

SLIMMER WERKEN IN HET MKB

Mijn bedrijf 2.0

De winst zit
in je mensen



8 voorbeelden van
goede praktijken
in de provincie
Utrecht

A group of diverse business professionals in a huddle, smiling and looking upwards, with a purple overlay.

'Als ondernemers hun medewerkers slim aansturen en de onderneming flexibel en efficiënt organiseren, dan creëren ze daarmee een belangrijke voorwaarde voor succesvolle vernieuwingen en economische groei.'

‘Samen op volle kracht vooruit’

De provincie Utrecht is een prachtige regio, centraal gelegen en alles binnen handbereik. Een mooi landschap en een divers bedrijfsleven. Binnen Europa zijn wij uit de bus gekomen als de regio met de meest kansrijke uitgangspositie voor economische ontwikkeling. Dit is natuurlijk een mooi gegeven op papier, maar het is nu aan ons, overheden, kennisinstellingen én het bedrijfsleven om deze kansen ook te grijpen. Om ervoor te zorgen dat we niet alleen het meest kansrijk zijn op papier, maar ook de nummer één op het gebied van economische kracht in de praktijk. Dat bereiken, dat kunnen we alleen samen.

Zo simpel kan innovatie zijn

Innovatie is hierin enorm belangrijk. Ik ben zelf ondernemer geweest en heb daarbij ervaren hoe makkelijk het soms kan zijn om te innoveren. Bijvoorbeeld op het gebied van het nieuwe werken. Binnen mijn bedrijf, een vloerenbedrijf, dachten we in eerste instantie dat flexwerken alleen was voor kantoor mensen en niet toepasbaar voor ons. Maar het bleek al snel dat het leggen van een vloer op zaterdag een stuk effectiever kon zijn dan doordeweeks. De werknemers verspilden geen tijd meer in de file en konden een stuk makkelijker doorwerken omdat de vloer vrij was. Zo simpel kan innovatie zijn.

De overheid kan faciliteren

Als de kennisinstellingen, de bedrijven en de overheden alle drie de schouders eronder zetten, kunnen we ook in deze economisch mindere tijden met volle kracht vooruit. Hierbij is het belangrijk dat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Het is voor ons vanuit de overheid belangrijk om niet alleen met bestuurders en ambtenaren na te denken over ons economisch en innovatiebeleid. We hebben het nodig om de behoefte te horen vanuit de buitenwereld, van de ondernemers. Wij moeten met een aanvalsplan komen om de economie er weer bovenop te helpen, maar het is aan de bedrijven om ons te helpen om mee te denken over hoe dit eruit moet zien. Wij als overheid kunnen dit dan faciliteren.

Slim aansturen en organiseren

Om dit te bereiken is het belangrijk om een netwerk te creëren waarin de verschillende organisaties bij elkaar komen. Een structuur waarin we elkaar ontmoeten, verbindingen kunnen leggen en initiatieven kunnen uitwisselen. Mijn bedrijf 2.0 is een initiatief dat hier perfect bij aansluit. Mijn Bedrijf 2.0 zorgt ervoor dat het MKB in de regio Utrecht beter gebruikmaakt van de beschikbare kennis over sociale innovatie. Dat wil zeggen medewerkers slim aansturen en de onderneming flexibel en efficiënt organiseren. Dit is een voorwaarde voor succesvolle vernieuwingen en voor economische groei. Daar dragen wij dan ook graag aan bij.

Als je je hier actief in opstelt als ondernemer, of je bedrijf nou groot is of klein, zul je zien dat het iets oplevert. Als je je medeverantwoordelijkheid neemt voor het oplossen van de economische problemen, zul je zien dat je er weer nieuwe kansen voor terugkrijgt.

Remco van Lunteren

gedeputeerde mobiliteit, economie en financiën bij de provincie Utrecht

**‘Wij moeten met een
aanvalsplan komen om de
economie er weer bovenop
te helpen’**



Inhoud

De winst zit in je mensen	5
De winst van sociale innovatie in het MKB	6
<i>Goede praktijken</i>	
Productontwikkeling 2.0 De klant centraal zetten	10
Tussen de oren 2.0 Groot denken zonder groot te worden	16
Businessplan 2.0 Een heldere blik op de toekomst	21
Draagvlak 2.0 Van trekken naar loslaten	26
Passie 2.0 Teamgeest helpt bij scoren	30
Groeien 2.0 Studentenbedrijf wordt volwassen	35
Productie 2.0 Meer moeite doen voor maatwerk	40
Bedrijfspsychologie 2.0 Van theorie naar praktijk	44
Colofon	48



Op www.mijnbedrijf20.nl:
filmpjes over de goede praktijken

De winst zit in je mensen

Mijn bedrijf 2.0

Sociale innovatie kan bedrijven in het MKB een enorme boost geven. Maar de kennis die daarvoor nodig is, ontbreekt in veel bedrijven. Mijn Bedrijf 2.0 brengt MKB-ondernemingen in de regio Utrecht in contact met kennisinstellingen die wel beschikken over die kennis, zoals universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstituten en adviesbureaus. Met als doel: toepassing van deze kennis en daarmee het realiseren van duurzame economische groei van het MKB in de regio.

Het project wordt gedragen door verschillende regionale partners en partijen en versterkt de economische structuur in de regio. Daarom wordt het project financieel ondersteund door de provincie Utrecht, de gemeente Utrecht en het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

Ruim 340 ondernemers grepen de kans om een gratis scan te laten uitvoeren die liet zien hoe hun bedrijf ervoor staat op het gebied van sociale innovatie. Die uitkomst leidde tot een adviesrapport, waarmee ze aan de slag zijn gegaan. Dankzij een voucher van € 4.000,- konden zij zich laten ondersteunen door een externe adviseur. Bovendien kregen ze de mogelijkheid om tal van workshops, opleidingen en netwerkbijeenkomsten bij te wonen die in het teken stonden van sociale innovatie. Een jaar na de eerste scan vulden ze een tweede scan in om het effect van de activiteiten vast te stellen.

In dit boekje komen acht van de ruim 340 ondernemers van Mijn Bedrijf 2.0 aan het woord. Zij vertellen hoe zij werken aan een flexibele en efficiënte onderneming, waar dynamisch leidinggeven en slimmer werken voorop staan. Hun ondernemingen verschillen hemelsbreed van elkaar, maar er is een belangrijke overeenkomst: ze ondernemen nadrukkelijk samen met hun medewerkers. Dat leidt tot een grotere betrokkenheid en inzet van iedereen in het bedrijf. Zo onderstrepen deze acht 'goede praktijken' elk het motto van Mijn Bedrijf 2.0:

De winst zit in je mensen.

Mijn Bedrijf 2.0 in cijfers

Looptijd: maart 2009 tot en met oktober 2012

Sectoren

- Zakelijke dienstverlening: 86
 - Creatieve industrie en ICT: 89
 - Maakindustrie: 53
 - Human health: 45
 - Bouw en installatie: 35
 - Logistiek en handel: 32
- Totaal: 340 bedrijven per maart 2012

Interventies

- Innovatiescans en adviesrapporten
- Implementatietrajecten met sociale innovatievouchers
- Bijeenkomsten: workshops, masterclasses, seminars, slimmer werken cafés, diners pensant
- Samenwerkingsverbanden: fitnesscentra, ICT-bedrijven, winkeliers, Innovatielab sociaal en duurzaam ondernemen, Regionaal netwerk kennisleveranciers sociale innovatie MKB

Resultaten

- Bruikbare en bereikbare kennis en vaardigheden op het gebied van sociale innovatie voor het MKB in de vorm van (zelfhulp)instrumenten, methoden en technieken, handleidingen, stappenplannen en een infrastructuur van vaardige adviseurs.
- Een netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en adviseurs, dat zorgt voor het op peil houden van de kennis en vaardigheden op het gebied van sociale innovatie en de continue uitwisseling van deze kennis.

De winst van sociale innovatie in het MKB



Door Rob Gründemann, lector
Hogeschool Utrecht & senior
onderzoeker/adviseur TNO

Nederland is goed in het ontwikkelen van nieuwe kennis over producten en diensten. Maar ons land kan zich nog sterk verbeteren waar het gaat om het benutten van innovatieve kennis in bedrijven en instellingen. Dat geldt in het bijzonder voor het MKB, waar sociale innovatie meer aandacht verdient. Sociale innovatie houdt in dat ondernemers hun medewerkers slim aansturen en de onderneming flexibel en efficiënt organiseren. Uit onderzoek blijkt dat technologische innovaties ongeveer een kwart van het innovatiesucces verklaren, sociale innovaties maar liefst driekwart. Daarmee is sociale innovatie een belangrijke voorwaarde voor succesvolle vernieuwingen en economische groei.

Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter

Uit de Concurrentie en Innovatie Monitor van de Erasmus Universiteit in Rotterdam blijkt dat sociaal innovatieve bedrijven, die veel gebruikmaken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen, betere bedrijfsresultaten laten zien. Zij presteren beter op het gebied van bijvoorbeeld innovatie, productiviteit en groei dan bedrijven die niet sociaal innovatief zijn. Bovendien hebben ze meer tevreden medewerkers en investeren ze twee keer zo veel in onderzoek en ontwikkeling.

Flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en slimmer werken

Flexibel organiseren, dynamisch leidinggeven en slimmer werken zijn de belangrijkste aspecten van sociale innovatie. Zij bepalen in belangrijke mate of bedrijven hun technologische kennis commercieel kunnen benutten. Bovendien wordt sociale innovatie sterker wanneer bedrijven deze drie aspecten tegelijkertijd en in onderlinge samenhang en afstemming toepassen. De effecten hiervan kunnen nog verder toenemen door samen te werken met andere bedrijven en kennisinstellingen. Die samenwerking bepaalt ook de cultuur en de uitstraling van het bedrijf naar de buitenwereld.

De vier thema's van sociale innovatie

Mijn Bedrijf 2.0 maakt onderscheid tussen vier thema's van sociale innovatie:

- Organisatie: is een bedrijf organisatorisch in staat om flexibel in te spelen op veranderende eisen van de omgeving?
- Arbeid: zet een bedrijf de medewerkers flexibel in?
- Strategie: beschikt een bedrijf over het vermogen om samen met andere partijen te innoveren?
- Markt: kan een bedrijf de producten of diensten verder verbeteren of nieuwe markten en klanten vinden voor bestaande producten of diensten?

Organisatie: van functioneel naar stroomsgewijs

Een bedrijf kan de werkprocessen zowel functioneel als stroomsgewijs organiseren. Een functionele organisatie gaat uit van de bewerkingen die nodig zijn om een product te maken. Dat betekent: voor iedere afdeling een eigen werkplaats, eigen experts en een eigen voorraad. Stroomsgewijs organiseren gaat uit van het eindproduct. Per afdeling is er een werkplek waar de benodigde hulpmiddelen staan. Medewerkers zijn allround en worden ingezet voor de activiteiten die op dat moment nodig zijn.

Voordelen van stroomsgewijs organiseren

Het voordeel van stroomsgewijs organiseren is dat je als bedrijf flexibeler bent, storingen het werk minder ophouden, producten sneller klaar zijn, het werk gevarieerder is en de werknemers meer verantwoordelijkheid hebben. De overgang van functioneel naar stroomsgewijs organiseren kan ingrijpend zijn, zowel voor de infrastructuur als voor de mensen. De werknemers moeten meer

samenwerken en zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindproduct. Dat proces moeten de leidinggevenden goed aansturen.

Werknemers de ruimte geven om de organisatie te verbeteren

Naast het anders organiseren van werkprocessen is het ook mogelijk om medewerkers de ruimte te geven om zelf de organisatie te verbeteren. Leidinggevenden hebben dan strategisch inzicht nodig: zij moeten in staat zijn om de ontwikkelingen in het bedrijf en de omgeving goed in te schatten. Ook is vertrouwen nodig: medewerkers moeten autonomie en speelruimte krijgen. Onderzoek laat zien dat een grotere verantwoordelijkheid van medewerkers leidt tot meer initiatieven en een groter probleemoplossend vermogen.

Technologische innovaties verklaren ongeveer een kwart van het innovatiesucces, sociale innovaties maar liefst driekwart

Het nieuwe werken

Een aspect dat hier goed bij aansluit, is het onafhankelijk van tijd of plaats werken, ook wel 'het nieuwe werken' genoemd. Ondernemers die dit mogelijk maken, geven medewerkers ook optimaal de ruimte om werk en privé op elkaar af te stemmen. Daarbij kunnen één-op-één-afspraken worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende over bijvoorbeeld werktijden,

opleidingen en beloning. Deze flexibiliteit leidt tot een grote betrokkenheid en inzet van de medewerker. Ook hierbij geldt dat vertrouwen in de medewerker meer oplevert dan toezicht en controle.

