

Slimmer werken met mensen

Het belang van sociale innovatie

Paul Breman

**De winst zit
in je mensen**

**Mijn
bedrijf
2.0**



Gemeente Utrecht



provincie **Utrecht**

Mijn Bedrijf 2.0 wordt mede gefinancierd met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling van de Europese Commissie, de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht.

Inhoud

- Slimmer werken: waarom belangrijk?
- Innoveren op de werkvloer door mensen
- Sociaal innoveren en organiseren
- innovatieve organisatie en cultuur
- Conclusies

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Nationale week van de sociale innovatie

- Het aantal initiatieven op het gebied van sociale innovatie groeit en organisaties werken hierin steeds vaker samen
- Steeds meer bedrijven merken dat relatief kleine investeringen in slimmer werken grote gevolgen kunnen hebben, zoals stijgende omzetten, kortere doorlooptijden of gemotiveerde medewerkers
- Dat beeld wordt bevestigd door de jaarlijkse Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor
- Van 23 september tot en met 5 oktober vinden daarom in heel Nederland bijeenkomsten plaats over sociale innovatie in het kader van de ‘Nationale week van de sociale innovatie’
- Vandaag is de aftrap met de Jaarconferentie Mijn Bedrijf 2.0

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Arbeidsproductiviteit moet omhoog

- Vergrijzing
- Krapper wordende arbeidsmarkt
- Kosten zorg lopen uit de hand
- Bezuinigingen, crisis
- Concurrentie vanuit Azië

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Ambities Lissabon-akkoord

- 2010: EU de meeste competitieve, dynamische kenniseconomie ter wereld
- In stand houden van verbetering Europese sociale welvaartsmodel, streven naar duurzame groei



**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Slimmer werken = sociale innovatie

Slimmer werken is

het economisch efficiënt produceren
van producten of diensten
én duurzaam omgaan met belangen
van de organisatie en de medewerkers

Om resultaat te behalen

kan een bedrijf slimmer werken toepassen
via de thema's
technologie, organisatie en personeel (sociale innovatie)

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Meer productiviteit door innovatie

- Innoveren is een vernieuwing of verbetering op bedrijfsniveau op het gebied van producten, diensten en processen die direct of indirect zijn gericht op het behalen van toegevoegde waarde
- Geen eenmalige activiteit maar een continu proces
- Sociale innovatie of organisatorische innovatie betreft flexibiliteit, slimmer werken, ontwikkeling van het personeel en samenwerking tussen organisaties

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Radicale verschuiving

- We moeten naar een groene en gedecentraliseerde economie. 'Small is Beautiful' nu ook technisch mogelijk!
- Herwaardering van 'organiseren met de menselijke maat'
- Organisaties zijn economische én sociale entiteiten; sociaal kapitaal wordt cruciaal
- De mensen vormen de innovatiekracht
- Transparantie vermindert de macht van het management en versterkt de macht van klanten en medewerkers

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Dus sociale innovatie

Is:

- Slimmer werken
- Slimmer organiseren

Is:

- Meer omzet
- Meer productiviteit
- Meer tevreden medewerkers
- Vergroening
- De concurrenten een stap voor zijn

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Meer omzet en productiviteit

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*



Tevreden medewerkers

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*



Naar een groene economie



**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Innoveren gebeurt op de werkvloer

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**



Innoveren op de werkvloer

- De meeste innovaties vinden plaats op de werkvloer
- Helaas bieden veel organisaties hier weinig ruimte voor
- Medewerkers dienen nadrukkelijk een plaats te krijgen in het denken over en het uitvoeren van innovaties, want het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen in belangrijke mate afhankelijk is van de medewerkers

