

Inhoudsopgave

Management summary	3
Inleiding	4
1. Keuze en verantwoording van de opzet	6
1.1 Probleemanalyse	6
1.1.1 Sociale innovatie	6
1.1.2 SWOT-analyse	7
1.1.3 Toelichting op SWOT-tabel	8
1.1.4 Uitwerking IOM driehoek	11
1.1.5 Vragen van Veen	13
1.2 Probleemstelling	14
1.3 Doelstelling	15
1.4 Resultaatstelling	15
1.5 Plan van aanpak	15
2. Wat is sociale innovatie?	16
2.1 Definitie sociale innovatie	16
2.2 Sociale innovatie vs. Technologische innovatie	16
2.3 Kritische succesfactoren van sociale innovatie	17
2.3.1 Dynamisch managen	17
2.3.2 Flexibel organiseren	18
2.3.3 Slimmer werken	18
2.4 Sociale innovatie paradoxen	19
2.5 Voorbeelden van sociale innovatie	20
2.5.1 Sociale innovatie bij IBM	20
2.5.2 Rijkswaterstaat en sociale innovatie	21
2.5.3 ING, employability en sociale innovatie	21
2.6 Eigen conclusie	22
3. Personeelsmanagement en veranderingen	24
3.1 Beginselen van personeelsmanagement	24
3.2 Drie niveaus	24
3.2.1 Koppeling aan sociale innovatie	25
3.3 De inrichting van een personeelsbeleid	26
3.3.1 Integraal model Noomen	26
3.3.2 De toepassing	27
3.4 Succesvolle verandering	28
3.5 Conclusie	29
4. De ontwikkeling tot een sociaal innovatief personeelsbeleid	30
4.1 Koppeling integraal model aan business model sociale innovatie	30
4.1.1 Waarom de koppeling aan het personeelsbeleid?	30
4.1.2 Integraal model Noomen vs. Business model sociale innovatie	31
4.2 De verweving van sociale innovatie	31
4.2.1 De omgeving	32
4.2.2 De organisatiecontext	32
4.2.2.1 Strategie	33
4.2.2.2 Structuur en cultuur	34
4.2.2.3 Conclusie	35
4.2.3 Het sociaal beleid	36
4.2.4 De personeelsinstrumenten	37
4.2.4.1 Vitaliteitsbeleid	38
4.2.4.2 Competentiemanagement	40
4.2.4.3 Werving en selectiebeleid	42
4.2.4.4 De gesprekscyclus	44
4.2.4.5 Opleiding en employability	45

4.2.4.6 Beloningsbeleid	47
4.2.5 De interventiestrategieën	48
4.2.6 Overall tabel	49
4.3 Eigen conclusies	50
5. Implementatieplan	51
5.1 Toelichting	51
5.2 Implementatie	51
5.3 Organisatie verandering	52
5.4 Afronding	53
6. Conclusies	55
6.1 Deelvragen	55
6.2 Probleemstelling	56
6.3 Tot slot	58
Literatuurlijst	59
Lijst van gebruikte internetpagina's	60
Bijlage 1	61
Tabel 1: Ranking top 15 landen, Global Competitiveness Index (2007-2008)	61
Tabel 2: Summary Innovation Index	61
Tabel 3: The European Human Capital Index	62
Bijlage 2	63
Model 1: Business model sociale innovatie	63
Bijlage 3	64
Model 1: Personeelsbeleid cyclus	64
Toelichting cyclus	65
Bijlage 4	66
Model 1: Integraal model Noomen	66
Bijlage 5	67
Veel voorkomende configuraties van Mintzberg	67
Bijlage 6	68
Het verschil tussen improviserend en routinematig werken	68
Bijlage 7	69
Inzet van instrumenten/maatregelen t.b.v de employability van de medewerker	69
Bijlage Methodisch werken	70

Management summary

Tot mijn verwondering kwam ik tot de ontdekking dat Nederlandse organisaties nauwelijks gebruik maken van de kennis en talenten die zij bezitten. En dat terwijl we in een tijd leven waarin de concurrentie steeds groter wordt, o.a. door de opkomt van lage loonlanden. Stonden we in 2000 nog op de 4^e plaats in de wereld betreffende de concurrentiepositie, dit jaar staan we op de 10^e plaats. Wat betekent dat we onze sterke positie aan het verliezen zijn. Landen die nu wel in de top 5 staan hebben dit te danken aan excellentie in hoger onderwijs en een sterke focus op innovatie. Waarom blijft Nederland dan achterop?

Tegenstrijdigheid

Door deze ontwikkelingen zou worden verwacht dat Nederlandse organisaties hun concurrentiepositie gaan verbeteren. Het logische gevolg zou zijn dat we meer gebruik maken van wat we bezitten en waar we altijd sterk in zijn geweest, onze kennis. Toch blijkt dit niet zo te zijn en dat ondanks de handreikingen die worden gedaan door de overheid en kenniscentra als het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Wat kan daaraan gedaan worden?

Probleem?

Uit deze ontdekkingen volgde de probleemstelling: *Hoe kan sociale innovatie worden gekoppeld aan de organisatie om zo mogelijke kansen te benutten, met daarbij gebruikmakend van de kennis en expertise van P&O?* Sociale innovatie wordt dan gezien als een mogelijke oplossing om meer gebruik te maken van aanwezige kennis en talenten in de organisatie. Slimmer werken gaat daarbij in op de individuele medewerker.

Nederland in basis innovatief

Uit dezelfde onderzoeken blijkt dat Nederlandse organisaties uitblinken wanneer het gaat om technologische innovaties. We scoren zelfs hoog op de creativiteitsindex! Het frappante hieraan is echter dat dit plaatsvindt in een klein gedeelte van het totaal aantal organisaties in Nederland. Sociale innovatie heeft een logische connectie met technologische innovatie. Toch speelt sociale innovatie een beperkte rol in veel organisaties. De gedachtegang hierbij is dat wanneer wordt gezorgd voor de juiste condities, zoals sociale innovatie deze aankaart, technologisch innovatie als vanzelf volgt. Sociale innovatie wordt gezien als voorloper van technologische innovatie. Waarbij de laatste vorm geeft aan nieuwe kenniscreaties en daarmee 25% van het totale innovatie succes bepaald. Sociale innovatie is afhankelijk van herkennen, verwerven, integreren en toepassen van kennis en bepaald daarmee 75% van datzelfde succes. Willen we als Nederland blijven uitblinken dan ligt daarvoor dus een kans.

Het personeelsbeleid

Gekeken naar mijn persoonlijke interesse dan wordt de aandacht getrokken naar het personeelsbeleid in organisaties. Wat dan opvalt is dat het organisaties niet lukt om het personeelsbeleid aan te laten sluiten op slimmer werken. Ik ben ervan overtuigd dat er binnen het personeelsbeleid daarvoor wel kansen zijn en dat om juist meer uit de kracht van de organisaties te halen.

In dit vakmanschap ben ik er dan ook in geslaagd om, met behulp van het model van Noomen op een methodische en theoretisch verantwoorde manier, slimmer werken te koppelen aan het personeelsbeleid en dit vervolgens te vertalen in specifieke personeelsinstrumenten. De uitgewerkte personeelsinstrumenten zijn daarbij: vitaliteitbeleid, werving- en selectiebeleid, de gesprekscyclus, opleiding en employability en beloningsbeleid.

Voor deze personeelsinstrumenten zijn hulpkaarten ontwikkeld die kort een toelichting geven op het personeelsinstrument en vervolgens een koppeling maken naar slimmer werken. Tot slot zijn er aandachtspunten toegevoegd die belangrijk zijn voor de organisatie wanneer zij het personeelsinstrument gaan gebruiken. Op deze manier vormen de hulpkaarten samen een soort van checklist voor de organisatie. Met behulp van deze methode wordt duidelijk hoe een organisatie meer gebruik kan maken van de kansen van sociale innovatie en daarbij bewust de aanwezige kennis en talenten benut.

Inleiding

Sociale innovatie is een groeiende trend, of een groeiende ontwikkeling binnen organisaties. Tijdens de colleges voor Capita Selecta en het daarbij behorende essay is het onderwerp sociale innovatie naar voren gekomen. Omdat mijn interesse, na het lezen van een artikel over sociale innovatie, in Gids voor Personeelsmanagement, was gewekt ben ik mij verder in dit onderwerp gaan verdiepen.

In het genoemde vakblad werd het succes van sociale innovatie omschreven als een menselijk beleid waarbij het individu centraal staat. In mijn persoonlijke visie op mijn toekomstig HRM-beroepenveld vind ik dat ook een belangrijk streven. Ik vind het belangrijk dat je, je personeelsbeleid, met daaraan gekoppeld dus ook het organisatiebeleid, is gericht op de medewerker. In de praktijk heb ik een voorbeeld kunnen zien van een organisatie waarin het organisatiebeleid te extern gericht is en waar de afdeling P&O¹ en dus het personeelsbeleid niet sterk (genoeg) aanwezig zijn in de organisatie. Ik vind dat jammer, zeker met het moois dat dit vak te bieden heeft voor medewerkers, mijn streven is dan ook om juist dit te voorkomen. Het personeelsbeleid moet juist gericht zijn op de individuele medewerker. Met dit vakmanschap wil ik daar dan ook een eigen invulling aan geven.

Een andere uitdaging komt naar voren in het feit dat sociale innovatie is gekoppeld aan het gebruik maken en benutten van kennis en creativiteit van medewerkers. Sociale innovatie wordt daarbij omschreven als een middel om het concurrentievermogen en de productiviteit van organisaties te verbeteren². Daarbij wordt Nederland altijd omschreven als een kenniseconomie. Helaas worden we binnen deze titel ingehaald door andere landen, waardoor we verliezen aan kracht. Juist nu, ten tijden van de economische crisis in de wereld, waar ook Nederland de gevolgen van gaat ondervinden, moeten we vooruit willen en gebruik maken van datgene dat we bezitten en waar we altijd goed in waren; Onze kennis. Ik zie het daarom als een uitdaging om met sociale innovatie een toevoeging te kunnen geven aan organisaties, waardoor zij sterk (kunnen) blijven, maar vooral waar gebruik wordt gemaakt van de, ook in mijn optiek, belangrijkste factor binnen arbeid: De mens en zijn (specifieke) kennis.

Toegevoegd aan bovenstaande is 2009 aangewezen als het Europese jaar voor creativiteit en innovatie, ook sociale innovatie staat daarbij op de agenda. Het geeft aan hoe actueel sociale innovatie is.

Sociale innovatie staat dus op de Europese agenda, daaraan gekoppeld krijgt het binnen vakbladen steeds meer aandacht wat de relevantie van dit onderwerp naar mijn mening ook al aangeeft. Duidelijk wordt dat we vooruit willen. Sociale innovatie is hot.

Hoewel Nederlandse organisaties op een aantal vlakken hoog scoren, denk daarbij aan de aanvraag voor octrooiën, vindt toch 80% van de innovaties plaats in 20% van de organisaties³. Willen we, juist ten tijden van de economische crisis, blijven concurreren, dan zullen we moeten blijven uitblinken. Dat we dat niet met kosten kunnen is al jaren het gevolg van de stijgende concurrentie van lage loonlanden. Om deze reden komt de nadruk op onze kennis te liggen waar sociale innovatie perfect bij past. Daaraan toegevoegd is lange termijn winst en innovatievermogen te lang verwaarloosd wat niet ten goede is gekomen van ons concurrentie vermogen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dan ook dat de vraag naar sociale innovatie groter wordt.

Micheal Donner⁴ benoemt dat het HRM vakgebied de invloeden van trends als individualisering, flexibilisering en het veranderend denken door een stijging van het opleidingsniveau inmiddels heeft ondervonden. Daaraan toegevoegd zijn in de loop der jaren door HRM verschillende instrumenten ontwikkeld die kennisontwikkeling van medewerkers moeten stimuleren en die tegemoet komen aan de steeds veranderende vraag van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn flexibele arbeidsvoorwaarden (cafetariamodel), het levensfasenbewust personeelsbeleid met daaraan gekoppeld POP-gesprekken.

¹ Om de leesbaarheid van dit vakmanschap te waarborgen wordt steeds de term P&O gebruikt. Daar waar P&O staat kan ook HRM of HRM afdeling worden gelezen.

² Maatschappelijk Topinstituut Sociale innovatie, 2005.

³ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

⁴ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

Ondanks deze ontwikkelingen binnen het HRM-vakgebied blijkt uit onderzoek dat de aandacht en energie voor het opleiden van medewerkers niet naar behoren is gestegen⁵. HRM is daarbij nog steeds geen strategische prioriteit binnen de gemiddelde Nederlandse organisatie.

Uit de Community Innovation Survey blijkt dan ook dat Nederlandse organisaties nog steeds laag scoren met betrekking tot niet-technologische innovatie.

Dat HRM nog steeds geen strategische prioriteit is roept de vraag op hoe dit dan bewerkstelligd kan worden en wat daarbij de invloed kan zijn van sociale innovatie, gekeken naar 'de nieuwe medewerker' ofwel de medewerker die zich moet gaan ontwikkelen tot een 'kenniswerker'. Het lukt blijkbaar niet om het personeelbeleid daarop aan te sluiten. En dat terwijl dit de kracht van de organisatie zou kunnen vergroten.

Binnen deze context is dit vakmanschap ontwikkeld en gaat daarbij in op de verder te ontwikkelen strategische rol van HRM in combinatie met sociale innovatie. Ook sociale innovatie heeft in veel organisaties nog geen stevige ondergrond, een combinatie van beide factoren zou daarom naar mijn mening een stevige ondergrond kunnen worden. Dit vakmanschap gaat daarom in op de mogelijke hoe vraag en kijkt daarbij naar kansen en mogelijkheden voor HRM in combinatie met sociale innovatie. Het beoogde doel daarbij is om slimmer werken te vertalen in een aantal concrete personeelsinstrumenten om op die manier sociale innovatie 'bruikbaar' te maken voor organisaties.

⁵ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

1. Keuze en verantwoording van de opzet

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de keuze en verantwoording van de opzet van dit vakmanschap. Het geeft de vastgestelde probleemstelling en de daarbij behorende probleemanalyse weer. Daarnaast wordt ingegaan op de doelstelling, resultaat stelling en het vastgestelde plan van aanpak met tijdsplan. Het geeft een beeld van de eerste opzet van dit vakmanschap.

1.1 Probleem analyse

Om een beeld te krijgen van de huidige situatie moet hiervan een betrouwbare analyse worden gemaakt. Om een goede analyse te maken wordt gebruik gemaakt van de SWOT-analyse, ook wel een sterkten en zwakten analyse genoemd. Daarnaast helpt een SWOT- analyse om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Sterke en zwakke punten zijn daarbij interne factoren die waarde toevoegen of afbreuk doen aan de organisatie. Kansen en bedreigingen zijn daarbij externe factoren die waarde toevoegen of afbreuk doen aan de organisatie. Met behulp van deze analyse wordt een beeld gegeven van de huidige situatie, een situatie waarin de vraag naar de toepassing van sociale innovatie stijgt.

De SWOT-analyse geeft een beeld van Nederland en dus van Nederlandse organisaties. Het zoomt daarbij dus niet in op een specifieke organisatie, daar ook het product niet voor een specifieke organisatie wordt ontwikkeld. Het doel van deze analyse is de noodzaak van sociale innovatie weergegeven, maar daarnaast ook zoeken naar verbeterpunten of kansen voor organisaties. De analyse zal ondersteuning bieden aan de uitwerking van het eindproduct en de onderbouwing hiervan. Voortvloeiend uit deze probleemanalyse zal een probleemstelling worden opgesteld.

1.1.1 Sociale innovatie

Nederland is haar positie als kenniseconomie aan het verliezen. We worden daarbij ingehaald door landen als de Verenigde Staten en Finland. Ook krijgen Nederlandse organisaties steeds meer concurrentie van lage loon landen als India, Polen en China. Deze landen scoren ook steeds hoger als het gaat om innovatie. Om deze reden worden ook steeds meer hoogwaardige activiteiten verplaatst naar deze landen⁶.

De wens is dat Nederland weer gaat scoren met het maximaal benutten van competenties, het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent om te zorgen voor een sterke en duurzame concurrentiepositie. Ten tijde van de huidige economische crisis wordt het belang van het benutten waar je goed in bent en zorgen voor een sterke positie nog eens benadrukt. We moeten ervoor zorgen dat we sterk blijven en straks, ten tijden van hoog conjunctuur, ook kunnen en blijven profiteren van een economische groei.

Sociale innovatie wordt daarbij gezien een uitstekend hulpmiddel om dit te versterken. Daarbij is de kern van het probleem niet zozeer het ontbreken van technologische innovaties, maar juist het gebrek aan flexibele organisatievormen, dynamische management en hoogwaardige arbeid om de toegevoegde waarde en productiviteit te verhogen⁷.

Sociale innovatie wordt door het Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) omschreven als⁸:

Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

⁶ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a. , uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 5-6

⁷ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005

⁸ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a. , uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 1.

Uit de Erasmus concurrentie en innovatie monitor 2006/2007 (*Press release*) zijn een aantal minpunten voor Nederland te ontdekken⁹:

- Op innovatie-indicatoren scoort Nederland niet goed; steeds meer kennisintensieve activiteiten worden verplaatst naar landen als China, India en Brazilië;
- De sectoren bouw en industrie scoren in Nederland slecht op innovatie daarentegen is de zakelijke dienstverlening wel innovatief;
- Ondanks de oplevende economie richten de meeste bedrijven zich nog steeds op kostenverlaging, herstructurering en efficiencyverbetering;
- Een vitale kenniseconomie vereist toenemende aandacht voor sociale innovatie;
- Ondanks de krappe arbeidsmarkt blijven investeringen in menselijk kapitaal achter;
- Leiderschap is hoofdzakelijk gericht op korte termijn resultaten;
- De mogelijkheden voor innovatie en netwerken met kennisinstellingen worden onvoldoende benut.

Hieraan toegevoegd blijkt uit hetzelfde onderzoek dat investeringen in R&D toenemen maar innovatieprestaties van Nederlandse bedrijven afnemen. Zo presteert 9% van de Nederlandse bedrijven beter en investeert 14% meer in R&D, maar innoveren minder (-3%). Hieraan toegevoegd kan de volgende SWOT-analyse worden gemaakt van Nederlandse organisaties.

1.1.2 SWOT-analyse

Sterkten (Intern, gericht op Nederlandse organisaties)	Kansen (Extern gericht op de omgeving van Nederlandse organisaties)
• Sterkte 1: Nederlandse organisaties hebben in de loop der jaren genoeg potentie en kwaliteit ontwikkeld m.b.t. sociale innovatie. Het wordt alleen te weinig gebruikt. (vgl. <i>Meleka Usta, Innovatie Platform</i>¹⁰) <u>Zie hiervoor ook tabel 3 in bijlage 1.</u> • Sterkte 2: Sociale innovatie wordt door de Nederlandse overheid gestimuleerd en is hierdoor op de agenda geplaatst ter stimulerende en begeleiding sinds de Lissabon strategie 2000.¹¹ • Sterkte 3: Nederlandse organisaties blinken uit wanneer het gaat om technologische innovatie. Nederland scoort goed wanneer het gaat om aantal patenten per hoofd van de bevolking en er wordt hoog gescoord op de creativiteitsindex (vgl. <i>Florida en Finagli, 2004, onderzoek TNO, november 2005, pag. 1</i>) • Sterkte 4: Nederland heeft een aantal goede voorbeelden van organisaties waar het succes van sociale innovatie duidelijk naar voren komt met daaraan gekoppeld handreikingen die worden geboden vanuit overheid en centra als het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) (www.ncsi.nl) en onderzoek TNO, november 2005, pag. 5).	• Kans 1: Een kans voor Nederlandse organisaties ligt in de toepassing van sociale innovatie en de daarbij behorende eisen aan de organisatie om sociale innovatie te kunnen toepassen. Door <u>NCSI</u> en het <u>Maatschappelijk Top Instituut Sociale Innovatie</u> worden de volgende kritische succesfactoren aangewezen, welke zij zien als kansen voor de organisatie: - Plattere organisatie structuren → flexibiliteit van organisaties moet worden bevorderd waardoor zij beter kunnen inspelen op veranderingen of vernieuwingen. - Interactief of dynamisch managen → het management speelt een rol bij het bevorderen en stimuleren van innovatie. Daarnaast kan hierdoor teamvorming en experimenteren met kennis worden bevorderd. - Ruimte voor experimenteren → wat ruimte geeft voor het ontwikkelen of uitdenken van nieuwe ideeën. Het kan creativiteit bevorderen. - Slimmer werken → met behulp van arbeid verricht door de medewerker. De medewerker dient zich te ontwikkelen tot een kenniswerker; iemand die beschikt over vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten en diensten te kunnen creëren. Daarbij is ook de betrokkenheid van de medewerker belangrijk. - Medewerkers van meer taken en verantwoordelijkheden voorzien. Dit ter verbetering van de kwaliteit van arbeid. • Kans 2: Tijdens de Europese Raad in Lissabon in maart 2000 is de ambitie uitgesproken dat Europa in de komende tien jaar de meest dynamische en competitieve regio ter wereld moet worden.

⁹ http://www.eur.nl/fileadmin/ASSETS/ieb/Erasmus_Innovatiemonitor_2007.pdf

¹⁰ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 5

¹¹ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 20

	In het verlengde hiervan is tijdens de EU-top in Barcelona afgesproken dat de lidstaten in 2010 gemiddeld 3% van hun BBP uitgeven aan R&D, waarvan 2/3 te financieren door het bedrijfsleven. (uit achtergronddocument bij de Kabinetsnota Deltaplan Bèta/techniek).
Zwakten (Intern, gericht op Nederlandse organisaties) • Zwakte 1: Nederlandse organisaties zijn zwak in het herkennen van kennis en verspreiden daarvan binnen de onderneming met daaraan toegevoegd het benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen. Nederlandse innovatieprestaties en productiviteitsgroei zijn achterop aan het raken. (Bron: Erasmus concurrentie en innovatie monitor 2006/2007¹²) Daarbij worden verschillende oorzaken aangewezen: • Organisaties hebben lange termijn winst en innovatievermogen verwaarloosd door herstructurering, kosten verlaging, en korte termijn resultaten. • Politiek en overheid hebben zich gefocust op korte termijn overheidsuitgaven i.p.v. investeren in lange termijn groei als onderwijs en onderzoek. • Onderzoeksinstellingen zijn te veel gericht op kennis ontwikkeling en te weinig betrokken bij kennisbenutting binnen organisaties. • Zwakte 2: In vergelijking met andere landen (VS en Finland) scoren Nederlandse organisaties slecht wanneer het gaat om passie voor innovatie, gebruik maken van kennis (kennisabsorptie) en waardering van nieuwe technologieën. Daarnaast spelen de beperkte beschikbaarheid van kenniswerkers en veel bureaucratie een rol. (vgl. NCSI, de positie van Nederland in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum¹³ en Henk Volberda, kookboek sociale innovatie pag. 209). <u>Zie hiervoor ook tabel 2 in bijlage 1.</u> • Zwakte 3: De innovatieparadox: de inhoud hiervan is dat Nederlandse organisaties nog veel kunnen verbeteren waar het gaat om het benutten van kennis. Het opheffen van deze innovatieparadox, zou moeten zorgen voor productiviteitsgroei en een duurzaam concurrentievoordeel. (Paper, Verkenning sociale innovatie door NCSI, pag. 1) Daarbij geeft Volberda (Kookboek sociale innovatie, pag. 209) aan dat de kern van deze kennisparadox het gebrek aan flexibele organisaties, dynamisch management en hoogwaardige arbeid is. Dit om de toegevoegde waarde en productiviteit te verhogen, ofwel sociale innovatie genoemd. • Zwakte 4: Er is binnen Nederlandse organisaties een gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers. Op middellange termijn wordt er een tekort van 120.000 verwacht. De overheid ziet door deze dreigende tekorten haar beleid en ambities, gericht op het	Bedreigingen (Extern gericht op de omgeving van Nederlandse organisaties) • Bedreiging 1: Bureaucratie, verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers beperken het concurrentievermogen van Nederlandse organisaties (Paper, Verkenning sociale innovatie door NCSI, pag. 5, urgentie sociale innovatie). • Bedreiging 2: Concurrentie → concurrentie heeft een negatief effect op het innovatievermogen van organisaties. Uiteindelijk zullen organisaties hierdoor meer gaan voor efficiency en winstverhoging. Investeren in ontwikkeling blijft daardoor achter. (Onderzoek TNO, november 2005, pag. 8) De Nederlandse concurrentiepositie, daaraan toegevoegd, is aan het verslechteren, stonden we in 2000 nog op de 4^e plaats in de wereld, ook dit jaar staan we weer op de 10^e plaats, en dat terwijl Nederland de ambitie heeft om op de 5^e plaats te staan. Landen als Finland staan wel in deze top 5 dankzij excellentie in het hoger onderwijs en een sterke focus op innovatie. (www.socialeinnovatie.nu) <u>Zie ook de tabel 1 in bijlage 1.</u>

¹² http://www.eur.nl/fileadmin/ASSETS/ieb/Erasmus_Innovatiemonitor_2007.pdf

¹³ Leijnse, Frans, Prof.dr. Paper, Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pag. 5.

realiseren van een concurrerende kenniseconomie, gedwarsboomd worden¹⁴. • Zwakte 5: Nederlandse ondernemingen doen het goed wanneer het gaat om cross-hiërarchisch management (het van boven naar beneden transformeren van kennis). Innovatie ontstaat echter pas wanneer er raakvlak is tussen meerdere kennisgebieden, divisies of afdelingen. Een gedeelde cultuur dwars door de organisatie heen kan dan innovatie bevorderen. In Nederlandse organisaties is dit nog te gefragmenteerd zodat het transformeren van kennis moeilijk van de grond komt. (vgl. Volberda, 2004, Onderzoek TNO november 2005, pag. 6).	
--	--

1.1.3 Toelichting op SWOT-tabel

Nederlandse organisaties hebben een aantal sterkten die benut kunnen worden om sociale innovatie tot een succes te maken. De daarbij behorende kansen zijn elementen, of kunnen gezien worden als kritische succesfactoren die nodig zijn om sociale innovatie tot een succes te maken. Met behulp hiervan kan sociale innovatie ingebed worden in de organisatie met daaraan gekoppeld het zorg dragen voor een sterkere concurrentiepositie en productiviteitsgroei.

Met de belangrijke kansen die sociale innovatie biedt, kunnen zwakheden worden weggenomen. Het aantal goede voorbeelden binnen Nederlandse organisaties, geeft handreikingen en moet een motivatie vormen om meer gebruik te maken van aanwezige kennis. Doordat, daaraan toegevoegd, de overheid en het NCSI sociale innovatie ondersteunen wordt ruimte gecreëerd om deze kansen te benutten.

In onderstaande tabel is een weergave geven van de SWOT-analyse waarbij op een aantal vragen antwoord wordt gegeven, om op deze manier te komen tot een eerste onderbouwing van dit vakmanschap. Hierbij wordt de SWOT-analyse in 4 vakken verdeeld waarbij wordt gekeken naar:

- Sterkten vs. Kansen (groei)
- Zwaktes vs. Kansen (ontwikkelen/versterken)
- Sterktes vs. Bedreigingen (verdedigen/in stand houden)
- Zwaktes vs. Bedreigingen (terugtrekken)

In de onderstaande tabel wordt dit verder uitgewerkt aan de hand van de gemaakte SWOT. Duidelijk mag zijn dat de meeste mogelijkheden zitten in de meest linkse vakken, waar de meeste potentie zit voor groei en ontwikkeling. In de samenvattende conclusie wordt vervolgens ingegaan op waar dit vakmanschap zich op gaat richten.

Sterkten vs. Kansen (groei) <i>Hoe maken we gebruik om van sterkte X in te spelen op kans Y?</i> Sterkte 1,2,3,4 vs. kans 1. Wanneer wordt gekeken naar sterktes van Nederlandse organisaties dan is de technologische innovatie in Nederland hoog, innovatie in organisaties speelt dus wel degelijk. Daaraan toegevoegd hebben organisaties voldoende mogelijkheden binnen de structuur, management, personeel etc. ontwikkeld om invulling te kunnen geven aan sociale innovatie. Ook wordt sociale innovatie door de overheid gestimuleerd en zijn er voldoende beschikbare voorbeelden om sociale innovatie te bevorderen. Deze kennis en potentie in organisaties geeft aan dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om invulling te geven aan de gestelde eisen, zoals deze bij	Sterktes vs. Bedreigingen (verdedigen/in stand houden) <i>Hoe maken we gebruik van sterkte X om bedreiging Y af te weren?</i> Sterkte 1 en 2 vs. bedreiging 1 De potentie van Nederlandse organisaties zorgt ervoor dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om sociale innovatie in de organisatie vorm te geven. Daarnaast zorgt ook o.a. de overheid en een aantal instellingen voor het stimuleren van sociale innovatie. De overheid en de organisaties zouden een rol kunnen spelen om het gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers te vergroten. Daarbij is de overheid inmiddels bezig met de stimuleren van sociale innovatie sinds de Lissabon strategie 2000. Organisaties bezitten namelijk de potentie om sociale innovatie een kans te geven, het wordt alleen te weinig benut.
--	--

¹⁴ http://www.platformbetatechniek.nl/content/files/GRP1/Deltaplan_achtergrond.pdf --> uit achtergronddocument bij de Kabinetsnota Deltaplan Bèta/techniek

kansen worden benoemd. Duidelijk is dat organisaties het met hun huidige beschikbare (onbenutte) kwaliteiten en potentie aan moeten kunnen. De beschikbare voorbeelden en hulpmiddelen geven aan hoe organisaties dit zouden kunnen doen. Voor Nederlandse organisaties betekend het nog meer benutten van de bestaande kansen met behulp van de beschikbare sterkten een duidelijke groei.	Door de bestaande krachten (sterktes) meer in te zetten kan men zich verdedigen tegen de bestaande bedreigingen.
Zwaktes vs. Kansen (ontwikkelen/versterken) <i>Hoe versterken we zwakte X om in te spelen op kans Y?</i> Zwakte 1 en 2 en 3 vs. Kans 1 De belangrijkste kans voor organisaties ligt in de mogelijkheden die sociale innovatie biedt en de daarbij behorende kritische succesfactoren van sociale innovatie om dit, in een organisatie, tot een succes te maken. Een grote zwakte in Nederlandse organisaties is het niet herkennen van kennis en het verspreiden daarvan binnen de onderneming. Daarbij zijn lange termijn winst en het innovatievermogen verwaarloosd. Hieraan toegevoegd zijn Nederlandse organisaties, in vergelijking met andere landen, zwak in de passie voor innovatie. Deze passie voor innovatie met daaraan gekoppeld het gebruik maken van beschikbare kennis (de innovatieparadox) is een belangrijke factor voor sociale innovatie. Een aantal van de aangewezen kansen spelen zich af rondom de medewerker (het individu). Kansen als slimmer werken met daarbij de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker, het creëren van ruimte voor experimenteren en de manier van managen in een organisatie zijn daarbij belangrijk om verder te kunnen ontwikkelen of versterken.	Zwaktes vs. Bedreigingen (terugtrekken) <i>Hoe versterkten we zwakte X om bedreiging Y tegen te gaan?</i> Zwakte 1 vs. Bedreiging 2 Nederlandse organisaties zijn zwak in het herkennen van kennis en het verspreiden daarvan binnen de onderneming om deze kennis optimaal te kunnen benutten. De oorzaken hiervan liggen binnen organisaties in het feit dat lange termijn winst en innovatievermogen verwaarloosd zijn door herstructurering, kosten verlaging en korte termijn resultaten. De bedreiging die hieraan mogelijk ten grondslag ligt is de concurrentie waardoor organisaties inderdaad meer gaan voor efficiency en winstverhoging in plaats van te investeren in ontwikkeling. Door de bestaande zwaktes op te heffen met behulp van sociale innovatie in de organisatie kan ook gewerkt worden aan de bestaande bedreiging en dus kan de organisaties sterker worden tegen concurrentie. We moeten ervoor waken dat de trend in dit vak zich niet verder doorzet, hier moeten Nederlandse organisaties zich juist terugtrekken. Sterker worden is daarbij van belang.

Conclusie

Gekeken naar sociale innovatie dan zijn er binnen Nederlandse organisaties een aantal zwaktes te herkennen. Daaraan toegevoegd zijn er wel degelijk kansen die ervoor kunnen zorgen dat de bestaande zwaktes ook sterktes worden waarbij het doel wordt om sociale innovatie een invulling en een basis te geven in de organisatie. Zoals uit het volgende hoofdstuk zal blijken zijn er tal van mogelijkheden en manieren van aanpakken binnen organisaties met betrekking tot sociale innovatie. De belangrijkste conclusie ligt in het feit dat, zoals je kan zien bij sterkten, er binnen Nederlandse organisaties wel degelijk kennis en potentie aanwezig is. De noodzaak daarbij zit hem in het feit dat we moeten inspelen op wat we bezitten maar niet benutten. Met behulp van dit vakmanschap wil ik het personeelsbeleid inzetten om dat juist te versterken in organisaties.

Een kans voor organisaties ligt binnen de kritische succesfactoren van sociale innovatie. Wanneer op deze succesfactoren wordt ingespeeld en dus wanneer deze een invulling krijgen in de organisatie, zal sociale innovatie een succes worden en kunnen de bestaande zwaktes worden versterkt. Belangrijk is daarbij het individu, ofwel de medewerker die zich zal moeten ontwikkelen tot een kenniswerker om invulling te geven aan sociale innovatie.

Naast het feit dat de organisaties open moeten staan voor sociale innovatie en er dus een basis moet zijn voor sociale innovatie om o.a. ruimte voor experimenten te kunnen creëren en te zorgen voor een ontwikkeling van het dynamisch management, moet op de eerste plaats aandacht worden besteed aan de medewerker en zijn ontwikkeling tot kenniswerker. Wanneer medewerkers dit niet kunnen, niet willen en wanneer er voor hen geen mogelijkheden worden gecreëerd zal, naar mijn mening, sociale innovatie nooit een succes worden.

Mijn idee is om bij deze basis te beginnen en op deze manier sociale innovatie ook een eerste aanknopingspunt te geven binnen de organisatie. Vanuit hier kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker, maar ook aan het stimuleren van sociale innovatie naar bijvoorbeeld het management.

Daaraan toegevoegd kan vanuit deze basis worden sturing worden gegeven aan de ontstane veranderingen in de organisatie. Het benutten van de succesfactoren van sociale innovatie wordt daardoor mogelijk.

Naar mijn idee zou P&O een goede basis hiervoor zijn. Zij beschikken namelijk al over verschillende middelen om een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van de medewerker, daaraan toegevoegd heeft P&O vaak een adviesfunctie naar het management. Door deze specifieke rol zou P&O naar mijn mening geschikt zijn om sociale innovatie vorm te geven in de organisatie. Hoe aan deze specifieke rol van P&O invulling gegeven kan worden zal verder worden uitgewerkt in dit vakmanschap.

1.1.4 Uitwerking IOM driehoek

Naast het uitwerken van een SWOT-analyse m.b.t. sociale innovatie kan ook een uitwerking worden gemaakt in de vorm van de driehoek individu, organisatie en maatschappij¹⁵. Gekeken naar deze driehoek worden de drie belangrijkste aspecten rondom sociale innovatie benaderd:

- Individu
- Organisatie
- Maatschappij

Bij elke van de drie factoren kunnen een aantal vragen worden gesteld, onderling, geeft de driehoek al aan dat de drie factoren altijd samen hangen. Daarbij wordt gekeken naar het individu en zijn rol binnen de organisatie en maatschappij m.b.t. sociale innovatie. Ook kan vanuit de andere twee invalshoeken, maatschappij en organisatie naar sociale innovatie worden gekeken.

