

Sociale en technologische innovatie bij gemeenten

Effectieve en gedragen innovaties door betrokkenheid van medewerkers



Sociale en technologische innovatie bij gemeenten

Effectieve en gedragen innovaties door
betrokkenheid van medewerkers



Inhoud

1. Inleiding	7
2. Wat is sociale innovatie en waarom is het belangrijk?	9
3. Procesmodel voor sociale en technologische innovatie	13
STAP 1 Voorbereiden	15
STAP 2 Genereren: probleemanalyse en oplossingen bedenken	21
STAP 3 Selecteren	25
STAP 4 Testen	28
STAP 5 Implementatie en evaluatie	31
Samenvattend	35
Literatuur	39



1. Inleiding

Aanleiding

Veel nieuwe technologische toepassingen die binnen de gemeentelijke dienstverlening in potentie waarde kunnen toevoegen, vinden niet vanzelf hun weg naar de praktijk. Innovatietrajecten starten vaak vanuit technologische mogelijkheden en vinden moeilijk aansluiting bij de organisatorische en praktische vraagstukken die spelen in het primaire proces. De uitdaging is om technologie-experts, lijnmanagers, medewerkers en andere belanghebbenden samen te laten optrekken. Zeker de medewerker op de werkvloer heeft in veel gevallen een belangrijke rol. In veel gevallen is de medewerker bijvoorbeeld een gebruiker van nieuwe technologische toepassingen. Door medewerkers en overige belanghebbenden¹ vroegtijdig en voldoende te betrekken in innovatieprojecten, kan voorkomen worden dat innovatietrajecten onvoldoende aansluiten bij de behoeften uit het primaire proces en er onvoldoende wordt nagedacht over de gevolgen voor medewerkers.

Innovatietrajecten, ook in andere sectoren, zijn complexe processen die regelmatig mislukken of anders lopen dan vooraf bedacht (Vaas en Oeij, 2011). Tevens is bekend dat de succeskans van technologische innovatie vergroot wordt door sociale innovatie; het vroegtijdig betrekken van medewerkers bij het innovatieproces (zie bijvoorbeeld Oeij et al., 2019, Totterdill et al., 2016). Deze betrokkenheid zorgt voor kwalitatief betere innovaties en meer draagvlak binnen de organisatie.

Het is dan ook niet verrassend dat het belang van sociale innovatie in de context van technologische innovatie, zoals digitalisering en robotisering, toeneemt. Ook de aandacht voor sociale innovatie in het politieke en maatschappelijke debat

¹ Het betrekken van burgers en andere stakeholders is ook een belangrijk thema voor gemeenten, maar deze publicatie richt zich specifiek op het betrekken van medewerkers.

neemt toe, wat bijvoorbeeld blijkt uit de adviesaanvraag over sociale innovatie aan de SER², de aandacht voor sociale innovatie in het WRR-rapport 'Het betere werk' (WRR, 2020) en de publicatie van het CAOP (2020) over de integratie van nieuwe technologie.

Doel en aanpak

Het doel van deze publicatie is om gemeenten concrete handvatten te geven om innovatieprocessen op sociaal innovatieve wijze te organiseren. Daarvoor wordt een praktisch model ontvouwd om een nieuwe technologie op sociaal innovatieve wijze te ontwikkelen en te implementeren. Het procesmodel wordt vergezeld van praktische richtlijnen, aandachtspunten en geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Het model is bruikbaar bij het opzetten van nieuwe innovatietrajecten³. Hierdoor kan de inbedding van het innovatietraject in het primaire proces en het meenemen van medewerkers verbeterd worden om uiteindelijk de kwaliteit van de ontwikkelde innovatie en het draagvlak onder medewerkers te vergroten.

Vragen die behandeld worden in deze handreiking zijn:

- Hoe zorg je dat een innovatieproject goed aansluit bij de behoeften uit het primaire proces?
- Hoe zorg je dat kennis en ervaringen van professionals op de werkvloer worden meegenomen in nieuwe technologische innovaties?
- Hoe creëer je draagvlak bij medewerkers (als beoogde gebruikers) van een innovatie?

De primaire doelgroep zijn de innovatiemanagers, innovatieadviseurs en projectleiders die innovatieprojecten leiden. Op de tweede plaats kunnen ook lijnmanagers, vertegenwoordigers van werknemers (medezeggenschapsraad) en individuele medewerkers binnen gemeenten met deze handreiking invulling geven aan de rol van medewerkers in innovatieprojecten.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven wat er onder sociale innovatie wordt verstaan en waarom het van belang is. In hoofdstuk 3 wordt het procesmodel gepresenteerd en geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.

² Zie [Adviesaanvraag toepassing van sociale innovatie | SER](#)

³ Ook kan het model worden gebruikt voor procesevaluatie van innovatieprojecten.

2. Wat is sociale innovatie en waarom is het belangrijk?

Sociale innovatie heeft tot gevolg dat alle medewerkers worden betrokken bij het vernieuwen en verbeteren van producten en diensten en werkprocessen. Alle medewerkers denken doorlopend na over het verbeteren van de individuele en de organisatieprestaties⁴.

Het creëren van betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij de organisatie is daarbij een sleutelbegrip (Pot, 2009; Kuipers et al., 2010; Dhondt, 2017; Oeij & Dhondt, 2017; Van Amelsvoort & Van Hootegeem, 2017; Van der Torre et al., 2020). Dat wordt onder meer gestimuleerd door verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Een medewerker heeft de verantwoordelijkheid om taken uit te voeren maar ook de bijbehorende autonomie (beslissingsvrijheid) en hulpbronnen (zoals tijd en budget). Een medewerker bepaalt bijvoorbeeld zelf op welke manier hij of zij bepaalde doelen bereikt. Daardoor is de kans groter dat een medewerker zich eigenaar voelt van zijn/haar werk en zal hij of zij proberen het beste uit zichzelf te halen. Daarbij moeten de belasting (werkhoeveelheid, verantwoordelijkheden en moeilijkheidsgraad van het werk) uiteraard wel worden afgestemd op de belastbaarheid (gesteldheid, competenties en behoeften) van medewerkers. Op die manier

⁴ In andere contexten wordt onder sociale innovatie ook wel 'maatschappelijke innovatie' verstaan, oftewel innovatie die gericht is op het oplossen van maatschappelijke problemen. Ook met de Engelse term 'social innovation' wordt vaak maatschappelijk innovatie bedoeld. Sociale innovatie als organisatievorm waar medewerkersbetrokkenheid centraal staat wordt in het Engels vertaald als 'workplace innovation' (Oeij, Rus & Pot, 2017).

ontstaan banen met een goede kwaliteit van arbeid, dat wil zeggen uitdagende banen waarin je kan leren en gezond en veilig kan werken (Vaas et al, 1995).

Dhondt (2017) beschrijft sociaal innovatieve organisaties als organisaties waarin mensen "hun taken op de meest effectieve manier uitvoeren en producten, diensten en de organisatie zelf verbeteren en vernieuwen". Verder geeft Dhondt aan dat de structuur en de cultuur in sociaal innovatieve organisaties "werknemers op alle niveaus in staat stelt om hun kennis, vaardigheden en creativiteit volledig te benutten". Sociale innovatie is geen doel op zichzelf, maar een middel dat bijdraagt aan betere bedrijfsprestaties, een betere kwaliteit van de arbeid, en het innovatief vermogen van organisatie en individu.

Het gedachtegoed van sociale innovatie is bedoeld om organisaties in te richten, zoals takenpakketten samen te stellen met een goede kwaliteit van arbeid, en om de organisatie-aansturing meer ruimte te bieden voor invloed van onderop⁵. Maar hoe kan het gedachtegoed van sociale innovatie gebruikt worden bij het opzetten en laten slagen van innovatietrajecten? In het algemeen draagt sociale innovatie als organisatievorm bij aan het stimuleren van innovatief en lerend gedrag van medewerkers (Dhondt, 2017; Oeij & Dhondt, 2017; Van der Torre et al., 2020). In het verlengde daarvan is het ook van belang om medewerkers te betrekken bij innovatieprocessen. Door het betrekken van medewerkers die met nieuwe (technologische) toepassingen moeten gaan werken, neemt de kwaliteit van de toepassingen toe, zodra zij in zulke processen hun ervaringen en expertise mogen inbrengen. Ook neemt het draagvlak onder medewerkers die met de toepassing moeten gaan werken toe, omdat ze zich meer betrokken en eigenaar voelen. Het betrekken van medewerkers bij het kiezen en beslissen over innovatie, zorgt er ook voor dat de impact van nieuwe technologische toepassingen op taken, competenties en arbeidsomstandigheden in een vroeg stadium worden meegenomen. Dit is immers in het directe belang van medewerkers die met de nieuwe technologie moeten gaan werken. Er wordt zodoende in een vroeg stadium rekening gehouden met 'kwaliteit van arbeid', waarbij je kan denken aan factoren als autonomie, variatie en uitdagend werk, leerrijke taken, ontwikkelmogelijkheden en werkplezier.

⁵ Voor praktische informatie over het toepassen van sociale innovatie voor het inrichten en aansturen van organisaties in brede zin, zie: [Uw Gids naar Workplace Innovation - Kennisbank Sociale Innovatie?](#)

Box 1: Kwaliteit van arbeid

Voor de kwaliteit van arbeid heeft de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) een kader ontwikkeld. Daarbij worden drie dimensies onderscheiden:

1. De inkomenspositie
2. De arbeidsmarktzekerheid (kansen en waarde op de arbeidsmarkt)
3. De kwaliteit van de werkzaamheden (autonomie, variatie, werkdruk etc.)

