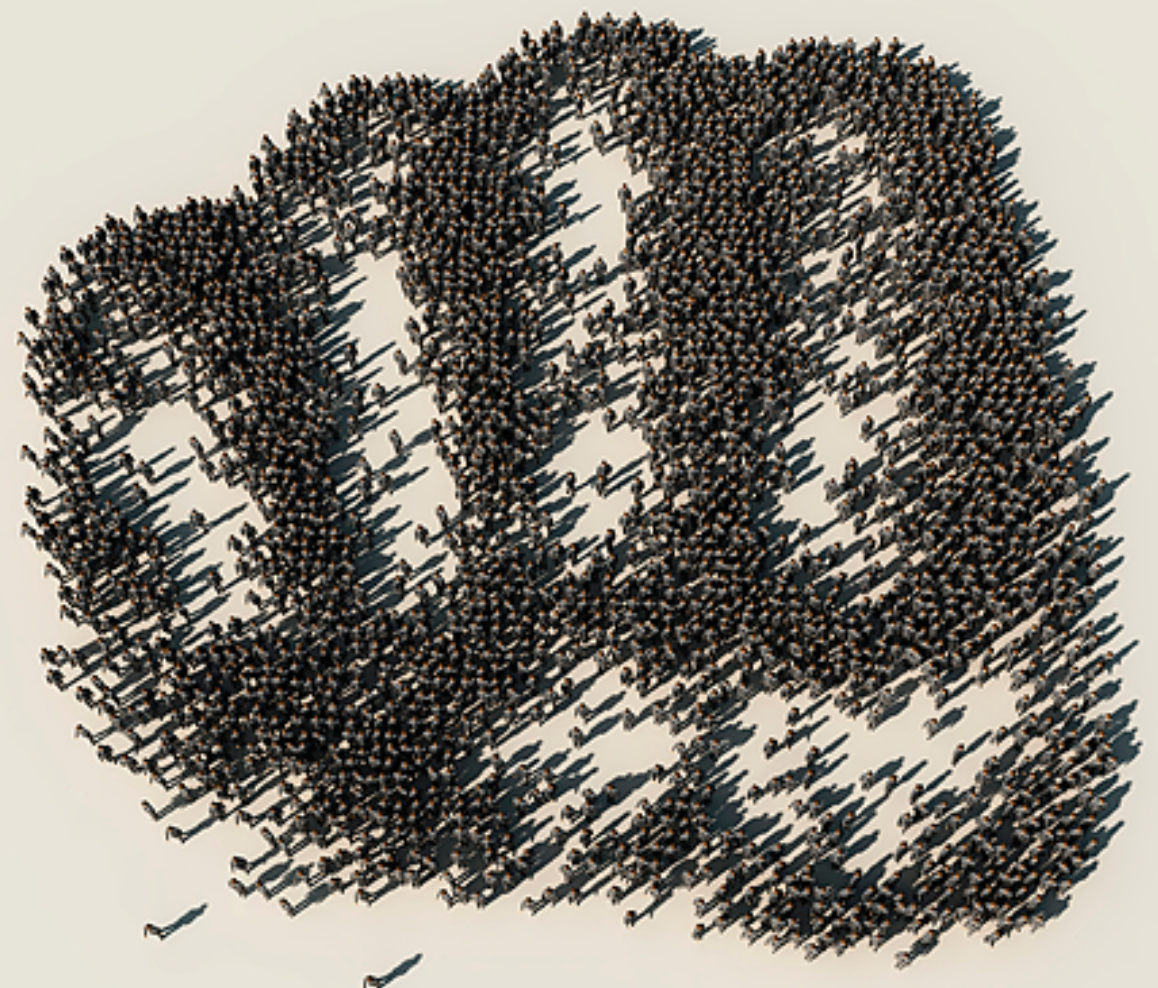
Installatiebedrijf Hoekstra in Heerenveen, Friso Bouwgroep in Sneek, Jorritsma Bouw in Bolsward en woningcorporatie Accolade in Drachten. Eén van de 'stagiairs' was Anne Dijkstra, docent mbo bouwtechniek op het Friesland College. Net als zijn collega's had hij vooraf enkele leervragen geformuleerd. "Hoe kunnen we bouwfouten voorkomen? Mijn leervraag werd al snel actueel toen op de bouwplaats een tekening niet klopte met de werkelijkheid. Op zo'n moment komt het aan op improviseren. Niet alleen werd daarmee mijn leervraag beantwoord. Ook leverde het een aansprekend voorbeeld op dat ik later in mijn lessen goed heb kunnen gebruiken."

**Leren van elkaars sterke punten**

De term 'docentenstage' doet vermoeden dat het leeraspect zich vooral toespitste op de docenten. Iets was Johan Keuning van Friso Bouwgroep bevestigend. "Voor de docenten was het soms een echte eyeopener, vooral als het gaat om de grotere bouwprojecten met alle bijkomende facetten. Wij hadden vooraf niet verwacht veel nieuwe vakinhoudelijke kennis op te doen. Als het gaat om bijvoorbeeld materialen en bouwmethodieken zijn wij op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Terwijl de docenten het vaak nog moeten doen met kennis uit hún tijd in de bouw. Waar we wel degelijk over geleerd hebben, is het coachende aspect. Hoe ga je om met leerlingen? Hoe motiveer je ze, hoe begeleid je ze? Daarover hebben de docenten uitvoerig gesproken met de leermeesters; onze mensen die de leerlingen begeleiden op de bouwplaats."

**Jongeren behouden voor de bouw**

Coaching. Dat is waar zowel docenten als bouwbedrijven graag dieper op ingaan, mocht de docentenstage een vervolg krijgen. Docent Anne Dijkstra: "Het ene bedrijf gaat daar sowieso beter mee om dan het andere, sommige hebben echt een goed opleidingsstelsel. Maar om meer jongeren te werven en te behouden voor de bouw, zou er veel intensiever contact moeten zijn tussen de leermeesters, docenten, leerlingen en hun ouders. Dan heb ik het over structureel overleg, niet over een docentenstage." Alleen al om budgettaire redenen zal zoiets niet makkelijk zijn, hoe zinvol ook. Johan Keuning: "Toch zou je bijvoorbeeld de leermeesters en docenten vaker aan elkaar kunnen koppelen tijdens de leerlingenstages. We moeten richting de toekomst denken. Als docenten feeling houden met de praktijk en inspirerend kunnen lesgeven aan de hand van praktijkvoorbeelden, dan levert dat indirect meer leerlingen op. En daar zijn zowel de bouw als het onderwijs bij gebaat." □



SLIMME OVERHEID INVESTEERT IN

# BURGERKRACHT

Hoe zorg je als overheid dat het goed leven is in je provincie of gemeente? Op verschillende overheidsniveaus zijn initiatieven tot stand gekomen om talent van burgers in te zetten voor het maatschappelijk belang. Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie was erbij.

Lees de mening van vier betrokkenen







“Nu moeten we kijken naar de nieuwe rol van de provincie: hoe kunnen we dit faciliteren zonder het zelf te doen.”

Anoesjka Duinstra, coördinator Tûke mienskip, provincie Fryslân

## Digitale Agenda Fryslân (Tûke Mienskip)

### Vitale landelijke provincie met behulp van digitalisering

Digitalisering heeft de samenleving enorm veranderd. Provincie Fryslân wil die ontwikkeling inzetten om vraagstukken in de samenleving op te lossen. Aan de hand van vijf proeftuinprojecten wil de Digitale Agenda Fryslân een stimulans geven aan slimmer samenwerken, voor een slimmere samenleving. Hier moeten mensen hun talenten kunnen inzetten en kansen kunnen aangrijpen, met als doel een vitale, economisch gezonde provincie. De projecten zijn: Selfsupporting Communities, Inclusieve Wijken, Onbereikbaar Fryslân, De Friese Erfgoed Hub en Duurzame Veehouderij.

[www.daf2020.ning.com](http://www.daf2020.ning.com)

### Digitalisering als driver

Binnen de provincie Fryslân is Anoesjka Duinstra coördinator voor wat straks gaat heten Tûke Mienskip, ofwel ‘slimme samenleving’. Het project begon als de Digitale Agenda Fryslân en wil de inwoners van Friesland zelf ideeën laten uitwerken voor een toekomstbestendige provincie. Aanleiding vormen de aankomende vergrijzing en de actuele economische ontwikkelingen, laat ze weten. “We zien dat digitalisering een belangrijke driver is in de samenleving. Die willen we ten volle benutten om ons welzijn te bevorderen.”

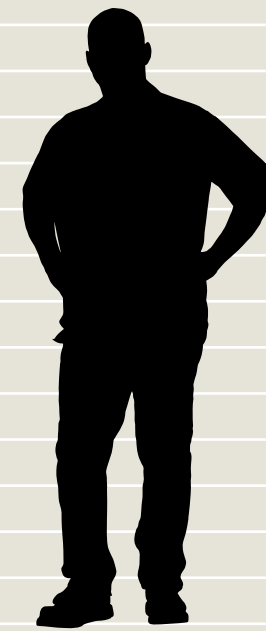
### Vijf proeftuinprojecten

Om het project te laten slagen, heeft de provincie hulp nodig van enthousiaste, ondernemende inwoners. En die zijn er. “In 2011 zijn we begonnen met vijf workshops”, vertelt Anoesjka Duinstra. “Dat heeft 26 projectideeën opgeleverd en daar

zijn vijf thema’s uit gekozen die nu door en met de partners uitgewerkt worden. Mensen willen aan de slag. Tegelijkertijd kijken we daarbij naar een invulling van een nieuwe rol van de provincie: hoe kunnen we dit faciliteren zonder het zelf te doen? Dat is lastig, want we voelen ons bijvoorbeeld al snel verantwoordelijk. Dat moeten we loslaten.”