Individu

De steeds groter wordende wens van werknemers om werk en privé beter met elkaar te kunnen combineren, vraagt om een andere inrichting van arbeid. Het zorgt voor een voortdurend proces van aanpassen aan de eisen van de markt en de gewenste en noodzakelijke inzet daarvoor van arbeid om te zorgen voor het behalen van bedrijfsprestaties. (Dit geeft een sparring tussen het individu en de organisatie) Om dit te kunnen realiseren kan sociale innovatie een belangrijke rol spelen¹⁶.

Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Scholing, opleiding en het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers is daarbij essentieel (*Volberda, kookboek sociale innovatie, pag. 29 en 213*) Hieraan gekoppeld wordt een verandering gevraagd van de huidige medewerker. Zij moeten een kenniswerker worden waarin zij over unieke vaardigheden en vakmanschap beschikt om nieuwe producten en diensten te creëren (*vgl. Volberda, 2004, Onderzoek TNO november 2005, pag.6*). Daarbij ligt een taak voor de werknemers; zorg dragen voor de eigen ontwikkeling, maar ook binnen de maatschappij en de organisatie in het creëren van mogelijkheden en bieden van voorzieningen (organisatie).

Maatschappij

Sociale innovatie betekent ook innovatie door de maatschappij heen. Daarbij kan gedacht worden aan innovatie op het gebied van arbeidswetgeving, flexibiliteit op de arbeidsmarkt en flexibele regelgeving, waarbij de overheid een belangrijke rol speelt. Met deze elementen zou de maatschappij beter zijn afgestemd op de veranderende wereld. Sociale innovatie moet daarom, wat nog niet gebeurt, breed gedragen worden binnen Nederlandse organisaties¹⁷.

Henk Volberda (o.a. gewerkt aan paper Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie) geeft daarbij aan dat "ondanks de krapte op de arbeidsmarkt de aandacht nog steeds niet uitgaat naar de werknemers, daar zij door organisaties nog steeds worden gezien als een kostenpost en niet als mogelijke bron van innovaties. Daardoor verliezen Nederlandse organisaties aan Human Capital" (<http://sync.nl/sociale-innovatie-is-de-nieuwe-trend/>).

¹⁵ Hoogcarspel, Annelies, *Leren werk; Bijdragen aan het lerend vermogen van de mens*, Assen 2003, uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, pag. 66-70

¹⁶ Brakenhoff, Michel, e.a. *Kookboek Sociale Innovatie*, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, vlg. Loek Hermans, voorzitter MKB, pag.29.

¹⁷ Brakenhoff, Michel, e.a. *Kookboek Sociale Innovatie*, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, vlg. Alexander Pechtold, pag. 24-25.

Het verlies aan 'Human Capital' geeft de noodzaak aan van Nederland om terug te keren op een plaats in de top-10 van meest innovatieve en productieve landen ter wereld. Om dit te bevorderen zijn een aantal stakeholders van belang¹⁸:

- Versterken van wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van sociale partners en nationale en internationale instituties bij sociale innovatie.
- Inrichten van arbeidsvoorwaarden op slimmer werken, kennisbevordering en flexibel organiseren. (ten behoeven van organisaties en het individu)
- Investeren in kennisallianties tussen organisaties en instellingen. (ter bevordering van de ontwikkelingen van het individu).

Organisatie

Binnen de factor organisatie wordt gekeken naar Nederlandse organisaties, waar de noodzaak van sociale innovatie steeds duidelijker wordt. Zoals reeds genoemd binnen de paragraaf maatschappij en individu is het ook voor organisaties noodzaak het nut van sociale innovatie in te zien. Daar de aandacht binnen organisaties nog steeds niet overal uitgaat naar de individuele medewerker.

Gekeken naar sociale innovatie binnen organisaties dan worden er een aantal eisen aan organisaties gesteld (in het volgende hoofdstuk worden deze eisen uitgebreid toegelicht). Belangrijk is een gedeelde cultuur in de organisatie (*Volberda, kookboek sociale innovatie, pag. 212*). Deze gedeelde cultuur kan sociale innovatie bevorderen. Daarnaast vereist sociale innovatie andere organisatie principes zoals werken aan interne verandersnelheden, ofwel innovatieratio's, met daaraan gekoppeld flexibel organiseren. Daarnaast is het de taak van organisaties om management vaardigheden en verschillende management rollen te creëren om de absorptie van externe kennis en innovatie bij de individuele medewerker te verbeteren¹⁹.

Voorbeeld

Veel Nederlandse organisaties zijn inmiddels bezig met het invoeren van (een vorm van) sociale innovatie in de organisatie om op deze manier, (bedrijfs)presentaties, werkomgeving en marktpositie te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het project 'Slimmer werken', een initiatief van CNV publieke Zaak. Daarbij is het eerste initiatief om problemen in de zorg vanuit werknemers aan te pakken. Waarbij er wordt gestreefd de medewerkers ook de eigen verantwoordelijkheid in te laten zien. De resultaten van dit project laten binnen de deelgenomen organisaties/instellingen een aantal meerwaarden zien binnen het individu, de organisatie en de maatschappij. Dit project toont, naar mijn mening, een meerwaarde aan van dit project maar daarbij ook een mogelijke meerwaarde van (projecten rondom) sociale innovatie en waarom het dus ook goed kan zijn voor andere organisaties.

Meerwaarde individu²⁰

- Stimuleren eigen kracht van medewerkers.
- Betere samenwerking en meer werkplezier.
- Meer invloed en beter begrip voor elkaars werk.
- Cultuurverandering
- Betrokkenheid van het management

Meerwaarde organisatie

- Helderheid in werkwijzen.
- Betere afstemming van beleid op de praktijksituatie.
- Groter draagvlak bij veranderingen.
- Nieuwe oplossingen voor langer bestaande problemen.
- Effectievere en efficiëntere werkprocessen.

Meerwaarde maatschappij

- Betere opvang van cliënten (klanten).
- Optimalere afstemming op specifieke doelgroepen.

¹⁸ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005, pag. 9.

¹⁹ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005, pag. 9.

²⁰ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 30-37, onderzoeksweergave en weergave meerwaardes.

De verschillende meerwaardes laten zien dat het uitgevoerde project, in het kader van sociale innovatie niet alleen invloed en voordelen oplevert voor de organisatie maar ook voor het individu en de maatschappij.

Gekeken naar de tot nu toe bevonden analyses en conclusies is het naar mijn eigen mening belangrijk dat de verschillende partijen dit gaan inzien en dat op die manier gestreefd kan worden naar een (betere) samenwerking tussen de verschillende partijen om sociale innovatie in organisaties te bevorderen.

Conclusie IOM-driehoek

Uitkomsten binnen succesvolle eerste stappen in de richting van sociale innovatie tonen aan dat voor alle drie de factoren een meerwaarde kan worden gecreëerd wanneer sociale innovatie een succes wordt. Een duidelijk voorbeeld geeft deze meerwaarde weer.

Het belangrijkste uitgangspunt hierbij, en dus waar de drie stakeholders (IOM) elkaar raken, is het moeten openstaan voor verandering. Sociale innovatie brengt verandering bij zowel, het individu, de maatschappij als de organisatie. Een blokkade binnen een van deze drie betekent geen of een vermindering van het succes van sociale innovatie (*Kookboek Sociale Innovatie, vlg. A. Pechthold, pag. 24*).

Een ander belangrijk punt voor sociale innovatie is kennisontwikkeling en circulatie. Deze kennisontwikkeling is daarbij niet alleen de taak van onderzoeksinstituten (maatschappij) maar moet samen met organisaties (sociale partners) en manager en werknemers in organisaties gebeuren (*Visser, 2005, Onderzoek TNO november 2005, pag.8*).

Duidelijk wordt dat succes alleen verzekerd is wanneer alle drie de stakeholders (IOM) de vereiste taken nakomen. Belangrijk daarbij is het stimuleren van elkaar. Duidelijk is geworden dat de overheid bezig is met het vervullen van haar taak, zie daarvoor ook de Lissabon strategie 2000. Een taak, die naar mijn mening goed is aan te pakken binnen mijn toekomstig beroepenveld, is de taak van de organisatie met daaraan gekoppeld de individuele medewerker. Middels dit vakmanschap wil ik dan ook op de eerste plaats inzoomen op de individuele medewerker, waarbij de organisatie niet buitenbeschouwing zal blijven. Het idee, voortkomend uit de SWOT-analyse kan daarbij een bijdrage leveren.

1.1.5 Vragen van Veen

Uit het boek Adviseren als tweede beroep, Hannah Nathans, komen vijf vragen naar voren die helpen bij het maken van een probleemanalyse. Door deze vragen te beantwoorden wordt een beeld geschept van de situatie en kan een probleemstelling worden vastgesteld.

Wat is het probleem?

Nederland raakt haar positie als kenniseconomie kwijt. Sociale innovatie wordt daarbij aangedragen als een mogelijke oplossing, echter wordt sociale innovatie nog in te weinig organisaties toegepast. Het ingebed zijn, en de continuering van sociale innovatie in de organisatie ontbreekt evenals de vereiste factoren van sociale innovatie; dynamisch managen, een flexibele organisatie en slimmer werken (ofwel hoogwaardige arbeid). Daaraan toegevoegd lukt het organisaties ook niet op het personeelsbeleid hier verder op aan te laten sluiten.

Waarom is dat een probleem?

Nederlandse innovaties en productiviteitsgroei zijn achterop aan het raken. Een bijkomend nadeel is de steeds groter wordende concurrentie van lange loonlanden. Daarbij wordt de Nederlandse economie omschreven als 'zwak in het toepassen van nieuwe kennis en het creëren van (technologische) innovaties'²¹. De continuïteit van ondernemingen lopen gevaar. Daarnaast blijven kansen voor organisaties op deze manier onbenut.

Voor wie is het een probleem?

Het is een probleem voor organisaties waar sociale innovatie (nog) niet wordt gebruikt, maar wel kansen kan bieden voor het gebruik van de aanwezige (hoogwaardige) kennis en het optimaal inzetten van (allerlei) bedrijfsprocessen.

²¹ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005

De Nederlandse overheid en centra als het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), stimuleren sociale innovatie en bieden handvatten aan voor het gebruik in organisaties. De mogelijkheden zijn er, toch worden deze nog niet benut.

Hoe groot is het probleem?

Het probleem is dermate groot dat ook binnen Nederlandse organisaties veranderingen hoognodig zijn. Dit om de concurrentie positie te versterken maar ook te behouden. Ook de huidige economische crisis vraagt om veranderingen in organisaties. Daarbij kan worden opgemerkt dat veranderingen niet vanzelf gaan maar moeten worden gestimuleerd en beheerst. Sociale innovatie is ook gericht op de individuele werknemer en de veranderende behoeften van de werknemer, denk daarbij aan de individualisering van de samenleving en vraagt dus om een andere bedrijfsvoering.

Wat zijn mogelijke oorzaken?

- Weinig flexibiliteit in organisaties.
- Ontbreken van ruimte voor experimenteren.
- Het ontbreken van een ondersteunend (dynamisch) management.
- Geen inzicht in beschikbare kennis.
- Het ontbreken van een eigen startpunt of handvat voor sociale innovatie in organisaties.

Welke krachten houden het probleem instant?

De krachten die het probleem instant houden zijn vooral de organisaties zelf. Sociale innovatie wordt vanuit de overheid en centra als het NCSI gestimuleerd. Niet open staan voor veranderingen en het niet zorgen voor handvatten in de organisatie zorgen ervoor dat sociale innovatie niet wordt toegepast. Er ontstaan dus ook geen nieuwe ideeën om hier vorm aan te geven. Hoewel de mogelijkheden er zijn, maken organisaties er geen of te weinig gebruik van. Daarbij wordt mogelijke hulp vanuit de P&O afdeling, niet aangewend of onderschat.

1.2 Probleemstelling

Voortvloeiend uit de probleemanalyse kan een probleemstelling worden opgesteld, wat de basis vormt voor dit vakmanschap. Aan de hand van deze probleemstelling wordt gezocht naar een oplossing in de vorm van een creatief idee of product.

Uit de probleem analyse komt naar voren dat de behoefte aan sociale innovatie groeit, maar dat organisaties er te weinig of geen gebruik van maken ondanks de handvatten die worden aangeboden. Daarnaast worden die gebieden die een bijdrage kunnen leveren, zoals de P&O afdeling, niet gebruikt.

Probleemstelling

Hoe kan sociale innovatie worden gekoppeld aan de organisatie om zo mogelijke kansen te benutten, met daarbij gebruikmakend van de kennis en expertise van P&O?

Gekeken de literatuur van Heinze Oost²² zijn er een drietal eisen die worden gesteld aan een probleemstelling:

- *De probleemstelling is nog niet (bevredigend) beantwoord* → door de aangegeven instanties met daarbij beschikbare literatuur worden allerlei vormen, mogelijkheden etc. aangeboden voor sociale innovatie in de organisatie. De rol van P&O wordt hier echter minimaal benoemd.
- *De probleemstelling is de moeite van het beantwoorden waard* → Het beantwoorden van deze probleemstelling kan bijdragen aan het ontwikkelen van een nieuwe en innovatief idee op het gebied van P&O. Daaraan toegevoegd geeft het beantwoorden een specifiek vakmanschap weer.
- *De probleemstelling heeft een optimale opbrengst* → Het beantwoorden van deze probleemstelling zorgt ervoor dat organisaties aan de slag kunnen met sociale innovatie in de eigen organisatie. Het vormt een begin waarbij alle beschikbare hulpmiddelen (overheid en NCSI) en literatuur verdere ideeën voor de vormgeving van sociale innovatie in de organisatie kunnen zijn. Daarbij is deze probleemstelling niet gekoppeld aan een specifieke organisatie of branche.

²² Oost, Heinze, Markenhof, Angela, Een onderzoek voorbereiden, Baarn 2006, HB uitgevers, pag. 32 t/m 35

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit vakmanschap bestaat uit het ontwikkelen van een startpunt voor sociale innovatie in organisaties. Daarbij wordt gekeken naar de specifieke rol van P&O en het P&O-beleid. Er wordt gezocht naar een antwoord op de vraag: Kan sociale innovatie worden verweven in het P&O-beleid? Op deze manier wordt het vakmanschap een bruikbaar document voor alle organisaties die opstaan voor sociale innovatie en de mogelijkheid hebben dit eventueel te verweven in het bestaande P&O-beleid. Daarbij moet worden opgemerkt dat de aandacht voor de individuele medewerker ofwel 'de kenniswerker' voorop staat in dit vakmanschap.

1.4 Resultaatstelling

Naar aanleiding van de doelstelling zijn de volgende resultaatstellingen geformuleerd:

- Het doel is het ontwikkelen van een startpunt voor sociale innovatie voor organisaties
- Het beoogde resultaat is een checklist en een aanbeveling om ook P&O te betrekken bij sociale innovatie wanneer aandacht wordt gegeven aan de individuele medewerker.
- De checklist en aanbeveling moeten bruikbaar zijn voor organisaties.
- Het resultaat moet helder en goed toepasbaar zijn, ook voor personen die (nog niet) bekend zijn met het begrip sociale innovatie.
- De eigen HRM-optiek zal een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het uiteindelijke resultaat.

Deelvragen

- Wat is sociale innovatie?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor sociale innovatie?
- Hoe wordt binnen Nederlandse organisaties vorm gegeven aan sociale innovatie, ofwel wat zijn voorbeelden?
- Hoe kan sociale innovatie worden ingebed in de organisatie? Wat zijn dan aandachtspunten voor een Personeelsbeleid?

1.5 Plan van aanpak

Het plan van aanpak, verdeeld over de beschikbare tijd en uitgewerkt in de verschillende fasen uit methodisch werken is terug te vinden in het document 'Methodisch werken' toegevoegd als bijlage aan dit vakmanschap.

Het uitgangspunt van dit vakmanschap is het ontwikkelen van een checklist met kritische succesfactoren voor sociale innovatie, daaraan gekoppeld wordt een aanbeveling gemaakt om (een deel van) sociale innovatie in de organisatie te koppelen aan het bestaande personeelsbeleid om op deze manier een aanstuurpunt te ontwikkelen maar daarnaast ook te zorgen voor continuering van sociale innovatie in de organisatie. Vanuit de eigen HRM-optiek kan het personeelsbeleid daar een bijdrage aan leveren. Voor een groot deel wordt dit vakmanschap dan ook geschreven vanuit eigen ideeën en visie.

2. Wat is sociale innovatie?

Om een invulling te kunnen geven aan dit vakmanschap moet eerst duidelijk worden gemaakt wat sociale innovatie is. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Wat is sociale innovatie?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor sociale innovatie?
- Hoe wordt binnen Nederlandse organisaties vorm gegeven aan sociale innovatie, ofwel wat zijn voorbeelden?

Met behulp van beschikbare literatuur rondom sociale innovatie wordt in dit hoofdstuk vorm gegeven aan sociale innovatie en wordt gezocht naar een algemene omschrijving van sociale innovatie. Daarbij wordt in de slot conclusie de eigen visie rondom sociale innovatie verwoord.

2.1 Definitie sociale innovatie

In de literatuur wordt sociale innovatie omschreven als:

Sociale innovatie door het Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) omschreven als²³:

‘Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren’.

Volgens het CSI betekent dit, dat door samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid, ondernemingen beter instaat zijn de bestaande kennisbasis aan te wenden om producten en diensten te ontwikkelen die nieuw zijn voor de organisatie. Hieraan toegevoegd kan sociale innovatie dus vragen om een nieuwe stijl van leidinggeven, het gebruik maken van talenten van medewerkers of het ontwikkelen van nieuwe werkprocessen. Sociale innovatie is een vernieuwing van het arbeidsproces en betekent dus investeren in mens en organisatie met als doel de arbeidsproductiviteit, maar ook arbeidsparticipatie te vergroten.²⁴ Sociale innovatie wordt daarbij omschreven als maatwerk, voor organisaties betekent dit zoeken naar een eigen weg.

In Bijlage 2 wordt het businessmodel sociale innovatie weergegeven. Dit business model laat sociale innovatie zien als een overall aspect om vernieuwingen in het arbeidsproces te bevorderen. Volberda²⁵ benoemt dat sociale innovatie andere interne arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen vraagt, met daarbij aandacht voor gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Het business model sociale innovatie laat daarbij zien dat sociale innovatie hiervoor een overkoepelende ‘oplossing’ is.

2.2 Sociale innovatie vs. Technologische innovatie

Sociale innovatie is nodig. Uit de opgestelde SWOT-analyse komt de vraag naar sociale innovatie reeds naar voren. Uit onderzoek blijkt dat de vraag naar sociale innovatie steeds groter wordt, terwijl we ons, daarentegen, nog steeds voornamelijk richten op technologische innovatie. Sinds 2005 is De Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor jaarlijks uitgezet onder 9.000 ondernemingen (Volberda e.a. 2006).²⁶ De data die hiervan zijn afgeleid laten zien dat innovatiesucces binnen organisaties voor 75% bepaald wordt door sociale innovatie en slechts voor 25% door technologische innovatie. Daarbij blijken innovatieve organisaties succes te hebben in dynamische management vaardigheden, innovatieve organisatieprincipes, hoogwaardige arbeidsvormen en co-creatie met partners. Deze organisaties realiseren daarbij een hogere rentabiliteit (+27%), omzetgroei (+19%) en winstgroei (+10%) (Volberda, *Kookboek Sociale Innovatie*, 2008, pag. 211). Onderstaande figuur laat sociale innovatie vs. technologische innovatie nogmaals zien.

²³ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a. , uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 1.

²⁴ <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>

²⁵ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005 pag. 7-8

²⁶ Brakenhoff, Michel, e.a. *Kookboek Sociale Innovatie*, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 211

Fasen innovatie	Innovatie succes	Type innovatie
Nieuwe kenniscreatie	25%	Technologische innovatie R&D, ICT, Technologie
Herkennen Verwerven Integreren en Toepassen van kennis	75%	Sociale innovatie Management Organisatie en Arbeid

Bron: Volberda, Van den Bosch, Jansen, 2006 (Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep pag. 211, figuur 5).

Wanneer sociale innovatie en technologische innovatie naast elkaar worden gezet blijkt dat de invloed van sociale innovatie groot is, wat de groter wordende vraag hiernaar onderstreept. Technologische innovatie bezitten we immers al, het succes hiervan zit echter in sociale innovatie. Daarbij lijkt sociale innovatie een voorwaarde voor technologische innovatie. In mijn optiek betekent dit, dat wanneer je sociale innovatie genoeg mogelijkheden biedt in de organisatie, je vanzelf komt tot technologische innovaties. Het een vloeit dus voort uit het ander.

2.3 Kritische succesfactoren van sociale innovatie

Uit onderzoek blijkt dat er een aantal factoren belangrijk zijn voor het succes van sociale innovatie in de organisatie. Deze succesfactoren zijn reeds benoemd maar zullen hier uitgebreid worden toegelicht. Zowel het NCSI als het Maatschappelijk Topinstituut Sociale innovatie (volberda 2005) omschrijven drie belangrijke factoren:

- Dynamisch managen
- Flexibel organiseren
- Slimmer werken

Hieraan toegevoegd geeft Volberda aan dat succesvolle innovatie pas slaagt wanneer medewerkers centraal worden geteld in een organisatie, klant en leiderschap zijn daarbij belangrijke sleutelbegrippen.

2.3.1 Dynamisch managen

Dynamische management vaardigheden zijn veel belangrijker dan investeringen in R&D wanneer je kijkt naar sociale innovatie. Dynamische vaardigheden moeten daarbij duidelijk worden onderscheiden van standaard vaardigheden, wat vraagt om²⁷:

- Een hoog absorptievermogen van het management om snel de noodzaak tot verandering te herkennen. Belangrijk hierbij is het vermogen van managers om de waarde van nieuwe, van buitenaf komende informatie, te herkennen en toe te passen voor commerciële doeleinden.
- Een brede en diepe kennisbasis en expertise van management om passende reacties en antwoorden te ontwikkelen.
- Een passie voor experimenten en brede denkkaders van management om de variëteit aan dynamische vaardigheden te vergroten. Managers moeten het vermogen hebben om nieuwe ideeën te herkennen en te ondersteunen in plaats van bestaande routines tot het uiterste uit te voeren.
- Een 'hoge orde' leervermogen om goede dynamische vaardigheden te onderhouden, waarbij een strategische visie, een lange ontwikkelingstijd en duurzame investeringen van belang zijn.

Innovatie ontstaat vaak op het raakvlak van meerdere kennisgebieden, divisies of functionele afdelingen. Nederlandse ondernemingen zijn van binnen nog steeds erg verdeeld zodat cross-functioneel-hiërarchisch management (het van boven naar beneden transformeren van kennis en andersom) via teams moeilijk tot stand komt. In aanvulling op de verticale ontwikkeling van vaardigheden door middel van hiërarchie en horizontale ontwikkeling door middel van teams kan een gedeelde cultuur (ideologie) dwars door de organisatie heen innovatie bevorderen. Voor het management zijn daarbij cross-functionele-vaardigheden van belang; vaardigheden die democratischer en sterker op participatie in de organisatie gericht zijn.

²⁷ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005 pag. 5-6

2.3.2 Flexibel organiseren

Sociale innovatie vraagt naast dynamisch managen om andere organisatie principes. Principes die niet alleen gericht zijn op efficiency, winstcijfers of kosten, maar juist betrekking hebben op interne verandersnelheden, ook wel innovatieratio's genoemd (hoeveel procent van de omzet komt uit nieuwe producten of diensten).²⁸ Daarnaast stimuleren deze organisaties zelforganisatie. Dat betekent dat zij hun productiestructuur of dienstverlenende processen stroomlijnen, werken met zelfsturende teams, resultaatbeloning toepassen en ruimte geven aan professionele kennis van medewerkers. Daarnaast betekent flexibel organiseren niet dat er regels vervallen of managers niet meer nodig zijn. Flexibel organiseren betekent afstand doen van de traditionele "beheers en bevel filosofie" en dus van de traditionele hiërarchische bureaucratische organisaties.

Tenslotte gaat het binnen flexibel organiseren om het in evenwicht brengen van innovatie en kenniscreatie (exploratie) met verbeteringen in productiviteit, procesverbeteringen en efficiency (exploitatie). De meeste organisaties tonen een voorkeur voor korte termijn efficiency terwijl binnen sociale innovatie wordt gepleit voor lange termijn successen.

Een belemmering voor sociale innovatie, gekeken naar flexibel organiseren is de bestaande organisatie structuur en cultuur die ervoor zorgen dat weerstanden tegen veranderingen niet overwonnen kunnen worden. Management en medewerkers durven de onzekerheid van een innovatie niet aan. Zelforganisatie wordt hierbij gezien als de oplossing.

Toelichting:

Zelfsturende teams zijn in het beginsel niet anders dan 'gewone' teams. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van een bepaalde taak. Het verschil met 'gewone' teams is het feit dat er meestal geen vaste teamleider aanwezig. Per taak neemt een teamlid de leiding op zich. Ook is het zo dat de functionele indeling in zelfsturende teams niet van toepassing is, wat betekent dat iedere medewerker verantwoordelijk is voor alle voorkomende taken.

Voordelen van zelfsturende teams worden gezocht in minder kans op fouten, hogere prestaties en meer motivatie²⁹.

2.3.3 Slimmer werken

Uit ervaring blijkt dat de basis voor het succes van veranderingen in organisaties afhankelijk is van de individuele medewerker. Daarom gaat het binnen slimmer werken over het organiseren van het arbeidsproces op een zodanige manier dat de medewerkers en de organisatie er op de lange termijn beide baat bij hebben³⁰. Daarbij gaat slimmer werken in op de individuele medewerker. Een uitgangspunt is dat een onderneming, gericht op sociale innovatie, niet meer vertegenwoordigd wordt door de traditionele productiewerker (nauw betrokken bij productietaken of verwerking van gegevens) maar door de kenniswerker³¹. De kenniswerker wordt dan omschreven als iemand die zich (niet alleen) bezig houdt met ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. De kenniswerker is iemand die kwaliteiten bezit om nieuwe producten en diensten te creëren. In de onderstaande tabel worden de aantoonbare verschillen nog eens schematisch weergegeven.

Model: De kenniswerker

Arbeid: Slimmer werken	Productie medewerker	Informatie medewerker	Kenniswerker
Rol	Omzet grondstoffen in producten.	Transformatie van data in informatie.	Kenniscreatie in de vorm van nieuwe producten en diensten.
Taak	Simpel en monotoon, met herhalend karakter.	Gestandaardiseerd; toepassing van regels en procedures.	Gevarieerd: kennisabsorptie en kenniscreatie.
Resource	Machines en systemen.	Informatiesystemen.	Expliciete en impliciete kennis.

Bron: Volberda 2004 (Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep pag. 215, figuur 5).

²⁸ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005 pag. 6-7

²⁹ <http://www.leren.nl/cursus/management/teambuilding/zelfsturende-teams.html>

³⁰ <http://www.fnvbondgenoten.nl/media/dossiers/182959/182962?view=Standard>

³¹ Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005 pag. 7-8

Het succes van sociale innovatie is afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers, medewerkers moeten de ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen. Om medewerkers te motiveren en om ervoor te zorgen dat zij hun talenten graag willen en kunnen inzetten is het de taak van de organisatie om haar arbeidsverhoudingen hierop in te richten. Sociale innovatie vraagt daarbij om andere interne arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen. Daaraan toegevoegd is aandacht voor de verbetering van de arbeidssituatie belangrijk, wat bereikt kan worden met aandacht voor gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

Slimmer werken houdt in dat medewerkers met de kwaliteiten die zij bezitten worden betrokken bij processen als productontwikkeling, productontwerp, procesvernieuwing of managementtaken zoals projectmanagement. Sociale innovatie kan zo zorgen voor verbetering van de kwaliteit van arbeid door medewerkers van meer taken, autoriteit en/of verantwoordelijkheden te voorzien.

Het probleem van slimmer werken volgens FNV bondgenoten³²

In veel organisaties worden kansen van slimmer werken nog niet voldoende benut. Volgens FNV gaat het in 'het oude model' van veranderen om het feit dat organisaties de eigen behoeften als uitgangspunt nemen. De werknemers zijn dan 'het probleem' en zullen zich moeten aanpassen aan de nieuwe situatie en dus het gewenste resultaat (verhoging van de arbeidsproductiviteit). Organisaties vervallen daarbij in traditionele manieren van aanpakken zoals: invoering langere werktijden, flexibilisering van contracten etc. Slimmer werken is dan het doorvoeren van deze concepten waarbij door de organisatie wordt geprobeerd de negatieve effecten voor de medewerkers zoveel mogelijk te verzachten. Volgens FNV ligt daar de gemiste kans, sociale innovatie wordt namelijk nooit een succes als kansen voor de organisatie een bedreiging zijn voor de medewerker.

Een medewerker die negatieve effecten ervaart zal zich niet voor 100% inspannen om het gewenste resultaat te behalen. Het doel van sociale innovatie en slimmer werken is juist om de arbeidsproductiviteit te vergroten met de medewerkers. Daarbij wordt binnen sociale innovatie gezocht naar duurzame oplossingen waarbij gebruikmakend van de motivatie en creativiteit van medewerkers.

2.4 Sociale innovatie paradoxen

Binnen sociale innovatie zijn een aantal schillen te ontdekken welke aantonen dat invalshoeken en verwachtingspatronen m.b.t. sociale innovatie sterk kunnen verschillen. Om te voorkomen dat sociale innovatie een abstract begrip wordt is het belangrijk dat deze invalshoeken worden gecombineerd en erkent. De drie te onderscheiden schillen zijn³³:

- De kennisparadox
- Implementatie paradox
- De institutionele paradox

De bij deze schillen horende paradoxen onderstrepen nog eens de uitspraak van Meleka Usta (innovatie platform): "Nederlandse organisaties hebben in de loop der jaren genoeg potentie en kwaliteiten ontwikkeld m.b.t. sociale innovatie. Het wordt alleen te weinig gebruikt"³⁴.

De kennisparadox

Zoals reeds benoemd heeft Nederland zich een aantal doelstellingen voorgenomen m.b.t. de ontwikkeling van sociale innovatie en het terug winnen van haar concurrentie positie³⁵. Om Nederlandse organisaties met kosten moeilijk kunnen concurreren met lage loonlanden zullen zij succes moeten behalen uit innovatie. Daaraan toegevoegd doet Nederland het goed wanneer wordt gekeken naar de ontwikkeling van kennis.

Gebrek aan kennis hebben we dus niet, de paradox is juist dat we een laag aantal innovatieve organisaties hebben. Tachtig procent van de innovaties vindt plaats binnen twintig procent van de Nederlandse organisaties. Blijkbaar zijn we niet in staat om succesvol te innoveren. Wat daarbij binnen veel organisaties mist zijn de succesfactoren die *Volberda* aanwijst, waarbij de medewerkers centraal staan.

³² <http://www.fnvbondgenoten.nl/media/dossiers/182959/182962?view=Standard>

³³ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

³⁴ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 5

³⁵ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

Implementatie

In Nederland hebben zich de laatste jaren een aantal belangrijke veranderingen voor gedaan³⁶. Trends als individualisering, emancipatie maar ook de stijging van het gemiddelde opleidingsniveau hebben ervoor gezorgd dat wensen en behoeften van medewerkers zijn veranderd. De aandacht gaat daarbij uit naar gezondheid en ontwikkeling. De eigen verantwoordelijkheid voor de medewerker is daarbij sterk toegenomen. Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat er vanuit de overheid veel aandacht is gegaan naar bijvoorbeeld kinderopvang, aanpassing van de wet arbeidsduur of de levensloopregeling. Binnen CAO's werden daarbij afspraken gemaakt over inzetbaarheid of bijvoorbeeld levensfasebewust personeelsbeleid. Ook binnen organisaties worden steeds meer initiatieven genomen om tegemoet te kunnen komen aan de wensen van de medewerkers.

De paradox bij deze ontwikkelingen is dat ondanks alle inspanningen de aandacht en energie voor het opleiden van medewerkers nauwelijks is gestegen. Dit laat zien dat in de praktijk veel Nederlandse organisaties zich (nog steeds) niet of nauwelijks aanpassen aan het veranderende beeld. Het gevolg is dat Nederland niet voor niets laag scoort met betrekking tot niet-technologische innovatie.

De institutionele paradox

Binnen deze paradox gaat het om het feit dat er inderdaad mensen, groepen en denkbeelden zijn die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de agenda van sociale innovatie waarbij wordt echter gewerkt binnen institutionele belangen en routines die voorkomen dat er daadwerkelijk een agenda wordt ontwikkeld. Een paar voorbeelden³⁷:

- Overheden zijn vooral gericht op legitimering van hun activiteiten. Zij vinden activiteiten op het terrein van sociale innovatie vooral een taak van sociale partners.
- Sociale partners hebben coördinatiemechanismen ontwikkeld die vooral gericht zijn op beheersen en verdelen. CAO's kunnen bijvoorbeeld wel arbeidsrelaties reguleren ten aanzien van verdelingsvraagstukken maar zijn daarbij veel minder geschikt om arbeidsrelaties in al hun diversiteit te dynamiseren.
- Managers die vooral op resultaten worden beoordeeld smoren vaak nieuwe initiatieven van medewerkers, HRM'ers of leidinggevendenden die sociale innovatie een impuls willen geven.

Sociale innovatie kan binnen organisaties op veel erkenning rekenen maar een agenda komt niet als vanzelf van de grond. Het blijkt lastig niet terug te vallen in klassieke patronen en uitgangspunten. Sociale innovatie vraagt daarom ook om institutionele vernieuwing.

2.5 Voorbeelden van sociale innovatie

Door verschillende instellingen als NSCI worden allerlei voorbeelden gegeven van succesvolle sociale innovatie binnen organisaties. Grote bedrijven als IKEA, IBM, Benneton en Nokia zijn er in geslaagd sociale innovatie een succesvolle invulling te geven. Om te versterken wat sociale innovatie in een organisatie kan zijn en om te kunnen laten zie hoe divers sociale innovatie is, worden in deze paragraaf een aantal voorbeelden gegeven van de invulling van sociale innovatie binnen een specifieke organisatie.

2.5.1 Sociale innovatie bij IBM

In het vakblad Gids voor Personeelsmanagement (*Januari 2009*) Beschrijft innovatie directeur Kees Donkers sociale innovatie bij IBM³⁸. Hij noemt als belangrijke (strategische)elementen van (sociale) innovatie bij IBM de grote mate van vrijheid bij medewerkers, het faciliteren van samenwerken in netwerken en het mentorschap. Om technologische innovatie in zijn organisatie te bevorderen heeft hij een innovatiegroep opgericht bestaande uit zeven medewerkers die per project op onderzoeksgebied worden aangevuld door specialisten. Het doel van deze innovatiegroep is het realiseren van nieuwe ideeën. Daaraan toegevoegd zorgt IBM ervoor dat 'het grote publiek' ofwel alle andere medewerkers, maar ook buitenstaanders kunnen mee denken. Ze houden sessies op het net, iedereen die op dat moment op het net zit kan dan meedenken. Op deze manier bevordert IBM technologische innovatie in de organisatie.

³⁶ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

³⁷ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag14-16

³⁸ Voorbeeld uit: Ligteringen, Take, Kees Donkers over sociale innovatie bij IBM, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 88, nr. 1/2 januari/februari 2009, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business, pag. 17-19

Hieraan toegevoegd geeft IBM ook invulling aan sociale innovatie. In haar visie betekent sociale innovatie bij IBM maximale efficiency dat zich vertaalt in maximale productiviteit. IBM heeft als uitgangspunt een grote flexibiliteit op het gebied van werktijden en werkplek. Daarbij krijgen medewerkers de vrijheid om hun werk in te delen zoals zij dat willen. Zo kunnen medewerkers tijdens hun werkzaamheden gaan sporten om vervolgens weer terug aan het werk te gaan. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker speelt daarbij een belangrijke rol. Het nieuwe beleid van IBM vraagt om participatie van de medewerker; ook de medewerker heeft zijn rol en taak met daarbij eigen verantwoordelijkheden, IBM biedt mogelijkheden.