Het OESO-kader voor de kwaliteit van arbeid is gebaseerd op de oproep van Stiglitz et al. (2009) om welzijn in een breder kader te meten. Dit kader omvat op de eerste plaats de inkomenspositie van een werkende. Daarbij is zowel het absolute als het relatieve inkomen (vergeleken met anderen in de samenleving) van belang. Bij arbeidsmarktzekerheid spelen zowel baanzekerheid, werkzekerheid (kans om ander werk te vinden) en inkomenszekerheid (kans op inkomensverlies) een rol. De kwaliteit van de werkzaamheden is gericht op de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsrelaties. Hierbij kan gedacht worden aan uitdagende en gevarieerde taken, autonomie, fysieke belasting, werkdruk en ontwikkelmogelijkheden. Sociale innovatie benadrukt de kwaliteit van de werkzaamheden.

Sociale innovatie is complementair aan technologische innovatie. Bij technologische innovatie kan je denken aan het ontwikkelen en implementeren van een scanauto bij een afdeling parkeerbeheer of aan het ontwikkelen en implementeren van een informatie en communicatiesysteem voor de afdeling handhaving. Maar met de introductie van techniek alleen werkt het niet altijd. Bij het ontwikkelen van nieuwe technologische toepassingen wordt door sociale innovatie expliciet stilgestaan bij de inbedding in, en consequenties voor, het primaire proces en de medewerkers die ermee aan de slag gaan. De technologische mogelijkheden zijn dus niet de enige factor waar rekening mee gehouden moet worden. Er is immers geen sprake van technologisch determinisme (technologie bepaalt hoe de werkprocessen veranderen), maar er is keuzevrijheid om nieuwe technologische toepassingen te ontwikkelen en te implementeren op een manier die in het belang is voor zowel de bedrijfsprestaties als de medewerkers (Warhurst et al., 2020). Die keuzeruimte over technologie en organisatie is onlosmakelijk verbonden met de managementfilosofie van een organisatie. Als die managementfilosofie bewust stuurt op een goede kwaliteit van het werk voor de medewerkers, dan zal er eerder ook ruimte zijn voor inspraak van medewerkers en een ondersteunende, stimulerende stijl van leidinggeven (Oeij, Van der Torre & Preenen, 2019).

Sociale innovatie in relatie tot het innovatieproces is kortgezegd het volgende: het betrekken van alle medewerkers bij innovatietrajecten om hun kennis en expertise te gebruiken, hun belangen mee te wegen en zodoende de kans op innovatieadoptie⁶ te vergroten en de kwaliteit van de toepassing te verbeteren.

Samenvattend

In deze handreiking passen we de inzichten uit sociale innovatie toe op het organiseren van innovatieprocessen. Daarbij staan onderstaande zaken centraal:

- Medewerkersbetrokkenheid is een sleutelbegrip bij sociale innovatie.
- In innovatieprocessen leidt dit tot effectieve en gedragen innovaties doordat de kennis, vaardigheden, ervaring en behoeften van medewerkers een belangrijke rol spelen.
- Het doel van sociale innovatie is zowel de productiviteit van de organisatie als de kwaliteit van werk te verbeteren.
- Technologie is niet de enig bepalende factor, maar er is een keuzevrijheid om de technologie zo te benutten dat zowel de organisatieprestaties als de kwaliteit van arbeid worden verbeterd.

⁶ Innovatieadoptie is de bereidheid om met de innovatie, zoals een nieuwe technologie, softwarepakket, of werkwijze te willen werken, dan wel toe te passen in het eigen werk (Putnik et al., 2019).

3. Model en richtlijnen sociale innovatie

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe sociaal innovatieve elementen kunnen worden meegenomen in een innovatieproces dat is gestoeld op sociale innovatie. We noemen het een procesaanpak voor Sociaal Innovatiemanagement (SIM).

Voordat we beschrijven hoe een innovatiemanager medewerkers in de verschillende stappen kan betrekken, zijn enkele algemene punten relevant.

- De organisatiecontext waarin een project plaats vindt is een belangrijke voorwaarde. In een hiërarchische en bureaucratische organisatie is het over het algemeen moeilijker om innovatieprocessen te organiseren met medewerkers die actief meedenken en verantwoordelijkheid nemen. De organisatie-inrichting en cultuur is dus een belangrijke randvoorwaarde⁷.
- Een innovatieproces is niet alleen de rationeel beste oplossing voor een eenduidig probleem. Een innovatieproces is ook te beschouwen als een politiek proces waarin verschillende belanghebbenden doelstellingen proberen te verwezenlijken. Verschillende stakeholders hechten immers verschillende waarde aan de bestaande situatie, het probleem en mogelijke oplossingen. En zij zullen hun belangen en wensen ook in het innovatieproces inbrengen. Dat belemmert regelmatig het succes van verandering en vernieuwing (zie Homan, 2019).
- Een innovatieproces heeft met zeer veel afhankelijkheden te maken en is daardoor zeer complex. Het innovatieproces is daarom moeilijk te voorspellen, te begrijpen en te managen en wordt medebepaald door toevalligheden (zie bijvoorbeeld

⁷ Voor meer informatie over welke organisatiefactoren innovatief en lerend gedrag stimuleren, zie: [Stimuleren van leren en innoveren is integrale uitdaging - Tijdschrift voor HRM](#)

Homan, 2019). De innovatiemanager moet kunnen manoeuvreren tussen (schijnbare) tegenstrijdigheden en om kunnen gaan met onzekerheid en complexiteit (Hulsege et al., 2020).

Een innovatiemanagementproces bestaat uit een aantal stappen. Per stap beschrijven we hoe medewerkers betrokken kunnen worden. Wij hebben onze stappen afgeleid van het model van Tidd en Bessant (2009).

1. Voorbereiding
2. Genereren: probleemanalyse en oplossingen bedenken
3. Selecteren van oplossingen
4. Experimenteren met oplossingen (pilots)
5. Implementatie en monitoring

Het model helpt om per stap uit te zetten wat er in het innovatiemanagementproces kan worden georganiseerd en hoe medewerkers daarbij betrokken kunnen worden. Het stappenplan is vereenvoudigd en lineair, maar het innovatiemanagementproces is in werkelijkheid natuurlijk complex en het proces verloopt vaak iteratief. Niet alleen vooruit, soms ook weer stappen terug. Diverse aspecten kunnen veranderen en elkaar voortdurend over en weer beïnvloeden. Bijvoorbeeld de belangen van interne en externe stakeholders, de scope van de innovatie, de financiën, de beschikbare experts (Van de Ven et al., 2008). Dat moet een gebruiker van het model zich allemaal realiseren. Bovendien is het van belang bij het verwachtingsmanagement richting de opdrachtgevers. Desalniettemin helpt het model om te bepalen hoe medewerkers in de verschillende stappen kunnen worden betrokken. In de volgende paragrafen beschrijven we per stap richtlijnen vanuit sociale innovatie toegelicht met praktijkvoorbeelden.



De voorbereidende stap heeft tot doel een helder zicht op de opdracht te krijgen. Vooraf kan een innovatiemanager een projectteam samenstellen dat de benodigde expertise en belangen vertegenwoordigt, en een projectplan maakt. We beschrijven kort deze stappen vanuit het perspectief van de innovatiemanager en geven aan hoe medewerkers betrokken kunnen worden.

Sociaal innovatieve elementen

Allereerst analyseert een innovatiemanager de opdracht of het vraagstuk waar hij of zij voor staat. Wat is het probleem, en wat zijn de gevolgen als het probleem niet wordt opgelost? Wat zijn mogelijke oplossingen, en hoe lossen deze oplossingen het probleem op? Wat is de beste keuze? Wat zijn de randvoorwaarden en kaders van het project? Wat zijn de beschikbare middelen, randvoorwaarden, deadlines en besluitvormingsprocedures? Wat is het mandaat en de beslissruimte?

Juist in de beginfase is het van belang medewerkers te betrekken, want dan is er nog veel ruimte om hun ideeën en behoeften mee te nemen. Allereerst is het van belang dat een innovatiemanager zelf voldoende autonomie krijgt om het beoogde doel te bereiken. Als de speelruimte van de innovatiemanager zelf beperkt is - beperkt mandaat, beperkte middelen -, kan hij of zij ook medewerkers geen ruimte geven om invloed uit te oefenen. Autonomie is een belangrijke voorwaarde voor innovatief en lerend gedrag (Van de Boer-Visschedijk, 2017; Van der Torre et al., 2020). In het verlengde van autonomie en speelruimte kunnen ook (te)

strakke deadlines een belemmering zijn voor participatie van medewerkers. Als een innovatiemanager medewerkers bijvoorbeeld de ruimte geeft om feedback op een conceptplan te geven, moeten zij de tijd krijgen om ernaar te kijken. Ook het verwerken van hun suggesties en de terugkoppeling (wat is er met de suggesties gedaan) kost tijd. Deze geïnvesteerde tijd betaalt zich later over het algemeen uit in de vorm van een kwalitatief beter plan (doordat kennis en ervaring van medewerkers is verwerkt) en een grotere acceptatie van het plan doordat medewerkers zich gehoord voelen (als hun input goed is verwerkt).

