

Activeren arbeidsorganisaties door het bevorderen van experimenten

TNO bevordert experimenten vanuit haar missie: “TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken”. Onder de titel “Slimmer werken in de praktijk” zijn twee publicaties verschenen over de combinatie van productief en gezond werken in de praktijk (Jongkind et al., 2003; Oeij et al., 2005). Vanaf 2005 zijn de experimenten meer gericht op sociaal-innovatieve deelonderwerpen, zoals zelfroosteren, duurzame inzetbaarheid, stroomlijnen van productie- en dienstverlenende processen en HNW, en recentelijk organiseren van innovatie. Tevens wordt via de TNO Technologieclusters en Branche innovatiecontracten het MKB bereikt, gestimuleerd en ondersteund om slimmer te werken en om innovatief met technologie, organisatie en personeel om te gaan.

Ook de Erasmus Universiteit Rotterdam adviseert ondernemingen en reikt regelmatig een prijs uit aan de meest sociaal-innovatieve onderneming.

De meeste hogescholen met aandacht voor sociale innovatie richten zich op het stimuleren van slimmer werken in het MKB, zoals het EFRO-project “Mijn Bedrijf 2.0” van het samenwerkingsverband Hogeschool Utrecht, TNO, Syntens en Taskforce Innovatie regio Utrecht. Ook bij de subsidieaanvragen voor sociale innovatie traden hogescholen soms op als stimulerende factor voor procesverbeterings- en roosterexperimenten binnen een groep van het MKB.

Naast de genoemde voorbeelden van TNO en het EFRO-project mag worden aangenomen dat alle hogescholen die aandacht besteden aan sociale innovatie vanuit hun praktijkgerichte programma's, experimenten hebben bevorderd, vooral binnen het MKB.

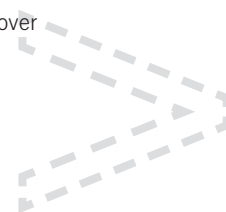
Organisatieadviseurs

Activiteiten

De Ooa en Roa (beroepsvereniging en brancheorganisatie van organisatieadviseurs) hebben in 2007 en 2008 sociale innovatie uitgeroepen tot jaarthema, mede naar aanleiding van de Ernst Heijmanslezing over sociale innovatie (ingesteld door Ooa, Roa en Sioo) in november 2006 door Alexander Rinnooy Kan. Om het thema verder uit te diepen, hebben beide organisaties in samenwerking met het NCSI de Search Conferentie Sociale Innovatie georganiseerd (2007, 200 deelnemers). Deze conferentie heeft een aantal adviseurs geïnspireerd om best practices te definiëren en te bepalen wat de rode draad is voor het succes van sociale innovatie. Met hulp van het NCSI zijn hun bevindingen verschenen in het “Kookboek Sociale Innovatie” (Brakenhoff et al., 2008). Ook is het netwerk ‘Community of practice sociale innovatie’ voor adviseurs opgericht.

Bereik doelgroep arbeidsorganisaties

De impact van organisatieadviseurs op arbeidsorganisaties is groot. Vrijwel elke organisatieverandering op het gebied van sociale innovatie wordt door externe adviseurs begeleid, waaronder een groot deel van de aanvragen voor ESF-E. Deze subsidieregeling vergoedt sinds 2011/2012 zelfs uitsluitend kosten van externe adviseurs die minimaal twee referenties kunnen overleggen. Verder profileren zich in Zuid-Nederland ongeveer twintig adviesbureaus gezamenlijk met sociale innovatie (www.hoezoveranderen.nl). Ze bouwen daarbij voort op reeds geboekte successen (Rooijackers-Bos et al., 2009) en maken gebruik van de ‘sociale innovatie adviesregeling’ van de provincies Noord-Brabant, Zeeland en Limburg. Daarnaast publiceren veel organisatieadviseurs artikelen over sociale innovatie. >



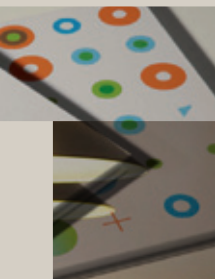
Organiseren met vertrouwen bij Finext

Finext is een bedrijf met 150 medewerkers, dat hogere financiële functies van grotere ondernemingen ondersteunt met consultancy en interim-managementdiensten. De bedrijfscultuur kenmerkt zich door openheid en zelforganisatie. Dit komt tot uiting in een platte en flexibele netwerkstructuur en sturing op basis van vertrouwen. Het bedrijf heeft een lage overhead, speelt soepel in op ontwikkelingen in de markt en wordt regelmatig aangehaald als uniek en innovatief organisatie-model.