### Alle lagen van de samenleving

De participanten van dit moment zijn voornamelijk ondernemers en organisaties. Dat is essentieel, want zij kunnen de economie een impuls geven. Interessant is echter ook in hoeverre de rest van de Friezen kan meewerken aan de projecten. Anoesjka Duinstra: “We willen in zoveel mogelijk lagen van de samenleving mensen activeren en laten participeren, omdat we graag gebruik maken van de kennis en talenten van iedereen.”



“Ik ben op zoek naar nieuwe, maatschappelijke coalities.”

Eise van der Sluis, Gemeentesecretaris Achtkarspelen

## Netwerk Noordoost Fryslân

### Gemeenten werken samen aan sociaaleconomische bloei

De gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel hebben met ondernemers uit de regio de handen ineengeslagen. Gezamenlijk willen ze een ambitieus economisch ontwikkelings- en investeringsprogramma realiseren. De ambities zijn vertaald in de Agenda Netwerk Noordoost 2011-2030 met thema’s onder meer op het gebied van bereikbaarheid, recreatie en toerisme, landbouw en de zorgsector.

[www.netwerknoordoost.nl](http://www.netwerknoordoost.nl)

### Verbinding met inwoners

Zoomen we in op gemeentelijk niveau, dan valt op dat hier steeds meer over de grenzen wordt gekeken. Het Netwerk Noordoost Fryslân is daar een mooi voorbeeld van. Eise van der Sluis, gemeentesecretaris in Achtkarspelen stond aan de wieg van het netwerk. Aan de ene kant wordt samengewerkt met de provincie. Aan de andere kant is voor de gemeentesecretaris de verbinding met inwoners essentieel. “Ik wil weten wat zij merken van wat wij aan het doen zijn. Ik ben op zoek naar nieuwe maatschappelijke coalities. De Agenda Netwerk Noordoost is niet bedacht door gemeentebtenaren aan tafel, maar vanaf nul opgebouwd door gesprekken te voeren met mensen uit het veld: onderwijs, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en belangengroepen.”

### Onderscheidende ontmoetingen

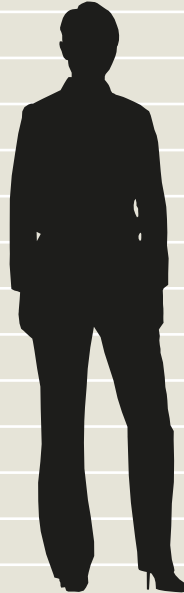
Het begon allemaal met een globale visie, vertelt Eise van der Sluis. “Die hebben we gepresenteerd op een netwerkbijeenkomst in Buitenpost, in een grote glazen kas van De Kruidhof. 550 mensen vonden het de moeite waard elkaar daar te ontmoeten. Dat vind ik minstens zo belangrijk als de visie zelf. Ik geloof in onderscheidende ontmoetingen die mensen het gevoel geven: hier wil ik bij horen!” Vanuit die bijeenkomst ontstond later de Agenda Netwerk Noordoost. De Sociaal Economische Raad (SER) was onder de indruk en noemde de aanpak een voorbeeld voor hoe een plattelandsregio kan inspelen op demografische veranderingen. ➡





“We willen investeren  
in het organiserend  
vermogen van mensen.”

Marga Waanders, Burgemeester Dongeradeel



“Maak van subsidies investeringen  
en meet wat de opbrengst is.”

Bea Moed, eigenaar Socversity

### Burgerverantwoordelijkheid

Een belangrijke rol in de agenda is weggelegd voor de burger die verantwoordelijkheid neemt. Maar, eerlijk is eerlijk, niet iedereen is enthousiast. Eise van der Sluis laat zich daar echter niet door weerhouden. “Wij gaan eerst naar dorpen die burgerkracht laten zien. Dat kan een prikkel zijn voor dorpen die achterblijven. Het gedrag van mensen moet veranderen; dat geldt niet alleen voor de overheden.”

### Even wennen

Wie zich aansluit bij die gedachte, is de burgemeester van Dongeradeel, Marga Waanders. Zij was ook nauw betrokken bij de totstandkoming van het Netwerk Noordoost Fryslân. Ze wil inwoners vroeg meenemen in discussie over de toekomst van de regio. “Wat vinden bewoners belangrijk? Hoe zorgen we dat we over tien, twintig jaar nog steeds de voorzieningen hebben, waarvan we vinden dat ze in de regio moeten blijven? We zoeken verbinding met inwoners en dat is meer dan informeren.” Maar, vervolgt ze, “onze wethouder Sicco Boorsma doet een rondgang langs de dorpen om partijen bij de plannen te betrekken. Dan valt de opkomst soms tegen. Het is voor sommige mensen even wennen.”

### Sociale innovatie grootste uitdaging

Ze begrijpt het wel: “We praten over een toekomst die nog niet zichtbaar is. De fysieke investeringen in het plan, zoals de aanleg van glasvezel, zijn relatief gemakkelijk te realiseren. De grootste uitdaging zit in sociale innovatie, in het veranderen van de mentaliteit van mensen. Het is zo belangrijk dat mensen uit zichzelf halen wat erin zit. En dat ze hun verantwoordelijkheid nemen. Het Kenniscentrum Sociale Innovatie kan daarin een rol spelen. Zij kunnen behulpzaam zijn bij het aanreiken van nieuwe middelen om dit te laten slagen.”

### Tegemoetkomen aan behoefte

De burgemeester geeft aan dat ze vooral de plannen wil ondersteunen die bij inwoners zelf ontstaan. “Zo kom je het meest tegemoet aan de behoefte in de samenleving. We willen mensen in staat stellen het zélf te organiseren. We laten mensen niet in de steek; we willen investeren in het organiserend vermogen van mensen.”

## Big Society

### Burgerinitiatief op wijkniveau

Big Society komt oorspronkelijk uit Groot-Brittannië, waar de overheid burgers meer verantwoordelijkheid én meer zeggenschap heeft gegeven. Overheidsbudgetten worden overgedragen aan lokale gemeenschappen, waardoor bewoners zelf in actie kunnen komen om de leefbaarheid van hun wijk te verbeteren. In Nederland is onder meer het bedrijf Socversity actief als promotor van Big Society. In Leeuwarden is Socversity betrokken bij het opzetten van Big Society projecten in de wijken Wielepôle en Schepenbuurt

[www.socversity.nl](http://www.socversity.nl)

### Economie en maatschappij

Dat burgers zelf heel goed succesvolle initiatieven kunnen ontplooiën, bewijst het Britse model Big Society. In Friesland heeft Bea Moed dit model overgenomen. Zij is eigenaar van Socversity, een adviesbureau dat zich begeeft op terrein waar vroeger alleen welzijnsinstellingen zich waagden. Socversity daarentegen is een profit-organisatie. Een welbewuste keuze, vertelt ze. “Er kan pas iets ontstaan als economische en maatschappelijke ontwikkelingen samenvallen.”

### Sociaaleconomische opbrengsten

Met bovenstaande opmerking zet ze meteen de toon die kenmerkend is voor haar aanpak. “Maak van subsidies investeringen en meet wat de opbrengst is. Je moet kijken naar sociaaleconomische opbrengsten - als mensen uit hun uitkering komen of een opleiding gaan doen - en dat omrekenen naar geld. Dat gebeurt op dit moment niet, maar dat gaan wij wel doen.”

### Lage investeringen

Als voorbeeld geeft ze de Wielepôle in Leeuwarden. “Die wijk staat al jaren in de top tien van slechtste wijken om op te groeien. Al dertig jaar lang is daar project na project geweest en het heeft allemaal niets opgeleverd.” Waarom zou Big Society hier wel iets kunnen veranderen? “De investeringen zijn laag. Er wordt gewerkt met kleine budgetten en met wijkbewoners zelf. Het geld gaat naar de ‘wijkonderneming’ en wordt beheerd door een Raad van Toezicht die voor meer dan 50% uit bewoners bestaat en voor de rest uit deskundigen van diverse disciplines. Mensen in de wijk weten heel goed wat ze nodig hebben. Kennis die niet in de wijk voorhanden is, huren ze in. Ze huren Socversity bijvoorbeeld in om het model op te zetten.”

### Individueel welzijn

Bea Moed benadrukt dat de overheid inderdaad een stap terug moet doen. “Het lijkt heel mooi als een overheid veel voor burgers doet, maar het maakt mensen afhankelijk en passief. Als het gaat om individueel welzijn, moeten mensen zelf verantwoordelijkheid nemen.” □



# Pleisters plakken of liever werken aan een gezond bedrijf

Regiomanager [Michiel Jansen](#) van het OOM ziet het vaak: er gebeurt iets in een organisatie wat de continuïteit verstoort en daar moet snel een oplossing voor komen. Dan huurt men extra mensen in of een medewerker gaat op cursus. "Pleisters plakken", noemt hij dat. De acute pijn is wel bestreden, maar biedt het ook een structurele oplossing?

## Concrete vragen

Ondernemers die aankloppen bij het OOM hebben meestal concrete vragen waar ze snel een oplossing voor willen. "Een van mijn mensen moet leren booglassen. Waar kan dat op korte termijn?" Of: "Ik wil een stagiair aannemen. Is daar een vergoeding voor?" De OOM-adviseurs zijn van oudsher gewend snel antwoord te vinden op dergelijke vragen. Dat wordt ook van hen verwacht.