De betrokkenheid van medewerkers staat centraal bij sociale innovatie (Kuipers et al., 2018; Oeij & Dhondt, 2017; Pot, 2009). Medewerkersbetrokkenheid kan zowel passief als actief worden georganiseerd. In de passieve vorm krijgen alle medewerkers de gelegenheid om te reageren als ze dat willen. Maar in het plan kunnen bepaalde medewerkers ook actief worden gevraagd om een bijdrage te leveren. Je kan bijvoorbeeld informele leiders bevragen, medewerkers die grote bezwaren hebben, of juist medewerkers die constructief meedenken. Vaak is een combinatie van een actieve en passieve betrokkenheid wenselijk. Iedereen krijgt minimaal de mogelijkheid om te reageren en bepaalde expertises en meningen worden actief uitgevraagd. Belanghebbenden zoals de Medezeggenschapsraad (MR) kunnen ook in een begeleidingsgroep of stuurgroep plaatsnemen om hun continu betrokkenheid in te bouwen. Enkele medewerkers uit het primaire proces kunnen ook in het innovatieteam worden opgenomen. Het combineren van verschillende expertises in teams stimuleert innovatief gedrag (Oeij en Vaas, 2011; Preenen et al., 2013; Volberda et al., 2005).

Vooraf moet op hoofdlijnen bepaald worden hoe besluiten worden genomen en in welke mate medewerkers (en andere stakeholders) invloed krijgen. Dat kan gaan van een vrijblijvend advies tot het daadwerkelijk besluiten (delegeren van besluitvormingsbevoegdheid). Vanuit het gedachtegoed van sociale innovatie is het doel bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk te beleggen en dat geldt ook voor innovatieprojecten. Wie welke invloed heeft en hoe de verschillende besluiten worden genomen, kan het best expliciet gemaakt worden. Dit gebeurt mede in het kader van verwachtingsmanagement. Ook is een nadelige uitkomst vaak beter te accepteren als de besluitvormingsprocedures duidelijk waren en op draagvlak konden rekenen. Om de inhoudelijke besluitvorming en het proces van besluitvorming gescheiden te houden is het goed als vooraf wordt bepaald hoe de besluitvorming verloopt. Verschillende belangen kunnen een rol krijgen bij de besluitvorming. Besluitvorming over de investering in een innovatie wordt te vaak primair overgelaten aan personen met zeggenschap over financiën en dan dreigt het gevaar dat de non-financiële aspecten, zoals de kwaliteit van arbeid, onderbelicht blijven. Zelfs als de medezeggenschapsraad formele beslisbevoegdheid heeft.

Veel vraagstukken bij gemeenten spelen in de context van een keten of een netwerk van actoren. Aan de hand van een systeemanalyse (ketenanalyse) en stakeholderanalyse kan van het gehele proces de actoren, hun belangen en hun onderlinge relaties en afhankelijkheden in kaart gebracht worden. Vanuit het oogpunt van sociale innovatie kan in ieder geval het werkgeversbelang (bijv. productiviteit) en het werknemersbelang (bijv. werkplezier, ontwikkelmogelijkheden) expliciet aan bod

komen. Door de verschillende belangen te betrekken en gedegen af te wegen is de kans op acceptatie door de verschillende stakeholders groter. Het wordt dan een volwassen dialoog (Oeij et al, 2005).

Op de laatste plaats is communicatie en transparantie van belang (Van der Torre et al., 2020). Eerder gaven we aan dat de terugkoppeling op suggesties van medewerkers heel belangrijk is, zeker als de suggesties niet worden overgenomen. Verder kan bijvoorbeeld het openbaar maken van projectplannen voorkomen dat mensen verkeerde verwachtingen krijgen. Het verdient aanbeveling in het projectplan ook een communicatiestrategie en -plan op te nemen.

Samenvattend

- Zorg voor voldoende autonomie en mandaat voor de innovatiemanager, zodat deze ruimte aan medewerkers kan geven.
- Geef verschillende belangen en expertises een rol in de projectgroep of begeleidingsgroep/stuurgroep.
- Maak medewerkersbetrokkenheid expliciet en integreer het in het innovatieproces.
- Stel vooraf besluitvormingsregels op voor het proces, zodat discussie over inhoud en proces gescheiden blijven.
- Breng het gehele proces en alle actoren in kaart aan de hand van een stakeholder- en systeemanalyse.
- Geef aandacht aan communicatie en transparantie.

Dilemma's, valkuilen en hoe je er mee omgaat

Wat doe je als medewerkers niet willen meewerken aan innovatieprocessen? Als ze niet openstaan voor alternatieve manieren van werken? Het komt voor dat medewerkers niet willen meewerken aan een innovatietraject. In de literatuur over organisatieverandering wordt een aantal belangrijke achterliggende factoren benoemd, waaronder de ervaren noodzaak voor de verandering (wat is nu het probleem?), de voor- en nadelen van een oplossing en het vertrouwen dat men heeft in een succesvolle invoering van de oplossing in de praktijk (Bouckenooghe, 2010). Concreet kan de weerstand bijvoorbeeld te maken hebben met angst voor de gevolgen (baanverlies, verlies leuke taken) of niet geloven dat de inbreng van een medewerker daadwerkelijk effect heeft. Weerstand tegen verandering kan ook komen door ontevredenheid met het werk in algemene zin (Bouckenooghe, 2010) en zodoende dus onderdeel van een groter probleem zijn. De organisatiecontext waarin een innovatietraject plaatsvindt, is op deze houding van invloed. In organisaties waar een lerende en innovatieve houding in zijn algemeenheid niet wordt gestimuleerd via sociale innovatie, zal het lastiger zijn betrokkenheid bij een innovatietraject te organiseren⁸.

⁸ Voor meer informatie over het stimuleren van lerend en innovatief gedrag via de werkomgeving: zie [Stimuleren van leren en innoveren is integrale uitdaging - Tijdschrift voor HRM](#)

Het is in het geval van weerstand tegen verandering van belang om zicht te krijgen op de mate waarin er weerstand of juist draagvlak is. Om welk deel van de medewerkers gaat het en hoe sterk is hun tegenzin? Wat zijn de achterliggende redenen? Vaak maken mensen bewust of onbewust een kosten-baten afweging over de verandering (Bouckenooghe, 2010). Kunnen deze expliciet gemaakt worden en kan er een gesprek over gevoerd worden? Kunnen ongegronde argumenten weggenomen worden? Kunnen de behoeften vanuit medewerkers worden meegenomen? Dit kost veel tijd om in kaart te brengen en de mate waarin dit kan gebeuren is afhankelijk van de ruimte (tijd en middelen) die een innovatiemanager heeft, de omvang van de weerstand en het belang van draagvlak onder (alle) medewerkers. Door het direct benaderen en een open gesprek waarin ook bezwaren kunnen worden meegenomen kunnen bepaalde medewerkers vaak toch verleid worden om op kleine schaal mee te denken, bijvoorbeeld door feedback te geven op een idee of projectplan. Via de 'coalition of the willing' kunnen in ieder geval degenen die enigszins open staan meedenken. Zij kunnen informeel ook weer bij minder bereidwillige collega's de meningen polsen. En mede door de inbreng van deze medewerkers heel serieus te nemen, kan er wellicht stapsgewijs een meer sociaal innovatieve cultuur gecreëerd worden.

Regelmatig is er bij innovatietrajecten sprake van uiteenlopende eisen en wensen die moeilijk verenigbaar zijn. En daardoor kan er een dubbele boodschap in de opdrachtformulering komen te staan. Vaak zijn er verschillende stakeholders met verschillende belangen betrokken. Daarnaast laat wellicht niet iedereen het achterste van hun tong zien. Wat wil men nu echt? In dit kader is nog belangrijker een goede stakeholderanalyse te maken. Vervolgens kunnen de verschillende stakeholders in een gezamenlijke sessie proberen om eenduidige en gedeelde doelstellingen te formuleren waar de tegenstrijdigheden worden besproken en zoveel mogelijk worden weggenomen. Als de belangentegenstellingen groot zijn en de innovatiemanager (of projectleider) onvoldoende als onafhankelijk wordt beschouwd, kan een onafhankelijke moderator nuttig zijn. En natuurlijk is het van belang besluitpunten goed vast te leggen en achteraf te delen. Soms worden meningsverschillen niet direct expliciet gemaakt. Om de 'onderwereld' van onuitgesproken emoties en gedachten (Van Es, 2008) boven tafel te krijgen kan er ook bewust met rollenspellen gewerkt worden. Iemand kan bijvoorbeeld de opdracht krijgen de rol van de medewerker die 64 is en bijna met pensioen gaat. Zo kan afstand worden genomen van persoonlijke gevoeligheden en kunnen toch alle relevante argumenten ter tafel komen.

Voorbeelden uit de praktijk

Casus Handhaving in grote gemeente: Analisten bij de briefings van handhavers⁹

Het onderdeel Toezicht en Handhaving openbare orde in een grote gemeente draagt bij aan de veiligheid en leefbaarheid in de stad. Een van de problemen die de handhavers aanpakken is het plaatsen van afval naast ondergrondse containers (als het er bijvoorbeeld niet in past). Het idee was dat Informatie Gestuurd Werken (IGW) handhavers beter in staat kan stellen om dit soort problemen aan te pakken.

Een multidisciplinair projectteam van een innovatiemanager, data-analisten en handhavers ging gezamenlijk aan de slag. Ook de andere handhavers, die niet in het projectteam zaten, werden gehoord. Zo gingen de data-analisten bij de briefings van de handhavers zitten om te horen wat er speelde en te horen waar handhavers tegenaan lopen in de dagelijkse praktijk. Al vrij snel bleek dat het probleem omvangrijk was en dat betrokkenheid van andere afdelingen en organisaties nodig was. Met de input van handhavers en teamleider hebben de data-analisten een systeem- en stakeholderanalyse gemaakt. Op basis hiervan konden de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de eigen organisatie geïdentificeerd en benaderd worden.

