



#### Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

#### Opdrachtnemer

Bureau Bartels

#### Onderzoek

*Evaluatieonderzoek sociale innovatie*

Startdatum – 1 mei 2010

Einddatum – 1 april 2011

#### Categorie

Werkgevers

# Evaluatie tijdvak 1 Actie E ESF 2007-2013

## Doel en vraagstelling

Het onderzoek is een kwalitatieve evaluatie van de projecten gestart in 2008 in kader van ESF actie E Sociale innovatie. De onderzoeksvragen zijn: In welke mate is het doel van actie E: een gelijktijdige verhoging van de arbeidsproductiviteit en kwaliteit van de arbeid door verhoging van innovatievermogen gehaald. Welke projecten zijn succesvol dan wel minder succesvol en waarom?

## Conclusie

Meer arbeidsorganisaties zijn aandacht gaan schenken aan sociale innovatie met de komst van de subsidieregeling ESF Actie E in Dat blijkt uit een onderzoek naar de resultaten en effecten van de subsidieprojecten uit het eerste tijdvak in Verschillende bedrijven zijn gestimuleerd of in staat gesteld om aan de slag te gaan met sociale innovatie. Sociaal innovatieve projecten vonden met behulp van de ESF-subsidie doorgang. Bij afronding van de projecten zijn implementatieplannen opgeleverd, die in negen van de tien gevallen hebben geleid tot uitvoering ervan. De belangrijkste resultaten en effecten hiervan zijn: - meer afwisseling en verdieping in het werk; - een beter beeld of imago van de organisatie bij de werknemers; - het beter benutten van de competenties en vaardigheden van de werknemers. Het onderzoek heeft daarnaast een aantal positieve ervaringen opgeleverd, die andere arbeidsorganisaties kunnen inspireren om ook aan de slag te gaan met sociale innovatie. De evaluatie geeft verder aanbevelingen om de uitvoering van de regeling te verbeteren. De evaluatie heeft bestaan uit een aantal onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten. Allereerst is deskresearch verricht en gesprekken met sleutelpersonen gevoerd. De kern van de evaluatie werd gevormd door veldwerk onder arbeidsorganisaties die al dan niet met succes een beroep op het eerste tijdvak van Actie E hebben gedaan. Daarbij zijn de ervaringen en resultaten van de volgende twee groepen arbeidsorganisaties met elkaar vergeleken, namelijk deelnemers en afgewezenen. In totaal zijn telefonische interviews afgenomen onder 49 deelnemers, 30 afgewezenen en 24 OR/PVT-leden. Bron: Website Nederlands Centrum voor Socviale Innovatie (NCSI), bewerking secretariaat KWI





**BUREAU BARTELS B.V.**

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69  
3818 LE Amersfoort  
Postbus 318  
3800 AH Amersfoort  
Telefoon (033) 479 20 20  
Fax (033) 479 20 21  
E-mail [info@brtls.nl](mailto:info@brtls.nl)  
Internet [www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)

**EVALUATIE TIJDVAK 1 ACTIE E SOCIALE INNOVATIE  
VAN HET ESF-PROGRAMMA 2007-2013**

**Eindrapport**

**Uitgebracht op verzoek van  
het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

**Amersfoort, 28 april 2011**



## INHOUD

### SAMENVATTING

### SUMMARY

1.	INLEIDING	1
	1.1 Aanleiding	1
	1.2 Doelstelling en aanpak	2
	1.3 Leeswijzer	5
2.	DE REGELING IN PERSPECTIEF	7
	2.1 Inleiding	7
	2.2 Achtergrond en doel regeling	7
	2.3 Kenmerken en uitvoering van de regeling	8
	2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers en afgewezenen	10
3.	ERVARINGEN MET PROCEDURES	13
	3.1 Inleiding	13
	3.2 Informatievoorziening over de regeling	13
	3.3 Ervaringen met de procedures	17
	3.4 Wensen voor de toekomst	23
4.	KENMERKEN EN UITVOERING PROJECTEN	25
	4.1 Inleiding	25
	4.2 Initiatief en achtergrond ingediende projecten	25
	4.3 Betekenis ESF-subsidie	27
	4.4 Inhoud en reikwijdte gehonoreerde projecten	29
	4.5 Betrokkenheid interne en externe geledingen	33
	4.6 Uitvoering van de projecten	38
5.	EFFECTIVITEIT TIJDVAK 1 ACTIE E	41
	5.1 Inleiding	41
	5.2 Ketenaanpak als ‘vertrekpunt’	41
	5.3 Resultaten projecten (derde orde effecten)	46



6.	CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST	55
6.1	Inleiding	55
6.2	Samenvattende conclusies	55
6.3	Bouwstenen voor de toekomst	58
	LITERATUUR	63
	BIJLAGE I GERAADPLEEGDE PERSONEN	65
	BIJLAGE II PRAKTIJKCASES	





## SAMENVATTING

### Evaluatie tijdvak 1 Actie E Sociale Innovatie van het ESF-programma 2007 - 2012

Op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Bureau Bartels de eerste evaluatie van Actie E uitgevoerd. Daarbij zijn de resultaten en effecten van de projecten uit het eerste tijdvak (de tender 2008) in beeld gebracht. De evaluatie heeft bestaan uit een aantal onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten. Allereerst is deskresearch verricht en gesprekken met sleutelpersonen gevoerd. De kern van de evaluatie werd gevormd door veldwerk onder arbeidsorganisaties die al dan niet met succes een beroep op het eerste tijdvak van Actie E hebben gedaan. Daarbij zijn de ervaringen en resultaten van de volgende twee groepen arbeidsorganisaties met elkaar vergeleken, namelijk deelnemers en – als een soort controlegroep – afgewezenen. In totaal zijn telefonische interviews afgenomen onder 49 deelnemers, 30 afgewezenen en 24 OR/PVT-leden.

De belangrijkste conclusies die op grond van de evaluatie-uitkomsten kunnen worden getrokken, zijn in het onderstaande samengevat.

#### **Inhoud en bereik**

- Het eerste tijdvak van de ESF-maatregel Sociale Innovatie kon zich verheugen in een grote belangstelling vanuit arbeidsorganisaties. Zowel vanuit industriële als dienstverlenende arbeidsorganisaties is een groot aantal projectvoorstellen ingediend. In de groep deelnemers was dan ook een grote variatie van typen arbeidsorganisaties aanwezig. Met name middelgrote en grote arbeidsorganisaties hebben geparticipeerd in dit eerste tijdvak. Sociale innovatie lijkt vooral in dit type organisaties een goede voedingsbodem te hebben.
- De grote belangstelling is onder meer te verklaren door de rol van subsidieadviesbureaus: relatief veel aanvragers zijn via dergelijke bureaus op het spoor van de regeling gezet. De ‘dominante’ rol van de subsidiebureaus heeft enerzijds te maken met het onderwerp van de maatregel. Sociale innovatie stond op dat moment nog niet bij veel arbeidsorganisaties (goed) op het netvlies. Uit de informatievoorziening rondom de regeling was het ook niet direct voor iedereen duidelijk wat onder sociale innovatie werd verstaan en welk type projecten voor ondersteuning in aanmerking zouden komen. Anderzijds werd de ondersteuning vanuit dergelijke bureaus door een deel van de aanvragers ook als onontbeerlijk ervaren, omdat de aanvraagprocedure als complex werd ervaren. Met name het vervatten van hun projectidee in het 7-stappenplan werd

als lastig en knellend ervaren.

- Dat de informatievoorziening ten tijde van het eerste tijdvak maar matig werd gewaardeerd door de doelgroep heeft te maken met het ontbreken van een heldere uitleg over wat onder sociale innovatie werd verstaan en – achteraf gezien – onvoldoende duidelijkheid was over de procedures en de geldende (administratieve) eisen. De verwachtingen vooraf over deze procedures waren dan ook anders dan de feitelijke ervaringen hiermee. De verschillende procedures werden dan ook maar matig gewaardeerd door de respondenten, met name de procedure rondom de einddeclaratie werd kritisch beoordeeld.
- Perikelen rondom de einddeclaratie doet de beoordeling van het contact met het Agentschap SZW enigszins dempen. Over het algemeen wordt dit contact redelijk positief gewaardeerd.
- Het aanreiken van een handreiking over de toepassing van het 7-stappenplan bij het opstellen van een implementatieplan is een goede zet geweest van het Agentschap SZW, maar kwam aan de late kant voor een deel van de deelnemende organisaties.
- De sociale innovatieprojecten die vanuit de regeling ondersteund zijn, komen doorgaans uit de koker van de werkgever of het middenkader. Werknemers(vertegenwoordigers) worden veelal pas bij de uitvoering van de pilotprojecten betrokken.
- De projecten hebben nagenoeg allemaal betrekking op het thema ‘slimmer werken’. Op enige afstand krijgen ook de thema’s ‘nieuwe arbeidsverhoudingen’ en ‘flexibele arbeidsorganisaties’ bij meer dan de helft van de gehonoreerde projecten (ook) aandacht. Qua inhoud en typen projecten is in het eerste tijdvak een grote variatie aanwezig, waarbij op verschillende manieren medewerkers inspraak krijgen in en betrokken worden bij het doorvoeren van de vernieuwingen/verbeteringen.
- Het ontwerpen en vervolgens uittesten van de sociale innovatieprojecten verloopt in een grote meerderheid van de gevallen niet vanzelf. Knelpunten die relatief vaak worden ervaren in dit soort veranderingsprocessen zijn het realiseren van voldoende betrokkenheid, het overwinnen van weerstanden en langere pilotprojecten dan vooraf was voorzien. De voorwaarde van een maximale projecttermijn van één jaar is hierdoor in een aantal gevallen gaan knellen.

### **Resultaten en effecten**

Bij de bepaling van de effectiviteit is een ketenaanpak gehanteerd, die verschillende orde effecten beslaat. De ESF-regeling Sociale Innovatie kan als effectief worden aangemerkt, in die zin dat:

- met de maatregel deelnemende arbeidsorganisaties zijn gestimuleerd of in staat worden gesteld om aandacht aan sociale innovatie te gaan schenken (*eerste orde effect*). Twee

belangrijke uitkomsten wijzen hier op. In de eerste plaats was het ondersteunde project voor een belangrijk deel van de deelnemende organisaties de eerste (structurele) activiteit op dit terrein (die ook nog eens als belangrijk worden ervaren voor de organisatie). In de tweede plaats gaat van de ESF-subsidie een belangrijke betekenis uit voor het doorgaan van de projecten, de snelheid waarmee het opgepakt kan worden en de omvang van de projecten. De subsidie stelt deelnemende organisaties ook in staat om de benodigde externe deskundigheid in te huren (zie verderop);

- de beoogde output – namelijk in de vorm van implementatieplannen – wordt nagenoeg in alle gevallen gerealiseerd (*tweede orde effect*). Op het interviewmoment waren negen op de tien ontwikkelde implementatieplannen ook daadwerkelijk in uitvoering genomen;
- met de pilotprojecten en de uitvoering van de implementatieplannen blijken op het evaluatiemoment al belangrijke resultaten en effecten behaald te zijn (*derde orde effecten*). Deze effecten hebben dan vooral betrekking op meer afwisseling en verdieping in het werk, een beter beeld of imago van de organisatie bij de werknemers en meer mogelijkheden voor de benutting van de competenties en vaardigheden van de werknemers. Een verbetering van de kwaliteit van arbeid komt vooral tot uitdrukking door een grotere betrokkenheid van de werknemers, meer inspraak van hen en meer autonomie in het werk.

### Succes- en faalfactoren

Uit de evaluatie komt een aantal factoren naar voren, die (mede) bepalend zijn voor het succes van de sociale innovatieprojecten (of het ontbreken hiervan). Deze factoren hebben betrekking op:

- Onderkennen dat sociale innovatie en technologische innovatie als ‘ying en yang’ bij elkaar horen en dus niet los van elkaar gezien moeten worden. Sociale innovatie is nodig om technologische innovatie (op termijn) te waarborgen. Omgekeerd is voor het doorvoeren van de veranderingen in het kader van de sociale innovatieprojecten ook weer technologische vernieuwing in de organisatie nodig.
- De inschakeling van externe deskundigheid en capaciteit voor het overtuigen en mobiliseren van de verschillende interne geledingen binnen de arbeidsorganisatie alsmede het begeleiden van het veranderingsproces. De behoefte hieraan neemt toe naarmate de organisatie kleiner van omvang is.
- Praktijkervaringen van andere organisaties met vergelijkbare sociale innovatieprojecten betrekken in de ontwikkeling en uitvoering van het project. Het gaat hierbij zowel om positieve ervaringen (good practices) als ‘valkuilen’ waarmee deze ‘voorbeeldorganisaties’ te maken hebben gehad. De externe adviseur kan dergelijke voorbeelden

ter inspiratie inbrengen.

- Gebruik maken van de kennis, competenties en (praktijk)ervaringen van werknemers op de werkvloer om verbeterpunten en vernieuwingsmogelijkheden te identificeren. Dit levert niet alleen goede verbeterpunten en vernieuwingen op, maar tegelijkertijd ook draagvlak voor het veranderingsproces dat de organisatie gaat doorlopen.
- Niet uitgaan van een eenmalige betrokkenheid van werknemers op een bepaald moment in het veranderingsproces, maar zorgen voor een meer longitudinale vorm van betrokkenheid. Daarbij worden de medewerkers betrokken in alle fasen van het veranderingsproces.
- (Vermeende) verslechtering van arbeidsvoorwaarden kunnen het draagvlak voor het sociale innovatieproject onder het personeel ondergraven.

### Aanbevelingen

Op grond van de uitkomsten doen we de volgende aanbevelingen:

- 
1. Maak een vereenvoudigde en meer herkenbare afbakening van sociale innovatie.
  2. Richt de communicatie over sociale innovatie primair op werkgevers.
  3. Haak in de communicatie over (de meerwaarde van) sociale innovatie (meer) aan bij thema's waarvoor al wel grote belangstelling bestaat bij ondernemers en instellingen.
  4. Maak in de indirecte communicatie over sociale innovatie dan ook gebruik van de informatiekkanalen die op deze andere thema's het meest gebruikt worden.
  5. Lardeer de (indirecte) communicatie over sociale innovatie met concrete voorbeelden uit de praktijk. Gebruik de werkgevers van deze praktijkvoorbeelden als 'ambassadeurs' in de communicatie.
  6. Overweeg in de bevordering van sociale innovatie om naar de toekomst toe aansluiting te vinden bij bestaand of nieuwe beleid op relevante andere onderwerpen.
  7. Overweeg meer flexibiliteit toe te passen wat betreft het 'opgelegde' 7-stappenplan.
  8. Overweeg om ook langere projecttermijnen dan een jaar toe te staan.
  9. Verkort de doorlooptijd van de procedure rondom de eindafrekening.
  10. Plan een eventueel bezoek 'op locatie' vanuit Agentschap SZW eerder in de projecttermijn in dan het geval was bij de interim-bezoeken in het eerste tijdvak.
-

## SUMMARY

### Evaluation of period 1 Action E Social Innovation under the ESF programme 2007 - 2012

At the request of the Ministry of Social Affairs and Employment, Bureau Bartels has carried out the initial evaluation of Action E. We have thereby identified the results and effects of the projects from the first period (the 2008 tender). The evaluation consisted of a number of related research activities. First we carried out desk research and interviewed key people. The core of the evaluation consisted of fieldwork amongst organisations which had applied for the first period of Action E, either successfully or unsuccessfully. We compared the experiences and results of two groups of organisations, namely participants and - as a sort of control group - those who were rejected. We conducted telephone interviews with a total of 49 participants, 30 rejects and 24 Works Council members/Staff Representatives.

The most important conclusions that can be drawn from the evaluation findings are summarised below.

#### Content and scope

- The first period of the ESF Social Innovation measure enjoyed great interest amongst organisations. A large number of project proposals were submitted by both industrial and service organisations. The group of participants therefore included a wide variety of types of organisation. Medium-sized and large organisations in particular participated in this first period. Social innovation appears to find particularly fertile soil in this type of organisation.
- The high level of interest can be explained partly by the role of subsidy consultancies: a relatively large number of applicants were pointed towards the scheme by such consultancies. The 'dominant' role of the subsidy consultancies relates on the one hand to the subject of the measure. At that time social innovation was not yet (firmly) on the radar at many organisations. In addition, the information provision concerning the scheme did not immediately make it clear to everyone what was meant by social innovation and what types of projects would qualify for support. On the other hand some of the applicants also believed that the support from such consultancies was vital, because the application process were felt to be complex. In particular, structuring their project idea into the 7 step plan was felt to be tricky and restrictive.
- The fact that the information provision in the first period was only given a moderate rating by the target group was due to the lack of a clear explanation as to what was

meant by social innovation and – in hindsight – insufficient clarity about the procedures and the (administrative) requirements which apply. The expectations with regard to these procedures beforehand differed from the actual experiences with them. The various procedures were therefore only given a moderate rating by the respondents; the procedure relating to the final claim was particularly criticised.

- Problems relating to the final claim had a somewhat negative impact on the rating of the contact with Agentschap SZW. Generally speaking this contact is rated fairly positively.
- The provision of a guide to applying the 7 step plan when preparing an implementation plan was a good move on the part of Agentschap SZW, but happened rather late in the day for some of the participating organisations.
- The social innovation projects supported by the scheme are generally initiated by the employer or middle management. Employees (and their representatives) are often only involved when the pilot projects are implemented.
- The projects virtually all relate to the theme of ‘smarter working’. Following some way behind, the themes of ‘new labour relations’ and ‘flexible organisations’ (also) received attention on more than half of the selected projects. In terms of content and types of projects, there was a wide variety in the first period, whereby employees have input and involvement in the introduction of the innovations/improvements in a variety of ways.
- The design and subsequent testing of the social innovation projects is not a smooth process in the vast majority of cases. Relatively common stumbling blocks in this sort of change process are generating sufficient engagement, overcoming resistance and longer pilot projects than was initially foreseen. In a number of cases this meant that the requirements of a maximum project period of one year became an obstacle.

### Results and effects

A chain approach covering various orders of effects was adopted to determine the effectiveness. The ESF Social Innovation scheme can be considered effective in that:

- the measure encouraged or enabled participating organisations to start paying attention to social innovation (*first order effect*). Two important outcomes point to this. Firstly the supported project was the first (structural) activity in this area (which is also perceived as being important for the organisation) for a significant proportion of the organisations. Secondly the ESF subsidy lends an important significance to the continuation of the projects, the speed within which they can be tackled and the scale of the projects. The subsidy also enabled participating organisations to hire in the required external expertise (see below);

- the intended output – namely in the form of implementation plans – was achieved in virtually all cases (*second order effect*). At the time of interview nine out of ten implementation plans had also actually been put into action;
- important results and effects were already found to have been achieved with the pilot projects and the execution of the implementation plans at the time of evaluation (*third order effects*). These effects particularly relate to greater variety and depth in the work, a better picture or image of the organisation amongst the employees and more possibilities for utilising the employees’ competencies and skills. An improvement in the quality of work is particularly expressed through great involvement of the employees, more input from them and greater autonomy in their work.

### **Factors for success and failure**

The evaluation reveals a number of factors which (help) determine the success of the social innovation projects (or the lack of success). These factors relate to:

- Recognising that social innovation and technological innovation belong together like ‘ying and yang’ and should therefore not be considered separately from one another. Social innovation is necessary in order to safeguard technological innovation (in the long term). Conversely the implementation of changes in connection with the social innovation projects requires technological innovation within the organisation.
- The use of external expertise and capacity for persuading and mobilising the various internal groupings within the organisation and supporting the change process. The need for this increases the smaller the size of the organisation.
- Incorporating practical experiences of other organisations with comparable social innovation projects in the development and execution of the project. This involves both positive experiences (good practices) and ‘pitfalls’ which these ‘example organisations’ encountered. The external adviser can contribute such examples as inspiration.
- Making use of the knowledge, competencies and (practical) experiences of employees on the shopfloor to identify aspects for improvement and innovation. This not only delivers good aspects for improvement and innovation, but also creates support for the change process which the organisation will be undertaking.
- Not assuming one-off involvement of employees at a particular moment in the change process, but ensuring a more longitudinal form of involvement. The employees are thereby involved in all phases of the change process.
- (Perceived) worsening of terms of employment can undermine the support for the social innovation project amongst the personnel.

## Recommendations

On the basis of the findings we would make the following recommendations:

---

1. Produce a simplified and more recognisable definition of social innovation.
  2. Aim communications about social innovation primarily at employers.
  3. In the communications about (the added value of) social innovation link up (more) with issues in which there is already great interest amongst businesses and institutions.
  4. In the indirect communications about social innovation also make use of the information channels which are most used for these other issues.
  5. Include concrete practical examples in the (indirect) communications about social innovation. Use the employers in these practical examples as ‘ambassadors’ in the communications.
  6. In promoting social innovation, consider joining up with existing or new policy in relevant other areas.
  7. Consider adopting greater flexibility in terms of the ‘imposed’ 7 step plan.
  8. Consider allowing project periods of more than one year.
  9. Shorten the turnaround time for the procedure relating to the final claim.
  10. Schedule a possible visit ‘on site’ from Agentschap SZW earlier in the project period than was the case for the interim visits in the first period.
-



## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Vanuit het huidige *ESF-programma 2007-2013* voor Nederland wordt specifiek aandacht besteed aan bevordering van sociale innovatie. Eén van de prioriteiten in dit programma heeft namelijk betrekking op het vergroten van het aanpassingsvermogen en het investeren in menselijk kapitaal. Sociale Innovatie vormt één van de maatregelen binnen deze prioriteit en is in het Operationeel Programma ESF 2007-2013 ondergebracht in de zogenoemde '*Actie E: Sociale Innovatie*'. Individuele arbeidsorganisaties kunnen in het kader van deze maatregel ESF-subsidie aanvragen voor het maken en testen van een sociaal innovatief plan (in het navolgende kortweg 'implementatieplan' genoemd).

Zoals gebruikelijk bij Europese programma's wordt er gedurende de gehele programma-periode aandacht besteed aan monitoring en evaluatie. In het OP van het genoemde ESF-programma is al aangekondigd dat bij de evaluatie van de maatregel Sociale Innovatie – gezien het bijzondere karakter van deze maatregel – niet de standaard-aanpak zal worden gehanteerd, maar dat een *specifieke evaluatieactie* zal worden ontplooid.

Op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Bureau Bartels de eerste *evaluatie* van Actie E uitgevoerd. Daarbij zijn de resultaten en effecten van de projecten uit het eerste tijdvak (namelijk de tender 2008) in beeld gebracht. Deze evaluatie is in twee fasen uitgevoerd. In het najaar van 2010 zijn de eerste projecten van dit tijdvak aan een analyse onderworpen. In het eerste kwartaal van 2011 zijn de resterende projecten – die vorig jaar nog niet waren afgerond – alsnog onder de loep genomen. De uitkomsten van deze evaluatie zijn in dit rapport weergegeven.

## 1.2 Doelstelling en aanpak

### Doelstelling

De *doelstelling* van de evaluatie was als volgt geformuleerd:

---

*Hoe kunnen de inhoud en het bereik van Actie E van het ESF-programma worden beoordeeld, welke resultaten en effecten worden met de ondersteunde projecten behaald, welke factoren liggen daaraan ten grondslag en wat zijn belangrijke bouwstenen voor de toekomst?*

---

Uit bovenstaande doelstelling blijkt dat in de evaluatie in feite een viertal thema's centraal hebben gestaan. Het ging hierbij om de volgende *thema's*:

- Inhoud en bereik.
- Resultaten en effecten.
- Succes- en faalfactoren.
- Bouwstenen voor de toekomst.

Bij het thema *inhoud en bereik* ging het enerzijds om het bereik van Actie E: dus het aantal en de typen arbeidsorganisaties dat met de regeling bereikt is. Anderzijds is bij dit thema aandacht geschonken aan de inhoud van de implementatieplannen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen.

Uiteraard vormde het in kaart brengen van de *resultaten en effecten* van de ondersteunde projecten een belangrijk onderdeel van de evaluatie. Aan de hand hiervan is inzicht verkregen in het doelbereik van (het eerste tijdvak van) Actie E, namelijk of de regeling bijgedragen heeft aan de realisatie van de doelstellingen van sociale innovatie (zoals versterking van het innovatievermogen en de arbeidsproductiviteit met gelijktijdige verhoging van de kwaliteit van arbeid).

In het verlengde van het voorgaande is getracht om inzicht te krijgen welke factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van de ondersteunde projecten. Inzicht in dergelijke *succes- en faalfactoren* kan immers zinvol zijn voor de toekomstige vormgeving van beleidsinitiatieven die zich richten op het stimuleren van sociale innovatie. Anderzijds kunnen daarmee ook arbeidsorganisaties geïnspireerd worden die (eveneens) aan de slag willen gaan met initiatieven op het gebied van sociale innovatie. Ter inspiratie is ook een aantal beschrijvingen van ondersteunde projecten aan dit rapport toegevoegd (zie bijlage

II). Met deze projectbeschrijvingen zijn ook uitkomsten van de evaluatie nader geïllustreerd (zie de verwijzingen in de navolgende hoofdstukken naar de betreffende praktijkbeschrijvingen).

Op grond van de uitkomsten die met de evaluatie zijn verkregen, hebben we – in de vorm van concrete aanbevelingen richting de opdrachtgever – ook een aantal **bouwstenen** voor toekomstige stimulering van sociale innovatie aangereikt.

### Aanpak van de evaluatie

De evaluatie heeft bestaan uit een aantal onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten. In de eerste plaats is **deskresearch** uitgevoerd. Daarbij zijn de nodige (digitale) documenten bestudeerd over sociale innovatie, Actie E van het ESF-programma 2007-2013 en – ter voorbereiding op de verschillende typen gesprekken (zie hieronder) – materiaal over ingediende en/of gehonoreerde projecten uit het eerste tijdvak. Voor een overzicht van de bronnen verwijzen we naar de literatuurlijst.

In de tweede plaats zijn **gesprekken met sleutelpersonen** gevoerd. Het gaat hierbij om personen die vanuit het ministerie en andere partijen – zoals het Agentschap SZW en het NCSI – betrokken zijn geweest bij de opzet en/of uitvoering van de regeling Actie E. In bijlage I zijn de namen van de geraadpleegde sleutelpersonen opgenomen.

De kern van de evaluatie werd gevormd door **veldwerk** onder arbeidsorganisaties die al dan niet met succes een beroep op het eerste tijdvak van Actie E hebben gedaan. Daarbij zijn de ervaringen en resultaten van de volgende twee groepen arbeidsorganisaties met elkaar vergeleken. Organisaties die in dit tijdvak één of meerdere projecten gehonoreerd hebben gekregen, hebben we in het navolgende **'deelnemers'** genoemd. Naast deze deelnemers hebben we – als een soort 'controlegroep' – ook organisaties geraadpleegd die hun ingediende projectvoorstellen afgewezen hebben gezien (hierna kortweg aangeduid als **'afgewezenen'**). Door de resultaten en effecten van de projecten van deelnemers te vergelijken met de projecten van afgewezenen (voor zover die zonder de ESF-subsidie toch zijn doorgegaan) is een beeld verkregen van de feitelijke meerwaarde van de subsidieregeling. De groepen deelnemers en afgewezenen lieten zich goed met elkaar vergelijken, omdat de selectie van projecten in het eerste tijdvak op basis van loting had plaatsgevonden.

Bij de **selectie** van de arbeidsorganisaties van beide populaties is gebruik gemaakt van de databestanden van het Agentschap SZW. Voor de deelnemers geldt dat alle arbeids-

organisaties die een of meerdere projecten in het eerste tijdvak gehonoreerd hebben gekregen zijn meegenomen, met uitzondering van enkele arbeidsorganisaties waarvan de projecten niet in uitvoering zijn genomen (en waarvoor dus ook geen ESF-subsidie is verkregen). Voor de afgewezenen geldt dat we een steekproef getrokken hebben. We hebben ons daarbij geconcentreerd op ‘echte afgewezenen’. Aanvragers die in een later tijdvak van de ESF-regeling hun project alsnog gehonoreerd zagen, hebben we buiten beschouwing gelaten. Dit zou namelijk tot een vertekening kunnen leiden.

Uit tabel 1.1 blijkt dat in totaal **49 deelnemers** zijn geraadpleegd (zie kolom ‘werkgevers’). Daarnaast zijn **30 afgewezenen** in de evaluatie betrokken. Voor beide respondentengroepen kan de netto-respons als zeer hoog worden aangemerkt.

Tabel 1.1 Respons deelnemers en afgewezenen van het eerste tijdvak ESF Actie E: sociale innovatie

Aspect	Deelnemers		Afgewezenen
	Werkgever	OR/PVT	
<b>Brutosteekproef</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>55</b>
Contactpersoon niet meer werkzaam (geen opvolger)	1	n.v.t.	13
Niet meer gebeld wegens behalen streefaantal	n.v.t.	n.v.t.	9
<b>Nettosteekproef</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>33</b>
Non-respons (i.v.m. uitblijven subsidievaststelling)	2	0	n.v.t.
Non-respons (geen tijd/interesse)	0	0	3
<b>Respons (absoluut)</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>30</b>
<b>Respons (relatief)</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>	<b>91%</b>

Bij een deel van de deelnemende organisaties zijn meerdere vertegenwoordigers geraadpleegd. Dit om de gehonoreerde projecten (en de effecten daarvan) zowel vanuit het werkgevers- als werknemersperspectief te belichten. Het werkgeversperspectief is naar voren gekomen in de interviews met de werkgever zelf, vertegenwoordigers van het management of van de afdeling P&O<sup>1</sup>. Hierna zullen we wat dit type gesprekspartners betreft gemakshalve spreken over ‘*werkgevers*’. Bij een deel van hen hebben we ook de gelegenheid gekregen om een interview af te nemen met vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging (in het navolgende aangeduid met ‘*OR/PVT*’). In totaal zijn met 24 OR/PVT-leden telefonische interviews afgenomen.

<sup>1</sup> Voor afgewezenen geldt dat we uitsluitend het werkgeversperspectief hebben gezien. Bij deze doelgroep zijn vergelijkbare typen gesprekspartners geraadpleegd als bij deelnemers.

Voor alle genoemde onderzoeksgroepen geldt dat we ons bij de raadpleging bediend hebben van goed voorbereide *telefonische interviews*.

### **1.3 Leeswijzer**

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de resultaten zijn gebaseerd op telefonische interviews met vertegenwoordigers van drie onderzoeksgroepen, namelijk werkgevers en OR/PVT-leden van deelnemers en werkgevers van afgewezenen. De navolgende uitkomsten zijn, tenzij anders aangegeven, gebaseerd op het aantal waarnemingen voor elk van deze type respondenten zoals weergegeven in tabel 1.1. Op sommige plaatsen in het rapport zijn de aantallen minder groot vanwege een ‘routing’ in de vragenlijst.

Bij uitkomsten op vragen waar meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100%. Daar waar maar één antwoord kon worden gegeven, kan het door afrondingsverschillen voorkomen dat optelling iets afwijkt van 100%.

