

Search Conferentie Sociale Innovatie
26 juni 2007

Voorwoord

Gedreven door onze gezamenlijk inspiratie bij het thema Sociale Innovatie hebben we mensen uit verschillende werkvelden, die betrokken zijn bij sociale innovatie, met elkaar in gesprek gebracht. Het is een dynamische dag geworden met acties voor de toekomst.

Deze conferentie was niet mogelijk geweest zonder de fantastische inzet van alle voorzitters, scribenten en hostesses.

Ook onze dank aan de sponsors van de conferentie.

Namens de taakgroep

Taakgroep



Amaranta Karssiens, R.A.A.K. Consultancy, Eefde
a.karssiens@raadconsultancy.nl



Dhia Sioe Lie, Lie XS Advies, Zeist
dhs@lie-xs.nl



Adviseren bij *Organiseren*
Frank Husken, Consortgroep, Utrecht
husken@consortgroep.nl



Mark Veldpape, Questionmarks, Arnhem
info@questionmarks.nl

| | |
|---|----|
| Introductie..... | 3 |
| Statements..... | 4 |
| Impressies van de cases..... | 6 |
| Impressies van de fascinatiegroepen | 8 |
| We gaan door toch!? | 9 |
| Bijlage 1 Cases | 11 |
| Bijlage 2 De organisatie | 22 |

Introductie

In zijn Ernst Hijmanslezing op 16 november 2006 in de Rode Hoed in Amsterdam deed SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan een oproep aan de professionele organisatieadviseurs:

“Help als intermediar mee bedrijven en organisaties sociaal te innoveren”.

De Search Conferentie Sociale Innovatie is georganiseerd om een antwoord te formuleren op deze oproep.

De twee hoofdthema's van deze conferentie zijn daarmee:

- Wat betekent sociale innovatie voor de samenleving en in het bijzonder voor organisaties en bedrijven?
- Wat betekent sociale innovatie voor organisatieprofessionals, wat zouden zij aan sociale innovatie kunnen bijdragen en wat betekent dat voor hun vakuitoefening?

SER-voorzitter Rinnooy Kan stelt de organisatieprofessionals drie specifieke vragen:

1. Hoe kan de in Nederland beschikbare organisatiedeskundigheid breder beschikbaar komen, ook voor organisaties die minder geneigd of in staat zijn tot het vragen van advies om tot sociale innovatie te komen, zoals het MKB?
2. Hoe kunnen vastgeroeste verhoudingen tussen management en medewerkers, tussen denken en doen, doorbroken worden, hoe kunnen engagement en betrokkenheid van medewerkers toenemen en welke rol hebben adviseurs daarbij?
3. Hoe kunnen de charmes van de Nederlandse, 'Rijnlandse' arbeidsverhoudingen behouden blijven en uitgebouwd worden en hoe kunnen de veelal 'Angelsaksische' adviesbureaus daar aan bijdragen?

Daarmee komt ook de vraag naar de toegevoegde waarde en het beroepsperspectief van organisatieprofessionals in beeld:

- Hoe en waarmee kunnen adviseurs het meest effectief bijdragen aan sociale innovatie in organisaties en welke consequenties heeft dit voor hun werkwijze en aanbod van producten en diensten?

De beroepsorganisaties hebben deze handschoen opgepakt, geïnspireerd door de vraag van Rinnooy Kan: “wat is er concreet met de vorige lezingen gebeurd?” In nieuwe samenspraak tussen de verschillende beroepsorganisaties is de Search Conferentie Sociale Innovatie ontstaan. Dit alles met als doel de aangesneden thema's te beantwoorden in een congres in 2008.

Honderdenzeventig mensen die vanuit verschillende richtingen betrokken zijn bij sociale innovatie, directeuren van kleine en grote bedrijven, wetenschappers, organisatieadviseurs, human resource managers en opleiders hebben hun denkkracht en creativiteit gebundeld.

In de inspirerende locatie van het Dominicaanse klooster in Huissen werd de dag met samenzang der vakken ingezet.

Vooraf was gevraagd een persoonlijk voorwerp mee te nemen dat sociale innovatie symboliseerde. Gedurende de dag is een kunstwerk samengesteld met deze voorwerpen. Bij de afsluiting zijn deze ingepakte creaties weer meegegeven aan andere deelnemers. Dit vanuit de filosofie dat een persoonlijk voorwerp het idee van de gever vertegenwoordigt en daarmee de ontvanger prikkelt: als symbool om ideeën aan elkaar over te dragen.

Statements

De conferentie opende met statements uit de samenleving, door beleidsmakers, wetenschappers en mensen uit het midden- en kleinbedrijf. Vervolgens werden de stellingen van de opdrachtgeversgroep geponeerd, door de voorzitters van ROA, OOA en NVOA en de directeur van het NCSI.

Statements uit de samenleving:

Rinnooy Kan, voorzitter SER:

"We kunnen van kennis geen geld maken"

"Er is een kloof tussen denken en doen"

Jan Peter van den Toren, secretaris Innovatieplatform:

"Komend decennium is de gouden periode voor sociale innovatie"

Waarneming: "Sociale innovatie is tot nu toe teveel het gebied van HRM-ers, hun adviseurs en idealisten uit de wereld van arbeidsverhoudingen."

Vraag: "Staat de projectaanpak van de organisatieadviseurs sociale innovatie in de weg?"

Frank Husken, met enkele citaten uit het onderzoek van Henk Volberda c.s.:

Nederland zakt sinds 2000 op de global competitive ranking list. R&D is daarvoor niet de oplossing, 75% van de innovaties wordt bepaald door sociale innovaties.

1. Slim managen
2. Flexibel organiseren
3. Slimmer werken

Bedrijven die hoog scoren hebben de volgende kenmerken:

- 70% hogere rentabiliteit
- 19% meer omzet
- 10% meer winst
- 13% meer marktaandeel
- 5% hogere klanttevredenheid

Kenmerken van deze bedrijven inhoudelijk:

Ad 1 Slim managen: niet verticaal werken in de besluitvorming, maar juist horizontaal, teamgerichte crossfunctionele teams, taakrotatie, management met visie, de menskant centraal, groepsprestaties terug laten komen in belonen.

Ad 2 Flexibel organiseren: zelforganisatie, weinig hiërarchie, scherpere en kritische condities zijn bekend, collegiaal leiderschap.

Ad 3 Slimmer werken: betere inrichting van arbeid, talentontwikkeling, doorlopende en structurele samenwerking met kennisorganisaties.

Persoonlijke stellingen:

"Wetenschap weet niet alles, maar geeft wel een duidelijke richting; adviseurs moeten nauwere betrekkingen onderhouden met kennisleveranciers."