⁹ Voor de casebeschrijving van de grote gemeente hebben we een interview afgenomen met de (externe) projectleider en hebben we een (interne) notitie gebruikt

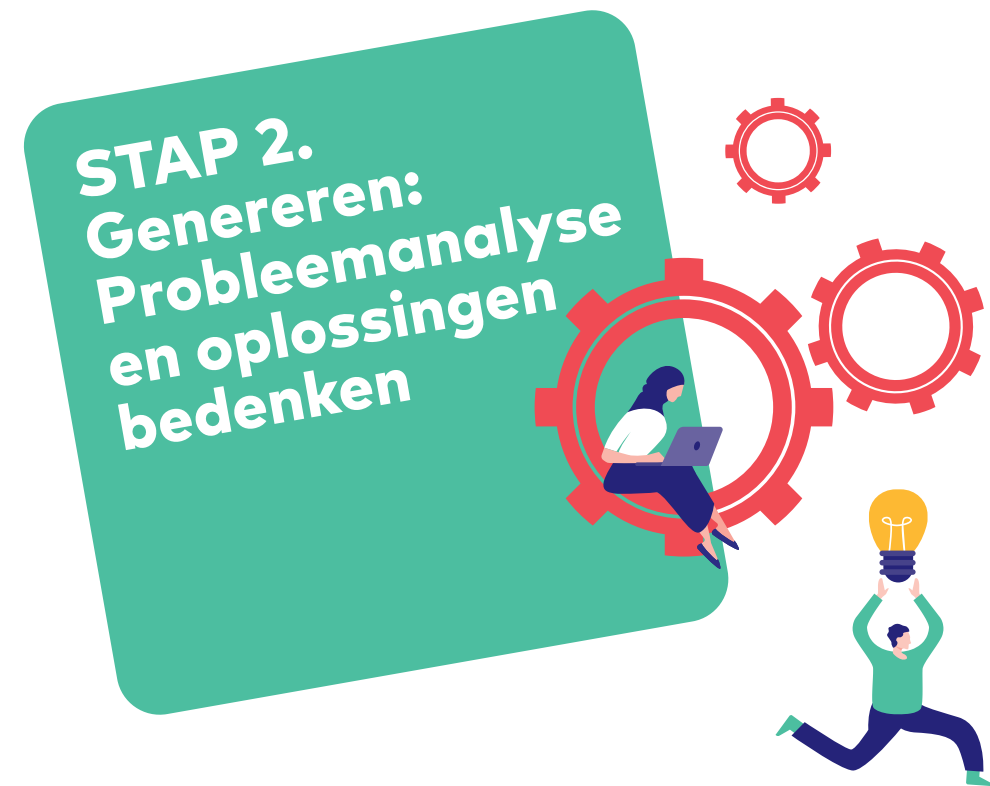
Casus Albert Heijn:

Intensieve samenwerking in de kern van het innovatieproces¹⁰

Albert Heijn (AH) heeft ruim duizend winkels in Nederland. In al die winkels werkte het personeel voorheen met negen verschillende systemen voor onder meer voorraadbeheer, vakkenvullen en klantvragen over productspecificaties. Deze systemen waren niet te raadplegen via één apparaat en omvatten grijze schermen met cryptische codes over de producten in de winkel. Dat werkte niet goed, dus zijn vier van de negen systemen geïntegreerd in één app: WINK.

De manier waarop WINK is ontwikkeld en geïmplementeerd was vernieuwend voor Albert Heijn, onder andere omdat de eindgebruiker heel intensief is betrokken en de innovatieontwikkeling 'Agile' heeft plaatsgevonden. In de voorbereiding koos AH voor een ontwikkelteam dat uitvoert en medewerkers in winkels die meewerken aan de innovatie. Alle leden van het ontwikkelteam hadden ervaring met het werken in de winkels. De innovatie-aanpak was 'Agile'; het uitgangspunt was niet een kant-en-klare innovatie invoeren maar met een idee of concept innovatie ('een onaf product') in gesprek gaan met het veld. De prototypes en concepten zijn door sprints met eindgebruikers verbeterd. Sprints zijn korte periodes van enkele weken waarin een bepaald onderdeel wordt ontwikkeld en beoordeeld, waarna men met het volgende onderdeel verder gaat. Zo ontstaat een product op meer organische manier zonder dat vooraf precies wordt bepaald hoe het eindproduct eruit moet gaan zien. Bij de ontwikkeling van elk onderdeel zijn de eindgebruikers betrokken.

¹⁰ De casebeschrijving van Albert Heijn is gebaseerd op een uitvoerige casebeschrijving van Sarike Verbiest en Marloes Vooijs (beiden van TNO) die terug te vinden is op de kennisbank sociale innovatie: [WINK bij Albert Heijn, een casebeschrijving - Kennisbank Sociale Innovatie](#)



In deze stap dient de projectgroep een gezamenlijk gedragen en eenduidige probleemanalyse op te leveren en mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen. Vanaf het begin hebben de innovatiemanager en zijn/haar opdrachtgever waarschijnlijk wel een voorlopige probleemanalyse, maar deze kan gezamenlijk met medewerkers aangepast en verder uitgewerkt worden.

Sociaal innovatieve elementen

Een gedeelde probleemanalyse kan bijvoorbeeld tot stand komen via brainstormsessies, focusgroepen en interviews met verschillende belanghebbenden en experts. Alle relevante belanghebbenden die in de voorbereiding zijn geïdentificeerd, waaronder medewerkers, worden bij de probleemanalyse betrokken. Ook de 'probleemeigenaar' (degene die de nadelige effecten zou ervaren) bevragen is van belang, want het komt regelmatig voor dat de probleemeigenaar zelf het 'probleem' niet als zodanig ervaart of daar in ieder geval anders tegenaan kijkt dan wordt verondersteld (Van Andel et al., 2014). De probleemeigenaar kan bijvoorbeeld een burger zijn of een medewerker in het primaire proces.

Na de probleemanalyse kunnen oplossingsrichtingen in kaart worden gebracht met behulp van verschillende experts, belanghebbenden en wellicht mensen met een frisse blik. Om meerdere alternatieven te genereren, kunnen medewerkers tijd en ruimte krijgen om zelf met oplossingen te komen. Daarbij kunnen creatieve

workshops, prijsvragen en competities ('challenges') georganiseerd worden. De winnaars van prijsvragen kunnen ook een actieve rol krijgen bij de uitwerking door ze bijvoorbeeld op te nemen in de projectgroep. Van belang is dat de verliezers feedback krijgen op hun ideeën waaruit blijkt dat deze serieus zijn genomen en dat medewerkers weten hoe ze hun bijdrage de volgende keer kunnen verbeteren. Ook kunnen medewerkers in deze stap op pad gaan naar leveranciers, beurzen of 'good practices' van andere organisaties. Bij het bedenken van oplossingen is het van belang dat er een veilige cultuur wordt ervaren, waarin je kritische tegengeluiden mag ventileren, zolang het maar constructief is (zie bijv. Oeij et al., 2018). Alles mag in deze verkennende stap geroepen worden, ongeacht de voorkeuren van de verschillende achterbannen.

Samenvattend

- Maak een gezamenlijke probleemanalyse, waarbij in ieder geval medewerkers en de probleemeigenaar betrokken zijn.
- Verken ook gezamenlijk verschillende mogelijke oplossingen.
- Creëer een sociaal veilige omgeving waarin mensen zich durven uit te spreken.

Dilemma's en valkuilen

De projectgroep wordt vaak pas in het leven geroepen als er al een 'probleemdefinitie' is. Ook bestaan er vaak al ideeën voor bepaalde oplossingsrichtingen. De timing om probleemanalyses en plannen voor oplossingen te bespreken is lastig. Ga je met belanghebbenden in gesprek over een vaag idee of een vermoeden of wacht je totdat de probleemanalyse helder is en er al mogelijke oplossingen zijn bedacht? Hoewel dit per situatie (vraagstuk) en specifieke belanghebbenden verschilt, is het van belang dat er in ieder geval niet te lang wordt gewacht. Een belanghebbende moet in ieder geval nog een bepaalde mate van inspraak hebben en niet geconfronteerd worden met een vaststaande probleemdefinitie met bijbehorende oplossing.

Belangentegenstellingen tussen stakeholders die mogelijk ook al in de beginfase aanwezig waren, blijven in deze stap vaak bestaan als niet oplosbaar of overbrugbaar. Het is lastig daarmee om te gaan, maar vaak is het expliciet maken van deze dilemma's en ze gezamenlijk met de stakeholders bespreken de beste manier om er mee om te gaan. De coalitiebenadering is een aanpak die gebruikt kan worden om verschillende stakeholders meer op een lijn te krijgen¹¹. Ook een onafhankelijke procesbegeleider kan helpen in deze fase.

¹¹ Zie voor meer informatie over het coalitiemodel: [Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties | TU Delft Repositories](#)

Praktijkvoorbeelden

Casus Handhaving: Gezamenlijke probleemanalyse onmisbare stap

In de casus van informatie gestuurd werken (IGH) in een grote gemeente werd er een externe programmamanager ingehuurd die oplossingen, die waren ontwikkeld op de 'tekentafel' moest gaan implementeren. Echter, toen de programmamanager in gesprek ging met verschillende handhavers, bleek dat de handhavers zelf een heel ander beeld hadden van de problematiek en de mogelijke oplossingen. De informatie uit de systemen die het werk van handhavers zou moeten gaan ondersteunen, was al bekend. En met die informatie zou het probleem niet worden opgelost, volgens de handhavers. De programmamanager is terug gegaan naar de opdrachtgever en heeft deze overtuigd dat de opdracht niet begon bij de implementatie, maar met een gezamenlijke probleemanalyse. Daarbij werd de zachte kennis van de werkvloer gekoppeld aan de harde data uit de informatiesystemen.

