

Verankering van innovatie bij De Woonplaats




Universiteit Twente
de ondernemende universiteit


de woonplaats
alle ruimte!

Student: Marloes Beenen
0023418

Studie: Technische Bedrijfskunde

Afstudeercommissie: O.A.M. Fisscher
J.I.M. Halman
I.C. Hensbroek

Datum: 23 mei 2007

Woord vooraf

Dit rapport dat nu voor u ligt is het resultaat van mijn afstudeerperiode van een half jaar bij Woningcorporatie De Woonplaats in Enschede. Met de afronding van dit onderzoek komt er ook een einde aan mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

De afgelopen zes maanden waren intensief en soms was het enthousiasme voor het onderzoek wat minder, maar altijd waren er mensen die mij weer een duwtje hebben gegeven om weer met frisse moed aan de slag te gaan. Bedankt daarvoor!

Op deze plaats wil ik graag een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage voor dit afstudeeronderzoek. Allereerst wil ik Olaf Fisscher bedanken voor de inspirerende begeleiding, opbouwende feedback en prettige samenwerking. Zowel tijdens mijn stage als tijdens het afstudeerproces heeft Olaf mij gestimuleerd om zelfstandig te werken en kritisch te kijken naar het resultaat. Een belangrijke leerervaring. Ook wil ik Joop Halman bedanken voor zijn kritische opmerkingen en bruikbare tips voor het onderzoek.

Op deze plek wil ik De Woonplaats bedanken voor de mogelijkheid die zij hebben geboden om mijn onderzoek uit te voeren. Ik heb bij deze organisatie de vrijheid gekregen om zelf het onderwerp van mijn onderzoek te bepalen. In het bijzonder wil ik Irene Hensbroek bedanken voor haar opbouwende commentaar en sturing gedurende het onderzoek. Haar enthousiasme voor innovatie en voor de proeftuin heeft mij geholpen om het beste resultaat te kunnen bereiken.

Ik ben erg benieuwd in hoeverre De Woonplaats de aanbevelingen uit dit onderzoek gaat overnemen. Dit hou ik zeker in de gaten!

En dan nu aandacht voor mijn persoonlijke stakeholders, deze zijn gedurende mijn hele studie erg belangrijk voor mij geweest. Maar juist tijdens het afstuderen hebben veel vrienden en familie hun interesse getoond. Ik kan hier niet iedereen noemen, want dan ga ik zeker enkele personen vergeten, maar: Dank jullie wel!

Een aantal mensen wil ik wel graag expliciet noemen. Mijn ouders hebben mij altijd gesteund en met mij meegeleefd, zowel tijdens de studie als tijdens het afstuderen. Pap en Annelien, fijn dat jullie de tijd hebben genomen om mijn scriptie door te nemen op inhoudelijke aanvullingen en tekstuele fouten. En natuurlijk, Annelien, bedankt voor jouw hulp bij de verwerking van de enquêteresultaten. Tenslotte wil Ruud bedanken voor zijn steun en vertrouwen. Zonder jou had ik de computer al lang door het raam gegooit.

Aan alle goede dingen komt een eind, zo ook aan mijn studietijd. Op naar de volgende fase in mijn leven met als startpunt ICSadviseurs in Zwolle!

Ik wens u veel leesplezier.

Marloes Beenen
Enschede, mei 2007

Managementsamenvatting

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeronderzoek bij Woningcorporatie De Woonplaats. De Woonplaats is een vastgoedorganisatie met een maatschappelijke doelstelling. Eén van de speerpunten van deze organisatie is innovatie. De Woonplaats wil zich daarom ook onderscheiden in de markt als een innovatieve organisatie.

Door veranderingen in de omgeving en maatschappelijke positie van de woningcorporatie wordt concurrentie binnen de sector steeds belangrijker. De Woonplaats kiest ervoor om innovatie in te zetten als concurrentiestrategie. Innovatie moet daarom een prominente plaats krijgen in de organisatie. De Woonplaats wil medewerkers actief ondersteunen bij het genereren en ontwikkelen van innovatieve ideeën.

Ook is De Woonplaats een maatschappelijke organisatie met een grote diversiteit van stakeholders. Deze stakeholders kunnen een belangrijke functie hebben bij innovatie of in het innovatieproces en De Woonplaats ziet hier verschillende kansen die benut zouden moeten worden.

Dit onderzoek levert een bijdrage om innovatie te positioneren en te verankeren in de organisatie. Dit wordt gedaan door een ontwerp te maken voor een sociale ruimte, de proeftuin, met speciaal aandacht voor stakeholders. De centrale vraag van dit onderzoek is dan ook als volgt geformuleerd:

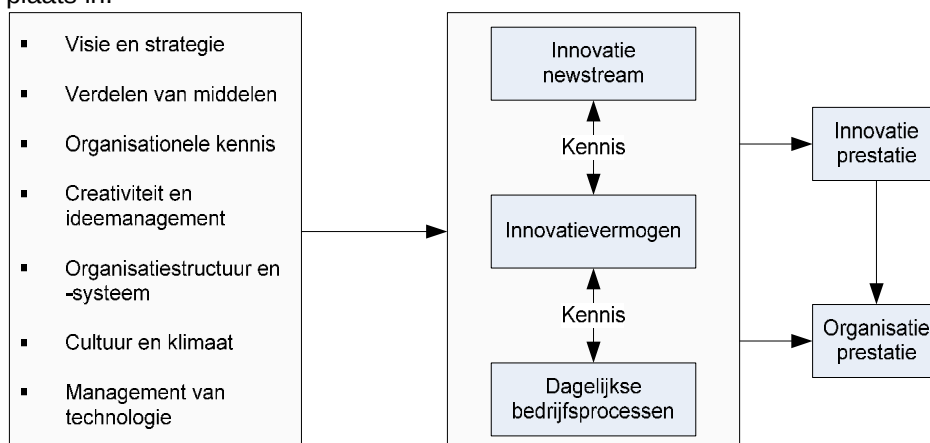
Op welke manier moet de proeftuin worden ingericht om bij te dragen aan het innovatieve vermogen van De Woonplaats als geheel en in haar projecten en welke rol kunnen stakeholders hierin spelen?

Deze vraag is beantwoord aan de hand van vier stappen:

1. Het definiëren van innovatievermogen en aandachtspunten om dit te beoordelen.
2. Het onderzoeken van de huidige innovatiepraktijk bij De Woonplaats en het formuleren van verbeterpunten om het innovatievermogen te versterken.
3. De identificatie van stakeholders en mogelijke meerwaarde voor innovatie.
4. Het opzetten van een ontwerp voor de proeftuin dat tot doel heeft het innovatievermogen te versterken.

Bepalen innovatievermogen

“Innovatievermogen” is gedefinieerd als: het vermogen om kennis en ideeën continu te transformeren in nieuwe producten, processen en systemen voor het bedrijf en haar stakeholders. Dit is weergegeven in een model, zie figuur 0.1, waarin innovatievermogen bestaat uit een zevental elementen. Het innovatievermogen is het verbindend element tussen de innovatieactiviteiten en het dagelijkse werk. Kennisuitwisseling neemt daarbij een belangrijke plaats in.



Figuur 0.1 Model innovatievermogen

Om het innovatievermogen te beoordelen, dient gekeken te worden hoe de organisatiespecifieke elementen zijn georganiseerd en op welke manier het innovatieproces is gestructureerd. Dit is weergegeven in aandachtspunten op het gebied van cultuur, structuur en omgeving.

Huidige innovatiepraktijk

Aan de hand van de aandachtspunten is onderzocht hoe het innovatievermogen is ontwikkeld bij De Woonplaats. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête, interviews en een drietal casestudies.

Het innovatievermogen is aan de hand van literatuur geoperationaliseerd in enquêtevragen. De enquête gaat in op de visie op innovatie, 5 dimensies van innovatievermogen (strategie, proces, organisatie, leren en connecties) en de relatie met stakeholders bij innovatie. Tijdens de interviews is ingegaan op de innovatievisie, het innovatieproces en de meerwaarde van stakeholders bij innovatie. Door een drietal casestudies te bestuderen is een verdiepend inzicht verkregen in specifieke innovatieprojecten.

Uit het de enquête blijkt dat het innovatievermogen redelijk ontwikkeld is op de vijf dimensies, maar dat de prestatie op specifieke elementen verbeterd kan worden. De ontwikkeling van een innovatief idee wordt redelijk goed opgepakt binnen De Woonplaats en ook de relatie met de stakeholders wordt goed beoordeeld.

Maar de visie voor innovatie is onvoldoende duidelijk en ideeën worden voornamelijk top-down de organisatie ingebracht. Medewerkers worden onvoldoende gestimuleerd om te komen met ideeën. Dit komt onder meer door tijdgebrek en het grote aantal ontwikkelingen in de organisatie. De implementatie van innovaties wordt aangegeven als een groot knelpunt. Ook wordt aangegeven dat het kennis- en leeraspect van innovatieprojecten nu te weinig aandacht heeft.

Uit de resultaten van de enquête, de interviews en casestudies zijn de volgende verbeterpunten geformuleerd:

1. Onduidelijkheid over innovatievisie en –doelstellingen;
2. Reden om te kiezen voor het doorontwikkelingen van bepaalde innovaties onduidelijk;
3. Weinig ideeën vanuit de medewerkers van de organisatie;
4. Onduidelijke omschrijving innovatie-initiatieven;
5. Verantwoordelijkheid voor innovatieontwikkeling wordt onvoldoende gegeven;
6. Te weinig tijd voor innovatie;
7. Slechte implementatie van innovaties;
8. Samenwerking tussen afdelingen onvoldoende;
9. Weinig evaluaties van innovatieve projecten;
10. Interne en externe communicatie over innovatieprojecten is onvoldoende;
11. Meer externe focus houden om externe ontwikkelingen te ontdekken.

Identificatie stakeholders

Vanuit de interviews, de klankbordgroep en branchespecifieke publicaties zijn stakeholders van De Woonplaats geïdentificeerd. Er bestaat een grote diversiteit aan stakeholders. Deze mix van stakeholders is niet statisch, maar verandert in de tijd. Hierdoor is het ook moeilijk om een duidelijke rol aan te geven die stakeholders kunnen hebben bij specifieke innovatieprojecten. De rol en samenstelling van stakeholders moet per project of per onderwerp worden bepaald. Aan de hand van relevante elementen uit de literatuur zijn hier mogelijkheden voor aangereikt. Stakeholders kunnen op verschillende momenten in het innovatieproces betrokken worden. Zowel bij het bedenken van ideeën, het bepalen van de richting en visie voor innovatie en de ontwikkeling van innovatieve ideeën. Ook kunnen stakeholders waardevolle feedback geven op het resultaat van een innovatie.