Arbeid: zelfstandig werken

In Nederland bestaat verreweg de meeste arbeid uit min of meer complexe werkzaamheden. Het meeste van dat werk vindt plaats in de dienstverlening. Productiewerk komt in Nederland steeds minder voor. Complexe werkzaamheden vragen van medewerkers dat ze zelfstandig werken. Ondernemers kunnen daar op inspelen door medewerkers meer te betrekken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. Zo profiteert de werkgever meer van de kennis en goede wil van zijn medewerkers.

Wat is goed werkgeverschap?

Goed werkgeverschap bestaat uit drie onderdelen:

- Goed ondernemen. Een zo hoog mogelijk rendement op de gemaakte investering draagt bij aan de continuïteit van de organisatie. En dat is zowel voor de werkgever als voor de werknemer van belang.
- Aandacht schenken aan werknemers en hen betrekken bij het bedrijf.
- Maatwerk in de arbeidsrelatie en ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Als een werkgever dit op goede wijze vormgeeft, leidt dat tot een volwassen arbeidsrelatie waarin werknemers hun verantwoordelijkheid nemen. Dat betekent: werknemers die hun werk zo goed mogelijk uitvoeren en als het nodig is bereid zijn om een tandje bij te zetten.

Uitdaging in het werk

Uitdaging in het werk is voor veel werknemers een goede stimulans. Een slimme werkgever formuleert samen met zijn medewerkers uitdagende, realistische doelen. Zo kan iedereen zich volledig inzetten om de gestelde doelen te behalen. Dat bevordert de sfeer in het bedrijf. En als het er een keer om spant, zullen medewerkers een probleem oplossingsgericht oppakken. Fouten maken moet mogen, mits iedereen er lering uit wil trekken. Dat betekent niet dat tegenstellingen en conflicten vermeden moeten worden. Bedrijven waar iedereen het met elkaar eens is, zijn vaak minder innovatief. Het mag best wel eens botsen. Als medewerkers zich veilig voelen, kunnen conflicten meerwaarde hebben en leidt wrijving tot glans.

Strategie: samenwerken om te vernieuwen

Een succesvol bedrijf werkt continu aan verbeteringen en vernieuwingen. Maar het is lastig om een nieuw product of nieuwe dienst volledig in eigen beheer te ontwikkelen. Daarom kan samenwerking met partners een positief effect hebben. Bedrijven halen steeds vaker nieuwe kennis van buiten. Zij zoeken samenwerking met kennisinstellingen, leveranciers, klanten en soms ook met een concurrent. Samenwerken met derden leidt sneller tot nieuwe producten of diensten. Bovendien bespaart het vaak veel kosten. De belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat de partijen bereid zijn zich open te stellen voor elkaar. Het gaat om halen én brengen. Zo ontstaat open innovatie, waarbij ieder bereid is om kennis echt te delen.

Als medewerkers zich veilig voelen, kunnen conflicten meerwaarde hebben en leidt wrijving tot glans

Markt: samen met medewerkers reageren op ontwikkelingen

De snelheid waarmee bedrijven kunnen reageren op ontwikkelingen in de markt, geeft een beeld van hun innovatieve vermogen. Het is belangrijk dat ondernemers en medewerkers dat samen doen. Medewerkers waarderen het als zij samen met derden nieuwe producten of diensten kunnen ontwikkelen. Dat prikkelt ze ook om bij te blijven en kennis te ontwikkelen, die vervolgens in nieuwe innovatietrajecten kan worden ingezet.

Samenwerking met klanten

Ook klanten kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan nieuwe producten of diensten. Zij kijken vanuit hun perspectief op een andere wijze naar de producten of diensten van een bedrijf. Overigens geldt ook hier dat stilstaan achteruitgang is. Het is belangrijk steeds te blijven zoeken naar nieuwe klanten. Nieuwe klanten zoeken voor een bestaand product of dienst kan soms zelfs lucratiever zijn dan het vernieuwen van bestaande producten of diensten.

**Naar de
8 voorbeeldcases
van Mijn Bedrijf 2.0**



Productontwikkeling 2.0

De klant centraal zetten



Loeff's Patent leerde weer vanuit de klant naar de eigen archiefproducten te kijken.

Het bedrijf weet eigentijdse en kleine ondernemers aan te spreken en heeft toekomstideeën voor digitaal documentmanagement.



Lastig om out of the box te denken

Loeff's Patent is een echt familiebedrijf. Vijftig jaar geleden startte de vader van de huidige directeur, Rita de Reuver, het bedrijf om de 'Archiefboy met Bundelbeugels' op de markt te brengen – een gepatenteerd ontwerp van een kennis, de heer Loeff. In de loop der jaren is het assortiment uitgebreid met tal van archiefhulpmiddelen, van dossiermap tot ordnerkast. Het bedrijf heeft een sterke merkpositie, maar moet het productenpakket vernieuwen om die positie te behouden. 'Ik werk al 25 jaar in het bedrijf', vertelt De Reuver. 'Ik wil niet zeggen dat ik een kokervisie heb ontwikkeld, maar ik ben al zo lang met hetzelfde product bezig dat het lastig is om out of the box te denken. Bovendien is daar vaak geen tijd voor. Sommige ideeën blijven daardoor te lang liggen.' Het bedrijf heeft geen aparte afdeling productontwikkeling. Er is wel een kwaliteitszorgsysteem waarin medewerkers alle klachten en wensen registreren die ze van klanten ontvangen. 'Vragen die we met 'nee' moeten beantwoorden, bespreken we in ons team. Dat is soms aanleiding voor een verandering.' De Archiefboy is in de loop der jaren wel wat aangepast, maar is nog steeds hetzelfde product: een apparaat om 'in één handbeweging' de inhoud van een volle ordner over te hevelen naar een archiefbeugel.

Onvoldoende zicht op wensen

Toen De Reuver kennismakte met Mijn Bedrijf 2.0 waren er binnen het bedrijf wel ideeën om de Archiefboy aan te passen, maar er was onvoldoende zicht op de eisen en wensen van gebruikers. Bovendien was zij nieuwsgierig of er nog meer kansen zijn waarop Loeff's Patent zou kunnen inspelen. Via Mijn Bedrijf 2.0 kwam De Reuver in contact met Mechteld Bakkeren van Syntens. Zij adviseerde een co-designtraject, wat inhoudt dat klanten in een vroeg stadium bij een productontwerp worden betrokken. Voor dat traject deed Loeff's Patent een beroep op Muzus, een ontwerp bureau dat de gebruiker centraal zet: 'we ontwerpen voor en door mensen.' Een van de belangrijkste conclusies die De Reuver heeft getrokken is dat haar bedrijf de producten te veel als een oplossing voor het grootbedrijf presenteert. 'Op onze website lieten we foto's en video's zien van grootschalige archieven. Dat schrikt kleinere bedrijven af.' En juist die kleinere bedrijven



'Er is echt iets veranderd in het bedrijf'

Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Mechteld Bakkeren begeleidde Loeff's Patent bij het gehele traject. Aan het begin twijfelde Loeff's Patent over een investering in een herontwerp van de Archiefboy, het belangrijkste product.

Mechteld: 'Ik merkte dat het bedrijf in de loop der jaren op een afstand was komen te staan van de oorspronkelijke klanten. Doordat de producten worden verkocht via dealers, is er weinig contact met gebruikers.' Ontwerpbureau Muzus wist dat contact te herstellen. Bovendien leerde het bureau hoe medewerkers zelf technieken kunnen inzetten om zicht te krijgen op de wensen van klanten. 'Het gaat niet om een eenmalig advies maar om een innovatieproces. Er is echt iets veranderd in het bedrijf.'

Rita de Reuver (midden): 'Ik merk dat medewerkers nu alerter zijn op vragen van klanten.'

kunnen heel interessant zijn, leerde De Reuver. Muzus adviseerde het starterspakket voor beginnende ondernemers nieuw leven in te blazen. De Reuver: 'Dat pakket helpt startende bedrijven op weg met hun archief. Zodra ze groeien en echte archiefproblemen krijgen, hebben ze ons op hun netvlies.'

Van 'archiveren' naar 'documentmanagement'

Ook een waardevolle ontdekking: 'archiveren' is voor de meeste bedrijven een stoffig woord dat ver van hun belevingswereld staat. 'Documentmanagement' spreekt meer bedrijven aan. Een ander verschil is dat 'documentmanagement' een bredere lading dekt, vertelt De Reuver. 'Op een vakbeurs ontmoette ik een bedrijf dat archiefsoftware maakt die heel goed aansluit op ons bedrijf. Samen met hen gaan we de internetapplicatie 'Mijn Archief' op de markt brengen.'

Daarnaast denkt De Reuver ook na over diensten als het digitaliseren van archieven, 'maar dat is nog toekomstmuziek.' Terugkijkend stelt ze vast dat het Mijn Bedrijf 2.0-traject een omslag in gang heeft gezet. 'Ik merk bijvoorbeeld dat medewerkers alerter zijn op vragen van klanten. Het hele team is bij het proces betrokken geweest en ze zijn er erg enthousiast over.' Sinds de website is vernieuwd, komen er meer aanvragen binnen. 'De gebruikelijke bestellingen van onze catalogus of monsters, maar ook van bijvoorbeeld trainingen die we nog niet aanbieden.' Vroeger zou er eerder 'nee' zijn geantwoord. 'Nu zien we dat meer als een nieuw idee waar we misschien iets mee kunnen doen.'

Klant weer centraal

De klant is weer centraal komen te staan bij Loeff's Patent. Dat heeft vervolgens weer tot allerlei ideeën geleid, vertelt Mechteld. 'Het onderzoek van Muzus liet bijvoorbeeld zien dat startende ondernemers al beginnen met een archiefje. Als je eenmaal een archiefsysteem hebt gekozen, gooi je dat niet zo eenvoudig om. Naar aanleiding daarvan heeft Loeff's Patent een nieuw starterspakket op de markt gebracht.' De klant centraal zetten gaat veel verder dan feedback vragen, legt Mechteld uit. 'Veel bedrijven leggen concepten voor aan klanten, maar zoeken onbewust alleen bevestiging van hun eigen ideeën. Het is de kunst om open te staan voor echt nieuwe inzichten. Zo kun je je onderscheiden.'

'Veel bedrijven leggen concepten voor aan klanten, maar zoeken onbewust alleen bevestiging van hun eigen ideeën'



Loeff's patent

Houten

Wat is er veranderd?

Doordat Loeff's Patent niet direct aan klanten levert, ontvangt het bedrijf weinig feedback van eindgebruikers. Medewerkers waren wel gewend om allerlei verzoeken te registreren die binnenkwamen, maar het ontbrak aan goed inzicht in klantwensen. Sinds het Mijn Bedrijf 2.0-traject staat de klant weer centraal. Doordat medewerkers nauw bij het traject betrokken zijn geweest, weten zij wat het oplevert als ze klanten betrekken bij hun productontwikkeling. Er heeft echt een omslag in het denken plaatsgevonden. Daarnaast zijn er enkele concrete veranderingen doorgevoerd. De filmpjes en foto's op de website zijn bijvoorbeeld beter toegesneden op kleinere ondernemers. En het taalgebruik is veranderd: 'archiveren' is vervangen door 'documentmanagement', een term die beter uitdrukt dat Loeff's Patent al bij de start van een onderneming een rol kan spelen – en niet pas als er aan het eind van een traject iets moet worden gearchiveerd.

Wat is het resultaat?

Medewerkers hebben beter zicht op de wensen van klanten en zijn zich ervan bewust dat ook kleine klanten kansen bieden. Medewerkers beschikken over technieken om te weten te komen hoe klanten hun producten gebruiken. Ze weten daardoor beter hoe ze kunnen aansluiten bij wensen en behoeften van dealers en eindgebruikers.

De aanpak en instrumenten

Samen aan de slag

Het uitgangspunt was om in nauwe samenwerking met de mensen van Loeff's Patent tot innovatie te komen. Zij hebben tenslotte de meeste kennis

over hun organisatie en producten. Tevens zijn zij degenen die de innovatie uiteindelijk moeten gaan implementeren. Betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie is dan erg belangrijk.

Instrumenten

- *Contextmapping*

Een design-researchmethode waarbij gebruikers worden benaderd als experts van hun eigen ervaringen. Door eerst terug te kijken naar gerelateerde ervaringen uit het verleden, kun je dieperliggende wensen ten aanzien van toekomstige producten en diensten expliciet maken.