Eén van de oplossingen die volgde uit gezamenlijke sessies waarin problemen werden geanalyseerd en oplossingen werden verkend, was de invoering van extra functionaliteiten in het nieuwe digitale apparaat dat de handhavers gebruikten. Er werd daarin een mogelijkheid toegevoegd om in open tekstvelden aanvullende informatie door te geven en foto's toe te voegen. Met foto's kon in een oogopslag een goed beeld van de situatie rondom een vuilcontainer zichtbaar worden. Zo kon extra 'zachte' informatie verzameld worden die later kon worden geanalyseerd door de data-analisten. Hierdoor konden de handhavers beter hun werk uitvoeren.

Casus Parkeerhandhaving Utrecht: Informeel frustraties delen

De parkeerhandhaving bij de gemeente Utrecht wordt uitgevoerd door het onderdeel Vergunningen Toezicht en Handhaving (VTH). Parkeercontroleurs hebben onder meer als taak te controleren of mensen parkeergeld betaald hebben. Er is veel veranderd sinds de taak in 2008 van de politie is overgenomen door de gemeentelijke organisatie. Het gehele werkproces is gedigitaliseerd. De invoering van scanauto's was daar een belangrijk onderdeel van. Uit deze casus blijkt dat het niet noodzakelijk is om nieuwe activiteiten te ontplooiën om problemen op de werkvloer te identificeren en ermee aan de slag te gaan. Bij parkeerhandhaving in Utrecht zijn vaak de 'wandelingen' of informele overlegmomenten de meest gebruikte plek om frustraties te delen. Een voorbeeld is de invoering van de wielklem, waarbij buitenlandse kentekens een fysieke bon kregen, maar makkelijk naheffingen ontlieden. Automobilisten betaalden niet, gingen naar het buitenland en dan was het voor bepaalde landen lastig om die naheffing te innen. Parkeercontroleurs merkten op dat ze soms meerdere bonnen op dezelfde auto zagen zitten. Als ze dat later gingen nakijken in de systemen, bleek dat ze niet betaald werden. Dat is frustrerend voor de parkeercontroleurs, want wat heeft hun werk dan voor zin? Toen hebben ze in Utrecht de wielklem voor dit soort gevallen geïntroduceerd.

Ook wordt er bij het nadenken over oplossingen in groepen van zowel parkeercontroleurs als data-analisten, teamleider, beleidsadviseur en anderen bij elkaar gezeten om na te denken over onderdelen van het nieuwe systeem. Zo hebben ze met elkaar nagedacht over de parameters op basis waarvan een rijroute moet worden gecreëerd aan de hand van data. Waar moeten we rekening mee houden als we een route bepalen? Een idee van de parkeercontroleurs was bijvoorbeeld om evenementen mee te nemen in de routes. Een ander idee was rekening te houden met de route van de vuilniswagen zodat ze daar niet achter vast komen te zitten.



Deze stap heeft tot doel één of enkele innovaties als oplossing voor het vraagstuk te kiezen.

Sociaal innovatieve elementen

De projectgroep begint deze stap met het inschatten van de effectiviteit en de bijeffecten van de verschillende oplossingen. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de gevolgen voor de organisatieprestaties, maar ook naar de gevolgen voor werknemers. Vanuit de literatuur over innovatieadoptie weten we dat voor de adoptie van innovaties het nut voor de gebruiker en sociale druk in de omgeving van doorslaggevend belang zijn (Oeij et al., 2018). Bij het nut voor de gebruiker spelen zowel technische eigenschappen van een toepassing als gebruiksvriendelijkheid een rol. Bij sociale druk gaat het om de meningen over de innovatie van andere personen waaraan de gebruiker waarde hecht. Aan de hand van methodes zoals de Technologie Impact Methode (TIM)¹² wordt per oplossing bepaald wat de gevolgen zijn voor de dienstverlening in het primaire proces, de organisatie van het werk (taakverdeling mens en technologie) en de gevolgen voor de taken, benodigde competenties en arbeidsomstandigheden van individuen.

¹² Voor meer informatie over de Technologie Impact Methode (TIM): [Technology Impact Method - Kennisbank Sociale Innovatie](#)

Het belang van medewerkers wordt hierin betrokken doordat ook de kwaliteit van arbeid (werkplezier, autonomie, arbeidsomstandigheden etc.) in de analyse wordt meegenomen. Medewerkers kunnen op verschillende manieren in impactanalyses worden betrokken. Dat kan bijvoorbeeld via workshops en interviews over de mogelijke gevolgen van het gebruik van een technologie voor zijn of haar taken. In de voorbereiding is bepaald hoe de besluitvorming plaatsvindt voor de selectie van een oplossing, wat de rol is van medewerkers daarin en wat randvoorwaarden zijn.

Vervolgens maakt de projectgroep een business case voor de meest kansrijke oplossingen. Op basis van de TIM krijgt men zicht op de (mogelijke) effecten van het gebruik van een nieuwe technologie op de organisatieprestatie en de kwaliteit van het werk. Deze mogelijke effecten, de oplossing zelf en de benodigde input (financiële middelen, tijd) kunnen verwerkt worden in een businesscase. Omdat veel effecten moeilijk te kwantificeren zijn (bijv. effecten op de kwaliteit van arbeid), maar deze wel moeten worden meegewogen, kan het Q4 businesscase model worden gebruikt. Dit model heeft aandacht voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten¹³ (Oeij et al., 2012) van een businesscase. De businesscase wordt vervolgens door de innovatiemanager besproken met stakeholders waaronder de werknemers (vertegenwoordiging) voor een gezamenlijke waardebeoordeling van de kwalitatieve en kwantitatieve kosten en opbrengsten. Daarna volgt gezamenlijke besluitvorming over een geselecteerde oplossing op basis van vooraf gestelde besluitvormingsprocedures.

Overweeg ook met meerdere varianten van de innovatie door te gaan, zodat in de testfase kan worden gekeken welke variant het best werkt of dat er zelfs verschillende varianten als eindproduct worden ontwikkeld zodat een gebruiker kan kiezen welke hij of zij toepast. Bij bepaalde technologieën is dat niet mogelijk of heel kostbaar (denk aan generieke IT systemen), maar bij andere toepassingen is dat wellicht wel mogelijk.

Samenvattend

- Voer een impactanalyse uit naar gevolgen van innovatie voor de dienstverlening en kwaliteit van werk.
- Neem in de businesscase per oplossingsrichting ook kwalitatieve aspecten mee en bespreek deze met de verschillende stakeholders.
- Bepaal gezamenlijk de waarde van de kwalitatieve aspecten.
- Overweeg om met verschillende varianten de testfase in te gaan.

¹³ Voor meer informatie over het Q4 model zie: [Op zoek naar internationale voorbeelden van innoveren met Slimmer Werken binnen de publieke sector](#)

Dilemma's en valkuilen

Ook in deze fase kunnen belangentegenstellingen nog steeds voor problemen zorgen. Er kan bijvoorbeeld een 'machtsstrijd' tussen technici, experts, gebruikers, financiers, probleem eigenaren ontstaan omdat verschillende expertises anders naar bepaalde voor- en nadelen kijken en deze anders waarderen. Er is vaak te weinig tijd, resources, expertise om alles grondig uit te zoeken waardoor er ook inschattingen in de businesscase moeten worden gemaakt en die geven ruimte voor verschillende meningen. Ook in deze fase is het van belang dat de innovatiemanager probeert boven de deelbelangen te staan en het vertrouwen heeft van verschillende partijen in de 'politieke arena'. De verschillende belangen en stokpaardjes kunnen expliciet gemaakt worden en voor een belangrijk deel is dat al gebeurd in de voorbereiding, maar daar kan nu op voortgebouwd worden. Over de manier van besluitvorming zijn in de voorbereidende fase afspraken gemaakt, wat de kans kleiner maakt dat de besluitvormingsmethode onderdeel van debat wordt.

Praktijkvoorbeeld

Handhaving Utrecht:

Meer bereiken met hetzelfde aantal mensen

De financiële businesscase voor de invoering van de scanauto was makkelijk te maken. De teamleider nam daarnaast de consequenties voor het personeel mee in het besluit. Zo heeft hij altijd aangegeven dat hij het aantal medewerkers (fte) min of meer gelijk wilde houden omdat er genoeg andere taken waren. Zijn strategie was meer bereiken met hetzelfde aantal mensen. Hij heeft ook aangegeven dat hij niet verwacht dat medewerkers zich zorgen hoeven te maken om hun werk(zekerheid), maar dat de inhoud van het werk wel verandert. Ook het aantal geweldsincidenten door minder contactmomenten met overtreeders was een effect dat meewoog. Er werd een tussenstap in het werkproces ingebouwd: 'deskcontrol'. Daardoor worden de foto's van mogelijke overtreeders eerst op afstand bekeken voordat er iemand naartoe wordt gestuurd om de situatie ter plekke te beoordelen. Door de deskcontrol-functie nam de diversiteit aan taken toe. De teamleider wil ook graag dat de mensen rouleren over de verschillende functies, wat in het belang is voor hun eigen inzetbaarheid maar ook voor de organisatie (flexibele inzet personeel). In Utrecht is bij de besluitvorming rondom de nieuwe manier van kijken dus vooraf ook rekening gehouden met de impact op de kwaliteit van arbeid naast de effecten op de organisatieprestaties.