De opbouw van het rapport is verder als volgt. In hoofdstuk 2 zullen we allereerst de regeling in zijn perspectief plaatsen. Daarnaast beschouwen we in dit hoofdstuk een aantal kenmerken van de respondenten en hun projecten. De ervaringen met informatievoorziening over en procedures bij de uitvoering van de regeling Actie E, worden belicht in hoofdstuk 3. De doelstelling en de uitvoering van de projecten staan daarna in hoofdstuk 4 centraal. In hoofdstuk 5 gaan we vervolgens in op de verschillende effecten van de projecten. Ten slotte sluiten we in hoofdstuk 6 het rapport af met de samenvattende conclusies en geformuleerde bouwstenen voor de toekomst.



## 2. DE REGELING IN PERSPECTIEF

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we de regeling ‘Actie E Sociale Innovatie’ van het ESF-programma 2007-2013 in haar perspectief plaatsen. In paragraaf 2.2 zullen we ingaan op de achtergrond en het doel van de regeling. Daarna bezien we in paragraaf 2.3 de uitvoering van de regeling waarbij we ook aandacht besteden aan de thema’s waarop organisaties projectvoorstellen konden indienen. Ten slotte sluiten we dit hoofdstuk af met kenmerken van de geraadpleegde deelnemers en afgewezenen.

### 2.2 Achtergrond en doel regeling

Vanuit het nationale beleid is in de afgelopen jaren steeds meer ingezet op *kennis en innovatie*. Zo hadden de achtereenvolgende kabinetten Balkenende als beleidsambitie dat Nederland binnen de Europese Unie tot de ‘koplopers’ op het gebied van kennis en innovatie moest gaan behoren. De inzet op kennis en innovatie laat zich voor een belangrijk deel verklaren uit het gegeven dat het Nederlandse bedrijfsleven voor het handhaven en versterken van haar concurrentiepositie in toenemende mate aangewezen is op kennisintensieve producten en diensten. Een ander belangrijk argument voor deze inzet is dat kennis en innovatie bij kunnen dragen aan het helpen oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken.

Samenhangend met het voorgaande zijn in de afgelopen jaren dan ook de nodige beleidsinspanningen gepleegd op het gebied van kennis en innovatie. In toenemende mate wordt daarbij onderkend dat voor een omslag naar een kenniseconomie niet alleen technologische innovatie maar ook *sociale innovatie* wenselijk is. Onder sociale innovatie wordt dan verstaan het doorvoeren van vernieuwingen in arbeidsorganisaties en in arbeidsrelaties zodanig dat de prestaties van deze organisaties verbeteren, talenten van medewerkers tot ontplooiing komen en competenties van medewerkers maximaal worden benut. Sociale innovatie kan onder meer bijdragen aan een verhoging van de arbeidsproductiviteit. Diverse studies tonen aan dat bedrijven die aandacht besteden aan sociale innovatie qua productiviteit en innovatievermogen beter presteren dan bedrijven die dit achterwege laten<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld Volberda, Van den Bosch en Jansen, ‘*Slim Managen en Innovatief Organiseren*’ (2006) en EIM, ‘*Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*’, 2009.

Mede naar aanleiding van het eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie<sup>3</sup> en een SER-advies over dit thema<sup>4</sup> zijn in de afgelopen jaren verschillende *(beleids-)initiatieven* ontplooid om sociale innovatie in markt- en publieke sectoren te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn de oprichting van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), het Syntens-programma Sociale Innovatie en de oprichting van het topinstituut INSCOPE. Ook in het *ESF-programma 2007-2013* voor Nederland wordt specifiek aandacht besteed aan bevordering van sociale innovatie. Zoals gezegd heeft één van de prioriteiten in dit programma betrekking op het vergroten van het aanpassingsvermogen en het investeren in menselijk kapitaal. Sociale Innovatie vormt één van de maatregelen binnen deze prioriteit en is vervat in de maatregel *‘Actie E: Sociale Innovatie’*. Binnen deze maatregel kunnen individuele arbeidsorganisaties jaarlijks een subsidieaanvraag doen voor het (laten) maken en testen van een sociaal innovatief plan: het ‘implementatieplan’.

Door projectinitiatieven te subsidiëren waarin een dergelijk implementatieplan wordt ontwikkeld en getest, wordt beoogd om *sociale innovatie in arbeidsorganisaties te stimuleren of op een hoger plan te brengen*. Naast effecten voor de individuele deelnemers heeft het ministerie van SZW als doel om de leerervaringen die met de ondersteunde projecten zijn opgedaan breder te verspreiden. Daarom is aan de regeling de voorwaarde verbonden dat de projectresultaten breder beschikbaar moesten komen. Enerzijds via de opgeleverde implementatieplannen van de ondersteunde projecten. Anderzijds via het in beeld brengen van goede praktijken (zie bijlage II). De effectiviteit van de regeling zou op deze wijze maximaal benut worden, omdat via een ‘olievlekwerking’ ook andere arbeidsorganisaties ‘geprikkeld’ kunnen worden om aan de slag te gaan met sociale innovatie.

### 2.3 Kenmerken en uitvoering van de regeling

Het ESF-programma 2007-2013 valt beleidsmatig onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voor de feitelijke uitvoering van het programma – en dus ook Actie E – is een beroep gedaan op het Agentschap SZW. Voor de gehele programmaperiode van de regeling Actie E is een subsidiebudget van 41,5 miljoen euro beschikbaar gesteld.

Het *eerste tijdvak* van de maatregel Sociale Innovatie – dat onderwerp van deze evaluatie vormt – heeft in 2008 plaatsgevonden. Voor dit tijdvak was een *subsidiebudget* van 7

<sup>3</sup> Taskforce Sociale Innovatie, ‘*Sociale innovatie, de andere dimensie*’, juli 2005.

<sup>4</sup> Sociaal-Economische Raad, ‘*Welvaartsgroei voor en door iedereen. Themadocument Sociale Innovatie*’, oktober 2006.



miljoen euro beschikbaar. Arbeidsorganisaties die subsidie voor hun project wilden aanvragen, konden hiervoor in een bepaalde tijdsperiode een aanvraag bij het Agentschap SZW indienen. Naast een *projectvoorstel* waarin uitleg werd gegeven over de inhoud van het voorgenomen project, moest ook een *draagvlakdocument* worden aangereikt. Hiermee konden aanvragers aantonen dat het project gesteund werd door de werknemers (vertegenwoordiging). Sociale innovatie is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemers binnen een arbeidsorganisatie.

Om voor subsidie uit de regeling in aanmerking te komen moesten de ingediende projecten in het eerste tijdvak aansluiten bij één of meerdere van de volgende *thema's*:

- A. Slimmer werken: werkprocessen en omstandigheden slimmer organiseren zodat met dezelfde input (mensen, middelen en materialen) een beter resultaat kan worden bereikt.
- B. Flexibelere arbeidsorganisatie realiseren en werk beter organiseren.
- C. Nieuwe verhoudingen in arbeidsorganisaties (bijvoorbeeld optimaal gebruikmaken van talenten, taakrotatie, overlegvormen, et cetera).

Uit de bovenstaande typologie kan worden afgeleid dat zowel interne processen om te komen tot sociale innovatie als het ontwikkelen van concrete eindproducten (instrumenten) die daaraan bijdragen, voor ondersteuning in aanmerking kwamen (zie ook de 'goede praktijken' die in bijlage II zijn opgenomen).

In het eerste tijdvak bedroeg het maximale *subsidiebedrag* 120.000 euro<sup>5</sup> per project. Voorwaarde daarbij was wel dat de arbeidsorganisatie zelf zorg draagt voor minimaal 25% cofinanciering. De belangstelling voor het eerste tijdvak kan als groot worden aangemerkt. De cumulatieve financiële omvang van alle ingediende aanvragen (in totaal 265) overtrof ruimschoots het beschikbare budget. Vandaar dat slechts een deel van de aanvragen gehonoreerd kon worden. De volgorde van behandeling van deze aanvragen is via loting bepaald, waarna projectaanvragen die aan de voorwaarden voldeden gehonoreerd zijn tot het subsidieplafond werd bereikt.

Deze procedure heeft ertoe geleid dat in de aanvraagprocedure in totaal **77 van de 265 projectaanvragen positief beschikt** konden worden. Eind vorig jaar waren van een achttal

---

<sup>5</sup> In het eerste tijdvak van de regeling mochten de minimale projectkosten 60.000 euro en de maximale projectkosten 160.000 euro bedragen. Dit bedrag was dan opgebouwd uit 75% subsidie en 25% co-financiering.

projectaanvragen de subsidiebeschikkingen weer ingetrokken<sup>6</sup>. Het totaal aantal projecten waarvoor ESF-subsidie is uitgekeerd in het eerste tijdvak van Actie E, is daarmee uitgekomen op 69<sup>7</sup>.

## 2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers en afgewezenen

Tot slot van dit hoofdstuk presenteren we enkele kenmerken van de deelnemers en afgewezenen die in het kader van deze evaluatie zijn geraadpleegd. Het gaat daarbij achtereenvolgens om een spreiding naar sector en grootteklasse.

### Spreiding naar sector

Kijken we allereerst naar de spreiding per sector dan blijkt uit tabel 2.1 dat deze spreiding bij de afgewezenen en deelnemers in grote lijnen gelijk is. De industrie is verreweg het sterkste vertegenwoordigd. Daarnaast zijn verhoudingsgewijs veel deelnemers afkomstig uit de zorg en de zakelijke dienstverlening. De vrij gelijke verdeling naar sector betekent dat in de navolgende hoofdstukken de uitkomsten van beide respondentengroepen goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

Tabel 2.1 Respons deelnemers en afgewezenen naar sector

Sector	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
Industrie	37%	30%
Zorg	24%	20%
Zakelijke dienstverlening	20%	10%
Landbouw en Visserij	6%	7%
Bouwnijverheid	4%	10%
Handel en Horeca	2%	7%
Vervoer en Communicatie	2%	3%
Overig dienstverlening	6%	13%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>6</sup> Agentschap SZW, 'Verleende subsidies ESF 2007-2013, Actie E, aanvraagstijdvak oktober 2008', 18 november 2009.

<sup>7</sup> Het aantal projecten dat mogelijk tijdens de eindafrekening met het Agentschap SZW te maken heeft gekregen met een nulbeschikking zijn hier overigens buiten beschouwing gelaten. Ten tijde van de publicatie van dit rapport kon het Agentschap SZW hierover nog geen gegevens aanreiken.

### Spreiding naar grootteklasse

Ook voor de spreiding naar grootteklasse geldt dat beide onderzoeksgroepen – deelnemers en afgewezenen – een vergelijkbaar patroon vertonen. Uit tabel 2.2 komt naar voren dat ongeveer driekwart van de geraadpleegde deelnemers volgens de Europese Definitie<sup>8</sup> tot het MKB behoort.

Tabel 2.2 Respons deelnemers en afgewezenen naar grootteklasse

Grootteklasse	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
1-9 werknemers	10%	0%
10-49 werknemers	20%	14%
50-249 werknemers	41%	56%
250-499 werknemers	6%	7%
≥500 werknemers	22%	23%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tot slot merken we op dat bij de presentatie van de uitkomsten van de respondenten in de navolgende hoofdstukken steeds is bekeken of zich wezenlijke verschillen voordoen naar sector en grootteklasse. In verreweg de meeste gevallen blijken de uitkomsten niet te differentiëren naar deze kenmerken. Waar dit wel het geval is, hebben we dit nader aangegeven.

<sup>8</sup> Onder een MKB verstaat de Europese Commissie een arbeidsorganisatie die minder dan 250 werknemers heeft.



### **3. ERVARINGEN MET PROCEDURES**

#### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk staan de ervaringen centraal van de deelnemers en afgewezenen met de procedures voor het verkrijgen van ESF-subsidie vanuit Actie E. Alvorens daarop in te gaan, zullen we in paragraaf 3.2 eerst de ervaringen met de informatievoorziening over de regeling beschouwen. In paragraaf 3.3 bespreken we de ervaringen met de aanvraagprocedures en de dienstverlening vanuit het Agentschap SZW.

#### **3.2 Informatievoorziening over de regeling**

In deze paragraaf staat de informatievoorziening over de ESF-maatregel Sociale Innovatie centraal. Hierbij kijken we in de eerste plaats via welke informatiekanalen de regeling bekend is geworden bij de geraadpleegde deelnemers en afgewezenen van tijdvak 1. Daarna komt hun oordeel aan bod over de informatievoorziening zoals zij die ervaren hebben.

##### **Informatiekanalen over regeling**

In de interviews is aan de respondenten gevraagd hoe ze bekend zijn geraakt met Actie E Sociale Innovatie. Uit hun antwoorden blijkt dat subsidieadviesbureaus een belangrijke rol hebben gespeeld als informatiekanaal over de regeling (zie tabel 3.1). De helft van zowel de gesproken deelnemers als afgewezenen is namelijk via een dergelijk bureau op de hoogte gebracht van het bestaan van de regeling.

**Tabel 3.1 Informatiekanalen over ESF-regeling Actie E, naar onderzoeksgroep**

Informatiekanalen	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
Via extern subsidieadviesbureau	45%	50%
Vanuit deelname andere ESF-regelingen	22%	7%
Voorlichtingsdagen Agentschap SZW	8%	3%
Via brancheorganisatie/scholingsfonds	8%	7%
Website Agentschap SZW	6%	20%
Via het NCSI	4%	3%
Via collega-organisatie	2%	7%
Syntens	0%	3%
Weet niet/geen mening	8%	7%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Daarnaast blijkt dat een op vijf deelnemers vanuit hun deelname aan een andere ESF-regeling met Actie E ‘in aanraking’ zijn gekomen. De website van het Agentschap SZW blijkt vooral bij afgewezenen een relatief belangrijk informatiekanaal te zijn geweest. Andere informatiekanalen zijn in aanzienlijk mindere mate naar voren gedragen. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat het om het eerste tijdvak van een nieuwe regeling ging.

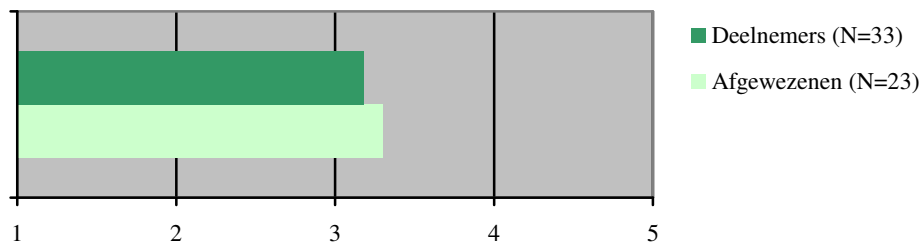
### **Beoordeling informatievoorziening over regeling**

Aan de respondenten is gevraagd hoe ze oordelen over de informatievoorziening inzake de ESF-maatregel Sociale Innovatie. Hierbij gaat het om de informatie die vanuit het Agentschap SZW is verstrekt voorafgaande en tijdens de openstelling van het eerste tijdvak van de regeling. De uitkomsten op deze vraag zijn weergegeven in figuur 3.1. Hierbij merken we op dat niet alle respondenten dit konden beoordelen. Dit had te maken – zoals we hiervoor zagen – met het feit dat een deel van de respondenten via subsidiebureaus zijn geïnformeerd over mogelijkheden van de regeling. Deze respondenten konden dan ook geen beoordeling geven van de informatievoorziening vanuit het Agentschap SZW, omdat zij daar zelf niet mee te maken hebben gehad. Dit verklaart waarom het aantal waarnemingen in figuur 3.1 minder is dan de totale populatie deelnemers en afgewezenen.

Nemen we het oordeel van de overgebleven respondenten in beschouwing die hier wel zicht op hadden, dan blijkt dat zowel deelnemers als afgewezenen deze informatievoorziening gemiddeld genomen vrij neutraal beoordelen (zie figuur 3.1). Uit de

toelichting op hun antwoord blijkt dat zij de informatie die over de regeling werd verstrekt doorgaans als complex en veel hebben ervaren. Bovendien kwam er niet duidelijk uit naar voren wat precies werd verstaan onder sociale innovatie en met welke typen projecten een organisatie al dan niet aanspraak kon maken op ESF-subsidie vanuit de regeling.

Figuur 3.1 Gemiddeld oordeel over de informatievoorziening Actie E, naar onderzoeksgroep



Legenda: 5 = zeer goed  
 4 = goed  
 3 = niet goed, maar ook niet slecht (neutraal)  
 2 = slecht  
 1 = zeer slecht

Wat de informatievoorziening over de ESF-maatregel Sociale Innovatie betreft hebben 19 respondenten verbeterpunten naar voren gebracht. Twee verbeterpunten blijken daarbij de boventoon te voeren. In de eerste plaats is vanuit de deelnemers aan de regeling als een belangrijk verbeterpunt benoemd om direct bij de start van de projecten duidelijkheid te verschaffen over de eisen waaraan een project moet voldoen (9 keer genoemd). De precieze eisen werden voor veel deelnemers namelijk pas echt duidelijk tijdens het interimbezoek van het Agentschap (bijvoorbeeld dat het implementatieplan moest worden opgeleverd volgens een ‘7-stappenplan’ van het Agentschap, zie ook verderop).

Een ander punt voor verbetering dat zowel door deelnemers als afgewezenen naar voren werd gebracht is om de aanvraagprocedure minder complex te maken (6 keer genoemd). Het is in dit opzicht typerend dat veel respondenten aangaven dat ze de regeling (en de uitleg hierover) zo complex vonden dat ze zonder ondersteuning van een subsidieadviesbureau nooit een aanvraag zouden hebben ingediend.

Hiervoor is opgemerkt dat het voor een deel van de respondenten onvoldoende duidelijk was wat onder sociale innovatie moest worden volstaan. Voor eventuele toekomstige communicatieactiviteiten rondom dit thema, is het van belang om te weten welke kanalen werkgevers en werknemers gebruiken in hun ‘zoekproces’ naar informatie over dit thema.

De gebruikte informatiebronnen zijn in tabel 3.2 weergegeven.

Tabel 3.2 Gebruikte informatiekanalen/partijen voor informatie over sociale innovatie, naar onderzoeksgroep

Informatiekanalen	Deelnemers		Afgewezenen (N=30)
	Werkgevers (N=49)	Werknemers (N=24)	
Brancheorganisatie/werkgeversorganisatie	18%	8%	17%
Subsidieadviesbureau	18%	0%	42%
Intern/zusterbedrijf	16%	46%	4%
NCSI	12%	4%	7%
SZW-website	12%	4%	13%
Internet	12%	8%	29%
Universiteit/hogeschool	8%	4%	7%
Collega-bedrijven	8%	13%	8%
Agentschap SZW	6%	0%	13%
Vakliteratuur	6%	4%	8%
TNO	4%	0%	0%
Vakbonden	2%	0%	3%
Zoek geen informatie	6%	25%	13%
Niet bekend met informatiekanalen	2%	8%	0%
Weet niet/geen mening	10%	0%	3%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Wat in de eerste plaats opvalt in tabel 3.2 is dat er bij de werkgevers geen bron is die duidelijk de boventoon voert. In het zoekgedrag naar informatie over sociale innovatie wordt blijkbaar een ‘range’ aan bronnen gebruikt. Enige uitzondering zijn de subsidieadviesbureaus die vooral voor de afgewezenen blijkbaar een belangrijke bron zijn geweest over dit thema. Dat deze bron door afgewezenen vaker is genoemd dan door de deelnemers heeft te maken met het feit dat een belangrijk deel van hun voorgenomen projecten na de afwijzing niet is doorgezet (zie tabel 4.4). Deelnemers daarentegen zijn wel allemaal met dit thema aan de slag gegaan en hebben daarbij diverse bronnen gebruikt. Hierdoor is het subsidieadviesbureau als bron bij hen op de achtergrond geraakt.

Bij de werknemers is het patroon een stuk duidelijker. Een deel van hen zoekt zelf niet naar informatie over dit thema. Verder komt naar voren dat zij vooral interne informatiebronnen – dus (ervarings)deskundigen binnen de eigen organisatie – consulteren als zij



nadere informatie over (deelaspecten van) sociale innovatie willen hebben.

### Helderheid en duidelijkheid subsidieregeling

De respondenten zijn ook gevraagd om (met de kennis van nu) te beoordelen in hoeverre de regeling van tevoren voor hen helder en duidelijk was. Met andere woorden: in hoeverre was duidelijk wat verwacht werd van organisaties die deel zouden willen nemen aan de regeling. Uit tabel 3.3 Hieruit blijkt dat een ruime meerderheid van zowel deelnemers als afgewezenen de subsidieregeling van tevoren duidelijk vonden neergezet.

Tabel 3.3 Beoordeling in hoeverre subsidieregeling helder en duidelijk was, naar onderzoeksgroep

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
Ja	61%	70%
Nee	25%	17%
Weet niet/geen mening	14%	13%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De verklaring dat afgewezenen hier positiever over oordelen is vooral gelegen in het feit dat zij uiteindelijk geen project binnen de regeling hebben uitgevoerd. Hierdoor hebben zij de informatie die ze vooraf ontvingen over de regeling niet in de praktijk kunnen toetsen. Terwijl deelnemers tijdens de uitvoering van hun project wel eventuele discrepanties konden ervaren tussen hun verwachtingen vooraf en de wijze waarop de regeling in de praktijk werkte.

Een kwart van de geraadpleegde deelnemers uit het eerste tijdvak vond dat de subsidieregeling achteraf gezien onvoldoende duidelijk was. Onder het begrip sociale innovatie bleken bijvoorbeeld toch andere dingen te worden verstaan dan deelnemers verwacht hadden. Ook werd pas gaandeweg de rit duidelijk aan welke ‘eindtermen’ de projecten precies moesten voldoen om de gereserveerde subsidie toegekend te krijgen. Dit laatste leidde tijdens het einde van het subsidietraject bij een aantal deelnemers tot een onverwacht hoge administratieve druk om het project volledig te verantwoorden.

### 3.3 Ervaringen met de procedures

In deze paragraaf zullen we kijken hoe de respondenten de verschillende procedures hebben ervaren voor het aanvragen en verkrijgen van de ESF-subsidie vanuit Actie E. Ook beschouwen we hun oordeel over de dienstverlening die daarbij is verstrekt vanuit

het Agentschap SZW.

### Oordeel over procedures voor verkrijgen subsidie

In de interviews hebben we de respondenten in de gelegenheid gesteld om de verschillende procedures waarmee ze te maken hebben gehad, te beoordelen. Het ging hierbij om de volgende procedures, namelijk:

- de aanvraagprocedure;
- de beoordelingsprocedure;
- het interimbezoek door Agentschap SZW;
- de einddeclaratie.

Aan de respondenten hebben we gevraagd om met een rapportcijfer van 1 tot 10 aan te geven hoe zij de voornoemde procedures beoordelen. De uitkomsten daarvan zijn weergegeven in tabel 3.4. Daarbij merken we op dat de laatste twee procedures logischerwijs niet voorgelegd zijn aan de afgewezenen. Zij hebben hun projecten immers niet gehonoreerd gekregen en kregen dus ook niet te maken met een interim-bezoek en een einddeclaratie.

Tabel 3.4 Oordeel over procedures Actie E (in gemiddeld rapportcijfer), naar onderzoeksgroep

Aspecten	Deelnemers	Afgewezenen
Aanvraagprocedure	6,2 (N=38)	5,7 (N=25)
Beoordelingsprocedure	5,7 (N=38)	5,0 (N=23)
Interimbezoek	6,5 (N=45)	n.v.t.
Procedure rond einddeclaratie	4,9 (N=31)	n.v.t.

\* Uitgedrukt in gemiddeld rapportcijfer 1-10.

Over het algemeen blijken de procedures die bij het eerste tijdvak van Actie E zijn gevolgd, maar matig te worden beoordeeld door de respondenten. Het interimbezoek kan op de meeste waardering rekenen, de einddeclaratie scoort daarentegen een onvoldoende. In het onderstaande zullen we de uitkomsten voor elk van de procedures nader toelichten.

Dat de *aanvraagprocedure* gemiddeld genomen met een kleine zes werd gewaardeerd, vindt zijn achtergrond in de complexiteit zoals die door de deelnemers en afgewezenen is ervaren. Hiervoor is al opgemerkt dat veel respondenten opgemerkt hebben dat ze zonder de externe begeleiding van een subsidieadviesbureau überhaupt geen aanvraag hadden kunnen indienen. Een aspect wat het vooral lastig maakte voor organisaties was dat ze hun aanvraag moesten opstellen conform het ‘7-stappenplan’ zoals dat door het

Agentschap was vastgesteld. Deze vereiste werkwijze werd vaak als ‘star’ en ingewikkeld ervaren. Verderop komen we terug op de waardering van de respondenten van deze systematiek.

Zoals hiervoor aangegeven, is bij de *beoordelingsprocedure* in het eerste tijdvak van de regeling gebruik gemaakt van een lotingsysteem (zie paragraaf 2.3). Met deze systematiek waren zowel de deelnemers (die ingeloot zijn) als de afgewezenen (die buiten de boot vielen) niet gelukkig, getuige de lage gemiddelde rapportcijfers van beide groepen. De belangrijkste reden die de respondenten hiervoor aandroegen is dat hiermee de kwaliteit van het ingediende projectvoorstel feitelijk niet beoordeeld wordt. Hoewel het lotingsysteem in zekere zin aan iedereen gelijke kansen bood, bestaat het risico dat mindere kwaliteit projecten wel gehonoreerd worden en kwalitatief goede projecten buiten de boot vallen. Overigens is het lotingsysteem in de latere tijdvakken van Actie E vervangen door een beoordeling en ranking van projectaanvragen door een expert-commissie.

Het zogenoemde *interimbezoek* van het Agentschap SZW wordt door de geraadpleegde deelnemers over het algemeen als verhelderend aangemerkt, in die zin dat voor deelnemers (meer) duidelijk werd aan welke criteria ze uiteindelijk moesten voldoen om de subsidie definitief toegekend te krijgen. Uit de toelichting op hun oordeel over dit bezoek kwamen wel twee kritiekpunten naar voren. In de eerste plaats vonden sommige respondenten het bezoek soms ‘over the top’ gaan: het Agentschap had in hun beleving dan wel zeer gedetailleerde vragen over de administratieve registratie van hun project. In de tweede plaats vond het interimbezoek bij een aantal deelnemers pas plaats aan het einde van de projecttermijn. Hierdoor werd pas laat bekend (of bevestigd) aan welke eisen de inhoud en administratie van het project moest voldoen. Deze deelnemers hadden weinig mogelijkheden meer om zaken recht te zetten als daar vanuit het Agentschap SZW op werd aangedrongen.

Ten slotte kregen deelnemers te maken met een *procedure rond de einddeclaratie*. In deze procedure moesten zij hun project inhoudelijk en financieel verantwoorden, door onder meer een urenverantwoording en – het feitelijke eindproduct van het ESF-project – een implementatieplan (zie kader) aan te leveren. Ten tijde van de interviews was deze procedure nog in volle gang. Een deel van de deelnemers verkeerde op dat moment nog in onzekerheid of ze de subsidie voor hun project (volledig) toegekend kregen. Dit verklaart ook het kleinere aantal waarnemingen voor deze procedure in tabel 3.4.

De lage waardering voor de einddeclaratieprocedure heeft te maken met het feit dat de op te leveren documenten volgens het Agentschap SZW vaak niet aan de gestelde eisen voldeden. Hierdoor hebben diverse deelnemers hun implementatieplannen meerdere malen moeten bijstellen en opnieuw moeten indienen bij het Agentschap. Daarbij hebben diverse respondenten er ook op gewezen dat in hun optiek het Agentschap tijdens de projectperiode de eisen aan het implementatieplan een aantal keren zou hebben bijgesteld. Hierdoor is er bij hen verwarring ontstaan over welke elementen het implementatieplan precies zou moeten bevatten. Daarnaast hadden veel deelnemers moeite met de financiële kengetallen die over het project opgeleverd moesten worden. Het heeft hen naar eigen zeggen veel tijd en energie gekost om deze administratie in het door het Agentschap gewenste 'format' te gieten. Zij hadden liever gezien dat ze hun eigen urenregistratiesysteem konden hanteren om hun project te verantwoorden. Ook hadden sommige deelnemers moeite met het feit dat van iedere werknemer die bij het project betrokken was, de urenregistratie moest worden aangeleverd. Volgens deze respondenten had volstaan kunnen worden met een opgave van het totaal aantal ingezette uren, waarvoor een vast uurtarief zou worden vergoed. Het Agentschap zou vervolgens steekproefsgewijs bij organisaties controles hebben kunnen uitvoeren om te bekijken in hoeverre deze opgegeven uren ook daadwerkelijk aan het project zijn besteed.

### **Beoordeling 7-stappensystematiek**

Hiervoor is al opgemerkt dat in de projectaanvraag en ook in het op te leveren eindproduct van het gehonoreerde project, gewerkt moest worden volgens een vaste ordening in zeven stappen. In het onderstaande kader wordt dit 7-stappenplan toegelicht.

---

### **Implementatieplan volgens het 7-stappenplan**

Het implementatieplan vormde het eindproduct dat deelnemers moesten opleveren aan het Agentschap SZW om de gereserveerde ESF-subsidie definitief toegekend te krijgen. Dit plan bevatte een beschrijving van de (gerealiseerde) activiteiten in het project. Eén van deze activiteiten vormde het uittesten van een sociaal innovatief plan in de praktijk, waaruit moest blijken of deelnemers wel of niet verder zouden gaan met activiteiten op het gebied van sociale innovatie. Afhankelijk van deze uitkomst – stoppen of doorgaan – moesten deelnemers respectievelijk 5 of 7 projectfasen aan het Agentschap SZW verantwoorden, te weten:

*Bij niet voortzetten pilotproject uitsluitend:*

Fase 1: analyse van de knelpunten in de arbeidsproductiviteit

Fase 2: analyse van de sociale innovatiepotentie

Fase 3: opgestelde meetbare doelstellingen

Fase 4: uittesten van implementatieplan

Fase 5: verslag van het uittesten van implementatieplan

*Bij voortzetten pilotproject tevens:*

Fase 6: kosten-batenanalyse van het vervolgtraject

Fase 7: activiteiten- en tijdsplanning van het vervolgtraject

---

De geraadpleegde deelnemers waren over het algemeen niet enthousiast over de opgelegde systematiek van de zeven stappen. Het gemiddelde oordeel (op een vijfpuntschaal<sup>9</sup>) kwam uit op 2,9 (N=45). Een belangrijk probleem dat met het 7-stappenplan wordt ervaren, is dat dit als een theoretische werkwijze wordt ervaren die niet goed aansluit bij de praktijk. In de praktijk verlopen innovatieprojecten zoals die binnen Actie E worden ondersteund, namelijk niet altijd volgens het ‘lineaire model’ waarop het stappenplan is gebaseerd. De diverse projectfasen lopen vaak parallel naast elkaar en/of door elkaar heen. Dit maakt het voor de deelnemende arbeidsorganisaties lastig om hun project(voorstel) in afzonderlijke, elkaar opeenvolgende deelprojecten in te delen, zeker als voor elk van de deelprojecten ook nog afzonderlijke budgetten/kosten moeten worden aangegeven.

### **Handreiking implementatieplan**

Omdat ook het Agentschap bemerkte en onderkende dat deelnemers moeite hadden om volgens het 7-stappenplan te werken, is tijdens de uitvoering van het eerste tijdvak een

---

<sup>9</sup> Op deze schaal is 1 ‘zeer slecht’, 3 ‘niet goed, maar ook niet slecht’ en 5 ‘zeer goed’.

handreiking ontwikkeld voor het opstellen van een implementatieplan. Deze handreiking is beschikbaar gesteld via de website van het Agentschap SZW en ook tijdens de interim-bezoeken aan de deelnemers onder de aandacht gebracht en toegelicht. In de interviews met de deelnemers hebben we getoetst in hoeverre deze handreiking bekend was en – indien dit het geval was – in hoeverre hiervan ook gebruik is gemaakt.