"Zelforganisatie is een leidende waarde voor organisatieadviseurs."

Luc Steenhorst, directeur Berenschot Business:

"Sociale innovatie is een Rijnlandse term die ervan uitgaat dat dit een winnend concept is ten opzichte van het Angelsaksische model. De paradox is dat de concepten meestal van overzee komen. Komt hoogmoed ten val?"

"De gereedschapskist van de adviseur staat sociale innovatie in de weg als deze zich gedraagt als timmerman en niet als architect."

Statements uit de opdrachtgeversgroep:

Dick van Ginkel, voorzitter OOA:

"Het vak 'organisatieadviseur' heeft bij velen geen goede reputatie. Ik hoop dat deze search conference een stimulans zal zijn om te komen tot werkelijke vernieuwing van organisaties en vernieuwing van het vak."

Ric van Terwisga, voorzitter ROA:

"Onze diepste angst is niet dat we onmachtig zouden zijn. Onze diepste angst betreft juist onze niet te meten kracht. Niet de duisternis, maar het licht in ons is wat we het meest vrezen." - *Nelson Mandela*

"Werkgevers worden arbeidnemers en werknemers worden arbeidgevers. In netwerkorganisaties in de kenniseconomie gaat het om organiseren in plaats van organisaties; om ondernemen in plaats van ondernemingen. Het gaat om waardecreatie in de verbindingen tussen (groepen van) individuen."

Nynke Grünfeld, voorzitter NVOA:

"Laat het jaarthema van de NVOA 'over grenzen, grenzen over' ook voor deze search conferentie een goede inspiratiebron zijn."

Ton de Kort, directeur NCSI:

"Sociale innovatie is van levensbelang voor de Nederlandse economie. Door in organisaties te werken aan een klimaat van ondernemerschap, dynamisch management en creativiteit kunnen prestaties van organisaties toenemen en mensen zich ontwikkelen. Organisatieprofessionals kunnen hier een doorslaggevende bijdrage aan leveren."

Met deze statements en de onderzoeksvragen zijn de deelnemers de verdiepingsgroepen ingegaan.

Impressies van de cases

In het ochtenddeel van de search conferentie zijn negen cases vragenderwijs uitgediept in 'verdiepingsgroepen' van ongeveer 15 deelnemers. De cases werden geïntroduceerd door de opdrachtgever en diens adviseur. Na de introductie was er ruimte voor een open dialoog.

Vooraf waren aan de verdiepingsgroepen de volgende doelen mee gegeven:
Doel 1: organisatieprofessionals laten luisteren naar de inzet en ervaringen van ondernemers en managers.
Doel 2: nagaan hoe de drie genoemde onderzoeksvragen hierbij een rol spelen.

De door Alexander Rinnooy Kan opgeworpen drie onderzoeksvragen zijn:

1. Hoe kan de in Nederland beschikbare organisatiedeskundigheid breder beschikbaar komen, ook voor organisaties die minder geneigd of in staat zijn tot het vragen van advies om tot sociale innovatie te komen, zoals het MKB?
2. Hoe kunnen vastgeroeste verhoudingen tussen management en medewerkers, tussen denken en doen, doorbroken worden, hoe kunnen engagement en betrokkenheid van medewerkers toenemen en welke rol hebben adviseurs daarbij?
3. Hoe kunnen de charmes van de Nederlandse, 'Rijnlandse' arbeidsverhoudingen behouden blijven en uitgebouwd worden en hoe kunnen de veelal 'Angelsaksische' adviesbureaus daar aan bijdragen?

Aan de hand van de cases zijn de verdiepingsgroepen aan de slag gegaan met de statements en onderzoeksvragen.

| De negen Cases | |
|----------------|---|
| 1 | Productgroep Vegen, Gemeente Den Haag |
| 2 | Winstwinkel: haal meer uit je werk, Brood & Banket Service BV, Oudekerk |
| 3 | Vernieuwde markt van zorgaanbieders, Huisartsen Noord-Limburg, Ysselsteyn |
| 4 | Nedcar, Theo Mensen |
| 5 | Ministerie VROM: Beleid met Burgers, Den Haag |
| 6 | In de lift naar een state of the art intensive care centrum, UMC, Utrecht |
| 7 | De kracht van een netwerkbenadering, fiNext, Voorburg |
| 8 | GTI NV, Zaltbommel |
| 9 | Sociale Innovatie(s), Atrivé, Houten |

De cases worden beschreven in de bijlage.
Van de negen cases zijn hieronder enkele uitgelicht.

Anders leidinggeven, slimmer werken

Bij de case 'Productgroep Vegen' werd gesproken over zelfsturende teams bij de gemeente Den Haag. De medewerkers kregen eigen verantwoordelijkheid bij het vegen van de straten. De teams beslisten zelf of een bepaalde straat schoon was of niet. Het dragen van verantwoordelijkheid zorgde in dit geval dat medewerkers trots werden op hun werk. Vroeger kregen zij alle taken opgelegd van bovenaf, nu kunnen zij zelf hun eigen werk organiseren in tijd en plaats. Er kwam meer waardering vanuit het hoger management voor de werknemers en vice versa. Het gevolg daarvan was

- Een gezond bedrijf, dat voorheen op verlies draaide.
- Managers lopen mee met de medewerkers; de sfeer is anders dan voorheen waar naar het management werd geroepen "je kan de kogel krijgen".
- De directeur speelt nu een andere rol in de organisatie: zijn leidraad is "trots zijn op het werk vegen".

Anders organiseren door samenwerking van professionals

Huisartsen organiseren zich in de vernieuwde markt van zorgaanbieders. Professionals voelden zich door de toegenomen concurrentie genoodzaakt zich te organiseren vanuit commitment. Om te zorgen dat in deze tijd van toenemende concurrentie de slagkracht van de huisartsen verbeterd werd, hebben de initiatiefnemers een organisatie gevormd die stappen kan nemen die een afzonderlijke huisarts niet kan nemen. Zo wilden ze onder andere op goede wijze in chronische zorg voorzien. Om deze zorg te kunnen bieden, werd een aantal entiteiten georganiseerd, te weten: een werkmaatschappij, een coöperatie bestaande uit 100 werkmaatschappijen en de stichting Bureau Cohesie. De stichting heeft een faciliterende taak voor de werkmaatschappijen in de coöperatie. Het gevolg is dat de secundaire processen binnen het huisartsenbedrijf nu gecentraliseerd zijn bij de stichting Bureau Cohesie. Door deze nieuwe organisatievorm kan een huisarts nu kwalitatief betere en andere zorg aan bieden vanuit zijn eigen huisartsenpraktijk.