## Organisatiecultuur

Maar tijden veranderen. De meeste praktische informatie is tegenwoordig te vinden op internet. Bovendien weten we inmiddels dat problemen kunnen ontstaan vanuit de cultuur van een organisatie; vanuit de manier waarop mensen dingen organiseren. Michiel Jansen zou graag zien dat ondernemers ad hoc situaties in een breder perspectief bekijken. "Vaak is het te kort door de bocht om een cursus voor een werknemer te organiseren. Daaraan ligt iets ten grondslag." Dat moet je meenemen in het proces.

## Ruimte geven

De regiomanager geeft een voorbeeld: "Bedrijf X groeit en de directeur constateert dat mensen niet goed weten wie wat wanneer moet doen. Hij besluit een medewerker naar een cursus leidinggeven te sturen. Bij terugkomst gaat de werknemer met het geleerde aan de slag, maar de directeur verandert niets aan zijn eigen stijl van leidinggeven. En als de nieuwe leidinggevende onvoldoende ruimte krijgt voor eigen verantwoordelijkheid, nemen de andere medewerkers hem niet serieus. Dan is de cursus weggegooid geld. Je moet de rol van de nieuwe leidinggevende inbedden in de bedrijfscultuur."

## De vraag achter de vraag

Natuurlijk, soms is de snelle oplossing toereikend. Dat weten ze ook bij het OOM. Aan de andere kant hoeven sommige situaties niet te ontstaan als je het onderliggende probleem aanpakt. Als de directeur uit het voorbeeld meer verantwoordelijkheid uit handen kan geven, is een extra leidinggevende misschien niet nodig, omdat alle medewerkers dan pro-actiever zijn. Dat kan kosten besparen en ontevredenheid voorkomen. Kortom: kijk vooral ook eens naar de vraag áchter de vraag. Het antwoord ligt vaak op het sociale vlak.

## Lef nodig

Zo'n benadering vraagt wel een omslag in het denken. Bij bedrijven én bij adviseurs. Mensen zijn niet gewend op deze manier naar organisaties te kijken. Er is ook lef nodig om te kijken of dieper in de organisatie verbeteringen mogelijk zijn. De praktijk is dan ook dat men vaak niet verder kijkt dan de acute vraag. In een project met het Kenniscentrum Sociale Innovatie onderzoekt Michiel Jansen hoe je dat structureel kunt veranderen.

## Kennis vernieuwen

Zijn er straks dan minder cursussen nodig? Integendeel, voorspelt Michiel Jansen: "De ontwikkelingen in de techniek gaan zo snel dat werknemers niet altijd hetzelfde werk kunnen blijven doen. Met regelmaat je kennis vernieuwen is noodzakelijk geworden om aan de bak te blijven."

## Niet meer ad hoc opleiden

Het grote verschil met vroeger is dat opleiding en ontwikkeling niet meer ad hoc georganiseerd moet worden. Dit vraagt om een structurele aanpak. Dat ligt niet alleen bij de werkgevers vindt de regiomanager. "Werknemers zouden zelf meer verantwoordelijkheid kunnen nemen, niet alles laten afhangen van de werkgever. Idealiter ontwikkelen werkgever en werknemer samen een traject." Met die uitspraak benadrukt hij dat voor een gezonde organisatie én voor een interessante loopbaan een cultuuromslag nodig is tot op de werkvloer. □

Het OOM (Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking) zet zich in om het vakmanschap in de metaalbranche te vergroten. Bedrijven en hun medewerkers kunnen hier terecht voor een breed cursusaanbod en loopbaanadvies. 15.000 bedrijven en 145.000 werknemers zijn bij het OOM aangesloten.



# werk vanuit je cirkel van invloed

## Stop met bewustwordingscampagnes

Hoe krijgen we brancheorganisaties aan de slag met sociale innovatie?  
Hoe motiveren we ondernemers meer oog te hebben voor de talenten van hun medewerkers? Hoe laten we werknemers nadenken over hun inzetbaarheid?  
Niet! Dat is de stellige overtuiging bij de aanjagers van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Je kunt een ander niet laten doen wat jij belangrijk vindt.  
Wat wel kan, is je aansluiten bij die ander en samen nieuwe richtingen verkennen. Co-creëren dus en je eigen dienstverlening verbeteren.

### Bewustwordingscampagnes zijn schijnoplossingen

Wil je verandering op gang brengen bij de massa, dan lijkt een bewustwordingscampagne een goede oplossing. Voorbeelden zijn er te over. Meer vrouwen in de bouw. Die pet past ons allemaal. Iedereen duurzaam inzetbaar. Innoveren moet. Enzovoort. Er worden folders gedrukt, websites gelanceerd, workshops voorbereid en evenementen georganiseerd. En dan komt de teleurstelling: de doelgroep komt er niet massaal op af. Als je er even over nadent, is het niet zo vreemd. De mensen die al actief bezig zijn met een bepaald vraagstuk hebben geen workshop of evenement meer nodig, en de mensen die er niet mee bezig zijn hebben er over het algemeen geen belangstelling voor.

### Concentreer je op de groep die je wel kunt bereiken

Kun je dan helemaal niets doen? Jawel, maar dat kost meer moeite. Je kunt dan niet een project doen of een campagne inkopen waarmee je probeert de ander te veranderen. Je moet vanuit je eigen cirkel van invloed blijven werken, door je eigen dienstverlening te verbeteren met en voor de doelgroep die je wel kunt bereiken.

### Ontwikkel nieuwe dienstverlening met klanten

- **Een voorbeeld:** een vakbond komt bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie omdat ze de inzetbaarheid wil bevorderen onder werknemers. Er blijken goede aanknopingspunten te zijn in de bestaande dienstverlening. Mensen komen namelijk zelf naar de vakbond met vragen. Bijvoorbeeld werknemers die iets willen weten over een reorganisatie, arbeidstijdverkorting, functioneringsgesprekken, zorgverlof of langdurige ziekte. Door samen met deze leden na te gaan wat hen kan helpen, kan de vakbond nieuwe klantgerichte producten en diensten ontwikkelen rondom inzetbaarheidvraagstukken.

- **Een ander voorbeeld:** duurzame installatiebedrijven kijken hoe zij meer opdrachten kunnen krijgen van hun bestaande klanten. Dat zorgt niet alleen voor meer omzet; het is ook een manier om ontwikkelingen op het terrein van duurzame energie onder de aandacht te brengen.

### Meer kans op succes

Voor het Kenniscentrum Sociale Innovatie geldt hetzelfde. Het centrum is in het leven geroepen om het bedrijfsleven in Noord-Nederland te helpen de innovatiekracht te versterken. Een opdracht om 'anderen te veranderen'. In al haar projecten probeert het centrum vooral te co-creëren. Een beetje lef is daarvoor wel nodig. Wie voor deze aanpak kiest, steekt zijn nek uit want het eventueel uitblijven van oplossingen kan niet worden afgeschoven naar 'die anderen' die kennelijk het belang er nog niet van inzien. Toch kiest het kenniscentrum hiervoor. De aanjagers zijn ervan overtuigd dat met deze aanpak de kans op succes namelijk velen malen groter is. □

## WORKSHOP CREATIEF DENKEN

Ook uw hersenen werken het liefst efficiënt: met een standaardaanpak en via de kortste weg. Maar hoe innovatief kan het worden als u de gebaan-de paden verlaat en alle grijze cellen gebruikt?!

In de workshop creatief denken leert u in een dagdeel hoe u de talenten van uw linkerhersen helft (ordenen, analyse) kunt combineren met die van uw rechterhersen helft (associëren, dromen). Innovatietraining voor uw brein dus. Als u wilt, maken we de workshop op maat voor uw organisatie.

DUBBEL  
PLEZIER VAN  
UW HERSENEN

SPECIAAL VOOR  
NIEUWERELATIES  
WORKSHOP  
CREATIEF DENKEN:  
1 DAGDEEL,  
MAXIMAAL 20  
DEELNEMERS,

Meld u aan bij Suzan Bosch of vraag meer informatie via [info@socialeinnovatienoordnederland.nl](mailto:info@socialeinnovatienoordnederland.nl)



# TOEKOMSTIG PERSONEELSTEKORT?



48

## OPLOSSINGEN VIND JE VIA DE SOCIAAL INNOVATIEVE WEG

Tot voor kort werd de uitstroom van ouder personeel keurig opgevangen door de instroom van jongere mensen. Op dit moment zijn veel bedrijven al blij als er voldoende =ouderen willen stoppen met werken, zodat ze niemand hoeven te ontslaan. Maar als straks de economie aantrekt en er niet genoeg jongeren in de rij staan, wat dan?

## RICHT JE NIET ALLEEN OP INSTROOM

Koepelorganisaties  
doen hun best om

de instroom in hun branche te bevorderen. Zo werkt de technische sector aan een positievere beeldvorming van technische beroepen. Aanjager sociale innovatie Jolanda van Leeuwen juicht dat toe. Toch plaatst ze een kanttekening. "Er is nu onevenredig veel aandacht voor instroom. Zet je daar teveel op in, dan wed je op één paard. Je weet dat er minder jongeren op de arbeidsmarkt komen en we vissen allemaal uit dezelfde vijver. Als het de ene sector lukt om meer jongeren binnen te halen, komen die weer in een andere sector tekort. Maatschappelijk gezien, is dit dus niet de oplossing."