Het doel van deze stap is proberen wat werkt in de praktijk. En de test (pilot) moet goed geëvalueerd worden. De innovatie kan daarmee worden aangepast.

Sociaal innovatieve elementen

Allereerst moet de innovatiemanager een testplan opstellen waarin wordt beschreven hoe de geselecteerde innovaties worden getest en hoe de pilots worden geëvalueerd. Ook bij de evaluatie geldt dat zowel naar de organisatieprestaties als naar de effecten op de kwaliteit van arbeid kan worden gekeken. Afhankelijk van de complexiteit kan het nuttig zijn om aanvullende (onafhankelijke) wetenschappelijke expertise te betrekken. Dat kan een onderzoeker van binnen of buiten de gemeente zijn die kennis en ervaring heeft met het opzetten van een wetenschappelijk verantwoord (quasi-) experiment. Hierdoor neemt het vertrouwen van de verschillende belanghebbenden in het proces en de uitkomst toe. In deze stap is het goed mogelijk om verschillende oplossingen (of varianten van de oplossingen) naast elkaar uit te proberen. Zo hoeven nog niet alle meningsverschillen te worden opgelost bij de selectie (in STAP 3), maar kan verder onderzoek plaatsvinden via de pilot. Het is van belang zoveel mogelijk medewerkers kennis te laten maken met de nieuwe technologische toepassing. Aan de hand van gezamenlijke evaluatiecriteria wordt de pilot geëvalueerd en (gezamenlijk) bepaald hoe verder. Van belang is dat er vooraf harde eisen zijn gesteld om door te gaan met de ontwikkeling en het invoeren van een innovatie. Dat kan discussie na de pilot voorkomen over de vraag of een innovatie effectief

genoeg is of dat bepaalde bijeffecten wel of niet acceptabel zijn om verder te gaan naar de volgende stap. Als aan de vooraf bepaalde eisen is voldaan wordt bepaald met welke oplossingen het innovatieteam doorgaat en welke aanpassingen eventueel nog wenselijk zijn. De innovatiemanager zorgt daarnaast ook in deze stap weer voor duidelijke communicatie met stakeholders en medewerkers over de uitkomsten van de pilot en hoe er met eventuele negatieve neveneffecten of bezwaren van stakeholders wordt omgegaan.

Samenvattend

- Betrek onderzoekmatige expertise voor een gedegen pilot.
- Probeer verschillende varianten uit.
- Laat zoveel mogelijk medewerkers kennismaken met de innovatie.
- Bepaal vooraf gezamenlijk wat de evaluatiecriteria zijn en heb oog voor zowel productiviteit als kwaliteit van werk.
- Evalueer de pilot en de onderzoeksuitkomsten gezamenlijk.

Dilemma's en valkuilen

Het is onmogelijk om alle variaties uit te proberen. Ook blijkt uit pilots vaak dat bepaalde aanpassingen wenselijk zijn, maar deze zijn dan nog niet geprobeerd en de tijd of middelen ontbreken om dat vervolgens alsnog te doen. Vaak is er bovendien ruimte opengelaten om in de toekomst de innovatie te optimaliseren. Ook hebben verschillende medewerkers verschillende ervaringen met het uitproberen van de innovatie. Zelden zal iedereen tevreden zijn. De innovatiemanager kan in ieder geval proberen zo veel mogelijk aan grote bezwaren tegemoet te komen en laten zien dat ook de afwijkende meningen gehoord zijn en wat de (on)mogelijkheden zijn om daaraan tegemoet te komen. Door enkele varianten van de toepassing ook daadwerkelijk te implementeren kan er maatwerk worden aangeboden.

Soms blijkt meer investering nodig om een bepaald beoogd effect te bereiken, maar ontbreekt daarvoor de (financiële) ruimte. Zo kunnen bezwaren van medewerkers leiden tot extra aanpassingen die tijd en middelen vragen. Binnen de kaders (budget, doorlooptijd) die vooraf gesteld zijn kan de projectgroep zelf de beslissing nemen. Als men buiten die kaders gaat moet men terug naar de opdrachtgever.

Praktijkvoorbeelden

Casus Parkeerhandhaving Utrecht: Experimenteren met nieuwe taken

Voor de functie van deskcontrol is eerst een aantal weken geëxperimenteerd met de nieuwe werkwijze. Er werd een testopstelling gemaakt met verschillende schermen waarop de foto's beoordeeld moesten worden. Het team was al begonnen met testen voordat alle vergunningen waren gedigitaliseerd (de gehandicaptenkaarten waren nog niet gedigitaliseerd). Toen was het de investering wellicht nog niet waard als men alleen naar de cijfers kijkt, maar ze wilden alvast oefenen met het systeem en kinderziektes uit het systeem halen. Met onder meer parkeercontroleurs, data-analisten, teamleider, projectleider en leverancier is een maand lang geëxperimenteerd met de nieuwe functie. Medewerkers konden zo leren werken met het systeem en voor velen was het nieuw om lang achter een computer te werken. Ook konden kinderziektes en verbetermogelijkheden worden opgemerkt. Zo zijn de gehandicaptenplaatsen met een vast kenteken (vaste parkeerplek voor een specifiek kenteken), die bleven steeds als 'hits' (mogelijke overtredingen) naar voren gekomen. Daar konden ze dan een oplossing voor bedenken, bijvoorbeeld door deze kentekens tijdelijk op een 'white list' te zetten tot alle gehandicaptenparkeerkaarten waren gedigitaliseerd. Door de pilot kwamen kinderziektes aan het licht, konden er oplossingen worden gevonden, konden parkeercontroleurs kennismaken met de nieuwe functie en konden hun wensen en behoeften meegenomen worden in de definitieve werkwijze.

Casus Albert Heijn: Stapsgewijs samen functionaliteiten ontwikkelen en testen

Bij AH werden nieuwe functionaliteiten van de app continu getest en weer aangepast. Het ontwikkelteam van WINK heeft steeds één onderdeel in een 'Agile' sprint van twee weken ontwikkeld, waarna het voorgelegd is aan een kernteam van zes winkels. Elke nieuwe variant van het prototype/het concept werd zo getest. Er was vrijwel dagelijks contact met de winkels over het product: hoe moet de volgende versie van WINK eruit gaan zien? Medewerkers uit de winkels konden tevens via intranet feedback op het product geven. Er werd inzichtelijk gemaakt wat er met de feedback van winkelmedewerkers werd gedaan ter verbetering van het product. Medewerkers reageerden hier positief op, zij ervoerden erkenning en meerwaarde van het geven van feedback omdat er echt iets mee werd gedaan. Over feedback waar het team niets mee kon of wilde doen, werd uitgelegd waarom dat het geval was.



In deze stap wordt de innovatie ingevoerd in de (gehele) organisatie, onderdeel van de (standaard) werkprocessen en gebruikt door de medewerkers. Eindelijk moet de nieuwe werkwijze na enige tijd geëvalueerd worden en kan er weer bijgestuurd worden.

Sociaal innovatieve elementen

Bij de implementatie komt heel veel kijken, maar hier concentreren we ons op elementen waarbij medewerkersbetrokkenheid van belang is. Voor de acceptatie en het gebruik van de innovatie is de betrokkenheid van medewerkers en andere stakeholders in eerdere fasen van groot belang. Door medewerkers bij de ontwikkeling betrokken te hebben en serieus genomen te hebben, kunnen bij de implementatie de vruchten worden geplukt. De kans is groot dat er door de participatie minder weerstand is. Nadat de test is afgerond wordt het prototype aangepast. Over de interpretatie van de evaluatie van de test en de voorgenomen aanpassingen wordt met de verschillende stakeholders overlegd. In overleg wordt bepaald wat er daadwerkelijk zal worden aangepast. Hierbij spelen vergelijkbare uitdagingen als bij het selecteren van de juiste toepassing.

Vervolgens zal de innovatiemanager een implementatieplan schrijven, waarbij medewerkers betrokken worden en de belangen van de verschillende stakeholders weer worden meegewogen. Een belangrijke afweging hierbij is de vraag of de innovatie in een keer overal wordt ingevoerd of dat dit stapsgewijs gebeurt.

(per afdeling). Bij deze afweging spelen veel zaken mee die niet alleen met medewerkersbetrokkenheid te maken hebben (zoals mogelijke kinderziekten), maar het is wel verstandig ook medewerkers hierbij te betrekken. Ook bij de implementatie is ruimte voor maatwerk of het werken met verschillende varianten bij het gebruik van de innovatie van belang om aan verschillende wensen tegemoet te komen en ruimte te geven voor keuzevrijheid (autonomie). En uiteraard is het van belang dat de medewerkers praktisch ondersteund worden in het werken met de innovatie, mogelijk via trainingen vanuit de leveranciers of door het werken met key-users. Key-users zijn medewerkers die als eerste uitgebreid getraind worden en die vervolgens de rest kunnen helpen. Het is in ieder geval van belang dat medewerkers ergens terecht kunnen als ze vragen hebben of als ze er niet uit komen bij het gebruik van een nieuwe technologie.