Co-makership, adviseur en opdrachtgever

In deze case werd de adviseur samen met de opdrachtgever ondernemer. Na evaluatie van het bestaande uitzendbureau waarmee gewerkt werd, is er voor gekozen een eigen uitzendbureau op te zetten onder de naam De Winstwinkel. De doelgroep van de winstwinkel zijn laaggeschoolden, drop-outs en allochtonen. De formule die gehanteerd wordt creëert een winsituatie voor de opdrachtgevers, de flexwerkers en de oprichters. De flexwerkers krijgen nu 50% winstdeling, rating, peer to peer coaching, zelfsturing en eigenaarschap. De oprichters hebben spin off, een netwerk en een open partnership gekregen.

Markante opmerkingen

Uit de verdiepingsgroepen kwam een stortvloed aan informatie, samengevat in een presentatie 'markante opmerkingen'. Om een beeld te schetsen van de opbrengsten van de ochtend volgt hier een beknopte opsomming van de markante opmerkingen:

- mensen moeten ruimte krijgen om initiatief te nemen
- mensen met lage opleiding maar wel met hoge sociale intelligentie
- herstellen mens-markt-combinatie
- businessmodel ontwikkelen waarbij winst niet de drijfveer is.
- omvang van het probleem zorgt dat je buiten bestaande kaders moet denken
- 'De kleine prins': alleen met het hart kun je goed zien
- succes buiten organiseren, om van binnen een cultuurverandering op gang te krijgen
- dwarsverbanden aanbrengen in de organisatie door vragen te stellen en niet door te vertellen
- leiders gaan mee in de richting of verlaten het bedrijf; loyaliteit
- geen standaardprocedures maar verschillende programma's
- management is werkzaam in het vak
- zelfsturing, eigen ontwikkeling ... de basis is: je bent zelf verantwoordelijk
- denk na over de vraag 'van wie is dit bedrijf?' en 'wat wil dit bedrijf betekenen?'
- sociale innovatie kan alleen ontstaan als we als professionals het lef hebben onszelf op te heffen
- anderen helpen te begrijpen waardoor het persoonlijk wordt opgevat: dit betekent verbondenheid

Vanuit de ervaringskennis uit de verdiepingsgroepen zijn er fascinatiethema's gekozen door de taakgroep en de voorzitters van de verdiepingsgroepen.

Impressies van de fascinatiegroepen

De ervaringskennis uit de negen cases heeft geleid tot fascinatiethema's, die in het middagdeel van de conferentie zijn behandeld. De deelnemers konden zelf kiezen voor het thema van hun interesse. Daardoor varieerde de groeps grootte per fascinatiethema en zijn er negen groepen ontstaan.

| Fascinatiethema's | |
|-------------------|---|
| 1 | Hoe vind ik het adviesvak opnieuw uit? |
| 2 | Mensen aan de macht |
| 3 | Vertrouwen in nieuw toekomstperspectief |
| 4 | Visionair leiderschap |
| 5 | Practise what you preach |
| 6 | Context verantwoordelijkheid |
| 7 | Morgen sociale innovatie verkopen |
| 8 | Authentiek leiderschap |
| 9 | Slimmer werken |

Hier wordt een impressie gegeven van de gesprekken in de fascinatiethema-groepen. Daarna volgt een aantal concrete punten voor de ontwikkelagenda om verder uit te werken.

- Er moet een 'Sonja Bakker-boek' komen voor sociale innovatie, geschreven door medewerkers die met sociale innovatie te maken hebben (gehad). Het moet toegankelijk en aantrekkelijk worden voor MKB'ers om sociaal te innoveren en de werknemer moet een stimulerende factor worden voor sociale innovatie.
- Adviseren zou moeten worden gezien als real-time interventie in de praktijk: in het spanningsveld met de klant iets nieuws laten ontstaan. Binnen dit spanningsveld moet de adviseur ook een boodschap kunnen brengen. Niet vluchten in doen. De discussie over het adviesvak moet blijvend worden gestimuleerd.
- Er moeten in ondernemingen meer zelfsturende teams worden aangesteld, waarin enige vrijheid in werk wordt gegeven. De macht geven aan de mensen zorgt ervoor dat ze vanuit ambitie, verantwoordelijkheid en kennis van zaken bijdragen. Human Resource Management moet worden uitgeoefend in zijn meest pure vorm: het inzetten van de goede mensen op de goede plek. Belangrijke vraag: hoe stimuleren we mensen in het nemen van hun eigen vrijheid.
- Mensen moeten het idee hebben dat ze van betekenis zijn voor het grotere geheel. Positieve voorbeelden moeten gedeeld worden met het MKB. Er moet worden bewezen dat sociale innovatie rendabel is.
- Er moet een Sociaal Innovatie Lab (SIL) worden opgezet, waarin ervaringen worden gedeeld in de vorm van gaming en simulatie. Dit kan onder andere helpen bij het inrichten van non-profit organisaties.
- Waardecreatie is belangrijk. Moeten we daardoor verantwoordelijkheid nemen en mee ondernemen? De positie van de bureaus komt in het gedrang. Een nieuwe beroepsomschrijving zou kunnen worden: Orde van Organisatie Ondernemer.

We gaan door toch!?

In 2008 zal een congres worden georganiseerd door de taakgroep Search Conferentie Sociale Innovatie om de uitkomst van de ontwikkelagenda te presenteren. De taakgroep neemt een faciliterende rol in de vorm van mensen linken en binden.

Drie fascinatiegroepen (*Sociale innovatie verkopen*, *Context verantwoordelijkheid*, *Slimmer werken*) gaan aan de slag met concrete voorstellen:

- Het maken van een boekje om sociale innovatie bij het MKB te stimuleren, te schrijven door medewerkers die met sociale innovatie te maken hebben (gehad). Het moet toegankelijk en aantrekkelijk worden voor MKB'ers om sociaal te innoveren en de werknemer moet een stimulerende factor worden voor sociale innovatie. Het boek wordt gepresenteerd op het congres in 2008.
- De fascinatiegroep *Context Verantwoordelijkheid* gaat aan de slag met een advies over de vormgeving van non-profit organisaties, met als voorbeeld een 'Greenfield ziekenhuis'. Dit willen ze aan de minister-president presenteren.
- Het inrichten van een sociaal innovatielab (SIL).

Daarnaast hebben de beroepsorganisaties toegezegd een aantal praktische thema's op te pakken. Zo heeft het NCSI aangekondigd om samen met de groepen '*Context verantwoordelijk*' en '*Slimmer werken*' de volgende aspecten verder vorm te geven.