Ontwerp de proeftuin

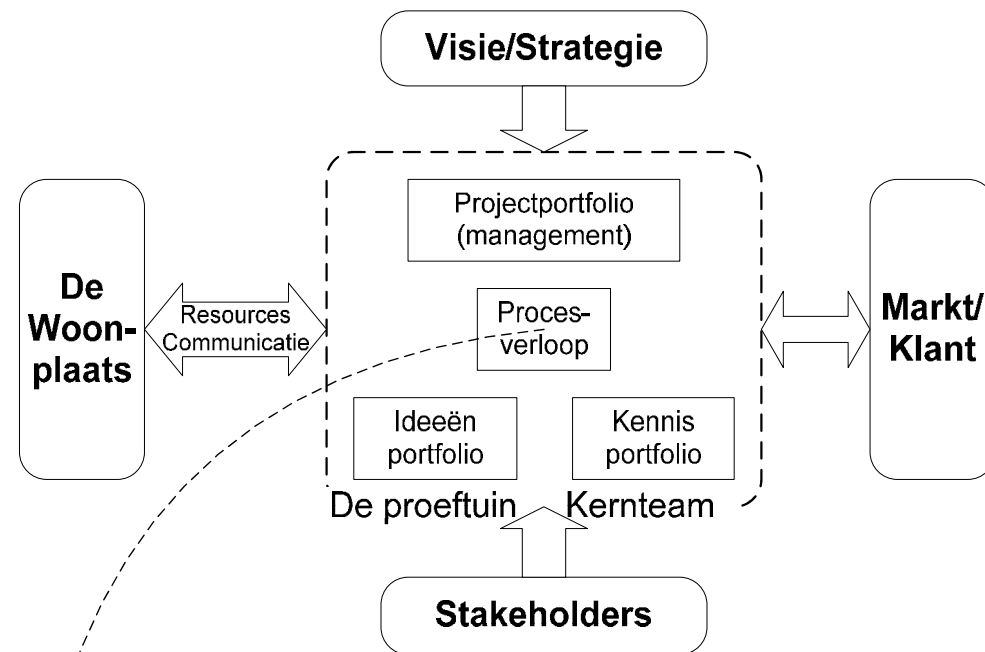
Aan de hand van voorgaande resultaten is een ontwerp gemaakt voor de proeftuin, waarmee het innovatief vermogen kan worden versterkt. Deze proeftuin is een sociale ruimte waarin innovatie een plaats krijgt in de organisatie van De Woonplaats. In deze sociale ruimte zijn mensen, middelen en activiteiten aanwezig die inzetbaar zijn voor innovatie. In het ontwerp voor de proeftuin worden twee niveaus onderscheiden:

1. Het eerste niveau geeft de structurele verankering van de proeftuin in de organisatie weer. De proeftuin krijgt een plaats in een apart team in de organisatie. Dit ‘kernteam’ bestaat uit een aantal medewerkers van De Woonplaats en heeft de verantwoordelijkheid voor activiteiten en projecten die in de proeftuin worden opgepakt in het kader van innovatie. Een eigen budget, menskracht, een duidelijke visie en steun van de directie zijn essentiële voorwaarden. Kennisuitwisseling is zeer belangrijk, niet

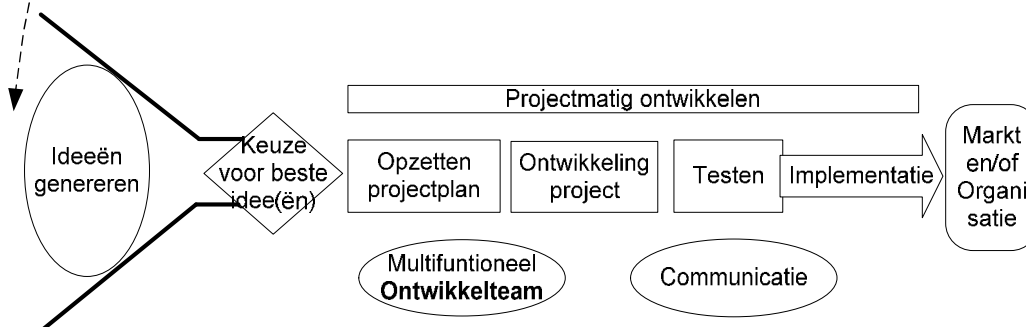
alleen om ervaringen en leermomenten te kunnen gebruiken in latere innovatieprojecten, maar ook om producten en processen te kunnen verbeteren. Stakeholders hebben op verschillende punten input en hebben een duidelijke meerwaarde voor innovatie.

2. Het tweede niveau gaat in op het eigenlijke innovatieproces, waarin het genereren van ideeën, de projectmatige ontwikkeling van een idee en de implementatie een plaats krijgen. De ontwikkeling wordt gedaan door een 'ontwikkelteam' dat voor een specifiek project wordt samengesteld. Multifunctionele ontwikkelteams en communicatie zijn daarbij belangrijke elementen.

Niveau 1: Structurele verankering de proeftuin



Niveau 2: Procesverloop de proeftuin



Figuur 0.2 Ontwerp de proeftuin

De volgende aanbevelingen voor De Woonplaats zijn geformuleerd vanuit het onderzoek:

1. Zet de proeftuin op en positioneer deze in de organisatie;
2. Formuleer en communiceer een duidelijke visie op innovatie;
3. Zet een eenduidig projectportfoliomanagement op;
4. Evalueer innovatieprojecten en voer de daarbij behorende verbeteringen door;
5. Betrek stakeholders actief bij het gehele innovatieproces;
6. De klant staat centraal, ook in innovatie. De Woonplaats moet op zoek gaan naar nieuwe en andere vormen om de klant te betrekken bij innovatie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Managementsamenvatting	ii
Inhoudsopgave	v
Leeswijzer	vii
1. Inleiding.....	1
1.1 Markt woningcorporaties.....	1
1.1.1 Geschiedenis corporaties.....	1
1.1.2 Karakteristieken corporatiebranche.....	2
1.1.3 Ontwikkelingen in de corporatiewereld.....	2
1.2 Beschrijving De Woonplaats	3
1.2.1 Organisatie	3
1.2.2 Producten	4
2. Onderzoeksopzet.....	5
2.1 Aanleiding	5
2.2 Vooronderzoek.....	5
2.3 De proeftuin.....	6
2.4 Onderzoeksdoelstelling.....	7
3. Innovatievermogen	10
3.1 Definitie innovatie.....	10
3.2 Innovatief vermogen.....	10
3.3 Management van innovatie	12
3.3.1 Innovatie is een proces	12
3.3.2 Trechtermodel innovatieproces	13
3.3.3 Organiseren van innovatie	14
3.3.4 Kenmerken innovatieve organisaties	15
3.4 Aandachtspunten voor innovatievermogen	16
4. Stakeholdermanagement en innovatie	18
4.1 Definitie en identificatie stakeholders.....	18
4.2 Management van stakeholders.....	20
4.2.1 Stakeholderstrategie	20
4.2.2 Stakeholderparticipatie	20
4.2.3 Strategische stakeholderdialoog	21
4.4 Stakeholders en innovatie.....	21
4.4.1 Redenen betrokkenheid bij innovatie	21
4.4.2 Samenwerking en alliantievorming.....	22
4.4.3 Open innovatie	23
4.5 Aandachtspunten voor stakeholders bij innovatie	24
5. Huidig innovatievermogen	25
5.1 Innoveren in de publieke sector	25
5.2 Inventarisatie van innovatie bij De Woonplaats	25
5.2.1 Categorisering innovatieprojecten.....	25
5.2.2 Voorbeelden Innovatieprojecten De Woonplaats.....	26
5.2.3 Samenwerkingsverbanden op gebied van innovatie.....	26
5.3 Enquête innovatievermogen	27
5.3.1 Opzet enquête	27
5.3.2 Methode van analyse	28
5.3.3 Betrouwbaarheid enquête	29
5.3.4 Respons enquête	29
5.3.6 Resultaten enquête	30
5.3.7 Samenvatting resultaten enquête.....	36
5.4 Interviews innovatievermogen	37
5.4.1 Opzet interviews	37
5.4.2 Visie op innovatie	38
5.4.3 Verloop innovatieproces.....	38
5.4.4 Stakeholders.....	42
5.4.5 Overige aandachtspunten	44
5.5 Casestudies	45

5.5.1 HR-wonen.....	45
5.5.2 Compleet Wonen.....	46
5.5.3 De Schans.....	46
5.5.4 Tenslotte.....	47
5.6 Conclusie: Huidig innovatievermogen en verbeterpunten.....	47
6. Stakeholderidentificatie en meerwaarde voor innovatie.....	50
6.1 Stakeholders woningcorporaties.....	50
6.2 Stakeholders van De Woonplaats.....	51
6.2.1 Identificatiebasis stakeholders.....	52
6.2.2 Groepen stakeholders.....	52
6.3 Stakeholders en innovatie bij De Woonplaats.....	54
6.3.1 Meerwaarde stakeholders voor innovatie.....	54
6.3.2 Rol stakeholders in innovatieproces.....	56
6.4 Voorwaarden voor effectieve betrokkenheid stakeholders.....	57
6.5 Mogelijke betrokkenheid stakeholders bij innovatie.....	58
7. Ontwerp de proeftuin.....	60
7.1 Ontwerp.....	60
7.2 Structurele verankering de proeftuin.....	61
7.2.1 Positionering.....	61
7.2.2 Resources.....	62
7.2.3 Projectportfolio.....	62
7.2.4 Ideeënportfolio.....	62
7.2.5 Kennisportfolio.....	63
7.2.6 Visie en Strategie.....	63
7.2.7 Markt en klant.....	63
7.2.8 Stakeholders.....	64
7.3 Procesverloop de proeftuin.....	65
7.3.1 Ideeën genereren.....	65
7.3.2 Keuze voor beste ideeën.....	65
7.3.3 Projectmatig ontwikkelen van idee.....	66
7.3.4 Implementatie markt en/of organisatie.....	66
7.3.5 Multifunctioneel Ontwikkelteam.....	66
7.3.6 Communicatie.....	67
7.4 Verbeterpunten.....	67
8 Conclusies en aanbevelingen.....	69
8.1 Conclusies.....	69
8.2 Aanbevelingen.....	72
Literatuur.....	74
Bijlage 1 Enquête innovatie.....	I
Bijlage 2 Overzicht score per vraag per dimensie.....	IV
Bijlage 3 Interviewvragen.....	VI
Bijlage 4 Casestudies.....	VII

Leeswijzer

Dit rapport is weergave van een afstudeeronderzoek naar innovatievermogen bij Woningcorporatie De Woonplaats met speciaal aandacht voor stakeholders.

Het eerste hoofdstuk is de inleiding, waarin wordt ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek. Eerst wordt de markt van woningcorporaties en de ontwikkelingen die in deze markt waar te nemen zijn beschreven. Waarna specifiek aandacht wordt geschonken aan de organisatie De Woonplaats en waarom De Woonplaats innovatief wil zijn.

Het tweede hoofdstuk introduceert het onderzoeksmodel, waarin de onderzoeksvragen en de onderzoeksaanpak centraal staat.

In het derde hoofdstuk wordt het eerste deel van de literatuurstudie besproken. Er wordt ingegaan op innovatie en innovatief vermogen en welke aandachtspunten er zijn. Het vierde hoofdstuk beslaat het tweede deel van de literatuurstudie, waarbij stakeholders en specifiek hun rol bij innovatie centraal staan. Stakeholderparticipatie, de stakeholderdialoog en Open innovatie worden in dit hoofdstuk besproken. Hoofdstuk drie en vier zijn voornamelijk interessant voor een wetenschappelijke verdieping op het onderwerp innovatie en stakeholders. Hoofdstuk vijf geeft een weergave van de resultaten van het onderzoek naar innovatievermogen bij De Woonplaats. Allereerst wordt ingegaan op huidige samenwerkingsverbanden en innovatieprojecten, waarna de resultaten van de enquête worden besproken. Daarna wordt ingegaan op de interviews die zijn afgenomen met verschillende medewerkers van De Woonplaats en wordt een drietal casestudies uitgelicht. Tenslotte leidt dit tot een beoordeling van het innovatief vermogen van De Woonplaats en worden verschillende verbeterpunten benoemd.