Het bedrijf

Finext werkt al sinds 1999 als zelfstandige bv, eerst binnen The Vision Web, later als zelfstandige dochter van Ordina. In 2011 heeft Finext zich afgesplitst van Ordina. De aanleiding hiervoor was de wens om zelfstandig beslissingen te nemen over de bedrijfsvoering en marktbenadering. De verzelfstandiging is als een natuurlijk proces ontstaan. Na medewerkers te hebben gevraagd wie van hen wilde investeren, is een voorstel voorgelegd aan de top van Ordina. De Finexters zijn nu eigenaar en aandeelhouder van hun eigen bedrijf. Iedere medewerker beschikt over dezelfde primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder winstdeling en een aandeel in Finext. Sinds deze overname is het bedrijf succesvoller geworden en gegroeid. Beslissingen in het bedrijf worden genomen in samenspraak met alle collega's op het moment dat er aanleiding voor is.





Aanpak

Finext is opgedeeld in teams van vijf tot vijftien personen. Het kiezen van een team is aan de medewerker zelf. Zo komt het regelmatig voor dat iemand wisselt van team en in onderling overleg een nieuwe verbinding aangaat of een nieuw team start. Er is een dialoog over wederzijdse toegevoegde waarde en welke plek in de netwerkstructuur het beste uit de medewerker haalt. Medewerkers zijn naast hun positie bij de teams georganiseerd in losse projecten, die naar aanleiding van klantvragen tot stand komen. Zo ontstaan tijdelijke structuren rond de vraag van klanten en collega's.

Alle ondersteunende processen zijn op ieder niveau van de organisatie holistisch aanwezig. Zo zijn rollen als HR-manager, controller, leider, marketeer of product designer verdeeld onder de teamleden. Medewerkers bepalen in samenspraak met het team welk salaris zij verdienen en krijgen daardoor een gevoel van verantwoordelijkheid en inzicht in de bedrijfsvoering. Teams hebben dus alle stuurmiddelen in handen en opereren zelfstandig. Ze zijn verantwoordelijk voor de werving van nieuwe collega's, de omzet van het team, de kosten, en de tijdsinvestering in nieuwe ontwikkelingen. Ook zijn er in het kantoor geen afzonderlijke afdelingen; iedereen werkt vanaf een flexibele werkplek en bepaalt wanneer en waar hij wil werken. De administratie vormt een uitzondering hierop, omdat deze beschikking moet hebben over dossiers die op één plek zijn opgeslagen.

Resultaten

De flexibele netwerkstructuur, zowel op kantoor als in de processen, geeft veel dynamiek en interactie. Hierdoor ontstaan op natuurlijke wijze vernieuwing en nieuwe samenwerkingsverbanden, zowel binnen het bedrijf als met klanten. Enkele voordelen zijn grote marktresponsiviteit, interne flexibiliteit, meer kennisdeling, maximale verantwoordelijkheid, horizontale ordening, binding door cultuur en het creëren van een thuisbasis. Juist door de dynamiek ontstaat een stabiele organisatie met gemotiveerde medewerkers. De medewerkers nemen verantwoordelijkheid omdat ze hun eigen keuzes maken. Finext kende in 2009 een medewerkerstevredenheidsscore van 8,5 (benchmark 6,9), een betrokkenheidsscore van 80% (benchmark 20%), een ziekteverzuim van onder de 2%, een hoge Netto Promoter Score bij klanten en (zelfs in crisistijd) stabiele en goede winstpercentages.