- In samenwerking met een goede uitgever/public relations bureau ervaringen van medewerkers met sociale innovatie in een aansprekend, leesbaar boekje bundelen.
- Het opzetten van een Sociaal Innovatie Lab (SIL) met gaming en simulatie.

ROA/OOA pakken de volgende onderwerpen op:

- De discussie over de rol en kwaliteit van organisatieadviesbureaus in de toekomst.
- De rol van de adviseur in relatie tot de opdrachtgever verder uitdiepen, met als vragen: wordt er meerwaarde geleverd, naast de klant gaan staan of in co-makership, willen we verantwoordelijkheid nemen/mee ondernemen? Nieuwe naam voor de orde, de Orde voor Organisatie-Ondernemers, OOO.
- Verhalen en praktijkvoorbeelden van co-makership inventariseren.

In het onderzoeksprogramma komen onder meer de volgende onderzoeksvragen aan de orde:

- Hoe stimuleren we mensen in hun eigen vrijheid?
- Welke structuren hebben we daarvoor nodig?
- Sociale innovatie = rendabel (handen en voeten geven, bewijsvoering)
- Wat is de rol van een visionair leider bij sociale innovatie?

De deelnemers uit de fascinatiegroepen zullen zich verder organiseren rondom de uitgezette thema's. In breder verband zal de taakgroep er voor zorgen dat deze groepen gelinkt en gevoed worden. Het is belangrijk dat alle participanten en andere geïnteresseerden in sociale innovatie meedoen.

Denk mee met ons en sluit je aan.

Op 6 juli komen de taakgroep en de opdrachtgeversgroep bijeen. Dit alles ter voorbereiding van het congres in 2008.

Neem voor meer informatie contact op met de taakgroep Search Conferentie Sociale Innovatie:

Amaranta Karssiens, R.A.A.K. Consultancy, Eefde
a.karssiens@raakconsultancy.nl

Dhia Sioe Lie, Lie XS Advies, Zeist
dhs@lie-xs.nl

Frank Husken, Consortgroep, Utrecht
husken@consortgroep.nl

Mark Veldpape, Questionmarks, Arnhem
info@questionmarks.nl

Bijlage 1 Cases

| CASE 1 Productgroep Vegen, Gemeente Den Haag | |
|---|--|
| Opdrachtgever | Dhr. A. Langhorst, gemeente Den Haag |
| Opdrachtnemer | Een productgroep binnen de Dienst Stadsbeheer |
| Reden komst adviseur | Bij komst van adviseur in 2000 was de productiviteit laag, werd elk weekend overgewerkt, was het ziekteverzuim 27%, gemiddelde leeftijd 49, werd directief gestuurd, werd gejojkt over de werkwijze buiten, ontevreden burgers, bestuur en opdrachtgevers, was de stad vervuild |
| Opdracht voor organisatie | <ul style="list-style-type: none"> - sturing moet anders: van directief naar coachend - verantwoordelijkheid zo laag mogelijk; bij de vegers op straat - opvattingen over kostenminimalisatie invoeren (efficiency en effectiviteit) - weekendwerk inroosteren (je kunt de kogel krijgen, pakt m'n inkomen af!) - naar RAW-systematiek voor besteksbeschrijving - werk in concurrentie verwerven (Europees aanbesteed) |
| Uitvoering | Opdracht: cultuurverandering, draagvlak voor werkwijze bij de hele uitvoering verkrijgen, sturing anders, eerste laag leidinggevenden meekrijgen (was grootste blokkade). |
| Aanpak | Bottom-up verandering, zelf laten ontdekken, gebruik maken van de bestaande energie, trots als drive, beleid laten formuleren, basis is vertrouwen, geen tijdspad afspreken maar zich laten ontwikkelen. Keuze voor de organisationele dynamiek benadering. |
| Proces | Opdracht aan voormannen geformuleerd om uit te werken: project effectiviteit. Begeleidt door adviseur, opdracht uitgewerkt en veel belangrijker: ontwikkelingsproces bij de mannen zelf. |
| Resultaat 2006 | Concurrentie afgetroefd met scherpere prijs, 100% van alle werk binnen, schone stad, tevreden klanten, ziekteverzuim 6,5%, trots op hun werk. |
| Sociale Innovatie | |


| CASE 2 De winstwinkel: haal meer uit je werk | |
|---|---|
| Opdrachtgever | Jaco Schipper, dir. Brood & Banket Service BV, Oudekerk a/d Aemstel |
| Opdrachtnemer | Jack Crielaard, Astrix Consult BV, Veenendaal |
| Reden komt adviseur | Adviseur is binnengehaald met twee opdrachten: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat mijn MT het zelf kan - Aan het eind van het jaar kijk ik wat ik verdiend heb, daarvoor hebben we hard gewerkt, maar wat is mijn organisatie ermee opgeschoten? Ontwikkel deze organisatie. |
| Opdracht voor organisatie | Ontwikkelingen zoals key performance indicators (KPI's), ondernemersteam, delegeren, zelfsturing naar de werkvloer. |
| Opmerkelijk | Het uitzendbureau was geen partner (marges zonder overleg veranderen, percentages ook op toeslagen, driemaal vragen om open calculatie, marge over bruto ipv kostprijs) |
| Conclusie | Dan doen we het zelf! Oprichting winstwinkel. Doelgroep: laaggeschoolden, drop outs, allochtonen. Productie en logistieke medewerkers. |
| Formule | <ul style="list-style-type: none"> - Win voor opdrachtgevers: laag absoluut bedrag per uur, klant van de flexwerker, kwaliteit flexwerker, eigenaarschap. - Win voor oprichters: spin off, netwerk, open partnership. - Win voor flexwerker: 50% winstdeling, rating, peer to peer coaching, zelfsturing en eigenaarschap. |
| Rol adviseur | Met het initiatief van de winstwinkel werd de opdrachtnemer naast de adviseur ook medeondernemer. |
| Sociale innovatie | Het creëren van nieuwe, rijkere relaties en omgevingen in de werksituatie. |