Binnen zijn personeelsinstrumenten besteedt IBM dus extra aandacht aan arbeidsomstandigheden en aan gezondheidsmanagement, beide belangrijke elementen gekeken naar het business model sociale innovatie. Daaraan toegevoegd is er geen strakke management controle. IBM grijpt dus ook in, in haar structuur en geeft invulling aan dynamisch managen. Ook flexibel organiseren krijgt door de openheid van de organisatie een kans. Voor IBM is dat de belangrijkste hoofdmotor van sociale innovatie.

Medewerkers krijgen ruimte en vrijheid, IBM staat daarbij open voor ideeën. Naar mijn mening een uitstekende visie voor een organisatie die streeft naar (sociale) innovatie en welke ook past binnen de kritische succesfactoren van sociale innovatie.

2.5.2 Rijkswaterstaat en sociale innovatie

Rijkswaterstaat is een organisatie die voor de komende jaren o.a. de stijging van het water ziet als een complex vraagstuk. In haar zoektocht naar oplossingen willen zijn dan ook gebruik maken van de creativiteit en verbeeldingskracht van medewerkers maar ook van personen buiten de organisatie. Om die reden heeft Rijkswaterstaat het LEF future center ontwikkeld³⁹.

Het LEF future center is een plek van 3.000 vierkante meter vol faciliteiten, waaronder een multimediatheater, workshopruimtes en ontwerpruimtes. Op deze manier wil Rijkswaterstaat ideevorming stimuleren en daarbij professionals leren ongewone ideeën in de wereld te zetten. Rijkswaterstaat streeft zo naar het verankeren van nieuwe ideeën in de organisatie. Het bijzondere aan dit center is dat Rijkswaterstaat met haar center niet alleen gebruik wil maken van de kennis en expertise van haar medewerkers maar ook van die van de Nederlandse samenleving. Dit alles doen zij door eenmalige sessies of uitgebreide programma's waarbij alles wordt begeleid door professionele procesbegeleiders. De gebruikte instrumenten bestaan uit media op het gebied van modelvorming, visualisatie en interactie. Rijkswaterstaat probeert sociale innovatie te bevorderen met het gebruik van visuele middelen en de specifieke inrichting van ruimten. Op die manier hopen zijn creativiteit en (innovatieve) ideeën te bevorderen.

Rijkswaterstaat geeft op deze manier een geheel eigen invulling aan sociale innovatie door het inrichten van visuele ruimten. Op deze manier wil Rijkswaterstaat een beroep doen op en stimuleren van de kennis en creativiteit van mensen voor het oplossen van problemen waar zij tegenaan lopen. Kernpunten zijn dan:

- Samenwerking, creativiteit en denken stimuleren.
- Mensen inspireren.

Ook in de overkoepelende organisatie visie komt sociale innovatie naar voren, Rijkswaterstaat geeft hierin aan continu te investeren in kennis en vernieuwende oplossingen om Nederland leefbaar te maken. De nadruk van de uitwerking hiervan legt Rijkswaterstaat in de vormgeving van het gebouw en de geboden faciliteiten om op die manier bij te dragen aan sociale innovatie en zo dus creativiteit en het bedenken van oplossingen voor complexe vraagstukken te bevorderen.

2.5.3 ING, employability en sociale innovatie

ING koppelt sociale innovatie aan haar employability beleid. Door deze koppeling wordt direct ook een koppeling gemaakt met het personeelsbeleid van ING. Het employability beleid kan namelijk worden gekoppeld aan personeelsinstrumenten in een organisatie. De veranderende financiële wereld met haar fusies, overnames, outsourcing etc. vraagt om meebewegen en dus om een pro-actieve houding, waarin blijven ontwikkelen centraal staat. Daarbij moet worden opgemerkt dat ING dit belangrijk vindt voor haar medewerkers maar ook voor de organisatie. ING wil haar medewerkers faciliteren bij hun ontwikkeling⁴⁰. Uitgangspunt is dat de medewerker zelf verantwoordelijk blijft voor haar inzetbaarheid op de in- en externe arbeidsmarkt. Kernpunt is dus ontwikkeling waarbij wel wat wordt gevraagd van de eigen inzet ofwel participatie.

³⁹http://www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/lef/over_lef/

⁴⁰ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 171-175

Het beleid van ING op employability en een persoonsgebonden employabilitybudget zorgen ervoor dat de medewerker een pro-actieve werkhouding ontwikkeld om mee te bewegen op de veranderende ING- en algemene arbeidsmarkt. ING gelooft daarbij in het feit dat pro-actieve medewerkers de organisatie ontwikkelen.

Het bijzondere aan het employabilitybudget dat ING aanbiedt is dat medewerkers dit zelf mogen inzetten op voorwaarde dat het bijdraagt aan de eigen blijvende inzetbaarheid. Of dat nu een opleiding is tot vrachtwagenchauffeur of yogalerares, dat maakt niet uit. De leidinggevende heeft daarbij geen invloed op de aanvragen.

Om het succes van dit nieuwe employability beleid te bekrachtigen heeft ING de campagne 'IK en mijn employability' opgang gezet. Met deze campagne willen ze medewerkers stimuleren en vooral enthousiasmeren om employabel te worden. Toegevoegd aan dit employability beleid voldoet ING ook aan een ander belangrijk streven van sociale innovatie, het door o.a. dynamisch managen vergroten van democratie en participatie. ING geeft haar medewerkers openheid en inspraak, bijvoorbeeld tijdens de CAO onderhandelingen.

Voor deze inspanningen krijgt ING ook iets terug. Het beleid en een snelle communicatie bij organisatieveranderingen zorgen ervoor dat dromen, kwaliteiten en talenten eerder naar voren komen, zodat deze een plek kunnen krijgen in de veranderende organisatie. Op deze manier lukt het ING om bijvoorbeeld een cultuuromslag te realiseren. Wat past binnen de benodigde verandering in de organisatiecontext van een organisatie. De organisatie creëert door de open communicatie een sfeer waardoor het openstaan voor veranderingen bij medewerkers gestimuleerd kan worden. De ontwikkelingen passen binnen de ambities van 'slimmer werken', medewerkers worden met hun kwaliteiten betrokken bij de procesvorming zoals het hebben van inspraak tijdens CAO onderhandelingen. Door ervoor te zorgen dat medewerkers zich ontwikkelen wordt ook de kwaliteit van arbeid verbeterd.

2.6 Eigen conclusies

Sociale innovatie blijkt een breed thema, met veel mogelijkheden. Een algemene omschrijving is gevonden maar omdat sociale innovatie maatwerk is, zal iedere organisatie hier een andere invulling aan moeten geven. De gegeven voorbeelden laten dit maatwerk ook duidelijk zien, drie verschillende organisaties met ieder een andere invulling van sociale innovatie. Een belangrijk speerpunt van sociale innovatie, waarvan ik denk dat het inderdaad een essentie is, is het feit dat rekening wordt gehouden met de individuele medewerker en dat deze medewerker (meer) wordt betrokken bij het totale proces. Ga je er net als *Volberda* en FNV bondgenoten vanuit dat sociale innovatie afhankelijk is van de inzet van talenten van medewerkers dan zul je naar mijn mening ook hier moeten beginnen met de aanpak ervan in de organisatie. De individuele medewerker vormt dan een van de eerste startpunten.

Zoals uit de literatuurstudie blijkt hangen alle elementen met elkaar samen. Dit betekent dat wanneer de organisatie start met de individuele medewerker en een invulling geeft aan slimmer werken, deze er nog niet is. De organisatie moet open staan voor verandering (flexibel organiseren) maar ook het management heeft een belangrijke taak (dynamisch managen). Het een volgt het ander op. Lukt het om medewerkers te ontwikkelen tot kenniswerkers dan zal ook het management hier achter moeten staan waarbij zij, met hun specifieke vaardigheden, ideeën en innovaties moeten herkennen en een kans moeten geven. Hieraan toegevoegd moet de organisatie mogelijkheden tot verandering bieden en zal kenniswerker en het management moeten blijven voldoen aan de door organisatie gestelde eisen (visie en ideologie). Om die reden is binnen sociale innovatie een soort van vicieuze cirkel te ontdekken.

Volberda pleit dat 75% van de innovaties bestaat uit sociale innovatie. 75 procent lijkt veel, maar gekeken naar de opzet van *Volberda* geloof ik dat dit inderdaad noodzakelijk is, wil je komen tot de nodige innovaties die Nederland (weer) sterk moeten maken. Wanneer medewerkers niet de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen en daardoor verder te gaan denken (creativiteit), om daarbij de motivatie ook nog eens te stimuleren en biedt de organisatie geen omstandigheden om deze ontwikkelingen en creativiteit verder uit te werken, dan zul je moeilijk komen tot (technologische) innovaties. Daarbij sluit ik mij aan bij het feit dat het proces voorafgaand aan deze innovaties, sociale innovatie dus een zeer belangrijk ingrediënt is voor het succes van de organisatie.

Vanuit mijn opinie geloof ik daarom ook dat in een deel van dit proces de P&O-afdeling een belangrijke bijdrage kan leveren. Wie anders dan P&O bezit de instrumenten om talenten van medewerkers te ontwikkelen maar ook om arbeidsverhoudingen in de organisatie te verbeteren. Wanneer het management is gekoppeld aan P&O in die zin dat zij P&O-gerelateerde taken uitvoeren is het dus ook de taak van P&O dit over te dragen aan het management om op die manier talentontwikkeling en verbetering van de arbeidsverhoudingen te stimuleren. Wanneer organisaties sociale innovatie een kans geven en moeite doen om hier, op een geheel eigen manier, invulling aan te geven, zullen zij op de lange termijn de successen ervaren en sterker worden op de arbeidsmarkt. P&O kan daarbij het startpunt zijn en zorgen voor een eerste inbedding in de organisatie. Hieraan toegevoegd laten de bestaande paradoxen binnen sociale innovatie zien dat er voor organisaties nog wel het een en ander te doen valt.

3. Personeelsmanagement en veranderingen

Om sociale innovatie te kunnen koppelen aan P&O of een aantal P&O gerelateerde instrumenten zal duidelijk moeten zijn hoe een personeelsbeleid eruit ziet. Wat zijn kernelementen binnen een gedegen personeelsbeleid en wat ziet sociale innovatie daarbij als benodigdheden voor succes? Hieraan toegevoegd wordt tot slot gekeken naar veranderingen en het succes van de invoering van veranderingen.

3.1 Beginselen van personeelsmanagement

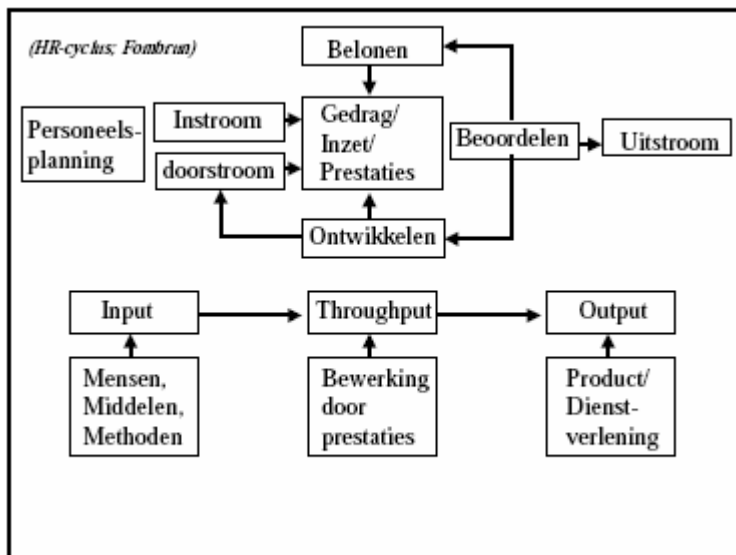
Om personeelsmanagement te begrijpen en als een invulling te plaatsen in organisatie is het nuttig de grondbeginselen van personeelsmanagement te bekijken. Dit vormt ook wel het uitgangspunt van personeelsmanagement. Opgemerkt moet worden dat visies rondom personeelsmanagement verschillend zijn. Er is dan ook gezocht naar een algemene omschrijving.

Een omschrijving van personeelsmanagement is terug te vinden in Leerboek personeelsmanagement door Dr. F. Kluytmans daarin wordt personeelsmanagement omschreven als: 'De interne regulering van arbeidsrelaties zodat deze productief zijn, voldoen aan individuele eisen en verwachtingen van medewerkers en aan de eisen van de maatschappelijke omgeving'. Daaraan toegevoegd gaat het in personeelsmanagement in eerste instantie om arbeidsrelaties zo in te zetten dat organisatiedoelen bereikt worden⁴¹.

Personeelsmanagement speelt dus in op de arbeidsrelaties in organisaties en heeft daarbij als taak hier een waardevolle bijdrage aan te leveren. Volgens Kluytmans moeten daarbij arbeidsrelaties in eerste instantie productief zijn en iets opleveren voor de organisatie. Daaraan toegevoegd moeten deze arbeidsrelaties maatschappelijk acceptabel zijn en tegemoet komen aan de eisen en belangen van medewerkers. Personeelsmanagement of personeelsbeleid is er dus niet alleen voor de organisatie maar ook voor het individu. Per organisatie kan hier een andere invulling aan gegeven worden.

3.2 Drie niveaus

Het meest zichtbare deel van het personeelsbeleid zijn de operationele activiteiten. Deze activiteiten samen vormen een cirkel waarbinnen het personeelsbeleid opereert. Fombrun heeft deze cirkel verwerkt tot de volgende cyclus⁴²:



Deze HR-cyclus laat het cyclische verloop van de operationele taken van P&O zien. In deze cyclus wordt het beleid afgestemd op de personeelsplanning vanwaar uit de instroom en doorstroom van medewerkers wordt bepaald (werving en selectie en ontwikkeling). Vervolgens leidt de geleverde prestatie van de medewerker tot een beoordeling. Vanuit deze beoordeling kan uitstroom van de medewerker worden bevorderd, bij goed presteren volgt echter een beloning of wordt gekeken naar verdere ontwikkeling. Vanuit die factoren wordt vervolgens weer een bepaald gedrag vertoont of vind er doorstroom van de medewerker plaats waarmee de

cyclus weer opnieuw begint. Vanuit deze cyclus wordt zichtbaar dat gedrag van medewerkers vanuit P&O kan worden aangestuurd met de middelen die P&O daarvoor bezit. Op die manier wordt duidelijk dat P&O wel degelijk een rol heeft in het gedrag en dus de prestaties van medewerkers ook wel directe gedragsregulering genoemd. Voor een uitgebreider schema met uitleg zie bijlage 3.

⁴¹ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 19-20.

⁴² Bron: <http://members.home.nl/e.v.soest/NCOI-moti&beheer-H12-Prestatie&ontw-management.pdf>

Buiten het operationele niveau zijn er nog twee niveaus die invloed hebben op het gedrag van medewerkers in de organisatie. Het operationele niveau is daarbij het meest zichtbaar. Daarnaast kan gesproken worden over een strategisch niveau en een organisatorisch niveau.

Het strategische niveau speelt in op de externe omgeving waarbij duidelijk is dat organisaties afhankelijk zijn van die externe omgeving⁴³. Het veiligstellen van de continuïteit van de organisatie is daarbij belangrijk en aan de hand daarvan wordt een bepaalde richting van de organisatie bepaald. Uit deze richting vloeien onder andere de structuur, strategie, cultuur en personele activiteiten die de continuïteit van de organisatie moeten waarborgen. Voor het personeelsbeleid betekent dit dat de beslissingen die op dit niveau in de organisatie worden genomen invloed kunnen hebben op de arbeidsrelaties en dus op het personeelsbeleid. Vragen die daarbij met betrekking tot de personele aangelegenheden naar voren komen zijn: Wat betekent een andere marktbeperking voor de personele factor of welke consequenties heeft automatisering voor het personeel? Komt daarbij de vraag van opleiding of ontwikkeling naar boven?

Tot slot heeft ook het organisatorische niveau een invloed op het personeelsbeleid⁴⁴. Binnen het organisatorische niveau wordt de organisatie zo ingericht om de op het strategisch niveau bepaalde doelstelling ook daadwerkelijk te behalen. Het gaat dus om de inrichting van de organisatie waarbij het gaat om het hoe (inrichten). Op dit niveau wordt van de medewerker een vakmatige- of professionele invulling verwacht ofwel op dit niveau is het de taak van de medewerker om zijn talenten in te zetten om zo het gewenste resultaat te bereiken. Aan P&O de taak om inzicht te geven in de effecten van verschillende personele maatregelen. Denk daarbij aan vragen als kan de beoogde verandering worden gerealiseerd met het bestaande personeelsbestand of zijn er maatregelen gewenst?

In onderstaande tabel worden de verschillen en de samenhang tussen de niveaus nogmaals weergegeven.

<i>Personeelsmanagement naar niveau</i>	Strategisch personeelsmanagement	Organisatorisch personeelsmanagement	Operationeel personeelsmanagement
Focus	De richting van de organisatie.	De inrichting van de organisatie.	De organisatie van verrichtingen.
Tijdspectief	Lange termijn.	Middellange termijn.	Korte termijn.
Dominant criterium	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie.	Efficiëntie en evenwicht in belangen.	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen.

Bron: Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 24

3.2.1 Koppeling aan sociale innovatie

Gekeken naar sociale innovatie dan kun je je afvragen op welk niveau in het personeelsbeleid sociale innovatie het meest tot zijn recht komt. Om sociale innovatie vorm te geven in de organisatie en dus in het personeelsbeleid, dan moet sociale innovatie terugkomen in alle drie de niveaus. De uitvoering is gemakkelijk te plaatsen en komt dan ook terug in het operationele stuk, waarbij sociale innovatie wordt verweven met de (bestaande) personeelsinstrumenten. Om sociale innovatie draagvlak te geven maar ook om te verweven in het beleid en daarbij zorg te kunnen dragen voor het lange termijn behoud, zal sociale innovatie op strategisch en organisatorisch niveau een invulling moeten krijgen. Daarbij is het van belang dat de organisatie op sociale innovatie wordt ingericht, denk aan een andere strategie, visie maar ook een verweving in de organisatieonderdelen en inrichting. Op die manier leg je richtingen en doelstellingen vast om hier vervolgens een invulling aan te kunnen geven, het succes van sociale innovatie wordt dan pas versterkt. Wanneer je het alleen toepast in de vorm van een instrument dan geldt alleen het korte termijn effect en dat terwijl sociale innovatie streeft naar lange termijn effecten.

⁴³ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 22-23

⁴⁴ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 23-24

3.3 De inrichting van een personeelsbeleid

Het opzetten van een personeelsbeleid gaat met behulp van de invulling van de eerder genoemde niveaus. Daarbij is het belangrijk dat voor de invulling van het personeelsbeleid wordt gewerkt in een aantal stappen, waarbij je de genoemde niveaus als vanzelf doorloopt. Op die manier krijgt het personeelsbeleid vorm in een aantal personeelsinstrumenten waarbij mijn doelstelling is om met die instrumenten vorm te geven aan de uitwerking van sociale innovatie in de organisatie. Daarom worden eerst de te zetten stappen kort op een rijtje gezet. Het voert te ver om vervolgens alle (basis) instrumenten uitgebreid toe te lichten de instrumenten die gebruikt gaan worden zullen later kort worden toegelicht.

Voor de inrichting van het personeelsbeleid in dit vakmanschap wordt het integraal model van Noomen gebruik (zie onderstaande toelichting). In de loop van dit vakmanschap zal de toevoeging van de hr-cyclus van Fombrun duidelijk worden. Aan de uitkomst van dit model worden een aantal personeelsinstrumenten gekoppeld die bijdragen aan de ontwikkeling van sociale innovatie in de organisatie, waarbij met name wordt gekeken naar de individuele medewerker. Voorafgaand aan de toelichting op dit model wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste aandachtsgebieden binnen een personeelsbeleid.

De inrichting van het personeelsbeleid is afhankelijk van de organisatie en de afstemming op de in de verschillende niveaus vastgestelde bepalingen. Gekeken naar het meest zichtbare deel van het personeelsbeleid, de werkerterreinen met daaraan gekoppeld de personeelsinstrumenten, dan zijn de volgende de meest voorkomende:

- Werving en selectie: instroom en uitstroom van personeel
- Personeelsplanning;
- Functiemanagement: functieomschrijvingen of functiewaardering;
- Ontwikkeling van personeel: competentie management, functionerings- of beoordelingsgesprekken;
- Beloningsbeleid;
- Arbeidsomstandigheden en verzuimbegeleiding;
- Organisatieverandering en organisatieontwikkeling.

Met behulp van dit vakmanschap zal worden bepaald welke een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een sociaal innovatief personeelsbeleid.

3.3.1 Integraal model Noomen

Om sociale innovatie te kunnen koppelen aan het personeelsbeleid is het belangrijk dat daarvoor een verantwoord model gebruikt wordt wat een duidelijke richting geeft aan de invulling van het personeelsbeleid. In dit vakmanschap is gekozen voor het model van Noomen⁴⁵. Voor een weergave van het model zie bijlage 4. Het model vat de eerder genoemde cyclus van Fombrun en de drie verschillende niveaus, strategisch, organisatorisch en operationeel, samen in een model. De uitwerking van dit model is de verweving van het totale personeelsbeleid in de organisatie waarbij beleid en uitvoering plaatsvindt op de verschillende niveaus. Om deze reden is gekozen voor dit model. Met behulp van dit model kan sociale innovatie op een onderbouwde en logische manier worden verweven met het personeelsbeleid. Waarnodig is zal ter verduidelijking worden teruggekomen op het model van Fombrun of een vergelijking worden gemaakt met de eerder genoemde niveaus.

Gekeken naar de weergave van het model dan zijn hier de drie niveaus te ontdekken die door Noomen als volgt worden omschreven⁴⁶:

- De organisatie context (strategisch): ofwel de strategische opstelling, de structuur en de cultuur.
- Het sociaal beleid (organisatorisch): vormt de vertaalslag naar interne doelen tussen de andere twee niveaus. Het vertaalt het gewenste strategisch beleid in beleidsdoelen die vervolgens worden vertaald in de personeelsinstrumenten waarbij het doel is de instrumenten eenzelfde richting op te krijgen en dus hierin de interne doelen te vertalen.
- De PW-instrumenten, ook wel personeelsinstrumenten (operationeel): Vormen de hulpmiddelen bij de uitvoering van het beleid. Deze instrumenten regelen en/of beïnvloeden het werken en samenwerken van medewerkers.

⁴⁵ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 310-311

⁴⁶ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 307

In deze context gaat Noomen er vanuit dat er een relatie bestaat tussen de omgeving, de organisatiecontext, het sociaal beleid, de personeelsinstrumenten en de interventiestrategieën. Daarbij worden de interventiestrategieën gebruikt wanneer binnen een van de genoemde punten bijsturing nodig is.

Opgemerkt moet worden dat het model wordt omschreven als eenrichtingsverkeer waarbij wordt uitgegaan van de situatie, de organisatiecontext, het sociaal beleid en tot slot de instrumenten⁴⁷. Daarbij ga je uit van een nul-situatie bij de opzet van een nieuwe organisatie. Binnen een bestaande organisatie zal het beginpunt in het model afhangen van de probleemsituatie.

3.3.2 De toepassing

Het model helpt bij het oplossen van praktische problemen op het gebied van personeelsmanagement. Met behulp van dit model zullen we komen tot een aantal personeelsinstrumenten waarbij het streven in dit vakmanschap is te komen tot een aantal personeelsinstrumenten die bijdragen aan het ontwikkelen van een sociaal innovatief personeelsbeleid. Met het model worden daarbij drie overkoepelende stappen bij de toepassing ingezet:

- Het maken van een analyse van de organisatie en de omgeving;
- Het formuleren van oplossingen binnen het organisatorisch, beleids- en operationeel niveau.
- Tot slot kan met het model worden gezocht naar oplossingen doordat deze de onderlinge relaties weergeeft.

Tot slot zijn nog een aantal begrippen van belang bij de toepassing van het model van Noomen. Binnen de organisatie context onderscheid hij strategie, structuur en cultuur die een samenhangend geheel vormen. Daarbij noemt hij de strategie als een bril waarmee men de omgeving binnen de organisatie ziet. Hoe de strategie eruit ziet is volgens hem dus afhankelijk van de omgeving van de organisatie. Binnen de structuur baseert hij zich op de structuren van Mintzberg waarbij hij een omschrijving geeft van de volgende structuren⁴⁸:

- De simpele structuur → Een leider aan de top, veel flexibiliteit, er is weinig geformaliseerd nauwe verbinding tussen de leider en de uitvoerders.
- De machinebureaucratie → Alle inspanning is gericht op plannen en beheersen, bureaucratie en standaardisatie zijn belangrijke begrippen.
- De professionele bureaucratie → Een organisatie met veel kennis en kunde om moeilijke vragen op te lossen, professionals, geen standaardisatie mogelijk de primaire focus ligt op ontwikkeling en professionele ontplooiing.
- De adhocratie → Kenmerkend is innovatie en werken aan projecten in een complexe en dynamische omgeving, planning, ondersteuning en uitvoering zijn nauw met elkaar verbonden, ontbreken van duidelijk één leider.
- De divisiestructuur → Bestaat uit de samenvoeging van een aantal losse structuren. Een divisie bestaat uit een hoofdkantoor en een aantal dochterondernemingen.
- Flexibele organisatie → Wederzijdse afstemming, carrière, taakcultuur en de primaire focus op prestaties en competenties.

⁴⁷ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 308-309

⁴⁸ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 337-347

Het begrip cultuur omschrijft Noomen als: 'Het geheel van normen en waarden, geldend binnen de organisatie'⁴⁹ Om daarbij een typering te kunnen maken die bruikbaar is binnen zijn model maakt hij gebruik van de omschrijvingen van *Roger Harrison (1992)*⁵⁰:

- De rollencultuur → De samenwerking in deze organisaties is gebaseerd op regels en omschrijvingen.
- De persoonscultuur → Het individu is het middelpunt.
- De taakcultuur → Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is de taak die gedaan moet worden, daar is mijn samen verantwoordelijk voor. Het individu is daardoor niet zo belangrijk.
- De machtscultuur → Een centrale machtsbron van waaruit medewerkers worden beïnvloed.

3.4 Succesvolle verandering

Het proces van veranderen of vernieuwen in een organisatie vraagt nogal wat aandacht. Een vernieuwing in de organisatie vraagt om verandering waarop een veranderingsproces volgt. Dat betekent dat je bij de implementatie van je plannen een aantal stappen grondig moet doorlopen. Ga je Wordt begonnen met de invoering van het idee dan is het belangrijk dat je daarbij zorgvuldige stappen zet om het succes te kunnen bewaken.

In de literatuur zijn veel theorieën en verhalen geschreven over succesvolle verandering in een organisatie. Het succes hangt daarbij af de van de daadwerkelijke eigen invulling of uitvoering hiervan in de organisatie. Toch heeft ieder veranderproces een bepaalde essentie waarbij ik zelf vindt dat velen voorbeelden uiteindelijk dezelfde essentie hebben. Toch zijn veel theorieën en voorbeelden niet altijd even werkbaar of duidelijk. Zelf heb ik het boek *Onze ijsberg smelt! van Kotter en Rathgeber* gelezen waarin met behulp van een verhaal het succes van een verandering wordt beschreven. Door de eenvoud van het verhaal werd mij duidelijk wat nu echt belangrijk is en hoe je de gewenste verandering kunt bewerkstelligen. Samengevat worden hierin vier stappen omschreven die tot het gewenste resultaat moeten leiden⁵¹:

- *Bereid de weg voor*: creëer een gevoel van urgentie, waarom is verandering noodzakelijk? Zorg voor een leidend team die de verandering stuurt. Deze groep moet specifieke vaardigheden als leiderschap, autoriteit en analytische en communicatieve vaardigheden bezitten.
- *Maak een plan van aanpak*: Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering. In welk opzicht zal de nieuwe situatie verschillen van de oude?
- *Zorg dat het gebeurt*: Communiceer om draagvlak te creëren, Zorg dat anderen kunnen handelen door obstakels weg te nemen. Zorg zo snel mogelijk voor een aantal zichtbare korte termijn successen. Houdt het tempo hoog door veranderingen te blijven doorvoeren.
- *Bestendig de nieuwe situatie*: Creëer een nieuwe cultuur, die sterk genoeg is om oude tradities te vervangen.

⁴⁹ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 355

⁵⁰ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 356-357

⁵¹ Kotter, John, Rathgeber, Holger, *Onze ijsberg smelt!* 1^e druk Amsterdam 2006, Business Contact pag. 138-139.

3.5 Conclusie

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat een personeelsbeleid niet zomaar ontwikkeld kan worden. Duidelijk is dat ook het personeelsbeleid bestaat uit meerdere 'lagen' en daarbij dus een soort van 'fundering' nodig heeft in de vorm van een strategische aanpak. Het beschreven model van Noomen laat dit duidelijk zien. Wat daardoor ook duidelijk wordt, is dat sociale innovatie dus geen opzichzelfstaande ontwikkeling is. Het is een ontwikkeling die moet worden ingebed in de verschillende lagen van de organisatie, structuur, cultuur en strategie, maar daarbij dus ook in de verschillende lagen van het personeelsbeleid wil je draagvlak en dus succes kunnen creëren. Sociale innovatie geeft aan te streven naar lange termijn processen en daarbij dus naar lange termijn successen. Dat kan alleen bereikt worden wanneer het wordt verweven in alle lagen van de organisatie. Het business model (zie *bijlage 2*) genoemd in hoofdstuk 2 bevestigt dit en laat daardoor de overkoepelende werking van sociale innovatie duidelijk zien. Tot slot vraagt sociale innovatie om verandering en verandering in de organisatie gaat niet zomaar. Dat vraagt om een zorgvuldig proces van invoering en implementatie. Kotter en Rathgeber hebben deze belangrijke basis stappen op een eenvoudige manier samengevat. Ik sluit me daarom bij hen aan, verandering gaat niet vanzelf maar vraagt om een zorgvuldig proces waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende partijen die betrokken zijn bij die verandering. Daarbij vind het van belang dat vooral de medewerkers niet worden vergeten, zij zijn namelijk de spil achter het totale proces, zonder hen kan de organisatie simpelweg niet veranderen omdat uiteindelijk zij belast zijn met de uitvoering van het nieuwe beleid.

4. De ontwikkeling tot een sociaal innovatief personeelsbeleid

In dit hoofdstuk wordt de definitieve koppeling gemaakt tussen sociale innovatie en het personeelsbeleid in organisaties. In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op sociale innovatie en de opbouw van het personeelsbeleid, ter verduidelijking van de theoretische achtergrond. De uiteindelijke samenvoeging van deze twee hoofdstukken vormt het slot stuk van dit vakmanschap en zal in dit hoofdstuk worden uitgewerkt. Op de eerste plaats zal een algemene inleiding worden gegeven waarin wordt stilgestaan bij de vraag waarom juist deze koppeling en wordt toelicht waarom het model van Noomen wordt gebruikt. Vervolgens wordt eerst een nulsituatie beschreven waarin de koppeling tot stand wordt gebracht en waarbij alle elementen worden toegelicht en uitgewerkt in het kader van sociale innovatie.

4.1 Koppeling integraal model aan business model sociale innovatie

De vraag die naar voren komt is uiteraard de vraag waarom het model van Noomen en waarom een koppeling van sociale innovatie aan het personeelsbeleid?

4.1.1 Waarom de koppeling aan het personeelsbeleid?

Bij de conclusie uit de SWOT-analyse komt duidelijk naar voren dat binnen Nederlandse organisaties wel degelijk de benodigde kennis en potentie aanwezig is, er wordt alleen te weinig ingespeeld op wat we bezitten maar niet benutten. Dat niet benutten zit hem naar mijn mening in het niet verweven van sociale innovatie in de organisatie. Wat kan door de strategie en visie aan te passen, maar in dit vakmanschap wordt een stap verder gegaan en wordt de keuze gemaakt sociale innovatie te koppelen aan het personeelsbeleid, zodat een sociaal innovatief personeelsbeleid ontstaat. Waarom nu een koppeling aan het personeelsbeleid?

Sociale innovatie is een ontwikkeling die invloed heeft op de totale organisatie en dus vraagt om organisatieverandering. Daaraan gekoppeld is ook duidelijk geworden dat sociale innovatie drie kritische succesfactoren bevat. Het voert te ver om in dit vakmanschap in te gaan op alle drie de kritische succesfactoren en te zoeken naar mogelijkheden in de organisatie. Daarom wordt toegespitst op slimmer werken. Mijn toekomstig beroepenveld ligt binnen P&O, daarom wil ik met deze maatschappelijke ontwikkeling kijken naar mogelijkheden binnen P&O.

In mijn persoonlijke visie op het werkveld vind ik het belangrijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan de individuele medewerker en dat hem⁵² de ruimte wordt geboden voor zijn persoonlijke ontwikkeling. De implementatie paradox⁵³ zoals deze is beschreven in hoofdstuk 2 geeft daarbij al aan dat de wensen en behoeften van medewerkers steeds meer betrekking hebben op welzijn en ontwikkeling. Helaas is de paradox dat ondanks alle inspanningen, de aandacht en energie voor het opleiden van medewerkers nauwelijks is gestegen en dus dat organisaties zich nog steeds niet hebben aangepast aan het veranderende beeld, ofwel: we benutten nog steeds niet wat we bezitten. Ik vind het een belangrijk streven dat organisaties dit wel gaan doen en dus dat er meer aandacht komt voor de ontwikkeling van de medewerker.

Het personeelsbeleid is een eerste startpunt om met behulp van de beschikbare instrumenten en regelgeving bij te dragen aan de ontwikkeling van de medewerker. We zullen moeten vernieuwen, waarom dan niet direct inspelen op een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling? Daarbij worden niet alleen voordelen behaald voor de organisatie, met het overkoepelende doel het verbeteren van het concurrentievermogen en de productiviteit, maar ook voor de medewerker. De kritische succesfactor slimmer werken sluit namelijk aan bij de ontwikkeling en ontplooiing van de medewerker tot een kenniswerker en de wens dat medewerkers zich steeds verder willen ontwikkelen. Met behulp van de inzet van de beschikbare mogelijkheden van P&O ben ik ervan overtuigd dat hiermee een eerste stap kan worden gemaakt. Daarom dus ook de keuze om in te gaan op het personeelsbeleid en daarmee de kritische succesfactor slimmer werken te versterken in de organisatie.

⁵² Daar waar hem wordt geschreven kan ook haar worden gelezen.

⁵³ Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business pag. 15-16

4.1.2 Integraal model Noomen vs. Business model sociale innovatie

In hoofdstuk 2 is het business model reeds naar voren gekomen (*Zie bijlage 2*). Het model laat zien dat sociale innovatie een overall ontwikkeling is die zijn werking heeft binnen de externe omgeving van een organisatie (deelnemers als vakbonden, concurrenten etc.) maar ook een invloed heeft op de interne omgeving met daaraan gekoppeld de arbeidsverhoudingen en het ondernemingsklimaat. Verder in de cirkel wordt ook duidelijk dat de drie kritische succesfactoren de onderliggende vervolg stap zijn en daardoor strategisch bepalend zijn. Voor de invulling van de volgende cirkel waarin elementen van het personeelsbeleid zijn verwerkt zie je duidelijk de koppeling aan slimmer werken. Door de overkoepelende cirkel met daarin sociale innovatie, wordt duidelijk dat de bestaande innovatiekracht zijn uitwerking heeft in alle lagen van de cirkel.