Bedrijfstak: kantoorartikelen
Contactpersoon: Rita de Reuver, directeur
Aantal medewerkers: 7
Plaats: Houten
Website: www.loeffs.nl
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur: Mechteld Bakkeren, Syntens
Kennisleverancier: Marijke Verhoef, Muzus



- *Generatieve technieken*

Technieken waarbij 'maken' en 'vertellen' worden gecombineerd. Door mensen aan de hand van creatieve opdrachten aan het denken te zetten en vervolgens hierover te laten vertellen, bereik je een diepere laag van kennis en inzichten.

- *Sensitizing*

Een aantal dagen voor een bijeenkomst of interview ontvangen deelnemers een pakketje met creatieve opdrachten, met het doel ze meer bewust te maken van hun gedrag en omgeving. Zo komen ze goed voorbereid naar de afspraak; je kan gelijk met ze de diepte in gaan.



- *Search & be surprised*

Belangrijk bij dit type research is om voorkennis en vooroordelen even opzij te zetten. Je gaat dan niet alleen op zoek naar een bevestiging van bestaande ideeën, maar je stelt je ook echt open voor nieuwe input.

De klant centraal zetten betekent voor Loeff's Patent:

- je omgeving volgen, steeds goed om je heen kijken
- de rollen omdraaien: niet zelf iets bedenken en dat aan je klanten voorleggen maar klanten vragen om ideeën
- verder gaan dan de vraag 'wat wilt u?' en je echt verdiepen in het gebruik van producten
- medewerkers betrekken, ook als je externe specialisten inschakelt, zodat het niet bij een eenmalige actie blijft die aan een persoon gebonden is.

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Deze case laat zien dat je het innovatievermogen van een bedrijf enorm kunt stimuleren door de expertise van de verschillende stakeholders bij elkaar te brengen:

- medewerkers met de kennis van hun eigen organisatie, processen en producten
 - eindgebruikers met de ervaringen op het gebied van archiveren en ondernemen
 - dealers met hun ervaringen op het gebied van verspreiding en verkoop.
- Deze verschillende perspectieven leiden tot een exploratie van nieuwe richtingen die gebaseerd zijn op en passen bij de ervaringen en behoeften van alle stakeholders.



Correspondentie

Fabrics

Archiveren is net vinden

Archiveren is net vinden
Het unieke bindstelsel van Loeff's Patent

Het unieke bindstelsel van Loeff's Patent

Tussen de oren 2.0

Groot denken zonder groot te worden



Na een periode van technische innovatie wil Inducoat de marktbenadering verscherpen.

Het bedrijf heeft nu een beter beeld van de verschillende schakels in de waardeketen en de manier waarop die benaderd kunnen worden.



Gedomineerd door multinationals

Het Amersfoortse Inducoat is erin geslaagd een eigen plek te bemachtigen in een vermarkt die wordt gedomineerd door grote multinationals. Inducoat is marktleider op het gebied van antimicrobiële coatings, kit en reinigers. De producten worden toegepast in branches waar hygiëne van het grootste belang is, zoals de voedingsmiddelen- en drankenindustrie en de gezondheidszorg. De oplossingen bewijzen zich in de dagelijkse praktijk bij serieuze opdrachtgevers, maar dat is te weinig bekend. Mike Frankhuizen, algemeen directeur van Inducoat, riep daarvoor de hulp in van Mijn Bedrijf 2.0. Hij kwam via Mijn Bedrijf 2.0 in zijn eigen stad terecht bij The Bridge, het innovatieonderdeel van organisatieadviesbureau Twynstra Gudde. Dat alleen was al een opsteker voor het zeven medewerkers tellende bedrijf, vertelt Frankhuizen. 'Toen wij ons meldden op het imposante hoofdkantoor van Twynstra Gudde, had ons team het gevoel dat we serieus genomen werden. Dat wat ooit klein begon, als een idee, doet ineens mee in de grote wereld.' Frankhuizen maakte onomwonden duidelijk wat hij in het traject wilde bereiken: een scherpere marktbenadering die leidt tot hogere omzetten.

Ambities niet beperkt tot Nederland

De nadruk in het Mijn Bedrijf 2.0-traject moest komen te liggen op de propositie van Inducoat: hoe wordt de toegevoegde waarde van antimicrobiële coatings en kit bekend? Hoe bereikt Inducoat de mensen die echt baat hebben bij een hoger veiligheidsniveau door de toepassing van zijn producten? Wie zijn die mensen? Niet onbelangrijk is dat de ambities van het bedrijf niet beperkt blijven tot Nederland. Inducoat is actief op de Engelse en Ierse markt en dat smaakt naar meer. Zodra Inducoat in Nederland als marktleider herkend wordt, wil Frankhuizen ook andere buitenlandse markten betreden. Het bedrijf heeft de productie uitbesteed aan verschillende fabrieken en werkt samen met buitenlandse laboratoria en microbiologen, dus het ontbreekt niet aan internationale oriëntatie. Maar wanneer is de tijd rijp voor zo'n doorbraak? En wat leert de ervaring van vergelijkbare snelle groeiers? Frankhuizen: 'De brainstormsessies met het team

'Het is belangrijk om af en toe afstand te nemen en jezelf enkele vragen te stellen'

'Een mooi product en een vernieuwend businessmodel'

Inducoat werd begeleid door Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Arun Swamipersaud van Twynstra Gudde. Hij noemt Inducoat een bedrijf met veel potentie. 'Dankzij een goed en bewezen product, dat ontegenzeggelijk grote waarde heeft, en een vernieuwend businessmodel is het bedrijf erin geslaagd om tussen grote bedrijven als PPG Sigma en Akzo Nobel commercieel succes te behalen. Het vernieuwende van Inducoat is niet alleen gelegen in de technologie maar ook in de slimme wijze van organiseren. Inducoat is een netwerkorganisatie: de productie is bij andere partijen ondergebracht, zoals verffabrieken en laboratoria. Zo kunnen de medewerkers van Inducoat zich volledig op product- en marktontwikkeling en verkoop richten.'



Mike Frankhuizen,
algemeen directeur Inducoat

van Twynstra Gudde versterkte het besef dat we als kleine onderneming groot mogen denken. Sterker nog, het traject verstevigde onze overtuiging dat het realistisch en haalbaar is om een goede marktpositie in het buitenland te verwerven.'

Schakels in de keten overtuigen

Hoe mooi de techniek erachter ook is, coating en kit hebben voor de meeste mensen een lage attentiewaarde. Er is meer aandacht voor verfraaien en verduurzamen, en het liefst binnen een beperkt budget. Ook schilders spelen een belangrijke rol. Binnen het schildersvak werken nog veel 'traditionalisten'. Het is niet eenvoudig om die groep over te halen tot een nieuwe manier van werken. Hoe kan Inducoat toch al deze 'schakels' in de keten overtuigen? Daarvoor voerde Twynstra Gudde samen met Inducoat een waardeketenanalyse uit. Deze analyse levert voor iedere schakel een eigen boodschap op, van schilder tot groothandel, van kwaliteitsmanager tot patiënt. Die aanpak is nieuw in de conservatieve verfindustrie. Op basis van de analyse zijn een publiciteitstrategie en -plan ontwikkeld, waarin verschillende instrumenten een rol spelen, van sociale media tot strategisch PR-advies. Geheel nieuw is dat daarin ook patiënten worden betrokken, een doelgroep die uiteindelijk het meeste belang heeft bij een schone behandelkamer: bacterievrije muren, plafonds en vloeren. Groot denken zonder groot te worden, dat blijft het uitgangspunt voor de komende jaren. Frankhuizen is ervan overtuigd geraakt dat Inducoat op die manier de ambities kan waarmaken. 'Hoe? Door te leren van businesscases waarin vergelijkbare bedrijven deze droom verwezenlijkt hebben. Door een zeer kritische sessie over positionering, en de toets daarvan, met glans te weerstaan. En door het compliment van Twynstra Gudde dat Inducoat staat als een huis.'

Gepassioneerd ondernemer

Ook een succesvol bedrijf is erbij gebaat om op gezette tijden zichzelf eens kritisch onder de loep te nemen, meent Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Arun SwamiPersaud. 'Het is belangrijk om af en toe afstand te nemen en jezelf enkele vragen te stellen. In welke markt hebben we de meeste kans op succes? En hoe kunnen we daarop inspringen?' Hij noemt Frankhuizen 'een gepassioneerd ondernemer', die net als alle ondernemers geleefd wordt door de waan van de dag. 'In het begin van het traject hebben we echt de agenda's moeten vrijmaken om alle mensen aan tafel te krijgen en na te denken over de strategie. Maar toen we eenmaal waren begonnen, groeide het enthousiasme. De aanbevelingen zijn serieus opgepakt. Het bedrijf is heel gefocust bezig met het uitbouwen van de markt.'

'Het vernieuwende van Inducoat is niet alleen gelegen in de technologie maar ook in de slimme wijze van organiseren'

Inducoat

Amersfoort

Wat is er veranderd?

De oplossingen van Inducoat bewijzen hun waarde in de dagelijkse praktijk. Maar een grote groep potentiële gebruikers heeft moeite om die waarde in te zien. Bacteriën en schimmels zijn vaak niet zichtbaar voor het blote oog. En wat je niet ziet, dat zal toch wel meevallen? Inducoat heeft geleerd dat je iedere schakel in de keten (van ziekenhuisdirectie via schilder tot patiënt) op zijn eigen manier moet benaderen met een eigen boodschap. Het Mijn Bedrijf 2.0-traject bracht deze schakels en de specifieke belangen in kaart. In een volgende stap worden de verschillende boodschappen op innovatieve manieren gecommuniceerd, onder andere via sociale media .

Wat is het resultaat?

Inducoat betreft nu een grotere groep belanghebbenden bij haar toegevoegde waarde. Dit levert een grotere herkenning en erkenning van de geboden oplossing op. Opdrachtgevers kijken nu kritischer naar coatings en kit. Deze kritische blik brengt Inducoat dichterbij het doel om 'tussen de oren' te komen.

De aanpak en instrumenten

Participatief management

Het uitgangspunt was om de sleutelmedewerkers van Inducoat te betrekken bij het definiëren van de koers van de onderneming. Hierbij zijn de volgende stappen doorlopen:

- de merkessentie bepalen: doelgroep, merkwwaarden, merkeigenschappen, merkidentiteit, merkgevoel, merkpersonaliteit en de merkbelofte in kaart brengen

Bedrijfstak: verfindustrie
Contactpersoon: Mike Frankhuizen, directeur
Aantal medewerkers: 7
Plaats: Amersfoort
Website: www.inducoat.com
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur:
Arun Swamipersaud, Twynstra Gudde
Kennisleverancier: Rob Garvuyters, The Bridge

- de merkessentie vertalen in de strategie
- het doel, de inspanning, de middelen en het netwerk vaststellen om de strategie uit te werken tot een tactiek.

Instrumenten

- *Brand Essence Wheel*

Via een systematisch vraagproces de essentie van een merk proberen bloot te leggen door deze essentie uiteindelijk te verwoorden in een aantal trefwoorden.

- *Waardepiramide*

Een hulpmiddel om de merkidentiteit te bouwen door het stapelen van de onderdelen: merkeigenschappen en -kenmerken, functionele en emotionele merkvoordelen, merkwwaarden en merkbelofte.



- *COCD-box*

Een methode om ideeën te selecteren door ze te clusteren in een matrix met de assen 'originaliteit' en 'uitvoerbaarheid'.

- *Rollenmodel*

Via een rollenmodel inzichtelijk maken welke rollen er binnen de organisatie zijn en wat de producten en diensten betekenen voor de invulling en aansturing van deze verschillende rollen.

Een nieuwe marktbenadering betekent voor Inducoat:

- beter inzicht in de toegevoegde waarde die je producten hebben
- met meer onderscheid communiceren
- schakelen in toon: van wetenschappelijke artikelen tot praktisch schilderwerk

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Deze case laat zien dat je niet kunt volstaan met een technologische innovatie om succesvol te zijn. Om de technologische innovatie optimaal te gelde te maken, is het noodzakelijk om een onderneming op een slimme manier in te richten en te organiseren.



Businessplan 2.0

Een heldere blik op de toekomst



Met hulp van een externe adviseur nam Friedeberg Consultancy haar diensten-portfolio onder de loep.

Het bedrijf heeft een heldere visie op de toekomst, meer duidelijkheid over strategische opties, een transparante interne taakverdeling en een groter innovatievermogen.