Als de innovatie is ingevoerd, wordt er na verloop van tijd geëvalueerd. Vervolgens kan er eventueel worden bijgestuurd. Veel organisaties streven immers naar continu verbetering van werkprocessen en producten en diensten. Bij de evaluatie worden de verschillende belanghebbenden zoals de medezeggenschapsraad (MR) weer betrokken. De doelen en de evaluatiecriteria uit het oorspronkelijke projectplan en de pilot kunnen als basis dienen. Mogelijk kunnen de prestaties van een innovatie gemonitord worden op basis van de data uit de digitale systemen, en die gegevens worden aangevuld met andere indicatoren zoals de ervaringen van medewerkers. Deze informatie kan verzameld worden met medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Dat zijn vaak generieke onderzoeken waarin mogelijk extra vragen kunnen worden opgenomen over de evaluatie van een specifieke innovatie. Ook kan een losse vragenlijst worden uitgezet of kan tijdens reguliere bijeenkomsten (afdelingsoverleggen) geëvalueerd worden. Een combinatie van informatie uit managementsystemen, (anonieme) vragenlijsten en interviews of groeps gesprekken verdient de voorkeur. En bij de indicatoren wordt ook de kwaliteit van arbeid weer meegewogen. Evaluatie-uitkomsten kunnen leiden tot aanpassingen van de innovatie die vervolgens weer getest en geëvalueerd worden.

Samenvattend

- Creëer waar mogelijk ruimte voor maatwerk om in verschillende behoeften te voorzien.
- Zorg voor voldoende praktische ondersteuning.
- Monitor en evalueer de innovatie gezamenlijk, waarbij ook kwaliteit van werk weer een centraal onderdeel is.
- Stuur indien nodig bij en blijf aanpassingen evalueren.

Dilemma's en valkuilen

Er kunnen systeem- en integratieproblemen optreden bij de implementatie. Innovaties die worden geïmplementeerd vallen niet in een vacuüm, maar zijn of worden onderdeel van het grotere 'systeem' van de organisatie. Het is dus mogelijk dat een innovatie bij de implementatie (toch) niet goed in het grotere geheel past of niet op grote schaal kan worden ingevoerd zonder aanpassingen van het overkoepelende systeem. Dit soort complicaties kan deels voorkomen worden door een goede systeemanalyse vooraf en expertise van het grotere systeem al in een vroeger stadium in het ontwikkelproces te betrekken.

Voorbeelden uit de praktijk

Casus Albert Heijn

De implementatie-aanpak van WINK draait om het betrekken van de medewerkers als eindgebruikers. Vooraf was ingeschat dat de implementatie van de innovatie voor winkelpersoneel een uitdaging is door de diversiteit in leeftijd en mate van betrokkenheid bij de organisatie (denk aan jongeren met een bijbaan of mensen die al jaren bij AH werken). Er is daarom door AH onderzoek gedaan naar methoden die het beste aansluiten bij diverse leeftijdsgroepen. Zo zijn er bijvoorbeeld vlogs door medewerkers zelf gemaakt, face-to-face werkinstructies ontwikkeld waar veelal jongere medewerkers uitleg krijgen van oudere werknemers, e-learningen ontwikkeld en 'in-app instructies' gekoppeld aan het eigen account. Deze diversiteit aan middelen maakte dat er voor iedere doelgroep een goede manier tussen zat om met het nieuwe systeem WINK te leren werken. Eén van de dingen om medewerkers te betrekken was 'The Roast' van WINK. Een Roast is een humoristische manier om iets of iemand te voorzien van kritiek, bekend van Comedy Central (tv zender). Medewerkers konden WINK helemaal afkraken op een ludieke manier. Alle feedback daaruit is meegenomen en aangepast in de nieuwe versie. Eerst waren medewerkers wat terughoudend, maar uiteindelijk deden ze enthousiast mee. Inmiddels draait WINK in alle winkels, maar WINK is nooit helemaal af. Continu wordt gekeken hoe het systeem verbeterd kan worden.

Uit de evaluatie van de WINK app bleek dat de app het werk van medewerkers ondersteunt met duidelijke teksten, werkinstructies, afbeeldingen, en leermethoden. Medewerkers kunnen zelf problemen oplossen (autonomie) en ervaren betere klantcontacten (er is minder zoektijd). Door meer efficiëntie ontstaat er meer tijd voor andere taken (ofwel ruimte voor herinvestering in nieuwe verbetertrajecten). Bij het ontwikkelen van WINK heeft het ontwikkelteam de grootste irritaties over de oude systemen bij medewerkers opgevraagd. Bijna alle problemen die medewerkers ervaarden met het oude systeem zijn met WINK opgelost.

De inwerktijd wordt door het nieuwe systeem ook korter omdat het veel intuïtiever werkt en instructies bij een update in de app zelf zijn geïntegreerd. Sinds WINK is de zoektijd naar producten met gemiddeld 54% verkort. Ook de hoeveelheid fouten is afgenomen. "De kracht is dat we WINK samen met al het talent dat we in de winkels hebben lopen, hebben ontwikkeld. Er zit in de organisatie vaak groot onbenut potentieel dat we nu wel hebben kunnen inzetten", aldus de innovatiemanager.

Casus Parkeerhandhaving Utrecht

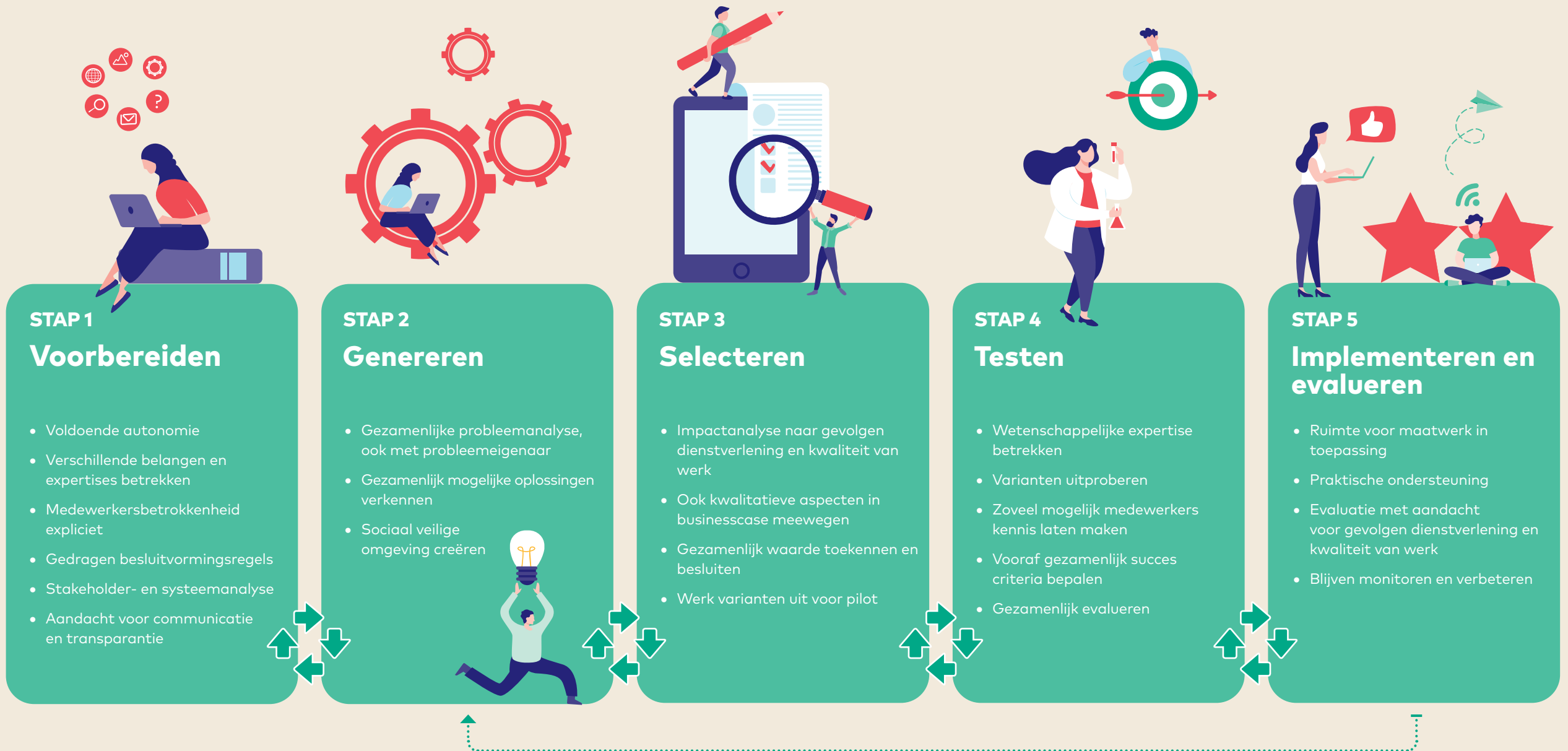
Bij de afdeling parkeerhandhaving in Utrecht wordt er regelmatig gezamenlijk geëvalueerd. Dan gaan ze met elkaar (onder meer parkeercontroleurs, teamleider en de data-analisten), en met ondersteuning van de data uit de systemen evalueren. Zij bekijken bijvoorbeeld de routes die gereden zijn. Samen komen ze tot nieuwe inzichten. Ze kwamen er bijvoorbeeld in het begin achter dat ze heel vaak op dezelfde plek startten en ook dezelfde route reden. Dan weten burgers ook hoe laat ze ergens dagelijks zijn ("die scanauto komt alleen 's ochtends"). Ook zagen ze plekken waar de scanauto nooit kwam. Sommigen parkeercontroleurs dachten dat ze daar niet konden komen, maar anderen wisten wel mogelijkheden en op een plattegrond van de route zie je ook weer meer.