Uit bovenstaande wordt al duidelijk dat sociale innovatie dus verweven zit in de gehele organisatie, daarbij komen de elementen uit het integraal model van Noomen, naar mijn mening duidelijk terug. Kort op een rijtje ziet de koppeling er als volgt uit:

- 1) De eerste cirkel bestaat uit vakbonden, klanten, concurrenten, de overheid etc. ofwel de externe omgeving die zijn invloed heeft op de organisatie.
- 2) De tweede cirkel wordt gevormd door de arbeidsverhoudingen en het ondernemingsklimaat ofwel de organisatiecontext waarin volgens Noomen strategie, structuur en cultuur een belangrijke rol spelen. Deze drie elementen kunnen worden verweven in de elementen uit het business model waarbij de arbeidsverhoudingen en het ondernemingsklimaat de structuur, strategie en cultuur bepalen.
- 3) De volgende cirkel geeft de kritische succesfactoren van sociale innovatie weer, ofwel die elementen die moeten worden gekoppeld aan de bovenliggende cirkel, de organisatiecontext. Dit betekent dat in deze cirkel het sociaal beleid kan worden ontwikkeld waarin sociale innovatie een belangrijke rol speelt. Met dit sociaal beleid of overkoepelend personeelsbeleid kan een koppeling worden gemaakt met de in deze cirkel benoemde kritische succesfactoren en de in de volgende cirkel benoemde personeelsinstrumenten.
- 4) Tot slot worden, gekoppeld aan slimmer werken, belangrijke elementen van het personeelsbeleid genoemd, uit dit model blijkt dat deze personeelsinstrumenten inderdaad een uitwerking hebben op slimmer werken en dat er dus een koppeling kan worden gemaakt met het personeelsbeleid in een organisatie. Daarbij sluit het aan bij het doel van dit vakmanschap om op de eerste plaats te komen tot een betekenis voor de individuele werknemer en zijn ontwikkeling tot een kenniswerker.

Deze genoemde stappen geven aan dat het model van Noomen uitstekend kan worden gebruikt voor de invulling van het sociaal innovatief personeelsbeleid. Met behulp van het business model sociale innovatie wordt getoond dat deze koppeling realistisch is. Het business model neemt slimmer werken, een succesfactor van sociale innovatie als middelpunt. Voor mij is dit een bevestiging van mijn overtuiging dat de medewerkers een belangrijk element zijn voor het succes van de organisatie. Ga je van daaruit naar buiten in de cirkel dan wordt de invloed van sociale innovatie via de kenniswerker, duidelijk, het laat zien dat je door de stappen uiteindelijk je externe omgeving bereikt en dus het doel bereikt om je als organisatie sterk te maken tegen o.a. concurrentie.

4.2 De verweving van sociale innovatie

In de voorgaande paragraaf is de koppeling van sociale innovatie aan het integraal model van Noomen al kort naar voren gekomen. In dit onderdeel wordt per element uit het model een koppeling gemaakt. Daarbij wordt een eigen inzicht gebruik van wat de beste invulling (denk aan cultuur etc.) zou kunnen zijn. Om een duidelijk beeld te geven en om de toepasbaarheid te vergroten wordt gewerkt vanuit een nulsituatie, ook de wel de ideale situatie waarin alle benodigde elementen zijn verweven. Op die manier ontstaat een ideaal sociaal innovatief personeelsbeleid. Verder in dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de implementatie in bestaande organisaties.

De volgende processen worden achtereenvolgens verlopen:

- 1) Omgeving
- 2) Organisatiecontext met daarin de strategie, de structuur en de cultuur
- 3) Sociaal beleid
- 4) Personeelsinstrumenten
- 5) Interventiestrategieën

Ter verduidelijking van het totaal wordt verwezen naar bijlage 2: Business model sociale innovatie en bijlage 4: Het integraal model van Noomen.

4.2.1 De omgeving

De omgeving van de organisatie bestaat uit de relaties van de organisatie met de externe omgeving. Hoe de omgeving eruit ziet is per organisatie verschillend, wel is duidelijk dat deze externe omgeving invloed heeft op de interne organisatie. Binnen sociale innovatie zijn deze invloeden duidelijk merkbaar. Een belangrijke veroorzaker van de stijgende vraag om sociale innovatie in de organisatie, is de concurrentie. Ook andere factoren hebben invloed of spelen een rol bij sociale innovatie in de organisatie. De overheid heeft sociale innovatie op de agenda geplaatst ter stimulering en begeleiding sinds de Lissabon strategie 2000. Door vakorganisaties als het NCSI worden allerlei voorbeelden en handreikingen gedaan om sociale innovatie te gebruiken in de organisatie. Kennisinstanties staan ter beschikking van organisaties om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de individuele medewerker.

Al deze externe invloeden vergroten de vraag naar sociale innovatie in organisaties. De beschikbare voorbeelden geven aan hoe sociale innovatie intern verweven kan worden. De organisatie kan invloed uitoefenen op haar externe omgeving door zich intern sterker te maken tegen bijvoorbeeld de concurrentie. Daarnaast kan zij gebruik maken van haar externe omgeving door de mogelijkheden die geboden worden, met betrekking tot sociale innovatie, te benutten.

Simpel vs. Complex

Een simpele omgeving stelt geen moeilijke vragen vaak wordt één product geleverd aan één doelgroep. In een complexe omgeving zijn de vragen moeilijk en wordt veel kennis vereist⁵⁴. Voor een sociaal innovatieve organisatie maakt het niet uit of de omgeving nu simpel of complex is. Juist door sociale innovatie zijn zij namelijk instaat om in te spelen op allerlei vragen vanuit de markt door het gebruik van haar kenniswerkers en het flexibel organiseren van de organisatie. De vraag naar sociale innovatie zal bij een complexe omgeving groter zijn omdat hier de vragen moeilijk zijn en veel kennis vereisen.

Leeftijd

Gekeken naar de leeftijd van een organisatie is het voor sociale innovatie belangrijk dat een organisatie niet oud wordt. Een organisatie die namelijk als 'oud' wordt getypeerd heeft vaak te maken met toenemende standaardisatie, alles is al eens gedaan en gedacht. Dat is nu waar sociale innovatie niet naar streeft. Sociale innovatie vraagt (steeds weer) om vernieuwing en verbetering van het totale proces. Voor een sociaal innovatieve organisatie is een dynamische omgeving daarbij dus ook een betere stimulator omdat ze door deze omgeving gedwongen wordt alert te blijven, wat het 'ouder' worden van de organisatie voorkomt⁵⁵.

Conclusie

De meest ideale omgeving voor een sociaal innovatieve organisatie is een dynamische omgeving waarin de organisatie wordt 'gedwongen' jong te blijven en in te spelen op veranderingen. Dat vraagt steeds weer om nieuwe (technologische) innovaties die tot stand gebracht kunnen worden met behulp van sociale innovatie (zie daarvoor ook hoofdstuk 2). Vanuit de externe omgeving worden mogelijkheden en handreikingen gedaan om sociale innovatie tot een succes te maken.

4.2.2 De organisatiecontext

Zoals reeds duidelijk is geworden bestaat de organisatiecontext uit drie elementen: de strategie, de structuur en de cultuur (het strategisch niveau). Gekeken naar het business model sociale innovatie vormen deze elementen samen het ondernemingsklimaat en de basis voor de arbeidsverhoudingen in de organisatie. Om uiteindelijk in je personeelsbeleid te komen tot een koppeling met slimmer werken moet sociale innovatie ook op het strategisch niveau van de organisatie worden verweven. Immers, zoals uit het integraal model blijkt, is het personeelsbeleid een afgeleide van het in de organisatiecontext vastgelegde. Ook deze elementen hebben dus een ideale invulling nodig om slimmer werken (sociale innovatie) tot een succes te maken binnen het personeelsbeleid.

⁵⁴ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 315

⁵⁵ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 315-316

Door sociale innovatie 'vast te leggen' in de organisatiecontext bereik je een belangrijk doel; succes bereiken op de lange termijn. Daarnaast bereik je door het hier vorm geven van sociale innovatie continuïteit en legitimiteit. In dit onderdeel van de organisatie krijgen de drie kritische succesfactoren een invulling, door later verder te gaan binnen de personeelsbeleid kun je met behulp hiervan een specifieke invulling geven aan slimmer werken.

Opgemerkt moet worden dat door het gebruik van het model van Noomen steeds de elementen terugkomen die door Noomen hierin zijn verwerkt. Waarnodig wordt een toelichting gegeven om de situatie te verduidelijken.

4.2.2.1 Strategie

De strategie bepaald het strategische niveau van de organisatie. Het is een 'bril' waarmee de organisatie de werkelijkheid ziet. *Baaijens, Van Laanen en Puister (1987)* hebben daarbij drie hoofdsororten beschreven om deze situaties te typeren⁵⁶:

- De stabiel-reactieve opstelling → onzekerheid is ongewenst, alles moet voorspelbaar en beheersbaar worden gemaakt, veel voorkomend bij bureaucratische organisaties.
- De vernieuwende/ad hoc-opstelling → onzekerheid wordt gezien als een uitdaging. Men ziet steeds nieuwe kansen. Sleutelwoorden zijn: alertheid, flexibiliteit en risicoaanvaarding.
- De adaptief/incrementele opstelling → Onzekerheid is niet prettig maar onontkoombaar, de insteek is zo goed mogelijk aanpassen, via voortdurende aanpassingen blijven groeien. Een sterke strategische instelling ontbreekt hier.

Binnen de drie 'soorten' strategische opstellingen past de vernieuwende/ad hoc-opstelling het beste binnen sociale innovatie. Het ontbreken van een strategische opstelling is niet gewenst omdat zonder deze opstelling sociale innovatie moeilijk kunt verweven in de organisatie. Binnen dynamisch managen geeft het punt: 'Een 'hoge orde' leervermogen om goede dynamische vaardigheden te onderhouden waarbij een strategische visie en duurzame investeringen belangrijk zijn' (*hoofdstuk 2, 2.3.1*) al aan dat een verweving in de strategie gewenst is voor het behalen van succes.

Het dynamisch managen vraagt om alertheid, het snel herkennen van de noodzaak tot veranderingen. De succesfactor flexibel organiseren vraagt om flexibiliteit van de organisatie, wat betekent dat de bestaande structuur en cultuur geen belemmeringen moeten vormen tegen veranderingen in de organisatie. Hierbij past ook het begrip risicoaanvaarding en dus het openstaan voor veranderingen. Om dit te kunnen bereiken zal dit op de eerste plaats moeten worden vastgelegd in de strategische visie.

Duidelijk wordt dat een sociaal innovatieve organisatie vraagt om een strategisch vernieuwende/ ad hoc-opstelling. Een organisatie die niet bang is voor onzekerheid en nieuwe kansen wil aangrijpen zodat ook het doel van sociale innovatie bereikt kan worden.

De strategische visie vormt de basis van de organisatie wat aangeeft dat het belangrijk is dat de sleutelwoorden van de drie kritische succesfactoren hierin worden verwerkt.

Voor dynamisch managen betekent dit dat de organisatie dit als een belangrijke voorwaarde moet zien, er moet ruimte zijn om deze vaardigheden te ontwikkelen. Sleutelwoorden voor de organisatie zijn daarbij: meer democratie en een sterke participatie van medewerkers.

Binnen flexibel organiseren zijn de sleutelwoorden, zelforganisatie en zelfsturende teams en ruimte voor professionele kennis, van belang binnen de strategie van de organisatie.

Binnen slimmer werken is de kenniswerker het sleutelwoord. De organisatie besteed ruime aandacht aan de individuele medewerker en creëert daarbij ruimte voor het individu om zich te ontwikkelen. Ook de gezondheid van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol.

Al deze sleutelbegrippen samen vormen een strategische visie die ingaat op sociale innovatie, met als doel vernieuwingen in het arbeidsproces te bevorderen.

⁵⁶ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 324-325

4.2.2.2 Structuur en cultuur

De strategie, structuur en cultuur worden niet voor niets samen genoemd in de organisatiecontext. Het geeft al aan dat de begrippen met elkaar zijn verbonden. Het gevolg is dat de vastgestelde strategie, waarin sociale innovatie de belangrijkste rol speelt, ook een uitwerking heeft op de structuur van de organisatie. De organisatie moet een indeling krijgen die de eisen van sociale innovatie vervult en daardoor mogelijkheden en kansen schept voor de organisatie.

De structuur van een organisatie bestaat uit verschillende onderdelen. Voor zijn model gebruikt Noomen de typologieën van Mintzberg. Zoals eerder al genoemd onderscheid Mintzberg daarbij 5 hoofdgroepen van waaruit een organisatie kan worden opgebouwd (operationele niveau, strategisch niveau, lijnfunctionarissen, de technostaf en de ondersteunende staf). Toegevoegd aan deze hoofdgroepen heeft Mintzberg⁵⁷ een aantal structuurmodellen ontwikkeld. Voor een korte omschrijving van deze structuurmodellen zie hoofdstuk 3, 3.3.2 en bijlage 5.

Voor de omschrijving van cultuur gebruikt Noomen de uitgangspunten van *Rogier Harrison (1972)*, welke inmiddels ook zijn toegelicht in hoofdstuk 3, 3.3.2. In het Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Klytmans, zijn deze cultuurtypologieën gekoppeld aan de structuurmodellen van Mintzberg. Hoe ziet een sociaal innovatieve organisatie er nu ideaal gezien uit?

De koppeling

Gekeken vanuit de nulsituatie dan zou de door Mintzberg omschreven adhocratie de meest ideale organisatievorm kunnen zijn. De kernbegrippen van een adhocratie zijn innovatie en werken aan projecten. Werken aan projecten past binnen de term zelfsturende teams. Met zelfsturende teams wordt het doel van sociale innovatie bereikt, dat medewerkers meer verantwoordelijkheden en uitdagendere functies krijgen. Daarnaast wordt hierbij afstand gedaan van de traditionele hiërarchische bureaucratische organisaties. Een ander kenmerk van een adhocratie is het ontbreken van één duidelijke leider, ook dit past binnen de kritische succesfactor flexibel organiseren en de daarbij behorende zelfsturende teams waarin per taak een teamlid de leiding op zich neemt. Ook sluit de adhocratie aan bij de zojuist in de strategie vastgestelde vernieuwende/ad hoc-opstelling.

Tot slot is binnen de adhocratie de onderlinge afstemming, de informele communicatie en de besluitvorming belangrijk. Binnen sociale innovatie sluit hierop ook dynamisch managen aan, waarbij crosshiërarchisch management en vaardigheden van belang zijn. Deze vaardigheden pleiten voor meer democratie en participatie in de organisatie en het transformeren van kennis doormiddel van teams. De insteek van de adhocratie biedt daarbij het grootste speelveld doordat zij een aantal belangrijke elementen bezit die aansluiten bij de idealen van sociale innovatie. Door deze adhocratie-opstelling krijgen de kritische succesfactoren een kans van slagen. De bewegelijkheid van de adhocratie maakt het mogelijk dat veranderingen tot stand kunnen komen en daarmee dat de mogelijkheid om de productiviteit te verbeteren en in te spelen op de concurrentie.

Gekeken naar de cultuur binnen een organisatie komt naar voren dat de persoonscultuur goed past. In de persoonscultuur staat het individu centraal, een ontwikkeling die met het slimmer werken ook wordt nagestreefd. Juist met de kennis en talenten van het individu wil sociale innovatie komen tot een betere concurrentiepositie en een vergroting van de arbeidsproductiviteit. Toch zou ook de taakcultuur kunnen passen, gekeken naar de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor een taak en het concept voor zelfsturende teams, toch is een minpunt aan deze cultuur dat het individu niet centraal staat. Een combinatie van beide culturen zou dus ideaal zijn, gekeken naar sociale innovatie. *Kluytmans*⁵⁸ geeft in zijn boek aan dat de adhocratie een (bijzondere) combinatie bevat van beide culturen, wat onderstreept dat een adhocratie zou kunnen passen in een sociaal innovatieve organisatie.

Wat tot slot een belangrijke vereiste is voor de cultuur van de organisatie, gekeken naar sociale innovatie, is een cultuur waarin weerstanden niet overwonnen kunnen worden, de organisatie moet dus open staan voor veranderingen (*zie hoofdstuk 2, 2.3.3*).

⁵⁷ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 336 t/m 348

⁵⁸ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 41-42.

Andere mogelijkheden

Vanuit een bestaande organisatie is de overgang tot een adhocratie wellicht een grote stap. Gekeken naar de andere vormen van Mintzberg zijn er twee die ook duidelijk een aantal raakvlakken met sociale innovatie bevatten en dus een startpunt kunnen zijn. Doordat duidelijk is dat ook andere organisatievormen mogelijk zijn wordt aangetoond dat sociale innovatie niet 'in een hokje' te plaatsen is.

Flexibel organiseren zoals dat binnen sociale innovatie wordt omschreven past deze binnen de flexibele organisatie, waar de primaire focus ligt op prestaties en competenties. De primaire behoefte van medewerkers wordt benadrukt door carrière. Deze factoren geven een speelveld voor sociale innovatie doordat zij al voldoen aan de belangrijke voorwaarden van sociale innovatie. Kennisontwikkeling om de productiviteit te bevorderen is een belangrijk element binnen sociale innovatie en past daarom perfect bij de primaire focus van flexibele organisaties. Daarnaast wordt van de organisatie flexibiliteit verwacht om te kunnen inspelen op veranderingen een flexibele organisatie zou dit als vanzelf moeten bezitten.

Toch bezit ook de professionele bureaucratie al een aantal belangrijke elementen voor het succes van sociale innovatie. Zo is binnen een professionele bureaucratie de primaire behoefte van medewerkers de professionele ontplooiing en de primaire focus is ontwikkeling en dat is nu juist dat gene waar sociale innovatie omvraagt. Daarbij is de persooncultuur (een cultuur waarin het individu centraal staat. En waarbij zijn competenties, behoeften en vaardigheden het uitgangspunt van de organisatie vormen. Het succes van de organisatie valt hierdoor nagenoeg samen met het succes van het individu: *Harrison*⁵⁹) van deze bureaucratie de ideale cultuur is om invulling te geven aan de succesfactoren van sociale innovatie. Het geeft namelijk al een stevige aanzet in de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker.

Dit betekent niet dat sociale innovatie binnen andere organisaties geen kans van slagen heeft. Waar sociale innovatie op de eerste plaats omvraagt is het afstand doen van de traditionele 'beheers en bevel filosofie'. Daarbij vervallen de traditionele hiërarchische bureaucratische organisaties. Dit geeft al aan dat het moeilijk is om een geschikte typologie aan te wijzen, hoewel, zoals de duidelijk is de ene typologie op voorhand meer (succes)factoren bevat dan de andere. In een sociaal innovatieve organisatie kunnen bijvoorbeeld het strategisch niveau en de lijnfunctionarissen behouden blijven, zolang zij werken aan de kernpunten van het dynamisch managen. De voorwaarden voor sociale innovatie worden in de strategie gecreëerd, de invulling is maatwerk. Wat sociale innovatie ook aangeeft; het is afhankelijk van welke invulling en waarmee je sociale innovatie vorm geeft in je organisatie. Het blijft daarom belangrijk te kijken naar de eigen organisaties en te zoeken naar waar mogelijkheden liggen binnen de vastgestelde strategie.

In mijn visie kan daarbij de ondersteunende staf niet ontbreken, wat aansluit bij de opbouw van een professionele bureaucratie. Het uiteindelijke doel, in dit vakmanschap, van het verweven van sociale innovatie in deze lagen van de organisatie is namelijk sociale innovatie een invulling geven binnen de uitvoerende kern en daarbij een rol wegleggen voor de uitvoerende staf.

4.2.2.3 Conclusie

Zoals het laatste punt al aangeeft is sociale innovatie niet perfect in een hokje te plaatsen. De gegeven structuur en cultuur geeft een handreiking en een voorbeeld. Zoals binnen de literatuur al duidelijk wordt is sociale innovatie maatwerk en moet in de organisatie worden gezocht naar een eigen invulling. De belangrijkste richtlijnen daarbij zijn de sleutelwoorden voor de strategie waardoor de drie kritische succesfactoren van sociale innovatie worden verweven op het strategisch niveau van de organisatie, ofwel in de organisatie context. Ik ben dan ook van mening dat het vaststellen van die strategie de belangrijkste eerste stap is, vandaar uit kan gekeken wat de organisatie bezit en wat nog mist en dus waar nog invulling aan gegeven moet worden bijvoorbeeld door cultuurs- of structuurverandering.

Gekeken naar de strategie werd al duidelijk dat een sociaal innovatieve organisatie vraagt om een strategisch vernieuwende opstelling. Voor de strategie is het kort samengevat belangrijk dat flexibel organiseren, slimmer werken en dynamisch managen en de daarbij horende sleutelwoorden een invulling krijgen als eerste stap in de organisatie. Duidelijk wordt dat sociale innovatie qua structuur en cultuur niet in een hokje te plaatsen is.

⁵⁹ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 39

Met behulp van sociale innovatie kan worden gewerkt aan organisatie vernieuwing. Dit hoeft niet te betekenen dat de totale organisatie structuur of cultuur moet veranderen. Sociale innovatie kan ook worden uitgewerkt in projecten of, zoals in dit vakmanschap, een veranderende opstelling van het bestaande personeelsbeleid. Het openstaan voor verandering is daarbij een van de belangrijkste uitgangspunten. Het blijft dan ook oppassen, de literatuur rondom flexibel organiseren geeft al aan dat de 'traditionele beheers en bevel filosofie' niet werkt, zonder dat dit betekent dat managers overbodig zijn. De richtlijn binnen de organisatiecontext moeten daarom meer gericht zijn op zelfsturende teams, wat past binnen de taakcultuur van een organisatie. Sociale innovatie vraagt om maatwerk.

4.2.3 Het sociaal beleid

Het sociaal beleid vormt de koppeling tussen de in de organisatie bestaande strategie (het strategisch niveau) en de uiteindelijke uitwerking daarvan in de personeelsinstrumenten op het operationele niveau. Het doel is om op strategisch niveau vastgestelde hoofddoelen te vertalen in tussendoelen om vandaar uit een uitwerking te kunnen maken in de personeelsinstrumenten. Gekeken naar *bijlage 3: Personeelsbeleid cyclus*, dan is te zien dat vanuit de missie/visie en ambitie een pijl wordt getrokken naar het personeelsbeleid, wat in deze cyclus de overkoepeling vormt van de cyclus met daarin de personeelsinstrumenten. Op die plaats kan het sociaalbeleid dus worden geplaatst. Het vertaalt de organisatiedoelen in tussendoelen zodat een uitwerking kan worden gemaakt in de vorm van het personeelsbeleid.

Sociale innovatie kent drie succesfactoren. Zoals reeds duidelijk, vind ik daarbij slimmer werken het beste passen binnen het personeelsbeleid. De andere twee succesfactoren vragen namelijk ook op een andere manier specifieke aandacht in de organisatie. Denk daarbij aan de stijl van leidinggeven bij dynamisch managen en de structuur en cultuur bij flexibel organiseren. Sociale innovatie vraagt om een bepaalde houding van de medewerker en werkt dit uit in slimmer werken met daarbij de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. In dit vakmanschap wordt daarom op de eerste plaats ingegaan op slimmer werken. Dit omdat de andere twee succesfactoren ook via een andere weg dan het personeelsbeleid een duidelijke invulling krijgen in de organisatie. De insteek in dit stuk van het sociaalbeleid zal zijn vanuit slimmer werken om daardoor te komen tot een sociaal innovatief personeelsbeleid. Duidelijk zal zijn dat een sociaal beleid in een organisatie meer kan en zal bevatten dan dat wat er nu wordt uitgelicht.

Het sociaalbeleid in een organisatie is onder te brengen in een bepaald type sociaalbeleid. Daarbij zijn drie types te onderscheiden⁶⁰:

- Type a: vrijwel geen participatie;
- Type b: relevante participatie, medewerkers hebben inspraak op voor hen relevante punten;
- Type c: maximale participatie, iedereen mag over alles meebeslissen en heeft gelijke rechten.

Gekeken naar het de uitwerking van het sociaalbeleid dan past type a niet binnen een sociaal innovatieve onderneming en moet het sociaalbeleid dus passen binnen type b of c. Noomen beschrijft daarbij dat in een organisatie waar flexibiliteit, samenwerking en/of decentralisatie (adhocratie) kenbaar zijn, je type b of c kunt verwachten. Sociale innovatie past daarom binnen type b sociaalbeleid. Type c alleen in extreme situaties. Niet alleen omdat sociaal innovatie binnen deze begrippen en de organisatiestructuur adhocratie past maar ook omdat sociale innovatie uitgaat van democratie en participatie. Medewerkers moeten inspraak kunnen hebben op voor hen relevante punten als het uitbrengen van nieuwe ideeën of de invloed op de eigen ontwikkeling of loopbaan.

Slimmer werken

Een sociaal innovatieve organisatie heeft in haar visie de drie kritische succesfactoren van sociale innovatie verwerkt, wat betekent dat zij ingaat op dynamisch managen, slimmer werken en flexibel organiseren. Inmiddels is duidelijk wat deze drie begrippen inhouden en wat daarbij de belangrijkste speerpunten zijn. Het doel van het sociaal beleid is, dat wat in de organisatiecontext is vastgesteld doorloopt tot een uitwerking in de personeelsinstrumenten.

⁶⁰ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 366-367

Slimmer werken bevat daarbij de volgende speerpunten:

- Ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker;
- Ruimte voor het individu om zich te ontwikkelen en voor het inzetten van de eigen talenten;
- Aandacht voor de gezondheid: goede werkplekken en hulpmiddelen, uitdaging in bijvoorbeeld uitdagende functies en aandacht voor de arbeidssituatie.

Deze speerpunten van sociale innovatie kunnen in het sociaal beleid worden vastgelegd in een aantal tussendoelen, welke met kernwoorden worden uitgewerkt. Deze kernwoorden geven vervolgens aanleiding tot een bepaald personeelsinstrument. Met de toelichting bij dit personeelsinstrument wordt de werking van het tussendoel verder uitgelegd en uitgewerkt.

Tussendoelen voor het personeelsbeleid zijn:

- Aandacht voor mentale en fysieke gezondheid;
- Stimuleren van ontwikkeling met daarbij aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid;
- Belonen van geleverde resultaten;
- Aandacht en ruimte voor ontwikkeling, creëren van mogelijkheden in de organisatie;
- Aandacht voor de individuele medewerker;
- Medewerkers worden kenniswerkers.

Al deze genoemde tussendoelen kunnen worden verwerkt in het bestaande personeelsbeleid van de organisatie. In de volgende paragraaf worden deze bijpassende personeelsinstrumenten toegelicht. Ook het type b sociaalbeleid speelt hierbij een rol. Participatie komt hier naar voren binnen de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, de aandacht en ruimte voor de medewerker. Omdat het sociaalbeleid nog meer punten bevat dan bovengenoemde zal ook het type sociaalbeleid hierin nog verder uitgewerkt (moeten) worden.

4.2.4 De personeelsinstrumenten

Op het uitvoerend niveau worden tot slot de personeelsinstrumenten uitgewerkt. Doordat zij zijn afgestemd op de organisatiecontext, met behulp van het sociaalbeleid, ontstaat er een sociaal innovatief personeelsbeleid. Binnen dat personeelsbeleid zijn de bestaande personeelsinstrumenten afgestemd op de bestaande, sociaal innovatieve, strategie van de organisatie. Het sociaalbeleid bepaald daardoor via de organisatiecontext welke personeelsinstrumenten worden ingezet en op welke wijze deze worden ingezet om op die manier vorm te geven aan slimmer werken.

Voor het overzicht worden eerste de tussendoelen uit het sociaalbeleid genoemd met daaraan gekoppeld de bijbehorende personeelsinstrumenten. Vervolgens wordt kort een theoretische toelichting geven op de personeelsinstrumenten en wordt de bijdrage m.b.t. slimmer werken verantwoord. Opgemerkt moet worden dat, voor de theoretisch onderbouwing voor de keuze van de personeelsinstrumenten gebruik is gemaakt van het businessmodel sociale innovatie. Daarin worden namelijk de meeste samenhangen personeelsinstrumenten voor sociale innovatie benoemd. Er is gekozen voor deze personeelsinstrumenten omdat zijn een betere connectie hebben met sociale innovatie dan de personeelsinstrumenten die Noomen in zijn model gebruikt, hoewel een aantal instrumenten overeenkomen.

Tussendoelen en personeelsinstrumenten:

- Aandacht voor mentale en fysieke gezondheid → Vitaliteitsbeleid
- Stimuleren van ontwikkeling met daarbij aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid → competentie management en employability (arbeidsparticipatie).
- Belonen van geleverde resultaten → Resultaat gericht belonen, beloningsbeleid.
- Aandacht en ruimte voor ontwikkeling, creëren van mogelijkheden in de organisatie → opleiding en employability beleid.
- Aandacht voor de individuele medewerker → De gesprekscyclus
- Medewerkers worden kenniswerkers → Organiseren van het werk door middel van competentie management en aanpassen functies. Invloed op werving en selectiebeleid.

Twee belangrijke elementen

De personeelsinstrumenten vormen de uiteindelijke uitwerking van sociale innovatie, waarbij op de eerste plaats een invulling wordt gegeven aan de kritische succesfactoren slimmer werken en de daarbij behorende doelen. Toegevoegd aan de uitwerking van deze personeelsinstrumenten zijn er twee overkoepelende elementen die een bepalende factor hebben in de uitwerking van de personeelsinstrumenten. Ze zijn een vereiste bij de uitvoering en dus voor het succes van deze uitvoering.

Op de eerste plaats is dat participatie en daarbij de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Duidelijk is geworden dat het personeelsbeleid een relevante participatie invulling krijgt, waarbij medewerkers inspraak hebben op voor hen relevante punten. Deze inspraak vult 'de wens' van sociale innovatie aan waarin de medewerker meer inspraak krijgt. Daarnaast past het bij dynamisch managen waarbij de manager zich ook meer richt op participatie. Dat betekent dat er een rol ligt voor de manager die wordt uitgewerkt in dynamisch managen maar ook voor de medewerker. De medewerker van meer taken en verantwoordelijkheden voorzien, betekend ook dat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker groter wordt. Ook wordt er veel verlangd van de medewerker en zijn participatie in het totale proces. Een medewerker kan zich niet ontwikkelen tot een kenniswerker wanneer deze niet zelf een verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling. De organisatie biedt mogelijkheden en kansen (ook tot het bevorderen van sociale innovatie) de medewerkers zullen hier zelf ook een invulling aan moeten geven.

Op de tweede plaats is dat de manier van werken in de organisatie. Daarbij geeft improviserend werken (Weggeman 1985) een goed voorbeeld van hoe vorm kan worden gegeven aan sociaal innovatief werken⁶¹. In bijlage 6 zijn improviserend en routinematig werken naast elkaar gezet. Improviserend werken gaat daarbij in op innovatie, flexibiliteit, experimenteren etc. Met behulp van deze manier van werken kan sociale innovatie vorm krijgen en kan er dus gewerkt worden aan het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen als slimmer werken en talentontplooiing. Het belangrijkste is dat deze insteek ook wordt gebruikt bij de uitvoering van de personeelsinstrumenten. Worden er daadwerkelijk mogelijkheden gegeven voor ontwikkeling om op deze manier ook deze specifieke manier van werken te bevorderen? Of, zijn er functies die ingericht zijn op deze manier van werken of zijn alle functies zodanig ingericht dat er alleen ruimte is voor routine werk? Met behulp van de uitvoering van de personeelsinstrumenten kan hiervoor gewaakt worden.

Bij improviserend werken hoort wel de opmerking dat niet al het werk op deze manier uitgevoerd kan worden en dat er altijd functies zijn die (voor een deel) vragen om routine. Vaak is het ook zo dat wanneer het resultaat uit improviserend werken steeds hetzelfde blijft, op den duur dus routine ontstaat. Ik ben ervan overtuigd dat ook niet al het werk improviserend uitgevoerd kan worden. Toch kan hier wel sociale innovatie aan worden toegevoegd doordat het ook een gedachtegang bevat. Met sociale innovatie wordt geprobeerd te bevorderen dat kritisch naar het werk of de situatie wordt gekeken. Op die manier kan wel worden ontdekt of werk dat al jaren op dezelfde manier wordt gedaan, wellicht toch efficiënter kan, zo niet, dan gaan we door op de oude manier. Niet alles in een organisatie vraagt namelijk om verbetering.

Ik ben er dan ook van overtuigd dat sociale innovatie niet alleen een toegevoegde waarde heeft voor het werk en dus de organisatie maar juist ook voor de medewerker. Uit de innovatieparadoxen bleek al dat behoeften en eisen van medewerkers veranderen. We willen medewerkers blijven stimuleren en motiveren en dus moeten gekeken worden hoe aan deze wensen en behoeften kan worden voldaan. Sociale innovatie kan daarbij de oplossing zijn en met behulp van de inrichting van de personeelsinstrumenten kan dit worden bereikt.

4.2.4.1 Vitaliteitsbeleid

Een term die binnen gezondheidsmanagement steeds populairder wordt is vitaliteit. Vitaliteit gaat daarbij verder dan alleen de aandacht voor gezondheid, maar geeft ook aandacht aan het welzijn van medewerkers. Het gaat verder dan alleen een gedegen ziekte- en verzuimbeleid, dat in veel organisaties de invulling is van hun gezondheidsmanagement.

Gezondheids- of vitaliteitsbeleid bevat allerlei mogelijkheden, organisaties zijn vrij om hier een invulling aan te geven. Veel organisaties gebruiken dit beleid omdat het een wettelijke verplichting is om gezondheidsproblemen op te lossen of om de motivatie te vergroten⁶². Het achterliggende doel is zorgen voor vitale mensen in een gezonde organisatie. De laatste jaren is daarbij een duidelijke verschuiving te ontdekken naar preventief beleid. Vooraf zorgen voor maatregelen in plaats van achteraf. Door een preventief gezondheidsbeleid kan dit leiden tot betere arbeidsomstandigheden. Dit door bijvoorbeeld het werk aan te passen aan de behoeften van de medewerker. Denk daarbij aan het aanpassen van werktijden.

⁶¹ Weggeman, Mathieu e.a. Ondernemen binnen de onderneming, Essenties van organisaties, Deventer 1985, 5^e druk 4^e oplage 2005, uitgeverij Kluwer pag. 181-183

⁶² <http://www.gidsonline.nl/index.aspx?m=article&f=detail&id=16627&p=3>

De nieuwe vorm van gezondheidsbeleid; vitaliteitsbeleid bevat twee insteken; aandacht voor de medische kant (fysiek, leefstijl en gezondheid) en aandacht voor de mentale kant (ontwikkeling, persoonlijke groei etc.) Het doel daarbij is om de inzet en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Daaraan toegevoegd wil men uitval en verloop voorkomen. Dit betekent dat er aandacht wordt besteed aan het individu zoals de balans tussen werk en privé, verkeerde voeding, onvoldoende scholing en ontwikkeling, werkdruk/werkstress etc.

Het vitaliteitsbeleid past daarom bij het tussendoel van het sociaal beleid; aandacht voor de mentale en fysieke gezondheid. Met de invulling van dit beleid wordt een bijdrage geleverd aan de strategische doelstelling om slimmer werken een invulling te geven in de organisatie.

Slimmer werken

Slimmer werken vraagt om een verbetering van de arbeidssituatie, waarbij ook goede werkplekken en hulpmiddelen een belangrijke rol spelen, het nieuwe vitaliteitsbeleid kan daar met haar preventief beleid en de twee verschillende insteken aandacht aan besteden.