Ruim tweederde van de geraadpleegde deelnemers was bekend met de handreiking (69% bij N=49). Het gebruik van de handreiking onder de deelnemers die ermee bekend waren, is groot te noemen. Nagenoeg alle respondenten hebben de handreiking ook daadwerkelijk gebruikt (97% bij N=34). In tabel 3.5 is het oordeel van deze respondenten over de handreiking weergegeven.

Tabel 3.5 Oordeel gebruikers van de handreiking over het nut van dit hulpmiddel

Oordeel	Deelnemers (N=33)
Nuttig	58%
Niet nuttig, niet onnuttig (neutraal)	18%
Niet nuttig	18%
Weet niet/geen mening	6%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

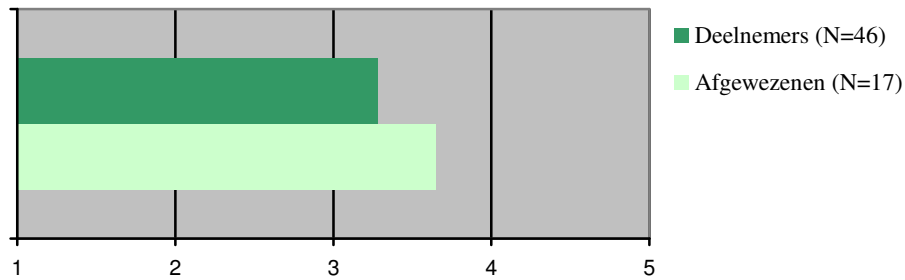
Uit tabel 3.5 blijkt dat de deelnemers die de handreiking hebben toegepast wisselend oordelen over de meerwaarde van de handreiking. Bij iets meer dan de helft heeft de handreiking daadwerkelijk geholpen om een passend implementatieplan op te leveren. Deze respondenten vonden het prettig dat ze in deze handreiking uitleg kregen hoe ze bepaalde punten moesten opnemen in het implementatieplan (en zo konden voldoen aan de voorwaarden van de regeling). De overige respondenten oordeelden neutraal of vonden dat de handreiking voor hen weinig toegevoegde waarde had. Onder deze laatste groep zaten overigens vooral respondenten die voor de aanvraag en ook de verantwoording een beroep op een subsidieadviesbureau deden. De handreiking was voor henzelf dan ook minder relevant.

### Contact met Agentschap SZW

We hebben de deelnemers en afgewezenen uit het eerste tijdvak in de gelegenheid gesteld om het contact met het Agentschap SZW te beoordelen. De gemiddelde oordelen zijn in figuur 3.2 weergegeven. Daaruit blijkt dat het aantal afgewezenen dat hierover een oordeel kon geven, relatief klein was. De afgewezenen die in de aanvraagprocedure door

een subsidieadviesbureau werden begeleid, hadden zelf niet of nauwelijks contact met het Agentschap SZW gehad. Voor deelnemers gaat dit in veel mindere mate op, omdat zij na de honorering ook nog met het Agentschap te maken hebben gehad (onder meer in de voornoemde interimbezoeken).

**Figuur 3.2** Gemiddeld oordeel over contact met Agentschap SZW in het kader van de aanvraag voor en deelname aan Actie E, naar onderzoeksgroep



Legenda: 5 = zeer goed  
 4 = goed  
 3 = niet goed, maar ook niet slecht (neutraal)  
 2 = slecht  
 1 = zeer slecht

Uit figuur 3.2 blijkt dat de respondenten van beide groepen over het algemeen redelijk positief over het contact met het Agentschap SZW oordelen. Op het moment dat deelnemers en afgewezenen contact hadden met het Agentschap is dit vaak goed verlopen en toonden medewerkers van het Agentschap een servicegerichte en meedenkende houding. Dat de deelnemers gemiddeld genomen een iets mindere waardering op dit punt hebben, heeft vooral te maken met de ervaringen met de einddeclaratie. Verder is vanuit een aantal respondenten aangegeven dat de waardering voor het contact wel persoonsgebonden is. Men ervoer verschillen tussen contactpersonen binnen het Agentschap. Het contact met het merendeel van de medewerkers van het Agentschap verliep goed, over enkele medewerkers waren respondenten minder te spreken.

### 3.4 Wensen voor de toekomst

Uit de voorgaande uitkomsten blijkt dat een deel van de deelnemers en afgewezenen op een aantal punten kritisch is over de regeling en het contact met het Agentschap SZW. We hebben de respondenten dan ook in de gelegenheid gesteld om suggesties aan te dragen voor verbeteringen in de ESF-regeling en in de dienstverlening vanuit het Agentschap SZW. Van de geraadpleegde deelnemers had 61% verbetersuggesties voor de

inhoud en procedures van de regeling en 65% voor de uitvoeringsorganisatie. Voor de afgewezenen bedroegen deze aandelen respectievelijk 63% en 43%. Qua typen suggesties deden zich geen noemenswaardige verschillen voor tussen beide onderzoeksgroepen.

De verbeterpunten die het meest zijn genoemd door de betreffende respondenten zijn:

- pragmatischer omgaan met de vereiste administratieve gegevens: bijvoorbeeld bij urenstaten en dergelijke ook de eigen registratiewijze accepteren van deelnemende arbeidsorganisatie en/of vaste urenarieven hanteren (18 keer genoemd);
- meer flexibiliteit bieden aan de organisaties bij de toepassing van het 7-stappenplan (17 keer genoemd);
- meer klantvriendelijke omgangsvorm van het Agentschap SZW: uitgaan van vertrouwen en meer ondersteunend/meedenkend aan deelnemers dan ‘controlegericht’ (16 keer genoemd);
- van meet af aan helder maken welke procedures gevolgd dienen te worden en welke gegevens (uren/kosten) en inhoudelijke resultaten verantwoord moeten worden in de einddeclaratie. Spelregels op dit punt niet tussentijds veranderen (13 keer genoemd);
- aanvraagprocedure meer laagdrempelig maken (zodat minder snel een beroep op subsidieadviesbureaus hoeft te worden gedaan) (12 keer genoemd);
- snellere afrekening en uitbetaling vanuit het Agentschap (9 keer genoemd);
- vereenvoudigde communicatie over de regeling, zodat de regeling meer begrijpelijk wordt voor werkgevers (5 keer genoemd);
- betere interne communicatie bij het Agentschap SZW over gemaakte afspraken tijdens interimbezoek richting medewerkers die einddeclaratie controleren (4 keer genoemd);
- wel procedurele en administratieve toetsing door het Agentschap SZW, maar de inhoudelijke toetsing achterwege laten (3 keer genoemd);
- interimbezoek eerder in de projectperiode laten plaatsvinden (3 keer genoemd);
- werken met vaste contactpersonen per deelnemende organisatie (3 keer genoemd).



## 4. KENMERKEN EN UITVOERING PROJECTEN

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we specifiek ingaan op de projecten die in het eerste tijdvak van de ESF-maatregel Sociale Innovatie zijn ondersteund. Het doel van deze paragraaf is om inzicht te geven in onder meer de ontstaansgeschiedenis van de projecten, de betekenis van de ESF-subsidie voor de projecten, de inhoud en het belang van de projecten en de uitvoering ervan. De resultaten en effecten die met de projecten zijn verkregen komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. Bij enkele uitkomsten zal overigens ook een vergelijking met de afgewezen projecten worden gedaan.

### 4.2 Initiatief en achtergrond ingediende projecten

In deze paragraaf schetsen we de herkomst en achtergrond van de ingediende projecten. Daarbij zullen we allereerst ingaan op de geleding binnen de arbeidsorganisaties die het initiatief tot het project hebben genomen. Uit tabel 4.1 blijkt dat dit vooral de werkgever/het management is geweest, gevolgd door het middenkader. Opvallend is dat bij afgewezenen ook externe adviseurs een belangrijke rol hebben gespeeld in de totstandkoming van het project.

Tabel 4.1 Initiatiefnemer(s) van het project, naar onderzoeksgroep

Initiatiefnemers	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
Werkgever (directie/management)	65%	47%
Middenkader (management/leidinggevenden afdeling)	39%	37%
Werknemersvertegenwoordiging (OR/PVT)	6%	3%
Externe adviseurs	6%	23%
Weet niet/geen mening	0%	7%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Verder blijkt uit bovenstaande tabel dat werknemers(vertegenwoordigers) in de initiatief-fase nauwelijks een rol van betekenis spelen. Verderop in dit hoofdstuk zal blijken dat de werknemers niet zozeer bij de ontwikkeling van het project maar vooral (pas) bij de uitvoeringsfase van het project worden betrokken.

### Redenen voor project

Uit een open vraag over de aanleiding van het project blijken zowel reactieve redenen (ervaren knelpunten) als actieve redenen (doelen willen realiseren) te worden aangevoerd. Dit geldt zowel voor deelnemers als afgewezenen.

*Voorbeelden* van veelgenoemde *reactieve redenen* om een sociaal innovatieproject te initiëren, zijn:

- ervaren inefficiënties in de arbeidsorganisatie: onder andere in het productieproces;
- veranderingen in de markt: bijvoorbeeld meer competitieve marktomgeving;
- demografische veranderingen: vergrijzing/ontgroening van het personeel;
- belangrijke wijzigingen in de sector: waaronder veranderingen in het zorgstelsel of een strenger toezicht op de financiële markten in de zakelijke dienstverlening.

Daarnaast hebben de geraadpleegde deelnemers en afgewezenen een aantal *actieve redenen* genoemd om een project te starten. Deze redenen hadden vooral betrekking op:

- een gewenste cultuurverandering: bijvoorbeeld meer medezeggenschap en betrokkenheid van het personeel;
- andere manier van werken introduceren: onder andere meer vraag- en klantgericht;
- bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid van het personeel: via meer afwisseling/verdieping in het werk;
- de ambitie om 'top of class' in de eigen sector te willen zijn: dit wordt vooral door bedrijven in de industriële sector aangevoerd;
- economische motieven, bijvoorbeeld om het productieproces naar een nog hoger plan te tillen.

### Inbedding project in breder beleid

De ESF-regeling Sociale Innovatie biedt arbeidsorganisaties de gelegenheid om te experimenteren met sociale innovatie en – wanneer hiermee goede resultaten worden behaald – een verdere impuls te geven in de beleidsmatige aandacht voor sociale innovatie. Een belangrijke vraag is dan ook in hoeverre het ingediende project de eerste schreden waren op het pad van sociale innovatie. Uit tabel 4.2 blijkt dat het project vaak de allereerste activiteit op het gebied van sociale innovatie was of dat er in zekere zin al wel enige aandacht voor het onderwerp bestond. Van een structureel beleid op het gebied van sociale innovatie, waar het project dan onderdeel van uitmaakte, was maar bij ongeveer een vijfde van de deelnemende arbeidsorganisaties sprake.

Uit het voorgaande blijkt dat een grote variatie aan redenen ten grondslag hebben gelegen om een projectaanvraag voor ESF-subsidie in te dienen. Daarbij vormde het beoogde ESF-project voor bijna drie op de vijf respondenten veelal een voortzetting van het bestaande beleid (zie tabel 4.2). Deze respondenten geven aan dat sociale innovatie voor hun organisatie niet een geheel nieuw thema vormde en aansloot op de bestaande activiteiten die op dit gebied al waren ontplooid. Dit aandeel lag bij afgewezenen iets hoger.

**Tabel 4.2** Mate waarin sociale innovatie nieuw of bestaand thema voor arbeidsorganisatie vormde, naar onderzoeksgroep

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)	Afgewezenen (N=30)
Project was eerste activiteit o.g.v. sociale innovatie	43%	43%
Onderwerp kreeg al wel wat aandacht, maar bij enkele personen	14%	13%
Organisatie was met concrete voorbereidingen bezig	25%	10%
Organisatie was al structureel met sociale innovatie bezig	18%	27%
Weet niet/geen mening	0%	7%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Bij de uitkomst in bovenstaande tabel zien we in enige mate een verschil naar grootteklasse. Voor de kleinere organisaties bleek het project relatief vaker de eerste activiteit op het gebied van sociale innovatie (60%), terwijl bij grotere arbeidsorganisaties dit aandeel veel lager lag (34%).

Daar waar het (beoogde) ESF-project niet de eerste activiteit op het gebied van sociale innovatie was (of zou zijn), zou het veelal om een verdieping van eerdere activiteiten gaan (90% van de deelnemers en 81% van de afgewezenen). Bij 62% van de deelnemers en 38% van de afgewezenen ging het echter (ook) om een verbreding van de aandacht voor sociale innovatie, bijvoorbeeld doordat nieuwe (deel)projecten werden gestart.

### 4.3 Betekenis ESF-subsidie

In deze paragraaf gaan we nader in op de invloed en meerwaarde van de ESF-subsidie voor het al dan niet doorgaan van het project en – indien doorgegaan – op de uitvoering ervan. Dit zullen we eerst bezien vanuit het perspectief van de deelnemers (die dus wel ondersteuning hebben verkregen) en vervolgens als ‘spiegelbeeld’ die van afgewezenen (die verstoken zijn gebleven van ESF-subsidie).

### Meerwaarde ESF-subsidie voor deelnemers

Aan de deelnemers hebben we de vraag voorgelegd wat met het ondersteunde project zou zijn gebeurd als hiervoor geen ESF-subsidie zou zijn verkregen. Uit tabel 4.3 blijkt dat de subsidie vooral van invloed is geweest op de omvang van het project en het startmoment. Bij een derde van de deelnemers konden door de subsidie additionele projectactiviteiten worden opgepakt. Bij slechts een klein aandeel is de subsidie van doorslaggevende betekenis geweest, in die zin dat zonder deze ondersteuning het project niet zou zijn doorgegaan.

Tabel 4.3 Gevolgen voor project als geen ESF-subsidie zou zijn verkregen, volgens de geraadpleegde deelnemers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
Zonder subsidie zou project in verkleinde vorm zijn uitgevoerd	31%
Zonder subsidie zou project later zijn uitgevoerd	18%
Zonder subsidie zouden minder (externe) partijen zijn betrokken	12%
Zonder subsidie zou project andere inhoud hebben gekregen	8%
Zonder subsidie zou project niet zijn uitgevoerd	8%
Zonder subsidie zou project op precies dezelfde wijze zijn uitgevoerd	29%
Weet niet/geen mening	6%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Bij ongeveer drie op de tien projecten is de betekenis van de subsidie beperkt: zonder de ESF-subsidie zou het project op precies dezelfde wijze zijn uitgevoerd. De subsidie is in die gevallen ‘mooi meegenomen’.

### Effect ontbreken ESF-subsidie

De bovenstaande uitkomsten voor deelnemers zijn hypothetisch, want de betreffende respondenten hebben wel ESF-subsidie vanuit Actie E verkregen. De effecten van het ontbreken van ESF-subsidie bij afgewezenen hebben wat dit aangaat meer zeggingskracht. Zij hebben geen ESF-subsidie ontvangen en kunnen daardoor de feitelijke gevolgen van het ontbreken van deze financiële ondersteuning aangeven. In tabel 4.4 zijn deze gevolgen weergegeven.

**Tabel 4.4** Invloed afwijzing subsidieaanvraag voor ingediende project, volgens afgewezenen

Antwoordcategorie	Afgewezenen (N=30)
Project is niet doorgegaan	67%
Project is wel doorgegaan, maar kleiner van omvang	23%
Project is wel doorgegaan, maar minder (externe) partijen betrokken	10%
Project is wel doorgegaan, maar later	7%
Project is wel doorgegaan, maar anders van inhoud	3%
Project is op precies dezelfde wijze uitgevoerd	10%
Weet niet/geen mening	3%

Uit tabel 4.4 blijkt dat tweederde van de afgewezen projecten (nog) niet zijn doorgegaan. De redenen die hiervoor door de betreffende respondenten zijn aangevoerd, hebben betrekking op:

- het ontbreken van voldoende financiële middelen als gevolg van het uitblijven van de ESF-subsidie (12 keer genoemd);
- de economische crisis, waardoor de arbeidsorganisatie geen middelen kan of durft vrij te maken voor een dergelijk project (3 keer genoemd);
- ander project dat prioriteit heeft gekregen (2 keer genoemd);
- proberen alsnog ESF-subsidie in later tijdvak te krijgen (1 keer genoemd);
- reorganisatie (1 keer genoemd);
- te weinig draagvlak onder werknemers (1 keer genoemd).

Uit het bovenstaande blijkt dat het ontbreken van de ESF-subsidie in veel gevallen toch wel van doorslaggevende betekenis is geweest voor het niet doorgaan van de projecten. Daar waar de projecten wel zijn doorgegaan is deze minder omvangrijk opgepakt. In slechts enkele gevallen is het project op eenzelfde wijze en op hetzelfde moment uitgevoerd als de bedoeling zou zijn geweest wanneer wel ESF-subsidie zou zijn verkregen.

#### **4.4 Inhoud en reikwijdte gehonoreerde projecten**

In deze paragraaf zullen we vooral inzoomen op de uitgevoerde projecten van de deelnemers. Hiervoor zagen we al dat een belangrijk deel van de afgewezenen hun ingediend projectvoorstel niet in uitvoering hebben genomen. Vanwege het geringe aantal projecten van afgewezenen dat wel is doorgegaan, laten we deze hieronder buiten beschouwing. We merken daarbij wel op dat de afgewezen projecten qua inhoud

ongeveer vergelijkbaar zijn met de gehonoreerde projecten. Dit heeft te maken met het lotingsysteem dat bij de selectie van projecten is gehanteerd.

### Thema's uitgevoerde projecten

In paragraaf 2.3 is al aangegeven dat voor het eerste tijdvak een drietal thema's was vastgesteld waarop de gehonoreerde projecten betrekking zouden moeten hebben. In tabel 4.5 is weergegeven waarop de projecten van de geraadpleegde deelnemers zich richtten. Daaruit blijkt dat vrijwel alle projecten aspecten van slimmer werken in zich hebben. Het gaat hierbij om het slimmer organiseren van werkprocessen en werkomstandigheden binnen de organisatie, zodat met dezelfde input (mensen, middelen en materialen) een beter resultaat kan worden bereikt. Wat in dit verband met 'resultaat' wordt bedoeld, verschilt per sector en type arbeidsorganisatie (zie ook verderop).

Tabel 4.5 Thema's van de projecten, volgens deelnemers

Thema's	Deelnemers (N=49)
Slimmer werken	94%
Flexibelere arbeidsorganisatie realiseren	51%
Nieuwe (arbeids)verhoudingen in arbeidsorganisatie	61%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Ook de andere twee thema's komen bij een (ruime) meerderheid van de gehonoreerde projecten aan de orde. Bij de nieuwe arbeidsverhoudingen gaat het onder meer om optimaal gebruik van talenten, taakroulatie, de introductie van (nieuwe) overlegvormen en een andere verdeling van verantwoordelijkheid voor en zeggenschap over de planning en inrichting van het werk (namelijk meer in handen leggen van de werknemers zelf). Wat de flexibele arbeidsorganisatie betreft gaat het bijvoorbeeld om een andere inzet van menskracht om zo het werk van de organisatie op een nieuwe (slimmere) manier in te delen.

Aan de deelnemers hebben we de vraag gesteld in hoeverre in hun projecten ook sprake is van het *'verweven' van technologische en sociale innovatie*. Uit tabel 4.6 blijkt dat dit in zes op de tien gehonoreerde projecten het geval is. Dit geldt overigens niet alleen voor industriële bedrijven, maar ook voor arbeidsorganisaties in de zakelijke dienstverlening. Ter illustratie hiervan kan de introductie van Het Nieuwe Werken<sup>10</sup> bij enkele zakelijke

<sup>10</sup> HNW richt zich op het taakgericht werken (in plaats van functiegericht werken), waarbij het niet meer noodzakelijk is dat iedereen dagelijks op kantoor aanwezig is en medewerkers hun taken bijvoorbeeld ook thuis en/of onderweg kunnen uitvoeren.

dienstverleners worden genoemd, waarbij de implementatie van nieuwe ICT-systemen een absolute voorwaarde blijkt te zijn om de nieuwe manier van werken – plaats- en tijdsonafhankelijk – te faciliteren of überhaupt mogelijk te maken.

Tabel 4.6 Aandacht voor ‘verweven’ sociale met technologische innovatie, volgens de deelnemers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
Ja	59%
Nee	35%
Weet niet/geen mening	6%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Bij een derde van de deelnemers richt het project zich sec op sociale vernieuwingen binnen de organisatie.

Daar waar deelnemers in hun projecten gelijktijdig aandacht schonken aan sociale en technologische innovatie vormde deze ‘dubbele’ innovatie volgens de respondenten een belangrijke succesfactor voor het project.

### Inhoud projecten

Op basis van de bestudering van de opgeleverde implementatieplannen en de telefonische interviews met de deelnemers (werkgevers en werknemers), stellen we vast dat tijdens het eerste tijdvak van Actie E een grote variatie aan projecten is ondersteund. Van één ‘ideaaltypisch’ project is dan ook geen sprake. Wel passeren in bepaalde sectoren een aantal min of meer gelijksoortige projecten wat vaker de revue. Om een beeld te geven van de inhoud en ‘opbrengsten’ van de gehonoreerde projecten, zullen we in het onderstaande de meest voorkomende typen projecten uit het eerste tijdvak de revue laten passeren. Voor enkele meer gedetailleerde beschrijvingen op individueel projectniveau verwijzen we naar bijlage II.

In de eerste plaats zijn bij deelnemers in de *industriële sector* relatief veel projecten ondersteund die gericht waren op verbeteringen in (lees: slimmer inrichten van) het productieproces. In het bijzonder is daarbij de zogenoemde ‘Lean Manufacturing’ methode veelvuldig toegepast: in een notendop een ziens- en werkwijze waarbij continu wordt bekeken waar verbeteringen mogelijk zijn binnen de productieprocessen van een bedrijf. Veelgebruikte methodieken hierbij zijn onder meer Value Stream Mapping (VSM), Overall Equipment Effectiveness (OEE) en de 5S-methodiek waarmee

achtereenvolgens de toegevoegde waardeketen, productiviteit en werkplekinrichting van een bedrijf(sonderdeel) inzichtelijk wordt gemaakt en – waar nodig – verbeterd wordt. Bij deze methodieken zijn dan ook de medewerkers zoveel mogelijk betrokken, bijvoorbeeld via de zogenoemde ‘Kaizen-workshops’ waarin medewerkers meedenken over eventuele benodigde veranderingen op de werkvloer<sup>11</sup>.

Ook bij een aantal projecten in de *zakelijke dienstverlening* is ervoor gekozen om aan de hand van Lean Manufacturing verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening. In deze projecten zijn onder meer verschillende processen van dienstverlening in kaart gebracht, waarbij is geprobeerd om activiteiten die geen directe toegevoegde waarde bieden zoveel mogelijk te elimineren. Op deze wijze is in deze projecten gestreefd naar een meer efficiënte en effectieve inrichting van hun dienstverlening. De projecten in de zakelijke dienstverlening hebben verder vaak betrekking op het maken van een ‘cultuuromslag’ in de organisatie om slimmer te gaan werken. Deze omslag heeft dan zowel betrekking op de interne organisatie (bijvoorbeeld het uitproberen van nieuwe werkvormen zoals thuis- en flexwerken) als op de wijze waarop de organisatie naar buiten toe opereert (bijvoorbeeld het maken van een omwenteling van aanbod- naar vraaggericht werken).

Ten slotte hebben ook de projecten in de *zorgsector* zich – vaak vanuit de context van de verzakelijking en de toegenomen marktwerking in de zorg – gericht op slimmer werken. Hierbij zijn tevens nieuwe arbeidsverhoudingen in de organisatie geïntroduceerd, in die zin dat medewerkers veel actiever zijn gaan meedenken over mogelijke verbeterpunten in bijvoorbeeld de planning en kwaliteit van de zorg. Illustraties hiervan vormen een aantal thuiszorgorganisaties die zich hebben gericht op het introduceren van een ‘wijkgerichte aanpak’. Bij deze aanpak wordt gewerkt met zelfsturende wijkteams, waarin medewerkers in de thuiszorg actief participeren in onder meer het maken van hun eigen (dag)roosters en inspraak hebben in de (aanvullende) zorgbehoeften van cliënten. Op deze wijze wordt geprobeerd om invulling te geven aan zowel sociale doelen (het verbeteren van de cliënt- en medewerkerstevredenheid) als aan economische doelen (het verhogen van de omzet per cliënt).

---

<sup>11</sup> De Japanse term ‘Kaizen’ staat voor ‘verbetering’.



## Reikwijdte projecten

In het verlengde van het voorgaande is relevant op welk deel van de medewerkers van de deelnemende arbeidsorganisatie de projecten betrekking hebben. Uit tabel 4.7 blijkt dat een meerderheid van de projecten de gehele organisatie beslaan en dus van invloed zijn op alle medewerkers binnen de organisatie. Dit betreft dan de invloed op het meetmoment, dus een aantal maanden na afloop van het pilotproject. Bij een deel van de gehonoreerde projecten is de pilot na afloop verbreed naar de gehele organisatie (zie bijvoorbeeld de casus over Nedschroef in bijlage II).

Tabel 4.7 Reikwijdte van de gehonoreerde projecten, volgens deelnemers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
Project richtte zich op alle medewerkers/gehele organisatie	60%
Project richtte zich specifiek op bepaalde onderdelen van de organisatie	27%
Project richtte zich specifiek op bepaalde typen medewerkers	14%

Bij een kwart van de projecten richtte het project zich op bepaalde onderdelen van de organisatie, bij industriële bedrijven bijvoorbeeld op de productie. Bij de resterende projecten waren de projectactiviteiten specifiek gericht op bepaalde typen medewerkers binnen de organisatie. Zo stonden in sommige projecten uit de zorg de verplegenden en verzorgenden (uit het primaire zorgverleningsproces) centraal.

## 4.5 Betrokkenheid interne en externe geledingen

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op de reikwijdte van de projecten door aan te geven welk deel van de deelnemende arbeidsorganisatie de effecten van het project ondervindt of zou moeten ondervinden. Een belangrijke voorwaarde die vanuit de ESF-maatregel Sociale Innovatie aan de projecten werd gesteld, is dat er ook sprake moest zijn van een (actieve) betrokkenheid van werknemers binnen de organisatie. Dit vanuit de visie dat sociale innovatie niet alleen een zaak van werkgevers is, maar van werkgevers en werknemers samen. In het onderstaande gaan we in op de betrokkenheid van de verschillende geledingen binnen de deelnemende organisaties bij de ondersteunde projecten. In het tweede deel van de paragraaf bezien we de betrokkenheid van enkele externe partijen.

### Betrokkenheid interne geleidingen

Uit tabel 4.8 komt naar voren dat in de praktijk sprake is van een brede interne betrokkenheid bij de projecten van de deelnemers. Bij het overgrote deel van de projecten was zowel de werkgeverskant (via directie/management en het middenkader) als de werknemerskant (via individuele werknemers en/of in mindere mate de OR/PVT) betrokken.

Tabel 4.8 Betrokkenheid interne geleidingen bij het project, volgens deelnemers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
De werkgever (directie/management)	88%
Het middenkader (management/leidinggevenden afdeling)	73%
(Individuele) werknemers	88%
Werknemersvertegenwoordiging (OR/PVT/MR)	49%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Kijken we specifiek naar de betrokkenheid van medewerkers dan blijken deze vooral een rol te spelen tijdens de uitvoering van de projecten en – indien het implementatieplan tot uitvoering is gekomen – in de vervolgstappen die na deelname aan het ESF-programma zijn gezet. In de voorbereiding van het project, namelijk het opstellen van de projectaanvraag, is deze betrokkenheid veel minder geweest. Daar waar in deze fase wel sprake was van enige betrokkenheid, ging het veelal om het formele medezeggenschapsorgaan. Voor het indienen van de ESF-aanvraag moest vanuit de werknemersvertegenwoordiging verklaard worden dat zij het voorgenomen project ondersteunen (via ondertekening van het draagvlakdocument, zie paragraaf 2.3).

Tabel 4.9 Fase(n) waarin medewerkers betrokken waren bij het project, volgens deelnemers

Fase	Deelnemers (N=43)
Bij het ontwikkelen van de projectaanvraag	21%
Tijdens uitvoering van het pilotproject	100%
Tijdens het uitvoeren van het implementatieplan	88%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Daar waar (individuele) medewerkers betrokken werden bij (met name) de uitvoering van de pilotprojecten, vond dit op verschillende manieren plaats. Het ging hierbij om de volgende vormen:

- participatie in klankbordgroep (49% bij N=43);

- specifieke projectactiviteiten voor medewerkers (rollenspelen, trainingen, workshops, et cetera) (42%);
- periodieke bijeenkomsten (28%);
- regulier teamoverleg (28%);
- reguliere gesprekscycli (9%);
- medewerkerstevredenheidsonderzoek (9%).

Aan het betrekken van de medewerkers bij de uitvoering van het pilotproject lagen volgens de deelnemers in de kern twee belangrijke redenen ten grondslag. In de eerste plaats werd hiermee beoogd om in een zo vroeg mogelijk stadium bewustwording en draagvlak onder medewerkers te realiseren voor de nieuw te introduceren werkprocessen/-methoden. Mochten met de ondersteunde pilotprojecten goede resultaten worden verkregen, dan zou bij het vervolg – de uitvoering van het implementatieplan – een vliegende start kunnen worden gemaakt. In de tweede plaats werd van belang geacht om voor de verdere invulling van het sociaal innovatief project goed gebruik te maken van de vaardigheden en de (praktijk)kennis van medewerkers die met de innovatie te maken zouden krijgen. Door de inhoudelijke input van medewerkers goed te benutten, werd geborgd dat de implementatie van de innovatie goed zou gaan verlopen. Dit verklaart ook waarom de *invloed van de werknemers* vooral inhoudelijk en adviserend van aard is geweest (zie tabel 4.10).

**Tabel 4.10** Type invloed die van de betrokkenheid (individuele) medewerkers is uitgegaan, volgens deelnemers

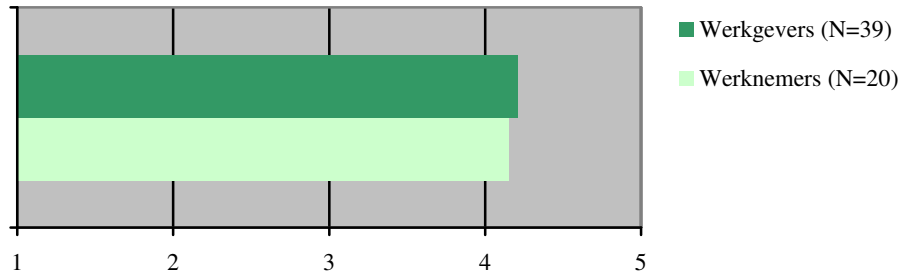
Type invloed	Deelnemers (N=43)
Besluitvormend	28%
Toetsend	49%
Adviserend	88%
Inhoudelijke input	100%
N.v.t. geen (individuele) medewerkers betrokken	0%

Let op: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Dat de betrokkenheid van de medewerkers belangrijk is geweest voor het succes en de effectiviteit van de ondersteunde projecten, blijkt uit figuur 4.1. Zowel de geraadpleegde werkgevers als de OR/PVT-leden van de deelnemende arbeidsorganisaties geven aan dat deze betrokkenheid in sterke mate bepalend is geweest voor de verkregen resultaten en effecten. Niet alleen is hiermee draagvlak verkregen voor het doorvoeren van veranderingen, ook is belangrijke inhoudelijke input vanuit de werknemers verkregen om

tot een goede invulling van de sociale innovatie (en dus implementatieplan) te komen.