| CASE 3 Huisartsen organiseren zich in vernieuwende markt van zorgaanbieders | |
|--|--|
| Opdrachtgever | Rob Keizer, huisarts bij huisartsenpost Noord-Limburg, Ysselsteyn |
| Opdrachtnemer | Pieter van Wijk, adviseur Advies Bureau Caraet, Veenendaal |
| Reden komst adviseur | <p>Onvrede met de bestaande samenwerkingsvormen van de huisartsen (ruim honderd) in de regio. Deze samenwerkingsvormen waren niet geschikt om de vigerende en toekomstige veranderingen in de (eerstelijns)zorg aan te kunnen. Daarmee zou de huisartsenzorg uiteindelijk afkalven, de concurrentiestrijd verliezen en haar aantrekkelijkheid verliezen voor de huidige en toekomstige beroepsbeoefenaren. Er moest dus een nieuwe organisatie in het leven geroepen worden om aan de beschreven onvrede en risico's het hoofd te bieden.</p> <p>Bovenstaande is geformuleerd na een aantal visiebijeenkomsten met sleutelfiguren onder de regionale huisartsen.</p> |
| Beeld resultaat bij opdrachtformulering | <p>Een slagvaardige, zakelijke, profijtelijke en transparante organisatie van regionale huisartsgeneeskunde die uitdrukkelijk onder de zeggenschap van de huisartsen moest blijven.</p> <p>Dit samenwerkingsmodel moest zich in eerst instantie richten op enkele urgente thema's, te weten chronische zorg en acute zorg. Vormen van zorg waarbij huisartsenzorg concurreert met grote marktpartijen als ziekenhuizen en die bovendien op grote schaal gecontracteerd gaan worden door als maar grotere concerns van zorgverzekeraars</p> |
| Wat gebeurde er feitelijk in de opdracht? | <p>Adviseur heeft de discussie over doel, inrichting en juridische vormgeving van de nieuwe structuur in overzichtelijke banen geleid. Inventarisatie gedaan van de motieven die nopen tot een nieuwe organisatie, de doelen die deze organisatie moet bereiken en de randvoorwaarden die de huisartsen stellen aan mate van zeggenschap en slagvaardigheid.</p> <p>Vervolgens de keuze voorgelegd aan het bestuur, dat voor een coöperatieve vereniging heeft gekozen. Keuze met alle argumentatie vastgelegd in een plan van aanpak met de financiële consequenties voor de leden. Plan van aanpak heeft bestuur voorgelegd aan de ledenvergadering en dat zo geïnspireerd gedaan dat de leden (en dat is uniek voor Nederland) zelf hebben betaald voor de realisering van het plan van aanpak inclusief de daarin opgenomen kosten voor extern advies/management.</p> <p>Vervolgens is de adviseur samen met het zittend management en het bestuur aan de slag gegaan om het plan van aanpak te realiseren daarbij de gemengde rol spelend als adviseur en (interim) manager.</p> <p>In de plannen is nieuw dat huisartsen iets van hun zelfstandigheid moeten prijsgeven om het gezamenlijk doel, namelijk het verzekeren van een toekomstbestendige eerstelijns zorgverlening aan chronische patiënten te bereiken. Voor de professional die sterk hecht aan zijn professionele autonomie een grote stap, die steeds weer opnieuw onderbouwing en motivering vraagt.</p> |
| Sociale innovatie | <p>Ondernemers hebben zich vanuit commitment georganiseerd in nieuwe entiteiten, te weten werkmaatschappij, coöperatie en stichting Bureau Cohesie. Door deze samenwerkingsverbanden is het mogelijk om een groter pakket gezondheidszorg aan te bieden vanuit een huisartsenpost. Door het bestaan van de nieuwe organisatie dienen zich steeds nieuwe mogelijkheden voor zorgpakketten aan. Saillant detail bij de uitvoering is dat het elders in het land niet gelukt is.</p> |

| CASE 4 Nedcar | |
|----------------------|--|
| Opdrachtgever | |
| Opdrachtnemer | |
| Sociale innovatie | |

| CASE 5 VROM, Beleid met Burgers | |
|--|--|
| Opdrachtgever | Paul Basset, programmacoördinator Beleid met Burgers, Ministerie van VROM, Den Haag |
| Opdrachtnemer | Walther Ligthart, adviseur Twijnstra Gudde, Amersfoort |
| Inleiding | <p>VROM wil beleid meer van, voor en door burgers maken. VROM betreft daarom burgers bij de vorming en uitvoering van beleid waar dat zinvol is. Het ministerie wil 'van buiten naar binnen' werken.</p> <p>'Aansluiten bij wat mensen beweegt' betekent een open oog hebben voor de pluriformiteit, de diversiteit en de dynamiek van de samenleving. Van elke beleidsmedewerker bij VROM wordt verwacht dat zij/hij zich bij elk beleidsprobleem of traject van beleidsvorming en -uitvoering afvraagt: 'Is het zinvol om burgers bij dit dossier te betrekken? Welke rol kunnen burgers in de verschillende fasen van de beleidsontwikkeling spelen? Die van medeverantwoordelijk staatsburger? Die van consument van beleid? Die van ervaringsdeskundige? De sociale innovatie start bij het van buiten naar binnen leren kijken van de medewerkers.</p> <p>Ook VROM wil met beide benen in de samenleving staan en startte in 2002 al met het programma Beleid met Burgers. Dit programma moet het VROM-beleid meer 'van, voor en door burgers' maken. VROM vindt dat zijn beleid door de inbreng van burgers wordt verrijkt. Burgers zorgen immers voor nieuwe invalshoeken en komen met verrassende oplossingen uit de praktijk. Op deze manier wordt beleid meer 'van buiten naar binnen' gemaakt.</p> |
| Project | <p>Het project kende een stuurgroep die van zichzelf ook al een coproductievorm had, want deze bestond uit vier burgers en drie VROM-mers. Deze stuurgroep heeft een grote rol gespeeld tijdens het proces. De stuurgroep bracht namelijk rechtstreeks advies uit aan de bewindslieden van VROM. Dit gebeurde op verschillende momenten in het proces: van het begin tot aan de zeventig uitgebrachte adviezen van de coproductiegroepen aan het slot. Het was voor VROM de eerste keer dat op deze manier is gewerkt aan adviezen voor de bewindslieden.</p> <p>Vijfenzeventig burgers en vijftwintig VROM-mers, die samen aan vijf thema's werkten met ondersteuning van adviseurs van Twijnstra Gudde. Met als resultaat 66 adviezen waarvan slechts negen adviezen door de bewindslieden van VROM zijn afgewezen. Maar liefst 56 adviezen zijn opgepakt waarvan tien in de vorm van een quick win. Plus een enthousiaste groep VROM beleidsmakers die aan den lijve heeft ervaren wat het betekent om 'van buiten naar binnen' te werken.</p> <p>Dit is in een notendop het resultaat van het project 'Publieksagenda en Burgerparticipatie'.</p> |
| Sociale innovatie | Het VROM als organisatie die beleid van buiten naar binnen maakt |