Medewerkers moeten hun talenten graag kunnen en willen inzetten, daaraan voorafgaand zal ook de omgeving een belangrijke rol hebben, een inspirerende, positief ingestelde omgeving kan daaraan bijdragen. Onderzoek door TNO⁶³ wijst uit dat de inrichting van een werkplek belangrijk is om het werk, goed, snel en prettig te kunnen uitvoeren. Daarnaast geven zij aan dat bijvoorbeeld kantoorinrichting een kans is om productiviteit, gezondheid en innovatie te bevorderen. Kleine details als de aanwezigheid van een inspirerend schilderij of van planten op de werkplek kunnen dit al bevorderen. Het voorbeeld van Rijkswaterstaat laat zien hoe zij sociale innovatie bevorderen, dit doen zij met behulp van de inrichting van de omgeving.

Ook de gezondheid van de medewerker speelt een belangrijke rol. Een medewerker die niet gezond is, zich niet fit of vitaal voelt of niet lekker in zijn vel zit zal minder presteren. Wat ook van invloed is op zijn innovatief vermogen. Ook aandacht voor werkdruk of werkstress is daarbij belangrijk. Werkdruk of werkstress heeft invloed op het prestatievermogen en de productiviteit van de medewerker. Te veel werkstress kan uiteindelijk zelfs leiden tot een burnout.

Slimmer werken gaat in op de individuele medewerker en het organiseren van het arbeidsproces op een zodanige manier dat zowel de organisatie als het individu hier profiteert van hebben. Een goed opgezet vitaliteitsbeleid zet daarbij de eerste stap door bij te dragen aan de vitaliteit van de individuele medewerker. Vanuit deze vitaliteit kan gewerkt worden aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. Maar dat niet alleen, zoals uit onderzoek ook is gebleken draagt het al direct bij aan de productiviteit, gezondheid en het innovatievermogen.

Tot slot hebben ook de samenhangende arbeidsvoorwaarden een invloed op het welzijn van de medewerker. Het bevorderen van een betere balans tussen werk en privé door bijvoorbeeld flexibele werktijden hebben ook een invloed op het welzijn van de medewerker.

Ook dit heeft uiteindelijk weer zijn invloed op prestaties, productiviteit etc. Het voorbeeld van IBM geeft het succes hiervan aan. Zij vertalen maximale efficiency in maximale productiviteit. Daarbij is bij IBM een van de uitgangspunten een grote flexibiliteit op het gebied van werktijden en werkplek.

Het nieuwe vitaliteitsbeleid bevat naast dat het preventief is, alle elementen die belangrijk zijn voor slimmer werken en geeft daarbij aandacht aan de individuele medewerker. Sociale innovatie vereist voor de omgeving niet alleen de ruimte om hier invulling aan te kunnen geven, maar eist van medewerkers ook de fysieke en psychische gezondheid om dat te kunnen doen, het vitaliteitsbeleid kan daaraan bijdragen.

⁶³ http://www.tno.nl/groep.cfm?context=markten&content=markt&laag1=52&item_id=52

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten aandacht in de organisatie:

- De inrichting van de werkplek.
- Aandacht voor gezondheid, wat kan op allerlei manieren als bewegen bevorderen door bedrijfsfitness of bevorderen van traplopen, gezonde voeding, anti-rook kuren of mogelijkheden bieden voor het bezoeken van een diëtiste.
- Blijven handhaven van een ziekte- en verzuimbeleid met daarbij aandacht voor de individuele medewerker en aandacht voor preventie.
- Aandacht voor werkdruk of werkstress.
- Aandacht voor samenhangende arbeidsvoorwaarden als flexibele arbeidstijden.

4.2.4.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement wordt gebruikt om de inzet en ontwikkeling van medewerkers beter af te stemmen op de doelen van de organisatie⁶⁴. Met behulp van competentie management kunnen organisatiedoelen worden vertaald naar het personeelsmanagement. Strategische doelen en talenten moeten steeds weer op elkaar worden afgestemd. Competenties verwoorden daarbij de door de organisatie gestelde gedragseisen voor succesvol functioneren. Juist door die competenties, die nodig zijn voor het realiseren van de missie, doelen en strategie kan een organisatie een directe koppeling maken tussen de eigen ambities en het gedrag dat nodig is om die ambities te behalen.

Door Kluytmans wordt competentie management gedefinieerd als:

‘Het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties’. Daarbij omschrijft hij competenties als ‘Een zo specifiek mogelijk beschreven gedragskenmerk, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen’. Tot slot wordt talent omschreven als: ‘Een begaafdheid waarmee het individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden’⁶⁵.

Kluytmans voegt hieraan toe dat competentie management twee benaderingswijzen⁶⁶ heeft waarbij de nadruk ligt tussen de afstemming van het individu en de organisatie. Het doel van competentie management is om te streven naar een win-win situatie. Deze benaderingswijzen van competentie management zijn:

- Human control: een top-down en beheersingsgerichte benadering, gericht op het realiseren van de organisatiedoelen door te sturen op daarvoor vereist gedrag, ofwel competenties.
- Talent development: Een bottom-up en ontwikkelingsgerichte benadering: het bieden van individuele ontwikkelingsmogelijkheden aan mensen opdat hun talenten, in het licht van de ambitie van de organisatie, zo veel mogelijk recht wordt gedaan.

Voordelen van competentie management zijn:

- Het geeft medewerkers een houvast van wat van het verwacht wordt;
- Het geeft managers een sturingselement en de mogelijkheid om medewerkers op die competenties te beoordelen;
- Competentie management biedt een fundering voor de overige personeelsinstrumenten;
- Het stelt medewerkers in staat de eigen ontwikkeling beter te sturen.

Slimmer werken

Kennis van medewerkers wordt gezien als een belangrijke basis voor het (sociaal) innovatievermogen van organisaties. Om haar concurrentiepositie te behouden streeft sociale innovatie naar een continue verbetering van haar producten of diensten om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Met behulp van competentie management kan een kader worden vastgesteld waarin wordt omschreven wat nodig is. Het legt een verbinding tussen de organisatieontwikkeling, de bedrijfsvoering en de kennis van de medewerkers. Het geeft een streven aan en in dat streven kunnen de vereiste uitgangspunten van slimmer werken worden verwerkt. Op die manier krijgen de vereiste competenties die medewerkers moeten bezitten in hun ontwikkeling tot kenniswerker vorm in de organisatie. Z

⁶⁴ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 529-536

⁶⁵ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 533-534

⁶⁶ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 534

Zoals zojuist werd omschreven geeft competentie management daarbij een houvast aan medewerkers wat van hen wordt verwacht en geeft het managers een richtlijn waarop zij moeten sturen. Het geeft dus structuur aan de beoogde verandering, het geeft aan in welke richting de ontwikkelingen van de medewerker op moeten gaan. Competentie management neemt een stukje onzekerheid weg doordat het een duidelijke richtlijn geeft voor de ontwikkeling en verwachtingen tijdens de verandering tot een sociaal innovatieve organisatie.

Met competentie management kan de ontwikkeling van de medewerker wordt afgestemd op de strategische doelstelling van de organisatie (de human control benadering). In de competenties worden namelijk de verwachtingen van de medewerker vastgelegd en dus verwachtingen van de organisatie met betrekking tot sociale innovatie en kenniswerker. Op deze manier krijgt sociale innovatie zichtbaar vorm in de organisatie. Aan de doelstelling om medewerkers te ontwikkelen tot kenniswerker kan dan invulling worden gegeven. Daarnaast geeft het ruimte aan medewerkers om zich te ontwikkelen en het biedt medewerkers een uitdaging omdat zij een streven hebben, er worden ontwikkelingsmogelijkheden gecreëerd. Dit past ook binnen de vereisten van sociale innovatie, waar medewerkers de ruimte moeten krijgen hun talenten te ontwikkelen en waartoe de organisatie hen moet motiveren. Competentie management kan daarbij helpen.

Competentie management vraagt ook wat van de medewerkers. Het 'talent development' geeft dit al aan. Medewerkers krijgen de ruimte zich te ontwikkelen, dat vraagt van de medewerkers een eigen verantwoordelijkheid en inzet (participatie). Competentie management past daardoor bij de insteek van het sociaal beleid waarbij ook wat van de medewerkers wordt verwacht. Het tussendoel van het sociaal beleid, gekoppeld aan de strategische visie, kan dus gerealiseerd worden. Er kan worden gestuurd op het vereiste gedrag in de organisatie en dus kan sturing worden gegeven aan sociale innovatie. Competentie management vraagt daardoor niet alleen iets van de medewerkers maar ook van de organisatie. De cultuur van een sociaal innovatieve organisatie kan hieraan ook bijdragen. Door haar persoonscultuur in combinatie met haar taakcultuur. Het beoogde resultaat ligt vast (de competenties), toch staat het individu en haar ontwikkeling centraal om te komen tot het grootst haalbare succes. Ook dynamisch managen krijgt een rol bij competentie management. Managers moeten talenten van medewerkers leren herkennen zodat deze optimaal kunnen worden ingezet. Competentie management geeft daarbij een richtlijn en een houvast voor managers.

Het model van de kenniswerker is inmiddels benoemd. Ook hoe competentie management een bijdrage kan leveren aan sociale innovatie wordt duidelijk. De bijdrage is van groot belang omdat het de strategische doelen vertaald in concreet vereist gedrag en kennis (de competenties). Binnen het model van de kenniswerker past tot slot ook de eerder genoemde manier van werken in de organisatie. Hoewel routinematig werk, op sommige plaatsen vereist is of niet voorkomen kan worden, zal de kenniswerker zich meer thuis moeten gaan voelen in improviserend werken. Improviserend werken draagt dan bij aan meer flexibel, experimenteel en innovatief werken.

Een aantal competenties mogen daarbij tot slot niet ontbreken⁶⁷:

- Creativiteit, om nieuwe producten of diensten te kunnen creëren.
- Innovatief vermogen.
- Vernieuwende visie hebben.
- Zelfstandigheid, om sturing te kunnen geven aan de eigen ontwikkeling.
- Inzicht hebben, bijvoorbeeld inzicht in de klant.
- Communicatieve vaardigheden, communicatie is belangrijk om ideeën, ontwikkelingen etc. tot stand te kunnen brengen.
- Flexibiliteit, medewerkers moeten flexibel zijn om te kunnen omgaan met veranderingen en om flexibel inzetbaar te zijn.
- Reflecterend vermogen, kunnen reflecteren op het eigen handelen en de eigen ontwikkeling.
- Analyseren, kunnen analyseren van de situatie om bijvoorbeeld te komen tot vernieuwingen.
- Samenwerken (zelfsturende teams).
- Pro-actief zijn, onder andere om de eigen inzetbaarheid te blijven vergroten.

⁶⁷ <http://www.scienceguide.nl/pdf/Competenties.pdf> en gebruikte literatuur rondom sociale innovatie geven deze competenties steeds weer in hun beschrijvingen.

Tot slot is het de taak van de organisatie om de medewerker mogelijkheden te bieden ter bevordering van de ontwikkeling van o.a. deze competenties. Dit kan de organisatie doen door te stimuleren met behulp van belonen en door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden die een toevoeging geven aan de specifieke kennis verwerving. Duidelijk moge zijn dat per competentie of functie bekeken moet worden welke competenties vereist zijn. Met betrekking tot kennis blijft het voor de individuele medewerker belangrijk dat hij binnen zijn eigen vakgebied deze specifieke kennis blijft bezitten om een goede invulling aan zijn vakgebied te geven. De competenties voor de kenniswerker zijn alles overschrijdend en geven invulling aan slimmer werken.

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten aandacht in de organisatie met betrekking tot competentie management:

- De competenties moeten aansluiten bij datgene dat is vastgelegd over slimmer werken en sociale innovatie in de strategische visie.
- Het moet de richting geven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker en dus richting geven aan de gewenste verandering.
- Zowel de 'human control' als de 'talent development benadering' moeten een invulling krijgen.
- Ruimte en kansen geven aan medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen.
- De bestaande cultuur moet ruimte geven voor het invoeren van competentie management.
- Het moet een richtlijn geven aan managers ten behoeve van beoordeling maar ook voor het herkennen van kennis en talenten, het moet managers helpen bij vormgeving van dynamisch managen.

4.2.4.3 Werving en selectiebeleid

Het werving en selectiebeleid voorziet de organisatie in zijn behoeften aan personeel. Wanneer bekend is welke competenties en dus wat voor medewerkers een organisatie zoekt kan het werving en selectiebeleid bijdragen aan deze personeelsbehoefte. Het is erop gericht om nieuwe medewerkers aan te trekken die over de juiste (start) competenties bezitten⁶⁸.

Vragen die bij het werving en selectieproces echt belangrijk zijn, zijn:

- Zal de betreffende persoon ook op de lange termijn in de organisatie passen?
- Zijn de noodzakelijke competenties voldoende aanwezig?
- Beschikt de persoon over voldoende leervermogen en flexibiliteit om mee te groeien met veranderingen?

Het werving en selectiebeleid hangt samen met andere personeelsinstrumenten en vormt daardoor ook een uitwerking van het eerder genoemde competentiebeleid. Ook binnen het werving en selectiebeleid zijn de drie niveaus uit de organisatie te herkennen. Op strategisch niveau worden de organisatiedoelstellingen vastgelegd. Het strategisch niveau heeft samen met het organisatorisch niveau zijn invloed op het opstellen van competentieprofielen en dus de verwachtingen van de organisatie.

Het werving en selectiebeleid vormt hier op operationeel niveau een uitwerking van doordat, met behulp van de opgestelde competentieprofielen gezocht wordt naar de beste medewerker voor de organisatie. Hier wordt gezocht naar die informatie die nodig is om de beste kandidaat te kunnen selecteren. Het werving en selectiebeleid draagt dus bij aan het vinden van een fit, met nieuwe medewerkers, tussen de strategische doelstellingen, de organisatie cultuur, bestaande competenties en de wensen en eisen van het individu (interesses, waarden, kennis etc.) Ook hier staat dus niet alleen de organisatie centraal maar ook het individu. Gekeken naar de bestaande HR-cyclus dan moge duidelijk zijn dat het werving en selectiebeleid zijn invloed heeft op de instroom van personeel.

Welke kandidaat wordt gezocht bepaald de organisatie met behulp een functiebeschrijving, waarin taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd en een competentieprofiel waarin de vereiste competenties zijn vastgelegd. Tezamen vormt dit het beeld van de eisen aan de nieuwe medewerker. Tijdens sollicitatiegesprekken wordt gekeken of aan de verwachtingen van de organisatie en het individu kan worden voldaan.

⁶⁸ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 105-125

In onderstaande tabel worden de fasen van een werving en selectieproces kort weergegeven.

Fase	Activiteiten
Identificatie van competenties	• Behoeftte van de organisatie • Functiebeschrijving • Competentieprofiel
Werving	• Lokalisatie van de doelgroep • Keuze van het medium • Opstellen van de boodschap
Selectie	• Informatie verzameling • Voorspellen van toekomstig gedrag • Beslissen
Evaluatie	• Past de medewerker in de organisatie of moet alsnog afscheid genomen worden

Bron: Kluytmans, Dr. F. *Leerboek Personeelsmanagement*, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 113

Slimmer werken

Het werving en selectiebeleid kan in belangrijke mate bijdragen aan de zoektocht naar de beste medewerkers voor de organisatie. Gekeken naar slimmer werken dan kan het behulp van het werving en selectiebeleid die medewerker worden geselecteerd die bijdraagt aan de sociaal innovatieve visie en de daarbij vastgestelde doelen. De belangrijkste werving en selectievragen kunnen daarbij gesteld worden in een sociaal innovatief perspectief:

- Zal de betreffende persoon ook op de lange termijn in de organisatie passen?
- Zijn de noodzakelijke competenties voldoende aanwezig? Heeft de medewerker al competenties in zijn bezit die nodig zijn voor de gevraagde kenniswerker?
- Beschikt de persoon over voldoende leervermogen en flexibiliteit om mee te groeien met veranderingen die ontstaan door sociale innovatie? Is de persoon innovatief genoeg om een bijdrage te kunnen leveren aan sociale innovatie?

De medewerkers in de organisatie moeten wellicht nog ontwikkeld worden tot kenniswerker. Binnen het werving en selectiebeleid kunnen medewerkers geselecteerd worden op de benodigde competenties voor een kenniswerker, ofwel de medewerker die past binnen een sociaal innovatieve organisatie. Op deze manier kan worden voldaan aan de gestelde organisatie doelstellingen.

Tijdens het werving en selectieproces kan de organisatie ook profiteren van haar ontwikkelingen door het invoeren van sociale innovatie. De organisatie kan zich hierdoor profileren van andere organisaties en zo een aantrekkelijke werkgever worden.

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten aandacht in de organisatie:

- Vaststellen van een functieprofiel en benoemen welke competenties daarbij nodig zijn, gericht op het feit dat de organisatie op zoek is naar een kenniswerker.
- Individuen selecteren binnen de behoeften die de organisatie heeft m.b.t. sociaal innovatief ondernemen en de bijbehorende strategische visie.
- Openstaan voor het individu en zijn talenten en kwaliteiten.
- Mogelijkheden bieden waardoor het individu bereid is zijn talenten en kwaliteiten in te zetten in de organisatie en om zo een waardevolle bijdrage te leveren aan sociale innovatie. Belangrijk daarbij zijn bijvoorbeeld de eerder genoemde arbeidsvoorwaarden en omstandigheden die een bijdrage leveren aan sociale innovatie, maar ook voldoen aan de wensen en behoeften van de medewerker.

Het belangrijkste doel van het werving en selectieproces is de meeste geschikte medewerker selecteren. Daarbij dient de insteek de kenniswerker te zijn en de specifieke competenties die deze kenniswerken dient te bezitten. Op die manier levert het werving en selectiebeleid een bijdrage aan de vormgeving van slimmer werken in de organisatie. Gekeken naar een ander belangrijke kritische succesfactor van sociale innovatie: dynamisch managen, dan kan uiteraard het werving en selectieproces ook gebruikt worden om nieuwe managers hierop te selecteren en dus te zoeken naar managers die (een aantal van) deze vaardigheden reeds bezitten.

4.2.4.4 De gesprekscyclus

De gesprekscyclus in een organisatie bestaat uit een aantal verschillende gesprekken. Het is afhankelijk van de organisatie welke gesprekken gevoerd worden in de organisatie. Het doel van de cyclus is dat de gesprekken op elkaar aansluiten en bijvoorbeeld jaarlijks terugkomen. De meeste gebruikte gesprekken zijn:

- Het beoordelingsgesprek⁶⁹ → tijdens het beoordelingsgesprek wordt het functioneren van een medewerker over een bepaalde periode besproken. Daarbij wordt ingegaan op de kwantiteit en kwaliteit van het afgeleverde werk en het sociaal functioneren (samenwerking met collega's etc.) Het beoordelingsgesprek is eenzijdig en heeft drie doelen; Verbeteren van het functioneren, de prestatie en de motivatie van de medewerker, het optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerker en het formuleren van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen (bijvoorbeeld beloning in de vorm van salarisverhoging).
- Het functioneringsgesprek⁷⁰ → In het functioneringsgesprek staat verbetering centraal, het gesprek is dan ook tweezijdig. Een belangrijk doel is om knelpunten bij de medewerker op te sporen en daarbij samen te komen tot oplossingen. De belangrijkste punten die aan de orde komen zijn; De aard en niveau van het werk, de beleving van het werk, factoren die belemmerd werken op het functioneren en toekomstplannen.
- Het POP-gesprek⁷¹ → Het POP-gesprek heeft haar uitwerking in het binden en boeien van de medewerker. De organisatie besteedt daarbij aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en biedt ruimte voor ontwikkeling en het inzetten van talenten. Tijdens het gesprek worden ontwikkelplannen en wensen van de medewerker en mogelijkheden in de organisatie besproken. Het Persoonlijk OntwikkelPlan vormt een soort van psychologisch contract waarin de leidinggevende en de medewerker afspreken zich in te spannen voor elkaars ontwikkeling. De beoogde ontwikkeling en gemaakte afspraken worden hierin vastgelegd.

Slimmer werken

Het invoeren van een gesprekscyclus speelt in op de implementatieparadox (zie paragraaf 2.5) die sociale innovatie (slimmer werken) beïnvloed. Deze paradox benoemt dat wensen en behoeften van medewerkers veranderen, waarbij de aandacht uitgaat naar gezondheid en ontwikkeling. Ondanks alle inspanningen, ook vanuit de overheid, stijgt de aandacht voor het opleiden en ontwikkelen van medewerkers nauwelijks. Het gevolg is een lage score van Nederlandse organisaties met betrekking tot sociale innovatie. De gesprekscyclus en daarbij specifiek het invoeren van een POP-gesprek kan er aan bijdragen dat deze aandacht juist wel stijgt. Door het gesprek staan de medewerker en zijn leidinggevende stil bij de behoeften van de medewerker.

Waar wil de medewerker zich nog verder ontwikkelen en hoe kan deze ontwikkeling bijdragen aan het succes van de organisatie? Tijdens het gesprek wordt daarbij gezocht naar mogelijkheden in de organisatie.

Met behulp van de gesprekken wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling en de inzet van het talent van de medewerker. Daarbij speelt ook het organisatiebelang een belangrijke rol. Zo wordt in het beoordelingsgesprek het functioneren beoordeeld en kan de organisatie ook eisen stellen aan de medewerker om er zo voor te zorgen dat de medewerker ook voldoet aan de verwachtingen van de organisatie.

Slimmer werken, is afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Daarbij is het de taak van de organisatie de medewerkers ruimte te bieden zich te ontwikkelen en te zorgen dat zij hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Een van de manieren om medewerkers te motiveren en te stimuleren is door het voeren van de gesprekken uit de gesprekscyclus waarbij de ontwikkeling aandacht krijgt in de verschillende gesprekken. In het POP-gesprek wordt daarbij nog eens specifiek ingegaan op de behoeften van de medewerker en mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Tijdens het functioneringsgesprek wordt besproken hoe de kwaliteit van de arbeid vergroot kan worden en wordt gekeken naar mogelijkheden in het geven van meer taken, autoriteit of meer verantwoordelijkheden, mogelijkheden die binnen slimmer werken worden aangedragen als stimulans. Op deze manier draagt de gesprekscyclus bij aan het vorm geven van slimmer werken. Tot slot wordt met de gesprekken dus door het bekijken van de ontwikkeling van de medewerker op allerlei manieren ook sturing gegeven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker.

⁶⁹ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/beoordelingsgesprek>

⁷⁰ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/functioneringsgesprek>

⁷¹ http://www.menscentraal.nl/tekst_Jacco_van_den_Berg2.html

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten, in de gesprekscyclus, aandacht in de organisatie:

- Op geplande en steeds terugkerende tijden houden van de verschillende gesprekken.
- Invulling geven aan de persoonlijke wensen en behoeften van de medewerker en deze met behulp van een POP ook vastleggen om de medewerker vertrouwen en zekerheid te geven.
- Niet vervallen in de implementatieparadox, door met behulp van de gesprekken structureel aandacht te geven aan het functioneren, talenten en de ontwikkeling van de medewerker.
- Bijdragen aan en stimuleren van de ontwikkeling van de medewerker door het structureel houden van de gesprekken.
- Tijdens de gesprekken ook het doel van de organisatie voor ogen houden, ernaar streven dat de medewerker zich ontwikkelt tot kenniswerker, binnen de grenzen van de mogelijkheden in de organisatie.
- Bieden van mogelijkheden die zorgen voor meer inzet of motivatie bij de medewerker, zoals uitbreiding van taken, meer autoriteit of meer verantwoordelijkheden.
- Optimaal benutten van capaciteiten door een goede, onderbouwde, beoordeling te geven aan de medewerker met duidelijke ontwikkelpunten t.b.v. zijn functioneren.
- Tijdens het functioneringsgesprek streven naar verbetering door de aard en niveau van het werk, de beleving van het werk, factoren die belemmerd werken op het functioneren en toekomstplannen te bespreken.
- De gesprekken koppelen aan het geven van een beloning, in welke vorm dan ook.

4.2.4.5 Opleiding en employability

Een ontwikkeling die steeds belangrijker wordt voor medewerkers is employability. Employability betekent ook wel brede of blijvende inzetbaarheid. Van de medewerker wordt verwacht dat deze een interne flexibiliteit bezit: de medewerker is nu en in de toekomst op verschillende plaatsen in de organisatie inzetbaar⁷². Employability is afhankelijk van de medewerker en de activiteiten die deze zelf onderneemt. Daarnaast speelt het beleid van de organisatie om die inzetbaarheid in stand te houden en te vergroten een rol.

Volgens Kluytmans betekent inzetbaarheid: 'Dat medewerkers over kwaliteiten beschikken om een diversiteit aan taken en functies adequaat te vervullen en zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, niet alleen op dit moment maar ook in de toekomst'⁷³.

Daarbij bestaat employability dus ook uit de kennis die een medewerker bezit, zowel vakinhoudelijk als algemeen, zijn vermogen om verschillende werkzaamheden en functies te vervullen en de bereidheid tot brede en blijvende inzetbaarheid en de motivatie om te investeren in de mobiliteit in het werk en motivatie met betrekking tot leerbereidheid. Bepalende factoren hierbij zijn opleiding- en werkervaring in het verleden van de medewerker.

Employability is dus voor een belangrijk deel de verantwoordelijkheid⁷⁴ van de medewerker zelf, waarbij een pro-actieve houding is vereist. Daarmee wordt bedoeld dat de medewerker zelf moet nadenken over de eigen loopbaan, scholing moet volgen en ook daadwerkelijk van werkzaamheden of functie zal moeten veranderen. Ook activiteiten uit de privésfeer kunnen hier een bijdrage aan leveren. De eigen verantwoordelijkheid speelt dus een belangrijke rol.

Daarnaast is employability de verantwoordelijkheid van de organisatie, dit in faciliterende zin. Het is de taak van de organisatie om medewerkers mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen en te ontplooien. Denk daarbij aan het aanbieden van opleidingen, cursussen, trainingen etc. wat kan bijdragen aan het vergroten van de kennis van de medewerker en daardoor de medewerker meer inzichten kan geven. Maar ook door aan het aanbieden van nieuwe functies, geven van andere taken, geven van meer verantwoordelijkheden en het ondersteunen van het loopbaanproces door het voeren van POP-gesprekken.

⁷² Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 179-180

⁷³ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 185

⁷⁴ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 187-188

Employability is dus een overkoepelend instrument waarin wordt vastgelegd wat het doel van de organisatie is en waaruit de bereidheid van de organisatie volgt om te investeren in de medewerker. Met behulp van instrumenten als de gesprekscyclus, functies met daarbij het aanbieden van nieuwe functies of verantwoordelijkheden en opleiden kan de organisatie vormgeven aan employability. Voor een compleet overzicht van mogelijke personeelsinstrumenten die vormgeven aan employability, zie bijlage 7.

Slimmer werken

De implementatieparadox binnen sociale innovatie komt ook hier duidelijk terug. De aandacht en energie voor het opleiden van medewerkers is in organisaties de laatste jaren nauwelijks gestegen. Juist door employability kan worden gewerkt aan deze paradox maar dus ook aan het vergroten van de aandacht voor opleiding en ontwikkeling en dus aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker.

In het voorbeeld van ING wordt duidelijk dat zij sociale innovatie koppelen aan employability door een budget voor iedereen beschikbaar stellen. Dat budget kan worden geïnvesteerd in een opleiding die de medewerker wenst. ING benoemt daarbij voordelen als het eerder erkennen van kwaliteiten en talenten zodat deze een plek kunnen krijgen in de organisatie.

Een sociaal innovatieve organisatie past het beste in een vernieuwende/ ad-hoc-opstelling. Sleutelwoorden daarbij zijn alertheid, flexibiliteit en risicoaanvaarding. Employability verwacht van de medewerkers een bepaalde flexibiliteit om te kunnen veranderen van functie of het krijgen van meer verantwoordelijkheden. Het flexibel organiseren binnen sociale innovatie zal hier dus ook rol moeten spelen. Slimmer werken vraagt om uitdagende functies en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, om de inzet van kwaliteiten en talenten te vergroten. Employability beleid kan hier dus een bijdrage aan leveren door de inzet van beschikbare instrumenten in de organisatie. Een aantal belangrijke zijn daarbij reeds benoemd: Opleiding, gesprekscyclus (POP-gesprekken) en functies. Ook dynamisch managen kan hieraan een bijdrage leveren, het is de taak van manager inzicht te krijgen in de talenten en kwaliteiten van de medewerker om deze optimaal te kunnen inzetten met de voor hem beschikbare middelen.

FNV benoemt dat in veel organisaties slimmer werken nog onvoldoende wordt benut. De fout die veel organisaties maken is de eigen behoeften vooropstellen waarbij van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich maar aanpassen. Slimmer werken wordt dan aan aangepakt met langer werken, flexibele contracten etc. om de productiviteit te vergroten. FNV waarschuwt echter dat wanneer kansen voor de organisatie een bedreiging zijn voor de medewerker, slimmer werken en dus sociale innovatie nooit een succes worden. Employability zou kunnen bijdragen aan het vergroten van dit succes en vormt voor de medewerker juist een kans in plaats van een bedreiging. Door employability worden niet de eigen behoeften van de organisatie vooropgesteld, maar juist die van de medewerker, zij het dat de medewerker hier een eigen verantwoordelijkheid in blijft houden. Toch kan ook op deze manier het gewenste resultaat, productiviteitsverhoging, worden bereikt. Het vergroot de motivatie maar vooral ook de inzetbaarheid van de medewerker, bijvoorbeeld op meerdere plaatsen in de organisatie kan bijdragen aan de productiviteit.

Op deze manier bereikt de organisatie het gewenste effect, wat wordt gekoppeld aan positieve gevolgen voor de medewerker. Daarbij sluit het aan bij het streven van slimmer werken om medewerkers meer ruimte te geven om zich te ontwikkelen. De motivatie die ontstaat kan bijdragen aan het feit dat medewerkers bereid zijn hun kwaliteiten en talenten in te zetten voor de organisatie.

Tot slot kan met employability en opleiden ook sturing worden gegeven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker, wat ook belangrijk is voor de organisatie. Employability verwacht daarbij van de medewerker dat deze blijvend inzetbaar blijft en dus dat deze 'een leven lang gaat leren'⁷⁵. Leren betekent daarbij niet alleen het verwerven van kennis maar ook het ontwikkelen van het vermogen om oplossingen te vinden voor steeds weer nieuwe vraagstukken, een verwachting die past binnen wat sociale innovatie van de medewerker verwacht. Ook past het binnen de verwachte houding van een kenniswerker. De medewerker heeft daarbij een eigen verantwoordelijkheid

⁷⁵ <http://www.ernomijland.com/2008/10/de-7-attitudes-van-de-kenniswerker.html>

De organisatie biedt, daaraan toegevoegd, mogelijkheden voor de medewerker om zich te ontwikkelen, maar kan daarbij ook een richting geven aan die ontwikkeling door te sturen. Met behulp van haar competenties geeft de organisatie een verwachting aan van de medewerkers, zijn moeten competenties bezitten van de kenniswerker, employability en opleiden kunnen ervoor zorgen dat dit wordt bereikt.

Aandachtspunten binnen slimmer werken en opleiden en employability zijn:

- Met employability aandacht geven aan wat slimmer werken een belangrijk uitgangspunt vindt: de individuele medewerker.
- Inzet van instrumenten, opleiden, gesprekken, flexibiliteit in functies etc. die bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker en de ontwikkeling binnen de gewenste competenties (kenniswerker) van de organisatie.
- Sturen op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en het stimuleren van de wil om inzetbaar te blijven.
- De wil om inzetbaar te blijven stimuleren door het bieden van mogelijkheden in de organisatie o.a. in de vorm van verschillende opleidingsmogelijkheden, denk ook aan stages op een andere afdeling, het mogelijk maken van functie uitbreiding of bieden van meer verantwoordelijkheden.
- Werken aan de flexibele opstelling van de organisatie om wensen en behoeften van medewerkers mogelijk te maken, de organisatie moet ruimte bieden voor employability en dus voor een leven lang leren. De benoemde instrumenten kunnen daaraan bijdragen.
- Managers trainen om wensen, behoeften, kwaliteiten en talenten te herkennen zodat medewerkers beter betrokken kunnen worden bij bijvoorbeeld productontwikkeling, procesvernieuwing etc. en om de productiviteit te kunnen verhogen.

4.2.4.6 Beloningsbeleid

Belonen in een organisatie kan op allerlei manieren en hoeft in de eerste plaats niet alleen een beloning in geld te zijn, beloning is ook vrije dagen, pensioen, spaarregelingen, verzekeringen of extra (andere) secundaire arbeidsvoorwaarden. Beloning in organisaties is in te delen in vier hoofdgroepen⁷⁶:

- Lidmaatschapsbeloning: Deel uitmaken van een organisatie betekent ook in aanmerking komen voor regelingen die gelden voor alle medewerkers in die organisatie (pensioen, aanvulling bij ziekte etc.)
- Functiebeloning: Het uitvoeren van een functie resulteert in een bijbehorend inkomen, een 'automatische' groei van het inkomen tot het norminkomen en beloning vanuit de gedachte dat de medewerker elk jaar wat wijzer en meer ervaren wordt.
- Competentiebeloning: De ontwikkeling van de medewerker wordt tot uiting gebracht, iemand die meer van zijn functie maakt moet een beter inkomen ontvangen. Vaak wordt gekozen voor een structureel karakter immers, eenmaal verworven competenties verloor je niet snel meer.
- Resultaat beloning: Binnen een bepaalde periode moet een resultaat worden behaald. Resultaten hebben een incidenteel karakter wat betekend dat resultaatbeloning vaak variabel is.

Uiteraard vraagt belonen om een beloningssysteem. Belangrijke elementen daarbij zijn het indelen van functiezwarte, vaststellen van competentieprofielen en het meten hiervan bijvoorbeeld met behulp van de gesprekscyclus. Het voert echter te ver om daar nu uitgebreid op in te gaan, en vraagt dus van de organisatie om extra onderzoek.

Slimmer werken

De koppeling die binnen het beloningsbeleid gemaakt kan worden met slimmer werken ligt in het verlengde van de overige, benoemde personeelsinstrumenten. Competentiebeloning kan bijvoorbeeld worden gekoppeld aan het competentiebeleid waarin van de medewerker wordt verwacht deze de door de organisatie vereiste competenties ontwikkeld en zich zo dus ook ontwikkeld tot een kenniswerker. Om de medewerker een extra motivatie om stimulans te geven kan daarbij belonen worden ingezet. Beloning kan dus worden ingezet om de ontwikkeling van de medewerker en de motivatie om de inzet van zijn kwaliteiten en talenten te vergroten. Het beloningbeleid kan ook worden gekoppeld aan de gesprekscyclus, waar gekeken kan worden naar de inzet en ontwikkeling van de medewerker. Beloning hoeft dan niet alleen in geld worden gegeven, zoals een bonus of salarisverhoging maar kan ook in natura, afhankelijk van de behoeften van de medewerker, door het bieden van ontwikkelmogelijkheden, geven van meer taken, functie uitbreiding, geven van meer

⁷⁶ Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 288-289

verantwoordelijkheden of zelfs het geven van managementtaken. Op deze manier kan een individuele beloning worden gegeven voor de prestaties van de medewerker. Sociale innovatie streeft naar extra aandacht voor de individuele medewerker, op deze manier draagt ook het beloningsbeleid hieraan bij.