Hoofdstuk zes gaat verder in op het onderwerp stakeholders, maar dan specifiek voor De Woonplaats. Stakeholders worden geïdentificeerd en er worden mogelijkheden aangereikt op welke manier stakeholders een meerwaarde kunnen leveren aan het innovatieproces.

Dan wordt in hoofdstuk zeven aan de hand van de resultaten van de vorige hoofdstukken een ontwerp gegeven voor de proeftuin en op welke manier deze proeftuin het innovatievermogen van De Woonplaats kan versterken.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

1. Inleiding

De markt van woningcorporaties is erg veranderd. Corporaties waren eerst een verlengstuk van de overheid, maar zijn door de bruteringsoperatie in 1995 verzelfstandigd. Ook zijn er veel externe ontwikkelingen gaande, waaraan een woningcorporatie zich moet aanpassen: de druk van overheid op de woningcorporatiebranche om een actievere bijdrage te leveren aan stedelijke vernieuwing, de grotere behoefte aan de combinatie van wonen en zorg en veranderende wensen en opstelling van huurders.

Vanwege deze dynamiek in de markt wordt het in de toekomst voor woningcorporaties nog belangrijker om snel op veranderingen in te spelen en om nieuwe activiteiten te ontplooiën. Woningcorporatie De Woonplaats wil graag de rol van koploper in de branche op zich nemen en heeft dit in het verleden ook gedaan. Maar hoe kan de voorsprong op het gebied van innovatie worden vastgehouden? Met deze vraag worstelen veel bedrijven die innovatie hoog op de agenda hebben staan. Hoe wordt eenmalige innovatie omgezet in duurzame innovatie, hoe worden intern de juiste keuzes gemaakt op het gebied van innovatie en op welke manier worden dergelijke projecten gemanaged?

Met onder meer deze vragen als startpunt is een onderzoek uitgevoerd naar het innovatief vermogen van De Woonplaats. Uiteindelijk doel is het doen van aanbevelingen, zodat het innovatief vermogen versterkt kan worden. Met name is de nadruk gelegd op het te volgen innovatieproces en is er specifiek aandacht gegeven voor de rol van stakeholders in innovatie.

In dit rapport wordt verslag gedaan van dit afstudeeronderzoek. Allereerst zal in dit hoofdstuk de markt van woningcorporaties worden beschreven, waarna specifiek wordt ingegaan op de organisatie De Woonplaats.

1.1 Markt woningcorporaties

Woningcorporaties zijn private organisaties met een publieke taak. Zij beheren een aanzienlijk maatschappelijk vermogen dat ingezet dient te worden in het belang van de volkshuisvesting. Tussen woningcorporaties onderling bestaan grote verschillen in omvang, financiële positie, organisatiestructuur en taakopvatting. In deze paragraaf wordt kort de geschiedenis van woningcorporaties uiteengezet, waarna de karakteristieken van de branche worden besproken.

1.1.1 Geschiedenis corporaties

Vanaf 1850 werden de eerste (particuliere) woningbouwverenigingen opgericht. Dit gaf aanzet tot verbetering van de volkshuisvestingssituatie. In 1901 trad de Woningwet in werking dat het fundament is voor de woningcorporaties in Nederland. In deze wet zijn de voorwaarden vastgelegd waaronder de corporaties als bijzondere instellingen kunnen worden 'toegelaten' en waardoor zij in aanmerking kunnen komen voor voorschotten en exploitatiebijdragen van de overheid, mits zij uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam zijn.

Na de tweede wereldoorlog speelden de woningcorporaties een belangrijke rol in het terugdringen van het woningtekort, dit deden zij samen met de gemeentelijke woningbedrijven. In deze periode waren de woningcorporatie weinig zelfstandig; gemeenten en overheid regelden veel, de corporaties waren als het ware een verlengstuk van de overheid.

Vanaf 1964 kregen de woningcorporaties steeds een beetje van hun zelfstandigheid terug. Met de nota Volkshuisvesting in de jaren '90 kwam de verzelfstandiging in een stroomversnelling op zowel financieel als op bestuurlijk gebied. Op bestuurlijk gebied heeft het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) een grote invloed gehad. Hierin wordt de speciale positie van de corporaties als toegelaten instelling geregeld en wordt aangegeven wat hun taken zijn. Het BBSH bevat de uitwerking van de regels waaraan woningcorporaties zich moeten houden (Wolters en Verhage, 2001). Volgens het besluit dienen hun werkzaamheden op het terrein van de volkshuisvesting te liggen. Het BBSH benoemt zes prestatievelden:

1. Kwaliteit van de woningen;
2. Verhuur van de woningen;
3. Betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
4. Financiële continuïteit;
5. Leefbaarheid;
6. Wonen en zorg (dit prestatieveld is in 2001 toegevoegd).

Van groot belang voor corporaties is ook de Nota Wonen uit 2000. Het werkdomein voor corporaties is daarin verbreed tot 'Wonen, woondiensten en woonmilieus'. Toezicht op taken en verantwoordelijkheid gebeurt vanuit het BBSH achteraf, op basis van de verrichtingen van de corporaties op de prestatievelden. Corporaties moeten jaarlijks verslag uitbrengen over hun activiteiten die zij hebben ondernomen en welke zij nog willen uitvoeren. Op basis hiervan vindt

beoordeling plaats. Door deze vorm van toezicht krijgen corporaties meer ruimte om hun eigen bedrijfsvoering te bepalen, wat past bij hun financieel onafhankelijke status.

De laatste jaren worden corporaties steeds vaker gezien als maatschappelijke ondernemingen, die een gelijkwaardige partner zijn van gemeenten in onder meer de woningbouwproductie en herstructurering. Maar corporaties zijn aan meer partijen in de samenleving verantwoording verschuldigd. Wonen heeft voor veel meer partijen een belang, denk hierbij aan zorginstellingen en welzijnsinstellingen. Bij de eigen verantwoordelijkheid van de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming hoort een heldere formulering van haar doelstelling. Het intern toezicht moet erop toezien dat die doelstelling wordt gehaald (www.aedes.nl).

1.1.2 Karakteristieken corporatiebranche

De meeste huurwoningen in ons land zijn eigendom van woningcorporaties. De oorspronkelijke taak van de woningcorporatie is het voorzien in huisvesting voor hen die niet zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Tegenwoordig houden woningcorporaties zich ook bezig met het bouwen van koopwoningen en het verbeteren van de leefbaarheid van de buurten. Bovendien zorgen zij voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Verder stimuleren woningcorporaties het eigen woningbezit door de verkoop van huurwoningen. Woningcorporaties kennen de volgende functies:

- Volkshuisvestelijke beleggersfunctie;
- Beheerdersfunctie;
- Projectontwikkelaarsfunctie;
- De onderhoudsuitvoerdersfunctie.

In totaal zijn er ongeveer 500 woningcorporaties in Nederland die 2,4 miljoen woongelegenheden beheren. De grootste 50 corporaties hebben bijna de helft van deze woningvoorraad in handen, dit komt neer op 40% van de totale woningmarkt.

De markt van woningcorporaties is anders dan een 'gewone' markt, aangezien er in de woningmarkt weinig concurrentie is en de vraag grotendeels nog aanbodgericht is. Deze karakteristiek geldt eigenlijk voor de gehele woningmarkt, omdat er nog altijd een grotere vraag naar woningen is dan het aanbod. In tabel 1.1 worden de sterke en zwakke punten van de woonmarkt weergegeven.

Tabel 1.1 Sterkten en zwakten huidige woonmarkt (Real estate, 2003)

Sterk	Zwak
- Naast negatieve stabiliteit kent de markt ook positieve stabiliteit (bijvoorbeeld: een stabiele waardeontwikkeling van het vastgoed) - Positie van de zwakkeren op de woonmarkt is beschermd	- Nog steeds onvoldoende woningen beschikbaar waarmee de basis wordt gelegd voor een imperfecte markt. - Consument krijgt kwalitatief vaak niet de gewenste woning - Transformatie naoorlogse wijken blijft achter - Bouwproductie blijft achter bij behoefte - Groot deel van de sociale woningvoorraad wordt niet effectief benut - Marktsituatie prikkelt aanbieders onvoldoende voor proactief handelen en innovatie en onvoldoende efficiënt handelen - Mobiliteit van consument in huidige markt is gering

De Nederlandse woningcorporaties hebben zich verenigd in de brancheorganisatie Aedes. Binnen deze brancheorganisatie kunnen de woningcorporaties ideeën, kennis en ervaringen uitwisselen.

1.1.3 Ontwikkelingen in de corporatiewereld

In de woonmarkt zijn er verschillende ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de corporatie en de woningmarkt. In tabel 1.2 zijn de belangrijkste maatschappelijke trends weergegeven die invloed hebben op de woningmarkt. Buiten deze maatschappelijke trends zijn ook andere ontwikkelingen waar te nemen:

- De vraag van huurders verandert; huurders verlangen steeds meer kwaliteit van hun woning en willen steeds vaker zelf een woning bezitten;
- De markt Wonen en Zorg wordt in de toekomst steeds belangrijker. Dit is al opgenomen als speerpunt in het BBSH. Verder heeft de invoering van de WMO gevolgen voor gemeenten en ook woningcorporaties. Ook vanuit de overheid wil men het scheiden van wonen en zorg meer en meer stimuleren. Zorg wordt steeds vaker apart van wonen aangeboden;

- Woningcorporaties worden steeds meer gezien als maatschappelijke ondernemingen en zullen ook als zodanig verantwoording moeten nemen;
- Gemeenten en corporaties worden gezien als gelijkwaardige partners in wonen (Aedes). Maar woningcorporatie moeten aan meer partijen in de samenleving verantwoording afleggen. Dit standpunt wordt nu nog onderbelicht;
- Een aantrekkende economie en stijgende welvaart: het besteedbaar inkomen neemt de komende 20 jaar sterk toe. Dit heeft gevolgen voor de doelgroep van De Woonplaats;
- Veranderende regel- en wetgeving: bijvoorbeeld op het gebied van hypotheekrenteaftrek, aanpak woontoeslag en nieuwe huurwet;
- Stijgende energiekosten: Bewoners zullen door een sterke stijging van de kosten, meer letten op het energiegebruik van de woning;
- Toename digitalisering (bijvoorbeeld domotica): Dit geeft mogelijkheden om nieuwe diensten te ontwikkelen op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

Tabel 1.2 Overzicht maatschappelijke trends (Real estate, 2003)

Internationalisering	Consumentengedrag
De wereld als markt	Verlangen en zelfs eisen tot meer waarde geleverd door overheid en bedrijfsleven
Onderlinge afhankelijkheid van landen	Grilliger consumentengedrag
Toenemende concurrentie tussen landen	Kritischer t.o.v. overheid en bedrijfsleven
Blokvorming Europa, Amerika en Azië	Vaker behoefte aan intermediaat en nieuwe vormen van collectiviteit
Europese eenwording en uniformiteit	Professionele belangenbehartiging neemt toe
Organisatiekunde	Rol van de overheid
Internationalisering bedrijven	Druk op toenemende effectiviteit en efficiency
Schaalvergroting bedrijven	Europese uniformering van systemen en regels
Professionalisering bedrijven	Overheid speelt rol in internationale concurrentiepositie bedrijfsleven
Onderscheidend vermogen bedrijven neemt toe t.o.v. consumenten en medewerkers	Overheid wordt minder vaak sturend en meer voorwaardenscheppend voor particulier initiatief

De geschetste ontwikkelingen dwingen corporaties om goed te kijken naar hun activiteiten en in hoeverre deze activiteiten nog aansluiten op de vraag die er bestaat. De dynamiek binnen de sector van volkshuisvesting zorgt ook voor een veranderende verhouding met concurrerende partijen als beleggers en ontwikkelaars en toenemende risico's voor corporaties. De behoefte aan meer keuzevrijheid voor consumenten roept de vraag op of de corporatiesector niet te veel geïnstitutionaliseerd is.