**Figuur 4.1** Mate waarin betrokkenheid werknemers bepalend is geweest voor succes van het project, volgens werkgevers en werknemers



Legenda: 5 = in zeer sterke mate  
4 = in sterke mate  
3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
2 = in zwakke mate  
1 = in zeer zwakke mate

### Betrokkenheid externe partijen

Naast de betrokkenheid van de interne geledingen is bij een belangrijk deel van de gehonoreerde projecten ook een beroep gedaan op externe partijen. In het onderstaande zullen we weergeven om welke partijen het hierbij gaat en welk belang aan hun betrokkenheid wordt toegekend door de deelnemers. Twee typen externe partijen zullen daarbij de revue passeren, namelijk *externe uitvoerders/adviseurs* en *samenwerkingspartners*. In tabel 4.11 is weergegeven in welke mate zij betrokken zijn geweest bij de ondersteunde projecten.

Een belangrijke gelegenheid die de ESF-subsidie aan deelnemers bood was de mogelijkheid om (meer) externe expertise in te schakelen bij de uitvoering van het project. Uit tabel 4.11 blijkt dat bij het overgrote deel van de gehonoreerde projecten *externe adviseurs* zijn ingeschakeld. Het inschakelen van dit type adviseurs troffen we overigens veel vaker onder kleinere dan onder grotere arbeidsorganisaties aan (89% bij organisaties met minder dan 250 medewerkers versus 57% onder grotere organisaties).

Tabel 4.11 Inschakeling/betrokkenheid externe adviseurs en samenwerkingspartners bij de gehonoreerde projecten, volgens deelnemers<sup>12</sup>

Antwoordcategorie	Uitvoerders/adviseurs (N=49)	Samenwerkingspartners (N=49)
Ja	80%	33%
Nee	20%	65%
Weet niet/geen mening	0%	2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De betrokkenheid van samenwerkingspartners kwam veel minder vaak voor: bij een derde van de gehonoreerde projecten was hiervan sprake. Het ging hierbij dan om twee typen partners, namelijk aan de ene kant toeleveranciers en afnemers van producten/diensten en aan de andere kant partijen in de keten. Brancheorganisaties en vakbonden als samenwerkingspartners hebben we niet aangetroffen.

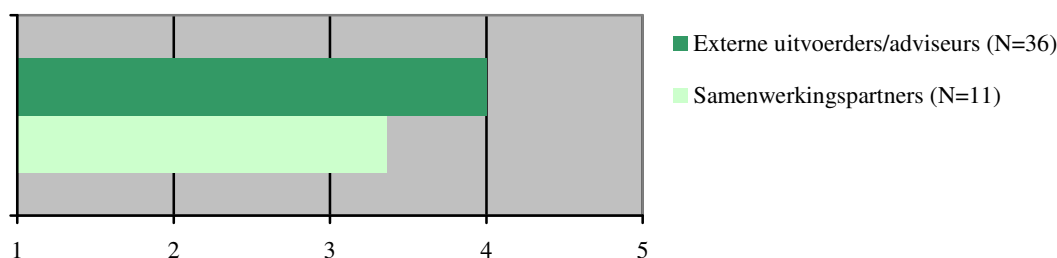
De rol van de *adviseurs* blijkt in de beleving van de geraadpleegde werkgevers belangrijk te zijn. Enerzijds brachten deze adviseurs inhoudelijke, specialistische expertise in over het onderwerp dat centraal stond in het pilotproject. Anderzijds was er voor dit type betrokkenen dikwijls ook een organisatorische rol weggelegd bij de uitvoering van de verschillende projectactiviteiten. De meerwaarde van deze adviseurs blijkt onder meer te zitten in:

- met een ‘open blik’ naar de organisatie kijken en zo nieuwe, verfrissende ideeën en/of werkwijzen introduceren;
- de inbreng van praktijkervaringen en ervaren valkuilen van andere arbeidsorganisaties die dergelijke vernieuwingen al hebben geïmplementeerd;
- de organisatie een ‘spiegel’ voorhouden via gesprekken, metingen en sterktezwakteanalyses.

Uit figuur 4.2 komt naar voren dat de rol van de externe adviseurs door veel werkgevers als (mede)doorslaggevend wordt aangemerkt. Diverse respondenten van deelnemende organisaties hebben dan ook aangegeven dat ze dankzij de subsidie deze externe expertise breder en diepgaander konden inzetten in de organisatie dan het geval zou zijn geweest wanneer ze de externe adviseur volledig zelf hadden moeten bekostigen.

<sup>12</sup> Bij de (tien) projecten van afgewezenen werd in zes projecten externe adviseurs ingeschakeld en in drie projecten samengewerkt met externe partnerorganisaties.

**Figuur 4.2** Mate waarin betrokkenheid externe adviseurs en samenwerkingspartners als bepalend wordt aangemerkt voor het succes van het project, volgens deelnemers



Legenda: 5 = in zeer sterke mate  
 4 = in sterke mate  
 3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
 2 = in zwakke mate  
 1 = in zeer zwakke mate

Het belang van de bijdrage van de samenwerkingspartners blijkt per deelnemer te verschillen. Bij een aantal deelnemers hebben deze partners een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van het project, bij andere deelnemende arbeidsorganisaties heeft deze samenwerking vooralsnog geen of beperkte meerwaarde gehad.

#### 4.6 Uitvoering van de projecten

Aan het eind van dit hoofdstuk schetsen we de ervaringen die de deelnemers hebben opgedaan met de uitvoering van hun gehonoreerde ESF-projecten. De praktijk leert dat deze uitvoering niet zonder slag of stoot is gegaan. Uit tabel 4.12 komt namelijk naar voren dat bijna driekwart van de deelnemers knelpunten en fricties heeft ervaren tijdens de uitvoering van hun project.

**Tabel 4.12** Knelpunten/fricties tijdens uitvoering project, volgens deelnemers

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
Ja	73%
Nee	24%
Weet niet/geen mening	2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Uit de toelichting op deze vraag blijkt dat de knelpunten/fricties met name betrekking hebben op een *onvoldoende betrokkenheid* en/of *weerstand* onder werknemers (67% bij N=36). Het betrekken van de werknemers bij dergelijke innovatieprojecten, dat zoals hiervoor bleek veel aandacht heeft gekregen, heeft blijkbaar ook een keerzijde. Het kostte

nogal wat moeite om effectieve manieren te vinden om medewerkers actief te betrekken bij de projecten. Daarnaast was in een deel van de arbeidsorganisaties sprake van ‘onervarenheid’ van de werknemers op dit punt: zij waren niet gewend om mee te denken over veranderingen in de organisatie en daarover dan bijvoorbeeld ook nog presentaties te moeten geven of anderszins verbeterpunten aan te dragen. Ten slotte kregen sommige organisaties met interne weerstanden te maken, omdat een deel van de medewerkers argwanend tegenover het project stond (men was met name bang dat de sociale vernieuwingen op termijn banen zouden kosten). Daarnaast was ook een deel van de medewerkers van nature weinig veranderingsgezind: zij waren een bepaalde manier van werken gewend die ze graag wilden handhaven.

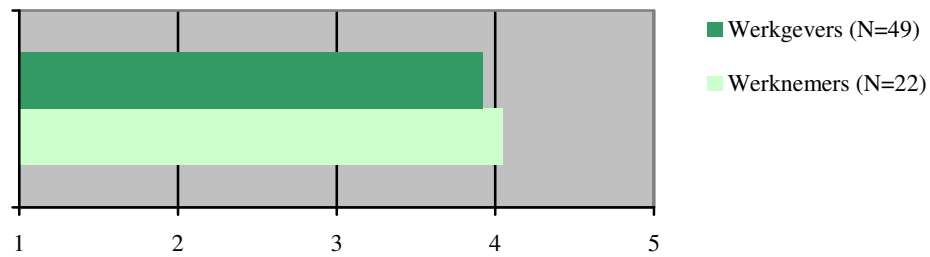
Een tweede knelpunt dat zich – zij het in aanzienlijk mindere mate (namelijk 33% van de arbeidsorganisaties die knelpunten hadden ervaren in de uitvoering) – voordeed had betrekking op de *tijdsplanning/timing* van het project. Dit spitste zich met name toe op de maximaal toegestane doorlooptijd van (het subsidiabele deel van) het project van één jaar. Dit werd voor dit type innovatieprojecten als te kort ervaren. Bij enkele deelnemers heeft dit ertoe geleid dat ze bij het Agentschap SZW uitstel van hun formele projecttermijn hebben aangevraagd en verkregen.

Andere problemen in de uitvoering – die maar in beperkte mate werden genoemd – waren:

- gebrekkige communicatie tussen betrokkenen (8%);
- onvoldoende betrokkenheid van de werkgever/het management (8%);
- gevolgen van de economische crisis (6%);
- ICT-problemen (6%);
- onvoldoende fysieke capaciteit voor het project beschikbaar (3%).

Desgevraagd zijn de geraadpleegde deelnemers toch (redelijk) tevreden over de wijze waarop ze hun project hebben kunnen uitvoeren (zie figuur 4.3).

**Figuur 4.3** ‘Overall’ oordeel geraadpleegde deelnemers over uitvoering van hun ESF-project, werkgevers en werknemers



Legenda: 5 = zeer goed  
4 = goed  
3 = niet goed, maar ook niet slecht (neutraal)  
2 = slecht  
1 = zeer slecht

De meeste knelpunten/fricties waar de deelnemers tegen aanliepen bleken niet onoverkomelijk. Bovendien werden ondanks deze ‘obstakels’ toch de nodige resultaten bereikt. We gaan hier in het volgende hoofdstuk nader op in.



## 5. EFFECTIVITEIT TIJDVAK 1 ACTIE E

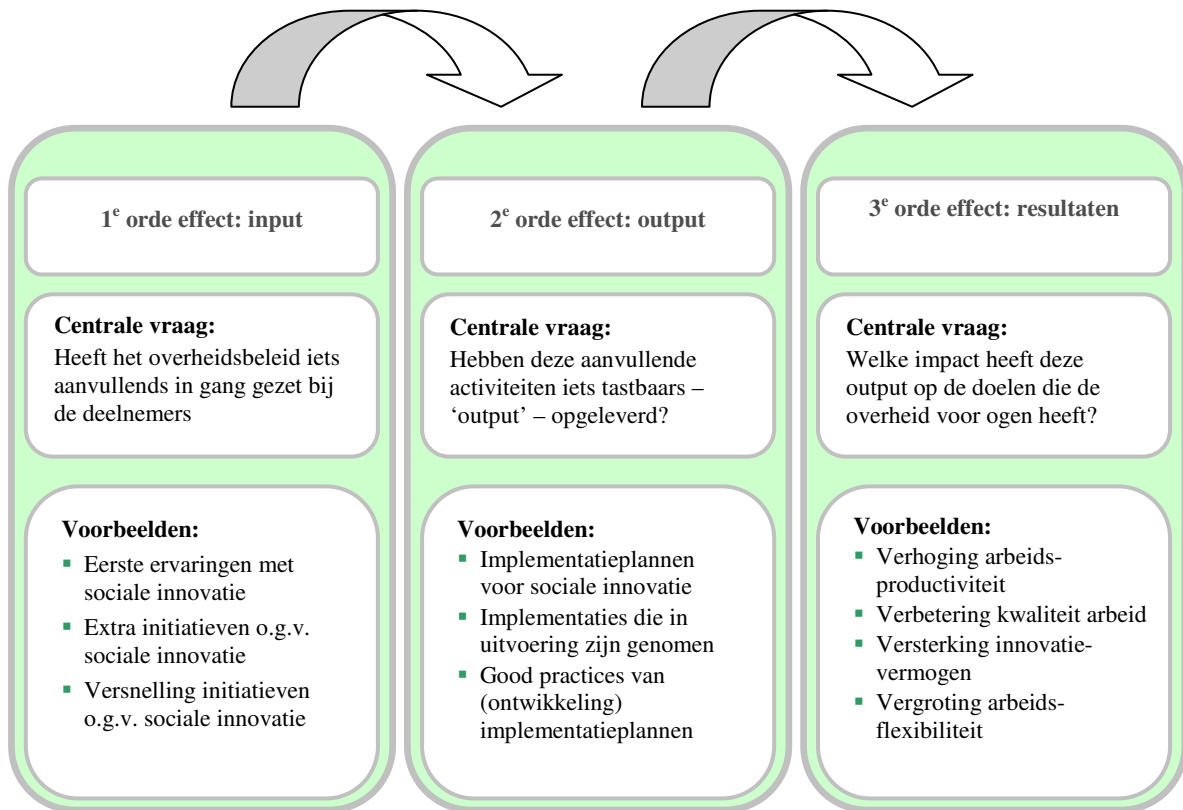
### 5.1 Inleiding

Een belangrijk doel van de evaluatie was gelegen in het bepalen van de effectiviteit van het eerste tijdvak van ESF Actie E. Daarbij ging het om de vraag in hoeverre de initiatieven op het gebied van sociale innovatie, die vanuit deze actie ondersteund en gestimuleerd werden, in positieve zin bijgedragen hebben aan zaken zoals arbeidsproductiviteit, kwaliteit van arbeid, arbeidsflexibiliteit en innovatievermogen van deelnemende arbeidsorganisaties. In dit hoofdstuk zullen we de evaluatieresultaten op dit punt presenteren.

### 5.2 Ketenaanpak als ‘vertrekpunt’

Voor het bepalen van de effectiviteit van de ESF-maatregel voor sociale innovatie hebben we een *ketenaanpak* gehanteerd. Kenmerkend voor deze aanpak is dat daarin een aantal deelstappen wordt onderscheiden die gezamenlijk en in onderlinge samenhang inzicht bieden in de effectiviteit van een beleidsactie of maatregel. In figuur 5.1 hebben we deze ketenaanpak gevisualiseerd.

**Figuur 5.1 Ketenaanpak effectiviteitsmeting**



In het onderstaande zullen we de verschillende typen orde-effecten nader toelichten en onderbouwen.

### **Inputeffecten**

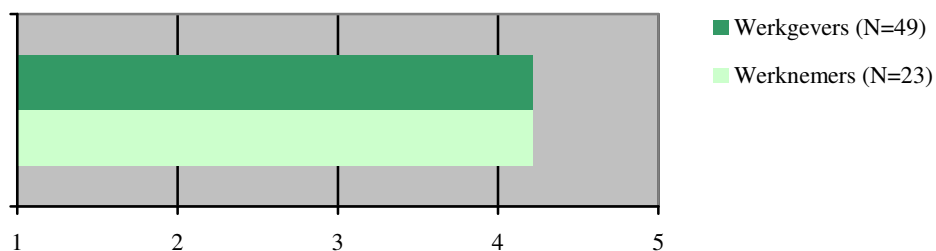
De effectiviteit van de ESF-maatregel Sociale Innovatie begint met de vraag of met deze maatregel bevorderd is dat arbeidsorganisaties meer aan sociale innovatie zijn gaan doen dan zonder dit instrument het geval zou zijn. In de voorgaande hoofdstukken zijn al enkele aanwijzingen gevonden voor dergelijke *inputeffecten* van het beleid.

Zo hebben we gezien dat een belangrijk deel van de deelnemende arbeidsorganisaties op het moment van hun deelname aan de ESF-maatregel nog geen structureel aandacht besteedden aan sociale innovatie binnen hun organisatie. Bij maar liefst 72% van de geraadpleegde deelnemers was voor deelname aan de ESF-maatregel Sociale Innovatie sprake van geen of een begin van aandacht voor dit onderwerp (zie tabel 4.2 in paragraaf 4.2). Mede door de ondersteuning vanuit Actie E zijn deze arbeidsorganisaties projecten op dit terrein gaan initiëren. De maatregel heeft dus bijgedragen aan meer aandacht voor dit onderwerp.

Dat het veelal om *extra initiatieven* op het gebied van sociale innovatie gaat, blijkt uit de betekenis die de ESF-subsidie heeft gehad op het doorgaan van de ingediende projectvoorstellen. Uit paragraaf 4.3 blijkt dat een belangrijk deel van de projecten van afgewezenen – door het ontbreken van de ESF-subsidie – niet zijn doorgegaan. Ook is er bij een aanzienlijk deel van de ondersteunde projecten sprake van invloed op de snelheid van uitvoering van de projectinitiatieven dan wel op de omvang en/of kwaliteit daarvan. In paragraaf 4.5 komt naar voren dat door de ESF-subsidie vier op de vijf arbeidsorganisaties in de gelegenheid zijn gesteld om externe deskundigheid in te schakelen voor de uitvoering en begeleiding van hun pilotproject. Dit heeft tot de nodige inhoudelijke verdieping van de projecten geleid.

De ondersteunde projecten – en dus ook de deelname aan de ESF-maatregel – worden door de deelnemende organisaties bovendien als belangrijk voor de eigen organisatie ervaren. Dit blijkt uit de gemiddelde oordelen van zowel de geraadpleegde werkgevers als de OR/PVT-leden: gemiddeld 4,2 op een vijfpuntsschaal (zie figuur 5.2).

**Figuur 5.2** Gemiddeld belang ondersteund pilotproject voor de eigen organisatie, volgens werkgevers en werknemers van deelnemende organisaties



Legenda: 5 = zeer belangrijk  
 4 = belangrijk  
 3 = niet belangrijk, niet onbelangrijk (neutraal)  
 2 = onbelangrijk  
 1 = zeer onbelangrijk

In de toelichting op hun antwoorden geven de respondenten vooral aan dat hun organisatie door het project (nog) beter ‘gewapend’ is voor de toekomst. Enerzijds betreft het namelijk deelnemers die ‘achterstallig onderhoud’ binnen de interne organisatie hebben uitgevoerd en nu weer beter bij de tijd zijn: ze zijn gemoderniseerd. Anderzijds gaat het om organisaties die verdere (sociale) vernieuwingen hebben ingevoerd, waardoor ze zich nog beter van de concurrentie kunnen onderscheiden.

## Outputeffecten

De tweede stap in figuur 5.1 – de outputeffecten – heeft betrekking op de vraag of de extra inspanningen van de deelnemende organisaties ook tot iets ‘tastbaars’ hebben geleid. Bij Actie E is het de bedoeling dat de ondersteunde pilotprojecten – waarin geëxperimenteerd kan worden met sociaal innovatieve aanpakken – uiteindelijk leiden tot zogenoemde implementatieplannen als concrete output. In het onderstaande zullen we weergeven in hoeverre deze plannen daadwerkelijk zijn gerealiseerd en vervolgens ook tot uitvoering zijn genomen.

Exclusief de projecten die voortijdig gestopt of teruggetrokken zijn (en waarvoor dus ook geen subsidie is verstrekt) hebben op één na alle ondersteunde ESF-projecten uit het eerste tijdvak ook daadwerkelijk geresulteerd in een *implementatieplan*. In het ene geval waarin het pilotproject uiteindelijk niet heeft geleid tot een implementatieplan, leidde de experimenteerfase tot verslechterde arbeidsverhoudingen. Bij de werknemers bleek onvoldoende vertrouwen in het project, omdat de vernieuwingen gepaard zouden gaan met een aanpassing van de beloningsstructuur voor overwerk. Hierdoor ontstond de vrees dat op termijn de lonen van de werknemers aangetast zouden gaan worden. Het gevolg hiervan was dat het project tussentijds stopgezet moest worden door weerstanden vanuit het personeel.

We hebben de deelnemers gevraagd wat de *status* van het ontwikkelde implementatieplan is op het interviewmoment. Uit tabel 5.1 blijkt dat vrijwel alle deelnemers hun ontwikkelde implementatieplan in uitvoering hadden genomen: dit was namelijk bij maar liefst 9 op de 10 deelnemers het geval. Bij één deelnemende arbeidsorganisatie was weliswaar het implementatieplan klaar, maar was nog geen (definitief) besluit genomen om tot uitvoering over te gaan.

Tabel 5.1 Status van ontwikkeld implementatieplan op interviewmoment, volgens deelnemers

Status	Deelnemers (N=48)
Implementatieplan in uitvoering genomen	90%
Implementatieplan geschreven, maar niet uitgevoerd	8%
Implementatieplan gereed, maar nog geen besluit over uitvoering	2%
Totaal	100%

In vier gevallen heeft het pilotproject geresulteerd in een implementatieplan (dat is opgeleverd voor het verkrijgen van de ESF-subsidie), maar is niet tot uitvoering

overgegaan. Twee van deze organisaties zijn voornemens het implementatieplan op een later tijdstip alsnog uit te gaan voeren. Een implementatieplan rondom het stimuleren van loopbaanontwikkeling is niet uitgevoerd omdat men stuitte op weerstanden onder de werknemers. Bij de laatste organisatie liet de economische situatie het niet toe om het implementatieplan in uitvoering te brengen. Men kon in dit bedrijf onvoldoende middelen vrijmaken om de vernieuwingen door te voeren.

Daar waar het implementatieplan in uitvoering is genomen, blijkt deze in de praktijk doorgaans goed te volstaan. Dit blijkt uit het feit dat in ongeveer tweederde van de gevallen (67% bij N=43) bij de uitvoering ervan (tot dusver) vastgehouden werd aan de 'oorspronkelijke' inhoud van de plannen. Ruim een kwart van de deelnemers (28%) heeft in de 'post ESF-periode' echter aanleiding gehad om *wijzigingen en/of aanvullingen* door te voeren ten opzichte van het oorspronkelijke implementatieplan. De overige 5% kon niet beoordelen in hoeverre wijzigingen/aanvullingen waren doorgevoerd.

Daar waar wijzigingen/aanvullingen in de implementatieplannen zijn doorgevoerd, heeft dit veelal betrekking op een verdere verbreding van de werkingssfeer (4 keer genoemd). Dit houdt bijvoorbeeld in dat de sociale innovatie is verspreid over meer afdelingen dan was gepland. Andere wijzigingen van en/of aanvullingen op het implementatieplan die door de geraadpleegde deelnemers zijn genoemd, hebben betrekking op:

- versmalling van het project: in tegenstelling tot de voornoemde verbreding wordt in dit geval het project toegespitst op bepaalde onderdelen van de organisatie (4 keer genoemd);
- verandering van het tijdpad voor de implementatie van de sociale innovatie (2 keer genoemd);
- additionele communicatieactiviteiten geïntroduceerd, om een breder draagvlak binnen de organisatie te krijgen en ook andere 'geledingen' binnen de organisatie te betrekken bij het sociale innovatieproject (1 keer genoemd);
- extra technologische aanpassingen, bijvoorbeeld om de doorontwikkeling van ICT-systemen die sociale vernieuwingen ondersteunen te realiseren (1 keer genoemd).

Ten slotte hebben we de deelnemers de vraag voorgelegd in hoeverre er inmiddels ook maatregelen zijn genomen om de opbrengsten die met de uitvoering van de implementatieplannen zijn verkregen, te *borgen*. Dit werd door het overgrote deel van de geraadpleegde deelnemers bevestigd (91% bij N=43). Voorbeelden van methoden waarmee de sociale innovatie ook voor langere termijn geborgd zou zijn, hebben betrekking op het onomkeerbaar aanpassen van de fysieke infrastructuur (bijvoorbeeld

productielijnen), de opname van de projectresultaten in protocollen (bijvoorbeeld werken volgens 5S methode) of het inbedden van de doorgevoerde innovatie in het organisatiebeleid van de deelnemer (bijvoorbeeld vernieuwd HR beleid).

In de volgende paragraaf gaan we specifiek in op de derde orde effecten, namelijk de resultaten die met de tastbare opbrengsten van de ondersteunde projectinitiatieven zijn verkregen.

### **5.3 Resultaten projecten (derde orde effecten)**

Het ontwikkelen en vervolgens uitvoeren van de implementatieplannen vormt niet het einddoel van de maatregel Sociale Innovatie van het ESF-programma. Het is de bedoeling dat – als derde orde effecten – ook positieve effecten worden gegenereerd met de implementatie van deze plannen. In schema 5.1 zijn enkele voorbeelden gegeven van beleidsdoelen waaraan de uiteindelijke resultaten van ondersteunde projecten zouden kunnen bijdragen. In deze paragraaf zullen we inzicht geven in de mate waarin deze derde orde effecten in de waarneming van de geraadpleegde werkgevers en werknemers van de deelnemende arbeidsorganisaties zijn opgetreden (of naar verwachting nog op zullen treden)<sup>13</sup>.

We tekenen bij het navolgende aan dat deze effecten zowel tijdens de pilotfase als na afloop van het ESF-project zich gemanifesteerd kunnen hebben. Verder betreft het een momentopname: veel deelnemende organisaties zijn op het interviewmoment namelijk nog bezig met de implementatie van de aanpak waarmee in de ondersteunde pilotprojecten is geëxperimenteerd. Ten slotte merken we op dat we de navolgende uitkomsten voor de totale groep deelnemende arbeidsorganisaties hebben weergegeven. Hoewel het ‘zuiverder’ zou zijn als we ons zouden beperken tot die organisaties die ook daadwerkelijk een implementatieplan in uitvoering hebben genomen, kunnen dergelijke effecten ook al in de pilotfase (dus voorafgaande aan de ‘oplevering’ van de implementatieplannen) zijn opgetreden. Overigens hebben we hiervoor bij de tweede orde effecten gezien dat bijna de hele groep deelnemende organisaties ook tot implementatie van de sociale innovatie zijn overgegaan.

---

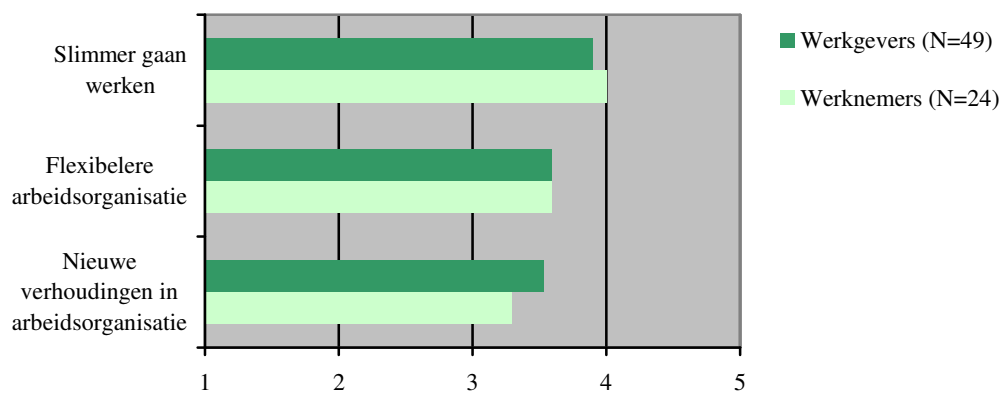
<sup>13</sup> De vergelijking met de afgewezenen hebben we hier achterwege gelaten, gezien het feit dat maar tien afgewezenen hun ingediende en afgewezen project ook daadwerkelijk in uitvoering hebben genomen (zie paragraaf 4.3).

## Doelbereik

Uit paragraaf 2.3 valt op te maken dat in het eerste tijdvak een drietal thema's waren vastgesteld waarop de ondersteunde projecten betrekking zouden moeten hebben. We hebben bij de werkgevers en werknemers getoetst in hoeverre hun project ook daadwerkelijk bijgedragen hebben aan:

- slimmer gaan werken;
- een meer flexibele arbeidsorganisatie;
- nieuwe verhoudingen binnen de organisatie.

**Figuur 5.3** Doelbereik voor de vastgestelde thema's van het eerste tijdvak, volgens werkgevers en werknemers van deelnemende arbeidsorganisaties



**Legenda:** 5 = in zeer sterke mate  
4 = in sterke mate  
3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
2 = in zwakke mate  
1 = in het geheel niet

Uit figuur 5.3 blijkt dat beide doelgroepen ongeveer in gelijke mate betekenis toekennen aan de projecten. Over het realiseren van slimmer producerende of dienstverlenende arbeidsorganisaties blijken beide doelgroepen unaniem van mening dat dit in grote mate is gerealiseerd. Aan flexibelere arbeidsorganisaties en nieuwe verhoudingen binnen de organisaties is gemiddeld genomen iets minder bijgedragen vanuit de projectresultaten die geïmplementeerd zijn binnen hun organisatie. De uitkomst in figuur 5.3 is een afgeleide van de mate waarin de thema's centraal hebben gestaan (zie tabel 4.5).

## Effecten voor medewerkers

Alvorens de effecten voor de medewerkers te behandelen, zullen we eerst weergeven welk deel van de medewerkers van de deelnemende organisaties iets van de projectresultaten aan effecten ondervonden zou kunnen hebben. Hiervoor hebben we al gezien

dat de pilotprojecten niet perse op de gehele organisatie gericht hoefden te zijn, bijvoorbeeld omdat het eerst als proef op een bepaalde afdeling is getest tijdens de pilot. De praktijk leert echter wel dat na afronding van het implementatieplan de projectresultaten dikwijls breder zijn toegepast dan alleen die afdeling.

**Tabel 5.2** Aandeel eigen medewerkers die effecten van de ondersteunde projecten ondervonden (kunnen) hebben, volgens de deelnemende werkgevers

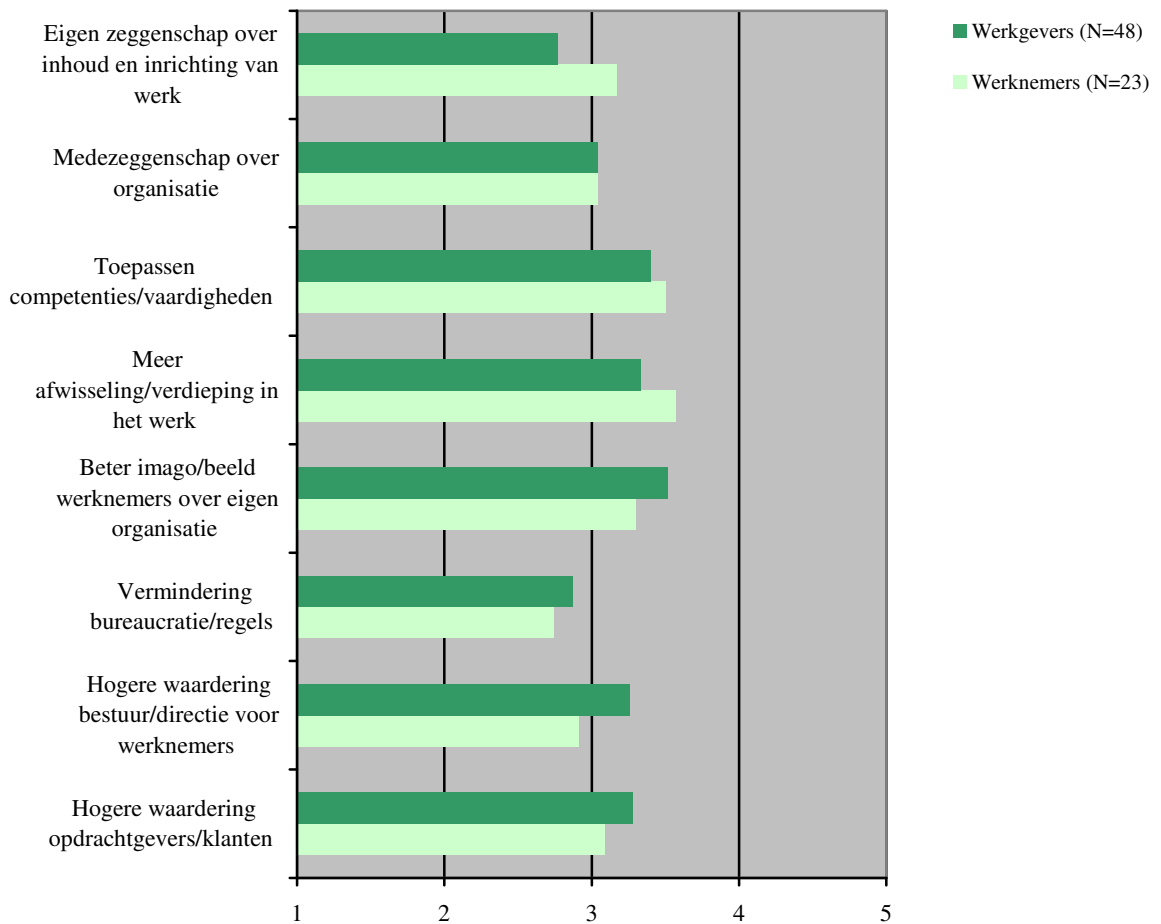
Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
76-100%	55%
51-75%	14%
26-50%	8%
1-25%	18%
N.v.t. geen doelen/effecten bereikt	4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Uit de tabel blijkt dat in iets meer dan de helft van de gevallen de effecten nagenoeg de gehele organisatie bestrijken. Bij met name grotere organisaties met meerdere vestigingen zijn de projectresultaten – en dus ook de effecten ervan – op het moment van de evaluatie tot dusver vaak beperkt gebleven tot een klein aandeel van alle medewerkers van deze organisaties.