Levensvatbaarheid van producten

Friedeberg Consultancy ziet jaarlijks talloze businessplannen voorbij komen. Het bedrijf onderzoekt de haalbaarheid van plannen voor startups en de levensvatbaarheid van gevestigde bedrijven voor financiers, zoals gemeenten. Maar hoe zit het met de levensvatbaarheid van de eigen diensten? Friedeberg is de laatste jaren snel gegroeid en wil zich oriënteren op de toekomst. 'We waren op een punt aanbeland waarop we ons afvroegen welke richting we het beste konden inslaan', vertelt eigenaar-directeur Erik Friedeberg. Onder zijn paraplu valt behalve het consultancybedrijf een bureau dat trainingen voor ondernemers verzorgt (STEW) en een detacheringbedrijf op het gebied van sociale zekerheid (ON&OV). 'We hebben de afgelopen jaren veel nieuwe diensten ontwikkeld: is dat eigenlijk wel handig?' Het leek hem nuttig om eens een andere adviseur om raad te vragen. 'Ik zit al 15 jaar middenin dit bedrijf. Je ontwikkelt toch een zekere bedrijfsblindheid. En als consultants weten we hoe nuttig het is om een buitenstaander om advies te vragen.' Friedeberg koos bewust voor Deloitte, vertelt hij. 'We waren nieuwsgierig naar de blik van een grotere partij die affiniteit heeft met onze dienstverlening.'

Cashcows en vraagtekens

Mijn Bedrijf 2.0 hielp Friedeberg onder andere om beter inzicht te krijgen in de dienstenportfolio. Dat gebeurde met behulp van de BCG-matrix, vernoemd naar de Boston Consulting Group, die het model ooit ontwikkelde om product-portfolio's te analyseren op basis van marktaandeel en groeipotentie. Het model helpt bedrijven om een onderscheid te maken tussen bijvoorbeeld 'cashcows' (hoog marktaandeel in een volwassen markt) en 'vraagtekens' (laag marktaandeel in een groeiende markt), waarvan nog onzeker is wat de toekomst brengt. Friedeberg: 'Aan de hand van dat model hebben we onze diensten geanalyseerd. In welke fase van de levenscyclus bevindt elke dienst zich? En wat is een goed moment om bijvoorbeeld nieuwe diensten te introduceren?' Daarnaast heeft het bedrijf de gelegenheid aangegrepen om de bedrijfsstructuur te veranderen, die inmiddels niet goed meer aansloot op de groeiende

omvang van de onderneming. 'We zijn een platte organisatie', vertelt Friedeberg. 'Maar we zijn boven de 25 medewerkers uitgegroeid. Dat vraagt om een andere organisatie-inrichting. We waren daar al over aan het nadenken, maar we waren er nog niet uit. Daarin is meer helderheid gekomen. De directie is geslonken van drie naar twee leden. Daarnaast zijn er twee coördinatoren die elk een vakgebied onder hun hoede hebben en de consultants aansturen. Het is nu duidelijker wat ieders rol is en waar de grenzen lopen.'

Structuur staat overeind

In de loop van het Mijn Bedrijf 2.0-traject begon Friedeberg Consultancy de gevolgen van de economische recessie te merken, dus de ambities zijn iets teruggeschroefd. Friedeberg is er nuchter onder. 'Dat is nu eenmaal ondernemen. De structuur staat nog overeind. En het inzicht in de levensfasen van onze diensten komt op zo'n moment goed van pas.' Hij heeft het traject als 'zeer prettig en nuttig' ervaren. 'Het was leuk om te zien hoe een adviseur van een andere organisatie zo'n project aanpakt.' Het inzicht in de levensfasen van producten is niet alleen op korte termijn zinvol, verduidelijkt hij. 'We hebben een kapstok gecreëerd waarmee we in de toekomst onze strategie aan actuele omstandigheden kunnen aanpassen.' Op dit moment volgt hij een training 'ondernemende commissaris in het MKB' van Mijn Bedrijf 2.0, die zich nog in de pilotfase bevindt. 'Dat leek me een interessant onderwerp, omdat we overwegen om een Raad van Advies in te stellen. En het lijkt me ook leuk om zelf ooit commissaris te worden. De deelnemers vormen een goede mix, we vullen elkaar mooi aan. Dat maakt het extra leerzaam.'

Samen met medewerkers

Erik Friedeberg heeft zijn medewerkers nadrukkelijk betrokken bij de uitwerking van de ideeën die voortvloeiden uit het Mijn Bedrijf 2.0-traject. Daarbij werd hij terzijde gestaan door adviseur Twan Kemperman: 'Erik heeft zijn medewerkers tijdens verschillende bijeenkomsten geïnformeerd over zijn inzichten en ze daar actief bij betrokken. Daarnaast spreekt Erik de leidinggevenden in zijn bedrijf aan op hun rol en bijdrage. Hij verwacht dat ze hun verantwoordelijkheid nemen om de ruwe ideeën samen met medewerkers verder tot wasdom te brengen.' Aansluitend op het adviestraject heeft Twan geholpen om de organisatiestructuur te verbeteren. Door de verantwoordelijkheid voor verschillende bedrijfs-activiteiten bij het management te leggen, krijgt Friedeberg meer ruimte om bijvoorbeeld na te denken over aanscherping van zijn dienstenpallet. Twan: 'Of over een boek. Erik heeft in de afgelopen jaren honderden ondernemers begeleid – het zou leuk zijn als het hem lukt om de mooiste succesverhalen te bundelen.'

**'Ik zit al 15 jaar
middenin dit
bedrijf.
Je ontwikkelt
toch een zekere
bedrijfsblindheid'**



'Direct aan de slag met ideeën'

Twan Kemperman begeleidde Friedeberg Consultancy als Mijn Bedrijf 2.0-adviseur. Hij ziet Erik als 'een vaandeldrager' van Mijn Bedrijf 2.0. 'Erik is echt iemand die in kansen denkt en die kansen ook pakt. Hij is zijn bedrijf begonnen om startende ondernemers te helpen bij de eerste stappen. Hij is echt betrokken bij zijn diensten en dat weet hij goed over te dragen op zijn medewerkers. Bovendien laat hij zich graag inspireren door anderen. Dat zie je ook bij Mijn Bedrijf 2.0. Hij heeft alle faciliteiten van het programma gebruikt, van scholings- tot netwerkmogelijkheden. En met de ideeën die hij opdoet, gaat hij direct aan de slag.'

Ondernemer Erik Friedeberg:
'We zijn boven de 25 medewerkers uitgegroeid. Dat vraagt om een andere organisatie-inrichting.'

Friedeberg Consultancy

Utrecht

Wat is er veranderd?

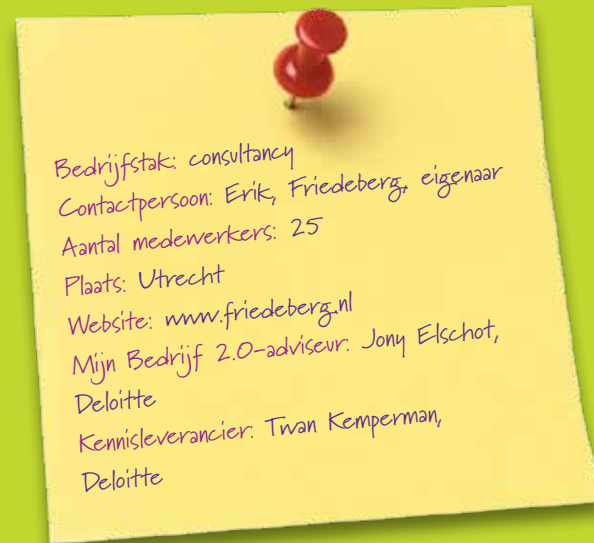
Een snelgroeiende organisatie krijgt op enig moment te maken met 'groeistuipen'. Bestaande werkwijzen blijken niet meer zo effectief als voorheen en de inzet van medewerkers loopt tegen grenzen aan. Deze groeistuipen leken ook voor Friedeberg Consultancy op te gaan. Het dienstenportfolio is geanalyseerd en de organisatiestructuur en het functiehuis zijn aangepast. Er is onder andere een wijziging doorgevoerd in het managementteam, waar de directie, de twee coördinatoren en een PR-medewerker inmiddels onderdeel van uitmaken. De coördinatoren vormen geen nieuwe hiërarchische laag. Zo heeft Friedeberg Consultancy de platte structuur en korte lijnen kunnen handhaven. Dat blijkt een goede basis om innovatief en flexibel te kunnen werken en klantvragen vlot te beantwoorden. Bovendien heeft het een positief effect op de werksfeer.

Wat is het resultaat?

De directie heeft een betere visie gekregen op de toekomst. De nieuwe organisatiestructuur en taakomschrijvingen bevorderen de effectiviteit en efficiency. Dat draagt ook bij aan het innovatievermogen van de organisatie: een goede basis voor een nieuwe en sterke groei in omzet en rendement.

De aanpak en instrumenten

- Voorafgaand aan het adviestraject is door Deloitte een stappenplan opgesteld, dat met Friedeberg is afgestemd.
- Stap één van het traject bestond uit de uitwerking van een zogenaamde SWOT-matrix. Met behulp van dit instrument is op een gestructureerde manier inzicht verkregen in de kansen en bedreigingen in de markt waarin Friede-



berg Consultancy actief is. Daarnaast zijn de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart gebracht.

- Vervolgens zijn de verschillende diensten van Friedeberg Consultancy beoordeeld op marktaandeel en groeipotentieel. Hierbij is gebruikgemaakt van de BCG-matrix.
- Door de bevindingen van deze twee analyses aan elkaar te koppelen, heeft Friedeberg inzicht gekregen in de marktpotentie van de verschillende diensten en is het bedrijf beter in staat om doordachte investeringsbeslissingen te nemen.

Een nieuw bedrijfsplan betekent voor Friedeberg Consultancy:

- met de blik van een buitenstaander naar je dienstenportfolio kijken
- scherp krijgen of dat wat je doet, ook op langere termijn aantrekkelijk is

- medewerkers betrekken bij het concretiseren van nieuwe ideeën en concepten
- niet alleen concepten bedenken, maar ze ook echt ten uitvoer brengen
- verantwoordelijkheden onderbrengen bij leidinggevendenden, zodat de directie zich meer op de strategische vraagstukken kan richten

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Twan Kemperman: 'Erik Friedeberg is een ondernemer pur sang.

Hij is als geen ander in staat antwoorden te vinden op vragen uit de markt én weet tegelijkertijd dat hij alleen succesvol kan zijn als hij zijn medewerkers actief betrekt bij het vormgeven van zijn ideeën.

Hij kiest hierbij voor een participatieve aanpak, waarin ieders bijdrage als waardevol wordt ervaren.'

'Erik is echt betrokken bij zijn diensten en dat weet hij goed over te dragen op zijn medewerkers'



Medewerkers van Landgoed De Horst zijn 'eigenaar' van veranderprocessen.

Het draagvlak voor vernieuwingen is groot en de voortgang van de processen is gewaarborgd.

Geïnspireerd om te innoveren

Maar liefst 23 hectare park en bos op de westelijke grens van de Utrechtse Heuvelrug vormen samen het Landgoed De Horst. Hier startte opleidingscentrum De Baak in 2001 een kenniscampus, die inmiddels bestaat uit een restaurant, een hotel, een theater en dertig opleidingsruimten. Het landgoed vormt in de woorden van De Baak een omgeving 'die innovatief denken stimuleert' en zich uitstekend leent voor 'het ontwikkelen van nieuwe ondernemingsactiviteiten.' Geen wonder dus dat directeur Hospitality Guendaline Stinkens geïnspireerd wordt om te innoveren. 'Ik voer binnen Hospitality veel nieuwe werkwijzen door', vertelt ze. 'Daarin ben ik altijd de trekker. Waar ik tegenaan loop, is dat de veranderingen niet breed genoeg gedragen worden.' Ze vindt dat haar collega's ('Ik heb een hekel aan het woord medewerkers!') te veel aan haar overlaten. 'Innovatietrajecten zijn vaak persoonsgebonden. Valt de aanjager weg, dan zakt het in. Dat gebeurt bij ons ook, en dat is jammer van alle inzet.'

Talentvlucht

Het innoveren zelf is bij Stinkens het probleem niet. Plannen genoeg, zo blijkt uit een voorbeeld. 'Iedereen werkt onregelmatig. Omdat ik vind dat iedereen de regie over zijn eigen leven moet houden, heb ik een digitaal rooster ingevoerd waarin collega's zelf hun werktijden kunnen kiezen. Aanvankelijk waren ze bang voor dat lege scherm, maar nu zien ze in dat ze meer inbreng hebben.' Het zelf roosteren had ook een nadeel, maar dat boog Stinkens om tot een kans. 'Niet iedereen kan altijd werken op het tijdstip van zijn voorkeur. Zit die dienst al vol, dan kan iemand op een andere afdeling een dienst draaien. Een mooie manier om je talent te onderzoeken. Daarom heb ik dat de talentvlucht genoemd.' Maar net als bij het zelf roosteren merkte ze dat niet iedereen zomaar zo'n nieuwe aanpak van de ene op de andere dag accepteert. Een van de tips die zij van Mijn Bedrijf 2.0 kreeg: ga niet te snel. 'Eerst iets goed invoeren en dan pas door naar het volgende. Mensen hebben tijd nodig om aan veranderingen te wennen.'