Maar ook de overgang van de woningmarkt van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt, waardoor er minder behoefte zou zijn het aanbod categoriaal te reguleren (Wolters en Verhage, 2001), maakt dat de beschermde positie die corporaties jarenlang hebben gehad niet langer vanzelfsprekend is.

Er is steeds duidelijker een noodzaak voor een vernieuwende kijk op de woonmarkt en de positie van de corporatie hierin. Hoe past de corporatie zich in de komende jaren aan de hierboven geschetste veranderingen? Dit zorgt ervoor dat corporaties steeds vaker innovatief moeten zijn om hun bestaansrecht te rechtvaardigen.

1.2 Beschrijving De Woonplaats

Woningcorporatie De Woonplaats is een vastgoedorganisatie met een maatschappelijke doelstelling. De Woonplaats heeft een landelijke toelating, maar het werkgebied is voornamelijk geconcentreerd rond Enschede, Winterswijk, Aalten en Groenlo. De Woonplaats beheert en verhuurt haar woningen, maar daarnaast behoort ontwikkeling van nieuwe en bestaande woningen ook tot haar kernactiviteiten. Hierbij gaat het niet alleen om huurwoningen, maar ook om koopwoningen. De visie van De Woonplaats geeft de maatschappelijke doelstelling weer:

“De Woonplaats investeert niet alleen in vastgoed, maar ook in mensen. We zijn er voor iedereen, maar in het bijzonder voor mensen met een laag inkomen of een zwakke positie op de woningmarkt. We leveren huisvesting en bevorderen actief de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van onze klanten. Daar waar nodig bieden wij zorg en ondersteuning. Bij ons staat de mens centraal!”

1.2.1 Organisatie

De Woonplaats in haar huidige vorm is ontstaan uit verschillende fusies. In 2002 is een reorganisatie uitgevoerd waardoor de huidige structuur is ontstaan. De service- en dienstverlening van De Woonplaats is opgesplitst in een zogenaamde backoffice en frontoffice.

De organisatie bestaat uit ongeveer 250 medewerkers die zijn verdeeld over drie vestigingen, twee in Enschede en één in Winterswijk. Met 2 directeuren, 6 managers en 14 teamleiders wordt leiding gegeven aan deze organisatie. De Woonplaats bestaat uit een zestal afdelingen (Business units):

- **Strategie en Vastgoed:** Deze afdeling beheert en ontwikkelt de vastgoedportefeuille, waarbij wordt gestreefd naar een zo optimaal mogelijk rendement.
- **Projecten:** Binnen deze afdeling worden nieuwbouw en renovatieprojecten ontwikkeld en gerealiseerd.
- **Wonen:** Deze afdeling heeft het meeste contact met de klant, de huurder, en is verantwoordelijke voor het verhuren en beheer van de woningvoorraad.
- **Financiën, ICT en Facilitair:** ondersteunt de andere afdelingen op deze gebieden.
- **Stafdiensten:** Deze ondersteunen de andere afdelingen op gebieden als P&O, communicatie en kwaliteit. Ook secretariële werkzaamheden vallen hieronder.
- **Control:** Deze afdeling controleert en toetst de bedrijfsvoering, voert risicoanalyses uit en heeft contact met de externe accountant over de interne controle.

1.2.2 Producten

Het woningbezit van De Woonplaats bestaat uit ongeveer 20.000 verhuureenheden, waarvan 18.000 woningen. Van deze eenheden staan er in Enschede 12.000 en in de Achterhoek ongeveer 5.800. De Woonplaats is marktleider op het gebied van woningverhuur in de gemeenten Enschede, Winterswijk, Oost-Gelre (vroeger Groenlo) en Aalten. Het overige bezit is verspreid over hele land, van Groningen tot Maastricht. De totale huuropbrengsten per maand bedragen € 7 miljoen.

De Woonplaats levert diensten aan een brede klantenkring. Iedereen die zich bij de corporatie meldt voor een woning, kan een woning huren of kopen. De Woonplaats richt zich bij voorrang op de doelgroepen van beleid. Primair zijn dit klanten met een laag inkomen. Daarnaast zijn ook speciale doelgroepen te benoemen zoals: ouderen, mensen met een fysieke of verstandelijke beperking, asielzoekers en jongeren.

De Woonplaats biedt een breed pakket aan diensten. Binnen het brede pakket aan woondiensten vallen onder meer de volgende producten:

1. Huur en verhuur;
2. Verkopen en kopen;
3. Aanvullende dienstverlening;
4. Woon-Zorg producten;
5. Overig vastgoed;
6. Ontwikkeling van nieuwe en bestaande woningen;
7. Investeren in verbetering van de maatschappelijke prestatie van wijken, woningen en klanten.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van dit afstudeeronderzoek omschreven. Allereerst wordt de aanleiding voor dit onderzoek weergegeven, waarna aan de hand van de methodiek van Verschuren en Doorewaard (1998) de onderzoeksvragen worden geformuleerd en de te volgen methode wordt opgezet.

2.1 Aanleiding

De Woonplaats heeft te maken met verschillende ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de markt. Deze ontwikkelingen zijn weergegeven in paragraaf 1.1. Door deze turbulente omgeving bestaat er een groeiende noodzaak voor De Woonplaats om snel en effectief in te kunnen spelen op nieuwe uitdagingen en kansen die ontstaan. De Woonplaats wil deze kansen benutten door samen te werken met de verschillende stakeholders die zich in het marktgebied bevinden. *“De Woonplaats wil dan ook actief inspelen op deze ontwikkelingen en streeft naar samenwerking met zorginstellingen, naar actief werven op de markt en naar ontwikkeling van nieuwe producten.”* (Ondernemingsplan 2007-2011).

De Woonplaats wil graag als een innovatieve organisatie in de markt staan. In het Ondernemingsplan 2007-2011 staat het volgende als prioriteit voor De Woonplaats omschreven:

“De Woonplaats staat voor Innovatie. Innovatie ter verbetering en vernieuwing van processen en diensten. Ze wil zich in de markt onderscheiden als een innovatieve organisatie. De Woonplaats verwacht dat een verandering gaat plaatsvinden, waarbij concurrentie steeds belangrijker wordt. Innovatie is de manier om hiervoor oplossingen te bereiken.”

De Woonplaats heeft twee hoofdredenen om zich als innovatieve organisatie te profileren:

1. Als maatschappelijke organisatie moeten de organisatie en haar doelstellingen steeds ter discussie worden gesteld. Zijn de huidige activiteiten en instrumenten nog wel de juiste om aan de gestelde doelstellingen te voldoen?
2. De Woonplaats wil aansluiten bij de ontwikkelingen in de omgeving en de behoefte die leeft bij de mensen. Daarvoor moet men buiten de kaders denken en is het van belang om consequenties van ontwikkelingen te overzien. Door middel van innovatie kan er worden ingespeeld op de veranderde behoefte van de klanten en wordt continuïteit van de organisatie geborgd.

Het is voor De Woonplaats van belang om innovatie structureel in de organisatie te verankeren en niet alleen incidenteel innovatieve projecten op te starten. Om deze inbedding van innovatie in de organisatie te kunnen organiseren, is een onderzoek wenselijk geacht naar de mogelijkheden die er zijn om innovatie structureel te organiseren bij De Woonplaats. Dit afstudeeronderzoek is hiervan het resultaat.

2.2 Vooronderzoek

Bij de start van de afstudeerperiode zijn verschillende oriënterende interviews afgenomen en zijn relevante documenten bestudeerd. In de organisatie zijn de medewerkers zich (deels) bewust van de noodzaak tot innoveren, ook zijn er verschillende (interne) documenten over innovatie bij De Woonplaats te vinden. De volgende punten zijn uit de oriënterende interviews naar voren gekomen als knelpunt op het gebied van innovatie:

- Ideeën voor innovatieve projecten komen van een beperkt aantal personen.
- De Woonplaats heeft een globaal lange termijn beleid voor innovatie. Maar er is op dit moment nog geen duidelijke (gecommuniceerde) visie voor innovatie.
- Verder is er ook geen vastgesteld ‘innovatietraject’ om tot vernieuwingen te komen. Veel van de innovaties of innovatieve projecten die worden opgezet ontstaan ‘ad hoc’; men past geen integraal innovatiemanagement toe.
- Terugkoppeling en evaluatie van een innovatief project ontbreekt vaak. Er wordt onvoldoende getoetst of de werking van een innovatie goed is.
- Ook borging van een innovatie is lastig. Sommige innovaties blijven vaak experimenten en geen doorgaand onderwerp bij bijvoorbeeld projectontwikkeling.
- Er is weinig tijd en aandacht om goed met innovatie bezig te gaan. De dagelijkse ‘sleutels’ en activiteiten vragen veel tijd en aandacht van de medewerkers.
- Stakeholders worden weinig betrokken bij het innovatieproces, innovatieve ideeën worden vaak gegenereerd vanuit De Woonplaats. De uitvoering gebeurt vaak wel in samenwerking met andere partijen.

Buiten dit vooronderzoek zijn er ook een aantal andere (interne) onderzoeken bestudeerd die te maken hebben met innovatie bij De Woonplaats en de aanwezige cultuur.

- Er is een korte enquête uitgevoerd naar innovatie en de houding van medewerkers daar tegenover. Opvallende uitkomst is: Er bestaat geen eenduidig beeld over innovatie bij De Woonplaats. Ook is aangegeven dat De Woonplaats innovatief genoeg is, maar medewerkers werken zelden mee aan een innovatie.
- Een medewerker heeft in het kader van zijn MBA-opleiding verschillende onderzoeken op het gebied van innovatie uitgevoerd, gericht op cultuur, klimaat en leiderschap. Een conclusie van één van zijn onderzoeken (oktober 2006) is dat de cultuur bij De Woonplaats te kenmerken is als een 'ad hoc-cultuur'. Deze cultuur is uitermate geschikt voor innovatie, maar kan zijn ontstaan als gevolg van de laatste fusie.
- Een ander onderzoek binnen de organisatie dat verband houdt met de cultuur voor innovatie is het onderzoek, in opdracht van de directie, uitgevoerd door de heer Boudewijns in 2006, naar de ongeschreven regels binnen De Woonplaats. Zie tabel 2.1.