Ook kan belonen een positieve rol spelen in het probleem binnen Slimmer werken dat FNV noemt. Medewerkers moeten het positieve effect van veranderingen ervaren. Door hen te belonen voor geleverde prestaties of inzet tijdens een verandering geef je een positieve stimulans aan de medewerker.

Aandachtspunten voor beloning en slimmer werken:

- Toekennen van individuele beloning aan de medewerker bijvoorbeeld in de vorm van meer verantwoordelijkheden geven of het toekennen van managementtaken.
- Koppelen van beloning aan andere personeelsinstrumenten zoals competentiebeloning waardoor met belonen een stimulans wordt gegeven aan de ontwikkeling tot kenniswerker.

4.2.5 De interventiestrategieën

Het model van Noomen laat nog een laatste stap zien in zijn model. De belangrijkste stappen zijn inmiddels doorlopen:

- Beschrijven van de meeste ideale/gewenste organisatiecontext.
- Beschrijven van het sociaal beleid, dat past binnen de kritische succesfactor slimmer werken.
- Benoemen van de belangrijkste personeelsinstrumenten die een bijdrage leveren aan slimmer werken.

De interventiestrategieën vormen daarbij een laatste overkoepelend geheel. Hierin worden de stappen gezet die nodig zijn voor de realisatie van het beoogde doel; het ontwikkelen van een personeelsbeleid waarin slimmer werken een belangrijke rol speelt en waar de personeelsinstrumenten worden ingevuld door sociale innovatie. Ook binnen deze interventiestrategieën is een gekozen insteek belangrijk. Vaak wordt dit gekoppeld aan de organisatiecontext en het type sociaal beleid⁷⁷. Daar is gekozen voor een type b beleid; relevante participatie, medewerkers hebben inspraak op voor hen relevante punten.

Ook voor de interventiestrategieën moet deze keuze gehandhaafd blijven, *Volberda* benoemde al dat het succes van sociale innovatie afhankelijk is van de inzet van talenten en inzet van medewerkers. Het voorbeeld bij ING geeft aan dat juist door medewerkers meer participatie te geven je gewenste veranderingen, zoals cultuur verandering, kunt bereiken. Zij pleiten ervoor dat dit dromen, talenten en kwaliteiten eerder naar voren laat komen. Ook pleiten zij voor openheid, juist in communicatie, medewerkers voelen zich daardoor meer betrokken, wat ten goede komt voor het proces van verandering. In de interventiestrategieën is dit daarom ook belangrijk, veranderingen moeten niet negatief ervaren worden, wat het succes kan belemmeren.

In het implementatieplan worden de belangrijkste stappen op een rij gezet.

⁷⁷ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V pag. 369

4.2.6 Overall tabel

In deze tabel worden de genoemde bevindingen met kernwoorden samengevat. Dit ter verduidelijking van de gedane stappen. De overall tabel vormt samen met de hulpkaarten ook een checklist voor de stappen die gezet moeten worden en voor de invulling van dit stappen. De hulpkaarten vormen samen een apart document.

Organisatiecontext	Sociaal beleid	Personeelsinstrumenten
<u>Strategie</u> Investeren in mens en organisatie door: • Vernieuwende/ad-hoc-opstelling. • Verweven van de volgende begrippen met sleutelwoorden: dynamisch managen → ruimte voor de ontwikkeling van deze vaardigheden. Flexibel organiseren → Zelforganisatie en zelfsturende teams en ruimte voor professionele kennis. Slimmer werken → Kenniswerker, ontwikkelen en inzet talenten, gezondheid. <u>Structuur</u> Sociale innovatie vraagt om maatwerk en is moeilijk in een hokje te plaatsen. Vanuit de nulsituatie zouden het beste passen: • De adhocratie. Ook goed passen: • De flexibele organisatie. • De professionele organisatie. <u>Cultuur</u> • Eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, zelfsturende teams. • Openstaan voor verandering. • Professionele cultuur / taakcultuur.	Uitwerking van tussendoelen in de vorm van een personeelsbeleid. Met behulp hiervan kan worden gekomen tot een aantal passende personeelsinstrumenten. Tussendoelen personeelsbeleid: • Aandacht voor de mentale en fysieke gezondheid. • Stimuleren van ontwikkeling. • Belonen van geleverde resultaten; • Aandacht en ruimte voor ontwikkeling. • Aandacht voor de individuele medewerker. • Medewerkers worden kenniswerkers. Overige tussendoelen sociaalbeleid • Verandering cultuur om weerstanden te voorkomen. • Sturen op zelfsturende teams. • Ruimte creëren voor ontwikkeling van professionele kennis en creativiteit. • Sturen op dynamische vaardigheden.	Benodigde personeelsinstrumenten: • Vitaliteitsbeleid • Competentiemanagement • Werving en selectiebeleid • De gesprekscyclus • Opleiding en employability • Beloningsbeleid Belangrijke overkoepelende elementen. Deze elementen verwachten een invulling hiervan door de medewerker m.b.t. de personeelsinstrumenten: • Participatie en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. • Improviserend werken.

4.3 Eigen conclusies

De uitgewerkte personeelsinstrumenten, gekoppeld aan sociale innovatie vormen het sluitstuk van dit vakmanschap. De aandachtspunten geven organisaties een input om mee te nemen wanneer wordt gestart met het sociaal innovatief maken van hun personeelsbeleid. Om die reden zijn de uitgewerkte personeelsinstrumenten ook samenvattend verwerkt in hulpkaarten. Organisaties kunnen met behulp van die hulpkaarten kort terug lezen wat belangrijk is binnen een bepaald personeelsinstrument.

Doordat de aandachtspunten op elke hulpkaart zijn verwerkt vormen zij een checklist voor de organisatie. Het geeft kort en duidelijk weer waar aangedacht moet worden.

Met behulp van het model van Noomen is gekomen tot deze zes personeelsinstrumenten. Door gebruik te maken van dit model is ervoor gezorgd dat op een methodisch verantwoorde en gestructureerde wijze een keuze is gemaakt voor juist die zes personeelsinstrumenten. De keuze hiervoor is gemaakt met behulp van het Business model sociale innovatie. Het vormt een opbouwend geheel, de personeelsinstrumenten vormen daarbij een begin van het succes.

Persoonlijk heb ik ervoor gekozen om in te zoomen op slimmer werken omdat het op de eerste plaats perfect verweven kan worden in het personeelsbeleid door haar uitgangspunten, die, zoals duidelijk is geworden, een invulling kunnen krijgen in de verschillende personeelsinstrumenten. Daarnaast sluit slimmer werken aan bij mijn visie op het HRM-beroepenveld. Het gaat in op de individuele medewerker en stelt het ontwikkelen van kwaliteiten en talenten voorop. Dit met als doel dat de organisatie hier uiteindelijk profiteert van kan hebben. Persoonlijk vind ik dit een zeer positieve ontwikkeling en kan ik mij vinden in de redenering dat de organisatie hier juist voordeel uit kan halen. De nieuwe medewerker wordt steeds veeleisender en zal niet zijn gehele loopbaan op dezelfde plek willen blijven zitten. Een organisatie zal moeten inspelen op de veranderende behoeften van de medewerker en zijn wens om te ontwikkelen. Waarom dan niet, als organisatie, daar je voordeel ook uithalen. De medewerker groeit en stelt zijn talenten en kwaliteiten beschikbaar voor de organisatie. De organisatie geeft de medewerker mogelijkheden hiertoe en profiteert hier vervolgens ook van in de vorm van meer of betere productie, motivatie, inzet en hopelijk (innovatieve) ideeën. Een succes voor beiden dus.

Deze persoonlijke aandacht voor de medewerker vind ik belangrijk, de organisatie moet openstaan voor de medewerker en hem faciliteren. Een leven lang leren wordt 'de nieuwe trend' slimmer werken zorgt dat de organisatie hierin mee kan gaan. Daarom heb ik er ook voor gekozen dit te koppelen aan het personeelsbeleid. Met het personeelsbeleid kan een uitvoering worden gegeven aan de doelen en wensen van de organisatie, maar daarnaast kan juist met het personeelsbeleid de medewerker worden gefaciliteerd in zijn wensen en behoeften. Daaraan toegevoegd kan het bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker. Duidelijk is geworden dat daarbij zelfs sturing kan worden gegeven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. Er worden daardoor drie resultaten behaald:

- Er wordt voldaan aan de wensen en behoeften van de medewerker.
- De organisatie krijgt voordeel van de inzet van de talenten en kwaliteiten van de medewerker.

Duidelijk is geworden dat ik een voorstander ben van meer aandacht voor de individuele medewerker. De organisatie verwacht iets van de medewerker, de medewerker mag hier ook wat voor terug verwachten en andersom. Door de wisselwerking tussen deze beide behoeften en de inzet van beiden kunnen beiden ook profiteren van de voordelen. Wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen wordt ook ruimte gecreëerd voor technologische innovatie, datgene wat zorgt voor een verbetering van de organisatie. Dat succes wordt behaald wanneer organisaties het belang van de medewerker inzien maar juist ook daar wat mee doen, o.a. met behulp van hun personeelsbeleid. Met dit sluitstuk en de hulpkaarten waarin ik het personeelsbeleid heb gekoppeld aan slimmer werken is geprobeerd hier een bruikbare invulling aan te geven voor organisaties. Daarmee is een antwoord gegeven op de vraag hoe, gebruikmakend van P&O kansen van sociale innovatie kunnen worden benut in de organisatie. In dit vakmanschap heb ik dat gedaan door slimmer werken uit te werken in concrete personeelsinstrumenten die bruikbaar zijn in de organisatie.

5. Implementatieplan

Dit hoofdstuk vormt de aanbeveling voor de organisatie. De aanbeveling wordt gedaan in de vorm van een implementatieplan opgebouwd uit stappen die Noomen aangeeft bij zijn Integraal model. Naast deze stappen zullen overige, relevante aanbevelingen worden gegeven.

5.1 Toelichting

In het voorgaande hoofdstuk is het idee, gekoppeld aan het personeelsbeleid in de organisatie verder uitgewerkt. Daarbij is ook al aangegeven dat is gestart vanuit een nulsituatie. De uitgangspunten kunnen worden ingezet wanneer de organisatie begint met het opzetten van een personeelsbeleid. Met het opzetten kan de uitwerking van hoofdstuk 4 worden gebruikt. De bijgevoegde hulpkaarten zijn daarbij een hulpinstrument. De belangrijkste elementen uit de personeelsinstrumenten zijn hier kort op vermeld met daaraan gekoppeld de belangrijkste aandachtspunten die de organisatie 'in het oog' moet houden bij het opzetten van die personeelsinstrumenten. Hoofdstuk 4 en de hulpkaarten vormen dus een soort handleiding daarbij.

Ook een organisatie met een bestaand beleid kan hier invulling aangeven. Dit door haar personeelsinstrumenten aan te passen met behulp van de aandachtspunten op de hulpkaarten. Wil het totale succes van sociale innovatie succes worden bereikt dan zal een rigoureuzere aanpak gewenst zijn. Ook de andere belangrijke elementen die met behulp van het model van Noomen zijn doorlopen zullen dan moeten worden aangepakt. Deze aanpak is op de eerste plaats vereist wanneer je sociale innovatie in haar totaal wilt toepassen met alle drie de kritische succesfactoren. Daarbij wordt een eerste aanbevelingen geformuleerd:

Wil de organisatie sociale innovatie in de totale organisatie invoeren, met daarbij gebruikmakend van alle drie de kritische succesfactoren, dan zal verder onderzoek gewenst zijn. In dit vakmanschap is gekozen voor een toespitsing op slimmer werken en alleen slimmer werken is dan ook uitgewerkt in het totale model, gekoppeld aan het gewenste startpunt binnen de organisatiecontext. Dit aangegeven startpunt, de strategische instelling vanuit de organisatiecontext vormt ook het begin wanneer ook gewerkt gaat worden met de overige twee kritische succesfactoren. Ook is daarbij reeds aangegeven wat de gewenste cultuur en structuur zou zijn. Echter is verder onderzoek gewenst naar de uitvoering in het sociaalbeleid, de uitvoering op operationeel niveau en mogelijkheden in de eigen organisatie.

Toegevoegd aan de eerste aanbeveling moet een tweede opmerking worden gemaakt. Ook bij de invoering van de personeelsinstrumenten wordt verder onderzoek gevraagd. De belangrijkste theorie rondom de gekozen instrumenten is toegelicht, een organisatie waarbij een of meerdere instrumenten nog geheel onbekend zijn, zal zich allereerst verder in deze instrumenten moeten verdiepen. Organisaties waar de instrumenten al aanwezig zijn kunnen gebruik maken van de hulpkaarten en de uitgebreide toelichting in hoofdstuk 4 om hun instrumenten aan te passen aan sociale innovatie en dus slimmer werken. Let bij het aanpassen van de instrumenten (dus ook bij de invoering van nieuwe instrumenten) op de volgende stappen, die in dit vakmanschap ook gezet zijn:

- Organisatiecontext: Toevoeging maken, of aanpassing doen in de strategische visie van de organisatie. Kritisch kijken naar de bestaande cultuur en structuur eventuele gewenste veranderingen daarin.
- Sociaalbeleid: Het (bestaande) sociaal beleid en de uitgangspunten in het (bestaande) personeelsbeleid aanpassen met behulp van de beschreven uitgangspunten.
- Personeelsinstrumenten: Bestaande personeelsinstrumenten aanpassen met behulp van de hulpkaarten of nieuwe personeelsinstrumenten ontwikkelen, wat een verder verdieping in relevante theorie en mogelijkheden vraagt.

5.2 Implementatie

De uitwerking van het sociaalinnovatie personeelsbeleid is gedaan met behulp van het integraal model van Noomen. Deze keuze is gemaakt om zo tot een gestructureerde en methodisch verantwoorde aanpak van de situatie te komen. Het gebruik van het model vereist een aantal stappen die helpen bij de invoering van de personeelsinstrumenten. Voor de uitvoering van de personeelsinstrumenten zijn de belangrijkste punten op een rij gezet. De volgende stappen zijn belangrijk, waarnodig wordt een koppeling gemaakt met sociale innovatie.⁷⁸

⁷⁸ Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 376-396

Stap 1: De probleemsituatie:

Vanuit hier wordt gestart. Om te komen tot een verandering in de personeelsinstrumenten moet er eerst een probleemsituatie bestaan. In dit vakmanschap is deze probleemsituatie reeds beschreven. Nederlandse organisaties bezitten de sterkte dat er wel degelijk kennis en potentie aanwezig is in organisaties. Noodzaak is dat we nu gaan benutten wat we bezitten. We maken nog geen gebruik van sociale innovatie, hoewel dat o.a. met behulp van het personeelsbeleid wel mogelijk is.

Stap 2: Een nadere verkenning:

De probleemsituatie moet nader in kaart worden gebracht. In de organisatie moet worden gekeken waar nu de knelpunten liggen. Zijn de personeelsinstrumenten reeds aanwezig of moeten deze nog worden ontwikkeld, wat verder onderzoek zal vragen.

Stap 3: De relatie met de organisatiecontext:

Er moet niet alleen gekeken worden naar de bestaande of nieuw te ontwikkelen personeelsinstrumenten maar ook naar de organisatiecontext, in hoeverre voldoet de organisatie al aan de idealen van sociale innovatie zoals deze verwerkt zijn in dit vakmanschap? Waar zijn veranderingen vereist? Deze moeten in kaart worden gebracht.

Stap 4: Ontwerpen van een nieuwe organisatiecontext:

Wanneer deze gewenste veranderingen in kaart zijn gebracht kan worden gezocht naar oplossingen. Waar is een aanpak vereist? Daar moet vervolgens een plan van aanpak worden opgesteld. Denk daarbij ook aan de tips die worden gegeven in paragraaf 5.3, om de gewenste verandering succesvol te krijgen. De oplossingen kunnen worden gezocht op strategisch niveau, organisatorisch niveau of operationeel niveau. De ideale situatie voor de eerste twee is beschreven en de uitwerking van het operationele niveau in deze ideale situatie, m.b.t. slimmer werken zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Stap 5: Ontwerpen van een nieuw sociaal beleid:

Afhankelijk van de gewenste verandering wordt een nieuw sociaal beleid ontwikkeld. Gaat de organisatie op de eerste plaats alleen aan de slag met slimmer werken dan kunnen de genoemde uitgangspunten voor het sociaalbeleid in hoofdstuk 4 worden gebruikt. Met verder onderzoek kan ook voor de overige twee kritische succesfactoren een sociaal beleid worden ontwikkeld.

Stap 6: Ontwerpen nieuwe uitvoering:

Het ontwerpen van een nieuwe uitvoering kan ook weer zijn invloed hebben op de verschillende niveaus. Zo wordt de strategische visie aangepast of vernieuwd. De uitvoering van slimmer werken is reeds beschreven. Ook voor de uitvoering van dynamisch managen en flexibel organiseren zal, op een zelfde manier, een beleid moeten worden uitgewerkt.

Stap 7: Realisering en evaluatie:

Voor de realisering van het totale concept zal een plan van aanpak en een strategie moeten worden gekozen die past bij de organisatie. Verwacht de organisatie veel weerstand dan zal de invoering in kleinere gelijke stappen moeten gaan. Wordt er weinig weerstand verwacht of gegeven dan kunnen de stappen groter en rigoreuzer zijn. Communicatie is daarbij erg belangrijk. De volgende paragraaf geeft daarbij een aanbeveling voor de aanpak hierbij. Medewerkers moeten worden overtuigd en gekeken naar sociale innovatie worden betrokken bij het proces.

In de evaluatie wordt tot slot de gehele aanpak geëvalueerd. Zijn de veranderingen succesvol gebleken? Dragen de personeelsinstrumenten inderdaad bij aan het verweven van slimmer werken in de organisatie en de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker en, wordt daarbij het gewenste doel behaald? Zo niet dan moet worden gekeken wat er nog mist, wat zijn nieuwe toevoegingen of oplossingen of nieuwe problemen die zich voordoen?

5.3 Organisatie verandering

Vernieuwingen of veranderingen brengen een heel proces met zich mee in de organisatie en vraagt daarom om voldoende aandacht. Een organisatie krijgt te maken met weerstanden, medewerkers die twijfelen en mogelijk complicaties die optreden tijdens de invoering. Het invoeren van sociale innovatie in de organisatie vraagt nogal wat van de organisatie en haar medewerkers. Het vraagt niet alleen aanpassingen in de strategische visie of personeelsinstrumenten maar ook om een andere manier van handelen door medewerkers, P&O en leidinggevenden.

Alleen het aanpassen van datgene wat gewenst is met behulp van de hulpkaarten is daarbij niet genoeg. Ook het proces van invoering en uiteindelijke uitvoering vragen om aandacht.

Eerder in dit vakmanschap is theorie beschreven, die aandacht verdient bij de implementatie van het ontwikkelde personeelsbeleid. Deze theorie geeft kort tips die moet helpen bij het bewerkstelligen van de gewenste verandering, sociale innovatie invoeren in de organisatie. Daarbij zijn vier stappen belangrijk. Stappen die vanaf het begin van het proces gezet moeten worden.

Samengevat zijn de volgende vier stappen belangrijk om tot het gewenste resultaat te komen⁷⁹:

- *Bereid de weg voor:* Dit doe je door het gevoel van urgentie te creëren, waarom is verandering noodzakelijk? Zorg voor een leidend team die de verandering stuurt. Deze groep moet specifieke vaardigheden als leiderschap, autoriteit en analytische en communicatieve vaardigheden bezitten. Belangrijk is, om medewerkers gerust te stellen, vanaf het begin van het proces open te communiceren en medewerkers ruimte geven, te wennen maar ook om vragen te stellen. Onzekerheden kunnen dan worden weggenomen.
- *Maak een plan van aanpak:* Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering. In welk opzicht zal de nieuwe situatie verschillen van de oude? Communiceer ook dit vervolgens naar de medewerkers. Benoem voordelen van slimmer werken, wat voor kansen en mogelijkheden zijn er voor de medewerkers?
- *Zorg dat het gebeurt:* Communiceer om draagvlak te creëren, Zorg dat de mogelijkheid ontstaat om de visie te realiseren door obstakels zo veel mogelijk weg te nemen. Zorg zo snel mogelijk voor een aantal zichtbare korte termijn successen. Houdt het tempo hoog door veranderingen te blijven doorvoeren. Genereer tot slot korte termijn successen, laat medewerkers inderdaad in het begin stadium al een (gewenste) opleiding volgen, of voer met alle medewerkers POP-gesprek waarin mogelijkheden centraal staan. Daarbij kunnen vervolgens ook de verwachtingen van de medewerker worden uitgesproken en kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van 'de nieuwe' competenties (voor de kenniswerker).
- *Bestendig de nieuwe situatie:* Creëer een nieuwe cultuur, die sterk genoeg is om oude tradities te vervagen, blij daarbij vasthouden aan de nieuwe benadering. Van de medewerkers mag verwacht worden dat zij een eigen verantwoordelijkheid nemen en zich in de nieuwe, gewenste situatie gaan voortbewegen. Spreek deze verwachting ook uit, benoem de gewenste participatie van de medewerker.

Met deze stappen wordt nog geen invulling gegeven aan de implementatie van het uitgewerkte beleid maar wel aan de implementatie van de gewenste verandering, waarbij rekening moet worden gehouden de verschillende personen in de organisatie. Iedere medewerker zal de verandering anders ervaren. Met deze stappen wordt de grote groep bereikt. Ik vind het, hieraan toegevoegd belangrijk dat er ook aandacht is voor de individuele medewerker die dat wenst. Een medewerker die twijfels of vragen heeft moet deze kunnen uitspreken en verdient een antwoord. Ik ben ervan overtuigd dat stoorzenders op die manier ook weggenomen kunnen worden. En, hoe minder stoorzenders in de organisatie, hoe groter het succes van de verandering. Een verandering zonder de medewerking van de medewerkers in de organisatie zal nooit slagen.

5.4 Afronding

De twee genoemde aanbevelingen zijn gekoppeld aan hoofdstuk 4. Hoofdstuk 4 vormt daarbij een 'grote' aanbeveling voor de organisatie. In dit hoofdstuk is mijn idee en visie verwerkt met betrekking tot sociale innovatie en heb ik laten zien hoe dit, mijn inziens, gekoppeld kan worden aan sociale innovatie. Daarin wordt duidelijk dat ik een mogelijkheid zie om slimmer werken te koppelen aan het personeelsbeleid om op die manier slimmer werken een invulling te geven in de organisatie, met daarbij te zorgen voor aandacht voor de individuele medewerkers en mogelijkheden om die individuele medewerker te ontwikkelen tot een kenniswerker. Ik ben er van overtuigd dat op die manier kan worden voldaan aan het doel van sociale innovatie, productiviteit verhogen en verbeteren van de concurrentiepositie.

⁷⁹ Kotter, John, Rathgeber, Holger, Onze ijsberg smelt! 1^e druk Amsterdam 2006, Business Contact pag. 138-139.

Met behulp van mijn 'idee' wordt extra aandacht gegeven aan de medewerker, dit zorgt voor ontwikkeling en talentontplooiing, maar daarnaast ook voor motivatie en dus de wil van de medewerker om zich in te zetten voor de organisatie. Een goed functionerende medewerker kan ook meer productie leveren, in welke vorm dan ook.

Doordat de organisatie bewuster gebruik gaat maken van de aanwezig kennis en kunde in de organisatie kan ook het andere doel van sociale innovatie worden bereikt. De gedachte is namelijk dat hierdoor ook meer innovatieve ideeën ontstaan die wellicht, bijvoorbeeld, technologische ontwikkelingen opleveren. Op die manier kan de organisatie zich ook sterk maken tegen zijn concurrentie. Slimmer werken zie ik daarbij als een eerste belangrijke stap, de organisatie is namelijk afhankelijk van de inzet van kennis en talenten van de medewerker. Door dit te stimuleren, maak je naar mijn idee een grote sprong voorwaarts. De andere twee kritische succesfactoren van sociale innovatie geven daarbij aan hoe, naast de hulp van het personeelsbeleid, sociale innovatie een invulling kan krijgen. Waarbij ook wordt ingegaan op de organisatie, daar zal ruimte moeten worden gecreëerd voor de medewerker. Het personeelsbeleid zet daarbij een eerste stap. Mijn idee sluit daarom aan bij het getoonde 'probleem' uit de SWOT analyse, de kennis en potentie is aanwezig, we gebruiken het alleen te weinig.

6. Conclusies

Aan het begin van dit vakmanschap zijn een probleemstelling en deelvragen opgesteld. In dit vakmanschap is daarbij antwoord gegeven op deze vragen. In dit hoofdstuk wordt kort antwoord gegeven op deze vragen. De volgende probleemstelling en deelvragen zijn gesteld:

Probleemstelling

Hoe kan sociale innovatie worden gekoppeld aan de organisatie om zo mogelijke kansen te benutten, met daarbij gebruikmakend van de kennis en expertise van P&O?

Deelvragen

- Wat is sociale innovatie?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor sociale innovatie?
- Hoe wordt binnen Nederlandse organisaties vorm gegeven aan sociale innovatie, ofwel wat zijn voorbeelden?
- Hoe kan sociale innovatie worden ingebed in de organisatie? Wat zijn dan aandachtspunten voor een Personeelsbeleid?

6.1 Deelvragen

Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie wordt door het Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) omschreven als⁸⁰:

'Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren'.

Volgens het CSI betekent dit, dat door samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid, ondernemingen beter instaat zijn de bestaande kennisbasis aan te wenden om producten en diensten te ontwikkelen die nieuw zijn voor de organisatie. Hieraan toegevoegd kan sociale innovatie dus vragen om een nieuwe stijl van leidinggeven, het gebruik maken van talenten van medewerkers of het ontwikkelen van nieuwe werkprocessen. Sociale innovatie is dus een overall aspect om vernieuwingen in het arbeidsproces te bevorderen. Om het arbeidsproces te kunnen bevorderen vraagt sociale innovatie om andere arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelmogelijkheden.

Wat zijn kritische succesfactoren voor sociale innovatie?

Sociale innovatie vraagt om drie kritische succesfactoren voor een optimaal succes. Daaraan toegevoegd gaf *Volberda* al aan dat succesvolle sociale innovatie pas slaagt wanneer mensen centraal worden gesteld in de organisatie.

- Dynamisch managen → Dynamische vaardigheden onderscheiden zich van standaardvaardigheden. Het zijn specifieke vaardigheden die van het management worden verwacht. Het vraagt om het leren herkennen van de noodzaak van verandering, een passie voor experimenteren, met daarbij het bezitten van het vermogen ideeën te herkennen en te ondersteunen en tot slot is een 'hoge orde' leervermogen belangrijk. Dynamische vaardigheden zijn sterker op participatie en democratie gericht.
- Flexibel organiseren → Flexibel organiseren vraagt om andere organisatieprincipes. Deze principes moeten betrekking hebben op interne verander snelheden, innovatieratio's en het stimuleren van zelforganisatie. Dit houdt in dat de productiestructuur of dienstverlenende processen worden gestroomlijnd, ruimte wordt gegeven aan professionele kennis, wordt gewerkt met zelfsturende teams en resultaat beloning wordt toegepast. Het doel is het in evenwicht brengen van innovatie en kenniscreatie.
- Slimmer werken → Slimmer werken pleit dat het succes van de organisatie afhankelijk is van de individuele medewerker. Slimmer werken gaat daarom in op het organiseren van het arbeidsproces op een zodanige manier dat zowel de medewerker als de organisatie hier op de lange termijn baat bij hebben. Daarbij wordt de organisatie vertegenwoordigd door de kenniswerker. Slimmer werken pleit dat sociale innovatie kan zorgen voor een verbetering van arbeid door medewerker van meer taken, autoriteit en/of verantwoordelijkheden te voorzien.

⁸⁰ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a. , uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 1.

Hoe wordt binnen Nederlandse organisaties vorm gegeven aan sociale innovatie, ofwel wat zijn voorbeelden?

In het verslag zijn drie voorbeelden gegeven van organisatie die vorm geven aan sociale innovatie:

- IBM → Zij benoemen het geven van vrijheid aan medewerkers, het faciliteren van samenwerking in netwerken en het mentorschap als elementen die zij gebruiken voor sociale innovatie. Zij zien sociale innovatie als maximale efficiency, vertaald in maximale productiviteit. IBM bevordert dit door een grote flexibiliteit op het gebied van werktijden en werkplek. Daarnaast hanteren zij geen strakke management controle.
- Rijkswaterstaat → Rijkswaterstaat heeft het LEF future center ontwikkeld in haar zoektocht naar oplossingen voor problemen. Rijkswaterstaat wil daarbij gebruik maken van de creativiteit en verbeeldingskracht van medewerkers, maar ook van personen buiten de organisatie. Met de faciliteiten die het center biedt wil zij deze creativiteit en verbeeldingskracht stimuleren.
- ING → ING gebruik haar employabilitybeleid om sociale innovatie te bevorderen, daarbij draagt ING bij aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Met haar employability beleid en persoonsgebonden employabilitybudget wil ING bijdragen aan de ontwikkeling van een pro-actieve werkhouding zodat de medewerker kan meebewegen op de veranderende ING- en algemene arbeidsmarkt.

De drie verschillende manieren van aanpakken geven al aan dat sociale innovatie maatwerk is. Iedere organisatie kan hier zijn eigen invulling aan geven. Daarbij wordt door *Volberda* aangegeven dat sociale innovatie in ieder geval andere arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelmogelijkheden zijn vereist in de organisatie.

Hoe kan sociale innovatie worden ingebed in de organisatie? Wat zijn dan aandachtspunten voor een Personeelsbeleid?

Het personeelsbeleid in een organisatie bevat een HR-cyclus, een voorbeeld is de HR-cyclus van Fombrun. Deze cirkel laat het cyclische verloop van de operationele taken van P&O zien. Het geeft de afstemming tussen de verschillende personeelsinstrumenten weer. Deze personeelsinstrumenten behoren tot het operationeel personeelsmanagement. Naast dit operationeel personeelsmanagement (de uitvoering) heeft het personeelsmanagement ook een strategisch niveau en een organisatorisch. In het verslag is duidelijk geworden dat, wordt sociale innovatie gekoppeld aan het personeelsbeleid, dit zijn uitwerking zal moeten hebben op alle drie de niveaus. Dit is ook van belang om het lange termijn effect van sociale innovatie te kunnen waarborgen en dus om sociale innovatie te kunnen inbedden in de organisatie. (in)richtingen en doelstellingen worden dan vastgelegd op de verschillende niveaus, op operationeel niveau vind vervolgens een uitwerking plaats in de vorm van passende personeelsinstrumenten. Wil je sociale innovatie dus inbedden in de organisatie en daarmee koppelen aan het personeelsbeleid dan zal dit moeten worden verwerkt in de drie verschillende niveaus.

Het model van Noomen is gebruikt om hier ,op een methodische en theoretische verantwoorde manier, vorm aan te geven. Het model van Noomen gaat daarbij ook in de op de drie verschillende niveaus en omschrijft deze als de organisatiecontext, het sociaal beleid en de personeelsinstrumenten. Met behulp van deze stappen en een verdieping in de organisatie kan sociale innovatie worden gekoppeld aan het personeelsbeleid. Dit zijn dan ook meteen de belangrijkste aandachtspunten om te komen tot succes.

6.2 Probleemstelling

De laatste vraag geeft direct een aanzet tot een antwoord op de geformuleerde probleemstelling: *Hoe kan sociale innovatie worden gekoppeld aan de organisatie om zo mogelijke kansen te benutten, met daarbij gebruikmakend van de kennis en expertise van P&O?*

Door het bekijken van de drie verschillende niveaus is duidelijk geworden dat sociale innovatie in alle niveaus terug moet komen wil het succes hebben in een organisatie en wil het lange termijn effect van sociale innovatie worden bereikt. Gekeken naar de drie kritische succesfactoren van sociale innovatie, dan is, gekeken naar de kenmerken en uitgangspunten, slimmer werken, een kritische succesfactor die zijn voordeel kan hebben van het verweven in het personeelsbeleid, om zo de aanwezige potentie en kennis in de organisatie te benutten. Om slimmer werken te kunnen koppelen moeten een aantal stappen worden gezet binnen het model van Noomen.

Met behulp van dit model kan vervolgens worden gekomen tot de meeste geschikte personeelsinstrumenten, die een uitwerking geven aan slimmer werken. Daarbij is een andere belangrijke vereiste dat de instrumenten moeten bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. Vanuit de nulsituatie is gekeken wat het meest geschikt is, op ieder niveau in het model. Met behulp van het businessmodel sociale innovatie is vervolgens gekeken naar de beste personeelsinstrumenten. De overall tabel geeft deze bevindingen kort weer en laat daarbij zien hoe sociale innovatie en dus slimmer werken kan worden gekoppeld aan de organisatie en hoe daarbij uiteindelijk gebruik wordt gemaakt van P&O, door de inzet van personeelsinstrumenten en de koppeling aan het personeelsbeleid.

Organisatiecontext	Sociaal beleid	Personeelsinstrumenten
<u>Strategie</u> Investeren in mens en organisatie door: • Vernieuwende/ad-hoc-opstelling. • Verweven van de volgende begrippen met sleutelwoorden: dynamisch managen → ruimte voor de ontwikkeling van deze vaardigheden. Flexibel organiseren → Zelforganisatie en zelfsturende teams en ruimte voor professionele kennis. Slimmer werken → Kenniswerker, ontwikkelen en inzet talenten, gezondheid. <u>Structuur</u> Sociale innovatie vraagt om maatwerk en is moeilijk in een hokje te plaatsen. Vanuit de nulsituatie zouden het beste passen: • De adhocratie. Ook goed passen: • De flexibele organisatie. • De professionele organisatie. <u>Cultuur</u> • Eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, zelfsturende teams. • Openstaan voor verandering. • Professionele cultuur / taakcultuur.	Uitwerking van tussendoelen in de vorm van een personeelsbeleid. Met behulp hiervan kan worden gekomen tot een aantal passende personeelsinstrumenten. Tussendoelen personeelsbeleid: • Aandacht voor de mentale en fysieke gezondheid. • Stimuleren van ontwikkeling. • Belonen van geleverde resultaten; • Aandacht en ruimte voor ontwikkeling. • Aandacht voor de individuele medewerker. • Medewerkers worden kenniswerkers. Overige tussendoelen sociaalbeleid • Verandering cultuur om weerstanden te voorkomen. • Sturen op zelfsturende teams. • Ruimte creëren voor ontwikkeling van professionele kennis en creativiteit. • Sturen op dynamische vaardigheden.	Benodigde personeelsinstrumenten: • Vitaliteitsbeleid • Competentiemanagement • Werving en selectiebeleid • De gesprekscyclus • Opleiding en employability • Beloningsbeleid Belangrijke overkoepelende elementen. Deze elementen verwachten een invulling hiervan door de medewerker m.b.t. de personeelsinstrumenten: • Participatie en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. • Improviserend werken.

De gemaakte hulpkaarten geven vervolgens de verschillende instrumenten kort weer. Daarin wordt niet alleen samenvattend het instrument toegelicht maar ook een koppeling gemaakt naar slimmer werken. Iedere hulpkaart bevat een aantal aandachtspunten die belangrijk zijn voor een organisatie. Deze aandachtspunten geven weer waar aangedacht aanbesteed moet worden wil een organisatie haar instrumenten inrichten op slimmer werken. Ook kunnen de hulpkaarten worden gebruikt wanneer een instrument nog niet aanwezig in een organisatie, ook dan geven de aandachtspunten een richtlijn. Daarmee vormen de hulpkaarten een soort checklist voor de organisatie.

Door het beschreven sociaal innovatief personeelsbeleid wordt de mens centraal gesteld en wordt voldaan aan wat Volberda al aangaf: Succesvolle sociale innovatie pas slaagt wanneer mensen centraal worden gesteld in de organisatie.