Verbeterteams

Mijn Bedrijf 2.0 heeft als mogelijke oplossing aangedragen om collega's eigenaar te maken van veranderprocessen. Een belangrijke eyeopener voor Stinkens was het advies om verbeterteams in te zetten. 'Uit alle lagen van de organisatie benader ik mensen die nieuwe werkwijzen gaan dragen en de consequenties daarvan bekijken. Op elk onderwerp zit een niet al te groot team van leidinggevend en andere collega's. Zij worden mede-eigenaar van de innovatie en zorgen voor verankering in alle niveaus van alle afdelingen. Doordat ze medeverantwoordelijk zijn, raken ze veel meer betrokken. En ik hoef er niet meer bovenop te zitten.'

Niet puzzelen en piekeren

Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Lianne Vorstenbosch is blij met Guendalines inzet en haar reacties. 'In principe doet ze het goed, ze doet veel en er zit ontwikkeling in. Ze heeft zicht op haar eigen valkuilen, dat typeert een goede leider.' Lianne heeft de indruk dat veel van Guendalines ideeën spontaan tot stand komen. Het succes van de digitale loonstrook bracht haar bijvoorbeeld op het idee van het digitale rooster. 'Veel bedrijven zitten regelmatig op nieuwe projecten te puzzelen en te piekeren, maar Guendaline kijkt steeds naar de praktijk en zegt dan: hé, dat gaan we eens anders proberen. Mooi dat iets eenvoudigs soms zo veel impact kan hebben.'

**'Een van de tips die ik kreeg:
ga niet te snel. Mensen hebben tijd
nodig om weerstand te overwinnen.'**

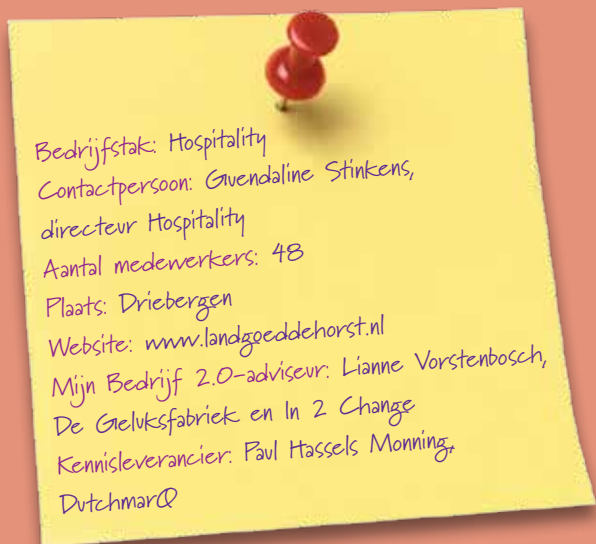
'Meer bij collega's neerleggen'

Landgoed De Horst kreeg namens Mijn Bedrijf 2.0 advies van Lianne Vorstenbosch van In 2 Change. 'Guendalines ondernemende en innovatieve krachten zijn niet vanzelfsprekend in haar branche. Maar neem bijvoorbeeld zelf roosteren. Daar heeft iedereen belang bij; werknemers raken meer betrokken, voor werkgevers is het veel efficiënter.' Lianne noemt Guendalines werkwijze een pluspunt: ze kan mensen enorm motiveren. 'Maar het hangt erg aan Guendaline zelf. Wat ze inzet, wordt nog te weinig overgenomen. Dat kan ze oplossen door meer bij collega's neer te leggen, door ze invloed te geven op de invoering van nieuwe werkwijzen, bijvoorbeeld via verbeterteams.'



Landgoed De Horst

Driebergen



Wat is er veranderd?

De directeur Hospitality heeft veel ideeën voor vernieuwing. Daarin vervulde zij vaak een trekkersrol, waardoor medewerkers van haar afhankelijk bleven. Nu werkt Landgoed De Horst met verbeterteams, die worden samengesteld uit alle lagen van de organisatie – los van functie, afdeling en hiërarchie. De teams zijn mede-eigenaar van een innovatie en zorgen voor de verankering daarvan in alle niveaus van de afdelingen. De ingezette innovatietrajecten krijgen een breder draagvlak en werpen meer vruchten af in kortere tijd.



Bovendien merken de medewerkers dat vernieuwingen kansen creëren, voor de organisatie en voor henzelf. Zoals regie over werktijd of talentontwikkeling. Dat bindt mensen aan de organisatie en zorgt ervoor dat kennis in huis blijft.

Wat is het resultaat?

De betrokkenheid van de medewerkers is vergroot. Ze zijn proactiever en ervaren meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Het draagvlak voor nieuwe initiatieven is toegenomen en initiatieven worden sneller uitgewerkt.

De aanpak en instrumenten

Effectief innoveren is ook een kwestie van projectmatig werken. Onderwerpen die daarbij aan bod zijn gekomen:

- Stakeholdermanagement: wie moeten hoe en wanneer waarbij betrokken zijn om succesvol te innoveren?
- De duivelsdriehoek tijd, kwaliteit en geld: hoe zorg je ervoor dat een innovatie op tijd, met de juiste kwaliteit en binnen budget tot stand komt?
- Terugkoppeling: hoe bereik je dat rapportage en communicatie tijdig en effectief zijn?

- Risicomanagement: hoe zorg je ervoor dat de risico's goed in kaart zijn gebracht en de juiste maatregelen worden voorgesteld? Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld en hoe meten we succes?

U-theorie

De U-theorie helpt je om met anderen de diepte in te gaan over hun echte drijfveren en overtuigingen. Door die eerst los te laten, zien zij waar hun ontwikkelingspunten liggen en leren zij die te richten op toekomstige veranderingen. De U-theorie is vooral bedoeld om veranderingen in zowel de rationale 'bovenstroom' als de emotionele 'onderstroom' te stimuleren.

In de onderstroom zit vaak bewuste of onbewuste weerstand, die veranderingen kan blokkeren. Het waarnemen van het eigen functioneren en dat van de organisatie staat daarbij centraal. Behalve zien is waarnemen in dit geval ook aanvoelen, fingerspitzengefühl.

PIT

De PIT-aanpak (Prestatie Inspiratie Transformatie) werkt volgens het 'bouwsteenprincipe', wat inhoudt dat de inzichten en optimalisatie van de ene fase de fundamenten vormen voor de volgende. De PIT-scan laat zien in welk van vijf ontwikkelstadia een organisatie of team zich bevindt: reactief, responsief, proactief, cocreatief of innovatief. De uitkomst toont kwantitatieve en kwalitatieve verschillen en overeenkomsten aan tussen enerzijds de ambities van de organisatie en anderzijds de dagelijkse praktijk. De uitkomst is aanleiding om in gesprek te gaan over de huidige en gewenste ontwikkelfase, relevante ontwikkelingsdoelen en competenties.

Leidinggeven aan verbeterteams betekent:

- sterk zijn, maar niet directief
- optimaal ruimte geven aan medewerkers, maar wel de kaders aangegeven
- anderen betrekken bij de besluitvorming
- goed luisteren en er zijn wanneer dat nodig is
- het team juist in moeilijke tijden steunen
- niet handelen uit eigenbelang
- deel uitmaken van het team
- leiderschap bij iedereen stimuleren
- authentiek handelen, eerlijk en consistent zijn, doen wat je belooft.

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Lianne Vorstenbosch & Paul Hassels Mönning: 'In deze case ging het echt om de medewerkers. Tijdens het traject heeft De Horst een brede projectgroep samengesteld vanuit verschillende vakgebieden en hiërarchische lagen van de organisatie. De directeur – als gebruikelijke trekker van innovatie en vernieuwing – heeft daarbij bewust een stapje terug gedaan in het proces. In enkele gezamenlijke workshops zijn de belangrijkste verbeterpunten vastgesteld voor de projectmatige invoering van sociale innovaties. De medewerkers zijn in staat gebleken hun proces zelf voort te zetten.'

Passie 2.0

Teamgeest helpt bij scoren



ZuidamUithof Drukkerijen
spreekt met medewerkers over
hun ambities, drijfveren en
overtuigingen.

Leidinggevenden
spelen daar op in, zodat
medewerkers zich betrokken
en medeverantwoordelijk
voelen.



ZuidamUithof Drukkerijen

Inkt door de aderen

Er wordt wel gezegd dat er bij echte drukkers geen bloed maar inkt door de aderen vloeit. Als dat waar is, geldt het zeker ook voor Bert van Heusden, directeur van ZuidamUithof, een business-to-businessdrukkerij met vestigingen in Houten en Utrecht. De persen staan bijna niet stil: jaarlijks verwerken de 25 medewerkers meer dan 10.000 opdrachten. En dat mag best bijzonder genoemd worden in een krimpende markt. De totale omzet in de branche daalt al enkele jaren achter elkaar, en daarmee het aantal drukkerijen. Wie wil overleven, moet kwaliteit leveren, aldus Van Heusden, die graag een vergelijking maakt met de voetbalsport. 'Vroeger had je in onze industrie verschillende divisies, maar die tijd is voorbij. Drukkers die deze crisis overleven, spelen in het linkerrijtje van de eredivisie. En bij degradatie dreigt een faillissement.'

Concurrenten op afstand

ZuidamUithof Drukkerijen profileert zich niet als goedkoopste drukkerij, maar als een drukkerij met aandacht voor duurzaamheid. Daarnaast houdt het bedrijf concurrenten op afstand door te investeren in geavanceerde apparatuur en een moderne behuizing. In de woorden van Van Heusden: 'We hebben ons ontwikkeld van een ambachtelijke onderneming tot een hightech communicatiebedrijf.' In dat proces ging alle aandacht in eerste instantie uit naar de benodigde technische en organisatorische innovaties, vertelt hij. 'Als je daar volop mee bezig bent, heb je al snel te weinig oog voor je medewerkers: wat betekenen alle veranderingen voor hen? Wat goed is voor het bedrijf, is ook goed voor hen. Je veronderstelt soms te gemakkelijk dat ze dat wel inzien. Maar dat bleek in de praktijk lang niet altijd het geval te zijn.' Van Heusden realiseerde zich dat als zijn medewerkers de filosofie van het bedrijf niet helemaal begrepen en overnamen, hij ook niet kon rekenen op de noodzakelijke medewerking. Hoe kon hij de passie terugkrijgen in zijn bedrijf?

'Met verbeterde onderlinge communicatie en samenwerking is het gelukt een stevige basis te leggen voor continuïteit en succesvol ondernemen'

'Nieuwsgierig genoeg om de uitdaging aan te gaan'

ZuidamUithof Drukkerijen kon rekenen op de begeleiding van Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Michael Baken van Syntens Innovatiecentrum. 'We zijn eerst op zoek gegaan naar de vraag achter de vraag', vertelt Baken. 'Hoe komt het dat medewerkers moeite hebben om zelf verantwoordelijkheid te nemen en daarmee de ontwikkeling van de onderneming belemmeren? Wat drijft de medewerkers en past dat bij de leiderschapsstijl van de ondernemer? Bert van Heusden begreep al goed dat de keuze voor een duurzaam bedrijf en alle technische investeringen slechts een deel zijn van het benodigde innovatieproces. Maar het lukte niet helemaal op eigen kracht om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.'

Groot onderhoud van het team

Van Heusden erkende dat er iets moest veranderen en besloot te rade te gaan bij Mijn Bedrijf 2.0 voor 'het noodzakelijke groot onderhoud van de menselijke kant van mijn bedrijf.' Op advies van Mijn Bedrijf 2.0 ging hij onder andere in gesprek met zijn medewerkers en stelde hij de kernwaarden van het bedrijf vast. Dat versterkte het wij-gevoel. Ook startte hij een coachingstraject om ervoor te zorgen dat medewerkers zelfstandiger worden. Na afloop van het traject voelden de medewerkers zich veel sterker betrokken bij het bedrijf en namen ze meer verantwoordelijkheid. Met als gevolg dat Van Heusden zich meer kan richten op de strategische kant van het ondernemerschap. Om in voetbaltermen te blijven: de teamgeest is terug. 'Wij spelen weer mee in het linkerrijtje.'