**Mijn
bedrijf
2.0**

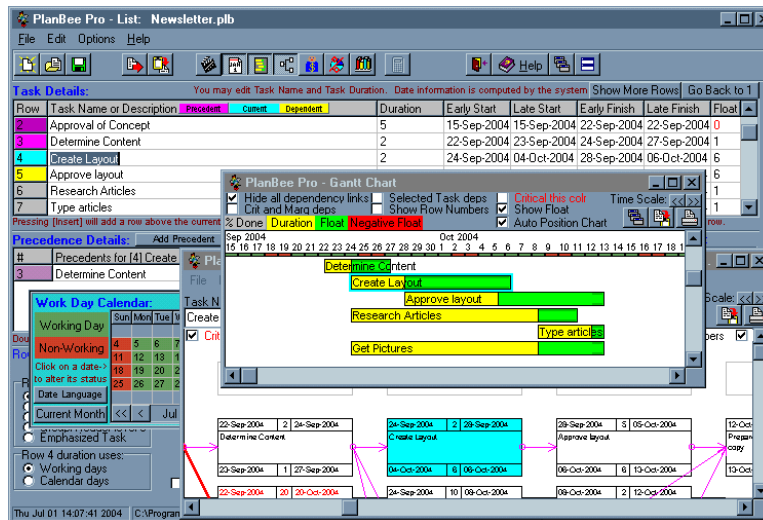
**De winst zit
in je mensen**

Het organiseren van innovatie

Innovaties:

- 20% door creatie
- 80% door realisatie via planning en beheersing

De winst zit
in je mensey



Open, informele, constructieve organisaties en innovatie

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Organisaties...

- die hun medewerkers veel vrijheid bieden
- die vooral in output en resultaten van de medewerkers zijn geïnteresseerd en niet in de manier waarop zij die bereiken
- waar het management ondersteunend en coachend is, met weinig lagen, formele regels en procedures, dus structuurarme organisaties
- die een bron van creativiteit en innovatieve ideeën vormen
- die openstaan naar en voor andere organisaties: 'open innovatie'

Belang van organisatiecultuur

Open en constructieve culturen nodigen mensen uit tot verkennend en risiconemend gedrag, stimuleren medewerkers tot het leren van nieuwe dingen en het delen van het geleerde met hun collega's

Ze hoeven zich niet te verdedigen voor 'rare ideeën', ze hoeven ook niet bang te zijn dat hun collega's er met het geleerde vandoor gaan



**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Conclusies

- Slimmer werken = sociale innovatie
- Door mensen! Zonder mensen geen innovatie!
- Innovatie kent twee kanten:
 - 1 de creatieve, bevlogen 'bedenkkant'
 - 2 de uitvoerende implementatie 'projectkant'
- Bedenkkant vereist creativiteit, een dynamische, open organisatie, open en constructieve organisatiecultuur, passend leiderschap, een divers samengestelde werknemerspopulatie en uitdagend maatwerk
- Afmaken vereist beheersing, formalisatie en discipline
- Het managen van deze paradox, van creativiteit en beheersing, dat is de essentie van het organiseren van innovatie door mensen
- Degenen die deze paradox kunnen managen, zijn slimme organisaties!

Resultaten scan

- Informatie over onderzoeksgroep: wie zijn jullie?
- Arbeidsrelaties en werkverhoudingen
- Toepassing van flexibilisering
- Innovatief ondernemingsbeleid?
- Worden bedrijfsdoelen behaald?
- Prestatieverbetering: waar willen jullie je dit jaar op richten om tot verbetering te komen?

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

De invullers van de scan

Aantal:
resultaten
over eerste
102 deelnemende
bedrijven

Functie	
Eigenaar/ Directeur	80%
Directeur HR, bedrijfsleider, anders	20%

Opleiding	
LBO/MAVO/VMBO	4%
MBO/HAVO/VWO	19%
HBO/WO	77%

Familiebedrijf	
Ja	42%
Nee	58%

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*

Arbeidsrelaties & werkverhoudingen

Samengestelde schaal, met 7 vragen als:

- Medewerkers en management vertrouwen elkaar
- Medewerkers en management stimuleren elkaar tot vernieuwing en verbetering

Houdt in (zeer) grote mate rekening met wensen medewerkers	49%
Houdt enigszins rekening met wensen medewerkers	31%
Houdt nauwelijks rekening met wensen medewerkers	20%

Toepassing van flexibilisering

In welke mate past uw bedrijf de volgende vormen van flexibilisering toe?