## ER ZIJN OOK ALTERNATIEVEN

Jolanda van Leeuwen is ervan overtuigd  
dat bedrijven alternatieve oplossingen in

eigen huis hebben. "Iemand die met pensioen gaat, hoeft niet altijd door nieuwe instroom vervangen te worden. Misschien kun je het werk ook anders inrichten: anders inkopen, andere afspraken maken met opdrachtgevers, procesmatige of technische innovaties doorvoeren, medewerkers door laten groeien... Dat kunnen ook oplossingen zijn. In de praktijk merk ik dat MKB-ondernemers altijd wel oplossingen vinden, in elk geval tijdelijk. Het bedrijf komt echt niet stil te liggen wanneer een medewerker met pensioen gaat. Maar de vraag is of het ondernemers ook lukt om individueel structurele oplossingen te vinden. Ze kunnen daarentegen ook kiezen voor een sociaal innovatieve aanpak. Dat betekent: medewerkers, afnemers, toeleveranciers en andere relaties betrekken bij het vinden van oplossingen. De kans dat mensen gezamenlijk een structurele oplossing vinden, is veel groter."

## BRENG NU VERANDERING OP GANG, DAN HEB JE STRAKS EEN VOORSPRONG.

Het zijn op dit  
moment vooral  
brancheorganisaties  
en HR-managers

van grote bedrijven die zich bezighouden met de zogenoemde 'vervangingsvraag'. Ondernemers in het MKB hebben nu nog heel andere dingen aan het hoofd, weet Jolanda van Leeuwen: "Zij moeten het hoofd boven water zien te houden; ze kijken niet zo ver vooruit." Maar ondernemers die nu leren anderen te betrekken bij actuele problemen, hebben straks wel een voorsprong. Kijk alleen al naar het personeel; medewerkers die weten dat hun mening telt en dat hun talenten worden benut, voelen zich gewaardeerd. Zij zullen straks niet snel geneigd zijn te vertrekken naar de concurrentie waar de baas nog echt 'de baas' is. Bovendien zijn zij straks gewend om creatieve oplossingen te vinden voor allerlei situaties. Ook als het gaat om personeelstekort.

<http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/levensfase/groene-druk-per-gemeente>

<http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/levensfase/grijze-druk-per-gemeente/>



49



Ondernemers in het MKB hebben nu nog heel andere dingen aan het hoofd



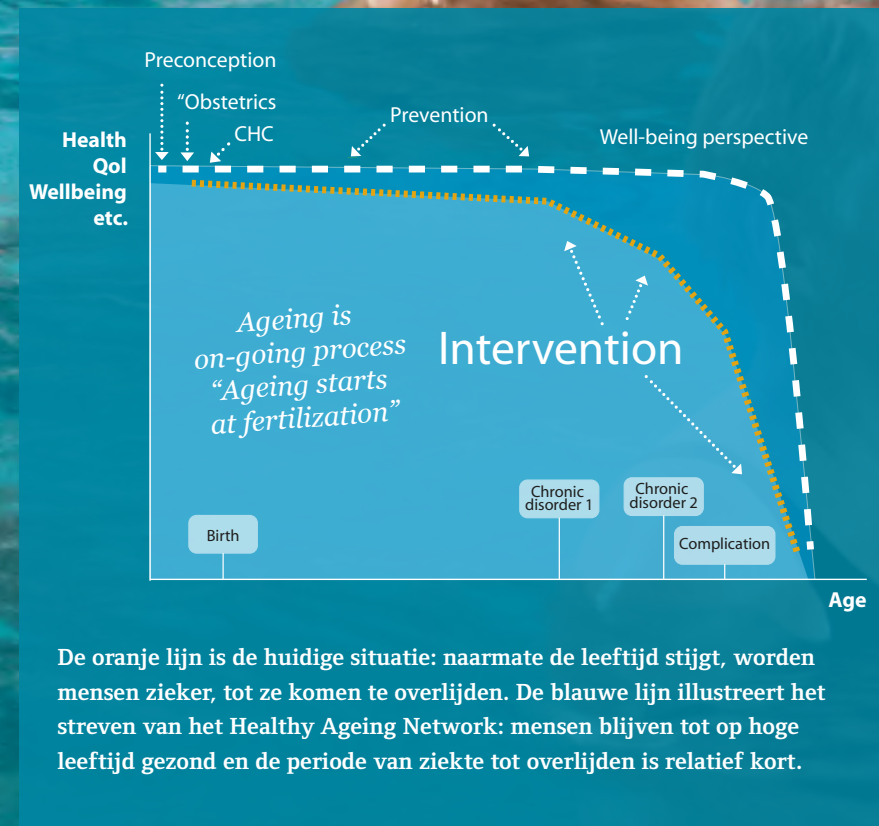
# Healthy Ageing

## De uitdaging van de 21e eeuw

Gezond oud worden. Dat wil iedereen. Want als je gezond blijft, heb je meer mogelijkheden om je leven in te richten zoals jij graag wilt. De laatste decennia zijn de overlevings- en genezingskansen van veel ziektes enorm gestegen, met dank aan de medische wetenschap. Dat is goed nieuws. Maar tegelijkertijd zien we dat mede door welvaartziekten als diabetes en hart- en vaatziekten mensen juist jonger (chronisch) ziek worden. Een verontrustende trend die ook nog eens veel kosten met zich meebrengt. Het Healthy Ageing Network Noord-Nederland probeert het tij te keren.

### Langer leven, jonger ziek

Gemiddeld leven we in Nederland vier tot zes jaar langer dan dertig jaar geleden. De leeftijd waarop we ziek worden, is echter vervroegd. Werden we destijds gemiddeld rond ons 54e (chronisch) ziek, nu ligt die leeftijd voor mannen op 47 en voor vrouwen op 42 jaar. Dat is emotioneel, maar ook financieel belastend. Want wie ziek is, kan minder goed werken en heeft minder inkomen. Bovendien moet een steeds kleiner percentage van de samenleving de economie op gang zien te houden.



### Sterkere economie

“Onze doelstelling is de economie in Noord-Nederland te versterken”, zegt Ko Henneman, directeur van het Healthy Ageing Network Noord-Nederland. Het lijkt een paradox: zo’n zakelijke uitspraak voor een man die zo betrokken is bij het menselijk welzijn. Het zijn echter twee kanten van dezelfde medaille; Healthy Ageing gaat over mensen én economie. Want hoe meer mensen gezond oud worden, des te actiever kunnen we met z’n allen blijven en des te meer leuke, interessante en lucratieve zaken kunnen we blijven doen. Bovendien genereren we dan met elkaar extra geld voor de zorg die onvermijdelijk nodig blijft. En hoe meer geld we genereren, des te meer blijft er over voor andere belangrijke dingen: onderwijs, veiligheid, infrastructuur, cultuur- en sportvoorzieningen...

### Verbinden, stimuleren, versnellen

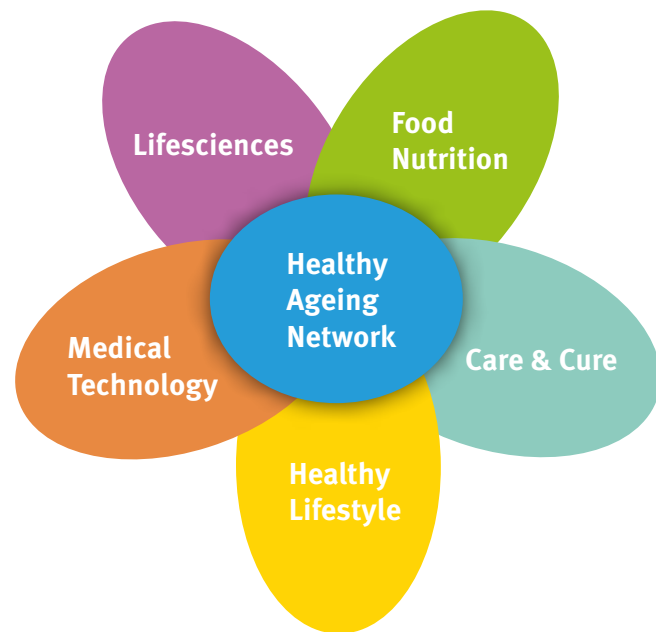
Het Healthy Ageing Network verbindt kennisinstellingen, overheden en bedrijven met elkaar op het gebied van de kennis van ziekte en gezondheid. De samenwerking van partners uit verschillende disciplines is bedoeld om nieuwe economische activiteit te stimuleren en te versnellen, rond oplossingen waarmee mensen langer (liefst levenslang) gezond kunnen blijven. Dit gebeurt vanuit alle mogelijke invalshoeken, van preventie tot en met genezing.



## Voorkomen beter dan genezen

Ko Henneman: "Een gezond leven begint tien tot twaalf maanden vóór de geboorte, want de gezondheid van ouders vóór de bevruchting schijnt al van invloed te zijn op de gezondheid van een kind. De inspanningen die je moet doen om in die beginfase dingen te veranderen, zijn groot, want dat heeft te maken met Healthy Lifestyle. Dan heb je het over bewustwording en dat bereik je niet met een apparaatje. Maar hoe meer je in de beginfase kunt voorkomen of repareren, hoe meer geld je in de latere fase bespaart; voorkomen is beter dan genezen. In dat kader hebben we diverse congressen georganiseerd. In Leeuwarden hebben we het afgelopen jaar samen met Stenden hogeschool en NHL Hogeschool bijvoorbeeld gefocust op (gezonde) voeding en bewegen." Een van de andere activiteiten om de bewustwording te vergroten, is de campagne GA (Gezond & Actief) Groningen die in april 2012 van start gaat.

### Core themes HANNN



## Winst door toenemende arbeidsparticipatie

Tegelijkertijd vindt samenwerking op andere fronten plaats. Denk aan procesverbetering in de zorg (Care & Cure), ontwikkeling van hulpmiddelen voor preventie (Medical Technology), onderzoek naar goede voeding (Food & Nutrition) of onderzoek naar vaccins en therapeutica (Life Sciences). De verwachting is dat alle inspanningen met elkaar op termijn veel zullen opleveren. Dan kijk je dus niet alleen naar besparing op zorg, maar ook naar winst door toenemende arbeidsparticipatie.