Tabel 2.1 Gouden regels en Ongeschreven regels

10 Gouden regels (Geschreven regels)	10 Ongeschreven regels
1. We verantwoorden ons en maken zichtbaar wat we doen	1. Vraag niet om duidelijkheid
2. We hebben lef en gaan voor kansen	2. Doe maar gewoon
3. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen	3. Wees voorzichtig met je mening over heikele onderwerpen
4. Succes begint bij samenwerken	4. Je mag hier ja zeggen en nee doen
5. Resultaat door persoonlijke ontwikkeling	5. Bemoei je niet met het werk van een ander
6. Topkwaliteit is het doel	6. Je spreekt over wat er algemeen niet goed gaat
7. Wij zijn creatief en trendzettend	7. Je kunt hier zaken op zijn beloop laten
8. Alles begint bij eigen verantwoordelijkheid	8. Doe maar gewoon
9. Wij stimuleren mensen eigen keuzes te maken en bieden ondersteuning wanneer nodig	9. Straal geen ambitie uit
10. Wij kijken door de ogen van de klant	10. Kom niet met oplossingen, want dan heb je extra werk

Deze ongeschreven regels zijn op bepaalde punten juist tegengesteld aan wat een innovatieve cultuur zou moeten zijn. Medewerkers moeten de grenzen van de organisatie willen opzoeken en kansen pakken, maar de regels: "Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg", en "Kom niet met oplossingen, want dan heb je extra werk", geven juist een tegenovergesteld beeld. Dit geeft een houding weer waarbij dingen op zijn beloop gaan en waar verbeteringen lastig doorgevoerd worden.

2.3 De proeftuin

'De proeftuin' is een initiatief vanuit het ondernemingsplan, waarin de wens is uitgesproken dat De Woonplaats als een innovatieve organisatie in de markt wil staan. Dit idee van de proeftuin is opgestart binnen de afdeling Strategie en Vastgoed.

De proeftuin is een soort 'platform' in de organisatie waar innovatie een duidelijke plaats krijgt. In de proeftuin wordt het innovatietraject vormgegeven. Werknemers met goede ideeën worden ondersteund en gefaciliteerd om verder onderzoek te doen en hun idee te ontwikkelen.

Bij de start van de afstudeerperiode was men al bezig met de ontwikkeling van dit initiatief en tijdens het vooronderzoek bleek dat dit afstudeeronderzoek hier goed bij aan kon sluiten.

Het hoofddoel voor Innovatie, Product- en Dienstontwikkeling is als volgt geformuleerd:

"Onze trendsettendheid en innovatieve vermogen verder versterken. Dit vermogen met name inzetten bij het ontwikkelen van instrumenten, diensten en producten om gewenste maatschappelijke veranderingen in gang te zetten, sociale structuren te manipuleren en de neerwaartse spiraal naar achterstand te keren. Dit kan zowel betrekking hebben op sociale veiligheid, leefbaarheid, selectief woningbezit, demografische eenzijdigheid als inkomen uit werk."

In de interviews van het vooronderzoek kwam verder naar voren dat er behoefte bestaat aan een bepaalde mate van structuur en borging van het innovatieproces. Ook worden op dit moment innovatie initiatieven voornamelijk vanuit een klein aantal personen in de organisatie gegenereerd. Ook gebeuren deze innovaties op een ad-hoc basis, er is geen achterliggend proces of richting.

De proeftuin omvat alle innovatieve ideeën in de gehele organisatie. Dat betekent dat de ideeën niet alleen vanuit de afdeling Strategie en Vastgoed kunnen komen, maar ook vanuit de overige teams van De Woonplaats. Doelstellingen voor de proeftuin zijn:

- Innovatie onderdeel maken van werkprocessen en organisatie
- Het bedenken van innovatieve ideeën
- Het jaarlijks uitwerken van minimaal twee innovatieve ideeën in producten of diensten
- Het ontwikkelen van producten en diensten voor de doelgroep

Het concept moet nog verder worden onderzocht en uitgewerkt om toepasbaar te zijn bij De Woonplaats. Vanuit deze overweging is dit onderzoek opgezet, zodat wordt aangesloten bij de ontwikkelingen bij De Woonplaats. Uiteindelijk is het doel van het onderzoek om een ontwerp op te zetten voor het concept 'de proeftuin'.

2.4 Onderzoeksdoelstelling

De Woonplaats wil graag als een innovatieve organisatie in de markt van woningcorporaties staan, dit vanuit de visie dat De Woonplaats zich continu moet afvragen of de huidige activiteiten nog wel het doel dienen dat De Woonplaats zich heeft gesteld. Om innovatief te zijn, heeft de directie de wens uitgesproken om innovatie meer onderdeel te maken van de (dagelijkse) werkprocessen van De Woonplaats en om innovatie meer te managen.

Dit afstudeeronderzoek draagt bij aan dit doel, namelijk het onderzoeken van de mogelijkheden die er zijn om het innovatief vermogen van De Woonplaats te versterken. De doelstelling van dit onderzoek is:

Het maken van een ontwerp voor de proeftuin, zodanig dat het innovatief vermogen van de corporatie De Woonplaats in haar projecten wordt versterkt, met in het bijzonder aandacht voor het betrekken van de stakeholders.

Voor het inrichten van het proces in de vorm van de proeftuin worden aanbevelingen gemaakt en een methodiek aangereikt. Naar de typering van Verschuren en Doorewaard (1998) is dit afstudeeronderzoek te typeren als een ontwerpgericht onderzoek.

Tabel 2.2 Kernbegrippen en theoretisch kader onderzoek

Kernbegrippen	Theoretisch kader
Innovatievermogen	Strategisch management, innovatiemanagement theorieën
Projecten De Woonplaats • Ontwikkeling woningen etc. • Conceptontwikkeling	Projectmanagement Corporatie Woningmarkt
Stakeholders	Stakeholder management

Vanuit deze doelstelling is de volgende centrale vraag geformuleerd, die uiteindelijk beantwoord wordt met dit onderzoek:

Centrale vraag

Op welke manier moet de proeftuin worden ingericht om bij te dragen aan het innovatieve vermogen van De Woonplaats als geheel en in haar projecten, en welke rol kunnen stakeholders hierin spelen?

Onderzoeksvragen

Deze centrale vraag is opgesplitst in vier onderzoeksvragen:

1. Wat zijn aandachtspunten om innovatievermogen te beoordelen?
2. Hoe verloopt de huidige innovatiepraktijk bij De Woonplaats?
3. Wat zijn de mogelijkheden de verschillende stakeholders te betrekken bij innovatie bij De Woonplaats?
4. Op welke manier dient de proeftuin ingericht te worden, en op welke wijze kunnen stakeholders hierbij betrokken worden, om bij te dragen aan het innovatief vermogen van De Woonplaats?

Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf wordt de onderzoeksaanpak uiteengezet om de voorgaande centrale vraag en onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. De wijze van beantwoording verschilt per onderzoeksvraag. Per vraag wordt ingegaan op zowel de vergaring van materiaal en informatie, als op de verwerking ervan tot antwoorden op de onderzoeksvragen.

1. *Wat zijn aandachtspunten om innovatievermogen te beoordelen? (Hoofdstuk 3)*

De beantwoording van deze vraag gebeurt op basis van literatuuronderzoek. Door een studie van de strategisch managementliteratuur en specifiek gericht op innovatiemanagement wordt 'innovatievermogen' gedefinieerd. Daarna worden aandachtspunten geformuleerd die van belang zijn om innovatievermogen te beoordelen in een organisatie.

2. *Hoe verloopt de huidige innovatiepraktijk bij De Woonplaats? (Hoofdstuk 5)*

Deze vraag gaat in op de huidige situatie van innovatievermogen bij De Woonplaats. Op welke manier worden de huidige innovaties ontwikkeld, welke categorieën innovaties zijn er te onderscheiden en in welke mate is het innovatievermogen van De Woonplaats ontwikkeld.

Om hierover uitspraken te kunnen doen, wordt een innovatiescan uitgevoerd bij De Woonplaats. Dit onderzoek is kwalitatief en kwantitatief van aard. Enerzijds wordt een enquête uitgezet onder de medewerkers van De Woonplaats, waarin verschillende aspecten en aandachtspunten van innovatievermogen worden bevestigd. Anderzijds worden verdiepende interviews afgenomen bij medewerkers bij De Woonplaats, waarbij wordt gekeken welke aandachtspunten voor innovatievermogen goed of minder goed zijn ontwikkeld.

Tevens wordt ook een drietal innovaties bestudeerd, in het kader van een casestudie. Hierbij wordt voornamelijk ingegaan op het gevolgde proces en de rol van stakeholders.

Uiteindelijk resulteert dit in een conclusie met verbeterpunten voor de huidige innovatiepraktijk van De Woonplaats.

3. *Wat zijn de mogelijkheden de verschillende stakeholders te betrekken bij innovatie bij De Woonplaats? (Hoofdstuk 4 en 6)*

De beantwoording van deze vraag is tweeledig. Allereerst wordt aan de hand van een literatuurstudie het begrip stakeholders gedefinieerd, identificatiemogelijkheden en mogelijke rollen van stakeholders benoemd en wordt bekeken welke meerwaarde stakeholders kunnen hebben bij innovatie.

Daarna wordt aan de hand van al uitgevoerde interne onderzoeken en de casestudies de verschillende stakeholders geïdentificeerd. Ook worden interviews uitgevoerd met een aantal medewerkers die veel in product/conceptontwikkeling bezig zijn om erachter te komen welke stakeholders van belang zijn en welke rol zij kunnen vervullen.

4. *Op welke manier dient de proeftuin ingericht te worden, en op welke wijze kunnen stakeholders hierbij betrokken worden, om bij te dragen aan het innovatief vermogen van De Woonplaats? (Hoofdstuk 7)*

Door inzichten die zijn verkregen vanuit de literatuurstudie, de huidige situatie en met de proeftuin als uitgangspunt, zal worden bekeken welk ontwerp voor de proeftuin het meest geschikt is voor De Woonplaats.

Door deze bevindingen te toetsen in de organisatie (in een klankbordgroep en individuele gesprekken) wordt uiteindelijk een keuze gemaakt voor de inrichting van de proeftuin. Deze keuze moet gebaseerd zijn op de situatie zoals die bestaat bij De Woonplaats.