Omdat Van Heusden al van alles had geprobeerd, leek het een logische keuze om een veranderingstraject eerder op zijn medewerkers te richten dan op hemzelf, vertelt Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Michael Baken. 'Toch was Bert nieuwsgierig genoeg om de uitdaging aan te gaan om zijn eigen manier van leidinggeven aan te passen. De sleutel zat in het nog beter leren communiceren met zijn medewerkers over hun ambities, drijfveren en overtuigingen. Met andere woorden: over wat zij nodig hebben om goed te functioneren. Waar zat hun gevoel van trots? Ook al zijn het pittige tijden, met verbeterde onderlinge communicatie en samenwerking is het ZuidamUithof Drukkerijen gelukt een stevige basis te leggen voor continuïteit en succesvol ondernemen.'



'Als je volop met technische innovaties bezig bent, heb je al snel te weinig oog voor je medewerkers'

Bert van Heusden
(zittend, tweede van rechts)
volgt samen met andere
ondernemers een
leren-van-elkaar-programma
via Mijn Bedrijf 2.0

ZuidamUithof Drukkerijen

Utrecht

Wat is er veranderd?

Op basis van interviews met medewerkers, de bedrijfsleider, de productieleider, de directeur en klanten zijn verbeteringen in de organisatie ingevoerd. In de gesprekken zijn niet alleen medewerkers gehoord die makkelijk hun zegje doen, maar ook de wat meer introverte collega's. Dat heeft geleid tot een betere onderlinge communicatie en samenwerking, waardoor medewerkers nu beter tot hun recht komen in het bedrijf. Daarnaast zijn de kernwaarden van het bedrijf geformuleerd, die bijdragen aan het wij-gevoel van de medewerkers. Deze kernwaarden (humor, zekerheid, aandacht en passie) worden zowel intern als extern gebruikt. Tot slot zijn de leidinggevenden individueel gecoacht in hun stijl van leidinggeven, met nadruk op zelfsturing door medewerkers. Door beter te communiceren met medewerkers over hun ambities en drijfveren, kunnen leidinggevenden daar beter op inspelen. Die open sfeer draagt bij aan de betrokkenheid en zelfsturing van de medewerkers.

Wat is het resultaat?

Grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers voor kwaliteit en klantgerichtheid. Daardoor kan ZuidamUithof Drukkerijen blijven innoveren in een krimpende markt. Met resultaat: medewerkers voelen zich trots, er wordt beter samengewerkt. De onderneming mag vaker meedoen bij aanbestedingen en weet meer offertes om te zetten in opdrachten.

de
kracht
van

PASSIE
0/100/60/0

De aanpak en instrumenten

- Michael Baken heeft gesprekken gevoerd met de ondernemer over zijn drijfveren en overtuigingen. Daarbij heeft Baken gebruik gemaakt van NLP, het model van logische niveaus van Bateson en Dilts, gedragsstijlen van Jung, formuleringen van succes van Quinn, de typologie van werkgerelateerde drijfveren van Spranger en het Rijnlandse besturingsmodel.
- De ondernemer heeft gesprekken gevoerd met opdrachtgevers over de betekenis van ZuidamUithof Drukkerijen.
- Daarna zijn er interviews afgenomen bij de werknemers om erachter te komen hoe ze naar de bedrijfsleiding kijken en wat ze van het bedrijf vinden. De interviews zijn afgenomen door een extern bureau.
- Daarna zijn de directeur en de leidinggevenden geïnterviewd: waar willen zij met het bedrijf naartoe, wat willen ze uitstralen, hoe functioneren de medewerkers?
- Er zijn kernwaarden vastgesteld waarop medewerkers gestuurd worden.
- In een coachingstraject leerden de leidinggevenden hoe ze medewerkers meer betrokken en zelfsturend konden krijgen.

Bedrijfstak: drukkerij
Contactpersoon: Bert van Heusden, eigenaar
Aantal medewerkers: 25
Plaats: Utrecht
Website: www.zuidamvithof.nl
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur: Michael Baken, Syntens
Kennisleverancier: Elske van Eindhoven, Van Eindhoven & Goo

- Dankzij gesprekken met de medewerkers kreeg de directeur het hele bedrijf goed in kaart.
- De directeur heeft zijn stijl van leiderschap laten toetsen. Hij is geadviseerd over het voeren van gesprekken met zijn werknemers.

Betrokken personeel betekent voor Zuidam:

- blijven luisteren, ook naar de medewerkers die normaal gesproken minder van zich laten horen
- een veilige omgeving creëren waarin medewerkers zich durven te uiten
- uitleggen waarom veranderingen nodig zijn
- open staan voor een andere stijl van leidinggeven, waarin medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen
- zelfsturing stimuleren
- leidinggevend leren hoe ze de betrokkenheid van medewerkers kunnen vergroten.

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

In deze case blijkt heel duidelijk dat betere manieren van omgaan met elkaar – luisteren naar elkaar en samenwerken – uiteindelijk leidt tot meer bereidheid en vermogen om goed te anticiperen in een snel veranderende en sterk concurrerende markt. De mensen zijn nu de motor van de organisatie.



Groeien 2.0

Studentenbedrijf wordt volwassen



De oprichters van Dirict ontdekten dat er voor groei meer nodig is dan alleen technische kennis.

Met hulp van een coach hebben ze hun ambities omgezet in concrete stappen, zoals personeelsuitbreiding.

Waarom wachten?

Het klinkt in deze tijden als een jongensdroom: naast je studie een bedrijfje beginnen dat op volle toeren draait zodra je afstudeert. Waarom zou je ook wachten op je bul als je een goed idee hebt? Het 'bedrijfje' dat Niels Radstake en Rob van Weeghel in 2007 begonnen, mag ondertussen gerust een 'bedrijf' genoemd worden. Inmiddels staan er drie medewerkers op de loonlijst en helpen twee externen bij de acquisitie. Samen werken ze aan innovatieve applicaties voor het notariaat. Hun belangrijkste product is Digizeker, een online dossier dat notarissen voor hun cliënten kunnen aanleggen. In het dossier kunnen cliënten de inloggegevens van hun online accounts en belangrijke documenten veilig opslaan. Bij overlijden van een cliënt kunnen nabestaanden alle profielen op internet verwijderen. Het idee slaat aan. Er ligt een geweldige kans. Maar hoe verder? Doordat de oprichters tijdens hun studie met het bedrijf zijn gestart, hebben ze weinig werkervaring bij andere bedrijven. 'Dat maakt het voor ons lastig om Dirict zo op te bouwen dat we op een goede manier kunnen groeien. Welke mensen neem je op welk moment aan? Hoe vind je die? En hoe betrek je medewerkers zo goed mogelijk bij belangrijke beslissingen?' Met deze vragen stapte het duo naar Mijn Bedrijf 2.0.

Geen antwoord

In de eerste jaren van het bedrijf hadden Niels en Rob vooral oog voor technische vragen: hoe kan het beter, sneller, slimmer? Nu zijn ze op een punt beland waar de techniek geen antwoord heeft op hun vragen. In december 2011 verhuisden ze al van 'businessincubator' Utrechtinc naar een zelfstandige bedrijfsruimte. Bovendien was het moment gekomen om ook naar de personele invulling van de groeiambities te kijken. Dirict wil groeien door Digizeker aan meer notaris-kantoren te verkopen. Tegelijkertijd wil het bedrijf verder bouwen aan het portfolio: Radstake (verantwoordelijk voor de techniek) en Van Weeghel (afkomstig uit een notarisfamilie) hebben innovatieve ideeën over het notariaat, die ze graag zouden vertalen naar nieuwe producten en diensten. Daarvoor zijn nieuwe medewerkers nodig met technische kennis en met verkoopervaring. Beide ondernemers hebben goede ervaringen met werkstudenten, maar willen graag meer

'Tijdens het traject zijn we gaan inzien dat medewerkers met een ander profiel meer waarde hebben voor ons'



'Ze waren toe aan een volgende stap'

Dirict kon rekenen op begeleiding van Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Mariëlle Vermunt. Bij de eerste kennismaking had ze al door dat ze te maken had met een ondernemend duo. 'Ze waren toe aan een volgende stap, maar aarzelden over het aannemen van personeel. Ze hadden wel wat ervaring met studenten, maar nog niet met vaste medewerkers. Verdienden ze die kosten wel terug? Liepen ze niet het risico dat iemand de kunst zou afkijken en ervandoor zou gaan met de bedrijfskennis? En wat betekende het voor de sfeer in het bedrijf als er iemand bij zou komen?' Coach Maurice Kimman van Sequoia hielp de twijfels weg te nemen en begeleidde bij het aannemen van een nieuwe medewerker.



continuïteit en behoud van kennis. Vaste medewerkers aannemen vinden ze nog riskant. Radstake en Van Weeghel: 'Mijn Bedrijf 2.0 heeft ons geholpen om onze vragen aan te scherpen. Vervolgens hebben we een coach gezocht die ons kon helpen bij onze vraagstukken.'

Maandelijks sessies

De coach begeleidde Dirict bij het opstellen van een groeiscenario. In het maandelijks 'directieoverleg' – bewust zo genoemd om meer structuur in het bedrijf te krijgen – bespraken ze zowel lopende zaken als toekomstplannen, met nadruk op het werven van nieuwe medewerkers. Daarbij kwamen ook heel praktische zaken aan de orde, zoals verschillende manieren om personeel te zoeken en het beoordelen van cv's. Leerzame sessies, zeker voor twee ondernemers die zelf nooit naar een vaste baan hoefden te solliciteren. Het resultaat is er naar: eind 2011 trok Dirict een parttime collega aan met ervaring in zakelijke dienstverlening en IT, die altijd heeft gewerkt 'op het snijvlak tussen marketing, communicatie en sales.' Radstake en Van Weeghel zijn van oordeel dat ze nu een goede basis hebben neergezet waardoor ze beter in staat zijn om beslissingen te nemen op het personele vlak. Maar Mijn Bedrijf 2.0 heeft nog andere positieve effecten gehad, vertellen ze. 'Het traject heeft er – voor ons onverwacht – voor gezorgd dat we meer diversiteit in het bedrijf hebben gekregen. Vooraf hadden we het idee dat we vooral 'jonge honden' moesten betrekken bij ons bedrijf.' De coach adviseerde ze om ook ouder personeel aan te nemen. 'Daar moesten we wel even nadenken. Maar we hebben het advies ter harte genomen. Een oudere collega brengt meer rust in de organisatie en helpt te focussen.' Ze hebben het traject als heel zinvol ervaren, besluiten ze. 'Het heeft onze groei versneld.'

Notarissen commerciële leren denken

De vaste medewerker die Dirict nu heeft aangenomen, heeft een coachende rol in het bedrijf gekregen, vertelt Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Mariëlle Vermunt. 'Ze werkt veel vanuit huis, net als Niels. Een goed voorbeeld van het nieuwe werken, dat mogelijk is doordat ze goede afspraken maken over de taakverdeling en lopende zaken.' De nieuwe medewerker verzorgt onder andere trainingen voor notaris kantoren die willen weten hoe ze hun omzet kunnen vergroten, bijvoorbeeld met Digizeker. 'Ze leren notarissen commerciële denken via trainingen, blogs en vakpublicaties. Er zit een sterk idee achter. Toen we het traject begonnen, hadden ze al veel plannen, maar die waren toen nog wat versnipperd. Nu merk je dat ze beter in staat zijn om keuzes te maken.'



Dirict Utrecht

Wat is er veranderd?

Dirict begon als een bedrijf dat websites ontwikkelt. Dankzij een scherp gevoel voor de markt en een affiniteit met technische innovatie kwam de nadruk al snel te liggen op het ontwikkelen van applicaties voor het notariaat. Met coach Maurice Kimman werkten Radstake en Van Weeghel aan de missie, visie en strategie van Dirict. Nu weten ze beter hoe ze hun groeiambities kunnen bereiken. Ze hebben onder andere een andere kijk op personeel gekregen. Eerst dachten ze vooral aan het aannemen van leeftijdsgenoten met veel creatieve, 'wilde' ideeën. Beide ondernemers zijn gaan inzien dat een divers personeelsbestand ervaring binnenbrengt en focus oplevert.

Wat is het resultaat?

Dirict heeft het team uitgebreid met een ervaren parttime medewerker op het gebied van marketing en sales, die praat op het niveau van de klant. Daarnaast doet het bedrijf regelmatig een beroep op twee externe krachten die acquisitie voeren. Er ligt een duidelijke strategie voor de komende tijd. En de ondernemers hebben meer structuur gebracht in hun onderlinge overleg.