Op een vergelijkbare wijze hebben we bij de arbeidsorganisaties getoetst in hoeverre hun werknemers effecten hebben ondervonden van de sociale innovatie die in hun organisatie is doorgevoerd. In figuur 5.4 is weergegeven welke betekenis zowel de geraadpleegde werkgevers als werknemers toekennen aan de ESF-projecten waarvan het implementatieplan ook daadwerkelijk in uitvoering was genomen op het interviewmoment.



**Figuur 5.4** Behaalde effecten bij (individuele) werknemers van de deelnemende arbeidsorganisaties, volgens werkgevers en werknemers



Legenda: 5 = in zeer sterke mate  
 4 = in sterke mate  
 3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
 2 = in zwakke mate  
 1 = in het geheel niet

Uit schema 5.4 blijkt dat de gehonoreerde projecten vooral op een drietal aspecten invloed hebben. In de eerste plaats heeft een belangrijk deel van de werkgevers en werknemers aangegeven dat er door de geïmplementeerde aanpak voor medewerkers **meer afwisseling en/of verdieping in het werk** is ontstaan. Dit geldt bijvoorbeeld voor de projecten waarin vormen van taakroulatie zijn geïntroduceerd. Verdieping vindt bijvoorbeeld plaats door het opstarten van mentortrajecten of door het overnemen van regeltaken door zorgpersoneel, zoals zelfroosteren of het zelf afnemen van intakes (zie goede praktijken Vierstroom en Orbis).

Bij sommige typen projecten, zoals bij projecten in de industrie waar Lean Management zijn intrede heeft gedaan, blijkt op een aantal onderdelen juist minder afwisseling in het

werk te zijn opgetreden. Dit omdat productieprocessen verder gestandaardiseerd zijn.

In de tweede plaats blijken de projecten over het algemeen ook in redelijk sterke mate bij te dragen aan een *beter beeld over/imago van de eigen organisatie* bij de medewerkers. Dit heeft te maken met de sterke betrokkenheid van medewerkers bij de uitvoering van de projecten (zie tabel 4.9 en de toelichting daarop en figuur 5.5 hierna). Via allerlei vormen van bijeenkomsten en projectteams zijn zij in de gelegenheid gesteld om knelpunten en wensen naar voren te brengen<sup>14</sup>. Daar waar in de projecten ook daadwerkelijk initiatieven zijn genomen om aan deze wensen te voldoen, is sprake van een sterk verbeterd imago van de organisatie. Overigens heeft een deel van de respondenten aangegeven dat dit effect niet is opgetreden, omdat het imago van de eigen organisatie al goed was onder de medewerkers.

Een derde effect dat naar verhouding vaak naar voren is gebracht is dat meer mogelijkheden zijn gecreëerd om *competenties en vaardigheden van medewerkers te benutten*. Ook dit effect heeft zich in verschillende gedaantes voorgedaan, bijvoorbeeld intercollegiale in- en uitleen van personeel op een industrieterrein, introduceren van taakrotatie en van gespekkencycli (waarin ruimte wordt geboden aan persoonlijke ontwikkeling). Verder maakt een aantal organisaties nu meer gebruik van de kennis en kunde van hun medewerkers om productieprocessen te verbeteren, om routes in de thuiszorg te bepalen op basis van kennis van de omgeving en cliënten (Orbis en Vierstroom) of om de planning van interne processen zo efficiënt mogelijk te maken (Knapen Trailers).

De overige effecten doen zich in mindere mate voor. Bij het effect *‘vermindering bureaucratie/regels’* werd dikwijls aangegeven dat het tegenovergestelde het geval was. Doordat in veel projecten bestaande werkmethoden en -processen onder de loep zijn genomen, zijn mogelijke verbeterpunten geïdentificeerd. De vernieuwingen en aanpassingen die op basis hiervan zijn doorgevoerd, zijn vervolgens vastgelegd in protocollen. De keerzijde van deze projecten is dus dat er juist meer regels/instructies worden vastgelegd en gecommuniceerd naar de medewerkers.

### Effecten op kwaliteit van arbeid

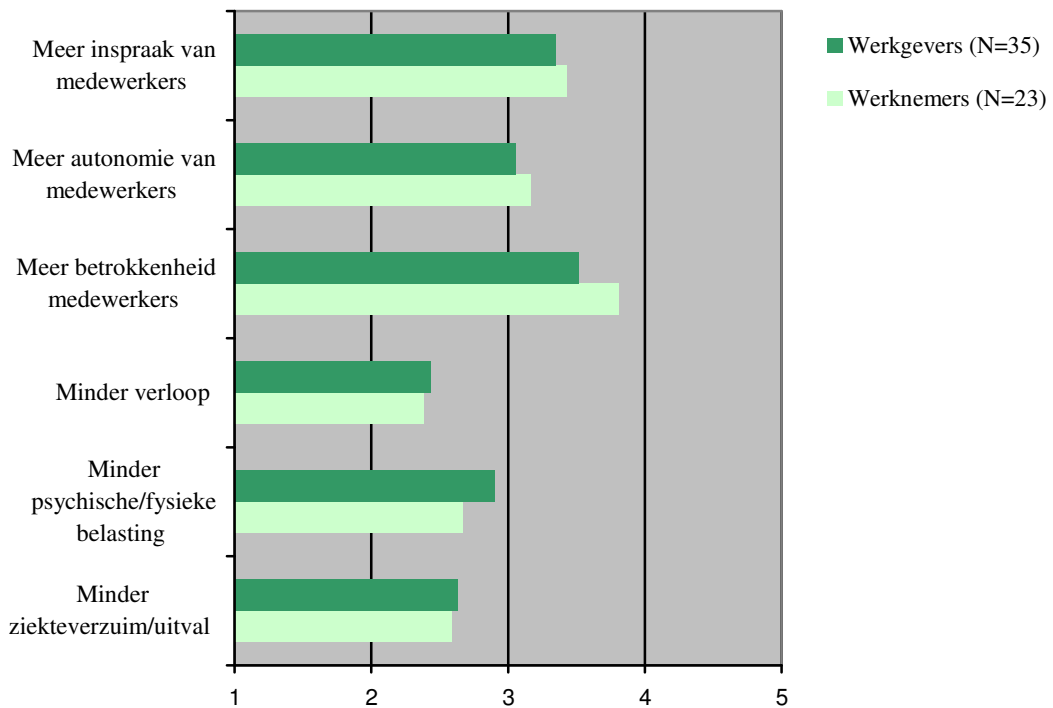
Op een vergelijkbare wijze als hiervoor hebben we de werkgevers en werknemers ook een aantal mogelijke effecten op de kwaliteit van arbeid voorgelegd. In figuur 5.5 is

---

<sup>14</sup> Zie bijvoorbeeld de praktijkbeschrijvingen van ZLTO, Nedschroef en Alles voor Groene Arbeid.

weergegeven in hoeverre de respondenten dergelijke effecten van de pilotprojecten en implementatieplannen hebben ervaren. Daarbij hebben we ons wederom beperkt tot die arbeidsorganisaties die het implementatieplan ook daadwerkelijk in uitvoering hebben genomen.

**Figuur 5.5** Mate invloed ESF-projecten op diverse aspecten kwaliteit van arbeid, volgens werkgevers en werknemers



Legenda: 5 = in zeer sterke mate  
 4 = in sterke mate  
 3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
 2 = in zwakke mate  
 1 = in het geheel niet

Wederom doen zich geen noemenswaardige verschillen voor tussen werkgevers en werknemers. Zij signaleren in ongeveer gelijke mate de effecten die zijn opgetreden op de kwaliteit van arbeid. Zoals we hiervoor ook al op verschillende punten hebben geconstateerd, blijken de sociale innovatieprojecten vooral te leiden tot een **grotere betrokkenheid van de medewerkers**. In het voorgaande hebben we al geïllustreerd welke middelen ingezet worden om deze betrokkenheid te faciliteren.

In het verlengde hiervan blijken ook redelijk veel projecten – in de optiek van de geraadpleegde werkgevers en werknemers – bij te dragen aan **meer inspraak van de**

*medewerkers*. Zij krijgen meer mogelijkheden om wensen kenbaar te maken en knelpunten aan de orde te stellen. Meer *autonomie van medewerkers* blijkt als effect zowel in arbeidsorganisaties in industriële als dienstverlenende sectoren voor te komen. De mate waarin dit effect voor is gekomen wisselt per project (zodat er een gemiddelde score is uitgekomen). In een aantal projecten hebben werknemers meer verantwoordelijkheid gekregen over hun eigen werk. Mensen worden bijvoorbeeld meer gestuurd op output dan op het aantal gewerkte uren, of worden zelf betrokken bij het gehele werkproces. Bijvoorbeeld bij de roostering van menskracht of de planning van opdrachten (zie de cases van Knapen Trailers, Vierstroom, Orbis).

Een relatie tussen de projecten en het verloop, een mindere psychische en/of fysieke belasting en daardoor minder uitval en verzuim onder het personeel, wordt maar in beperkte mate gesignaleerd door de respondenten. Veel respondenten vinden het nog te vroeg om hier iets over te zeggen.

### Effecten op innovatie en economische resultaten

De mate waarin de ondersteunde projecten al tot nieuwe producten en diensten alsmede economische resultaten hebben geleid, zal in dit onderdeel worden beantwoord. Uit tabel 5.3 blijkt dat bij ruim een kwart van de deelnemende arbeidsorganisaties de projecten inmiddels tot nieuwe kennisintensieve producten en/of diensten te hebben geleid.

Tabel 5.3 Nieuwe kennisintensieve producten en/of diensten

Antwoordcategorie	Deelnemers (N=49)
Ja, nieuwe kennisintensieve producten	10%
Ja, nieuwe kennisintensieve diensten	17%
Nee	64%
Weet niet/geen mening	8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Bij de nieuwe producten gaat het bijvoorbeeld om een nieuwe productielijn voor ‘grote werken’ bij een gevelbouwer en een nieuw type fauteuil bij een meubelmaker. Voorbeelden van nieuwe kennisintensieve diensten hebben betrekking op een flexibeler productieproces waardoor klanten sneller geholpen kunnen worden of een vraagbaak voor cliënten van een gemeentedienst.

In het verlengde hiervan hebben we ook gevraagd aan de deelnemers in hoeverre hun deelname aan het ESF-programma inmiddels ook al tot *economische resultaten* voor de

organisatie hebben geleid. Het ondersteunde project heeft bij 76% van hen in meer of mindere mate dergelijke economische effecten teweeg gebracht. Bij 16% van de deelnemers was hiervan volgens de geraadpleegde werkgevers geen sprake, terwijl de overige 8% van de respondenten deze vraag niet wisten te beantwoorden.

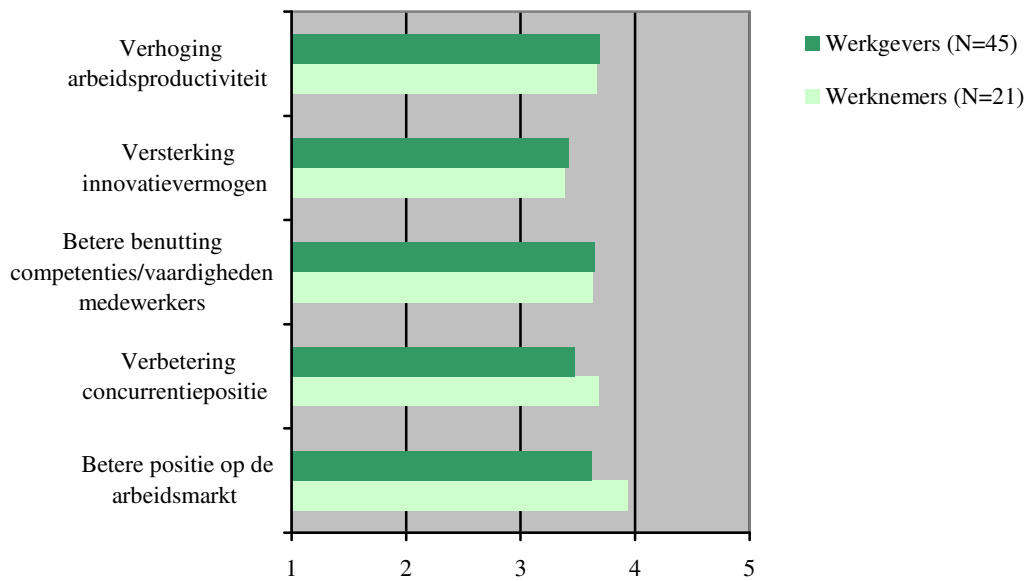
In de toelichting op deze vraag worden de volgende typen economische effecten naar voren gebracht door de respondenten, namelijk:

- meer efficiency/kostenbesparingen (89% bij N=37). Dit hoge aandeel wordt voor een belangrijk deel verklaard vanuit het feit dat er in het eerste tijdvak relatief vaak Lean Manufacturing projecten zijn uitgevoerd, waarin dit soort efficiencyverbeteringen ook gemeten zijn. Ook door op andere wijzen dan via dit concept slimmer en efficiënter te werken en te plannen heeft een aantal organisaties kosten kunnen besparen;
- een hogere winst (22%);
- meer omzet (18%);
- een toename van werkgelegenheid (5%).

### Verwachte effecten

Te verwachten valt dat op het evaluatiemoment – enkele maanden na oplevering van het implementatieplan bij het Agentschap SZW – nog niet alle effecten zullen zijn uitgekristalliseerd. Zoals hiervoor aangegeven, zijn veel deelnemende organisaties nog volop bezig met de feitelijke implementatie van de projectresultaten binnen hun organisatie. Vandaar dat wij de respondenten ook een aantal mogelijke effecten op de langere termijn hebben voorgelegd. In figuur 5.6 is weergegeven in hoeverre de geraadpleegde werkgevers en werknemers verwachten dat deze effecten op termijn op zullen treden als gevolg van de sociale innovatie die in hun geval aandacht heeft gekregen (in de pilotfase) en bij een belangrijk deel van hen vervolgens ook is geïmplementeerd.

**Figuur 5.6** Verwachte lange termijn effecten, volgens werkgevers en werknemers



Legenda: 5 = in zeer sterke mate  
 4 = in sterke mate  
 3 = niet in sterke, niet in zwakke mate (neutraal)  
 2 = in zwakke mate  
 1 = in het geheel niet

Uit figuur 5.6 blijkt dat in de verwachting van de respondenten naar de toekomst toe vaak een bijdrage van de projecten verwacht wordt aan dit type lange termijn effecten. Werknemers verwachten – nog meer dan de werkgevers zelf – dat de projecten ertoe bijdragen dat de werkgevers meer worden gezien als een aantrekkelijke werkgever. Het doorvoeren van de in de pilots beproefde sociale innovatie zal er volgens hen toe bijdragen dat de ‘concurrentiepositie’ van de werkgever op de arbeidsmarkt versterkt gaat worden.

Werkgevers en werknemers verwachten in gelijke mate ook een redelijk grote bijdrage aan een hogere arbeidsproductiviteit en een betere benutting van de competenties en vaardigheden van medewerkers.

Het effect op het innovatievermogen wordt relatief het minst vaak verwacht door beide groepen respondenten. Vanzelfsprekend wordt dit vaker genoemd vanuit arbeidsorganisaties waar sprake is van een duidelijke verwevenheid tussen technologische en sociale innovatie (zie tabel 4.6 hiervoor).

## 6. CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST

### 6.1 Inleiding

In deze afsluitende paragraaf komen we tot de beantwoording van de centrale doelstelling van de evaluatie. Daarbij presenteren we in paragraaf 6.2 de samenvattende conclusies, die naar aanleiding van de uitkomsten in de voorgaande hoofdstukken kunnen worden getrokken. In paragraaf 6.3 presenteren we de bouwstenen voor de toekomst.

### 6.2 Samenvattende conclusies

De belangrijkste conclusies die op grond van de uitkomsten in de voorgaande hoofdstukken kunnen worden getrokken, zijn in het onderstaande samengevat. We hebben deze conclusies geordend langs de hoofdthema's uit paragraaf 1.2. De bouwstenen voor de toekomst werken we echter in het volgende hoofdstuk nader uit. Bij het onderstaande merken we wel op dat deze uitkomsten betrekking hebben op (de ervaringen met) het eerste tijdvak van Actie E. Zij geven dus niet de huidige situatie van de maatregel weer. Dit kan betekenen dat sommige ervaringen inmiddels achterhaald zullen zijn, omdat in volgende tijdvakken van de ESF-maatregel de nodige aanpassingen zijn doorgevoerd.

#### Inhoud en bereik

- Het eerste tijdvak van de ESF-maatregel Sociale Innovatie kon zich verheugen in een grote belangstelling vanuit arbeidsorganisaties. Zowel vanuit industriële als dienstverlenende arbeidsorganisaties is een groot aantal projectvoorstellen ingediend. In de groep deelnemers was dan ook een grote variatie van typen arbeidsorganisaties aanwezig. Met name middelgrote en grote arbeidsorganisaties hebben geparticipeerd in dit eerste tijdvak. Sociale innovatie lijkt vooral in dit type organisaties een goede voedingsbodem te hebben.
- De grote belangstelling is onder meer te verklaren door de rol van subsidieadviesbureaus: relatief veel aanvragers zijn via dergelijke bureaus op het spoor van de regeling gezet. De 'dominante' rol van de subsidiebureaus heeft enerzijds te maken met het onderwerp van de maatregel. Sociale innovatie stond op dat moment nog niet bij veel arbeidsorganisaties (goed) op het netvlies. Uit de informatievoorziening rondom de regeling was het ook niet direct voor iedereen duidelijk wat onder sociale innovatie werd verstaan en welk type projecten voor ondersteuning in aanmerking zouden komen. Anderzijds werd de ondersteuning vanuit dergelijke bureaus door een

deel van de aanvragers ook als onontbeerlijk ervaren, omdat de aanvraagprocedure als complex werd ervaren. Met name het vervatten van hun projectidee in het 7-stappenplan werd als lastig en – in het verlengde hiervan – ook als knellend ervaren.

- Dat de informatievoorziening ten tijde van het eerste tijdvak maar matig werd gewaardeerd door de doelgroep heeft te maken met het ontbreken van een heldere uitleg over wat onder sociale innovatie werd verstaan en – achteraf gezien – onvoldoende duidelijkheid was over de procedures en de geldende (administratieve) eisen. De verwachtingen vooraf over deze procedures waren dan ook anders dan de feitelijke ervaringen hiermee. De verschillende procedures werden dan ook maar matig gewaardeerd door de respondenten, met name de procedure rondom de einddeclaratie werd kritisch beoordeeld.
- Perikelen rondom de einddeclaratie doet de beoordeling van het contact met het Agentschap SZW enigszins dempen. Over het algemeen wordt dit contact redelijk positief gewaardeerd.
- Het aanreiken van een handreiking over de toepassing van het 7-stappenplan bij het opstellen van een implementatieplan is een goede zet geweest van het Agentschap SZW, maar kwam aan de late kant voor een deel van de deelnemende organisaties.
- De sociale innovatieprojecten die vanuit de regeling ondersteund zijn, komen doorgaans uit de koker van de werkgever of het middenkader. Werknemers(vertegenwoordigers) worden veelal pas bij de uitvoering van de pilotprojecten betrokken.
- De projecten hebben nagenoeg allemaal betrekking op het thema ‘slimmer werken’. Op enige afstand krijgen ook de thema’s ‘nieuwe arbeidsverhoudingen’ en ‘flexibele arbeidsorganisaties’ bij meer dan de helft van de gehonoreerde projecten (ook) aandacht. Qua inhoud en typen projecten is in het eerste tijdvak een grote variatie aanwezig, waarbij op verschillende manieren medewerkers inspraak krijgen in en betrokken worden bij het doorvoeren van vernieuwingen/verbeteringen.
- Het ontwerpen en vervolgens uittesten van de sociale innovatieprojecten verloopt in een grote meerderheid van de gevallen niet vanzelf. Knelpunten die relatief vaak worden ervaren in dit soort veranderingsprocessen zijn het realiseren van voldoende betrokkenheid, het overwinnen van weerstanden en – als gevolg hiervan – langere pilotprojecten dan vooraf was voorzien. De voorwaarde van een maximale projecttermijn van één jaar is hierdoor in een aantal gevallen gaan knellen.

### Resultaten en effecten

Bij de bepaling van de effectiviteit is een ketenaanpak gehanteerd, die verschillende orde effecten beslaat. De ESF-regeling Sociale Innovatie kan als effectief worden aangemerkt, in die zin dat:



- met de maatregel deelnemende arbeidsorganisaties zijn gestimuleerd of in staat worden gesteld om aandacht aan sociale innovatie te gaan schenken (*eerste orde effect*). Twee belangrijke uitkomsten wijzen hier op. In de eerste plaats was het ondersteunde project voor een belangrijk deel van de deelnemende organisaties de eerste (structurele) activiteit op dit terrein (die ook nog eens als belangrijk worden ervaren voor de organisatie). In de tweede plaats gaat van de ESF-subsidie een belangrijke betekenis uit voor het doorgaan van de projecten, de snelheid waarmee het opgepakt kan worden en de omvang van de projecten. De subsidie stelt deelnemende organisaties ook in staat om de benodigde externe deskundigheid in te huren (zie verderop);
- de beoogde output – namelijk in de vorm van implementatieplannen – wordt nagenoeg in alle gevallen gerealiseerd (*tweede orde effect*). Op het interviewmoment waren negen op de tien ontwikkelde implementatieplannen ook daadwerkelijk in uitvoering genomen;
- met de pilotprojecten en het vervolg erop – namelijk de uitvoering van de implementatieplannen – blijken op het evaluatiemoment al belangrijke resultaten en effecten behaald te zijn (*derde orde effecten*). Deze effecten hebben dan vooral betrekking op meer afwisseling en verdieping in het werk, een beter beeld of imago van de organisatie bij de werknemers en meer mogelijkheden voor de benutting van de competenties en vaardigheden van de werknemers. Een verbetering van de kwaliteit van arbeid komt vooral tot uitdrukking door een grotere betrokkenheid van de werknemers, meer inspraak van hen en meer autonomie in het werk.

### Succes- en faalfactoren

Uit de evaluatie komt een aantal factoren naar voren, die (mede) bepalend zijn voor het succes van de sociale innovatieprojecten (of het ontbreken hiervan). Deze factoren hebben betrekking op:

- Onderkennen dat sociale innovatie en technologische innovatie als ‘ying en yang’ bij elkaar horen en dus niet los van elkaar gezien moeten worden. Sociale innovatie is nodig om technologische innovatie (op termijn) te waarborgen. Omgekeerd is voor het doorvoeren van de veranderingen in het kader van de sociale innovatieprojecten ook weer technologische vernieuwing in de organisatie nodig.
- De inschakeling van externe deskundigheid en capaciteit voor het overtuigen en mobiliseren van de verschillende interne geledingen binnen de arbeidsorganisatie alsmede het begeleiden van het veranderingsproces. De behoefte hieraan neemt toe naarmate de organisatie kleiner van omvang is.

- Praktijkervaringen van andere organisaties met vergelijkbare sociale innovatieprojecten betrekken in de ontwikkeling en uitvoering van het project. Het gaat hierbij zowel om positieve ervaringen (good practices) als ‘valkuilen’ waarmee deze ‘voorbeeldorganisaties’ te maken hebben gehad. De externe adviseur kan dergelijke voorbeelden ter inspiratie inbrengen.
- Gebruik maken van de kennis, competenties en (praktijk)ervaringen van werknemers op de werkvloer om verbeterpunten en vernieuwingsmogelijkheden te identificeren. Dit levert niet alleen goede verbeterpunten en vernieuwingen op, maar tegelijkertijd ook draagvlak voor het veranderingsproces dat de organisatie gaat doorlopen.
- Niet uitgaan van een eenmalige betrokkenheid van werknemers op een bepaald moment in het veranderingsproces, maar zorgen voor een meer longitudinale vorm van betrokkenheid. Daarbij worden de medewerkers betrokken in alle fasen van het veranderingsproces.
- (Vermeende) verslechtering van arbeidsvoorwaarden kunnen het draagvlak voor het sociale innovatieproject onder het personeel ondergraven.

### 6.3 Bouwstenen voor de toekomst

In deze afsluitende paragraaf presenteren we de bouwstenen voor de toekomst. Het doel hiervan is om input aan te dragen richting de opdrachtgever voor de wijze waarop facilitering van sociale innovatie vanuit de overheid het beste vorm en inhoud kan krijgen. Daarnaast zijn ook enkele aanbevelingen opgenomen over de vormgeving van de ESF-maatregel Sociale Innovatie. In het onderstaande zullen we telkens eerst de aanbeveling formuleren en vervolgens daarop een korte onderbouwing geven.

#### Aanbeveling 1

---

*Maak een vereenvoudigde en meer herkenbare afbakening van sociale innovatie.*

---

#### Toelichting

Bij aanvragers uit het eerste tijdvak bleek, ondanks uitgebreide communicatie over het onderwerp, nog steeds onduidelijkheid te bestaan over wat precies met sociale innovatie werd bedoeld. Subsidieadviesbureaus speelden hierdoor een belangrijke rol in de vertaling van dit onderwerp naar het niveau van de individuele organisatie. Een meer eenvoudige afbakening, bijvoorbeeld door maximaal drie ‘kernwaarden’ centraal te stellen en de meest belangrijke voordelen te noemen, kan helpen om meer herkenning bij de doelgroepen te krijgen.

## **Aanbeveling 2**

---

*Richt de communicatie over sociale innovatie primair op werkgevers.*

---

### **Toelichting**

Hoewel sociale innovatie een zaak is van werkgevers én werknemers van arbeidsorganisaties, zal van communicatie-inspanningen in de richting van werkgevers het meeste effect mogen worden verwacht. Werknemers zullen vooral op een indirecte wijze – dus via de werkgevers – bereikt kunnen worden. Werknemers blijken – als zij al zoeken naar informatie over het onderwerp sociale innovatie – vooral interne informatiebronnen te gebruiken.

## **Aanbeveling 3**

---

*Haak in de communicatie over (de meerwaarde van) sociale innovatie (meer) aan bij thema's waarvoor al wel grote belangstelling bestaat bij ondernemers en instellingen.*

---

### **Toelichting**

De ervaringen met het eerste tijdvak leren dat het niet eenvoudig is om 'sec' het onderwerp sociale innovatie op het netvlies van de arbeidsorganisaties te krijgen. Voor hen was het blijkbaar moeilijk om een link te leggen met ontwikkelingen binnen en behoeften bij hun organisatie. In de communicatie kan dan ook beter een indirecte aanpak te worden gekozen, waarbij niet sociale innovatie 'sec' centraal staat maar sociale innovatie via al herkenbare thema's onder de aandacht wordt gebracht. Voorbeelden van dergelijke thema's zijn technologische innovatie, slimmer produceren, arbeidsproductiviteit, HRM, duurzame inzetbaarheid van personeel.

## **Aanbeveling 4**

---

*Maak in de indirecte communicatie over sociale innovatie dan ook gebruik van de informatiekkanalen die op deze andere thema's het meest gebruikt worden.*

---

### **Toelichting**

In het verlengde van de voorgaande aanbeveling ligt het voor de hand om 'op maat' die informatiekkanalen te gebruiken die op de betreffende thema's waarbij aangehaakt wordt, hun effectiviteit al hebben bewezen. Bezien we de werkgevers en werknemers van de projecten uit de eerste tranche dan komt uit hun zoekgedrag naar informatie over sociale innovatie niet één specifiek informatiekanaal naar voren dat een groot bereik zal hebben onder de doelgroepen.

## **Aanbeveling 5**

---

*Lardeer de (indirecte) communicatie over sociale innovatie met concrete voorbeelden uit de praktijk. Gebruik de werkgevers van deze praktijkvoorbeelden als ‘ambassadeurs’ in de communicatie.*

---

### **Toelichting**

Concrete praktijkvoorbeelden zijn onontbeerlijk om bij de doelgroep een goede herkenning van het doel en de meerwaarde van sociale innovatie te krijgen. Vanuit deze evaluatie is hiervoor input aangedragen (zie bijlage II). Uit verschillende van deze praktijkvoorbeelden blijkt overigens dat de werkgevers van de betreffende arbeidsorganisaties hun ervaringen zelf ook al uitdragen naar andere belangstellenden. Van deze ambassadeursfunctie kan in de verdere communicatie over sociale innovatie goed gebruik worden gemaakt. Door deze werkgevers ook als zodanig te erkennen zou gestimuleerd kunnen worden om hun ervaringen en succes te ‘delen’ met andere werkgevers.

## **Aanbeveling 6**

---

*Overweeg in de bevordering van sociale innovatie om naar de toekomst toe aansluiting te vinden bij bestaand of nieuw beleid op relevante andere onderwerpen.*

---

### **Toelichting**

In aanvulling op de indirecte communicatie via andere, relevante thema’s (zie aanbevelingen 4 en 5), zou overwogen kunnen worden om mee te liften met andere beleidsinitiatieven en instrumenten die op deze terreinen worden ingezet. Andere beleidsthema’s zouden dan als vehikel kunnen dienen om ook aandacht te besteden aan sociale innovatie. Daarbij zou overwogen kunnen worden om in de toekomst bij andere, relevante (innovatie-)programma’s en regelingen tot aanvullende modules voor sociale innovatie te komen. Zo zou wellicht de ‘topgebiedenaanpak’ van het ministerie van EL&I aanknopingspunten kunnen bieden voor vervlechting van sociale innovatie met technologische innovatie.