## Sociale innovatie en gezond oud worden

Om zoveel mogelijk goede initiatieven te stimuleren, werkt het Healthy Ageing Network samen met het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Voor het kenniscentrum zijn sociale innovatie en het bevorderen van gezondheid nauw verweven. Want hoe gezonder mensen zijn, des te beter zijn ze in staat hun talenten te benutten, hun verantwoordelijkheden te nemen en een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. En daar worden we allemaal beter van. □



## Symposium Lifestyle for Healthy Ageing zeer druk bezocht

17 mei 2011. Ruim tweehonderd belangstellenden en deskundigen kwamen naar Leeuwarden om zich te buigen over de vraag hoe voeding en beweging de gezondheid kunnen bevorderen. Het Kenniscentrum Sociale Innovatie was betrokken bij de organisatie.

## Tweede symposium Lifestyle for Healthy Ageing over Wonen & Zorg

1 december 2011. In het Provinciehuis in Assen verzamelden zich zo'n 350 deelnemers. Zij benaderden Healthy Ageing vanuit het thema Wonen & Zorg: hoe kun je mensen langer zelfstandig laten wonen, ook als er zorg nodig is? Dit gebeurde onder andere aan de hand van vier toekomstscenario's. Het Kenniscentrum Sociale Innovatie was samen met het European Tourism Futures Institute betrokken bij de organisatie.



# Talent is van iedereen

Best practice sociale innovatie bij welzijnsinstelling Timpaan Sneek

Wat is het effect als een organisatie iedere medewerker de gelegenheid geeft zijn of haar talent te benutten? Bij welzijnsorganisatie Timpaan Welzijn Sneek hebben ze er goede ervaringen mee opgedaan. Welke do's en don'ts zijn er te melden als het gaat om Het Nieuwe Organiseren?

### Kijk wat er nodig is, geef kaders en organiseer zo laag mogelijk

Het start allemaal met een visie op je menselijk kapitaal: als je als organisatie vindt dat je moet uitgaan van talent van mensen, dan moet je dat de ruimte geven. Daar waar mogelijk wordt de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de

medewerker(s) gelegd. Dat geeft ruimte voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Wietske de Koe, manager, is daar heel stellig in: "Als er in een team al genoeg senioriteit is, kun je dat zelfsturend laten zijn." De cliënt is leidend voor alle beslissingen. "Dan is het een kwestie van lef faciliteren en erbij blijven op de achtergrond." →



### Vertrouw op talent en professionaliteit

“Iemand zit niet voor niets op zijn functie en is aangenomen om bepaalde beslissingen te kunnen nemen”. Snelheid is belangrijk als mensen in de flow zijn van een goed idee, of als ze in hun dagelijkse werk niet verder kunnen. “Liever een iets minder goede beslissing dan iemand heel lang laten wachten.”

### Betrek anderen en houd het concreet en dichtbij

Als welzijnsorganisatie redt je het niet alleen, je hebt je partners nodig die dezelfde doelgroep bedienen. Het nieuwe organiseren binnen Welzijn Nieuwe Stijl brengt met zich mee dat je gezamenlijk rondom de vraag een team vormt. Iemand krijgt de regie en verzamelt zelf de personen om zich heen die nodig zijn om het probleem aan te pakken of de vraag op te lossen.

### Denken in talenten, niet in tekorten

Dat heeft als effect dat mensen in hun kracht werken, dat ze geactiveerd worden en worden aangesproken op hun motivatie om nog beter te worden. Zo is er het voorbeeld van de jongerenwerker die een broertje dood heeft aan het schrijven van rapporten. Dan denkt men in Sneek niet: “dat hoort er nu eenmaal bij, jaarverslagen schrijven”, maar gaat men op zoek naar een alternatief. Dat wordt gevonden in een collega die wel van schrijven houdt; geef de twee gelegenheid om in gesprek de onderwerpen uit te diepen en ziedaar, er wordt niet alleen sneller, effectiever, beter en blijer een verslag geschreven, maar daarbij is er gelegenheid geweest om uit te wisselen en elkaar te waarderen in datgene wat is bereikt.

### Versterk wat goed gaat en bewaak je energie

Het Appreciative Inquiry-principe van versterken van kracht werkt ook in Sneek: niet verbeteren wat niet werkt, maar focussen op wat goed gaat en dat uitbouwen. Wat aandacht krijgt, groeit. Door de initiële beweging worden anderen ook meegenomen, is de ervaring: mensen worden minder rigide en durven meer.

### Ervaringen worden pas leerzaam als je ze deelt

In één van de teams was een methodiek ‘wijkgericht werken’ bedacht. Je zou deze op papier kunnen zetten zodat het over de gehele organisatie uitgevoerd kan worden, maar daarvoor is niet gekozen. In plaats daarvan hebben alle deelnemers van het project verteld over hun wijk en wat daar in gebeurde tijdens het project. Door ook stakeholders vragen te laten stellen werd de methodiek verder aangescherpt.

### Sociale innovatie is dichtbij

Het menselijk potentieel benutten hoeft niet ingewikkeld te zijn, dat blijkt wel. Het komt er op neer dat je de onderstroom moet organiseren. De belangrijkste ingrediënten zijn duidelijke kaders, energie verdelen en ruimte geven. Zonder te laten zwemmen. Simpel. Misschien is sociale innovatie wel de kunst van het loslaten. Maar dan wel met veiligheidsnet.

“Dan is het een kwestie van **lef** faciliteren”

### inspiratie nodig?

‘Nieuwe verbindingen’ is een juweel van een boekje met zeventien visies op sociale innovatie. Het Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie heeft ze voor u gebundeld. Zo kunt u weer nieuwe, inspirerende verbindingen leggen tussen het gedachtegoed van Rijnlands organiseren tot iedereen Elke Dag Plezier en van Great Place to Work tot Great Place to Live.

m.m.v. Pierre van Amelsvoort, Elena Cavagnaro, Ineke Delies, Marten Disberg, Michiel Drijber, Piet van Elswijk, Eric de Groot, Fred Hendriks, Chantal Klaver, Fanny Koerts, Aukje Nauta, Jos Plompen, Lisa van der Sommen, Fietje Vaas, Jan Waalkens, Paul ter Wal, Michiel Wijgmans.

Vraag uw gratis exemplaar\* van ‘Nieuwe Verbindingen’ aan via [info@socialeinnovatie Noordnederland.nl](mailto:info@socialeinnovatie Noordnederland.nl)

\*Zolang de voorraad strekt.



# Studenten over sociale innovatie: drie vragen

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie wil studenten van Stenden de gelegenheid geven kennis over sociale innovatie op te doen en te ervaren wat het Nieuwe Werken is. Vier studenten over hun tijd bij het kenniscentrum en wat dat opleverde

## Even voorstellen

**Dennis Veldhuis** (Retail & small Business Management) deed onderzoek naar de verwachtingen en uitkomsten van een investering in sociale innovatie.



**Sanne de Vries** (Social Work) werkte mee aan het project 'Tijd vinden', waarbij ze ondernemers ondersteunden in het anders omgaan met hun tijd. Het project was vooral bedoeld om de ondernemers bewust te maken van hun gedrag en welke gevolgen dit heeft voor de werkdruk.



**Hilde Eisma** (Retail & small Business Management) deed een afstudeeronderzoek naar de stand van zaken van sociale innovatie binnen Noord-Nederland en hoe KSI hier het beste op in kan spelen.



**Mathilde Pruntel** (International Hospitality Management) deed onderzoek naar een meetinstrument voor sociale innovatie.



## Wat heeft je tijd bij het kenniscentrum voor jou veranderd?

**Dennis:** De manier van 'kijken naar talent'. Laat je medewerkers doen waar ze goed in zijn. Combineer alle goede eigenschappen en talenten, zodat er een team ontstaat dat goed is in wat het doet en moet doen.

**Sanne:** Ik besef nu dat je ook op een andere manier van werken mooie resultaten kan bereiken samen. Als je er een beetje vertrouwen en tijd in durft te steken. Daarnaast heb ik geleerd wat ik wel en niet wil in een arbeidsrelatie.

**Hilde:** Het kenniscentrum is voor mij het voorbeeld van hoe het wél kan! Door flexwerken, vertrouwen, creativiteit en organische processen is het centrum voor mij hét voorbeeld van sociale innovatie. Ik heb een keer gezegd: jullie hebben mijn leven verpest, ik zal nooit meer in een normale organisatie kunnen werken. Hoe serieus je hier genomen wordt als student, hoeveel ruimte je krijgt en hoe de mensen met je meedenken zijn dingen die me altijd zullen bijblijven en die ik wil doorgeven aan anderen.

**Mathilde:** het leren over sociale innovatie heeft mijn denkwijze over werk ingrijpend veranderd. Het is voor mij een soort 'missing link' gebleken. Ik wist altijd dat het er was, dat meer mensen er zo over dachten, maar heb het nooit eerder kunnen plaatsen. Ik heb me nooit prettig gevoeld bij een hiërarchisch systeem en de bijbehorende machtsverhoudingen, maar ik had ook nooit anders geleerd dan dat. Nu weet ik dat een hiërarchisch systeem kan werken, zolang er geen macht aan wordt ontleend. Mensen met verschillende functies en expertise zijn toch allemaal gelijk. Sociale innovatie heeft voor dat inzicht gezorgd, met alle positieve gevolgen van dien. Als dat niet mooi is weet ik het niet meer!