Over de uitkomsten is de gemeente tevreden. De betalingsbereidheid is vanaf 2013 gestegen van 70% naar 86% (vergunningshouders buiten beschouwing gelaten). En met hetzelfde aantal mensen bestrijken ze nu een veel groter gebied (want het gebied van betaald parkeren is uitgebreid). Voor de kwaliteit van arbeid is de afname van de agressie (verbaal en fysiek) tegen parkeercontroleus erg belangrijk en die is naar eigen inschatting met 90% afgenomen. Er zijn nu bijna geen burgercontacten meer. Er is alleen nog 'agressie' tegen de scanauto, of treiteren zoals langzamer rijden als de scanauto achter je rijdt. Er blijven altijd mensen die de oude manier van werken leuker vonden of die niet achter desk control willen zitten, maar het merendeel is tevreden met de nieuwe werkwijze.

Samenvatting

Innovaties en technische vernieuwingen stuiten vaak op weerstand doordat de sociale aspecten van innovatie onvoldoende aandacht krijgen. In deze handreiking hebben we aangegeven dat het betrekken van medewerkers in innovatieprocessen van belang is voor de kwaliteit van de innovaties en de acceptatie en het gebruik van de innovaties door de medewerkers. We hebben aan de hand van het gedachtegoed van sociale innovatie aangegeven hoe medewerkers betrokken kunnen worden in de verschillende stappen van het innovatieproces. Voor succesvolle acceptatie van een innovatie is het van belang dat medewerkers in een vroeg stadium worden betrokken. Zodat er ruimte ingebouwd kan worden in de projectplannen en de doorlooptijd voor de inbreng van medewerkers. Dat is de kern van sociale innovatie. In aanvulling op het gebruikte model en de stappen daarin, hebben we aan de hand van enkele cases laten zien hoe de betrokkenheid in de praktijk kan worden vormgegeven. Uit de cases blijkt dat medewerkersbetrokkenheid niet ingewikkeld hoeft te zijn, maar dat er wel voldoende aandacht aan moet worden besteed en dat het zorgvuldig moet gebeuren. Als de input van medewerkers bijvoorbeeld niet serieus wordt genomen, kan de kans op acceptatie zelfs kleiner worden. In het model hieronder worden de aandachtspunten uit de verschillende stappen nog een keer op een rij gezet.

Procesmodel voor Sociaal Innovatiemanagement (SIM)



Uit de circulaire pijlen in het model blijkt dat innovatieprocessen iteratieve processen zijn met feedbackloops. Ook de gezamenlijkheid van de uitvoering van de stappen in het proces komt goed naar voren. Werkgever en werknemers kunnen samen mooie organisatieprestaties neerzetten en ook gezamenlijk voor een goede kwaliteit van werk zorgen.



Literatuur

Andel, T. van, Torre, W. van der, Oeij, P. (december 2014). *Slim laveren tussen netwerk en organisatie*. PM Public Mission, 8 (12), 36-37.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Boukenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes towards change in the organizational change literature. *The journal of applied behavioral science*. 46 (4), pp. 500-531.

Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2006). Intervenieren en veranderen. In: J. Boonstra en L. de Caluwé (red.), *Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 11-39). Deventer: Kluwer.

CAOP. (2020). Hoe integreer je nieuwe technologie in de organisatie: inspiratie voor doordachte keuzes. Den Haag, [CAOP](#).

De Leeuw, A. C. J. (1994). *Besturen van veranderingsprocessen. Fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*. Assen: Van Gorcum.

Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In: Oeij, P.R.A., Rus., D., Pot, F.D. (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Hulsegge, G., Oeij, P., Vaas, F & Preenen, P. (2020) *Tool Innovatie Leiderschap. Leidinggeven aan innovatie in de logistiek*. Leiden: TNO.

Homan, T. (2019). *De Veranderende Gemeente: De praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*. A&O Fonds Gemeenten, Den Haag.

Koole, W. (2012). *Mindful leiderschap. Voor effectieve teams en organisaties*. Amsterdam / Antwerpen: Business Contact.

Kuipers, M., Amelvoort, P. van, E-H. Kramer (2018). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.

Oeij, P.R.A. (2017). Het belang van de psychologie van de kwartseconde om niet te falen. *Tijdschrift voor O&O, Organisatie en Ontwikkeling*, 2, 22-26.

Oeij, P. & Dhondt, S. (2017). Theoretical approaches supporting workplace innovation. In: Peter R.A. Oeij, Diana Rus, Frank D. Pot (Eds), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 63-78), Series 'Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being'. Springer: Cham (Switzerland).

Oeij, P. R. A., Dhondt, S., Gaspersz, J. B. R., & Van Vuuren, T. (2017). Innovation resilience behavior and critical incidents: validating the Innovation Resilience Behavior scale with qualitative data. *Project Management Journal*, 48 (5), 49-63.

Oeij, P., Dhondt, S., Pot, F., Totterdill, P. (2018). Workplace innovation as an important driver of social innovation. In: Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Zirngiebl, M. (Eds.), *Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future* (pp. 54-57). Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund.

Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L.W., Klein Hesselink, D.J., Vaas, F., m.m.v. K. Kraan, E. de Vroome (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma.

Oeij, P.R.A., Gaspersz, J.B.R., Van Vuuren, T. & Dhondt, S. (2017). Leadership of innovation projects: an illustration of the reflective practitioner and the relation to organisational learning model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6 (2), 1-20.

Oeij, P.R.A., Huiskamp, R., Goudswaard, A., Kwakkelstein, T., Nauta, A. (2005). Samen afspraken maken over de arbeidsrelatie: Mythe of werkelijkheid? *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 59 (1), 25-40.

Oeij, P.R.A., Putnik, K. Van der Torre, W., Dhondt, S. en De Vroome, E.M.M. (2018). *Innovatieadoptie door sociale innovatie in de logistiek*. Leiden: TNO.

Oeij, P.R.A., Rus, D., Pot, F. D. (Eds), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Series 'Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being'. Springer: Cham (Switzerland).

Oeij, P., Torre, van der W. & Preenen, P. (2019), Technologie-keuzen en sociale innovatie. Naar een efficiënte en menswaardige arbeid. In: STAD 2019: *Technologie en sociale innovatie bij de overheid. Gevolgen voor beleid, bestuur en management* (pp. 285 – 298). Staat van de Ambtelijke Dienst (STAD), Publicatiereeks Overheid & Arbeid, 2019, nummer 50. Den Haag: CAOP.

Oeij, P. & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties die werken. In F. Vaas en P. Oeij (red.), *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren* (pp. 293-313). Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Van Rhijn, G., De Graaf, B., De Looze, M. & Ten Have, K. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case. De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66 (4), 31-50.

Otto, M.M. & De Leeuw, A. C. J. (1994). *Kijken, denken, doen Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbarstigheid*. (2e druk, 1e druk 1989). Assen: Van Gorcum.

Pot, F. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Nijmegen: Radboud Universiteit. Inaugurele rede.

Pot, F. (2019). Eerst organiseren, dan digitaliseren! In: Jaap Uijlenbroek en Zeger van der Wal (Red.). Staat van de Ambtelijke Dienst (STAD) – *'Technologische en sociale innovatie bij de overheid. Gevolgen voor beleid, bestuur en management'* (pp. 323 - 338). Den Haag: CAOP.2019 STAD

Putnik, K., Oeij, P.R.A., Dhondt, S., Van Der Torre, W. and De Vroome, E.M.M. (2019). Innovation adoption of employees in logistics: individual and organisational factors related to the actual use of innovation. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 16 (3), 251–267.

Scott-Morgan, P.B. (1994). *The Unwritten Rules of the Game. Master Them, Shatter Them, and Break Through the Barriers to Organizational Change*. New York: McGraw Hill.

Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. Abingdon (etc.): Routledge.

Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th ed.; 1st ed. 1997 w. K. Pavitt). Chichester, UK: Wiley.

Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L., (2020). *Lerende en innovatieve organisaties. Een integraal organisatie-model en praktijkvoorbeelden uit de IT*. Tijdschrift voor HRM 2020 (4).

Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H., Middendorp, J. (1995). *De WEBA-methode* (4 Dln). Alphen a/d Rijn, Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie.

Van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. & Venka-ta-raman, S. (2008). *The innovation journey*. Oxford (etc.): Oxford University Press (Originally 1999).

Volberda, H., Bosch, F. van den, K. Heij (2007). *'Slim managen & Innovatief organiseren'*. Rotterdam: INSCOPE – Research for innovation.

Warhurst, C., Barnes S.-A. & Wright, S. (June 2020). *Conceptual framework guide and working paper*. D2.1 Guidance paper on key concepts, issues and developments. S.I.: BEYOND4.0. (www.beyond4-0.eu).

WRR (2020). *Het betere werk: De nieuwe maatschappelijke opdracht* (WRR rapport 102). Den Haag, WRR.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* (3rd ed.; 1st ed. 2001). San Francisco: Jossey-Bass.

Oprachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteurs

Wouter van der Torre (TNO), Peter Oeij (TNO) en
Renz Davits (A&O fonds Gemeenten)

Met dank aan

Sarika Verbiest (TNO) en Marloes Vooijs (TNO)
voor het maken van de oorspronkelijke casebeschrijving
van Albert Heijn die wij hebben verwerkt in deze
publicatie.



Eindredactie

Eveline van Leeuwen (A&O fonds Gemeenten)

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

© Stichting A&O fonds Gemeenten
Den Haag, maart 2021

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

maart 2021