Brede inzetbaarheid van personeel

(Zeer) sterke mate	62%
Enige mate	27%
Geringe mate/helemaal niet	11%

Flexibele werktijden

(Zeer) sterke mate	44%
Enige mate	28%
Geringe mate/helemaal niet	28%

Innovatief ondernemingsbeleid

in hoeverre is er binnen uw bedrijf sprake van innovatief ondernemingsbeleid?

Gemeten met 13 vragen, zoals:

- Ons bedrijf haalt bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen
- In ons bedrijf wordt regelmatig naar nieuwe markten gezocht

(Helemaal) wel	42%
Neutraal	42%
(Helemaal) niet	16%

Bedrijfsdoelen

80% heeft bedrijfsdoelen opgesteld

Behaalt zijn bedrijfsdoelen (bijna) volledig	22%
Behaalt zijn bedrijfsdoelen enigszins	60%
Behaalt zijn bedrijfsdoelen nauwelijks of niet	18%

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Prestatieverbetering

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*

Op welke onderwerpen willen jullie je dit jaar richten om te komen tot betere prestaties?

Strategie en omgeving

- Marketing van onze producten/diensten: 61%
- Verwerven van kennis en technologie: 20%

Primaire proces; belangrijkste aspecten zijn

- Verhogen van de productiecapaciteit: 49%
- Vernieuwen en verbeteren van onze producten/diensten: 47%

Prestatieverbetering

Op welke onderwerpen willen jullie je dit jaar richten om te komen tot betere prestaties?

Personeel

- Optimaal inzetten van personeel: 85%
- Opleiden en ontwikkelen van medewerkers: 67%

Management

- Samenwerking in ons bedrijf: 48%
- Zelfsturing (zoals eigen initiatief): 45%
- Aan medewerkers aangeven waar het bedrijf naar toe wil: 42%

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Ten slotte

Interesse om deel te nemen aan activiteiten,
zoals themabijeenkomsten:

Ja	65%
Nee	5%
Weet niet	30%

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*

Wat is de indruk van de adviseurs?

Wat houdt de ondernemers bezig: grote lijnen

- Bij productiebedrijven zijn procesvraagstukken vaak belangrijk
- Bij professionele dienstverlening de sales en zakelijke betrokkenheid van professionals
- Ondernemingen in zwaar weer hebben veel strategie en marketing vraagstukken
- Bedrijven die groeien weer meer vraagstukken rond leiderschap, processen en “delen met”/ betrekken van werknemers

Wat is de indruk van de adviseurs?

Kleine bedrijven (15-)

- *Strategie*
keuzes maken, overnemen of overgenomen worden, innovatie erbij betrekken, hoe medewerkers bij strategie te betrekken
- *Marketing/sales*
welk business- of verdienmodel, hoe zet ik een nieuw product in de markt, hoe krijgen mijn medewerkers meer commerciële vaardigheden, delen van klantverantwoordelijkheid door directeur/eigenaren
- *Zakelijke dienstverlening*
professionaliseren medewerkers op commercieel gebied, meer betrokkenheid van medewerkers bij organisatie
- *Leiderschap*
- *Personeel*
hoe krijg ik goed personeel dat werkt hoe ik het wil?

Wat is de indruk van de adviseurs?

**Mijn
bedrijf
2.0**

**De winst zit
in je mensen**

Grotere bedrijven (50+)

- *Meer organisatievraagstukken*
- *Ontbureaucratiseren/ flexibiliseren*
slimmer organiseren, wel of niet een middlemanagement laag
- *Arbeid*
flexibilisering, beter inzetten van talent, kennisborging
- *Leiderschap*
van directief naar participatief

Vragen?

**Mijn
bedrijf
2.0**

*De winst zit
in je mensen*