## **Aanbeveling 7**

---

*Overweeg meer flexibiliteit toe te passen wat betreft het ‘opgelegde’ 7-stappenplan.*

---

### **Toelichting**

De opgelegde indeling in zeven stappen, zowel in de aanvraag als bij de einddeclaratie, wordt door een deel van de deelnemende arbeidsorganisaties als knellend ervaren. Dit

omdat de praktijk met dergelijke innovatieprojecten leert dat de stappen niet altijd strikt kunnen worden gescheiden en volgtijdelijk verlopen. Wanneer bij het Agentschap SZW de overtuiging bestaat dat deelnemende organisaties op een goede en integere wijze bezig zijn met de uitvoering van het project, zou – wanneer arbeidsorganisaties dit wensen – iets meer flexibel met deze verplichting omgegaan kunnen worden.

### **Aanbeveling 8**

---

*Overweeg om ook langere projecttermijnen dan een jaar toe te staan.*

---

#### **Toelichting**

Mede gezien het feit dat het bij sociale innovatieprojecten om fundamentele veranderingsprocessen kan gaan waarvoor intern van meet af aan draagvlak moet worden gerealiseerd, kan een projectperiode van maximaal een jaar voor het experimenteren met de aanpak en het opstellen van een ‘gedragen’ implementatieplan soms als erg knellend worden ervaren. Indien daartoe vanuit de regelgeving mogelijkheden bestaan, zou overwogen kunnen worden om bij voorbaat ook een variant met een langere projecttermijn toe te staan.

### **Aanbeveling 9**

---

*Verkort de doorlooptijd van de procedure rondom de eindafrekening.*

---

#### **Toelichting**

De matige waardering van de deelnemers voor de procedures die bij de projecten in het eerste tijdvak zijn gevolgd, wordt vooral verklaard door perikelen rondom de einddeclaratie. De doorlooptijd van de einddeclaratie wordt door een deel van de deelnemers als zeer lang ervaren. Dit komt mede doordat opgeleverde documenten dikwijls meerdere keren aangepast en aangevuld dienen te worden. Maatregelen die zouden kunnen worden genomen om deze doorlooptijd te verkorten, zijn:

- van meet af aan nog duidelijker communiceren aan welke eisen de einddeclaratie en bijbehorende documenten moeten voldoen (beter verwachtingsmanagement);
- bij een eventueel tussentijds (interim)bezoek goed toezien of de administratieve organisatie voldoende waarborgen biedt voor een adequate verantwoording;
- enkele weken voor het afrekenmoment nogmaals in herinnering brengen wat van de deelnemers verwacht wordt bij het indienen van de einddeclaratie;
- na een eventuele ‘hersteloperatie’ van de einddeclaratie een verkorte procedure voor de finale beoordeling toepassen.

## **Aanbeveling 10**

---

*Plan een eventueel bezoek 'op locatie' vanuit Agentschap SZW eerder in de projecttermijn in dan het geval was bij de interimbezoeken in het eerste tijdvak.*

---

### **Toelichting**

De interimbezoeken zoals die door het Agentschap SZW zijn afgelegd in het eerste tijdvak, vonden bij een deel van de deelnemers pas in de laatste fase van hun project plaats. Hierdoor hadden deze deelnemers weinig gelegenheid meer om de aanbevelingen vanuit het Agentschap SZW op te volgen. We hebben begrepen dat in latere tijdvakken geen standaard interimbezoeken meer worden afgelegd. Mocht er echter wel aanleiding zijn voor een bezoek op locatie bij een deelnemer, dan dient dit bezoek vrij vroeg in het traject plaats te vinden.

## LITERATUUR

Agentschap SZW, 2009

*Operationeel programma ESF doelstelling 2 2007-2013*

Agentschap SZW, 2009

*Verleende subsidies ESF 2007-2013, Actie E, aanvraagtijdvak oktober 2008*

Agentschap SZW, 2011

*Diverse bronnen op website [www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)*

Agentschap SZW, 2011

*Implementatieplannen deelnemers tijdvak oktober 2008*

Diverse websites

*O.a. [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl), [www.erasmusinnovatiemonitor.nl](http://www.erasmusinnovatiemonitor.nl), [www.inscope.nl](http://www.inscope.nl), et cetera*

EIM, 2009

*Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*

European Commission, 2010

*Europe 2020, A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*

Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management en INSCOPE, 2009

*Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009*

FNV en ADV MR Smart Market Research, 2010

*Vakmanschap, onderzoeksresultaten*

Mens en Werk, 2010

*Ik voel mij nu klant*

NCSI, 2010

*Argumenten- en definitiekaart van het NCSI voor Sociale Innovatie*

NCSI, 2010

*Seminar: Social innovation for smart growth. Can lessons be drawn from current programmes in the EU to enhance Innovative Work Organisation.*

Pot, 2009

*Sociale innovatie: een langetermijnstrategie*

Sociaal-Economische Raad, 2006

*Welvaartsgroei voor en door iedereen. Themadocument Sociale Innovatie*

Taskforce Sociale Innovatie, 2005

*Sociale innovatie, de andere dimensie*

TNO Kwaliteit van Leven, 2009

*Sociale innovatie omschreven en gemeten*

Totterdill, 2009

*Workplace innovation policies in European countries*

Volberda, Van den Bosch en Jansen, 2006

*Slim Managen en Innovatief Organiseren*



## BIJLAGE I GERAADPLEEGDE PERSONEN

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>
De heer P.M.A. Latour	Agentschap SZW
De heer E. van der Zwan	Agentschap SZW
De heer J.C. van der Steen	AWVN
Mevrouw I.D.C.M. Coenen	FNV
Mevrouw S. de Smidt	Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie
Mevrouw A.I. Oei	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Mevrouw B. Tukul-Kara	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Mevrouw R.M. Xavier	NCSI



## BIJLAGE II PRAKTIJKCASES

### INTRODUCTIE VAN DUOBANEN



<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Meesterbakker Van Maanen
<b>Type organisatie:</b>	Bakkersonderneming met eigen verkooppunten
<b>Aantal medewerkers:</b>	≥500 medewerkers
<b>Namen project:</b>	Introductie van duobanen
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken

#### Inleiding

Brood- en banketbakker Van Maanen is een middelgrote bakkersonderneming met 55 eigen winkels in de regio Bollenstreek, Leiden, Haaglanden, Lansingersland en Haarlemmermeer. Het familiebedrijf Van Maanen levert haar ambachtelijke producten daarnaast rechtstreeks vanuit haar productievestiging in Rijnsburg aan diverse winkels en bedrijven. Op deze



Foto 1: De productievestiging van Meesterbakker Van Maanen in Rijnsburg

wijze worden jaarlijks circa 5 miljoen klanten bediend. In de markt probeert Van Maanen zich te onderscheiden door de ambachtelijke bereiding van haar producten centraal te stellen. Het bedrijf is bijvoorbeeld beroemd om haar succesvolle ‘oliebollen’ waarmee ze in het AD uitgeroepen zijn tot beste oliebolbakker van 2001 en 2007.

#### Achtergrond project

“Via het Sociaal Fonds Bakkersbedrijf is Meesterbakker Van Maanen bekend geraakt met de ESF-regeling Sociale Innovatie”, aldus Petra Rooijackers die binnen het bedrijf als personeelsfunctionaris verantwoordelijk is voor het project dat is uitgevoerd op het gebied van sociale innovatie. De belangrijkste aanleiding om een project op te starten zo stelt mevrouw Rooijackers is dat ons bedrijf opereert in een zeer competitieve omgeving. Met name de concurrentie vanuit de grote supermarkten is groot. “Binnen deze competitieve omgeving is het voor bakkersondernemingen zoals die van ons altijd

Familiebedrijf Van Maanen: een middelgrote bakkersonderneming met 55 eigen winkels.

Het project bood gelegenheid om nieuwe werkwijzen te verkennen om zo de eigen marktpositie te verstevigen.

*belangrijk om nieuwe mogelijkheden te verkennen om de eigen marktpositie te verstevigen. Hierbij hadden we het geluk dat we vanuit de ESF-regeling het project duobanen konden uitvoeren. Met dit project hebben we methoden verkend om slimmer te werken, het werk beter te organiseren en de kwaliteiten van het personeel binnen onze organisatie nog beter te benutten”.*

### **Inhoud project**

Het project duobanen richtte zich op de functie van filiaalleider die in de winkels van Meesterbakker Van Maanen een spilfunctie heeft. Enerzijds is deze persoon namelijk verantwoordelijk voor de omzetrealisatie en anderzijds heeft hij/zij de dagelijkse leiding over de winkel in handen. Dit betekent dat een filiaalleider moet beschikken over een mix van competenties en vaardigheden en zowel verstand moet hebben van zaken als omzet en planning als ook het personeel in de winkel goed moet kunnen aansturen. In het project is dan ook onderzocht of de inzet van duobanen op dit punt uitkomst zou kunnen bieden: twee personen kunnen dan immers bij elkaar worden gezocht die elkaar op deze verschillende punten goed aanvullen. Idealiter zou deze mix moeten leiden tot een verhoging van de arbeidproductiviteit en een verbetering van de bedrijfsresultaten.

Een ander belangrijk argument om het project duobanen te starten had betrekking op het gegeven dat de functie filiaalleider normaal gesproken wordt uitgevoerd in 38 uur. Terwijl de winkeltijden van een filiaal al snel 60 tot 80 uur per week bedragen. In het project is daarom tevens bekeken hoe de introductie van duobanen – waarbij sprake is van 2 fulltime banen – een positief effect kan hebben op de omzet, arbeidsproductiviteit en ervaren werkdruk.

In het pilotproject is de nieuwe werkwijze van duobanen vervolgens gedurende 4 maanden uitgetest in 3 filialen van Meesterbakker Van Maanen. Hierbij is bekeken in hoeverre de extra loonkosten van 2 fulltimers opwegen tegen de eventuele voordelen die dit met zich meebrengt. Tijdens de uitvoering van het project zijn dan ook verschillende activiteiten uitgevoerd om een goede kosten-batenanalyse te maken. Hierbij zijn de ‘harde’ cijfers in beeld gebracht via een nul- en een eindmeting van verschillende kengetallen (waaronder het omzet- en rendementscijfer). Daarnaast is getracht om meer ‘zachte’ factoren boven water te krijgen via een belevingsonderzoek onder filiaalleiders en het winkelpersoneel. Ook hielden de filiaalleiders op de vestigingen waar de pilot is uitgevoerd een logboek bij, waarin zij hun ervaringen met het concept duobanen opschreven.

In het pilotproject duobanen zijn de effecten verkend wanneer in een winkel de functie filiaalleider ingevuld wordt door twee personen.

## Resultaten project

*“Onze ervaring met het concept duobanen is in principe positief”*, stelt Irma van Dijk, één van de filiaalleiders die betrokken is geweest bij de pilot. Vooral op de werkbeleving – het delen van verantwoordelijkheden, elkaar inspireren en met name het gevoel dat het filiaal in goede handen is – heeft het concept een positief effect. Ook de ervaren werkdruk kan via de introductie van duobanen worden verlaagd. Filiaalleiders kunnen hun werk en privé beter combineren, waardoor de kans op een vroegtijdig vertrek of uitval van filiaalleiders wordt beperkt.

Het concept duobanen heeft positieve effecten op de werkbeleving en ervaren werkdruk.

*“Een belangrijke leerervaring is echter wel geweest dat beide filiaalleiders eigenlijk gelijktijdig – en dus gelijkwaardig – moeten kunnen starten. En dat bovendien de karakters van deze twee personen niet teveel uit elkaar liggen”*, aldus mevrouw Rooijackers. Filiaalleidster mevrouw Van Dijk deelt deze ervaring en legt het als volgt uit: *“Tijdens de pilot merkten we dat wanneer één van de filiaalleiders al een lange tijd in de winkel werkte, het personeel toch vooral luisterde naar deze persoon. De instructies van de nieuwe filiaalleider werden dan minder snel opgevolgd (...) Bovendien hebben we ook ervaren dat het belangrijk is om twee filiaalleiders bij elkaar te zetten, waarvan de karakters niet compleet botsen. Anders krijg je al snel de situatie dat je op een schip vaart met twee totaal verschillende kapiteins”*.

Een belangrijke leerervaring is om twee filiaalleiders gelijktijdig in een filiaal te laten starten. Ook moeten hun karakters niet teveel verschillen.

Voor wat betreft de (bedrijfs)economische resultaten kon in de 4 maanden waarin het pilotproject is uitgevoerd, nog niet volledig worden geconcludeerd in hoeverre de inzet van een tweede filiaalleider positief dan wel negatief uitpakt. Mede ook vanwege allerlei andere omstandigheden die de uitkomsten in twee van de drie filialen beïnvloedden (zoals een brand in een naburige supermarkt waardoor de klandizie toenam). In één filiaal waar de omstandigheden nagenoeg ongewijzigd bleven waren echter positieve resultaten meetbaar. In deze winkel was de omzet (+5%), het aantal klanten (+6%) en de arbeidsproductiviteit (+3%) toegenomen. Deze eerste positieve uitkomsten vormen voor Van Maanen dan ook aanleiding om met het concept duobanen te blijven experimenteren en – waar mogelijk – het breder uit te rollen in een aantal andere filialen.

Het concept duo-banen blijkt economische resultaten op te kunnen leveren: meer omzet en klan-ten en een hogere arbeidsproductiviteit.

## Uitstralingseffecten

Uit het voorgaande blijkt dat het project duobanen bij Meesterbakker Van Maanen uiteindelijk veel nieuwe kennis en inzichten heeft opgeleverd. Bovendien ‘straalt’ Van Maanen de resultaten van het project ook breder uit. De opgedane ervaringen worden bijvoorbeeld uitgewisseld met het Sociaal Fonds Bakkersbedrijf (dat Van Maanen attendeerde op de regeling sociale innovatie). Daarnaast is een artikel over het project

verschenen in het vakblad 'Bakkers in Bedrijf'. Op deze wijze kunnen de ervaringen van het ESF-project ook breder worden benut binnen de Nederlandse bakkersbranche.

*Met dank aan:*

*Petra Rooijackers-Teunissen, personeelsfunctionaris, Meesterbakker Van Maanen*

*Irma van Dijk, filiaalleidster, Meesterbakker Van Maanen*

<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Da Vinci College
<b>Type organisatie:</b>	Onderwijs
<b>Aantal medewerkers:</b>	≥ 500
<b>Naam project:</b>	Talencentrum Dordrecht
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema's:</b>	Slimmer werken, flexibelere arbeidsorganisatie

### Inleiding

Het Da Vinci College is een regionaal opleidingscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Verspreid over 18 locaties worden ruim 400 opleidingen aangeboden. Daarnaast verzorgt het Da Vinci College bedrijfsopleidingen en



Foto 1: Het Da Vinci College op het leerpark in Dordrecht

en cursussen voor volwassenen. De hoofdvestiging van het ROC is gevestigd op het 'Leerpark' in Dordrecht. Het Leerpark is een bijzondere woon-, werk- en leerlocatie waar het streven is dat studenten, docenten en ondernemers elkaar ontmoeten en profiteren van elkaars aanwezigheid.

### Achtergrond

In 2008 bepaalden nieuwe richtlijnen vanuit de overheid dat het taalniveau van MBO studenten omhoog moest zonder dat daar extra middelen tegenover zouden staan. Om aan deze ambitie gehoor te geven, betekende dit voor het Da Vinci College dat ze haar talenonderwijs efficiënter en effectiever moest zien te organiseren. Hiertoe werd besloten om het vreemde talenonderwijs voortaan centraal te organiseren in een nieuw op te richten Talencentrum in Dordrecht. Om handen en voeten te geven aan dit Talencentrum bood de ESF-regeling Sociale Innovatie uitkomst, zo vertelt Lilian Bekkers, coördinator subsidies bij het Da Vinci College: *“De ESF-regeling gaf ons de mogelijkheid om versneld aan de slag te gaan met ons idee om via een Talencentrum ons onderwijs op een vernieuwende manier in te richten”*.

Het Da Vinci College is een regionaal opleidingscentrum in de regio Zuid-Holland Zuid.

Het talenonderwijs moest efficiënter en effectiever georganiseerd worden.

## Inhoud

Met het ESF-project is een start gemaakt met het Talencentrum Dordrecht: een gemeenschappelijke voorziening waar studenten van verschillende opleidingsrichtingen gezamenlijk talenonderwijs volgen. Bijzonder aan het Talencentrum is dat wordt gewerkt met homogene groepen studenten. Dit betekent dat aan het begin van ieder schooljaar studenten een taalttest doen. Aan de hand van de uitkomst hiervan worden ze vervolgens ingedeeld in een klas waar de leerlingen allemaal een soortgelijk taalniveau hebben.

In het pilotproject is het concept van een talencentrum getest.

In het pilotproject is het Talencentrum in eerste instantie alleen ingericht voor het vak Engels met het idee dit concept later ook toe te passen op andere talen. Daarbij liep het in de pilot niet vanaf dag één soepel. Zo was het roosteren een uitdaging omdat de studenten vanuit verschillende opleidingen afkomstig waren. Het was dan met name lastig om met alle opleidingsrichtingen goede afspraken te maken. Om dit probleem te ondervangen zijn uiteindelijk relatiebeheerders in het leven geroepen die verantwoordelijk zijn voor de communicatie tussen de verschillende opleidingen en het talencentrum. Ook was het volgens mevrouw Bekkers essentieel om direct vanaf het begin de medezeggenschapsraad (MR) en individuele medewerkers (taaldocenten) te betrekken: *“Zonder hun medewerking kon het idee om het talenonderwijs op vaste tijden te organiseren vanuit ons Talencentrum immers niet slagen”*.

## Resultaten

Het project Talencentrum Dordrecht heeft het Da Vinci College uiteindelijk veel resultaten opgeleverd. Volgens Jan van der Mark, lid van de MR, is het talenonderwijs blijvend veranderd: *“Zowel voor de organisatie als voor docenten en studenten heeft het project positieve effecten opgeleverd. Vanuit het Talencentrum kunnen docenten nu leerlingen op hun eigen niveau les geven. Hierdoor kunnen ze de lesstof op maat doceren en behalen studenten betere resultaten”*.

Voor het Da Vinci College is het grootste voordeel dat het werk van de docenten met het nieuwe onderwijsconcept slimmer en flexibeler kan worden georganiseerd: *“Op het Talencentrum Dordrecht werken docenten samen in één team dat gespecialiseerd is in taalonderwijs. Binnen dit team maken deze taaldocenten gezamenlijk een planning. Ook is het lespakket min of meer gestandaardiseerd, waardoor bij uitval van een docent een collegadocent zijn/haar taken eenvoudig kan overnemen. Hierdoor wordt de lesuitval geminimaliseerd”*, aldus mevrouw Bekkers.

Het werk van docenten kan slimmer en flexibeler worden georganiseerd.



Het werken met een gespecialiseerd team talenonderwijs werkt positief uit op de arbeidsproductiviteit.

Ook in andere opzichten levert het Talencentrum Dordrecht een positieve bijdrage aan de arbeidsproductiviteit. Vanuit een centrale plek voor het talenonderwijs kan namelijk les worden gegeven aan een grotere groep leerlingen dan het geval zou zijn wanneer elke individuele (vak)opleiding zelf haar talenonderwijs zou verzorgen. In de oude situatie telden de groepen naar schatting dan ook gemiddeld 15 studenten, terwijl dit op het Talencentrum Dordrecht is uitgegroeid naar circa 20 leerlingen per klas. Zo kan dus meer onderwijs – in de vorm van meer studenten en/of meer directe uren – gegeven worden met dezelfde personele bezetting.

Bij het merendeel van de talen docenten is het werkplezier toegenomen.

Een ander bijkomend voordeel is dat het werkplezier bij het merendeel van de taal docenten is toegenomen. Eén van de redenen hiervoor is dat ze nu onderdeel uitmaken van een gespecialiseerd team voor talenonderwijs. Dit team bestaat uitsluitend uit taaldocenten die elkaars werk waarderen, terwijl binnen de oude opleidingsstructuur men onderdeel uitmaakte van een (vak)opleiding waar sommige collega's het taalonderwijs slechts als bijvak zagen. *“Deze nieuwe manier van werken waarin collegadocenten waardering hebben voor elkaars werk geeft veel positieve energie”*, aldus de heer Van der Mark.

### **Uitstralingseffecten**

Intern is er veel gebeurd sinds het pilotproject in Dordrecht. Inmiddels is een tweede talencentrum opgericht in Gorinchem en ook worden binnenkort naast Engels de andere vreemde talen opgenomen in het onderwijsconcept. Ook wordt het onderwijsconcept nog verder uitgewerkt. Zo wordt nagedacht over een programma voor deelnemers die sneller het gewenste niveau hebben bereikt dan de rest van hun groep. *“De komende periode wordt verder onderzocht of er ook mogelijkheden zijn om deze manier van werken toe te passen op andere algemene vakken, zoals rekenen en leren, loopbaan en burgerschap. Ook wordt overwogen de dienstverlening van het Talencentrum uit te breiden met cursussen die commercieel kunnen worden aangeboden in de avonduren. De Talencentra zijn dus nog volop in ontwikkeling”*, aldus mevrouw Bekkers.

*Met dank aan:*

*Lilian Bekkers, coördinator subsidies, Da Vinci College*

*Jan van der Mark, MR-lid, Da Vinci College*



## GUNG HO



<b>Arbidsorganisatie:</b>	Knapen Trailers Services BV
<b>Type organisatie:</b>	Onderhoudsbedrijf trailers
<b>Aantal medewerkers:</b>	10-49 medewerkers
<b>Naam project:</b>	Gung Ho
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken, flexibelere arbeidsorganisatie, nieuwe arbeidsverhoudingen

### Inleiding

Sinds 1984 is Knapen Trailers BV uit Deurne actief als opleggerfabrikant voor de wegtransportsector in Europa.



Het bedrijf is gespecialiseerd in 'zelfdragende schuifvloeropleggers', waarvan de belangrijkste eigenschap is

Foto 1: De Knapen Cargo Walk K200: Het 'topmodel' zelfdragende schuifvloeroplegger van Knapen Trailers BV.

dat transportbedrijven hiermee horizontaal kunnen laden én lossen (zie foto). Onderhoud, reparaties en levering van spare parts zijn apart ondergebracht, namelijk in het servicecentrum van de dochteronderneming Knapen Trailers Service Centre BV.

### Achtergrond project

Het moederbedrijf - Knapen Trailers BV – had tijdens de start van het ESF-project Gung Ho (Chinees voor samenwerken, red.) een aantal jaren van flinke groei achter de rug. Deze groei leidde, tijdens het project, onder andere tot een cultuurverandering binnen het bedrijf: nieuwe werkvormen werden bedacht die leidden tot een verbeterde arbeidsproductiviteit en een hoger werkplezier onder werknemers. Het Service Centre was echter niet meegegaan in deze groei en culturele veranderingen, waardoor de Knapen Groep nog niet optimaal kon functioneren.

Dit vormde aanleiding om het Gung Ho project ook bij het Service Centre op te starten, zo stelt service manager Eduard Van Helvoort. *“Vanuit het project wilden we, evenals bij het moederbedrijf, een cultuuromslag in het Service Centre laten plaatsvinden naar een slimmere manier van werken om de arbeidsproductiviteit en het werkplezier van onze onderhoudsmedewerkers te vergroten”*. Voor het project had Knapen Trailers ambitieuze

Knapen Trailers Services BV: gespecialiseerd in het onderhoud van trailers.

Het project beoogde een cultuuromslag te bewerkstelligen in het Service Centre

doelstellingen geformuleerd: zo moest de arbeidsproductiviteit met 40 procent worden verhoogd en medewerkers moesten hun werk(omstandigheden) gemiddeld met een rapportcijfer 8 waarderen.

### Inhoud project

Om de voornoemde doelen te bereiken stond in het project de managementfilosofie Gung Ho centraal. Deze filosofie gaat uit van het inzetten van de talenten van mensen daar waar ze het beste tot hun recht komen. Hierbij is de gedachte dat medewerkers die doen waar ze goed in zijn meer plezier hebben in hun werk en productiever zijn. Om hier binnen Knapen Trailers handen en voeten aan te geven heeft een extern bureau in eerste instantie in beeld gebracht waar binnen het Service Centre verbeterpunten mogelijk zijn. Op basis hiervan kwamen een aantal belangrijke thema's boven drijven, waaronder planning, ICT, communicatie en fysieke werkomgeving (bijvoorbeeld de inrichting van het magazijn).

Op elk van deze thema's zijn vervolgens projectteams van medewerkers aangesteld die hebben bekeken waar verbeterpunten mogelijk zijn. Willem Knijnenburg, planner bij Knapen Trailers Services, hield zich bijvoorbeeld bezig met de mogelijkheden om de planning van de onderhoudswerkzaamheden te verbeteren: *“Hiervoor heb ik in het project onderzocht welke voordelen het oplevert wanneer we onze monteurs al in een vroegtijdig stadium betrekken bij de afspraken die we met de klanten maken over het onderhoud aan hun trailers”*.

Op thema's zoals planning en ICT zijn projectteams aangesteld, waarin medewerkers hun eigen project runnen.

Het betrekken van de monteurs bij de planning bleek een goede zet, zo vertelt Knijnenburg: *“Zo zagen we dat we door direct te overleggen met de monteurs een betere inschatting konden maken van de tijd en kosten die verbonden zijn aan bepaalde onderhoudswerkzaamheden”*. Bovendien, zo vult Van Helvoort aan, werkte de aanpak positief uit op het werkplezier van de monteurs van Knapen Trailers Service Centre: *“Op het moment dat de monteurs meedenken met de planning worden ze van A tot Z betrokken en runnen ze als het ware hun eigen project. Hun betrokkenheid met het werk neemt toe en ze voelen zich meer verantwoordelijk om het onderhoud binnen de afgesproken tijd uit te voeren. Dit alles heeft een positieve weerslag op het werkplezier”*.

Bijzonder daarbij is dat in het project ook aandacht is besteed aan het 'verweven' van deze nieuwe werkwijze met technologische innovatie. Zo had Knapen Trailers Service Centre net geïnvesteerd in een digitale werkomgeving om de magazijnvoorraad digitaal te kunnen inzien en bijhouden. Tijdens het project hebben medewerkers dan ook trainingen gevolgd om met dit systeem te leren omgaan. Uiteindelijk leverde dit een synergie op bij

De nieuw werkwijze is 'verweven' met technologische innovatie.

het inplannen en uitvoeren van de onderhoudswerkzaamheden: *“De planner en monteurs konden hun kennis over het benodigde onderhoud namelijk direct aanvullen met gegevens uit het digitale systeem over de levertijd en kosten van bepaalde onderdelen. Dit stelde ons bijvoorbeeld in staat om al voorafgaand aan het feitelijke onderhoud transparante prijsafspraken te maken met onze klanten”*, aldus Van Helvoort.

### Resultaten project

Het project Gung Ho heeft binnen het Service Centre van Knapen diverse resultaten opgeleverd. Daarbij zijn de doelstellingen van het project om de productiviteit door slimmer werken te vergroten en het werkplezier te verhogen grotendeels bereikt. Zo is de medewerkerstevredenheid gestegen van een 6,6 naar een 7,5. *“Hoewel het onze ambitie blijft om de tevredenheid uiteindelijk te laten stijgen naar een 8,0 zijn we als bedrijf met deze huidige waardering van onze medewerkers echter zeer tevreden”*, aldus Van Helvoort.

Een andere doelstelling van het project vormde het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Ook in dit opzicht heeft het ESF-project voor Knapen Trailers goede resultaten opgeleverd. *“Uit de metingen in het project blijkt dat we de doorlooptijd hebben kunnen verbeteren met 34% met als gevolg dat onze kostprijs met 6,7% gedaald is. Dat is natuurlijk een zeer mooi resultaat”*, zo stelt Berrie van Neerven, financieel controller van Knapen Trailers Service Centre BV.

De medewerkers-  
tevredenheid en  
arbeidsproductiviteit  
is toegenomen.

Al met al hebben de activiteiten in het project ertoe geleid dat de dochteronderneming Knapen Trailers Service Centre BV het moederbedrijf - Knapen Trailers BV - inmiddels goed kan ‘bijbenen’ zo stelt Van Helvoort: *“De cultuurverschillen tussen de twee bedrijven zijn inmiddels beduidend minder nu binnen het Service Centre het werkplezier en de arbeidsproductiviteit flink zijn toegenomen. In die zin kan de Knapen Groep weer optimaal functioneren”*.

### Uitstralingseffecten

Ook naar de toekomst toe blijft Knapen Trailers Service Centre BV het project Gung Ho voortzetten. *“Zo hebben we speciaal een commercieel medewerker in dienst genomen die zich bezighoudt met de voortzetting van het project. Daarnaast houden we met ons team van het Service Centre ook iedere ochtend een korte ‘meeting’, waarin we de werkzaamheden van de vorige dag kort bespreken en kijken wat goed en fout is gegaan. Volgens de managementfilosofie van Gung Ho geven we de mensen daarbij ook vaak complimenten om ze te motiveren positief bezig te blijven met het werk waar ze goed in*

*zijn* ’’, zo vertelt Van Helvoort.

Inmiddels zijn andere bedrijven ook actief aan de slag gegaan met de management-filosofie Gung Ho.

Ten slotte deelt Knapen Trailers Service Centre BV haar opgedane ervaringen uit het ESF-project ook met andere bedrijven. Zo komen collega-bedrijven regelmatig over de werkvloer om te leren over de Gung Ho methodiek en op directieniveau worden de projectervaringen gedeeld in een netwerkgroep van collega-directeuren. Als concreet resultaat heeft deze kennisdeling al opgeleverd dat inmiddels zeven bedrijven actief aan de slag zijn gegaan met de Gung Ho methodiek. Bovendien werkt Knapen Trailers momenteel samen met deze bedrijven aan de publicatie van een vakboek, waarin zowel werkgevers en werknemers aan het woord komen over hun ervaringen met de Gung Ho methodiek. Naar verwachting zal dit boek verschijnen in 2012.

*Met dank aan:*

*Berrie van Neerven, financieel controller, Knapen Trailers Service Centre BV*

*Eduard van Helvoort, service manager, Knapen Trailers Service Centre BV*

*Willem Knijnenburg, werkplanner, Knapen Trailers Service Centre BV*

## WIJKFOCUS



<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Vierstroom
<b>Sector:</b>	Zorg
<b>Aantal medewerkers:</b>	50-249 medewerkers
<b>Naam project:</b>	Wijkfocus
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken, flexibelere arbeidsorganisatie, nieuwe arbeidsverhoudingen

### Inleiding

Vierstroom is een zorginstelling met een breed scala aan diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn, waaronder verpleeghuiszorg, thuiszorg, diëtik, welzijn, uitleen en cursussen op het gebied van gezondheid en ontspanning. Het werkgebied van de organisatie omvat de regio Midden-Holland en strekt zich uit van Capelle aan den IJssel tot aan Schoonhoven en van Woerden tot aan Zoetermeer.

Vierstroom:  
zorginstelling op het  
gebied van wonen, zorg  
en welzijn.