De aanpak en instrumenten

Dirict koos voor een pragmatische insteek: een coach die ervaringsdeskundige is. Werken met modellen en methoden is prima, maar ze zochten vooral iemand die weet waar hij het over heeft. Samen met de coach namen ze de volgende stappen:

- Vaststellen van de missie, visie en strategie van het bedrijf.
- Informeel overleg tussen eigenaren omzetten in maandelijks directieoverleg (start onder leiding van de coach, daarna namen eigenaren het over) waardoor actiepunten écht opgepakt werden.
- Introductie van de 'balanced scorecard', waarmee de ontwikkeling en groei van het bedrijf maandelijks zichtbaar wordt. De personele groei krijgt hierin een belangrijk plek.
- Contact zoeken met een netwerk van professionals met kennis en ervaring, waaronder verschillende potentiële nieuwe medewerkers.

De coach koos als uitgangspunt dat hij niets oplegde. Hij liet wel weten wat hij dacht, maar liet beide eigenaren zélf beslissen wat hun bedrijf het best kan gebruiken.

Bedrijfstak: ICT
Contactpersonen: Niels Radstake en Rob van Weeghel, eigenaren
Aantal medewerkers: 3
Plaats: Utrecht
Website: www.dirict.nl
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur: Marielle Vermunt, Syntens
Kennisleverancier: Maurice Kimman, Sequoia

Groeien betekent voor Dirict:

- niet bij voorbaat op zoek gaan naar medewerkers die op jezelf lijken, maar open staan voor diversiteit
- flexibel omgaan met werkplekken thuis en op kantoor, maar ook goede afspraken maken over het werk
- met je klanten meedenken: hoe kan je klant je product verkopen?
- autoriteit claimen door lezingen te geven, een blog bij te houden en artikelen te schrijven voor vakbladen en -websites.

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Mariëtte Vermunt: 'De ondernemers hebben door hun gesprekken met de coach hun zorg over het aannemen van mensen over boord gezet. Zij weten nu de juiste mensen aan zich te binden, die het bedrijf helpen groeien. Ze denken bovendien goed vooruit: samen met medewerkers en klanten denken ze nu al na over nieuwe producten die mogelijk pas over een paar jaar op de markt gezet kunnen worden.'

'Liepen ze niet het risico dat iemand de kunst zou afkijken en ervandoor zou gaan met de bedrijfskennis?'

Productie 2.0

Meer moeite doen voor maatwerk



De Greef Coatings is meer aandacht gaan schenken aan de ontwikkeling van medewerkers en de behoeften van klanten.

Het bedrijf is nu beter in staat om zich te handhaven in een markt waar maatwerk steeds belangrijker wordt.



Crisis na jaren van groei

Grote kans dat u ooit voor een magazijnstelling of winkeldisplay heeft gestaan die door de handen van De Greef Coatings is gegaan. Om precies te zijn: door de 'volautomatische poederstraten' van De Greef Coatings, die ervoor zorgen dat metalen voorwerpen een beschermende laag krijgen, in elke gewenste kleur. Na jaren van groei voelt het bedrijf de gevolgen van de economische crisis. Het heeft veel klanten in de retailbusiness, die erg conjunctuurgevoelig is. Bovendien zijn klanten veeleisender. Ze verwachten maatwerk. En snel. Er moet meer moeite gedaan worden om opdrachten binnen te krijgen. En er is een andere manier van werken nodig. In de vette jaren was er geen aanleiding om te investeren in de ontwikkeling van het personeel. Nu kan het bedrijf alleen slagen als medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit en de snelheid van het productieproces. Dat was aanleiding voor directeur Albert de Greef en zijn vrouw Linda om mee te doen aan Mijn Bedrijf 2.0. 'Even stilstaan bij wat je aan het doen bent is goed en in het geval van ons bedrijf hard nodig.'

Uitkomsten op papier

Net als elke deelnemer aan Mijn Bedrijf 2.0 heeft De Greef Coatings eerst een bedrijfsscan laten uitvoeren. 'Zo kregen we inzicht in wat er aan de bedrijfsvoering schort', vertelt Albert de Greef. 'Stiekem wisten we dat al wel. Maar toen we de uitkomsten op papier zagen, was het meteen duidelijk.' Samen met de bedrijfsleider Ron de Kok heeft hij een plan gemaakt om het gemiddelde kennisniveau van de medewerkers op te vijzelen. Ook Linda is bij de veranderingen betrokken. Zij richt zich op het personeelsbeleid. Zo houdt Albert tijd over om bestaande klanten te bezoeken, nieuwe klanten te werven en ideeën op te doen op beurzen en andere evenementen. Tijdens het proces werd De Greef begeleid door een coach, Gwen van Valkengoed van Zomercoaching. 'Zij was onze stok achter de deur', vertelt hij. 'Zij herinnerde ons aan interne afspraken en hielp om onze plannen en ideeën te verduidelijken. Ook heeft zij een helpende hand geboden met de vertaalslag naar de medewerkers.'

Nieuwe weg ingeslagen

Die vertaalslag was een belangrijke stap. Je kunt als directie wel allerlei mooie plannen hebben, zonder medewerking van het personeel ben je al snel terug bij af. Om te beginnen stelde De Greef Coatings vier kernwaarden vast die het bedrijf onderscheiden in de markt: flexibel, betrouwbaar, kwaliteit en sociaal. De kernwaarden zijn vervolgens vertaald naar competenties en taakomschrijvingen, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Sindsdien hebben de medewerkers een functioneringsgesprek en voert de bedrijfsleider elke vrijdagmiddag een informeel gesprek met alle productie-medewerkers. Daarnaast heeft Albert samen met de coach het klantenbestand doorgenomen en plannen gemaakt om klanten te benaderen. Hij belt nu regelmatig met klanten om te inventariseren hoe het er bij hen voorstaat en of hij nog orders kan verwachten. Ook gaat hij vaker op bezoek bij klanten. Dat lijkt zijn vruchten af te werpen. In 2011 zijn, vanwege groei van het aantal opdrachten, twee nieuwe medewerkers aangenomen. Toch is het einddoel nog niet bereikt, vertelt Albert. 'We hebben nu beter voor ogen wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen. Maar we beseffen ons ook dat we er nog niet zijn. We zijn een nieuwe weg ingeslagen. Nu is het een kwestie van volhouden.'

Enorme stappen

Er hebben bij De Greef Coatings geen wereldschokkende innovaties plaatsgevonden, maar er is binnen het bedrijf veel veranderd. Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Frans Duurland: 'De Greef Coatings heeft in een jaar tijd enorme stappen gemaakt. Albert heeft zichzelf kwetsbaar opgesteld. Dan sta je pas echt open voor vernieuwing, met inbreng van je personeel en hulp van buitenaf. Veel ondernemers stellen zo'n stap uit. Ze zijn er wel van doordrongen dat er iets moet gebeuren, maar ze gaan op dezelfde voet verder. De Greef onderkende de problemen niet alleen, maar ging ook aan de slag. Dat heeft gewerkt. Het bedrijf heeft in 2011 weer zwarte cijfers gedraaid.'

'Meer in gesprek met de medewerkers'

Toen Mijn Bedrijf 2.0-adviseur Frans Duurland kennismaatte met De Greef Coatings, zag hij een directeur die veel tijd op de werkvloer doorbracht. 'Albert was veel bezig met de waan van de dag. Dingen regelen, brandjes blussen. Hij kwam er niet aan toe om contact te onderhouden met bestaande en potentiële klanten, schoof dat voor zich uit. En de gevolgen daarvan ga je merken als het tegenzit met de economie.' Die houding is nu anders. De directie pakt het personeelsmanagement professioneler aan, is meer in gesprek met de medewerkers en gaat op bezoek bij klanten. Frans: 'Het personeel is veel beter in staat om zelf problemen op te lossen.'



De Greef Coatings

Breukelen

Wat is er veranderd?

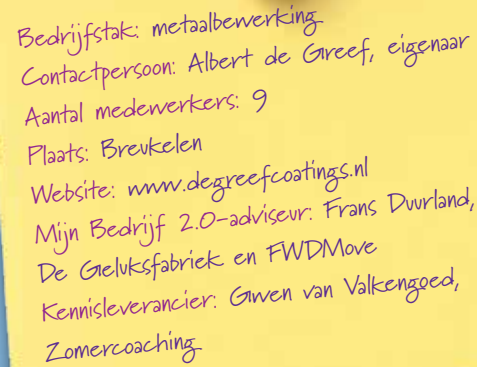
Medewerkers beschikten over onvoldoende kennis om de stap van massa-productie naar maatwerk te maken. Daarvoor moet je goed en flexibel kunnen inspelen op specifieke vragen van klanten. Vooral de medewerkers die al wat langer in dienst waren, hadden moeite met de omslag. Met hulp van Mijn Bedrijf 2.0 is een nieuw personeelsbeleid in gang gezet. Belangrijk is dat er beter met het personeel wordt gecommuniceerd: met de directie via functioneringsgesprekken en met de bedrijfsleider op de werkvloer. Er is meer aandacht voor het aannemen van nieuwe mensen met de juiste kennis en voor het behouden van kennis binnen het bedrijf. Tegelijkertijd heeft de directie een plan uitgewerkt om klanten te benaderen, zodat er ook in slechte tijden meer uit de markt kan worden gehaald.

Wat is het resultaat?

De medewerkers zijn op de hoogte van de koers van het bedrijf en weten wat daarbij van hen wordt verwacht. Zij krijgen meer ruimte om aan te geven wat ze belangrijk vinden. Medewerkers voelen zich daardoor meer betrokken.

De aanpak en instrumenten

Albert en Linda de Greef hadden samen met hun bedrijfsleider al een plan van aanpak gemaakt om de veranderingen in het bedrijf te realiseren. Gwen van Valkengoed koos ervoor om heel praktisch op dit plan aan te sluiten en de directie te helpen een vertaalslag te maken naar de praktijk. Tegelijkertijd coachte zij de directie bij het managen van de veranderingen in hun bedrijf. Ze stonden regelmatig stil bij de vraag: wat betekenen de veranderingen voor ons persoonlijk en wat voor onze managementstijl?



Bedrijfstak: metaalbewerking
Contactpersoon: Albert de Greef, eigenaar
Aantal medewerkers: 9
Plaats: Breukelen
Website: www.degreefcoatings.nl
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur: Frans Duurland,
De Geluksfabriek en FWDMove
Kennisleverancier: Gwen van Valkengoed,
Zomercoaching

De vertaalslag van het plan naar de praktijk richtte zich op een aantal onderdelen:

- de kernwaarden van De Greef Coatings vertalen naar competenties
- de kernwaarden en competenties visualiseren en tastbaar maken voor de medewerkers, ook in relatie tot de producten om zo de betrokkenheid van de productiemedewerkers met het eindproduct en de klant te vergroten
- het verband leggen tussen het gedrag op de werkvloer en de veranderende behoeften van de markt en dit tastbaar maken in woord en beeld
- de communicatie naar de medewerkers
- de communicatie naar de klanten en de markt
- een gesprekscyclus invoeren om gestructureerd met elkaar in gesprek te blijven
- de functieprofielen aanscherpen
- de structuur en inhoud van de functioneringsgesprekken vaststellen
- ondersteuning bieden bij de gesprekken met de medewerkers die de meeste weerstand boden tegen de veranderingen.

Verantwoordelijk personeel betekent voor

De Greef Coatings:

- uitleggen wat je toekomstplannen zijn en wat je van je medewerkers verwacht
- kernwaarden concreet maken door ze uit te werken in competenties en taakomschrijvingen
- medewerkers de ruimte geven om ideeën, wensen en zorgen te delen met de directie
- medewerkers helpen om de juiste kennis te vergaren
- de ontwikkeling van je medewerkers goed blijven volgen, bijvoorbeeld met regelmatige functioneringsgesprekken.

Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

Frans Duurland: 'Een bedrijf is sociaal innovatief als het in staat is om zich steeds aan te passen aan een veranderende context én daar voordeel uit weet te halen. Bij De Greef Coatings hadden ze goed door dat je daarvoor moet zoeken naar de juiste balans tussen sturing en ruimte.

Op dat vlak is veel winst geboekt, waardoor het bedrijf nu veel flexibeler is. Door meer op pad te gaan, creëert de ondernemer openingen naar buiten. Daarmee legt hij een tweede belangrijke basis voor toekomstige innovaties en meer samenwerking met derden.'

'We hebben nu beter voor ogen wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen'



Bedrijfspsychologie 2.0

Van theorie naar praktijk



Het management van internetbureau Evident wil het bedrijf meeveranderen met de groei. Maar hoe?

Dankzij een externe coach lukte het om afstand te nemen van de alledaagse hectiek en eens goed in de spiegel te kijken.