| CASE 6 In de lift naar een 'state of the art' intensive care centrum, UMC | |
|--|--|
| Opdrachtgever | Bert Koster, directeur Bedrijfsvoering Biomedische Genetica en IC, Utrechts medische Centrum, Utrecht |
| Opdrachtnemer | Pieter van Wijk, Adviseur Advies Bureau Caraet, Veenendaal |
| Inleiding | Het UMC Utrecht is met ruim 9.300 medewerkers een van de grootste academische zorginstellingen in Nederland. Jaarlijks worden circa 29.000 patiënten opgenomen, en brengen 335.000 patiënten een bezoek aan onze poliklinieken. Naast hoogwaardige patiëntenzorg maken ook onderwijs en onderzoek centraal onderdeel uit van de missie van het UMC Utrecht. |
| De visie: state of the art intensive care centrum | <p>De zorgactiviteiten zijn verdeeld over in 12 relatief zelfstandig opererende divisies. De 'jongste' divisie betreft de Divisie Intensive Care en is in 2005 ontstaan uit de samenvoeging van vier divisie-specifieke intensive care units. Met de organisatorische samenvoeging beoogt het UMC Utrecht een verdere professionalisering van de intensive care activiteiten zowel medisch inhoudelijk als zorgprocesmatig. In lijn met de organisatorische samenvoeging, zullen op termijn ook de fysieke activiteiten van de diverse intensive care units worden samengevoegd. Gegeven de ruimtelijke beperkingen zal deze fysieke integratie worden gerealiseerd door een grootschalig nieuwbouw traject op het dak van het UMC Utrecht. Deze nieuwbouw stelt de Divisie Intensive Care in staat om een aantal innovatieve logistieke concepten te implementeren. Volgens planning zal de Divisie Intensive Care begin 2009 haar intrek nemen in de nieuwe locatie en kan het UMC Utrecht vanaf dat moment beschikken over een internationaal state of the art intensive care centrum.</p> <p>Ter realisatie van de nieuwbouw heeft de Raad van Bestuur ook een aanzienlijk investeringsbudget voor nieuwe apparatuur beschikbaar gesteld aan de Divisie Intensive Care. Volgens plan zal vrijwel alle apparatuur vervangen worden en zal tevens een groot aantal nieuwe apparaten worden aangeschaft. Het beschikbaar gestelde budget bedraagt echter 80% van het aangevraagde middelen, waardoor de Divisie Intensive Care genoodzaakt is een aantal posterioriteiten te benoemen [= uitgaven schrappen of uitstellen] en actief te sturen op (inkoop)besparingen</p> |
| Samenvatting uitdaging | <ul style="list-style-type: none"> - organisatorische samenvoeging vier intensive care units - professionalisering: medisch inhoudelijk en zorgprocesmatig - realisatie nieuwbouw per begin 2009 - implementatie innovatieve logistieke concepten - aanschaf grote hoeveelheden nieuwe apparatuur - (inkoop)besparingen |
| De aanleiding en keuze extern adviesbureau | Om de inkoop van materiaal en apparatuur scherp ter hand te nemen werd besloten een extern adviesbureau in te huren voor het realiseren van de benodigde (inkoop)besparingen. Gegeven een aantal goede ervaringen van andere divisies binnen het UMC Utrecht, werd gekozen voor het externe adviesbureau Vintura. Tijdens de eerste gesprekken werd duidelijk dat Vintura zich niet sec wilde richten op het realiseren van besparingen, maar daadwerkelijk een organisatieverandering teweeg wilde brengen. Deze organisatieverandering zou de Divisie Intensive Care in staat moeten stellen om de inkoopbesparingen in de toekomst ook zelf te kunnen realiseren. |
| De werkelijkheid: deel I | Samen met een consultant van Vintura werd een grote groep medewerkers gemobiliseerd in projectgroepen. In deze projectgroepen werden kansrijke productgroepen en bijbehorende besparingsmogelijkheden in kaart gebracht. Ondanks de resultaten en de tevredenheid bij eindgebruikers, leidde het project intern tot kritieken vanuit diverse hoeken (o.a.: medisch afdelingshoofd, afdeling Inkoop en een externe intensive care consultant). Na verloop van tijd leidden de aanhoudende kritieken ertoe dat |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>niemand het meer met elkaar eens kon worden, zowel in de projectorganisatie als in het management team, en daardoor ook de voortgang in gevaar kwam. Er moest iets gebeuren, maar de meningen over wát dan wel verschilden sterk.</p> <p>Begin 2006 werd besloten afscheid te nemen van de consultant, maar wel verder te gaan met Vintura. De inbreng van Vintura had immers geleid tot een grote hoeveelheid energie bij eindgebruikers, concrete besparingen en had de vrijblijvendheid bij de afdeling Inkoop weggehaald. Tegelijkertijd groeide binnen het management team het besef dat het probleem niet alleen bij de consultant lag. Vanaf nu zou het anders worden aangepakt en moest iedereen zijn verantwoordelijkheid in het project nemen.</p> |
| De werkelijkheid: deel II | <p>De nieuwe consultant van Vintura is inmiddels alweer ruim een jaar actief binnen de Divisie Intensive Care. Er is intern veel veranderd. De projectorganisatie staat ineens stevig in de schoenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alle betrokken partijen werken goed en met plezier samen - iedereen voelt en neemt zijn of haar verantwoordelijkheid - de afdeling Inkoop groeit in haar rol - de besparingen zijn substantieel - het project ligt op schema |
| Sociale innovatie | <p>Beter organiseren: Bij inrichten van de projectorganisatie ervoor zorgen dat <i>alle</i> elementen van de '3-legged stool' bij de projectleider aanwezig is: (I) specifieke kennis, (II) beslissingsbevoegdheid en (III) voelen van voordelen en pijn van goede en foute beslissingen. In dit project was de inhoudelijk verantwoordelijke professor dus ook verantwoordelijk voor het budget. (Afbeelding: 3-legged stool)</p>  <p>Slimmer werken: De projectgroep zelf heeft de interne besluitvorming effectiever gemaakt door meningen te structureren in 3 (i.p.v. 2) categorieën: onacceptabel, acceptabel, persoonlijke voorkeur. De keuzes moesten in principe voor iedereen op zijn minst acceptabel zijn. Als keuze voor niemand onacceptabel was, dan was de persoonlijke voorkeur van de grootste belanghebbende (verpleegkundigen / medici / medische technologie / etc.) doorslaggevend.</p> |