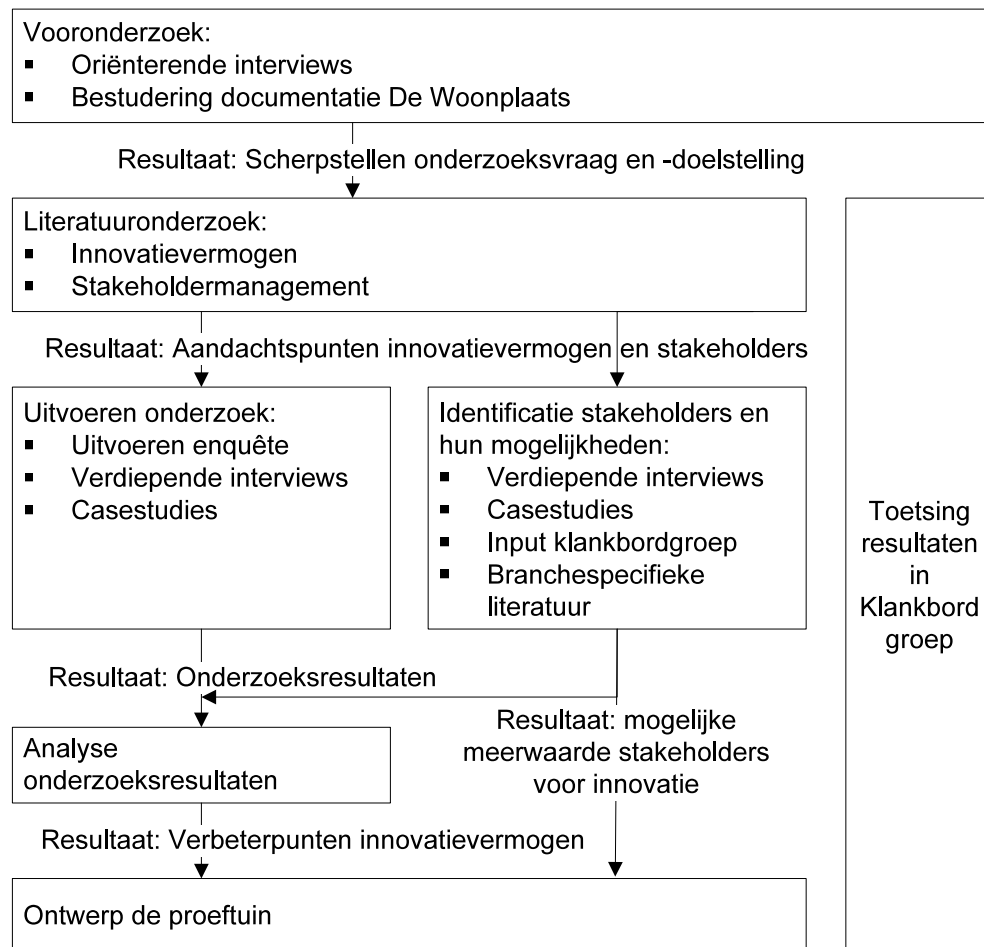
Criteria waaraan het ontwerp moet voldoen:

- Het ontwerp geeft een structurele verankering van innovatie in de organisatie;
- Het ontwerp geeft houvast bij de organisatie, monitoring en structurering van afzonderlijke innovatie processen;
- Een beschrijving van het verloop van het innovatieproces en met specifiek aandacht voor de rol van stakeholders bij innovatie;
- Passend bij de uitgangspunten van de proeftuin (paragraaf 2.3);
- Passend in de organisatie van De Woonplaats.

Klankbordgroep

De resultaten van het beschreven onderzoek zijn getoetst in een klankbordgroep. Deze klankbordgroep is bij de start van dit afstudeerproject samengesteld en bestaat uit een achttal medewerkers uit verschillende afdelingen van De Woonplaats. Deze groep is driemaal bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten is onder meer gediscussieerd over innovatie bij De Woonplaats, zijn de resultaten van het onderzoek besproken en is ingegaan op stakeholders van De Woonplaats en hun meerwaarde voor innovatie.

De onderzoeksaanpak is visueel weergegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1 Onderzoeks aanpak

3. Innovatievermogen

In dit hoofdstuk worden de begrippen innovatie en innovatievermogen gedefinieerd. Daarna wordt ingegaan op het management en procesmatige aanpak van innovatie. Ook wordt ingegaan op het organiseren van innovatie. Tenslotte wordt aangegeven wat aandachtspunten voor innovatievermogen zijn. Op deze wijze wordt een antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag:

“Wat zijn aandachtspunten om innovatievermogen te beoordelen?”

3.1 Definitie innovatie

De laatste jaren wordt innovatie steeds vaker gebruikt door bedrijven en instanties, hierdoor is innovatie een soort ‘modewoord’ geworden. Toch is innovatie en innovatiemanagement meer dan alleen een hip begrip. Uit onderzoek blijkt dat innovatieve bedrijven beter kunnen concurreren in de markt. Zij hebben een competitief voordeel ten opzichte van bedrijven die minder innovatief zijn. Innoveren is voor veel bedrijven een noodzaak. Wanneer bedrijven niet innoveren of dit te laat doen, is de kans groot dat deze bedrijven ten onder gaan door concurrentie (Bessant, 2003; Lawson en Samson, 2001; Lukas en Ferrell, 2000; Tidd et al, 2005).

Maar wat is innovatie. Het woordenboek geeft de volgende definitie: “Het invoeren van iets nieuws”. Maar het gaat niet alleen om het invoeren van iets nieuws, maar ook het *succesvol op de markt brengen* van het nieuwe idee.

Volgens Boer en During (2001) is innovatie te definiëren als het voortbrengen van een nieuwe Product-Markt-Technology-Organisatie-combinatie of anders gezegd: *Het implementeren en commercialiseren van iets nieuws*.

Dit kan een product of dienst zijn, maar ook een nieuwe technologie of manier om met je klanten om te gaan (Buijs, 2004). Dit betekent dat een vernieuwing niet direct een innovatie is, er moet tenminste ook een markt voor zijn. De toepassing moet economisch zinvol zijn.

Maar ook na de definitie van innovatie blijft het nog een wat ongrijpbaar begrip, want ‘iets nieuws’ kan verschillende vormen aannemen. Diverse onderzoeken zijn uitgevoerd naar innovatie. Geconcludeerd kan worden dat innovatie erg verschillend kan zijn, bijvoorbeeld qua sector, mate van innovatie en type innovatie. Maar er zijn twee centrale punten te onderscheiden:

1. Innovatie is een proces, geen gebeurtenis op zichzelf en moet dan ook op een zodanige wijze worden gemanaged.
2. Door invloed uit te oefenen op het proces kan de output gestuurd worden – oftewel: *Innovatie kan worden gemanaged* (Tidd et al, 2005).

Er zijn verschillende typen innovaties te onderscheiden, de volgende typen worden door de meeste auteurs herkend (Boer en During, 2001; Buijs, 2004; Tidd et al, 2005):

- **Product innovatie** – het veranderen van *producten en/of diensten*;
- **Proces innovatie** – het veranderen van de *manier waarop* de producten/diensten worden gemaakt;
- **Positie innovatie** – het veranderen van de *context* waarin de producten/diensten worden geleverd;
- **Paradigma innovatie** – veranderen van de onderliggende *mentale modellen*;
- **Organisationele innovatie** – het aanpassen of vernieuwen van de *organisatie*.

De mate van innovatie ligt niet vast, innovatie kan enerzijds incrementeel plaatsvinden, dus een vernieuwing door steeds kleine veranderingen door te voeren. Anderzijds kan innovatie radicaal zijn, wanneer bijvoorbeeld een geheel nieuw product of dienst wordt geleverd. Een bepaalde innovatie zal altijd in dit continuüm vallen.

3.2 Innovatief vermogen

Een bedrijf kan innoveren, wanneer het een bepaalde mate van innovatief vermogen bezit. Een organisatie beschikt over innovatievermogen wanneer het beschikt over zodanige eigenschappen en kenmerken dat het in staat is tot het effectief en efficiënt op gang brengen en commercieel succesvol voltooien van vernieuwingen, gecombineerd met het snel kunnen doorlopen van de daaraan inherente organisatorische veranderingsprocessen (Gosselink et al, 1991).

Succesvol innoveren is afhankelijk van twee elementen: de technische resources en de routines die bestaan in een bedrijf. Hierbij gaat het dus om bepaalde onderliggende patronen die kunnen

worden onderscheiden bij succesvolle innovatie. "There is some commonality around the thing which are managed – the key enablers – in successful innovation... how these enablers are actually put together vary between firms but they represent particular solutions to the general problem of managing innovation" (Tidd et al; 2005). Bessant (2003) geeft een aantal routines aan – gedragspatronen van een organisatie – die nodig zijn voor innovatie, zie tabel 3.1.

Tabel 3.1 Belangrijke 'routines' voor innovatievermogen (Bessant, 2003)

Basic capability	Contributing capabilities
Herkennen (Recognizing)	De omgeving scannen voor technische en economische aanwijzingen voor die een veranderingsproces kunnen inleiden
Richting bepalen (Aligning)	Zorgen voor een goede aansluiting tussen de organisatiestrategie en de voorgestelde verandering – niet innoveren omdat het 'in' is
Aanleren (Acquiring)	Herkennen van de beperkingen van de organisatie eigen kennis/technologische basis en de mogelijkheid om externe kennis, informatie e.d. aan te spreken
Tot stand brengen (Generating)	Het ontwikkelen van het idee tot werkend product/dienst, proces
Kiezen (Choosing)	Onderzoeken en selecteren van de meest geschikte optie om te reageren op omgevingsprikkels en die het beste overeenkomen met de strategie en de interne mogelijkheden
Uitvoeren (Executing)	Managen van ontwikkelingsproject van nieuw product/proces van idee tot invoering. Bewaking en controle van dergelijke projecten
Invoeren (Implementing)	Managen van de verandering – technisch en anders – om acceptatie van de innovatie te verzekeren
Leren (Learning)	Het evalueren en reflecteren op het innovatieproces en het herkennen van verbeterpunten in de organisatieroutines
Ontwikkelen van de organisatie (Developing)	Het aanleren van de te verbeteren routines – in structuur, proces en gedrag

Een organisatie is een verzameling van hulpbronnen en vermogens (capabilities). Verschil in prestatie komt voort uit de specifieke resources en capabilities en kunnen niet makkelijk nagebootst worden. Deze "competitive organisations" concurreren niet op nieuwe producten, maar op het *vermogen om nieuwe producten te ontwikkelen* (Prahalad en Hamel, 1990).

Het gebruik van resources en vermogens/routines om tot innovatie te komen, komt ook terug in de "Dynamisch vermogens theorie". Deze theorie benadrukt dat bedrijfsspecifieke vermogens een bron kan zijn voor innovatievermogen. Juist specifieke combinaties hiervan, en het benutten van interne en externe competenties, worden gebruikt om nieuwe producten te genereren om zo in te spelen op een veranderende markt:

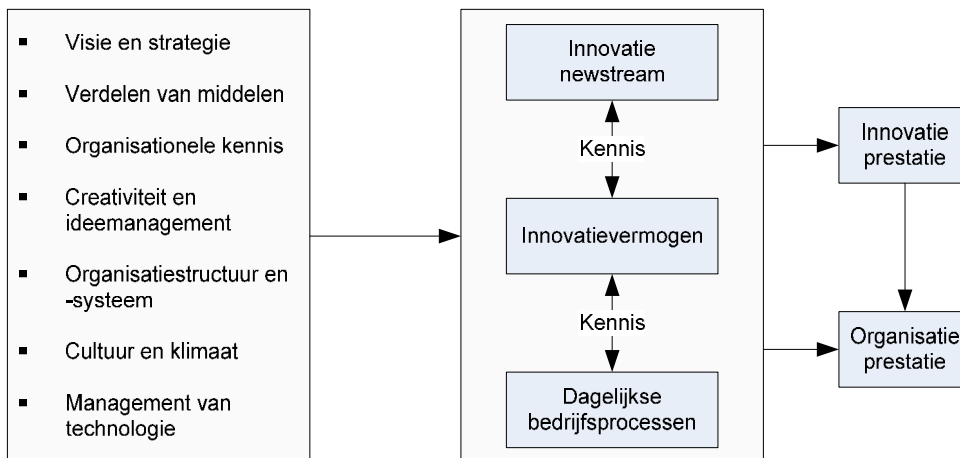
- 'Dynamisch': het vermogen om competenties te veranderen om aan te (blijven) sluiten bij een veranderende omgeving.
- 'Capabilities': het in voldoende mate aanpassen, integreren en 'reconfiguring' van interne en externe organisatorische bronnen en competenties (Teece et al, 1997).