Aan creativiteit geen gebrek

In het vroege voorjaar van 2011 trok Staatsbosbeheer een ongekende hoeveelheid aandacht met volgdevos.nl: een website die bezoekers in staat stelde om het leven van een jong vossengezin live te volgen. De site werd dat jaar meer dan 2 miljoen keer bekeken door meer dan een half miljoen unieke bezoekers uit ruim 120 landen. Het idee voor volgdevos.nl kwam uit de koker van Evident, een 'full service internetbureau' en vaste internetpartner van Staatsbosbeheer. Evident werd gevraagd enkele webcams een bescheiden plekje op de website te geven. Evident adviseerde om het anders aan te pakken: een '24/7 live show' en een constante stroom berichten via verschillende sociale media. Aan creativiteit dus geen gebrek bij het Utrechtse bedrijf, dat in 1996 werd opgericht door Jurgen Overweg en Herbert Pesch en inmiddels zo'n 60 medewerkers telt. Maar toch. Beide ondernemers zijn het erover eens dat er iets moet veranderen in het sterk groeiende bedrijf. Beiden hebben een bedrijfskundige studie gedaan. De theorie is bekend, zou je kunnen zeggen. Maar de vertaling naar de praktijk blijkt toch best lastig, vertelt Overweg: 'We weten onvoldoende wat er voor nodig is om de organisatie naar een volgende fase te tillen. In dat opzicht heeft Mijn Bedrijf 2.0 voor ons als aanjager gewerkt.'

Frisse blik nodig

Een van de redenen om aan te haken bij Mijn Bedrijf 2.0 was een kans om eens de objectieve mening van een externe adviseur in te winnen. Overweg: 'Er was een frisse blik nodig. Via Mijn Bedrijf 2.0 kwamen we in contact met een coach, die enkele sessies met ons en het managementteam heeft gehouden.' Daarbij kwamen niet alleen organisatorische aandachtspunten bovendien, maar ook individuele behoeften. Op basis van die uitkomsten hebben Overweg en Pesch hun manier van werken veranderd. Taken zijn anders verdeeld en verantwoordelijkheden zijn beter belegd. Ook de manier van samenwerken en het MT-overleg is aangepast, vertelt Overweg. 'Het overleg is effectiever geworden. Het vraagt nu minder tijd en leidt tot een kortere en betere opvolging van beslissingen.' De coach heeft daarin wat hem betreft een nuttige rol vervuld. 'Hij was onze bedrijfspsycholoog, die het managementteam een spiegel heeft voorge-



houden. Daardoor hebben we zaken in beweging kunnen brengen.' Dankzij die tussenstop kunnen Overweg en Pesch het veranderingsproces nu zelf verder voortzetten en zijn zij daar bewuster mee bezig.

Waarom doen we dit ook alweer?

Het resultaat is nog niet in harde cijfers uit te drukken. Maar Overweg en Pesch hebben belangrijke inzichten opgedaan die volgende stappen mogelijk maken. 'Dat is vooral te danken aan het feit dat we even uit onze omgeving zijn gehaald. Zo krijg je de kans om alles eens vanuit een ander perspectief te zien. En om even terug te gaan naar de essentie. Waarom doen we dit ook alweer? Waar willen we naartoe? Wat willen we bereiken? En wat hebben we allemaal bereikt? Er is genoeg om trots op te zijn. Overweg vertelt dat de motivatie bij zijn medewerkers echt van binnenuit komt. 'We geven onze medewerkers veel vrijheid. Dat zien we terug in de innovatieve ideeën die ze bedenken en het werkplezier om ons heen.' Veel ondernemers zullen het herkennen: de dagelijkse hectiek vraagt continu om aandacht, zodat er weinig tijd en energie overblijft om afstand te nemen en vooruit te kijken. Meeveranderen met de groei van je bedrijf is nu eenmaal niet iets wat je even tussen de bedrijven door doet. Dat proces is dus ook zeker nog niet afgerond, geeft Overweg aan, maar het is tenminste in gang gezet. 'We hadden dit eigenlijk al veel eerder moeten doen.'

'Door Mijn Bedrijf 2.0 zijn we even uit onze omgeving gehaald. Zo krijg je de kans om alles eens vanuit een ander perspectief te zien'



Evident

Utrecht

Wat is er veranderd?

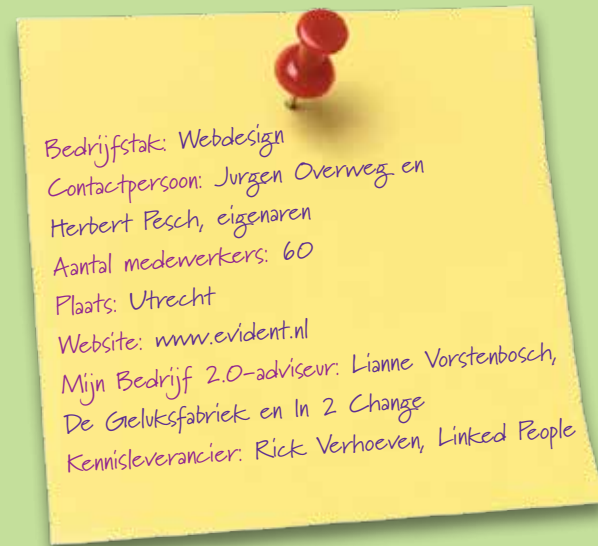
In korte tijd is Evident uitgegroeid tot een geolied internetbureau met een indrukwekkende staat van dienst. Maar een groeiende organisatie vraagt om onderhoud. Bovendien komen de grenzen van de platte cultuur in zicht. Het is ondoenlijk om 60 medewerkers bij elke beslissing te betrekken. En dat terwijl een groeiend bedrijf ook steeds meer operationele aandacht opeist. Want er moeten nieuwe medewerkers worden aangenomen, klanten aangetrokken en deadlines gehaald. Met hulp van Mijn Bedrijf 2.0 is Evident erin geslaagd om te ontsnappen aan die dagelijkse afleiding en een stap terug te doen. De directie hikte daartegenaan, maar heeft het nu toch aangedurfd. Een cultuurverandering kun je niet in een jaar tijd doorvoeren. Maar je kunt er wel een begin mee maken en je medewerkers laten zien dat je er serieus werk van maakt. En dat is wat Evident nu doet.

Wat is het resultaat?

Evident lijkt een goede balans te hebben gevonden tussen de vrijheid en verantwoordelijkheid van medewerkers. Daarnaast verloopt het overleg van het managementteam efficiënter en effectiever. En voor de langere termijn is het van belang dat er een cultuurverandering in gang is gezet.

De aanpak en instrumenten

De adviseur heeft een coachingstraject met het management doorlopen. Daarbij zijn zowel de persoonlijke wensen en behoeften van de beide directeuren besproken als de gewenste strategische ontwikkeling van de organisatie.



Bedrijfstak: Webdesign
Contactpersoon: Jurgen Overweg en
Herbert Pesch, eigenaren
Aantal medewerkers: 60
Plaats: Utrecht
Website: www.evident.nl
Mijn Bedrijf 2.0-adviseur: Lianne Vorstenbosch,
De Geluksfabriek en In 2 Change
Kennisleverancier: Rick Verhoeven, Linked People

Cultuurverandering betekent voor Evident:

- even weg van de alledaagse hectiek
- een externe deskundige inschakelen om echt objectief naar je eigen bedrijf te kunnen kijken
- erkennen dat je te groot bent gegroeid om de platte organisatiestructuur uit de begintijd te handhaven
- tegelijkertijd trouw blijven aan de principes die je bedrijf groot hebben gemaakt
- goede ideeën verankeren in concrete plannen, om te voorkomen dat het bij voornemens blijft
- bij jezelf beginnen: geef als directie het goede voorbeeld.



Waarom is deze praktijkcase een goed voorbeeld van sociale innovatie?

De directie van het bedrijf is bereid geweest om eerst naar zichzelf en naar de eigen rol in de organisatie te kijken. Daarbij hebben zij gebruikgemaakt van externe kennis, dankzij de ondersteuning van een adviseur. De kennis die zij hebben opgedaan, hebben zij vervolgens samen met hun medewerkers in hun bedrijf toegepast. Het traject loopt nog steeds. De nieuwe organisatie krijgt steeds beter vorm en maakt het bedrijf meer toekomstbestendig.

Colofon

De samenwerking tussen ondernemers, adviseurs, deskundigen op het gebied van sociale innovatie, onderzoekers, docenten, studenten en bestuurders heeft er toe geleid dat ruim 340 MKB-ondernemingen in de regio Utrecht via Mijn Bedrijf 2.0 slimmer zijn gaan werken.

Partners

Hogeschool Utrecht, TNO, Syntens en Taskforce Innovatie Regio Utrecht

Stuurgroep

Rolf Bossert (Syntens), Paul Breman en Ben Fruytier (Hogeschool Utrecht), Klaas ten Have (TNO), Debbie van der Hoon (KvK), Ton van Mil (TFI), Veronique Vrendenburg en Onno Adriaanse (VNO-NCW)

Projectgroep

Monique Berende (Syntens), Astrid Bolland (Hogeschool Utrecht), Rob Gründemann (TNO), Eva Hijmans (Hogeschool Utrecht), Falco Pieters (TFI), Jelly Renkema (JR Communicatie), Monique van Blijswijk (TNO), Geerte van Rije (Hogeschool Utrecht), Mariële Vermunt (Syntens)

Vertegenwoordigers adviseurs

Moniek Berende (Syntens), Maurits Bruel (De Geluksfabriek), Twan Kemperman (Deloitte), Fenneke van Vliet-de Nooij (Twynstra Gudde / The Bridge)

Ondernemers

Naast De Greef Coatings, Dirict, Evident, Friedeberg Consultancy, Inducoat, Landgoed De Horst, Loeff's Patent en ZuidamUithof Drukkerijen namen ruim 340 andere MKB-ondernemingen in de regio Utrecht deel aan Mijn Bedrijf 2.0

Kennisleveranciers

De 8 ondernemers zijn bij het realiseren van hun goede praktijk geadviseerd door: Michael Baken (Syntens), Mechteld Bakkeren (Syntens), Frans Duurland (FWDMove), Jony Elschot (Deloitte), Rob Gruyters (The Bridge), Paul Hassels Mönning (DutchmarQ), Twan Kemperman (Deloitte), Maurice Kimman (Sequoia), Arun Swamipersaud (Twynstra Gudde), Elske van Eindhoven (Van Eindhoven & Go), Gwen van Valkengoed (Zomercoaching), Marijke Verhoef (Muzus), Rick Verhoeven (Linked People), Mariële Vermunt (Syntens), Lianne Vorstenbosch (In 2 Change)

Slimmer werken in het MKB

© mei 2012, Mijn Bedrijf 2.0

Concept : Jelly Renkema (JR Communicatie)

Research : Marloes Brouwer, Malou Penners
(studenten Hogeschool Utrecht)

Teksten : Rob Gründemann (TNO), Marcel Uljee
(Uljee Teksten), Monique van Blijswijk (TNO)

Redactie &

Productie : Jelly Renkema (JR Communicatie)

Ontwerp : Bert Kok (Concepts2go)

Foto's : Deelnemende bedrijven Mijn Bedrijf 2.0

Druk : MultiCopy Forepark (Den Haag)

ISBN 9789089280541

*Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteursrechthebbenden.
Slimmer werken in het MKB is ook te downloaden via www.mijnbedrijf20.nl*

Mijn bedrijf 2.0

De winst zit
in je mensen



TNO innovation
for life



Steeds meer ondernemers merken dat relatief kleine investeringen in slimmer werken grote gevolgen kunnen hebben, zoals stijgende omzetten, kortere doorlooptijden, gemotiveerder personeel, hogere productiviteit.

Slimmer organiseren, slimmer samenwerken en slimmer de talenten van je medewerkers benutten, levert een directe bijdrage aan de economische groei. Mijn Bedrijf 2.0 helpt midden- en klein bedrijven in de provincie Utrecht dit toe te passen in hun eigen bedrijf.

Slimmer werken in het MKB brengt 8 van de ruim 300 goede praktijken in de provincie Utrecht over het voetlicht.

ISBN 9789089280541

Mijn Bedrijf 2.0 is een gezamenlijk initiatief van Hogeschool Utrecht, TNO, Syntens en Taskforce Innovatie Regio Utrecht.

Mijn Bedrijf 2.0 wordt ondersteund door MKB-Utrecht, VNO-NCW Utrecht en Kamer van Koophandel Midden-Nederland. Adviseurs van De Geluks-fabriek, Twynstra Gudde / The Bridge, Deloitte en Syntens dragen bij aan het advies- en begeleidingstraject.

Mijn Bedrijf 2.0
Postbus 48, 3500 AA Utrecht
Tel. 030 23 63 455
contact@mijnbedrijf20.nl
www.mijnbedrijf20.nl

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.



provincie Utrecht