| CASE 7: De Kracht van Netwerkbenadering | |
|--|--|
| Opdrachtgever | fiNext |
| Opdrachtnemer | Fokke Wijnstra, adviseur/interim-manager, Waddinxveen |
| Resultaat | <p>Een medewerkerstevredenheidsgemiddelde van 8,3 waar landelijk een 7,2 voor staat. Klanten die zeggen blij te zijn met de diensten. Stabiele en 'double digit'-winstcijfers. En dat ook in lastige tijden.</p> <p>De onderneming is bovendien drie jaar geleden overgenomen door het veel grotere en beursgenoteerde Ordina. De prestaties zijn er niet minder door geworden. De organisatie blijft nog steeds of eigenlijk nog steviger overeind staan. Iets doet fiNext blijkbaar goed. De kern daarvan kon wel eens haar netwerkstructuur zijn. Inspiratie door de kracht en energie van netwerken?</p> |
| Netwerkstructuur | <p>De fiNexters hebben zich geformeerd in een twintigtal teams. Teams blijken in de praktijk tussen de 4 en 12 mensen groot. 'Hebben zich geformeerd' en zo is het ook. Het kiezen van een team is aan de werker zelf. Het is zijn vrije keuze om zich met een team te verbinden en omgekeerd. Het bestaansrecht van een team is bijvoorbeeld het winstgevend leveren van een bepaald vakspecialisme of kennis van een bepaalde branche. Er is dus iets dat mensen in een team met elkaar bindt. Je voelt je aangetrokken door een dergelijk initiatief, door de ambitie en door de gezamenlijke ervaringen.</p> <p>Met die keuze komt ook het nakomen van de onderlinge afspraken die bij een relatie horen. Vrij in de keuze maar gehouden aan je commitment die je in je gekozen verbinding afgeeft. Met dat commitment kan de groep bouwen. Zo'n team ontwikkelt zich vervolgens door de tijd als team. Ook de werkers ontwikkelen zich daarin. In de dynamiek kunnen die ontwikkelingen van het team en van de werker na verloop van tijd uit elkaar lopen. Zo komt het regelmatig voor dat iemand wisselt van team en in onderling overleg een nieuwe verbinding aangaat. Het is een dialoog over wederzijdse toegevoegde waarde en op welke plek je in de netwerkstructuur het beste tot je recht komt. Dit is geen zwart-wit gebeuren omdat je wel degelijk tezelfdertijd verbinding houdt met collega's uit andere teams.</p> <p>Een van de verbindende krachten is het ondernemende aspect. Een team is resultaatverantwoordelijk alsof het een onderneming betreft. Daarvoor heeft het ook alle stuurmiddelen in handen, zoals werving van nieuwe collega's en dus ook eventueel ontslag, omzet, kosten, investeren van tijd in nieuwe ontwikkelingen, enzovoorts. Dat betekent dat er naast het professionele vak ook rollen te vervullen zijn als die in human resources, financiën, research, acquisitie, kennisdeling. Dikke woorden, maar het valt mee. Juist omdat deze rollen op het laagste niveau van de organisatie liggen, komen de werkzaamheden weer terug naar de kern. Er wordt alleen dat gedaan dat echt nodig is, ontdaan van management- en stafopsmuk. Fundamenteel is dat iedere werker dat doet waar die goed in is. Je pakt daarmee al of niet een rol. Dus niet vanuit misplaatste carrièredrang of omdat je aanneemt dat anderen dat willen, maar wel omdat je je vanuit je kracht ermee verbindt. Juist de werkers die vanuit dat perspectief een rol oppakken vormen de netwerkschakels in fiNext. Zij sturen mee op een hoger aggregatieniveau op de onderwerpen waar zij zich mee verbonden voelen. Dat andere niveau is een cluster van meerdere teams, fiNext-breed of in Ordina zelf.</p> |
| Netwerkcultuur | <p>Er lijkt een sterke cultuur te leven die onder meer uit gaat van eigen verantwoordelijkheid, respect en vakmanschap. Daardoor ontstaat een proactieve nieuwsgierigheid naar anderen en een open houding naar wat uitstraalt en aantrekt. Kortom, een basis voor netwerken. Ook het voor-wat-hoort-niets zegt dat het niet om de ruil gaat maar om het verbinden.</p> <p>Een paar overtuigingen: "Je bent zelf onderdeel van de situatie, dus van de oplossing", "onverwachte combinaties brengen nieuwe kansen", "eenvoudige oplossingen zijn het sterkst en het meest toekomstvast", "respect verdien je door daden en "voor wat hoort niets".</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>Drie kernwaarden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ondernemerschap (ondernemingsvorm, hands-on mentaliteit) 2. passie (resultaatgericht, enthousiast, bevolgen) 3. relatie (netwerk, servicegericht, betrokken) <p>De structuur van netwerkende teams maakt dat de onderneming financieel en naar kennis en producten intern voor iedereen zichtbaar is. Er zijn gelijktijdig andere en overlappende netwerken van werkers. Een paar voorbeelden. Collega's die bij eenzelfde grote klant maar op totaal andere opdrachten zitten, zoeken elkaar maandelijks op om met elkaar te sparren over andere mogelijkheden bij die klant. Professionals op het gebied van veranderingsmanagement vanuit de verschillende teams organiseren kennissessies. Weer anderen sporen evenknieën in de moederorganisatie Ordina op. Of bouwen aan een extern netwerk rond een partner.</p> <p>Deze netwerkiniciatieven ontstaan als vanzelf, onder meer gevoed door de transparantie in het bedrijf. Alle informatie is vrij toegankelijk voor iedereen. Concreet betekent dat: kennisdocumenten, klantinformatie, financiële gegevens, salarissen, CV's, maar uiteraard ook telefoonnummers en adressen van en voor iedereen gelijkwaardig beschikbaar zijn op elk moment vanuit elke plek. Internet en portals maken dit mogelijk. Het idee dat er niets achtergehouden wordt geeft een impuls aan vertrouwen. Het geeft ruimte om verbindingen aan te gaan en verhindert negatieve energie in spelletjes, competentiestrijd of macht.</p> |
| Leiderschap | <p>Het valt op dat de onderlinge relaties het karakter hebben als die tussen volwassenen. In de meeste organisaties herken je eerder de ouder-kindrelaties. Denk aan de betuttelende manager die geen toestemming geeft voor een draadloos abonnement op de laptop terwijl de werker zelf wel als projectmanager over een contract van een half miljoen beslist. Of een HR-manager die meent dat de het bedrijf de competenties van de werker via een POP-structuur moet managen en daarmee in werkelijkheid de verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling bij de werker weghaalt. Behandel een werker als kind en je krijgt kindgedrag terug.</p> <p>In de casus echter zijn de afspraken van gelijkwaardige aard. De werkers nemen zelf verantwoordelijkheid omdat het hun eigen keuze is. Let op, verantwoordelijkheid nemen gaat nog een stap verder in het commitment in de relatie dan verantwoordelijkheid geven. Het lijkt een klein verschil maar heeft grote invloed op het netwerkend gedrag. Meer proactief en meer vanuit eigen kracht. Het lijkt er ook op dat hoe vrijer de werker is bij het aangaan van verbindingen hoe hechter de netwerkverbindingen die hij maakt.</p> <p>Het leiderschap in fiNext bestaat uit het telkens in dialoog houden van het verbindende. Bij conflicten, misverstanden of meningsverschillen is de gang naar de vraag 'wat verbindt hier' snel gemaakt. De dialoog daarover leidt vaak tot letterlijk de oplossing van het conflict.</p> <p>Het beeld van de kern die als een magneet meer of minder aantrekkingskracht heeft is effectiever dan die van communicerende cellen. Cellen hebben weliswaar ook een kern, maar tegelijk een grens, de celwand, functionerend als een verdedigingsmuur. Meestal werken teams, afdelingen, divisies als cellen. Het gaat dan vooral over wat de ene wel doet en de ander dus niet mag doen, leidend tot intern gerichte gebiedsdiscussies en uitmondend in machtspeel. De casus fiNext voelt meer aan als een samenstel van min of meer aantrekkende magneetkernen.</p> |
| Sociale innovatie | <p>Netwerken is denken in kansen en niet vanuit bedreigingen. Vervolgens doen, dus verbinden.</p> |