6.3 Tot slot

De vooraf gestelde doelstelling en resultaatstelling zijn behaald. Door de hulpkaarten en de uitwerking van het model van Noomen is een startpunt gemaakt voor organisaties van waaruit zij invulling kunnen geven aan slimmer werken. Er zijn een aantal concrete personeelsinstrumenten benoemd die slimmer werken vorm geven in de organisatie. Door slimmer werken met behulp van dit model te koppelen aan personeelsinstrumenten is een rol weggelegd voor P&O.

Het implementatieplan en de hulpkaarten zorgen ervoor dat het vakmanschap een bruikbaar document is geworden waarbij op een methodische manier de verweving van slimmer werken aan het personeelsbeleid duidelijk wordt. Daarnaast vormen de hulpkaarten een checklist met belangrijke aandachtspunten voor een organisatie.

Dit vakmanschap is door mij ontwikkeld binnen een onderwerp waarin ik mij voor 100% kan vinden. In mijn geschreven conclusies is mijn persoonlijke visie op dit onderwerp duidelijk naar voren gekomen. Daarbij zijn mijn belangrijkste uitgangspunten dat aandacht wordt besteed aan de individuele medewerker en dat er ruimte is voor de ontwikkeling van de medewerker.

In de beroepspraktijk merk ik dat de kijk op arbeid aan het veranderen is. Werkte een persoon vroeger 25 jaar of langer in hetzelfde bedrijf, vaak ook nog in dezelfde functie, tegenwoordig wordt van je verwacht dat je mobiel bent. Dus dat je in verschillende keukens kijkt, maar ook dat je niet je gehele carrière in dezelfde functie blijft hangen. Naast deze verwachting verandert ook de medewerker, binnen mijn eigen generatie merk ik ook dat mensen vooruit willen, zich willen blijven ontwikkelen en niet willen blijven hangen in eenzelfde functie. Maar streven naar functie-uitbreiding; het krijgen van meer verantwoordelijkheden of een andere functie gaan vervullen. Sociale innovatie gaat hierop in, een reden waarom ik sociale innovatie een belangrijke ontwikkeling vindt. Zoals uit onderzoek ook blijkt is de wil van medewerkers er wel, en zijn organisaties zich hier ook vaak van bewust. Veel organisaties doen er ook 'iets' mee, veel helaas ook (nog) niet. Met behulp van dit vakmanschap heb ik gekeken hoe ik, met mijn beroepspraktijk, een bijdrage kan leveren aan de invulling van sociale innovatie in de organisatie. Daarbij gebruikmakend van P&O om nog meer kracht uit de organisatie te halen. Omdat ik de individuele medewerker een belangrijk element vindt en omdat ik ervan overtuigd ben dat zij de motor zijn van het succes van een organisatie heb ik deze individuele medewerker als uitgangspunt genomen. Ik heb mij daarom hoofdzakelijk verdiept in de uitwerking van slimmer werken, een van de kritische succesfactoren van sociale innovatie, die specifiek ingaat op deze individuele medewerker.

In de toekomst ligt daar de focus, willen we komen tot technologisch innovaties dan zullen we eerst moeten investeren in sociale innovatie en dus in de individuele medewerker. Ik ben er namelijk van overtuigd dat door het scheppen van de juiste condities, zoals sociale innovatie deze verwerkt in de drie kritische succesfactoren, gewenste ideeën, creativiteit en dus procesverbetering, vernieuwing, productievergroting etc. als een logisch gevolg tot stand komen door de optimale inzet van medewerkers. Technologische innovatie wordt dan namelijk sterk bevorderd door investeringen aan de voorkant van de organisatie in de vorm van sociale innovatie. En dat zullen we de komende jaren ook nodig hebben gelet op de stijgende concurrentie van lage loonlanden en misschien wel de gevolgen van de economische crisis.

Literatuurlijst

- Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep.
- Donners, Michel, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 87, nr. 10 oktober 2008, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business.
- Hubers, Jos e.a. Investeren in talenten, 1^e druk, Amersfoort, oktober 2000, Twynstra Gudde Management Consultants.
- Hoogcarspel, Annelies, Leren werk; Bijdragen aan het lerend vermogen van de mens, Assen 2003, uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
- Keuning, D, Eppink, D.J. Management en Organisatie, theorie en toepassing, Groningen 2004, Wolters-Noordhoff bv.
- Keursten, Paul, Organiseren en leren voor duurzame ontwikkeling; De rol van de autonome professional, Leren in organisaties, Rotterdam, jaargang 8, nr. 12 december 2008, Performa uitgeverij.
- Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff.
- Kotter, John, Rathgeber, Holger, Onze ijsberg smelt! 1^e druk Amsterdam 2006, Business Contact.
- Kouwenhoven, C.P.M. ir e.a. De praktijk van strategisch personeelsmanagement, 2^e druk 2006, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business.
- Leijnse, Frans, Prof.dr. Paper; Centrum voor Sociale Innovatie, 2005.
- Ligteringen, Take, Kees Donkers over sociale innovatie bij IBM, Gids voor personeelsmanagement, Deventer, jaargang 88, nr. 1/2 januari/februari 2009, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business.
- Mintzberg, Henry, Organisatie structuren, 4^e druk, Schoonhoven 1992, Academic-Service Economie en Bedrijfskunde.
- Nathans, Hannah. Adviseren als tweede beroep; resultaat bereiken als adviseur, Deventer 2005, Uitgeverij Kluwer.
- Noomen J.L. Drs. Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V.
- Oost, Heinze, Markenhof, Angela, Een onderzoek voorbereiden, Baarn 2006, HB uitgevers.
- Verschuur, Frank, Slow Change, Versneller van sociale innovatie, Assen 2008, uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
- Volberda, H.W. Prof.dr. Paper; Maatschappelijk Top instituut Sociale Innovatie, Rotterdam 2005.
- Weggeman, Mathieu e.a. Ondernemen binnen de onderneming, Essenties van organisaties, Deventer 1985, 5^e druk 4^e oplage 2005, uitgeverij Kluwer.

Lijst van gebruikte internetpagina's:

- http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_nl.html
- <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/bedoelingsgesprek>
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/functioneringsgesprek>
- <http://www.ernomijland.com/2008/10/de-7-attitudes-van-de-kenniswerker.html>
- http://www.eur.nl/fileadmin/ASSETS/ieb/Erasmus_Innovatiemonitor_2007.pdf
- <http://www.fnvbondgenoten.nl/media/dossiers/182959/182962?view=Standard>
- <http://www.gidsonline.nl/index.aspx?m=article&f=detail&id=16627&p=3>
- <http://www.leren.nl/cursus/management/teambuilding/zelfsturende-teams.html>
- <http://www.managersonline.nl/weblog/463/hrm-als-basis-van-hrm.html>
- <http://www.managersonline.nl/weblog/458/strategisch-hrm-is-nu-meer-nodig-dan-ooit.%20.html>
- <http://members.home.nl/e.v.soest/NCOI-moti&beheer-H12-Prestatie&ontw-management.pdf>
- http://www.menscentraal.nl/tekst_Jacco_van_den_Berg2.html
- <http://www.ncsi.nl>
- <http://www.ncsi.nl/actueel/Gesignaleerd/THRM-0308-Huiskamp.pdf>
- http://www.platformbetatechniek.nl/content/files/GRP1/Deltaplan_achtergrond.pdf
- http://www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/lef/over_lef/
- <http://www.scienceguide.nl/pdf/Competenties.pdf>
- <http://www.slimmerwerken.nl>
- <http://www.socialeinnovatie.nu/>
- http://www.socialeinnovatie.com/uploadedFiles/Sociale_Innovatie/Onderzoeken/Innovation Scoreboard complete.pdf
- http://www.socialeinnovatie.com/uploadedFiles/Sociale_Innovatie/Onderzoeken/Nederland top bij inzet menselijk kapitaal.pdf
- http://www.socialeinnovatie.com/uploadedFiles/Sociale_Innovatie/Onderzoeken/Stand der innovatie.pdf
- <http://sync.nl/sociale-innovatie-is-de-nieuwe-trend/>
- http://www.tno.nl/groep.cfm?context=markten&content=markt&laag1=52&item_id=52

Bijlage 1

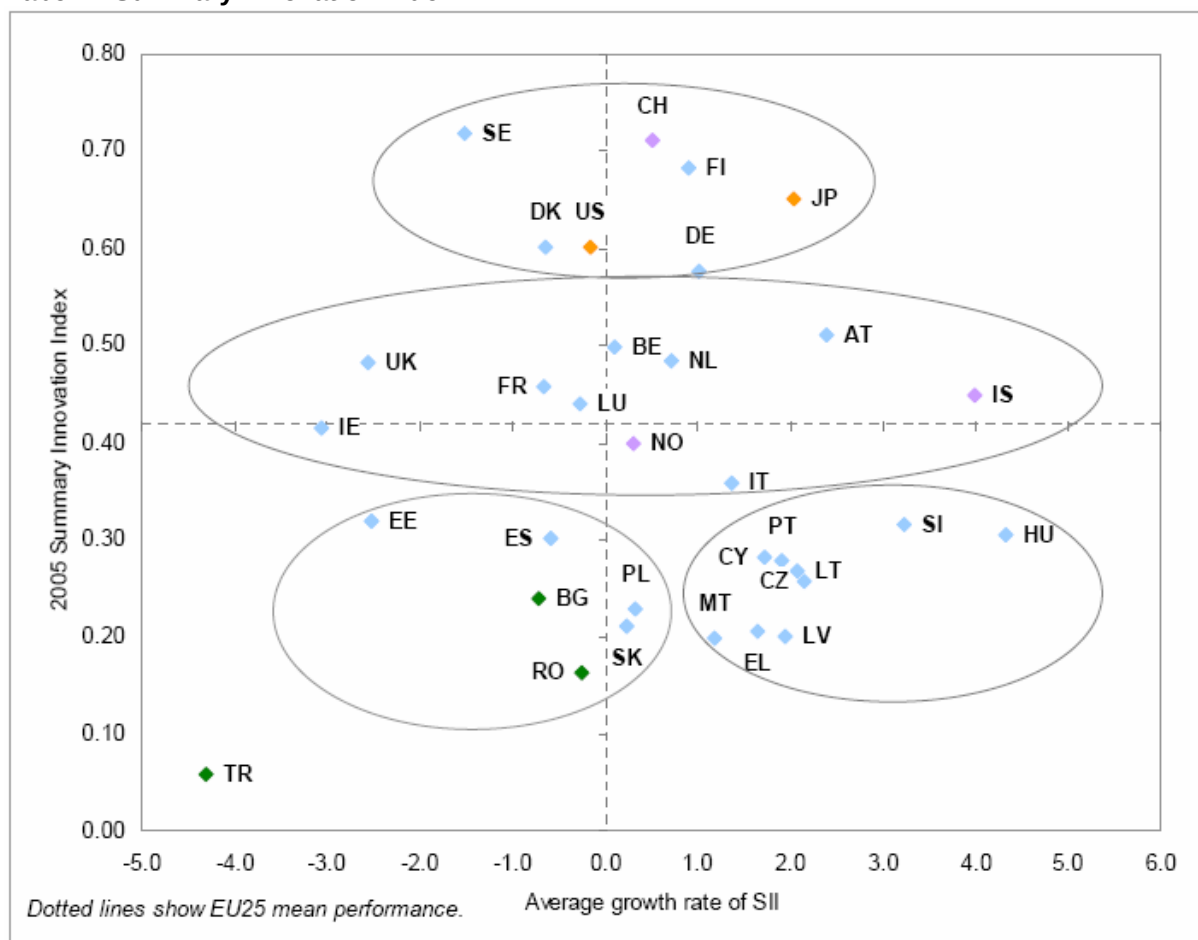
De Nederlandse concurrentiepositie verslechterd, stonden we in 2000 nog op de 4^e plaats, tegenwoordig zijn we gezakt naar een 10^e plaats in de wereldranglijst.

Tabel 1: Ranking top 15 landen, Global Competitiveness Index (2007 – 2008)

Land	2007	2006
Verenigde Staten	1	6
Zwitserland	2	1
Denemarken	3	4
Zweden	4	3
Duitsland	5	8
Finland	6	2
Singapore	7	5
Japan	8	7
Verenigd Koninkrijk	9	10
Nederland	10	9
Korea	11	24
Hong Kong SAR	12	11
Canada	13	16
Taiwan	14	13
Oostenrijk	15	17

Bron: Erasmus Strategic Renewal Center, 2007 (www.socialeinnovatie.nu)

Tabel 2: Summary Innovation Index



Notes: The circles in Figure 3 identify the four main country groupings: top = leading countries, middle = average performers, bottom right = catching up, and bottom left = losing ground.

Uit de grafiek is af te lezen dat Nederland het qua Innovatie niet slecht doet, maar wel een duidelijke achterstand heeft op landen als Japan, Finland en Denemarken. Wil Nederland haar positie versterken en gaan behoren tot de top, leading countries, dan zal meer aandacht moeten worden besteed aan innovatie.

Bron: *European Trend Chart on Innovation*

(http://www.socialeinnovatie.com/uploadedFiles/Sociale_Innovatie/Onderzoeken/Innovation%20Scoreboard%20complete.pdf)

Tabel 3: The European Human Capital Index

Rank	Country	Overall Score
1	Sweden	8
2	Denmark	14
3	United Kingdom	19
4	Netherlands	21
5	Austria	23
6	Finland	29
7	Ireland	30
8	France	30
9	Belgium	31
10	Germany	36
11	Portugal	37
12	Spain	38
13	Italy	48

Sweden tops the European Human Capital Index in 2006, while Germany and the Mediterranean countries mark the bottom. The overall ranking is based on how each country scores in each of four individual human capital categories. Four is the best possible score; 52 is the worst.

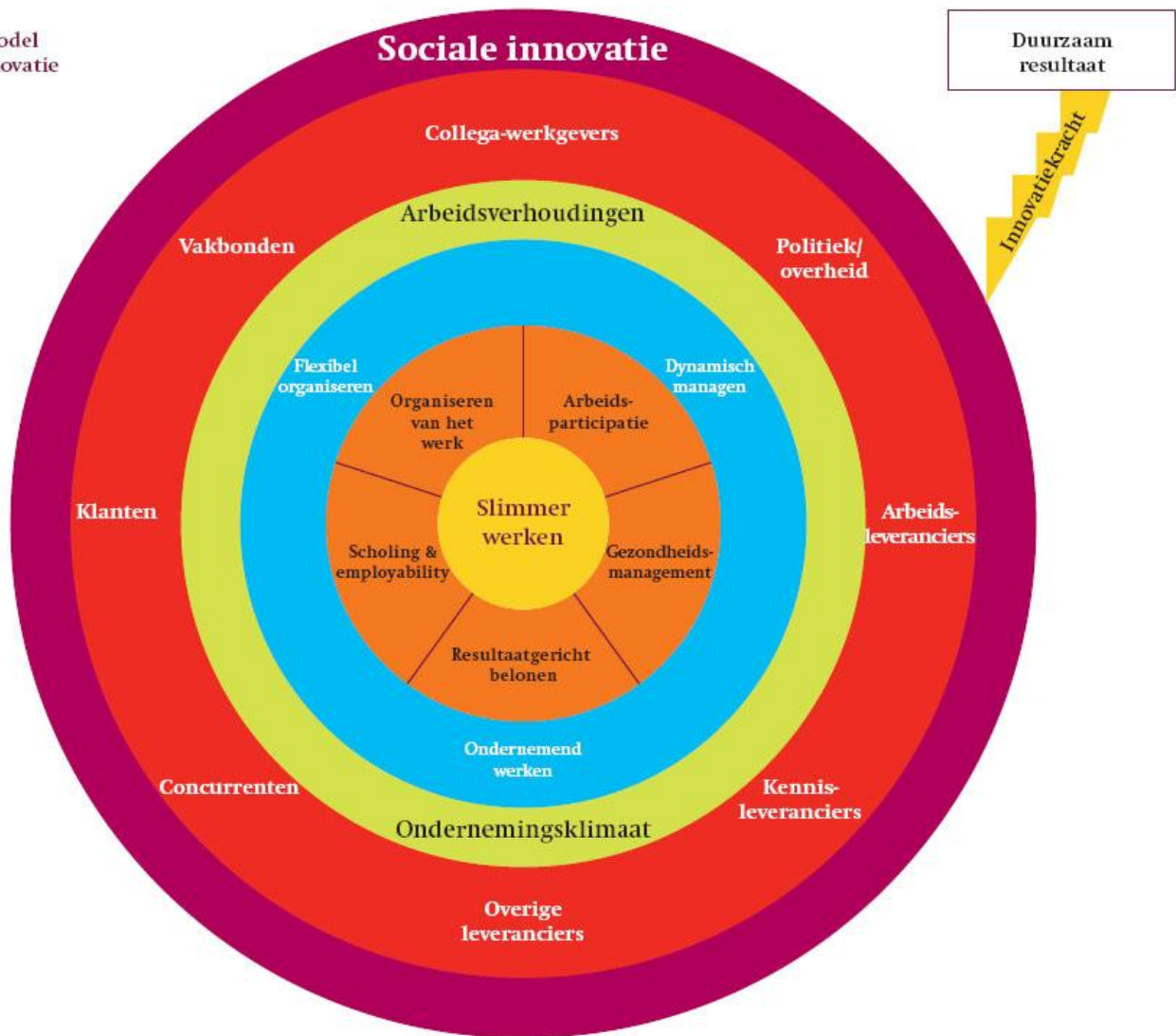
Een onderzoek van prof. dr. Peer Ederer van de Zeppelin Universiteit van Friedrichshafen in Duitsland, in opdracht van de Lisbon Council, laat de Human Capital Utilisation index zien. Deze index is het percentage van het menselijk kapitaal dat vertegenwoordigd is in de beroepsbevolking. Nederland staat daarbij op de 4^e plaats, wat betekent dat we dus wel degelijk kennis beschikbaar hebben.

Bron: *Innovation at work, The European Human Capital Index by Peer Ederer* (http://www.socialeinnovatie.com/uploadedFiles/Sociale_Innovatie/Onderzoeken/Nederland%20top%20bij%20inzet%20menselijk%20kapitaal.pdf)

Bijlage 2

Model 1:

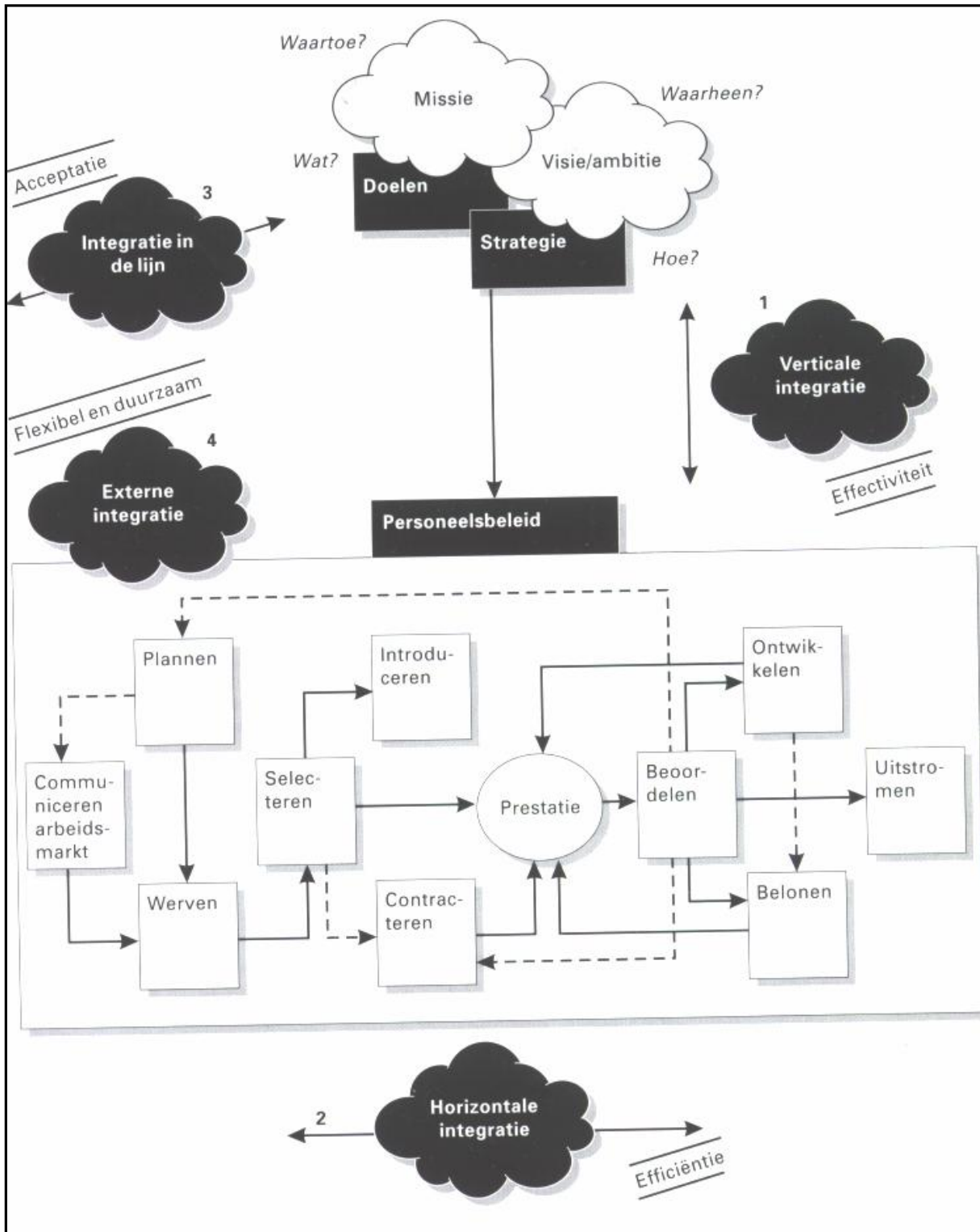
Businessmodel
Sociale Innovatie



Bron: <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>

Bijlage 3

Model 1: Personeelsbeleid cyclus



Bron: Hubers, Jos e.a. *Investeren in talenten*, 1^e druk, Amersfoort, oktober 2000, Twynstra Gudde Management Consultants, pag. 21

Toelichting cyclus

In het schema zijn 4 soorten samenhang beschreven die belangrijk zijn binnen het ontwikkelen van een personeelsbeleid. Kort wordt hier die samenhang toegelicht⁸¹.

Verticale samenhang, effectiviteit: Binnen effectiviteit gaat het om het afstemmen van de missie, doelen en strategie op de eisen en wensen van de medewerker. Er dient dus een verticale samenhang te zijn tussen de organisatiedoelen en primaire processen en de benodigde kennis en talenten van medewerkers.

Horizontale samenhang, efficiëntie: Dit betekent het zodanig afstemmen van het operationele stuk van het personeelsbeleid (de personeelsinstrumenten) dat hun gezamenlijke bijdrage aan het realiseren van de organisatiedoelen en primaire processen wordt geoptimaliseerd.

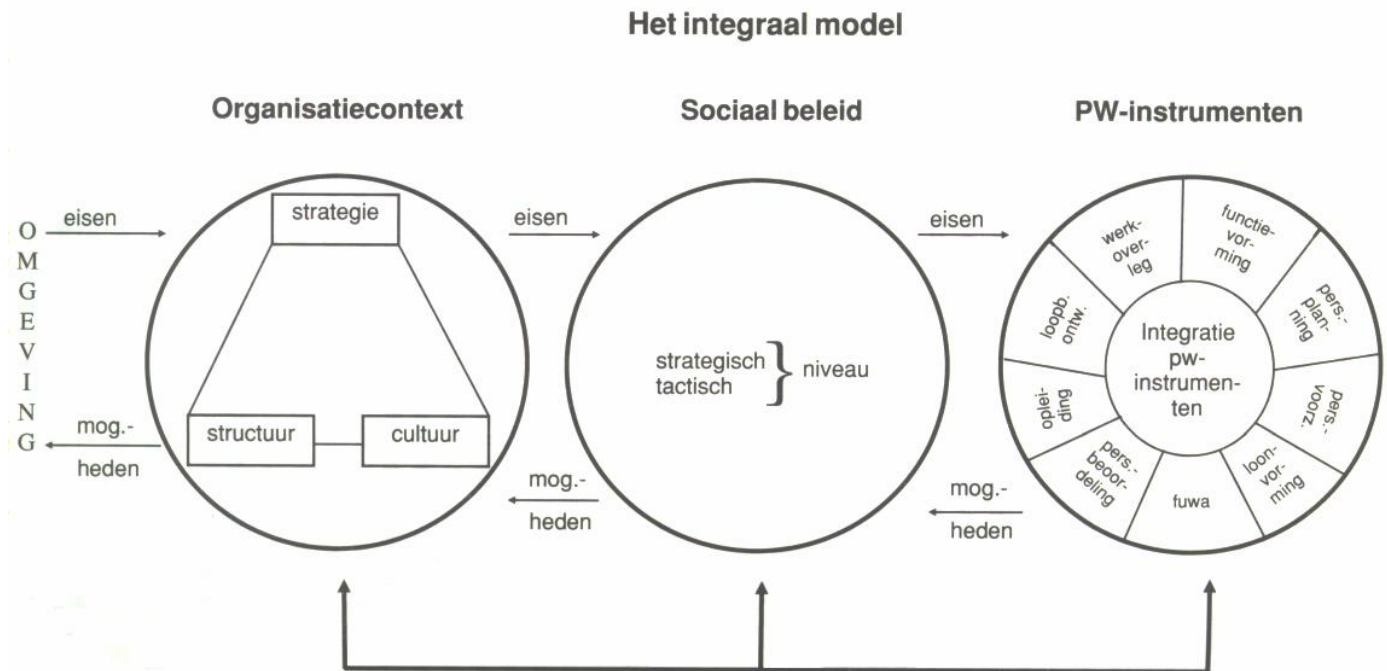
Afstemmen op wensen lijnmanagement, acceptatie: De personeelsinstrumenten moeten goed toepasbaar zijn voor het management en de medewerkers. Dit omdat een deel van de personeelsinstrumenten vaak worden weggezet in de lijn en deze dus verantwoordelijk is voor de uitvoering. Daarbij moet dit ook door hen worden geaccepteerd. Het moet zelfstandig te gebruiken zijn en afgestemd zijn op de wensen van het lijnmanagement.

Afstemmen op externe ontwikkelingen: Het personeel en de personeelssystemen in de organisatie moeten mee bewegen met ontwikkelingen in de omgeving. Bijvoorbeeld de toenemende behoefte van medewerkers aan zorgverlof of kinderopvangregelingen vraagt om een uitwerking in het personeelsbeleid.

⁸¹ Hubers, Jos e.a. Investeren in talenten, 1^e druk, Amersfoort, oktober 2000, Twynstra Gudde Management Consultants pag. 22-23

Bijlage 4

Model 1: Integraal model Noomen



Bron: Noomen J.L. Drs. *Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute*, 5^e herziene druk 1996, Baarn, uitgeverij H. Nelissen B.V. pag. 310

Bijlage 5

Veel voorkomende configuraties van Mintzberg

Tabel 1.3 Enkele veelvoorkomende configuraties

	Eenvoudige structuur	Machine bureaucratie	Professionele bureaucratie	Flexibele organisatie
<i>Dominant coördinatiemechanisme</i>	Direct toezicht	Standaardisering van werkprocessen	Standaardisering van vaardigheden	Standaardisering van output/wederszijdse afstemming
<i>Typering van het werkproces</i>		Massaproductie/massadienstverlening	Kennisintensieve dienstverlening	Maatwerkproductie en -dienstverlening
<i>Cultuur</i>	Machtscultuur; Persoonscultuur	Rollencultuur	Persoonscultuur	Taakcultuur
<i>Type arbeidsrelatie</i>	Spotrelatie of clanrelatie	Spotrelatie; Bureaucratische relatie	Professionele relatie	Clanrelatie
<i>Primaire behoefte van werknemers</i>	Zekerheid (zowel sociaal als materieel)	Materiële zekerheid	Professionele ont-plooiing	Carrière
<i>Positie personeelsmanagement ten opzichte van strategie</i>	Administratief	Volgend	Wisselwerking	Leidend/integratief
<i>Primaire focus</i>	Beheersing	Beheersing	Ontwikkeling	Prestaties en competenties

Bron: Kluytmans, Dr. F. Leerboek Personeelsmanagement, 5^e druk Groningen/Houten 2005, Wolters-Noordhoff pag. 43

Bijlage 6

Het verschil tussen improviserend en routinematig werken

	Improvisatie	Routine
Kenmerken	• Uniek • Flexibel • Innovatief • Experimenteel • Onzeker • Enerverend • Riskant / spannend • Stressbevorderend • Chaotisch • Generaliserend • Ontplooïend	• Herhalend • Efficiënt • Telkens iets beter • Betrouwbaar • Zeker • Rustgevend • Saai, vervelend • Star • Systematisch • Specialiserend • Vervreemdend
Voorbeelden	• R&D werk • Onderhandelingswerk • Politiek werk • Advieswerk • Correctief onderhoud • Researchwerk • Artistiek werk	• Loket werk • Formulierenwerk • Lopendebandwerk • Controlewerk • Preventief onderhoud • Procedure werk

Bron: Weggeman, Mathieu e.a. *Ondernemen binnen de onderneming, Essenties van organisaties*, Deventer 1985, 5^e druk 4^e oplage 2005, uitgeverij Kluwer pag. 182

Bijlage 7

Inzet van instrumenten/maatregelen t.b.v. de employability van de medewerker

Tabel 7.2 Inzet van instrumenten/maatregelen			
In-, door- en uitstroom	Vermogen	Bereidheid	Kennis
• Functioneringsgesprekken	X		
• Opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POPs)	X		
• Mentoring/coaching invoeren	X		
• Deelname aan projecten/speciale opdrachten	X		
• Volgen van stages	X		
• Taak- en functieroulatie, verticale mobiliteit	X		
• Taakverbreding, taakverrijking	X	X	
• Loopbaanadvisering aanbieden		X	
• Self-assesment		X	
• Normering verblijfsduur in functie		X	
• Bieden terugkeergarantie bij mobiliteit			
Opleidingen			
• Opleidingen: functiegerichte maar juist ook verbredende opleidingen	X		X
• 'Learning on the job'	X	X	X
• Bieden van sabbaticals/opfrisverlof		X	X
• Persoonsgebonden opleidingsbudgetten			X
Communicatie			
• Contacten met bedrijven in de regio over stages, vacatures en detachingsmogelijkheden			X
• Arbeidsmarktscaan maken en communiceren			X
• Informatie over interne vacatures			X
• Organiseren van mobiliteitsmarkten samen met andere organisaties			X
• Communiceren van succesvolle verplaatsingen			X
• Sollicitatietraining aanbieden			X
Beoordelen en belonen			
• Inzetbaarheidsinspanning meenemen in beoordeling en eventueel belonen			X
• Financiële prikkels bij door- en uitstroom			X

Bijlage

Methodisch werken

Inleiding

In dit onderdeel van het verslag zal het ontstaan van het totale product worden weergegeven. Per fase zijn de daarbij behorende stappen uitgewerkt in een eerste versie waarvan stukken vervolgens zijn terug te vinden in het definitieve verslag. Het toont aan dat het verslag op een methodisch wijze is opgesteld en tot stand is gekomen. Het geeft structuur en een houvast aan het uiteindelijke product.

De volgende fasen zullen daarbij naar voren komen:

- Nulfase
- Initiatieffase
- Definitiefase
- Voorbereidingsfase
- Realisatiefase

Duidelijk mag zijn dat afhankelijk van de fase de uitwerking daarvan hierin zal terugkomen. Zo zal het overgrote deel van de uitwerking van de realisatiefase het verslag m.b.t. het eindproduct vormen. Daarbij moet worden opgemerkt dat dit document dermate flexibel is dat wijzigingen in de realisatiefase m.b.t. vastgestelde afspraken etc. in de eerste fasen, altijd mogelijk is. Wanneer dit grote wijzigingen zijn zal dit worden vastgelegd in een uitwerking van de realisatiefase. Zijn er geen wijzigingen dan wordt de uitwerking van de realisatiefase alleen weergegeven in het vakmanschap zelf.

Inhoudsopgave

1. Nulfase	73
1.1 Eerste verantwoording onderwerp	73
2. Initiatiefase	74
2.1 Eerste ideeën	74
2.1.1 Drie factoren	74
2.1.2 Organisaties	74
2.2 Voorlopige probleemstelling	75
2.3 Eerste afbakening	75
2.4 Analyse	76
2.5 Project resultaat en opdracht	78
2.6 Beslisdocument	78
3. Definitiefase	79
3.1 de projectopdracht	79
3.2 De gestelde eisen	79
3.3 Afbakening	80
3.4 Plan van aanpak	80
3.5 Beslisdocument	81
4. Ontwerfase	82
4.1 Plan van aanpak en onderzoeksplan	82
4.2 Projectinrichting	83
5. Voorbereidingsfase	84
5.1 Voorbereiding	84
5.2 Laatste wijzigingen en vaststellingen	84
5.3 Beslisdocument	84

1. Nulfase

Binnen dit onderdeel wordt het eerste idee beschreven, ofwel de aanleiding van het onderzoek naar sociale innovatie en waarom is gekozen voor het thema sociale innovatie.

1.1 Eerste verantwoording onderwerp

Sociale innovatie is een groeiende trend, of een groeiende ontwikkeling binnen organisaties. Tijdens de colleges voor Capita Selecta en het daarbij behorende essay is het onderwerp sociale innovatie reeds naar voren gekomen. Mijn interesse was toen gewekt.

Mijn interesse werd opnieuw gewerkt door een artikel dat ik las in 'Gids voor personeelsmanagement'⁸² waarin sociale innovatie werd omschreven als dat wat nodig is voor organisaties, maar belemmert wordt in de ontwikkeling. Het succes wordt hier omschreven als een menselijk beleid waarbij de mens dus ook centraal staat. In mijn visie op mijn toekomst HRM-beroepenveld is dit ook mijn streven. Ik vind het belangrijk dat je personeelsbeleid, met daaraan gekoppeld dus ook je organisatiebeleid, is gericht op de mens. Binnen mijn huidige praktijkplaats vind ik het organisatiebeleid met daaraan gekoppeld het huidige personeelsbeleid te extern gericht, gericht op de klant en, naar mijn mening, te weinig op de medewerkers. Ik zie daarom in het thema sociale innovatie een uitdaging, ik kan mijn visie uitwerken en dus bekijken hoe ik er voor kan zorgen dat hiermee het beleid binnen organisaties gericht wordt op de mens, ofwel de medewerkers.

Een andere uitdaging komt naar voren in het feit dat sociale innovatie is gekoppeld aan het gebruik maken van, en benutten van, kennis en creativiteit van medewerkers. Sociale innovatie wordt daarbij omschreven als een middel om het concurrentievermogen en de productiviteit van organisaties te verbeteren⁸³.

Nederland wordt altijd omschreven als een kennis economie, maar binnen deze titel worden we steeds meer ingehaald door andere landen. Nederland raakt daardoor achterop. Juist nu, ten tijden van de economische crisis in de wereld, waar ook Nederland de gevolgen inmiddels van ondervindt, moeten we vooruit willen en gebruik maken van datgene dat we bezitten en waar we altijd goed in waren; Onze kennis. Ik zie het daarom als een uitdaging om met sociale innovatie iets te kunnen toevoegen aan organisaties waardoor zij sterk blijven en waar gebruik wordt gemaakt van de, volgens mij, belangrijkste factor binnen arbeid: De mens en zijn (specifieke) kennis.