### Achtergrond project

Eén belangrijk werkveld van Vierstroom is de thuiszorg, waarbinnen het ESF-project Wijkfocus is uitgevoerd. *“Het project Wijkfocus is opgestart omdat Vierstroom zich geconfronteerd zag met een aantal belangrijke ontwikkelingen in de thuiszorg”*, aldus Harry Robberts, programmamanager bij Vierstroom. Allereerst bracht de introductie van de marktwerking in de zorg namelijk met zich mee dat de cliënten van Vierstroom zich ontwikkelden tot steeds kritischere consumenten die zorg op maat verlangen. De heer Robberts: *“Om aan deze wensen tegemoet te komen was het duidelijk dat we de dienstverlening van onze organisatie moesten zien te moderniseren”*. Tegelijkertijd speelt naast deze marktwerking ook de aankomende vergrijzing een rol, waardoor een krapte op de arbeidsmarkt ontstaat, terwijl tegelijkertijd de vraag naar thuiszorg toeneemt.

Aanleiding project:  
marktwerking en  
vergrijzing in de  
thuiszorg.

### Inhoud project

In relatie tot de voornoemde ontwikkelingen beoogde Vierstroom om met het ESF-project Wijkfocus meerdere vliegen in één klap te slaan. Een nieuwe manier van werken in de thuiszorg moest het werk uitdagender en leuker maken voor het personeel en gelijktijdig de kwaliteit van de zorg voor de cliënten verhogen. In het project zijn daarom de mogelijkheden voor een wijkgerichte aanpak binnen de thuiszorg onderzocht:

*“Hierbij krijgen thuiszorgmedewerkers binnen een bepaalde wijk meer regie over de planning en uitvoering van hun werk en over hun eigen cliëntengroep”*, aldus de heer Robberts.

Het project begon met een analyse van de knelpunten die thuiszorgmedewerkers en cliënten ervoeren met de ‘oude’ manier van werken. Hieruit kwam onder meer naar voren dat cliënten vonden dat ze teveel verschillende medewerkers over de vloer kregen. Daarnaast merkten medewerkers op dat de planning niet optimaal was en dat de teams binnen het gebied waar ze werkten te groot waren opgezet. Ook vonden ze de variatie in taken en de bevoegdheden van hun eigen functie te beperkt: zo was bijvoorbeeld niemand binnen het thuiszorgteam betrokken bij de intakegesprekken met nieuwe cliënten.

Aan de hand van deze uitkomsten zijn vervolgens pilots van zelfsturende wijkteams gestart in een drietal teams: Reeuwijk Dorp, Reeuwijk Plas en Waarder. Bij de opzet van deze wijkteams nieuwe stijl is een zogenoemde ontwerpgroep in het leven geroepen. Hierin participeerden onder andere medewerkers uit de drie teams, een klantcoördinator en een planner. Daarnaast zijn een interne en een externe klankbordgroep samengesteld. Hierin participeerden partijen als de cliëntenraad van Vierstroom en de seniorenraden uit de verschillende dorpen. *“Op deze wijze hebben we geprobeerd om vanaf het begin alle belanghebbende partijen bij het project te betrekken en aan te sluiten op hun verschillende wensen”*, zo vertelt Monnica Rietveld, hoofd P&O bij Vierstroom.

In het project waren alle belanghebbende partijen vanaf het begin betrokken.

In samenspraak met de verschillende belanghebbenden, vormde een eerste belangrijke stap van het project het vaststellen van een nieuw takenpakket voor de teams. De belangrijkste verandering daarin was het meer betrekken van medewerkers bij het gehele zorgproces (vanaf intake tot eindevaluatie bij uitzorg). Binnen het wijkteam gingen thuiszorgmedewerkers bijvoorbeeld steeds vaker zelf de intake van nieuwe cliënten uitvoeren. Ook gingen ze meer dan voorheen contact onderhouden met de verschillende partijen in de zorgketen: waaronder het contact met de mantelzorger en de huisarts.

Een tweede belangrijke stap van het project bestond eruit dat de wijkteams meer hun eigen werk gaan organiseren. Er zijn vier portefeuilles in het team: planning, cliënt en markt, middelen en materialen en P&O. Voor iedere portefeuille is een eigen wijkteam-medewerker gekozen als coördinator/aanspreekpunt: de zogenoemde ‘sterrolhouder’. Bij de portefeuille planning bijvoorbeeld maakt een wijkteam onder begeleiding van de sterrolhouder zelf een basisrooster van vier weken, waarin het team tot een slimme, cliënt- en medewerkersvriendelijke indeling van het werk moet zien te komen. De

Medewerkers hebben meer zeggenschap gekregen over hun werk.



uitdaging voor de teamleden zat in het eerlijk verdelen van de diensten (gelijke lusten en lasten) in het basisrooster. Op basis van hun praktijkervaring zetten ze in de wijk efficiënte routes uit. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is tevens dat een cliënt zoveel mogelijk wordt bezocht door dezelfde thuiszorgmedewerker.

## Resultaten

Het project Wijkfocus heeft positieve resultaten opgeleverd. Een belangrijk resultaat van het project is dat de medewerkers uit de pilotteams meer zeggenschap hebben gekregen over hun werk, doordat zij zelf als team meer verantwoordelijk zijn gemaakt voor hun cliënten en het maken van de roosters. Door deze ontwikkelingen is het werk flexibeler geworden omdat collega's makkelijker onderling zaken kunnen regelen, bijvoorbeeld als iemand ziek is. De grotere autonomie over het werk en het feit dat medewerkers het hele zorgproces doorlopen in plaats van slechts enkele onderdelen in het proces heeft ervoor gezorgd dat medewerkers zich meer betrokken voelen: *“Medewerkers zijn trotser op hun werk en de eigen organisatie”*, aldus de heer Robberts. Maria de Goeij, medewerkster van team Reeuwijk voegt daaraan toe: *“Het mooiste is dat je weer echt weet wie je collega's zijn, waardoor je ook veel makkelijker terug kunt koppelen. De lijnen zijn weer korter en je kunt ervaringen delen. We zijn veel meer bezig om met elkaar iets neer te zetten en zo goed mogelijke zorg te verlenen. Door de verantwoordelijkheid meer bij de teams te leggen kun je ook op resultaten gaan sturen. Als we merken dat we onder de norm dreigen te komen, zetten we samen de schouders er onder”*.

Werknemers zijn trotser op hun werk en de organisatie.

Naast de hogere tevredenheid onder medewerkers is ook de cliënttevredenheid in de wijken waar de pilot heeft plaatsgevonden toegenomen. Bij de cliënt komen minder verschillende medewerkers over de vloer en mocht de vaste zorgverlener onverhoopt verhinderd zijn dan wordt de cliënt van te voren geïnformeerd over wie de vervanger is of op welk tijdstip de vaste medewerker alsnog zal komen. Ook hebben cliënten nu al vanaf de intake rechtstreeks contact met de medewerkers van hun eigen wijkteam. *“We zien de mens weer in zijn totaliteit. Voorheen voerde ieder zijn eigen taken uit en kwamen er teveel verschillende mensen bij klanten over de vloer. Die versnippering proberen we nu te voorkomen. We kijken weer meer naar de klant, naar hoe hij tevreden is”*, aldus mevrouw De Goeij.

Ook de cliënt tevredenheid is toegenomen

Een ander positief effect is dat medewerkers zelf initiatief nemen om promotieacties te verzinnen en uit te voeren. Bijvoorbeeld het uitdelen van een attentie aan mantelzorgers op de dag van de mantelzorg en het promoten van het eigen team in de zomerperiode.



Foto 1: Team Reeuwijk promoot het eigen team

Volgens de heer Robberts heeft het project Wijkfocus zelfs al enkele economische effecten tot gevolg gehad. Robberts: *“Het werk wordt nu efficiënter ingedeeld doordat de teams de routes en cliënten zelf beter kennen dan de planners. Zo is door de nieuwe, slimmere routes de gemiddelde reistijd gedurende een dienst teruggebracht van 12% tot 8%”*. Daarnaast worden kosten bespaard doordat er minder planners nodig zijn, aangezien zij enkel nog de door de teams gemaakte roosters controleren. Voor de drie pilotteams is de tijdsbesteding van de planner tussen 2009 en 2010 teruggelopen van 28 uur naar 4 uur per week. De teams zelf hebben minder tijd nodig voor het plannen dan de planner voorheen. In de loop van de tijd zullen steeds meer regeltaken overgedragen worden van de manager wonen, welzijn en zorg, de planner en de klantcoördinator aan de teams zelf, waardoor verdere kostenbesparingen op regeltaken verwacht worden.

Er zijn zelfs al kostenbesparingen opgetreden.

### **Uitstralingseffecten**

Het project heeft een aantal positieve resultaten voor Vierstroom opgeleverd. Deze worden inmiddels verder uitgerold binnen de organisatie. Na de eerste pilotperiode van een half jaar is deze werkwijze ook in drie teams in Lansingerland doorgevoerd en later twee teams in Bodegraven, een team in Ouderkerk a/d IJssel en in drie teams in Zoetermeer. In december 2010 heeft Vierstroom besloten om voor de gehele extramurale zorg een transitie te doen naar kleinschalige teams. De eerste stappen daartoe zijn in februari 2011 gezet. Voor de zomer van 2011 zal er ook een businesscase aan de directie zijn aangeboden voor de intramurale zorg met als thema kleinschalig werken en meer regie bij de medewerkers.

Ook extern zijn de resultaten van het project gedeeld. Sinds april 2010 neemt Vierstroom deel aan het programma ‘In voor zorg!’. Dit is een initiatief van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en kenniscentrum Vilans om zorgorganisaties toekomstbestendig en meer vraaggericht te maken. Daarnaast is de kennis die is opgedaan

tot januari 2011 gedeeld via het Van Kleef instituut, een platform voor de zorg, waar kennis wordt uitgewisseld met vier andere thuiszorginstellingen in de provincie Zuid-Holland over het bieden van wijkgerichte thuiszorg.

*Met dank aan:*

*Harry Robberts, Programmamanager Gezond Thuis, Vierstroom*

*Monnica Rietveld, Hoofd P&O, Vierstroom*



<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie
<b>Type organisatie:</b>	Belangenvereniging van ondernemers in de groene ruimte
<b>Aantal medewerkers:</b>	51-249 medewerkers
<b>Naam project:</b>	Herhuisvesting versus arbeidsproductiviteit ZLTO
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken, flexibelere arbeidsorganisatie, nieuwe arbeidsverhoudingen

### Inleiding

De Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO) is de belangenvereniging voor 18.000 ondernemers in de groene ruimte in de provincies Noord-Brabant, Zeeland en het zuiden van Gelderland. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om ondernemers uit de akkerbouw, (glas)tuinbouw, fruitteelt, bloembollenteelt en veehouderijen. De belangrijkste activiteiten van ZLTO bestaan dan ook uit belangenbehartiging, het opzetten van projecten en het geven van individueel advies aan de leden uit deze uiteenlopende sectoren. Actuele thema's waar ZLTO zich mee bezighoudt zijn onder meer gebiedsgerichte vernieuwing, duurzaam ondernemen en professionalisering van ondernemerschap.

ZLTO:  
belangenvereniging  
voor 18.000  
ondernemers in de  
groene ruimte.

### Achtergrond project

Zoals de projectnaam 'herhuisvesting versus arbeidsproductiviteit' al aangeeft heeft ZLTO een sociaal innovatief project opgestart rondom de verhuizing van haar hoofdkantoor van Tilburg naar 's-Hertogenbosch. *“Met deze verhuizing in het vooruitzicht wilden we niet alleen met een nieuwe werkplek een frisse start*

Doel project: een  
cultuuromslag  
teweegbrengen  
binnen ZLTO.



Foto 1: De nieuwbouwlocatie van ZLTO in 's-Hertogenbosch.

*maken maar ook een cultuuromslag laten plaatsvinden binnen onze organisatie”*, aldus Ton van der Biezen, projectmanager bij ZLTO.

*“Dergelijke gedragsveranderingsprocessen in de bedrijfscultuur zijn echter een kwestie van lange adem”*, zo vertelt de heer Van der Biezen. Daarom is de visie ‘Samen op weg naar 2020!’ gemaakt: een soort blauwdruk, waarmee ZLTO een pad heeft uitgestippeld om de cultuur binnen haar organisatie in de periode 2010-2020 geleidelijk te veranderen. De heer Van der Biezen: *“Hierbij bood het ESF-project gelegenheid om zeker in het begin ‘body’ te geven aan dit langetermijntraject”*.

### **Inhoud project**

Het ESF-project paste dus binnen het grotere plaatje van het gedragsveranderingsproces van ZLTO. Bij de uitvoering van het project is in eerste instantie een extern adviesbureau ingehuurd die onder de leden van ZLTO een imago-onderzoek heeft uitgevoerd naar de bedrijfscultuur van de organisatie. Tevens is een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd en ten slotte een SWOT-analyse waarmee de sterke en zwakke punten (als ook de mogelijke kansen en bedreigingen) van ZLTO in kaart zijn gebracht.

Projectactiviteiten:  
o.a. een imago-  
onderzoek en een  
SWOT-analyse.

Uit deze onderzoeksactiviteiten kwam het beeld naar voren dat ZLTO als organisatie nog te weinig flexibel, dynamisch en daadkrachtig opereerde. De uitkomsten van deze analyse vormden dan ook de basis voor het veranderingstraject dat vervolgens is ingezet: *“Als ZLTO wilden we ons hierbij bewegen naar een organisatie waarin ons werk voor de leden – de ondernemers in de groene ruimte – meer zichtbaar zou zijn. Ook wilden we bereiken dat onze medewerkers meer plezier hebben in hun werk en dus productiever zijn”*, aldus de heer Van der Biezen.

Om de daad bij het woord te voegen zijn bij de uitvoering van het project binnen ZLTO de verschillende geledingen van de organisatie betrokken geweest: de directie, het (midden)management en de medewerkers. Op het niveau van directie en management hebben in de eerste plaats zogenoemde Management Development dagen (MD-dagen) plaatsgevonden. Tijdens deze dagen is bekeken hoe het beste handen en voeten gegeven kon worden aan de gewenste cultuurverandering. Eén van de keuzes die hieruit voortvloeide zullen we in het navolgende uit de doeken doen, namelijk de keuze voor ‘Het Nieuwe Werken’, kortweg HNW genoemd. Hierbij richt HNW zich op het taakgericht werken (in plaats van functiegericht), waarbij het niet meer noodzakelijk is dat iedereen dagelijks op kantoor aanwezig is. Binnen bepaalde kaders kunnen medewerkers namelijk hun taken plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren: bijvoorbeeld thuis overdag, ’s avonds of in het weekend.

Belangrijk project-  
onderdeel: de  
introductie van ‘Het  
Nieuwe Werken’.

## Resultaat project: Het Nieuwe Werken

Binnen ZLTO heeft HNW een omslag in het denken teweeg gebracht, zo vertelt de heer Van der Biezen: *“De 9-tot-5-mentaliteit lieten we los en onze medewerkers kregen de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf te kiezen waar en wanneer ze wilden werken”*.



Foto 2: Het Nieuwe Werken heeft binnen ZLTO haar intrede gedaan. Op de foto een medewerker tijdens zijn kantoor dag aan het werk op een flexplek van ZLTO.

Om deze nieuwe werkvorm goed te ondersteunen heeft ZLTO diverse activiteiten

ontwikkeld. Een eerste belangrijke voorwaarde voor HNW vormde bijvoorbeeld het gebruik van (mobiele) technologie. Bij de verhuizing naar de nieuwe werkplek in 's-Hertogenbosch is dan ook meteen geïnvesteerd in nieuwe ICT- en communicatiesystemen. Ook zijn de medewerkers van ZLTO getraind om met deze nieuwe systemen om te leren gaan.

Dat HNW in de praktijk al werkt, blijkt wanneer we een telefonisch gesprek over het project voeren met Bart Bardoel, projectleider bij ZLTO, hij vertelt: *“Zo belt u mij nu op via ons hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch en lijkt het net of ik daar ook fysiek aanwezig ben. Maar feitelijk ben ik nu zestig kilometer verderop thuis aan het werk en bezig om de laatste hand te leggen aan een rapport voor een klant”*. Ook vertelt de heer Bardoel dat deze nieuwe manier van werken veel voordelen oplevert: *“Zo kan ik nu mijn werk en privé veel beter combineren ten opzichte van een aantal jaren geleden toen ik iedere dag van 9 tot 5 op een vaste werkplek op kantoor werkzaam was. Hierdoor merk ik dat ik veel meer plezier heb in mijn werk en mijn arbeidsproductiviteit navenant is toegenomen. Het werkt simpelweg veel slimmer zo!”*.

Het Nieuwe Werken: meer werkplezier en een hogere arbeidsproductiviteit.

Een belangrijke voorwaarde om HNW succesvol uit te voeren is volgens de heer Bardoel echter wel dat een manager voldoende vertrouwen heeft in zijn werknemer: *“Je merkt dat nog niet iedere manager binnen ZLTO erop vertrouwt dat medewerkers thuis ook echt aan het werk zijn. Mijn eigen manager geeft mij bijvoorbeeld wel dat vertrouwen en terecht want je merkt dat wanneer je thuis aan het werk bent je eigenlijk extra hard werkt om dit vertrouwen waar te maken. Het risico is dan natuurlijk wel dat het moeilijk is om jezelf te begrenzen en op een bepaald moment ook te stoppen met je werk en om te schakelen naar bijvoorbeeld huishoudelijke activiteiten”*.

Het vertrouwen van de manager in de medewerker is voor Het Nieuwe Werken essentieel.

Hoewel de ervaring van Bardoel illustreert dat HNW binnen ZLTO over het algemeen positief is ontvangen, verliep deze cultuurverandering niet zonder slag of stoot, zo vertelt



de heer Van der Biezen: *“Zoals mijn collega Bardoel al opmerkte zag je dat sommige managers zich direct goed konden aanpassen aan deze nieuwe vorm van leidinggeven, terwijl het andere managers beduidend meer tijd en moeite kostte om ‘om te schakelen’ naar dit nieuw type leiderschap. We organiseren daarom tot op de dag van vandaag intervisie voor onze managers, waarin we hen begeleiden naar een leiderschap waarin ze de taken en verantwoordelijkheden meer in handen durven te leggen van de medewerkers”*.

### Overige resultaten project

Uit het voorgaande blijkt dat HNW binnen ZLTO langzaam, maar zeker gemeengoed aan het worden is. Uit de tevredenheidsonderzoeken die ZLTO houdt, blijkt bovendien dat medewerkers die volgens HNW werken meer zeggenschap ervaren over de inhoud en inrichting van hun eigen werk en zich meer betrokken voelen bij ZLTO. In hoeverre dit ook al tot economische resultaten heeft geleid is echter moeilijk te zeggen, zo erkent de heer Van der Biezen: *“Dit komt omdat de sectoren die wij vertegenwoordigen in economisch zwaar weer verkeren. Hierdoor is het aantal en de omvang van de projecten die we uitvoeren teruggelopen. Dit heeft een vertroebelend effect, waardoor het moeilijk is om eventuele economische effecten van bijvoorbeeld de introductie van HNW te meten”*.

Medewerkers ervaren meer zeggenschap en voelen zich meer betrokken bij ZLTO.

### Uitstralingseffecten

ZLTO heeft inmiddels ook haar opgedane kennis en ervaring met het ESF-project met andere organisaties gedeeld. De heer Van der Biezen: *“We proberen ons te spiegelen aan innovatieve bedrijven zoals Interpolis, waar we op uitnodiging ook wel eens een kijkje in de keuken mochten nemen. Vice versa hebben we toen ook onze ervaringen met het ESF-project uitgewisseld”*. Daarnaast merkt de heer Van der Biezen op dat de ervaringen met het project ook de komende jaren van pas zullen komen wanneer ZLTO verder vorm en inhoud zal geven aan haar cultuurvisie: *‘Samen op weg naar 2020!’*.

Projectervaringen zijn gedeeld met innovatieve bedrijven zoals Interpolis.

*Met dank aan:*

*De heer Ton van der Biezen, projectmanager, ZLTO*

*De heer Bart Bardoel, projectleider, ZLTO*



<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Koninklijke Nedschroef Holding BV
<b>Type organisatie:</b>	Producent en leverancier voor de automotive-industrie
<b>Aantal medewerkers:</b>	250-499 medewerkers
<b>Naam project:</b>	Sociale Innovatie Nedschroef
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken

### Inleiding

Koninklijke Nedschroef is een gespecialiseerd producent en leverancier van metalen bevestigingsmiddelen voor de automotive-industrie en haar toeleveranciers. Daarnaast levert ze aan deze branche machines en gereedschappen voor het koud en warm vervormen van staal. Wereldwijd heeft Nedschroef 22 vestigingen in 12 landen, waar vanuit de divisies ‘bevestigingsmiddelen’ en ‘machines’ een marktaandeel wordt ingenomen van 15%. De afdeling ‘gereedschappen’ is daarentegen van een bescheiden omvang.

Koninklijke Nedschroef: gespecialiseerd producent en leverancier voor de automotive-industrie.

### Achtergrond project

In de Nederlandse fabrieken in Helmond en Weert produceert Nedschroef respectievelijk bouten voor truckproducenten (DAF, Scania en Daimler) en specials voor de automotive-industrie. Bijvoorbeeld innovatieve schroeven die direct in de eindvorm worden opgeleverd, zodat nabewerken overbodig is (zie foto 1).



Foto 1: ‘Specials’ voor de automotive-industrie die in de fabriek in Weert worden vervaardigd.

Een belangrijke klant is onder meer de Duitse autoproducent BMW. Deze klanten vereisen een ‘Just in Time Delivery’, waaraan Nedschroef tijdens de start van het project beter tegemoet wilde komen. “*Om altijd precies op tijd te kunnen leveren was het duidelijk dat we onze beschikbare mensen en materialen nog slimmer moesten gaan inzetten*”, aldus Joris Geurts die als CIP-trainer<sup>15</sup> van Nedschroef gespecialiseerd is in het toepassen van verschillende disciplines gericht op productiviteitsverbetering.

Het verbeteren van de Just in Time Delivery vormde de belangrijkste aanleiding om het project te starten.

<sup>15</sup> CIP-trainer staat voor Continuous Improvement Process Trainer.

## Inhoud project

Nedschroef heeft zich verdiept in Lean Manufacturing.

De ESF-regeling bood Nedschroef de mogelijkheid om het slimmer werken in haar bedrijf op een gestructureerde wijze op te pakken. In het eerste pilotproject in de fabriek in Helmond heeft Nedschroef zich verder verdiept in Lean Manufacturing: in een notendop gezegd een ziens- en werkwijze waarbij continu wordt bekeken waar verbeteringen mogelijk zijn binnen de productieprocessen van het bedrijf.

Via zogenoemde 'Kaizen-workshops' zijn medewerkers actief betrokken geweest.

Bij het zoeken naar mogelijke verbeterpunten in het productieproces zijn de medewerkers van Nedschroef nauw betrokken geweest. Een belangrijke activiteit van het project vormde namelijk de zogenoemde 'Kaizen-workshops', zo vertelt de heer Geurts, waarin medewerkers actief konden meedenken over eventueel benodigde veranderingen op hun eigen afdelingen binnen Nedschroef. Hierbij duurde een sessie van workshops doorgaans twee weken, waarbij een team van 5-8 medewerkers actief was betrokken.

*“Bij veranderprocessen in ons bedrijf is de betrokkenheid en kennis van onze eigen medewerkers essentieel. Zij ervaren immers dagelijks waar veranderingen wenselijk zijn en weten hoe ze deze het beste kunnen realiseren. Bovendien heb je het draagvlak van je medewerkers nodig om veranderingen uiteindelijk ook te kunnen doorvoeren. Tijdens de workshops is een groep medewerkers full-time vrijgepland van hun dagelijks werk, zodat ze zich volledig konden focussen op het verbeteren van een proces. De workshops vormden in dit opzicht een perfect middel om samen met de medewerkers verbeteringen in het productieproces van ons bedrijf te realiseren”.*



Foto 2: Kaizen workshop in de fabriek in Weert: een medewerker houdt een presentatie voor collega's en directie over mogelijke verbeterpunten in het productieproces.

Bij Nedschroef Weert zijn, in navolging van Nedschroef Helmond, vervolgens ook workshops georganiseerd rondom een aantal kernthema's op het gebied van Lean Manufacturing (zie foto 2). Thema's die aan de orde kwamen waren bijvoorbeeld voorraadbeheersing, productiviteitsverhoging, de looproutes in de fabriek en de omsteltijden van machines (de tijd die het kost om met een machine om te schakelen van het ene naar het andere productieproces, red.). Om bij deze thema's de kennis en inzichten van medewerkers te benutten hadden de workshops een interactief karakter, zo

De workshops leverden tal van nieuwe inzichten op om het productieproces te verbeteren.

vertelt de heer Geurts: *“Nadat we het proces samen met de medewerkers hadden geanalyseerd en de problemen met cijfers onderbouwd hadden, vroegen we de medewerkers om tijdens iedere workshop hun suggesties in te brengen. Daarbij merkte je zeker in het begin dat niet alle mensen gewend waren om vrij uit in een groep te spreken over de mogelijke verbeterpunten die ze signaleerden in het productieproces. Echter, nadat de eerste medewerkers hun punten naar voren brachten was ‘het hek van de dam’ en gingen steeds meer mensen hun kennis delen. Daarbij presenteerden de medewerkers na elke workshop ook zelf hun ideeën en verbeteringen aan collega’s en de directie. Vanaf dat moment werd zo’n workshop echt waardevol en leverde het tal van nieuwe inzichten op waarmee we aan de slag konden gaan om ons productieproces naar een nog hoger plan te tillen”*.

### Resultaten project

Concrete resultaten project: minder overproductie, nieuwe looproutes en verbeterde omsteltijden van machines.

Dat de workshops productief zijn geweest blijkt wel uit de tastbare resultaten die ze hebben opgeleverd. Het belangrijkste uitgangspunt van het project vormde zoals gezegd het verbeteren van de Just in Time Delivery aan de klanten in de automotive-industrie. Hiervoor zijn onder meer de Just in Time (JIT) principes nagestreefd: een logistieke methode voor voorraadbeheersing, waarbij levering en productie zodanig op elkaar zijn afgestemd dat amper tot geen voorraden nodig zijn en verspillingen zoveel mogelijk gereduceerd of geëlimineerd worden. *“In de workshops hebben we de verschillende aspecten van de JIT-methode met onze medewerkers uitgewerkt. Hierdoor is het onderhanden werk in onze fabriek in Helmond teruggebracht van 4.000 naar 1.200 ton staal en in Weert van 290 naar 190 ton staal. Door deze reducties kunnen we nu sneller leveren aan de klant. Bovendien is dit ook een belangrijk economisch resultaat wanneer je bedenkt dat iedere ton staal ongeveer 1.000 euro kost”*, aldus de heer Geurts.

Naast het verminderen van de overproductie zijn vanuit de workshops ook diverse andere punten voor verbetering naar voren gekomen. Mede op aanwijzing van de medewerkers zijn bijvoorbeeld de looproutes in de fabriek veranderd en zijn diverse aanpassingen aan de machines doorgevoerd. Daarnaast zijn ook de omsteltijden van de machines aanzienlijk verbeterd, vertelt de heer Geurts: *“Met de kennis die onze medewerkers inbrachten hebben we namelijk de tijd die het kost om met een machine om te schakelen naar een ander productieproces – in vakjargon genaamd de Single Minute Exchange of Die (SMED) – weten te halveren van 6 naar 3 uur. Ook hierdoor is een flexibilisering van ons productieproces opgetreden, waardoor we nu beter vorm en inhoud kunnen geven aan de Just in Time Delivery die onze klanten vereisen”*.

Nedschroef kan dankzij het project weer volledig voldoen aan de eisen van de markt.

## Uitstralingseffecten

Mede dankzij het pilotproject kan Nedschroef inmiddels weer volledig inspelen op de eisen van de markt. Zo zijn veel nieuwe ervaringen opgedaan op het gebied van Lean Manufacturing. Bovendien wil Nedschroef met het oog op een nog hogere efficiëntie in 2011 de vestigingen Helmond en Weert gaan samenvoegen. “*Daarbij komt de kennis en ervaring die we hebben opgedaan in het ESF-project uiteraard goed van pas*”, zo vertelt de heer Geurts.

Daarnaast is de meerwaarde die het heeft om het eigen personeel hierbij actief te betrekken niet onopgemerkt gebleven. Een belangrijk ‘neveneffect’ is namelijk dat het bestuur van Nedschroef heeft besloten om de positieve ervaringen die met dit concept zijn opgedaan te verankeren in een ‘Lean Manufacturing Team’, genaamd LEAN NED-Systems, bestaande uit 13 moderators en 3 CIP-trainers. Op alle Nederlandse en buitenlandse vestigingen worden door dit team een aantal keren in het jaar interactieve workshops georganiseerd over verschillende aspecten van Lean Manufacturing. Op deze wijze moet de ‘Helmondse en Weertse succesmethode’ ook navolging vinden binnen de buitenlandse vestigingen van Nedschroef.

*Met dank aan:*

*Joris Geurts, CIP-trainer, Koninklijke Nedschroef Holding BV*

<b>Arbeidsorganisatie:</b>	Orbis Thuiszorg
<b>Type organisatie:</b>	Thuiszorgorganisatie
<b>Aantal medewerkers:</b>	≥500 werknemers
<b>Naam project:</b>	Procesoptimalisatie door slimmer werken
<b>Tijdvak:</b>	1
<b>Thema:</b>	Slimmer werken

### Inleiding

Orbis Thuiszorg is een thuiszorgorganisatie met 1.800 medewerkers in de provincie Limburg. Aldaar levert Orbis Thuiszorg in de Westelijke mijnstreek en omliggende gebieden een breed pakket aan thuiszorgdiensten. Voorbeelden hiervan zijn verpleging en verzorging, dieetadvisering en voedingsvoorlichting (bijvoorbeeld voor diabetespatiënten).

Orbis:  
brede thuiszorg-  
organisatie in de  
provincie Limburg.

### Achtergrond project

Het project ‘procesoptimalisatie door slimmer werken’ is opgestart tegen de achtergrond van de demografische ontwikkelingen die plaatsvinden in het werkgebied van Orbis Thuiszorg. Limburg is namelijk één van de provincies waar de ontgroening en vergrijzing van de bevolking het snelst (en sterkst) toeslaat. Dit betekent aan de ene kant dat de vraag naar (extramuraal) zorg toeneemt, terwijl gelijktijdig het aantal arbeidskrachten dat nodig is om aan deze zorgvraag invulling te geven afneemt. Orbis Thuiszorg zag zich dan ook genoodzaakt om maatregelen te ondernemen en heeft daarom het ESF-project opgestart.

Ontgroening en  
vergrijzing en de wens  
tot een  
gestandaardiseerde  
werkwijze vormden  
aanleiding voor het  
project.

Bovendien kende Orbis Thuiszorg binnen haar organisatie verschillende thuiszorgonderdelen met een eigen werkwijze. Een doel van het project was dan ook om een nieuwe, gestandaardiseerde werkwijze voor de thuiszorg te ontwikkelen die op termijn in de hele organisatie toegepast kon worden.

### Inhoud project

Het project richtte zich binnen Orbis Thuiszorg specifiek op de thuiszorg waarbij is gezocht naar een slimmere manier van werken om met een afnemend aantal arbeidskrachten invulling te kunnen geven aan een (steeds) grotere zorgvraag. Aan de hand van twee pilots in de gemeenten Beek en Sittard is daartoe een nieuwe,

gestandaardiseerde werkmethode uitgetest die bij gebleken succes ook zou worden uitgerold in de andere regio's waar de organisatie thuiszorg verleent.