NCSI

Activiteiten

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie hanteert een brede definitie van sociale innovatie. Het NCSI "wil bijdragen aan verhoging van de arbeidsproductiviteit, betere benutting van talenten binnen organisaties en meer werkplezier." Het NCSI doet dat door het stimuleren en initiëren van "innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid". Het "vernieuwen van arbeidsrelaties" werd later aan deze missie toegevoegd. Met de opname van sociale innovatie in het SER-advies (SER, 2006) en met de oprichting van het NCSI is sociale innovatie op de kaart gezet in Nederland. Sociale partners spelen hierin een grote rol (Pot et al., 2008), zoals dat overigens ook bij programma's 'workplace innovation' in andere landen (Alasoini, 2005; Totterdill et al., 2009) en de Europese Unie (EESC, 2011) het geval is.

De activiteiten van het NCSI zijn onder te verdelen in twee hoofdactiviteiten: kennisverzameling en -verspreiding, en actie. Het NCSI benoemde zelf soms ook een derde activiteit: het creëren van allianties en netwerken. De activiteiten en het bereiken van doelgroepen zijn langs deze twee hoofdactiviteitslijnen beschreven. De concrete cijfers zijn ontleend aan het "Verslag zelfevaluatie" (NCSI, 2010b) en geactualiseerd voor 2010 aan de hand van het jaarverslag (NCSI, 2011). Het NCSI richt zich met haar activiteiten op een breed publiek.

De financiële middelen zijn in 2009 voor meer dan de helft aan kennisactiviteiten besteed (56%: kennisverspreiding 36%, agendasetting 17% en vraagsturing onderzoek 3%). De actiegerichte projecten waren goed voor 38% (25% stimuleren van experimenten, 13% faciliteren van dialoog) van de beschikbare middelen. De overige 6% is besteed aan overige werkzaamheden. In 2010 waren de middelen vrij gelijk verdeeld over de kenniscomponent (51%: 30% kennisverspreiding, 21% kennisontwikkeling) en de actiecomponent (49%: actieprogramma 26%, 23% kennisallianties).

De actiegerichtheid is vanaf het ontstaan van het NCSI onderdeel van haar structuur. Het NCSI heeft een Programmaraad, waarin organisaties tegen een jaarlijkse bijdrage zich als partner aan het NCSI kunnen verbinden. De bedoeling was oorspronkelijk om de NCSI-activiteiten vraaggericht vorm te geven. Dit bleek lastig in de praktijk, met als gevolg dat het NCSI zelf steeds meer projectvoorstellen heeft voorgelegd. Voor de partners gezamenlijk organiseerde het NCSI bijeenkomsten, die door een afnemend aantal mensen bezocht werden. De partners bleken meer geïnteresseerd in projecten voor de eigen organisatie/sector. Die lijn is dan ook vanaf 2009 ingezet. Om de uitwisseling tussen wetenschap en organisaties te bevorderen, heeft het NCSI vanaf haar start een Kenniskring opgezet. Ook hier bleek de behoefte aan individuele ondersteuning groter dan de behoefte aan kennis delen. De Kenniskring is daarom in tweede instantie opgesplitst in kringen rondom specifieke projecten of thema's, zoals zelfroosteren, intrapreneurship of organiseren van innovatie.

In 2009 was 29% van het NCSI-budget afkomstig van de Programmaraad en werd 11% verdiend met opdrachten voor derden. In totaal is 40% van het budget particulier gefinancierd en 60% door subsidiëring (EZ, OCW) (zie figuur 8).

In 2010 heeft het NCSI een hoger bedrag aan particuliere financiering weten te werven (51%: Programmaraad 18%, opdrachten voor derden 33%) dan het subsidiebedrag (49%). De toename van particuliere middelen komt volledig uit betaalde opdrachten, die de afname van gelden van de Programmaraad ruimschoots compenseerden. Het NCSI blijkt haar werkwijze goed te hebben aangepast aan de wensen van de aangesloten organisaties. Wel vergde deze aanpassing de nodige afstemming met de oprichtende partijen in het bestuur om onderlinge concurrentie te voorkomen. De mogelijkheden voor het NCSI om opdrachten 'uit de markt' uit te voeren werden dan ook beperkt tot zaken als leergangen, events en nieuwe werkvormen (Cao-Wasstraat).