Tot slot is 2009 aangewezen als het Europese jaar voor creativiteit en innovatie, ook sociale innovatie staat daarbij op de agenda. Het heeft aan hoe actueel sociale innovatie is en heeft mij gemotiveerd om me te verdiepen in dit thema.

⁸² Gids voor personeelsmanagement, jaargang 87, nr. 10, oktober 2008, Michel Donners, Sociale innovatie: Stoppen met sturen, uitgeverij Kluwer, a Wolters Kluwer business.

⁸³ Maatschappelijk Topinstituut Sociale innovatie, 2005.

2. Initiatieffase

In de initiatieffase worden de eerste ideeën en oriëntaties verwerkt met een eerste formulering van de probleemstelling. Daarnaast wordt gekeken naar het resultaat en de afbakening van het totale verslag. Tot slot wordt, met behulp van een SWOT-analyse, een eerste verkennende analyse van het probleem gemaakt. Een verdere uitwerking van deze analyse en probleemstelling zijn terug te vinden in het uiteindelijke verslag. Het resultaat zal zijn een projectopdracht die richting zal geven aan het eindproduct. De definitieve uitwerking van deze fase is terug te vinden in het verslag onder “Keuze en verantwoording van de opzet”.

2.1 Eerste ideeën

In deze paragraaf zullen de eerste ideeën voor het onderwerp en het eindproduct worden vastgelegd. Het geeft een eerste richting aan van dit vakmanschap.

Het thema binnen dit vakmanschap wordt sociale innovatie. Daarbij wordt sociale innovatie door het Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) omschreven als⁸⁴:

“Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren”.

Volgens het CSI betekent dit, dat wanneer samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid, ondernemingen beter instaat stelt de bestaande kennisbasis aan te wenden om producten en diensten te ontwikkelen die nieuw zijn voor de organisatie. Hieraan toegevoegd zal sociale innovatie dus vragen om een nieuwe stijl van leidinggeven, het gebruik maken van talenten van medewerkers en/of het ontwikkelen van nieuwe werkprocessen.

In mijn eigen optiek draagt sociale innovatie dus bij aan een betere organisatie maar daarbij dus ook aan een betere omgeving voor de medewerker waarin deze de kans krijgt zich te ontplooiën en te ontwikkelen. Sociale innovatie zorgt daarbij ook voor een beter gebruik van het beschikbare talent binnen een organisatie en de creativiteit van de medewerkers. Vanuit mijn personeel en organisatie (P&O) optiek staat de medewerker ofwel het individu voorop. Ik vind het belangrijk dat binnen organisaties een beleid wordt gevoerd dat is gericht op de medewerkers. De medewerker hoort daarbij centraal te staan en kan daarbij het middelpunt zijn van de organisatie.

2.1.1 Drie factoren

Zoals genoemd spelen binnen het thema sociale innovatie drie factoren een belangrijke rol:

- Dynamisch managen
- Flexibel organiseren
- Slimmer werken en talent ontplooiing (ofwel de medewerker met zijn kennis).

Binnen dit product wil ik mij vooral richten op de laatste factor en kijken wat een organisatie kan doen om het talent van zijn medewerker optimaal te benutten. Ofwel, hoe moet een organisatie eruit zien of wat moet een organisatie doen om te zorgen voor slimmer werken en talent ontplooiing. Daarbij komt ook de vraag naar voren: Wat maakt een organisatie sociaal innovatief en wat is daarbij de link met het bestaande personeelbeleid? Daarbij speelt ook de rol van het Human Resource Management (HRM) een belangrijke rol. Om deze rol te kunnen bekijken, maar ook om sociale innovatie in de organisatie te betrekken, wordt ook gekeken naar de driehoek: Individueel, Organisatie en Maatschappij (IOM).

2.1.2 Organisaties

Sociale innovatie speelt zich af binnen organisaties. De vraag is, zijn alleen professionele organisaties geschikt voor sociale innovatie of passen hierin ook andere organisaties? Daaraan toegevoegd komt de vraag naar boven of sociale innovatie alleen geschikt is voor de professionele staf of bijvoorbeeld ook voor de uitvoerende staf, het middenkader en de productontwikkeling?⁸⁵

⁸⁴ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a., uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 1.

⁸⁵ Keuning en Eppink

In Nederland zijn een aantal voorbeeld bedrijven waar sociale innovatie een succes is gebleken zoals IKEA, IBM en Rijkswaterstaat. Het in kaart brengen van wat deze organisaties nu sociaal innovatie maakt, levert een bijdrage aan het uiteindelijke resultaat.

Een voorbeeld organisatie, voor mijzelf, als uitgangspunt is mijn huidige praktijkplaats binnen gemeente Someren. Hier wordt op dit moment nog weinig gedaan met betrekking tot sociale innovatie, waardoor wel gekeken kan worden naar waar kansen liggen voor sociale innovatie.

2.2 Voorlopige probleemstelling

Nederland kan zich sterk verbeteren wanneer gekeken wordt naar het beter benutten van de beschikbare kennis binnen organisaties en instellingen. Opvallend daarbij is de sterke gerichtheid op technologische innovatie, sociale innovatie wordt vergeten, maar is even zo belangrijk. Ruimte voor beschikbare kennis en competenties die medewerkers bezitten moet worden gecreëerd om die kennis ook te kunnen benutten.

Landen als Finland en de Verenigde Staten scoren veel beter dan Nederland wanneer het gaat om passie voor innovatie, gebruik maken van beschikbare kennis en de waardering van nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Het concurrentievermogen van Nederlandse organisaties wordt in belangrijke mate beperkt door de grote regeldruk, verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers⁸⁶.

Daaraan toegevoegd ondervindt ook Nederland de gevolgen van de economische crisis en de economische recessie. Om onze concurrentiepositie te versterken, maar vooral om zelf als organisatie sterk te blijven, kan gebruik maken van nieuwe mogelijkheden een hulpmiddel zijn. Na elke recessie komt ook weer een periode van groei waardoor lange termijn denken niet uit het oog verloren moet worden. Intensiever gebruik maken van de huidige medewerkers, de kennis en competenties die deze medewerkers bezitten kan leiden tot nieuwe ideeën, bijvoorbeeld met betrekking tot procesverbeteringen. Nederland moet blijven uitblinken en weer voorop gaan lopen op de wereld markt.

Bovengenoemde ontwikkelingen en noodzaken geven daarbij een taak aan de werkgever en zijn organisatie. Nederlandse bedrijven maken te weinig gebruik van beschikbare kennis, sociale innovatie zou hier juist aan kunnen bijdragen.

Probleemstelling: Binnen Nederlandse organisaties ligt de nadruk vooral op technologische innovaties en daardoor wordt te weinig gebruik gemaakt van kennis, creativiteit en ideeën die medewerkers bezitten, sociale innovatie heeft te weinig draagvlak. De versterkende rol van P&O blijft daarbij achterwege.

Kernvragen:

- Wat is sociale innovatie?
- Wat zijn kritische succesfactoren voor sociale innovatie?
- Wat is de rol of de bijdrage van P&O?
- Hoe wordt binnen Nederlandse organisaties vorm gegeven aan sociale innovatie, ofwel wat zijn voorbeelden?
- Hoe kan sociale innovatie worden ingebed in de organisatie?

2.3 Eerste afbakening

Het thema sociale innovatie is een breed begrip waarop verschillende manier invulling aan gegeven kan worden. Binnen organisaties vind je dan ook weinig dezelfde invullingen terug. Om het onderzoek te kunnen beperken wordt er een afbakening gemaakt, wat direct ook een richtlijn vormt voor het eindresultaat.

- De gemeente Someren fungeert als voorbeeld organisatie, een organisatie waar sociale innovatie geen belangrijke rol speelt, waardoor wel gekeken kan worden naar mogelijkheden en naar de toepasbaarheid van het eindresultaat.

⁸⁶ Uit: paper Centrum voor Sociale innovatie, Outline, Prof. dr. Frans Leijnse, Mr. Hans van der Steen e.a. , uitgave door Centrum voor Sociale Innovatie, 2005, pagina 5, paragraaf 1.3.

- Het onderzoek richt zich op het individu (de medewerker) en zijn plaats binnen de organisatie en de maatschappij.
- Er wordt ingezoomd op de rol en bijdrage van P&O binnen sociale innovatie.
- De voorbeeld organisatie is een professionele organisatie, met een eigen P&O afdeling, dit vormt het uitgangspunt, echter zou het idee toepasbaar moeten zijn binnen elke organisatie.

2.4 Analyse

Om een beeld te krijgen van de huidige situatie moet hiervan een betrouwbare analyse worden gemaakt. Om een overzichtelijk en veelomvattende analyse te maken wordt gebruik gemaakt van de SWOT-analyse, ook wel een sterkten en zwakten analyse genoemd. Daarnaast helpt een SWOT-analyse om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Sterke en zwakke punten zijn daarbij interne factoren die waarde toevoegen of afbreuk doen aan o.a. de omgeving of de organisatie. Kansen en bedreigingen zijn daarbij externe factoren die waarde toevoegen of afbreuk doen aan bovengenoemde. Met behulp van deze analyse wordt een beeld gegeven van de huidige situatie, een situatie waarin dus gezocht wordt naar een verandering en waar de vraag om sociale innovatie stijgt.

De SWOT-analyse geeft een beeld van Nederland en dus Nederlandse organisaties. Het zoomt daarbij dus niet in op een specifieke organisatie, daar ook het product niet voor een specifieke organisatie wordt ontwikkeld. Het doel van deze analyse is de noodzaak van sociale innovatie weergegeven, maar daarnaast ook alvast zoeken naar verbeterpunten ofwel kansen voor organisaties. De analyse zal een ondersteuning bieden aan de uitwerking van het eindproduct en de onderbouwing hiervan. Deze SWOT-analyse vormt een eerste vooronderzoek binnen het thema sociale innovatie en geeft daardoor handvaten voor het vervolgonderzoek voorafgaand aan de einduitwerking. Daaraan toegevoegd bevestigd het de probleemstelling.

Toelichting op SWOT-tabel

Nederlandse organisaties hebben een aantal sterkten die benut kunnen worden om sociale innovatie tot een succes te maken. De daarbij behorende kansen zijn elementen, of kunnen gezien worden als kritische succesfactoren die nodig zijn om sociale innovatie tot een succes te maken. Het zijn kansen voor organisaties om succesvol te worden. Met behulp hiervan kan sociale innovatie ingebed worden in de organisatie met daaraan gekoppeld het zorg dragen voor een sterkere concurrentie positie en productiviteitsgroei.

Met de belangrijke kansen die sociale innovatie biedt, kunnen zwakheden worden weggenomen. Zo zorgt een andere inrichting van de organisatie, zoals deze bij kansen wordt benoemd, tot een betere benutting van sociale innovatie en dus tot een betere benutting en herkenning van aanwezige kennis, innovatie vermogen en lange termijn winstgevendheid.

Het aantal goede voorbeelden binnen Nederlandse organisaties, geeft Nederlandse organisaties handreikingen en een stimulering om meer gebruik te maken van kennis en het waarderen van nieuwe technologieën. Doordat, daaraan toegevoegd, de overheid en het NCSI sociale innovatie ondersteunen wordt ruimte gecreëerd om kansen te benutten.

Sterkten - Nederland blinkt uit wanneer het gaat om technologische innovatie. Nederland scoort goed wanneer het gaat om aantal patenten per hoofd van de bevolking en er wordt hoog gescoord op de creativiteitsindex (vgl. Florida en Finagli, 2004) - Het aanwezige (deels nog onbenutte) talent van medewerkers. - Nederland heeft een aantal goede voorbeelden van organisaties waar het succes van sociale innovatie duidelijk naar voren komt met daaraan gekoppeld handreikingen die worden geboden vanuit overheid en centra als Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCI) - Nederland heeft een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidingsniveau. - Nederland heeft in de loop der jaren genoeg potentie en kwaliteit ontwikkeld m.b.t. sociale innovatie. Het wordt alleen te weinig gebruikt. Daaraan toegevoegd worden door overheden en een groeiend aantal lectoren voldoende handreikingen gedaan om ontwikkelingen rondom sociale innovatie door te maken. De mogelijkheden zijn er.⁸⁷	Kansen - Plattere organisatie structuren → flexibiliteit van organisaties moet worden bevorderd waardoor zij beter kunnen inspelen op veranderingen of vernieuwingen. - Interactief of dynamisch managen → het management speelt een rol bij het bevorderen van innovatie en het stimuleren hiervan. Daarnaast kan hierdoor teamvorming en experimenteren met kennis worden bevorderd. - Ruimte voor experimenteren → wat dus ruimte geeft voor het ontwikkelen of uitdenken van nieuwe ideeën. Het kan creativiteit bevorderen. - Slimmer werken → met behulp van arbeid verricht door de medewerker, de medewerker dient zich te ontwikkelen tot een kenniswerker; iemand die beschikt over vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten en diensten te kunnen creëren. Daarbij is ook de betrokkenheid van de medewerker belangrijk. - Een belangrijke succesfactor voor sociale innovatie is medewerkers van meer taken en verantwoordelijkheid voorzien. Dit ter verbetering van de kwaliteit van arbeid.
Zwakten - Zwak in het herkennen van kennis en verspreiden daarvan binnen de onderneming met daaraan toegevoegd het benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen. Nederlandse innovatieprestaties en productiviteitsgroei is achterop aan het raken. - Bedrijfsleven → te eenzijdig en collectief gericht op herstructurering, kostenverlaging en korte termijn resultaten waardoor het innovatie vermogen en lange termijn winstgevendheid verwaarloosd zijn.⁸⁸ - Overheid → tekort geschoten in het investeren in lange termijn groei zoals onderwijs en onderzoek.⁸⁹ - Onderzoeks- en onderwijsinstellingen → Te veel gericht op kennisontwikkeling en te weinig betrokken bij kennisbenutting binnen bedrijven en instellingen.⁹⁰ - In vergelijking met andere landen (VS en Finland) scoren Nederlands organisaties slecht wanneer het gaat om passie voor innovatie, gebruik maken van kennis en waardering van nieuwe technologieën.	Bedreigingen - Bureaucratie, verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek en hoogwaardige kennis beperken het concurrentievermogen van Nederlandse organisaties. - Concurrentie → concurrentie heeft een negatief effect op het innovatievermogen van organisaties. Uiteindelijk zullen organisaties hierdoor meer gaan voor efficiency en winstverhoging. Investeren in ontwikkeling blijft daardoor achter. - Organisaties blijven vasthouden aan oude tradities, structuren en de eigen cultuur ofwel, ze staan niet open voor verandering.

⁸⁷ Brakenhoff, Michel, e.a. Kookboek Sociale Innovatie, Den Bosch 2008, Stichting Greenfield Groep, pag. 3,4,5.

⁸⁸ Nederlandse Kenniseconomie Monitor 2003 en Volberda en Van Den Bosch, 2005a, paper Maatschappelijk Top Instituut sociale innovatie, pag. 2

⁸⁹ Nederlandse Kenniseconomie Monitor 2003 en Volberda en Van Den Bosch, 2005a, paper Maatschappelijk Top Instituut sociale innovatie, pag. 2

⁹⁰ Nederlandse Kenniseconomie Monitor 2003 en Volberda en Van Den Bosch, 2005a, paper Maatschappelijk Top Instituut sociale innovatie, pag. 2

2.5 Project resultaat en opdracht

Het uiteindelijke resultaat zal zich richten op de toepasbaarheid van het thema sociale innovatie binnen een (professionele) organisatie. Daarbij zal duidelijk moeten worden wat de rol van P&O is. De rol van P&O wordt uitgewerkt in een Personeelsinstrument met daaraan gekoppeld een checklist van 'benodigdheden voor sociale innovatie'. Ofwel kritische succesfactoren voor een sociaal innovatief beleid, wat de basis zal vormen van dat personeelsinstrument of beleid. Het doel is ervoor te zorgen dat sociale innovatie kan worden ingebed in de organisatie.

2.6 Beslisdocument

Resultaat

Dit onderdeel vormt het beslisdocument voor de initiatieffase. In deze fase is gewerkt aan het opzetten van een eerste idee en een voorlopige probleemstelling. Daarnaast is een onderbouwende analyse gemaakt en een afbakening voor het eindproduct. De richting van het eindproduct wordt hierdoor bepaald.

Volgende fase

De volgende fase zal de definitiefase vormen waarin een concretisering van het eindproduct wordt opgezet. De uiteindelijke projectopdracht wordt gedefinieerd evenals de gestelde eisen aan het product. Daarnaast wordt een plan van aanpak opgesteld voor het totale proces.

Beheersaspecten

Tijd: De volgende fase moet voor het einde van week 8 worden afgerond. Tevens moet in week 8 worden gestart met de ontwerpfase. Het doel is om vanaf week 9 een duidelijke invulling van het eindproduct te krijgen en ook een start te maken met de eerste uitwerkingen. Doorlopend wordt onderzoek gedaan in relevante literatuur rondom het betreffende thema.

Geld: Tot nu toe zijn er geen kosten verbonden aan dit vakmanschap.

Kwaliteit: Het vakmanschap moet voldoen aan de gestelde eisen vanuit de opleiding. Verder is het van belang dat het bruikbaar is binnen o.a. de voorbeeld organisatie; gemeente Someren. Om de kwaliteit te waarborgen is het van belang dat rekening wordt gehouden met de gestelde afbakening en dus dat het eindresultaat niet 'te breed' wordt, maar vooral praktisch.

Informatie: In de komende periode en fase wordt informatie verzameld vanuit relevante literatuur rondom het thema sociale innovatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van internetbronnen, vakliteratuur en vakbladen.

Organisatie: Vanuit de organisatie zijn geen verwachtingen of harde eisen gesteld aan het eindproduct, daar de organisatie slechts fungeert als voorbeeld organisatie.

3. Definitiefase

In deze fase wordt een concretisering uitgewerkt van de opdracht, de gestelde eisen aan het product, vanuit de opleiding. Er wordt een afbakening en een plan van aanpak gemaakt met daarbij kort de gestelde eisen aan de projectopdracht.

3.1 De projectopdracht

De projectopdracht is een onderdeel van de afstudeerfase genaamd: 'Vakmanschap is Meesterschap'. De uitwerking van deze opdracht wordt niet gekoppeld aan een specifieke organisatie. Voor de eigen verbeelding en toepassing van mogelijk ideeën wordt als voorbeeld organisatie de huidige stageplaats: Gemeenste Someren gebruikt.

De projectopdracht is een individueel product waarbij je jezelf profileert op basis van een unieke HRM deskundigheid en specialisme. Binnen deze projectopdracht wordt dat specialisme toegespitst op 'sociale innovatie'.

Het uiteindelijke projectresultaat moet een oplossing zijn voor een vraagstuk, voortkomend uit praktijksituaties. In deze projectopdracht speelt het thema sociale innovatie daarbij een rol. Sociale innovatie is binnen Nederlandse organisaties in ontwikkeling en wordt ook vanuit verschillende punten aangestuurd (overheid, NCSI). Toch wordt het binnen veel organisatie nog niet toegepast, het fundament, de motivatie en de organisatieopzet ontbreken. Binnen dit vakmanschap ga ik kijken hoe sociale innovatie in een organisatie vorm kan krijgen, gekoppeld aan de rol van P&O. Dit wordt uitgewerkt in een passende probleemstelling met onderbouwing en het uiteindelijke resultaat in de vorm van een aanbeveling.

3.2 De gestelde eisen

Aan het uiteindelijke resultaat worden verschillende eisen gesteld. Deze eisen kunnen worden uitgewerkt in een viertal omschrijvingen.

Functionele eisen: Waartoe moet het project resultaat dienen?

Het uiteindelijke projectresultaat moet een vernieuwend idee zijn voor organisaties. Het moet een toevoeging geven aan organisaties voor het vorm geven van sociale innovatie en dus voor het gebruik maken van kennis, ideeën, creativiteit, ontwikkelingen en veranderingen op allerlei gebied. Denk daarbij aan een nieuwe stijl van leidinggeven, vernieuwen van werkprocessen of het beter gebruik maken van talenten van medewerkers. Het uiteindelijke resultaat moet een handvat zijn om binnen organisaties een start te kunnen maken, maar moet er ook voor zorgen dat ingang gezette ontwikkelingen zich verder blijven ontwikkelen, dus dat het zorgt voor lange termijn resultaten.

Operationele eisen: Wat is het resultaat, de vorm en de inhoud?

Het resultaat is een oplossing voor het feit dat sociale innovatie nog te weinig wordt gebruikt in Nederlandse organisaties, ondanks de successen die het oplevert en de goede voorbeelden van succesvolle organisaties. Dit resultaat wordt vormgegeven in een advies of aanbeveling voor organisaties waar sociale innovatie nog niet wordt toegepast. De inhoud wordt gekoppeld aan de gestelde eisen vanuit de opleiding en zal de vormgeving van het verslag bepalen.

De vorm van het product is een verslag waar wordt ingegaan op:

- De keuze en verantwoording van de opzet.
- De beschrijving van het product.
- Een theoretische verantwoording.
- Mijn persoonlijke inbreng.

In 'mijn persoonlijke inbreng' komt de aanbeveling of het vernieuwende product naar voren. Daarbij is het idee om een checklist voor organisaties op te stellen met daarin verwerkt de kritische succesfactoren voor een sociaal innovatieve organisatie. Het moet een handvat worden voor organisaties om een begin te kunnen maken met sociale innovatie. Daaraan gekoppeld wordt een advies geschreven over hoe sociale innovatie kan worden ingebed in het personeelsbeleid van een organisatie. Daarbij speelt dus de toegevoegde waarde voor de HRM-praktijk een belangrijke rol.

Randvoorwaarden: Waar kan en mag niet van worden afgeweken?

De belangrijkste en enige randvoorwaarden die tot nu toe kan worden opgesteld zijn de gestelde eisen aan dit vakmanschap vanuit de opleiding. Omdat de praktijk organisatie slechts dient als voorbeeld organisatie zijn van hieruit geen bindende randvoorwaarden opgesteld. Wat daarbij wel belangrijk is, is de leesbaarheid. Het verslag moet voor een P&O-professional leesbaar zijn maar daarnaast ook voor een on- of minder ervaren persoon op het gebied van P&O of sociale innovatie.

Ontwerpbependingen: Waarvan mag eventueel worden afgeweken?

Het soort organisatie waarvoor dit idee het meest geschikt is moet naar mijn inziens blijken uit het verdere onderzoek. Ook de vormgeving van de checklist ligt op dit moment nog niet vast.

3.3 Afbakening

Om het product een duidelijk richting en structuur te geven wordt in dit onderzoek vooral gekeken vanuit de visie van P&O en de koppeling van daaruit naar de organisaties toe. De overige actoren komen uiteraard naar voren omdat deze samengaan en moeten klikken met P&O wil succes gegarandeerd zijn. Omdat dit verslag vanuit mijn eigen P&O-optiek wordt geschreven wil ik daar de zwaarste druk leggen. De toepassing van sociale innovatie wordt dan ook alleen gekoppeld aan P&O en niet aan andere mogelijkheden binnen de organisatie. (Denk daarbij bijvoorbeeld aan het management team of de directie).

3.4 Plan van aanpak

Fase	Activiteiten	Tijdpad
Initiatiefase	- Eerste ideeën en oriëntatie → kijken naar mogelijkheden binnen mijn praktijkplaats (intakegesprek) - Opstellen eerste formulering probleemstelling/resultaat - Eerste analyses → Vooronderzoek binnen Nederlandse organisaties en zoeken naar bruikbare literatuur - Uiteindelijke projectopdracht vaststellen	5 januari (week 2) tot 30 januari (week 5)
Definitiefase	- Definitieve uitwerking projectopdracht + opstellen randvoorwaarden - Functionele eisen - Operationele eisen - Ontwerpbependingen - Vooronderzoek binnen Nederlandse organisaties en literatuur loopt in deze fase nog door	2 februari (week 6) tot 14 februari (week 7) (in week 6 vind de congresdag voor capita selecta plaats)
Ontwerpfase	- Definitief plan van aanpak product opstellen - Stoomschema product maken - Definitief onderzoeksplan/onderzoeksopzet maken	16 februari tot 20 februari (week 8)
Vorbereidingsfase	- Vorbereiden - Verdiepen/uitwerken theorie - Mening vormen - Mogelijkheden binnen de organisatie bekijken (met behulp van het gedane voor onderzoek) - Is alles wat nodig is/wat gerealiseerd moet worden aanwezig?	23 februari tot 6 maart (week 9 en week 10) (week 9 is carnavalsweek)
Realisatiefase	- Verdere verdieping en uitwerking product - Verslag vastleggen (analyses, theoretische verantwoording, conclusies, aanbevelingen, mening verwoorden) - Definitieve afronding en uitwerking product → oplevering project resultaat - Afwerkingen (lay-out etc.) - Inleveren product	9 maart tot 17 april (week 11 tot week 16) Het product moet 17 april ter 1 ^e aanbidding worden ingeleverd). 20 mei , inleveren 2 ^e aanbidding VIM

Vakmanschap wordt uitgewerkt met behulp van de aangeleerde methode uit methodisch werken. Deze verschillende stappen zijn daarom ook uitgewerkt in het plan van aanpak en moeten samen tot het uiteindelijke resultaat leiden.

3.5 Beslisdocument

Resultaat

Het resultaat van de voorgaande fase is de uitwerking van de opzet van het eindproduct. Er is een plan van aanpak opgesteld wat de te zetten stappen en de benodigde tijd weergeeft. Daarnaast is een uitwerking gemaakt van de projectopdracht en de gestelde eisen. Op deze manier is vooraf duidelijk wat verwachtingen zijn en wat het doel van het eindproduct gaat worden.

Volgende fase

De volgende fase zal de ontwerpfase vormen waarin de definitieve uitwerking van het projectplan plaatsvindt. Ook wordt de uiteindelijke projectinrichting bepaald, zover dit van toepassing is, en wordt de uiteindelijke projectplanning opgesteld. Vanuit deze fase kan worden gestart met de voorbereiding en vervolgens de definitieve uitwerking van het vakmanschap.

Beheersaspecten

Tijd: De volgende fase moet in week 8 worden afgerond zodat daarna kan worden gestart met de voorbereidingsfase. Toegevoegd aan de start van de ontwerpfase vind ook een verdere verdieping plaats in relevante literatuur en bruikbare bronnen.

Geld: Tot nu toe zijn er geen kosten verbonden aan dit vakmanschap.

Kwaliteit: Het vakmanschap moet voldoen aan de gestelde eisen vanuit de opleiding. Verder is het van belang dat het bruikbaar is binnen o.a. de voorbeeld organisatie; gemeente Someren. Om de kwaliteit te waarborgen is het van belang dat rekening wordt gehouden met de gestelde afbakening en dus dat het eindresultaat niet 'te breed' wordt maar vooral praktisch.

Informatie: In de komende periode en fase wordt informatie verzameld vanuit relevante literatuur rondom het thema sociale innovatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van internetbronnen, vakliteratuur en vakbladen. Daarnaast wordt vanuit de opleiding informatie aangeboden over het opzetten van een onderzoek.

Organisatie: Vanuit de organisatie zijn geen verwachtingen of harde eisen gesteld aan het eindproduct, daar de organisatie slechts fungeert als voorbeeld organisatie.

4. Ontwerpfase

Binnen deze fase wordt kort ingegaan op het definitieve plan van aanpak en het onderzoeksplan. Daaraan gekoppeld wordt gekeken naar de inrichting van dit vakmanschap; taken en verantwoordelijkheden, communicatie, hulpmiddelen en faciliteiten en procedures en richtlijnen.

4.1 Plan van aanpak en onderzoeksplan

Het plan van aanpak is in de voorgaande fase uitgewerkt. Tot op dit moment zijn er geen wijzigingen meer aan te brengen in dit plan van aanpak qua tijdsverdeling en de te zetten stappen. Het onderzoeksplan vormt daarbij een gedetailleerdere uitwerking van het plan van aanpak.

Fase	Activiteiten	Tijdpad
Initiatiefase	- Eerste ideeën en oriëntatie → kijken naar mogelijkheden binnen mijn praktijkplaats (intakegesprek) - Opstellen eerste formulering probleemstelling/resultaat - Eerste analyses → Vooronderzoek binnen Nederlandse organisaties en zoeken naar bruikbare literatuur - Uiteindelijke projectopdracht vaststellen	5 januari (week 2) tot 30 januari (week 5)
Definitiefase	- Definitieve uitwerking projectopdracht + opstellen randvoorwaarden - Functionele eisen - Operationele eisen - Ontwerpbependingen - Vooronderzoek binnen Nederlandse organisaties en literatuur loopt in deze fase nog door.	2 februari (week 6) tot 14 februari (week 7) (in week 6 vind de congresdag voor capita selecta plaats)
Ontwerpfase	- Definitief plan van aanpak product opstellen - Definitief onderzoeksplan/onderzoeksopzet maken	16 februari tot 20 februari (week 8)
Vorbereidings-fase	- Vorbereiden en opstellen van de definitieve inhoudsopgave bestaande uit: <i>Samenvatting</i> <i>Inleiding</i> <i>Beschrijving van het product</i> <i>Theoretische verantwoording</i> <i>Persoonlijke inbreng</i> <i>Conclusies en aanbevelingen</i> <i>Noten</i> <i>Lijst van gebruikte literatuur</i> <i>Bijlagen</i> <i>Methodisch werken</i> - Verdiepen/uitwerken theorie/literatuur. - Mening vormen	23 februari tot 6 maart (week 9 en week 10) (week 9 is carnavalsweek)
Realisatiefase	- Verdere verdieping en uitwerking van het product - Omschrijven theoretische verantwoording en eigen inbrengen. - Totale verslag vast leggen (analyses, theoretische verantwoording, conclusies, aanbevelingen, mening verwoorden) - Definitieve afronding en uitwerking product → oplevering meesterproefonderdeel - Afwerkingen (lay-out etc.) - Inleveren product	9 maart tot 17 april (week 11 tot week 16) Het product moet 17 april ter 1 ^e aanbieding worden ingeleverd). 20 mei , inleveren 2 ^e aanbieding VIM

Het literatuuronderzoek wordt gedaan met behulp van relevante literatuur in vakbladen, internetsites en geschreven literatuur. Alles overkoepelend spelen op de eerste plaats mijn eigen inzichten en ideeën een belangrijke rol. De gevonden theoretische verantwoording dient daarbij als ondersteuning en versterking.

4.2 Project inrichting

Vakmanschap is een individueel product. Alle hieraan gekoppelde taken en verantwoordelijkheden zijn dus gericht aan de eigenaar van dit vakmanschap; Marloes Heijnen. De communicatie rondom dit vakmanschap gaat in samenwerking met de begeleidende docent vanuit de opleiding; Andreia Mantingh. Er vindt, twee wekelijks, een bijeenkomst plaats, waarin vorderingen, ideeën en resultaten worden besproken. Op deze manier vindt ook vanuit de opleiding procesbewaking plaats en kan er gewaakt worden voor de kwaliteit van het product. Voor mij, als student, zijn deze bijeenkomsten een hulpmiddel om te komen tot het gewenste resultaat. Daarbij kunnen ook de gestelde eisen vanuit de opleiding worden bewaakt. De gestelde richtlijnen liggen vast in het document waarin dit meesterproef onderdeel, Vakmanschap is Meesterschap, is beschreven.

Het beslisdocument voor deze fase wordt gekoppeld aan het beslisdocument voor de voorbereidingsfase.

5. Voorbereidingsfase

In deze fase worden de laatste belangrijke stappen gezet voor de uiteindelijke uitvoering van het resultaat en dus de realisatiefase. In deze fase worden alle te zetten stappen nog eens doorlopen en wordt gekeken of alle informatie duidelijk en beschikbaar is. Het is de laatste stap voor de daadwerkelijke uitvoering. De volgende fase, de realisatiefase, vindt haar uitwerking in het definitieve product ofwel het vakmanschap dat in het verslag wordt gepresenteerd.

5.1 Voorbereiding

Gekeken naar het plan van aanpak is tot nu toe alles nog volgens dit plan van aanpak verlopen en daarmee zijn het definitieve onderzoeksplan en plan van aanpak vastgesteld. De eerste uitwerking van de resultaten uit voorgaande fasen inmiddels zijn verwerkt in het eindverslag onder de kop; 'Keuze en verantwoording van de opzet'. Dit hoofdstuk is inmiddels ook besproken met de begeleidende docent, waarbij een aantal wijzigingen nog zijn aangebracht in de probleemanalyse. Dit om de toegevoegde waarde hiervan het voor het vakmanschap te vergroten.

Inmiddels heeft er een verdieping in de relevante literatuur plaatsgevonden en is er een keuze gemaakt in bruikbaarheid voor het vakmanschap. Dit vormt de basis voor het eerste deel van het vakmanschap waarin een theoretische verantwoording wordt weergegeven. Gekoppeld aan deze theoretische verantwoording zal per hoofdstuk steeds een eigen conclusie worden gegeven. Een koppeling van deze theoretische verantwoording met het eigen idee wordt gemaakt in de persoonlijke inbreng, waarin de eigen visie en uitwerking van het idee wordt weergegeven.

5.2 Laatste wijzigingen en vaststellingen

De laatste wijziging die heeft plaatsgevonden alvorens met de uitwerking van de realisatiefase wordt begonnen is een aanpassing in de probleemanalyse. Deze veranderende uitwerking is terug te vinden in het eerste hoofdstuk van dit vakmanschap. Op dit moment blijft de vastgestelde probleemstelling en de vastgestelde deelvragen staan en vormen de basis van de uitwerking van de realisatiefase. Tevens is de huidige stageplaats genoemd als voorbeeld organisatie. Opgemerkt moet worden dat dit een voorbeeld organisatie is voor de eigen beeldvorming en dus visievorming. In het vakmanschap zal deze organisatie per definitie niet expliciet worden benoemd of uitgewerkt.

5.3 Beslisdocument

Resultaat

Het resultaat van deze en de voorgaande ontwerpfase is de definitieve richting van het vakmanschap. Daaraan gekoppeld heeft een verdieping plaats gevonden in mogelijke bronnen, theorieën etc. waar vanuit gestart kan worden met de uitwerking van het vakmanschap, ofwel de realisatiefase. Gekoppeld aan het definitieve plan van aanpak en de projectrichting zijn in de voorbereidingsfase de laatste wijzigingen vastgelegd.

Volgende fase

De volgende fase zal de uitwerking zijn van het uiteindelijke vakmanschap, gekoppeld aan de realisatiefase. In deze fase worden de in de voorgaande fase vastgestelde voorwaarden verwerkt en wordt gezocht naar een antwoord op de probleemstelling.

Beheersaspecten

Tijd: Deze laatste fase, de realisatiefase, moet worden afgerond voor 17 april 2009. Na deze datum kunnen eventuele kleine wijzigingen nog worden aangebracht alvorens het document voor een 2^{de} keer kan worden aangeboden.

Geld: Tot nu toe zijn er geen kosten verbonden aan dit vakmanschap.

Kwaliteit: Het vakmanschap moet voldoen aan de gestelde eisen vanuit de opleiding. Om de kwaliteit te waarborgen is het van belang dat rekening wordt gehouden met de gestelde eisen, het eindresultaat niet 'te breed' wordt maar vooral praktisch worden. Om deze reden wordt in de realisatiefase rekening gehouden met de in de voorgaande fasen vastgestelde afspraken.

Informatie: In de komende periode en fase wordt de informatie verzameld vanuit relevante literatuur rondom het thema sociale innovatie verwerkt tot het uiteindelijke verslag. Daarbij wordt gebruik gemaakt van internetbronnen, vakliteratuur en vakbladen.

Organisatie: Vanuit de organisatie zijn geen verwachtingen of harde eisen gesteld aan het eindproduct, daar de organisatie slechts fungeert als voorbeeld organisatie.