Met deze theorie is het mogelijk om een model op te zetten om de organisatorische innovatie te besturen. Het innovatieproces kan zowel worden toegepast op het ontwikkelen van nieuwe producten als op processen, en er is geen algemene formule voor innovatief vermogen (Lawson en Samson, 2001).

Het model splitst de organisatie op in de dagelijkse bedrijfsprocessen (Mainstream activities) en de creatieve processen die nodig zijn voor innovatie (Newstream innovation). Deze twee stromingen worden gecombineerd door het innovatievermogen die de dagelijkse efficiëntie combineert met de creativiteit van het innovatieproces. Dit wordt gedaan door de overdracht van kennis. Innovatievermogen is dan ook gedefinieerd als:

"De mogelijkheid om kennis en ideeën continu te transformeren in nieuwe producten, processen en systemen voor het bedrijf en haar stakeholders."

Het model gaat uit van zeven elementen waaruit het innovatievermogen bestaat. Innovatieve organisaties gebruiken deze elementen om hun dagelijkse activiteiten en innovatieproces te integreren en te managen. Hoe sterker het innovatievermogen is van een organisatie, des te beter en effectiever die organisatie kan innoveren. Figuur 3.1 geeft het model weer.



Figuur 3.1: Visuele weergave innovatievermogen (Lawson et al, 2001)

- Visie en Strategie
Een duidelijke, gezamenlijke visie en strategie is belangrijk voor succesvolle innovatie. Zonder een duidelijke strategie en visie, wordt het lastig om gericht te innoveren.
- Verdeling van resources
Het vermogen om effectief hulpbronnen en middelen toe te wijzen waar dit nodig is.
- Organisationele kennis
Het vermogen om informatie te verkrijgen, verwerken, en te interpreteren om aan te kunnen passen aan de omgeving. Belangrijk: leren over klanten en concurrenten.
- Creativiteit en idee management
De organisatie moet creativiteit (van klein (incrementeel) tot radicaal) stimuleren. Hiervoor is het nodig dat mensen afwijkend mogen en moeten denken.
- Organisatiestructuur en systemen
Het gaat hier om de manier waarop de organisatie is ingericht voor innovatie. Zonder een goede, ondersteunende structuur en processen die innovatie bevorderen is het niet goed mogelijk om innovatief te zijn.
- Cultuur en Klimaat
Om succesvol te zijn moet ook de cultuur en het klimaat goed zijn. Onderliggende componenten zijn ondermeer: tolerantie van risico, empowerment van medewerkers, tijd voor creativiteit en communicatie.
- Management van technologie
Het gaat hierbij om het verbinden van kerntechnologieën met de innovatiestrategie en organisatiestrategie. Ook moeten toekomstige ontwikkelingen goed in de gaten worden gehouden.

3.3 Management van innovatie

Het innovatieproces is te managen (Bessant, 2003; Clark en Wheelwright, 1993; Saren, 1984), maar er is geen eenduidig antwoord te geven hoe innovatie gemanaged moet worden. Dit verschilt per organisatie en innovatie is een complex en onzeker proces. Maar ook de soort innovatie, sector en mate van innovatie spelen een rol (Tidd et al, 2005).

3.3.1 Innovatie is een proces

Innovatie is geen gebeurtenis op een bepaald moment, maar een proces dat verloopt in de tijd. Verschillende onderzoekers hebben pogingen ondernomen om het innovatieproces in een model te vangen, maar vanwege de complexiteit is het lastig gebleken een algemeen geldend model te genereren. Er zijn verschillende benaderingen hoe het innovatieproces gemodelleerd kan worden.

Saren (1984) geeft aan dat deze modellen in eerste instantie niet ontworpen zijn als algemeen model, maar om kenmerken van innovatie te beschrijven; deze benaderingen kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

- Departmental-Stage model: Dit is de meest simpele weergave van het innovatieproces. Het innovatieproces wordt hier opgedeeld in stadia die samenhangen met afdelingen.
- Activity-stage models: Hierbij wordt het innovatieproces beschreven als een serie van activiteiten; de opeenvolgende fasen worden duidelijk zichtbaar. Dit model geeft één procesverloop aan, maar geen alternatieve paden.

- Decision-stage models: Het innovatieproces is in essentie een opeenvolging van verschillende beslissingen die uiteindelijk leiden tot een nieuw product. De activiteiten worden bepaald door de beslissingen die genomen moeten worden. In dit model kan beter rekening worden gehouden met verschillende opties.
- Conversion process models: Input wordt getransformeerd tot output. Hierdoor wordt minder nadruk gelegd op fasen of taken en is de volgorde van activiteiten minder duidelijk. Dit model is voornamelijk gericht op het 'grote plaatje' van innovatie.
- Response models: De nadruk bij dit model ligt bij de stimulans die de organisatie krijgt (intern of extern). Na de stimulans volgt het zoeken naar een oplossing, de evaluatie en een reactie.

Bovenstaande modellen geven geen van allen het juiste beeld van het innovatieproces. De beste weergave ligt in een combinatie van de onderdelen en is afhankelijk van het doel waarvoor een model wordt gebruikt. Tidd et al. (2005) stellen dat innovatieve organisaties in essentie vier fasen moeten managen in het innovatieproces:

1. Scannen en zoeken in de omgeving naar nieuwe signalen voor nieuwe innovaties, het genereren van ideeën;
2. Strategische keuzes maken in de mogelijke ideeën die naar voren komen uit fase 1;
3. Na de keuze moeten de benodigde bronnen en resources worden toegewezen, zodat het idee ontwikkeld kan worden;
4. Implementeren van de innovatie.

Een toevoeging op deze 4 fasen is:

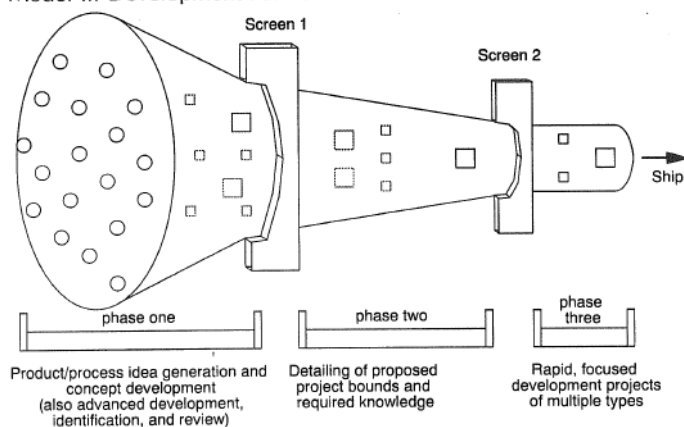
5. Het leren van de innovatie en het gevolgde proces, zodat deze ervaring kan worden gebruikt voor verbetering van komende projecten (Boer en During, 2001; Ekvall, 1996).

Bij de ontwikkeling van een innovatief idee is het van belang om een bepaalde onderverdeling te maken in fasen van een ontwikkeling, zodat het proces beter beheersbaar en te managen is.

3.3.2 Trechtermodel innovatieproces

De eerste vier fasen uit de vorige paragraaf komen terug in het trechtermodel van Clark en Wheelwright (1993). De trechter geeft een overzicht van de manier waarop een nieuw idee wordt gegenereerd, hoe een keuze wordt gemaakt tussen alternatieven en de ontwikkeling van dergelijke ideeën. Figuur 3.2 geeft dit model weer.

Model III Development Funnel: Innovative and Focused*



Figuur 3.2: Trechtermodel innovatieproces (Clark en Wheelwright, 1993)

Om dit proces te managen moeten er drie onderdelen in overweging genomen worden.

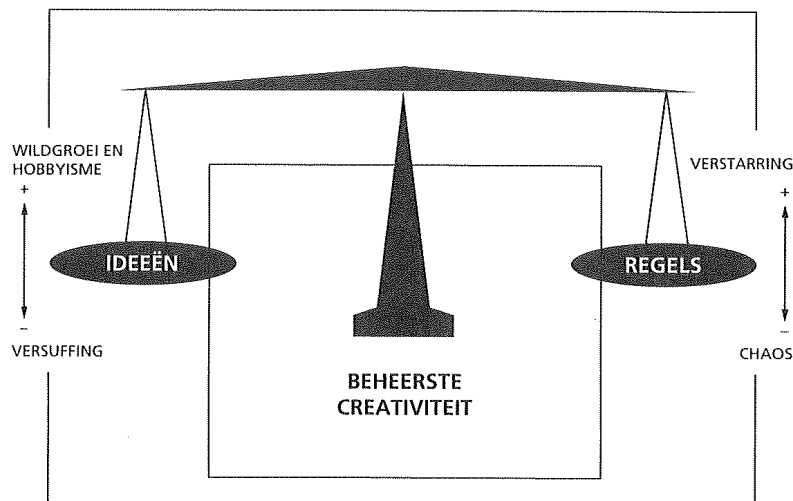
1. De trechteropening, waar nieuwe ideeën worden gegenereerd, moet zo breed mogelijk zijn. De kennis- en informatiebasis moet geoptimaliseerd zijn, zodat veel nieuwe ideeën ontstaan.
2. De versmalling van de opening moet zo smal mogelijk gemaakt worden. Het grote aantal ideeën moet zo ver mogelijk teruggebracht worden, zodat alleen de beste en meest belovende ideeën worden doorontwikkeld.
3. De geselecteerde projecten moeten de gewenste doelstellingen behalen.

Buiten deze uitdagingen zijn er ook drie kritische onderwerpen bij de ontwikkeling van dergelijke ontwikkeltrechters te onderscheiden.

1. Focus voor innovatie. Het management van de organisatie zal de agenda en de richting van de ontwikkeling van de organisatie moeten aangeven.
2. Concurrerende projecten. Er moet een keuze worden gemaakt wanneer, waar en hoe verschillende ontwikkeltrajecten worden toegestaan en gemanaged.
3. Projectmix. Het is van belang dat er een mix ontstaat van ontwikkelprojecten die enerzijds marktpositie opbouwt in bestaande markten en anderzijds nieuwe markten/mogelijkheden benut.

3.3.3 Organiseren van innovatie

Innoveren vraagt vrijheid, eigenzinnigheid en de moed en het inzicht om van bestaande oplossingen af te wijken, maar aan de andere kant vraagt de (goede) ontwikkeling van een nieuw idee juist beheersing. Beheersing vraagt daarentegen discipline, aanhouden van normen, regels en afspraken. Beide houdingen zijn belangrijk en dit geeft een innovatieparadox voor de innovatieve organisatie. Het is vooral de balans, de verhouding tussen beide die voor een goed innovatie resultaat belangrijk is (Maas en Bollen, 1992). Dit is weergegeven in figuur 3.3.



Figuur 3.3 Innovatie en beheersing in balans (Maas en Bollen, 1992)

Het is van belang om de juiste balans te vinden tussen structuur en chaos. Creatieve ideeën ontstaan bij voorkeur in een losse, chaotische omgeving, maar om een idee te ontwikkelen in een werkend product/concept, zal er toch enige mate van structuur aanwezig moeten zijn om risico's binnen de perken te houden en de nieuwe ideeën te kunnen sturen (Volberda, 1990). Maar wanneer er een te hoge mate van structuur aanwezig is, zal innovatie ook niet ontstaan, aangezien er dan geen 'ruimte' is om nieuwe dingen te ontdekken of te doen.