## Wat zou je jouw toekomstige werkgevers mee willen geven?

**Dennis:** Zorg ervoor dat mensen op hun plaats zijn binnen je organisatie. Geef ze vrijheid en gun ze flexibiliteit. Laat ze vrij in de dingen waar ze goed in zijn en ondersteun ze in punten waarin ze zich kunnen verbeteren. Zowel persoonlijk als in de vorm van cursussen en trainingen.

**Sanne:** Probeer niet jouw manier van werken op te dringen aan je medewerkers, maar geef ze de ruimte om er zelf achter te komen welke manier van werken bij ze past. Op deze manier geef je medewerkers de kans om hun talenten te benutten en zo productief mogelijk te zijn, omdat ze dan meer gemotiveerd zijn.

**Hilde:** Ik merk dat als ik vrijheid krijg, ruimte om zelf mijn tijd in te delen, ik me sterker verbonden voel met mijn werk en een betere drive heb om goed werk af te leveren. Dit zou ik vooral willen meegeven aan werkgevers: heb vertrouwen in je personeel, help ze groeien, dat levert meer commitment op en dus een beter resultaat.

**Mathilde:** dat ze zich kunnen verbazen over de kracht en kennis die eenieder in zich heeft, ongeacht opleiding, functie, status of leeftijd. Ook de inzet van een leek kan verfrissende en waardevolle ideeën voortbrengen.

## Wat is voor jou sociale innovatie?

**Dennis:** Het stimuleren van de goede eigenschappen van de medewerker en het accepteren van de fouten die gemaakt worden bij de genomen risico's.

**Sanne de Vries:** Het benadrukken van de menselijke kant van het werk. Zorgen dat je medewerkers gemotiveerd en met plezier naar het werk gaan, zodat ze beter om kunnen gaan met de minder leuke kanten van het werk. Voor werkgevers betekent dit minder ziekteverzuim. Een win-win situatie voor beide partijen.

**Hilde Eisma:** Ruimte, verbinding en creativiteit. Ruimte betekent vrijheid voor je personeel, waardoor je commitment creëert. Verbinding is het aangaan van bijzondere relaties. Creativiteit zit in de 'andere kijk' op organisaties.

**Mathilde Pruntel:** Een andere manier van kijken naar inrichting van (allerlei soorten) werk/taken waar mensen bij betrokken zijn. Het creëren van optimaal, plezierig en gepersonaliseerd werk om bedrijfsresultaten te verbeteren op alle mogelijke vlakken. Meervoudige winst door geoptimaliseerde tevredenheid. □



# Slimmer bakken

Een vakbondbestuurder die net zo goed aan werkgeverskant had kunnen zitten als aan werknemerskant. Zo wordt CNV-er Harm Roeten wel genoemd. En inderdaad, hij vecht voor de belangen van beide partijen. Zijn vernieuwende aanpak om bakkers aan de studie te krijgen, illustreert dat treffend.

## Continuïteit waarborgen

"Ik wil als bestuurder actief zijn in het werkgelegenheidsbelang van eenieder", zegt Harm Roeten. "Alleen dan kan duurzame werkgelegenheid worden geborgd. Continuïteit staat centraal voor werkgevers en voor werknemers." Om die continuïteit te waarborgen, is in zijn ogen één ding cruciaal: "De verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Die afstand is te groot. Ondernemers zeggen als de mensen van school komen: 'nu moeten ze het vak nog leren'. Dat is toch te gek voor woorden. Hebben we daarvoor duizenden euro's geïnvesteerd?"

## Verhogen arbeidsmarktwaarde

Hetzelfde geldt voor training en nascholing van personeel, constateerde Harm Roeten: "In de bakkersbranche heerste het beeld dat er veel gebeurde op het gebied van scholing. Er gingen miljoenen in om. Maar dat was veel te versnipperd en stond te ver af van de praktijk. Trainingen moeten in een loopbaanplan passen; ze moeten iets toevoegen aan iemands arbeidsmarktwaarde. Ik heb toen gezegd: laten we de trainingen koppelen aan een erkend diploma, een integrale opleiding."

## Online studieprogramma

Zo ontstond het idee voor de Bakkerijacademie. Een online studieprogramma op MBO-niveau van niveau 1 tot en met niveau 4. De bakkerijen hadden wel oren naar het plan, want ze kunnen de kwalificaties van hun personeel op een hoger level brengen tegen veel lagere kosten. Harm Roeten: "Het voordeel van een online programma is dat je de goeroe's in een vakgebied aan het woord kunt laten. Je hoeft hun verhaal maar één keer op te nemen en vervolgens kunnen 40.000 mensen het horen. Dat maakt het veel goedkoper."

## Honderden euro's voordeel

Een ander financieel voordeel is de opzet van het programma als erkende opleiding, legt de CNV-bestuurder uit. "Daardoor kan de ondernemer gebruikmaken van de Wet Vermindering Afdracht. Per cursist scheelt het honderden euro's. Bovendien ga je als ondernemer meer rendement maken, omdat je dingen met elkaar kunt doen die je eerder niet kon doen." Zo zitten er bijvoorbeeld marketingaspecten in de opleiding. Op het moment dat medewerkers zich bewust worden van het effect van een aantrekkelijke etalage of een goede routing in de winkel, kun je met elkaar werken aan meer klandizie.

## Laptop gratis

Interessant detail: het online programma is in een handomdraai aan te passen aan de huisstijl van de onderneming. Maar... zit het personeel op dit alles te wachten? "Je moet natuurlijk wel zorgen dat het ook voor hen aantrekkelijk is," weet Harm Roeten. "Het moet leuk zijn om te doen." Daarom is gezorgd voor een aansprekende opzet die uitnodigt om te studeren. Dat de leerstof rechtstreeks komt vanuit de dagelijkse bakkerijpraktijk, verlaagt ook de studiedrempel. Bovendien: alle deelnemers krijgen een laptop om de opleiding te doen. En wie het diploma haalt, mag de laptop houden.



"Ondernemers zeggen als de mensen van school komen: nu moeten ze het vak nog leren. Dat is toch te gek voor woorden..."

## Blijven ontwikkelen

Dat klinkt goed. Maar de voordelen reiken nog veel verder, zo is de overtuiging van Harm Roeten. "Mensen moeten weerbaarder worden op de arbeidsmarkt. Wie een goede opleiding heeft, kan makkelijker een andere baan vinden. En wie blijft leren, kan ook sneller switchen naar een andere branche als dat nodig is." Dat maakt de nieuwe methode niet alleen aantrekkelijk voor de werknemer, de werkgever en de bakkersbranche als geheel. Als in alle branches de mensen zich blijven ontwikkelen, heeft de hele Nederlandse economie daar baat bij.

## Wetenschappelijk onderzoek

Terwijl het programma wordt getest bij tien bakkerijketens, kijkt Harm Roeten dan ook alweer verder. Met het Kenniscentrum Sociale Innovatie is hij in gesprek over mogelijkheden om de aanpak uit te zetten als oplossing voor andere vraagstukken in andere sectoren. Bovendien is het IVA (Instituut voor Arbeidsvraagstukken) uit Tilburg bij het project betrokken om de resultaten wetenschappelijk te onderbouwen, laat hij weten. "Er zijn boeken vol geschreven over waarom mensen niet willen leren. Nu gaan we onderzoeken wat er gebeurt op het moment dat mensen wél gaan studeren." □



# WARE CULTUUROMSLAG

bij Landal GreenParks



Het is september 2010 als Marjolijn Bunicich in gesprek raakt met Tony van Acquoy. Zij is Manager Process & Change bij Landal, hij programmamanager van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Dat dit gesprek zou leiden tot een ware cultuuromslag bij een tot dan toe conventioneel georganiseerd bedrijf, konden beiden op dat moment nog niet bevroeden.



## NIEUW MANAGEMENTCONCEPT

De Groningse vestiging Landal GreenParks Beheer en Projecten is verantwoordelijk voor het beheer van 45 Landal vakantieparken in Nederland. Er werken zo'n honderd mensen. In september 2010 waren de nodige voorbereidingen getroffen voor een nieuw managementconcept. "De organisatie had behoefte aan verandering, maar de vorm waarin was nog een vraagstuk", aldus Marjolijn Bunicich.

## MINDER HIËRARCHISCH

"Het nieuwe managementconcept bestond uit twee delen. Allereerst waren dat de strategische, tactische en operationele doelstellingen om van een goede organisatie een excellente organisatie te maken. Het tweede was dat we verantwoordelijkheden lager in de organisatie wilden leggen. We wilden minder hiërarchisch werken en meer als netwerkorganisatie. De organisatie had vijf afdelingen die

**"Het Kenniscentrum heeft ons gevoed met innovatieve ideeën"**

traditioneel en geïsoleerd werkten." Was er een probleem, dan werd dit neergelegd bij het Management Team. De melder van het probleem werd niet altijd bij de oplossing betrokken. Hoe je zo'n situatie kunt veranderen, is typisch een vraagstuk voor het Kenniscentrum Sociale Innovatie.

## HET VERSCHIL

"Het Kenniscentrum heeft ons gevoed met innovatieve ideeën", vertelt Marjolijn Bunicich enthousiast. "Ze brachten ons nieuwe werkvormen en manieren om onderwerpen levend te maken bij de medewerkers." Dat varieerde van de invulling van een medewerkerdag tot een nieuwe werkwijze van de afdeling Operations. Bij die afdeling waren voorheen de accountmanagers verantwoordelijk voor de belangenbehartiging van 'hun' park, legt ze uit. "Nu zijn er over de afdelingen heen teams samengesteld van mensen die samen voor het park werken. Samen zorgen ze dat de dingen goed geregeld worden." Zo zijn er in de organisatie nog meer plaatsen waar verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd. En dat bevalt goed, verklaart de manager. "Velen willen die verantwoordelijkheid nemen, om het verschil te kunnen maken."