De nieuwe werkmethode had betrekking op het concept van wijkteams met een zelfsturend vermogen. Maya Ploumen, manager extramuraal binnen Orbis Thuiszorg: *“In deze teams krijgen thuiszorgmedewerkers een gezamenlijke verantwoordelijkheid om in overleg met elkaar en de unitmanager hun werk slim in te plannen en in te richten”*. De kern van het project vormde dus de betrokkenheid van de medewerkers. Met als beoogde resultaten een verhoging van de arbeidsproductiviteit, arbeidssatisfactie en cliënttevredenheid.

In het project is gewerkt met wijkteams met een zelfsturend vermogen.



Foto 1: Het beoogde doel van Orbis Thuiszorg: Teverden cliënten en medewerkers

### Resultaten project

Via de wijkteams met een zelfsturend vermogen wilde Orbis Thuiszorg een klimaat scheppen, waarin de thuiszorgmedewerkers zo optimaal mogelijk kunnen functioneren.

Hiertoe zijn de zorgindicaties voor de cliënten zoveel mogelijk gestandaardiseerd en is tegelijkertijd de back en front office zo ingericht dat thuiszorgmedewerkers voortaan niet meer na elk bezoek een uitgebreid urenregistratieformulier moeten invullen. In plaats daarvan kunnen zij volstaan met het doorgeven van eventuele mutaties in een urenregistratieformulier aan de back office waar administratieve medewerkers deze wijzigingen snel en effectief verwerken.

Dankzij de verminderde administratieve lasten en een duidelijke gestandaardiseerde werkwijze nam de arbeidssatisfactie van de thuiszorgmedewerkers bij de pilots in Beek en Sittard toe met respectievelijk 9 en 19 procent. Mevrouw Ploumen: *“Onze thuiszorgmedewerkers konden zich veel meer richten op hun kerntaak: de zorgverlening aan de cliënt. Dit was een belangrijk resultaat voor ons omdat we vanwege een krimpende arbeidsmarkt natuurlijk willen proberen om onze bestaande arbeidskrachten zoveel mogelijk te behouden”*.

Effecten: een hogere arbeidssatisfactie, economische resultaten en een hogere cliënttevredenheid.

Bovendien brachten de reductie van de administratieve lasten en meer gestandaardiseerde werkwijze eveneens economische resultaten met zich mee in de vorm van een toegenomen efficiëncy en kostenbesparingen. Dankzij de standaardisering van de urenregistratie – waardoor beter bekend was hoeveel tijd het reizen naar de cliënt en de te



verlenen zorg zou kosten – kon het thuiszorgwerk bijvoorbeeld beter ingepland worden.

Ten slotte hebben de zelfsturende wijkteams ook een positieve uitwerking gehad op de cliënttevredenheid. Binnen haar eigen wijkteam merkt unitmanager Diana Offermans dat dit onder meer komt omdat nu per wijk wordt gewerkt met een kleine, vaste groep thuiszorgmedewerkers (in plaats van steeds iemand anders). *“We werken nu per buurt met een vast team waardoor bij de cliënten niet voortdurend andere medewerkers over de vloer komen, maar ze een vertrouwd en vast aanspreekpunt ervaren in de thuiszorgmedewerker”*.

### **Uitstralingseffecten**

Bij Orbis Thuiszorg hebben de pilotprojecten in Beek en Sittard veel kennis en ervaring opgeleverd. Belangrijk daarbij is dat het doel is behaald om een nieuwe, éénduidige werkwijze voor de thuiszorg te ontwikkelen die in de hele organisatie kan worden toegepast. In de praktijk is namelijk gebleken dat de methode van wijkteams met een zelfsturend vermogen positief uitwerkt op de arbeidsproductiviteit, arbeidssatisfactie en cliënttevredenheid.

De werkmethode van wijkteams met een zelfsturend vermogen zal binnen Orbis breder worden toegepast.

Het bestuur van Orbis heeft inmiddels dan ook besloten om de werkmethode van de deze wijkteams breder te implementeren in de organisatie. Dit betekent dat de methode is opgetekend in een kwaliteitshandboek en een beleidsgroep bezig is om het principe van wijkteams met een zelfsturend vermogen breder uit te rollen in de gehele thuiszorgorganisatie. Terwijl op de pilotlocaties in Beek en Sittard de zelfsturende wijkteams worden voortgezet en daar inmiddels een ‘integraal’ onderdeel vormen van de werkwijze van thuiszorgmedewerkers en management.

Daarnaast deelt Orbis Thuiszorg haar opgedane ervaringen in het ESF-project ook met andere (thuiszorg)organisaties. *“We hebben bijvoorbeeld op verzoek van het Agentschap van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2010 een presentatie gegeven over de zelfsturende wijkteams in de jaarsbeurshallen in Utrecht. Bij deze presentatie waren deelnemers van de ESF-regeling Sociale Innovatie en andere geïnteresseerden aanwezig”*, aldus Marion Verhoeven, projectmanager additionele gelden binnen Orbis.

De opgedane kennis en ervaring in het ESF-project wordt breed gedeeld.

Behalve deze presentatie zijn ook verschillende journalistieke artikelen over het project gepubliceerd. En ten slotte zijn de ervaringen gedeeld met het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) via deelname aan een congres over sociale innovatie in

Maastricht. Marion Verhoeven: “*Via deze verschillende wegen proberen we ook andere organisaties te laten profiteren van de kennis en ervaring die we konden opdoen in het ESF-project*”.

*Met dank aan:*

*Mevrouw Diana Offermans, unitmanager, Orbis Thuiszorg*

*Mevrouw Maya Ploumen, manager extramuraal, Orbis Thuiszorg*

*Mevrouw Marion Verhoeven-Kurvers, projectmanager additionele gelden, Orbis Medisch en Zorgconcern*



Arbeidsorganisatie: Alles voor groene arbeid  
Sector: Zakelijke dienstverlening  
Aantal medewerkers: 1-9  
Naam project: Alles Beweegt  
Tijdvak: 1  
Thema: Nieuwe arbeidsverhoudingen

### Inleiding

Alles voor groene arbeid is een organisatie die zich richt op het ontwikkelen en implementeren van personeelsbeleid in de groene sector in Zuid Nederland. De dienstverlening bestaat onder andere uit personeels- en organisatieadvies, werving en selectie, opleiding en scholing, teambuilding/training en coaching voor het verbeteren van de interne communicatie, verandermanagement HRM/HRD, outplacement en loopbaanadvies, conflicthantering, functiewaardering en cao-vragen loket. Alles voor groene arbeid is opgestart als een initiatief van de vakbonden CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en werkgeversorganisaties LLTB en ZLTO.

Alles voor groene arbeid richt zich op het ontwikkelen en implementeren van personeelsbeleid in de groene sector in Zuid Nederland.

### Achtergrond project

Bij de start van het project Alles Beweegt bestond Alles voor groene arbeid ruim vijf jaar. Naar aanleiding van de groei sinds de oprichting en de wens om de continuïteit te waarborgen heeft men in de zomer van 2008 besloten om de strategie te evalueren en een nieuw business plan op te stellen. Daarnaast was de organisatie het jaar voor het project verliesgevend, dus die trend moest worden omgebogen.

### Inhoud project

Het project Alles Beweegt bestond uit een aantal fases. In de eerste fase hebben de medewerkers van Alles voor groene arbeid gezamenlijk een analyse gemaakt van de knelpunten op het gebied van de arbeidsproductiviteit. Op basis daarvan is een gezamenlijke visie ontwikkeld op de toekomst van de organisatie. Hierbij is aandacht besteed aan uiteenlopende onderwerpen, zoals het imago, de producten en diensten die worden aangeboden en de concrete resultaten die men wil boeken. Daarnaast is de interne bedrijfsvoering kritisch bekeken; zoals de kennis en vaardigheden van medewerkers en het gedrag van de teamleden. Door middel van een zogenaamde kloofanalyse is

Op basis van een analyse van de knelpunten rondom arbeidsproductiviteit is een gezamenlijke toekomstvisie ontwikkeld.

vervolgens de huidige situatie vergeleken met de gewenste toekomstige situatie om de belangrijkste knelpunten te achterhalen.

*“Op basis van de kloofanalyse hebben we een drietal doelen geformuleerd; het realiseren van een commerciële marktbe-*



Foto 1: Brainstormsessie

*nadering en meer betalende klanten, het verbeteren van de interne organisatie, dus ‘afpraak is afspraak’ en het innoveren van concrete producten en het structureel inbedden hiervan. Per doel is een projectgroepje en een kartrekker benoemd die vervolgens aan de slag zijn gegaan om de benodigde acties te inventariseren en uit te voeren omtrent dit thema”, aldus de heer Burgers, directeur van Alles voor groene arbeid.*

Er is een drietal doelen geformuleerd; meer betalende klanten, verbeteren van de interne bedrijfsvoering en meer aandacht voor productinnovatie.

Om **meer betalende klanten** te werven is een begin gemaakt met het opbouwen van structurele klantrelaties en een commerciële klantbenadering. Deze commerciële klantbenadering houdt in dat er een gevoel van ‘mijn klant is onze klant’ moet ontstaan, waardoor adviseurs meer moeten gaan samenwerken. In het kader hiervan hebben adviseurs bijvoorbeeld collega’s voorgesteld aan klanten. Daarnaast is een format opgesteld voor het offerteproces, een verkooptraining georganiseerd en een accountplan ontwikkeld.

Om de **interne bedrijfsvoering te verbeteren** is vooral ingezet op een nieuwe, effectievere manier voor het organiseren van werkoverleggen. Zo wordt er nu gebruik gemaakt van de communicatiemethoden BOB (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming) en LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) tijdens werkoverleg en is er meer ruimte voor feedback.

Als laatste is ingezet op **productinnovatie**. In dit kader zijn een aantal diensten toegevoegd aan de bestaande dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn troaching (competentiegericht trainen), werving en selectie op maat en helder omschreven producten op het gebied van organisatieadviesing. Daarnaast is helder gemaakt welke bijdrage van de diensten mag worden verwacht aan de omzet.

Om de voortgang van de acties van de werkgroepen te monitoren en elkaar op de hoogte te houden van de vorderingen werd maandelijks een overleg georganiseerd. *“Bij veel bijeenkomsten was ook organisatieadviseur Frank Verschuur aanwezig, want vreemde ogen dwingen om echt aan de slag te gaan met de door onszelf opgelegde thema’s”*, aldus Burgers.

## Resultaten

Het project Alles Beweegt heeft voor Alles voor groene arbeid een aantal belangrijke resultaten opgeleverd. *“We zijn erg tevreden. De methodische aanpak en het advies van buitenaf hebben ons echt geholpen”*, aldus Burgers. Allereerst is het interne overleg effectiever geworden. Doordat werkoverleggen nu plaatsvinden in werkgroepen wordt er beter voorbereid en is er meer betrokkenheid bij het werkoverleg omdat van tevoren duidelijk is waar de focus ligt en alleen de mensen die er echt iets mee te maken hebben aanwezig zijn. Burgers: *“Door de betere voorbereiding is het aantal uren voor overleg met zo’n 25 procent gedaald”*.

Het interne overleg is effectiever geworden.

Een ander belangrijk resultaat voor de continuïteit van de organisatie is dat een meer commerciële marktbenadering wordt gehanteerd. De commerciële klantbenadering houdt bijvoorbeeld in dat medewerkers elkaar meer helpen, hun kennis delen en meer samenwerken om de dienstverlening zo goed mogelijk te maken. *“Daar hoort ook bij dat je het tegen een klant durft te zeggen als je collega ergens beter geschikt voor is”*, aldus Burgers. Voorheen kwam deze samenwerking niet altijd van de grond mede doordat Alles voor groene arbeid bestaat uit een verzameling adviseurs die vooral gericht waren op hun eigen targets en projecten en minder op het belang van het gehele team. Door het project Alles Beweegt is er een stap in de goede richting gezet.

Er wordt een meer commerciële marktbenadering gehanteerd.

Door de meer commerciële benadering en het effectievere interne overleg zijn inmiddels ook economische effecten gerealiseerd. Het belangrijkste economische resultaat is dat Alles voor groene arbeid sinds het project ‘Alles Beweegt’, zoals beoogt was, meer betalende klanten heeft. Sinds het project is de omzet uit commerciële activiteiten met maar liefst 30 procent gestegen. Ook is het aandeel declarabele uren gestegen van 60 naar 70 procent.

Het aantal betalende klanten is gestegen.

## Uitstralingseffecten

Marco Burgers is positief over de veranderingen die door het project Alles Beweegt teweeg zijn gebracht. De organisatie blijft voorlopig dan ook werken volgens de nieuwe ideeën. Burgers: *“De nieuwe processen zijn echt gemeengoed geworden”*. Zo wordt in

werkoverleggen nog altijd overlegt via de communicatiemethoden BOB en LSD.

Ook deelt de organisatie de resultaten en ideeën uit het project met de klanten die Alles voor groene arbeid adviseert. *“Ik zeg altijd ‘practice what you preach’; dus zetten we de kennis die we opgedaan hebben over interne bedrijfsvoering weer in bij onze klanten. Daarnaast vertellen we over onze ervaringen met het communiceren volgens BOB op netwerkbijeenkomsten.”*, aldus Burgers.

*Met dank aan:*

*Marco Burgers, directeur van Alles voor groene arbeid*

## BMA GROEP



Arbeidsorganisatie:	BMA Groep BV
Sector:	Opleider en subsidieadvies
Aantal medewerkers:	10-49
Naam project:	Trainer 2.0
Tijdvak:	1
Thema:	Slimmer werken, nieuwe arbeidsverhoudingen

### Inleiding

BMA Groep is in 1990 opgericht als organisatieadviesbureau. Inmiddels is het een organisatie die zich bezig houdt met advisering, kennisoverdracht en projectuitvoering op tal van gebieden. BMA is onder andere een ESF erkend opleider. Via [www.easycursus.nl](http://www.easycursus.nl) biedt de organisatie trainingen en cursussen aan op het gebied van arbo & veiligheid, gezondheidsmanagement, commerciële vaardigheden, management & organisatie, coaching & communicatie en vaktechniek. Daarnaast is BMA Subsiediemanagement in het leven geroepen. Hier kan men terecht voor subsidieonderzoek en subsidiebegeleiding.

BMA groep is o.a. een ESF erkend opleider en subsidie-adviesbureau.

### Achtergrond

Ten tijden van de ESF aanvraag zat BMA in een enorme groeifase. Deze groei wilde Cor Baars, directeur en oprichter van BMA, benaderen vanuit het perspectief van sociale innovatie. *“Groei kan met een groep creatievellingen alle kanten op, met het project op het gebied van sociale innovatie wilden we meer structuur geven aan de groei en de organisatie”*, aldus de heer Baars.

BMA groep wilde hun groei benaderen vanuit het perspectief van sociale innovatie.

Het project Trainer 2.0 was de eerste concrete activiteit op het gebied van sociale innovatie. Wel had BMA al eens meegedaan aan een onderzoek van de Erasmus Universiteit uit Rotterdam, waar uit kwam dat BMA op papier veel innovatie potentieel had. Het onderwerp leefde dus wel al voor dit concrete project werd opgestart. De subsidie bood de kans het innovatie potentieel verder te onderzoeken.

### Inhoud

Een belangrijk doel van het project was het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Uit een analyse bleek deze de afgelopen jaren al gestegen en BMA wilde deze lijn graag voortzetten. Daarnaast was een belangrijk doel om het bedrijf meer structuur te geven en

een stevige organisatie te creëren. Naast de analyse op het gebied van arbeidsproductiviteit is dan ook een analyse gemaakt van het sociale innovatie potentieel van het bedrijf, om te achterhalen waar kansen liggen om de organisatie verder te verbeteren en de continuïteit van BMA te waarborgen. Bij deze analyse is gekeken naar de onderwerpen functies en taken, competenties en communicatie.

Een belangrijk knelpunt bleek de afhankelijkheid van de DGA (directeur groot aandeelhouder) en o.a. 1<sup>e</sup> administratief medewerker. Zij waren overbezet en droegen de verantwoordelijkheid voor te veel belangrijke taken. Door een te grote afhankelijkheid van deze twee mensen zou de continuïteit van het bedrijf in gevaar kunnen komen. Als één van de twee (tijdelijk) uit zou vallen, zou er niet voldoende back-up zijn. Om de afhankelijkheid van de DGA en de 1<sup>e</sup> administratief medewerker te beperken en hun belasting op een aantal terreinen te verlichten zijn een aantal nieuwe mensen aangenomen, waaronder een controller en een commercieel medewerker. Ook zijn deze nieuwe medewerkers goed op de hoogte van de taken van de DGA en administratief medewerker, waardoor ze mee kunnen denken en bij afwezigheid eventueel taken kunnen overnemen.

Alle functies in het bedrijf zijn onder de loep genomen. Hierbij bleek een te grote afhankelijkheid van de DGA en 1<sup>e</sup> administratief medewerker.

Ook de functies van de overige van de medewerkers zijn onder de loep genomen. BMA is aan de gang gegaan met de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers. Deze zijn duidelijker gedefinieerd per medewerker en ook hebben sommige medewerkers taken erbij of juist meer focus gekregen. Hierbij is ook aandacht besteed aan de competenties van medewerkers waardoor medewerkers op de juiste plek terecht zijn gekomen. Daarnaast worden medewerkers meer op hun eigen verantwoordelijkheden aangesproken doordat medewerkers de mogelijkheid hebben gekregen om zelf te roosteren en hun tijd meer flexibel te benutten door zo nu en dan thuis te werken.

De medewerkers zijn bij alle fases van het project betrokken, van het ontwikkelen van de projectaanvraag, tot de einddeclaratie. Het bespreken van de voortgang is geïntegreerd in het wekelijkse werkoverleg. *“Omdat medewerkers meer verantwoordelijkheden hebben gekregen was het erg belangrijk om iedereen zoveel mogelijk bij het project te betrekken. Iedereen moest zich er prettig bij voelen”*, aldus mevrouw Wolff. Een drietal medewerkers bleek toch niet zo goed bij de gekozen nieuwe route van het bedrijf te passen en heeft besloten elders aan de slag te gaan.

Er is een communicatieplan opgesteld, om medewerkers meer te betrekken bij de (midden)lange termijn doelen.

Op het gebied van communicatie bleek dat medewerkers wel worden betrokken bij ontwikkelingen die hen direct aangaan, maar niet voldoende geïnformeerd werden over (middel)lange termijn plannen en strategie. Hierdoor konden zij moeilijk zelf inschatten hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van die doelen. Om de interne communicatie te verbeteren is een communicatieplan opgesteld. Er is afgesproken dat ieder kwartaal een gezamenlijk overleg zal plaatsvinden waarin de ondernemingsdoelen en resultaten met de medewerkers worden besproken.

## Resultaten

BMA groep is meer gebruik gaan maken van ieders competenties en mogelijkheden.

Volgens de heer Baars heeft het project Trainer 2.0 echt een kantelpunt gegenereerd. Vooral op het gebied van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn resultaten behaald. *“We maken nu veel meer gebruik van de competenties van medewerkers en het heeft ons bewust gemaakt van ieders mogelijkheden. We hebben veel meer talenten dan dat we ons bewust zijn”*, zo vertelt Baars. Mariëtte Wolff, adviseur bij BMA, voegt daar aan toe: *“Taken zijn behoorlijk gewijzigd. Ook weet iedereen nu duidelijker welke taak bij wie hoort en daarom kun je mensen er ook beter op aan spreken. Er is nu meer besef dat iedereen een belangrijke rol speelt in de organisatie, tot de werkster aan toe. We hebben geleerd om onze talenten verder te ontwikkelen, meer samen te werken en te delen”*.

Door de duidelijke rollen, vergrote verantwoordelijkheden en doordat medewerkers meer geïnformeerd worden over de (middel)lange termijn doelen is de werksfeer plezieriger geworden. *“Mensen voelen zich nog meer gehoord dan voorheen en zijn op alle vlakken betrokken”*, aldus mevrouw Wolff. Daarnaast voelen medewerkers zich nu op alle vlakken nog sterker betrokken bij de organisatie.

De omzet is sinds het project bijna verdubbeld en ook de arbeidsproductiviteit is gestegen.

Ook in economische zin heeft het project Trainer 2.0 resultaten voor BMA opgeleverd. De omzet is sinds het project bijna verdubbeld en ook de arbeidsproductiviteit is gestegen. Met hetzelfde aantal mensen wordt veel meer werk verricht. Door het evalueren van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, is het duidelijk geworden wie waar het aanspreekpunt voor is. Hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden omdat het gelijk duidelijk is bij wie je moet zijn als je met een vraag zit. *“Vroeger beantwoorde iedereen vragen, nu zit de juiste man op de juiste plaats”*, aldus mevrouw Wolff.

Een bijeffect van het project is dat BMA nu ISO 9001-2008 gecertificeerd is. ISO 9001 is een internationale norm op het gebied van kwaliteitsmanagementsystemen. Dit was geen doelstelling vooraf maar wordt door BMA wel gezien als bevestiging dat ze op de goede weg zijn.

### **Uitstralingseffecten**

BMA is erg enthousiast over het project en dat enthousiasme over sociale innovatie proberen zij ook over te brengen binnen hun relatiesfeer. Vooral bij klanten van de subsidieadviseurs wordt verteld over het project Trainer 2.0 en sociale innovatie in het algemeen, zodat de kennis die is opgedaan ook anderen ten goede kan komen.

*Met dank aan:*

*Cor Baars, directeur BMA Groep*

*Mariëtte Wolff, adviseur bij BMA Groep*



Arbeidsorganisatie:	UMC St Radboud
Sector:	Zorg
Aantal medewerkers:	> 500
Naam project:	De Beddenmonitor
Tijdvak:	1
Thema:	Slimmer werken

### Inleiding

Het UMC Sint Radboud is het universitair medisch centrum van Nijmegen. De kerntaken van dit ziekenhuis zijn naast patiëntenzorg, ook onderwijs en onderzoek. Het UMC St Radboud is dan ook nauw verbonden met de Radboud Universiteit. Bij de organisatie werken ruim 9000 mensen en zijn ruim 3000 studenten betrokken. Naast het UMC St Radboud is ook het St Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg betrokken bij het project de Beddenmonitor.

Het UMC St Radboud is het universitair medisch centrum van Nijmegen.

### Achtergrond

De komende jaren zal de vraag naar zorg toenemen als gevolg van technologische ontwikkelingen en de vergrijzing van de samenleving. De verwachting is dat het aantal werknemers in de zorg niet evenredig zal toenemen, waardoor er tekorten aan personeel zullen gaan ontstaan. *“De arbeidsmarkt wordt krapper, dat beginnen we al te merken. We zullen dus met dezelfde hoeveelheid of zelfs minder mensen dezelfde hoeveelheid werk moeten gaan doen”*, aldus de heer Berrevoets, adviseur bij de afdeling ProcesVerbetering en Innovatie (PVI) van het UMC St. Radboud en projectleider van het project de Beddenmonitor. Daarnaast is het door de marktwerking in de zorgsector steeds meer van belang geworden om zorg zo goedkoop mogelijk aan te kunnen bieden, zonder de kwaliteit in het geding te laten komen. Om in de toekomst aan de zorgvraag te kunnen blijven voldoen is het dus noodzakelijk voor het UMC St. Radboud om op zoek te gaan naar manieren om de arbeidsproductiviteit te verhogen en personeel efficiënter in te plannen.

Door de vergrijzing en de krupper wordende arbeidsmarkt moet op efficiënte wijze met personeel worden omgegaan.

### Inhoud

Uit de analyse van de knelpunten op het gebied van arbeidsproductiviteit waarmee het project is gestart bleek onder andere dat er niet altijd slim geroosterd wordt. Er komen

dagen voor met onvoldoende basisbezetting, maar ook dagen met een overbezetting. Verder komt het regelmatig voor dat op een dag voldoende personeel beschikbaar is maar dat de inzet niet goed verdeeld wordt over de diverse diensten. Zowel onder- als overbezetting zijn negatief voor de werkbeleving van medewerkers. Bij onderbezetting wordt de werkdruk als te hoog ervaren, terwijl bij overbezetting medewerkers soms ervaren dat ‘de dag voorbij kruipt’.

In het project de Beddenmonitor zijn dan ook initiatieven gestart om beter te roosteren en meer stabiliteit te creëren in de personele inzet op zorg-afdelingen. Met andere woorden het voorkomen van onder- en ook overbezetting.

In het project de Beddenmonitor zijn initiatieven gestart om beter en efficiënter te roosteren.



Foto 1: Centrale ingang UMC St Radboud te Nijmegen

Ook moesten deze initiatieven zorgen voor meer transparantie van de werkprocessen en de planning, door meer inzicht te bieden in de hoeveelheid werk enerzijds en de inzet van personeel anderzijds. Aan het project heeft een zestal afdelingen deelgenomen; de verpleegafdeling kindergeneeskunde, de operatieafdeling, röntgen-afdeling, centrale endoscopiekamer en de spoedeisende hulp van het UMCN en de afdeling longgeneeskunde van het Elisabeth Ziekenhuis. Op de verschillende afdelingen is op verschillende manieren de hoeveelheid werk en de personele bezetting in kaart gebracht.

Eén van de manieren waarop de hoeveelheid werk inzichtelijk is gemaakt is de Beddenmonitor. Door het inzichtelijk maken van de bedbezetting kunnen trends gesignaleerd worden. Al sinds 2008 is voor het registreren van de bedbezetting de Beddenmonitor beschikbaar, maar dit informatiesysteem werd nog niet ingezet als hulpmiddel bij het inplannen van personeel. Voorheen werden parameters als ligdagen en verpleegdagen gebruikt voor de personele planning, maar die gegevens zijn minder nauwkeurig, waardoor de bezetting niet altijd aansluit op de hoeveelheid werk. Overigens is de Beddenmonitor alleen toegepast op de verpleegafdelingen, op andere afdelingen is de productie op andere manieren berekend, bijvoorbeeld aan de hand van het aantal uitgevoerde onderzoeken. In het project is ook gewerkt aan de ontwikkeling van een personeelsmonitor om de inzet van personeel in kaart te kunnen brengen en te vergelijken

Eén instrument waarvan gebruik is gemaakt op verpleegafdelingen is de Beddenmonitor om de bedbezetting inzichtelijk te maken.

met de bedbezetting. Dit instrument is ten dele operabel maar aan een hogere gebruikersvriendelijkheid wordt nog gewerkt.

Op de afdeling spoedeisende hulp kon geen gebruik gemaakt worden van de Beddenmonitor (het betreft immers geen opnamen op deze afdeling) , maar daar is op basis van gesprekken met het verpleegkundige hoofd en medisch managers een basisinzet van personeel voor diverse taken bepaald. Vervolgens is in kaart gebracht hoe het personeel wordt ingezet en hoeveel werk er daadwerkelijk is. *“Hieruit bleek dat er mogelijkheden zijn om met diensten te schuiven waardoor het rooster beter afgestemd kan worden op de hoeveelheid werk. Zo bleek het tot half 10 in de morgen meestal rustig te zijn, dus één ochtenddienst kan later beginnen. Bij het schuiven moet overigens wel rekening gehouden worden met een minimum bezetting. Een spoedeisende hulp heeft, net als de brandweer, een parate functie om bij calamiteiten direct ingezet te kunnen worden”*, aldus de heer Jong, operationeel manager – en voorheen senior verpleegkundige – op de afdeling spoedeisende hulp.

Op andere dan de verpleegafdelingen is op andere wijze de hoeveelheid werk bepaald en vergeleken met de personeelsinzet.

Een manier waarop het makkelijker wordt om te roosteren volgens de opgestelde standaardnorm is het inzetten van de jaarurensystematiek. Met deze methode is een start gemaakt op de afdeling spoedeisende hulp. Dit is een manier – die volgens de cao al tot de mogelijkheden behoort – om op jaarbasis flexibeler te roosteren. Het houdt in dat je bijvoorbeeld bij een contract van 24 uur per week in een rustige periode 20 uur werkt en in drukkeres periodes juist 30. Op deze manier kunnen dagdelen met onderbezetting worden beperkt.

## Resultaten

Volgens de heer Berrevoet is een belangrijk resultaat dat het besef is ontstaan dat er veel winst is te boeken door slimmer te werken op de afdelingen. Ook is er kennis en ervaring opgedaan met hoe je slimmer zou kunnen roosteren. *“We kunnen als afdeling PVI nu standaard analyses en oplossingen aanbieden, zoals beter roosteren, het toepassen van de jaarurensystematiek, het transparant maken van de inzet van personeel en het benodigde aantal medewerkers in bepaalde periodes of tijdstippen”*, aldus de heer Berrevoets.

Het besef dat er winst te boeken is door slimmer te roosteren is gegroeid.

De concrete resultaten van het project verschillen flink per deelnemende afdeling. *“Op sommige afdelingen is het fantastisch gegaan, andere afdelingen hebben meer tijd nodig voor de veranderingsprocessen. Vooral op de röntgenafdeling en de afdeling spoedeisende hulp zijn al eerste resultaten geboekt”*, aldus de heer Berrevoets. De heer de

De hoeveelheid werk op verschillende momenten is inzichtelijk gemaakt, waardoor de personeelsinzet daarop kan worden afgestemd.

Jong van de afdeling spoedeisende hulp geeft aan dat in het project inzichtelijk is gemaakt wanneer het druk is en wanneer juist niet, waardoor de personeelsinzet hierop kan worden afgestemd. *“We weten nu dat we via het rooster iets kunnen doen om de werkdruk te verlagen. We hebben hier ook al een start mee gemaakt en gaan de adviezen vanuit het onderzoek de komende periode verder in praktijk brengen”*, aldus de heer Jong. Op een aantal afdelingen sluiten de roosters sinds het project beter aan op de hoeveelheid werk. Zo is op de afdeling spoedeisende hulp 1,5 fte bezuinigd en is er op de verkoeverkamer juist 2,5 fte formatie toegevoegd.

Een ander belangrijk resultaat volgens de heer Jong is dat het roosteren en discussies rondom de werkdruk geobjectiveerd zijn. *“Het is goed dat er iemand naar gekeken heeft die onbevooroordeeld en emotioneel niet betrokken is bij de afdeling. Gevoel van drukte is vaak objectief en door het project is de discussie geobjectiveerd. Piekperiodes en de relatie tussen hoeveelheid werken en personele inzet zijn neutraal inzichtelijk gemaakt. Overigens zijn de emoties van medewerkers niet genegeerd, er is wel degelijk naar hen geluisterd”*, aldus de heer Jong.

### **Uitstralingseffecten**

De kennis die is opgedaan in het project de Beddenmonitor is ook gedeeld met andere gezondheidsinstellingen. Zo zijn de ervaringen met het project gepresenteerd op een congres van de Vereniging voor Logistiekmanagement. Hier hebben veel andere gezondheidsinstellingen hun interesse getoond in de methoden die zijn getest in het project. Daarnaast is de kennis gedeeld via het overleg van hoofden Economisch Administratieve Diensten in Gezondheidsinstellingen. Hier brengt het UMC St Radboud in dat er veel winst geboekt kan worden door het efficiënter inzetten van personeel.

*Met dank aan:*

*Leo Berrevoets, adviseur PVI bij UMC St Radboud in Nijmegen,*

*Marco Jong, operationeel manager spoedeisende hulp bij UMC St Radboud Nijmegen*