| CASE 8 | |
|-------------------|---|
| Opdrachtgever | Erik Koenen, dir. Corporate Strategy & Innovatie GTI NV, Zaltbommel |
| Opdrachtnemer | In deze case geen adviseur |
| Sociale innovatie | |

| CASE 9 Sociale innovatie(s) | |
|------------------------------------|--|
| Opdrachtgever | Eppie Fokkema, algemeen directeur Atrivé, Houten |
| Opdrachtnemer | |
| Sociale innovatie | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Bijlage 2 De organisatie

De designgroep

| | | |
|--------------------------|---------------------------------|--|
| Franciska Fleminger | Faleon | f.fleminger@faleon.nl |
| Aart Bontekoe | Magma | Bontekoning@magma.org |
| Cees Anton de Vries | Learnring | cvr@lrweb.nl |
| Frank Hüsken | Consortgroep | husken@consortgroep.nl |
| Dhian Sioe Lie | Lie XS Advies | dhs@lie-xs.nl |
| Dick van Ginkel | Voorzitter OOA | Ginkel@consortgroep.nl |
| Ric van Terwisga | Voorzitter ROA | rte@tg.nl |
| Nynke Grünfeld | Voorzitster NVOA | info@grunfeldadvies.nl |
| Ton de Korte | Directeur NCSI | t.dekorte@ncsi.nl |
| Florangel Maritza Russel | Voorzitster ZZVN | info@zzvn.nl |
| Edith Terschegged | Mos Events | info@mos_events.nl |
| Mark Veldpape | Questionmarks | info@questionmarks.nl |
| Marjan Hoogendijk | kwaliteit.com organisatieadvies | m.hoogendijk@kwaliteit.com |
| Petra de Boer | | |

De taakgroep

| | | |
|--------------------|----------------------|--|
| Amaranta Karssiens | R.A.A.K. Consultancy | a.karssiens@raakconsultancy.nl |
| Dhian Sioe Lie | Lie Advies | dhs@lie-xs.nl |
| Frank Hüsken | Consortgroep | husken@consortgroep.nl |
| Mark Veldpape | Questionmarks | info@questionmarks.nl |

Doorrolverslag

| | | |
|---------------------|----------------------------|--|
| Amaranta Karssiens | R.A.A.K. Consultancy | a.karssiens@raakconsultancy.nl |
| Gerard Nieuwe Weme | Gerard Nieuwe Weme Interim | gjjnieuweweme@hetnet.nl |
| Luuk Gielen | Consortgroep | Gielen@po-werk.nl |
| Oscar Manting | Student Erasmus | oscar_manting@hotmail.com |
| Jan Willem de Bruin | Student Erasmus | janwillemdebruin@home.nl |

De dagvoorzitters

| | | |
|---------------------|-----------|--|
| Cees Anton de Vries | LearnRing | cvr@lrweb.nl |
| Marjan Sax | Mama Cash | sax@marjansax.nl |

Observant-reflectant

| | | |
|-----------------|-----------------|--|
| Francois Breuer | Francois Breuer | francois@breuer.nl |
|-----------------|-----------------|--|

De voorzitters

| | | |
|-------------------------|----------------------------|--|
| Annet de Jong | Ma'at | j.de.jong@breuer.nl |
| Gerard Nieuwe Weme | Gerard Nieuwe Weme Interim | gjjnieuweweme@hetnet.nl |
| Dave van den Ende | Deloitte | dgvandenende@deloitte.nl |
| Marco Stupar | Atosorigin | marco.stupar@atosorigin.com |
| Geraldine van Ramshorst | Gerdine van Ramshorst | contact@geraldinevanramshorst.nl |
| Carolien Dusschooten | Psyreflect | dusschooten@psyreflect.eu |
| Peter Verkerk | Excellentquestions | pverkerk@excellentquestion.nl |
| Nynke Grünfeld | Grünfeldadvies | info@grunfeldadvies.nl |
| Irene van Pelt | Irene van Pelt | ivanpelt@xs4all.nl |

De libero voorzitters

| | | |
|--------------------|--------------------------|--|
| Liane Vorstenbosch | Vorstenbosch consultancy | vorstenbosch.cons@planet.nl |
| Nico Groen | Groen-Heesen & Partners | nico.groen@groen-heesen.nl |
| Hanneke Visser | Zeijn | hannekevisser@zeijn.nl |
| Jeanine ter Meulen | VSMO | j.vermeulen@vsmd.nl |

Scribenten

| | | |
|-------------------------|--------------------------|--|
| Claartje van der Linden | TU Twente | c.s.vanderlinden@student.utwente.nl |
| Ashmita Krishna | Erasmus | ashmitaks@hotmail.com |
| Jacobien Phaff | Kessel-Smit University | jphaff@kessels-smit.nl |
| Renske Stroet | Tu Twente | r.e.j.stroet@student.utwente.nl |
| Jan Willem de Bruin | Erasmus | janwillemdebruin@home.nl |
| Oscar Manting | Erasmus | oscar_manting@hotmail.com |
| Luuk Gielen | Consortgroep | gielen@po-werk.nl |
| Harm Hilverters | Christelijke Hoge School | hahilverters@student.che.nl |
| Sander Crielaard | | crielaardsander@hotmail.com |