**Veel medewerkers willen verantwoordelijkheid nemen, om het verschil te kunnen maken.**

## ONDERSTROOM - BOVENSTROOM

Daar waar mogelijk bracht het Kenniscentrum Landal in contact met mensen van buiten die iets voor de organisatie zouden kunnen betekenen. Eén van hen was Corrie van Noort, docent, trainer en coach bij Stenden. Zij was op zoek naar een onderzoekplaats voor haar master-scriptie en vond die op de afdeling Finance & Control. Marjolijn Bunicich: "Corrie heeft onderzocht wat de onderstroom is - dat wat speelt op de afdeling zonder dat het hardop gezegd wordt - en of die onderstroom correspondeert met de bovenstroom - dat wat hardop gezegd wordt. Ze heeft dit goed in kaart kunnen brengen. Tijdens haar onderzoek had de afdeling geen manager. De nieuwe manager is met haar rapport aan de slag gegaan en dit heeft veel voor de mensen betekend. Het sluit ook goed aan op het nieuwe managementconcept."

**"Het gaat niet om één initiatief. Je moet het vuurtje telkens weer aanwakkeren."**

## FLOW CREËREN

Het valt op dat de meeste veranderingen bij Landal achteraf zo vanzelfsprekend zijn. Ook is Landal niet de eerste die ermee aan de slag is gegaan. Hoe kan het dan dat Landal erin slaagt een cultuuromslag te maken, terwijl elders vernieuwingen vaak stranden? "Het gaat niet om één initiatief", weet Marjolijn Bunicich. "Je moet een bepaalde flow creëren. Wij hebben dat gedaan door gebruik te maken van nieuwe werkvormen en die structureel door te zetten. Je moet het vuurtje telkens weer aanwakkeren. Er gaat tijd overheen voordat je woorden kunt geven aan wat je precies wilt. In het begin maakt iedereen zijn eigen verhaal ervan. Ik heb regelmatig contact gehad met Tony om samen nieuwe invalshoeken te ontdekken. Langzaam maar zeker krijg je steeds meer mensen die het zich eigen maken en zelf ook de boodschap gaan uitdragen. Dat laatste brengt de bal pas echt aan het rollen, want een ontwikkeling als deze is een echte teamprestatie. We hebben vanaf het begin zoveel mogelijk mensen erbij betrokken en het enthousiasme van deze mensen was onze sleutel tot succes." □



# Werkafspraken maken? Dat doe je samen!

## Leer het ook samen

In een groep van verschillende professionals gaat u gemeenschappelijk de ontdekkingstocht aan naar wat vernieuwing van arbeidsrelaties in uw eigen beroepscontext kan betekenen. Zo 'n groep bestaat uit maximaal 15 HR professionals, OR- leden of vakbondsbestuurders, bedrijfsleiders en DGA's.

## In de masterclass arbeidsverhoudingen

Doel van de Masterclass is u te helpen bij het opzetten en uitwerken van een project rondom

de vernieuwing van arbeidsrelaties in uw eigen organisatie. Dit alles onder begeleiding van hoogleraren en praktijkdeskundigen. En benut meteen de gelegenheid om een hardnekkig vraagstuk op te lossen.

Want waar anders vindt u de gelegenheid om met alle stakeholders in één ruimte eindelijk iets te kunnen doen aan bijvoorbeeld arbeidsmobiliteit of de inzet van oudere medewerkers.

De Masterclass is een co-productie van KSI en A-advies, een bureau met een frisse kijk op arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

(advertentie)

# Sociale innovatie Levert extra euro's op

Wat levert u meer op bij innovatie? Tien medewerkers die hun werk doen of tien betrokken medewerkers die betrokken hun werk doen? Anneke Post, aanjager sociale innovatie, is op zoek naar organisaties die willen weten wat sociale innovatie oplevert. In cijfers.

## Een nieuw meetinstrument

"Om maximaal rendement uit een investering in innovatie te halen, is het slim de euro's niet alleen in te zetten op technische of productinnovatie. Uit onderzoek onder 1000 Nederlandse bedrijven tussen 2005 en 2010 blijkt dat 75% van het innovatiesucces wordt bepaald door sociale factoren. Mooi gezegd, maar welke factoren beïnvloeden dan het succesvol innoveren? Het Kenniscentrum Sociale Innovatie ontwikkelt hiervoor een instrument waarmee het rendement op sociale innovatie meetbaar wordt gemaakt: Return on Social Innovation (ROSI)."

## ROSI

"Om het rendement op innovaties te verhogen is het dus belangrijk naast de gebruikelijke investeringen ook de 'mense-lijke kant' mee te nemen. En dan gaat het niet alleen om de medewerkers. Ook klanten, leveranciers en derden kunnen een bijdrage leveren aan de innovatiekracht van uw bedrijf of organisatie. Met ROSI brengen we als het ware de DNA van de innovatiekracht van de organisatie met haar omgeving in kaart. Het doel is tweeledig. We willen meetbaar maken wat 1 euro aan investering in sociale innovatie aan rendement oplevert. En we willen bedrijven en organisaties tools bieden om de innovatiekracht te vergroten."

## Sociale factoren

"Als we het hebben over de innovatiekracht in een bedrijf dan denken we bijvoorbeeld aan de mate van cocreatie met de 'stakeholders': bijvoorbeeld klanten en toeleveranciers. Maar ook het handen en voeten geven aan creativiteit binnen de organisatie, de mate van zelfsturing van medewerkers, slimmer werken, inzet van de kennis van oudere werknemers, inzet van inzichten van jonge talenten, samenstelling van de projectgroep waarbij gebruik maken van elkaars verschillen het uitgangspunt is. Dit zijn voorbeelden van parameters die betrekking hebben op de sociale factoren. Parameters die we gaan gebruiken voor het ontwikkelen van het instrument ROSI."

## Ontwikkelen door cocreatie

"De parameters en het instrument willen we samen met u, ondernemers, investeerders, projectleiders, wetenschappers en overheden ontwikkelen. Het moet immers een instrument worden waar we in de praktijk ook iets aan hebben. Het moet de ondernemer concrete aanknopingspunten opleveren om mee aan de slag te gaan. De investeerder moet het kunnen gebruiken bij participatie in bedrijven. Het moet de projectleider handvaten geven om een kansrijk innovatietraject uit te stippelen en in gang te zetten. Maar het moet ook de non-profit manager helpen die als gevolg van minder budget een wijziging moet invoeren die zowel cliënten als medewerkers raakt. We werken daarom aan drie versies van ROSI, voor drie doelgroepen: bedrijfsleven, overheid en zorg."

## 'Proeftuinen' gezocht

"Om een goed instrument te maken, hebben we 'proeftuinen' nodig. Een proeftuin is in dit geval een (non-profit) organisatie die de innovatiekracht wil versterken. Samen ontwikkelen we de parameters voor uw organisatie en toetsen deze. Hiermee krijgt u zicht op waar uw organisatie nu staat, de zogenaamde nulmeting. En inzicht in wat te doen om de innovatiekracht te vergroten. Vervolgens stippelt u zelf het pad uit om de innovatiekracht te versterken. Desgewenst helpen wij daarbij. Op een nader af te spreken tijdstip gaan we de verandering meten en het rendement zichtbaar maken."

## Wetenschappelijke validatie

"In de proeftuinen werken we met een conceptversie van het instrument. Later zullen we de resultaten van al deze proeftuinen gebruiken voor de wetenschappelijke validatie van het instrument." □

## Laat uw return on social innovation meten.

Wilt u weten hoe het met de innovatiekracht van uw bedrijf staat? Of wilt u het rendement van uw innovatiekracht in uw organisatie vergroten? Meld u dan aan voor de proeftuin ROSI bij Anneke Post, via de LinkedIn groep Netwerk Sociale Innovatie, subgroep Return on social innovation-ROSI





# Slimmer

een kijkje in de keuken

# Werken

van een andere organisatie

# Week

Anders of slimmer werken kan ten goede komen aan de productiviteit en tevredenheid van medewerkers. Om organisaties hiermee te helpen is de Slimmer Werken Week in het leven geroepen. Tijdens de Slimmer Werken Week kunnen werkenden een kijkje nemen in de keuken van een ander bedrijf of organisatie.



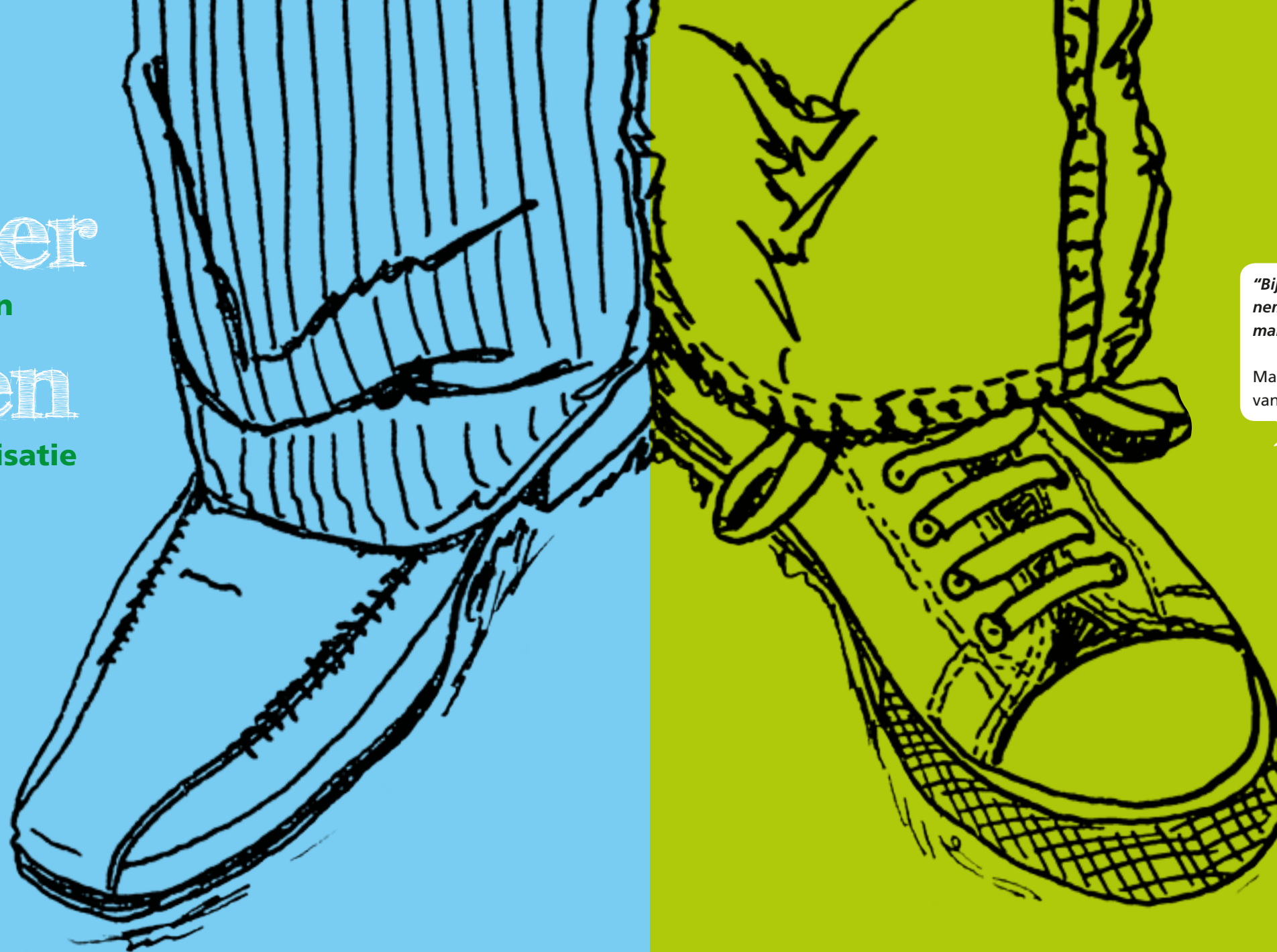
## Anders werken

Slimmer werken is: zonder harder te werken toch meer gedaan krijgen. Hoe doe je dat? Door anders te werken; door talenten van medewerkers beter te benutten. Een manier om dat te stimuleren, is het uitwisselen van kennis en ervaring; gewoon een kijkje nemen in de keuken van een ander om te zien hoe ze het daar doen. En dat is precies wat gebeurt tijdens de Slimmer Werken Week.

**Slimmer werken is:  
zonder harder te werken toch meer gedaan krijgen.**

## Nieuwe ideeën

Deelnemers worden in tweetallen aan elkaar gekoppeld. De tweetallen bezoeken elk één dag de werkplek van de ander. Daar bespreken ze de bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering van elkaars organisatie en wisselen ervaringen uit.



*"Bij elkaar een kijkje in de keuken nemen, is een heel efficiënte manier van ideeën opdoen."*

Marieke Berghuis, eigenaresse van Bureau Berghuis in Groningen

*"Ik vond het heel interessant. Ik zou het zo weer doen."*

Bert Prins, huismeester en verkoper bij de Hubo in warenhuis Vanderveen in Assen



## Bewustwording stimuleren

Voor projectleider Edou Hilverda is het vooral belangrijk dat mensen zich bewust worden dat er verschillende manieren van werken zijn. "Als je een paar dagen met iemand van een ander bedrijf optrekt, kun je verrassende ideeën opdoen. Het ene bedrijf heeft alles vastgelegd in regels en procedures. Een ander bedrijf heeft dat helemaal niet; daar werkt men op basis van betrokkenheid en vertrouwen. Zet je medewerkers uit deze twee bedrijven bij elkaar, dan kunnen ze dingen van elkaar leren en geïnspireerd raken om bepaalde dingen anders aan te pakken."

## Arbeidsmobiliteit bevorderen

Wat het MKB vooral aanspreekt aan het slimmer werken, is het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het verbeteren van de concurrentiepositie. Edou Hilverda hoopt op nog een ander effect van de uitwisseling: "Het kan de arbeidsmobiliteit bevorderen. Mensen krijgen een beter beeld van een andere functie in een ander bedrijf. Sommige werkgevers zijn daar bang voor, maar het is juist goed voor het bedrijfsleven als medewerkers niet te lang in dezelfde baan blijven zitten. Daarnaast kun je ook juist op deze manier aan je eigen en andere medewerkers laten zien hoe prettig het werken is in jouw bedrijf of organisatie. In ieder geval krijg je door deelname aan de Slimmer Werken Week feedback op de positieve en eventueel minder positieve aspecten in je bedrijf. Daar kun je als werkgever je voordeel mee doen."

De Slimmer Werken Week wordt jaarlijks georganiseerd door de Kamer van Koophandel Noord-Nederland, uitzendbureau Unique, Syntens, Slimmerwerken8.nl, EDR en Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie.

[www.slimmerwerkenweek.nl](http://www.slimmerwerkenweek.nl)



# Houden van Talent

**Jonge talenten betrekken bij het toekomstbestendig maken van het Noorden**

Het project Houden van Talent is gericht op het toekomstbestendig maken van het Noorden. Het Noorden moet aantrekkelijk zijn voor jonge talenten. Daarom bundelen Stenden Kenniscentrum Sociale Innovatie en de vele initiatiefnemers van projecten op dit terrein hun krachten. Jonge talenten en professionals zoeken samen naar innovatieve aanpakken om de aantrekkingskracht van het Noorden op jongeren te vergroten.

## Aandacht voor jongeren niet nieuw

"Ik denk dat iedereen in Noord-Nederland het fenomeen van wegtrekkende jongeren wel kent", vertelt Edou Hilverda, projectleider van Houden van Talent. "Veel jongeren vertrekken om studie of om werk naar het Westen of andere stedelijke gebieden." Gemeenten, bedrijven en diverse andere organisaties maken zich hier zorgen over. De aanwezigheid van talentvolle jongeren, van goede vakmensen tot hoog opgeleiden, is namelijk goed voor de economische groei van een regio. Daarnaast zijn jongeren belangrijk voor de leefbaarheid van het Noorden. Het gaat daarbij om de balans tussen inwonersgroepen en draagvlak voor voorzieningen als zorg, onderwijs, cultuur en recreatie. "Al jarenlang zijn vele organisaties op zoek naar mogelijkheden om jongeren te behouden in het Noorden."

## Krachten bundelen

"Het werd dan ook tijd dat de verschillende krachten gebundeld gingen worden", vervolgt Edou Hilverda. Kennisdeling is daarin de eerste stap. Het online platform [www.houdenvantalent.nl](http://www.houdenvantalent.nl) maakt dit concreet mogelijk. Diverse initiatieven maken al gebruik van dit podium om informatie te delen en om elkaar op te zoeken.

## Jongeren zelf betrekken bij het vraagstuk

"Kennisdelen is wel een goede eerste stap, maar dan zijn we er nog niet. Houden van Talent gaat daarom verder. Er is op dit terrein een duurzame samenwerking nodig tussen kennisinstellingen, overheden en bedrijven". Om dit kracht bij te zetten wordt een zogenoemde Pressure Cooker georganiseerd. Hierin zullen zo'n 50 studenten en 20 professionals uit onderwijs en bedrijfsleven zich vijf dagen vastbijten in vraagstukken rondom Houden van Talent. "Vanuit co-creatie zullen de jonge talenten van verschillende opleidingsniveaus en richtingen tot innovatie oplossingsrichtingen komen", vertelt Edou Hilverda "We verwachten dat deze ideeën van de jongeren zelf een nieuwe impuls geven aan een gezamenlijke en innovatieve aanpak voor het behoud van jong talent in Noord-Nederland." Nieuw gevormde samenwerkingsverbanden kunnen hier vervolgens mee verder om het Noorden aantrekkelijker te maken voor jonge talenten. □

## Introductieworkshop

### Kennismaken met Sociale Innovatie

**Bent u geïnteresseerd in talentontwikkeling en het benutten van de kennis en vaardigheden van uw medewerkers?**

Maak dan via onze introductieworkshop kennis met sociale innovatie en met ons kenniscentrum. Sociale innovatie gaat over het creëren van kwalitatief hoogwaardige arbeidsplaatsen en over efficiënt werken. Sociale innovatie is geen doel op zich, maar een middel om de innovatiekracht van uw bedrijf te versterken en uw bedrijfsdoelen te realiseren. Tijdens de workshop verkennen we samen hoe uw organisatie kan profiteren van sociale innovatie. Geïnteresseerd? Neem dan deel met uw hele team!

**Mail voor een afspraak of meer info:**  
[info@socialeinnovatienoordnederland.nl](mailto:info@socialeinnovatienoordnederland.nl)



### Andere introductiewerkshops van Stenden KSI:

- + Plan B
- + Tijd vinden
- + Het nieuwe denken / creatief denken
- + Het ecosysteem model: maakbaarheid versus onstaanbaarheid
- + De mens-markt connectie
- + Verantwoordelijkheden lager in de organisatie



*De professional  
van de 21e eeuw?  
Blijf ons volgen!*