Innovaties zijn per definitie van tijdelijke aard, dus moet een organisatie altijd alert blijven op de ontwikkelingen in de buitenwereld. Innovatieprocessen verlopen vaak chaotisch, risicovol, vreemd, sprongsgewijs en discontinu. 'Normale' bedrijven daarentegen zullen zich veel meer richten op het effectief en efficiënt inrichten van de organisatie, waardoor stabiliteit en routines ontstaan. Een dergelijke organisatie denkt in afdelingen en functies en is op zoek naar zekerheid en rust. Dit geeft een spanning met de innovatieve organisatie waar juist de 'gecontroleerde chaos' uitgangspunt is.

Wanneer een organisatie geen extra energie steekt in de innovatie-inspanningen, zal het innovatievermogen van een organisatie sterk terugvallen. De organisatie moet dan ook een duidelijke keuze maken op het gebied van innovatie en heeft gemotiveerde en creatieve mensen nodig. Om duurzaam innovatief te kunnen zijn, moet het management daarom veel energie steken in het creatieve organisatie klimaat (Buijs, 2004). Deze tweedeling van de organisatie in een 'dagelijks' en 'innovatief' deel, komt ook terug in het innovatievermogen model in figuur 3.1. Voor beide onderdelen moet voldoende aandacht zijn.

Specifieke aandacht is in dit verband nodig voor het dynamische karakter van sociale ruimten, activiteiten gericht op het balanceren en verbinden van een verscheidenheid aan activiteiten, en ten slotte het uitwerken van 'over de organisatiegrenzen heen'. Sociale ruimten staan voor een bepaalde groep mensen, middelen en activiteiten die kunnen veranderen in de tijd, formeel en informeel ontstaan en naast elkaar bestaan of overlappend zijn (Fisscher et al, 2004).

3.3.4 Kenmerken innovatieve organisaties

Naast het bovenstaande globale proces van innovatie zijn er ook verschillende kenmerken te ontdekken van succesvolle innovatieve bedrijven. Het blijkt dat een evenwichtige afstemming van de innovatieve cultuur en de innovatieorganisatie het succes van een organisatie op het gebied van innovatie te bepalen. Ook is er een portfolio van projecten aanwezig met een range van radicale innovaties tot incrementele innovaties en een mix van projecten in verschillende ontwikkelfasen. Alleen zo kan een organisatie op een duurzame manier innovatief zijn (Brentani, 2000; Clark en Wheelwright, 1993).

Al in 1961 hebben Burns en Stalker een onderzoek uitgevoerd naar de structuur en cultuur van bedrijven die zich na de tweede wereldoorlog in nieuwe markten hebben ontwikkeld. Zij maakten een onderscheid tussen organische en mechanistische bedrijven. De eerste soort bedrijven – nu de innovatieve bedrijven – slaagden hierin, terwijl de mechanistische bedrijven het niet lukte om zich in deze nieuwe markten te ontwikkelen. De belangrijkste kenmerken zijn opgenomen in tabel 3.2. De resultaten zijn vergelijkbaar met latere onderzoeken.

Tabel 3.2 Kenmerken organische en mechanistische organisaties (Burns en Stalker, 1961)

Het organische systeem	Het mechanistische systeem
1. Kennis en ervaring moeten bijdragen tot het concerndoel	1. Gespecialiseerde differentiatie van functionele taken
2. Individuele taak afgeleid van reële situatie	2. Exclusieve kennislocatie bij de top
3. Aanpassing en continue herdefinitie van individuele taken door interactie met anderen	3. Afstemmen van eigen taak op de wens van superieur
4. Niemand mag zich onttrekken aan de verantwoordelijkheid van de gehele situatie	4. Duidelijke definitie van rechten en plichten en verantwoordelijkheden
5. Spreiding van binding aan het concern	5. Hiërarchische structuur
6. Netwerkstructuur van controle, autoriteit, communicatie, sancties ten gunste van grootte van de bijdrage die iemand levert aan overleven en groei van het concern. De werkende organisatie geeft de sancties	6. Neiging van de functionaris om alleen zijn individuele taak als hoofdprobleem te zien en niet het gezamenlijke concerndoel
7. Kennislocatie kan overal in het concern optreden. Deze wordt dan ad hoc controlecentrum	7. Werkgedrag gericht op instructies en beslissingen van superieuren
8. Vooral laterale, meer dan verticale, communicatie	8. Laatste beslissing bij de top
9. Communicatie gericht op informatie en advies	9. Loyaliteit en gehoorzaamheid
10. Gerichtheid op concerntaak en techniek belangrijker dan loyaliteit en gehoorzaamheid	10. Interne kennis en vaardigheden van groter belang dan algemene kennis
11. Bekendheid in technische of commerciële milieus buiten de firma wordt belangrijk geacht	
12. Hiërarchische gelaagdheid volgens omvang, kennis en vaardigheid	

Om de innovativiteit van de organisatie te stimuleren moet een creatief klimaat aanwezig zijn (culturele aanpak). Maar ook de organisatorische vormgeving (structurele aanpak) moet gericht zijn om de creativiteit en het uitvoeren van vernieuwende activiteiten te stimuleren. Samen vormen deze twee onderwerpen de twee dimensies van de mate van innovativiteit van de organisatie. Wanneer beide dimensies goed worden ingevuld, zal de mate van innovativiteit van de organisatie ook hoog zijn.

De volgende elementen worden aangegeven als kenmerken van management van innovatie (Bessant, 2003; Boer en During, 2001; Buijs, 2004; Ekvall, 1996; Lawson en Samson, 2001; Tidd et al, 2005):

- **Balans probleem oplossen, communicatie en organisatieaanpassing:** Deze drie activiteiten zijn van belang in het innovatieproces. Om innovatie succesvol te laten zijn, zal voor iedere activiteit voldoende aandacht moeten zijn;
- **Betrokkenheid topmanagement:** Het topmanagement heeft de middelen en de invloed om de innovatie te laten slagen. De betrokkenheid moet niet stoppen bij het aangeven van het belang van innovatie, maar juist ook zich uitstrekken tot het verdelen van resources en het laten samenwerken van de verschillende afdelingen;
- **Duidelijke visie:** Een duidelijke visie is van belang om richting voor innovatie te kunnen bepalen en zo focus te geven aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit geeft ook duidelijkheid voor de medewerkers, wat is het doel van innovatie. Hierdoor kunnen bewuste keuzes gemaakt worden;

- **Balans Top-down strategie en Bottom up creativiteit:** Er dient een goede balans te zijn tussen top-down strategische visie en creativiteit vanuit de onderste lagen van de organisatie. De strategische visie moet continu up-to-date zijn om aan te sluiten bij de veranderende omgeving en duidelijk gecommuniceerd worden in de organisatie. Daardoor kunnen keuzes gemaakt worden tussen innovatieve projecten en zo een focus voor innovatie worden gecreëerd.
- **Tijd en ruimte voor innovatie:** Innovatie heeft veel tijd en geld nodig om goed tot zijn recht te komen vanwege de hoge mate van trial and error learning.
- **Samenwerking tussen verschillende afdelingen:** Interne samenwerking en de onderlinge relaties zijn erg belangrijk voor het succes van innovatie-inspanningen en een efficiënte ontwikkeling. Dit heeft ook te maken met goede interne communicatie, waardoor de kennis in de organisatie op een goede manier benut kan worden. Samenwerken voor innovatie is essentieel.
- **Multifunctionele teams:** Innovatie komt tot stand wanneer over de grenzen van de eigen activiteiten wordt gekeken, dit kan worden bewerkstelligd met multifunctionele teams. Dit bevordert de interne samenwerking en de betrokkenheid in de organisatie.
- **Innovatierollen:** Om een innovatieproces goed te kunnen volbrengen is het nodig dat er naast een multifunctioneel opgezet team, ook verschillende rollen in het team vertegenwoordigd zijn. Roberts en Fushfeld (1981) hebben aangegeven dat er vijf kritische rollen te onderscheiden zijn in de verschillende fasen van een project om een innovatie succesvol te laten zijn. Dit zijn:
 1. Ideeën generator;
 2. Champion;
 3. Projectleider;
 4. Gatekeeper;
 5. Sponsor of Coach.
- **Externe focus:** Innovatie komt vaak tot stand wanneer bedrijven een externe oriëntatie houden. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven actief hun omgeving en markt in de gaten houden om nieuwe ontwikkelingen en kansen waar te nemen.
- **Kennisontwikkeling:** Om te kunnen innoveren is kennis erg van belang. Zonder kennis van ontwikkelingen op het gebied van techniek, markt, concurrenten en klanten, kan een organisatie niet inspelen op ontwikkelingen. Leren van onder meer klanten en concurrenten is dan ook van essentieel belang om goede innovaties te bedenken.

3.4 Aandachtspunten voor innovatievermogen

In deze paragraaf worden aandachtspunten gegeven voor het beoordelen van het innovatievermogen van een organisatie.

Innovatievermogen is erg specifiek voor een organisatie; het is het vermogen om bronnen, resources en specifieke routines in te zetten om snel in te kunnen spelen op een veranderende omgeving en het ontwikkelen van nieuwe producten. Figuur 3.1 geeft het innovatievermogen weer met de dagelijkse en creatieve processen en de zevental elementen waaruit het innovatievermogen bestaat. Kennisoverdracht is een belangrijk element om de processen te verbinden.

Om het innovatievermogen te beoordelen, dient gekeken te worden hoe de organisatiespecifieke elementen zijn georganiseerd en op welke manier het innovatieproces is ingericht. De zeven elementen in het model zijn hiertoe een startpunt.

Tevens zijn in dit hoofdstuk verschillende implicaties voor innovatiemanagement aangegeven, deze kunnen worden onderverdeeld in drie onderwerpen:

Cultuur

- In een organisatie moet een klimaat aanwezig zijn, waar innovatie kan ontstaan. Dit betekent onder meer dat er tijd en ruimte voor innovatie en innovatieve ideeën wordt gegeven.
- De rol van het topmanagement en de leiderschapsstijl in de organisatie zijn bepalend voor het succes van innovatie. Medewerkers moeten gestimuleerd worden om innovatief bezig te zijn. Het management heeft een voorbeeldfunctie te vervullen. Van groot belang is de steun die medewerkers ervaren voor nieuwe ideeën
- De verschillende innovatierollen moeten vertegenwoordigd zijn in de organisatie.
- Communicatie, zowel intern als extern, is erg belangrijk voor het verkrijgen van draagvlak van de innovatie.
- Samenwerking en onderlinge relaties zijn essentieel voor succesvolle innovatie.

Structuur

- Innovatie kan worden gezien als een proces. Om duurzaam te kunnen innoveren is het van belang om continu met innovatie bezig te zijn en dit systematisch aan te pakken.
- Visie, strategie en richting voor innovatie. Om sturing te geven aan innovatie in een organisatie, is een duidelijke visie onontbeerlijk. Stel duidelijke en ambitieuze doelen.
- Zoeken naar balans tussen chaos en orde. Chaos is nodig om creativiteit te bevorderen, maar structuur en orde is van belang bij de ontwikkeling van een specifiek idee tot werkend product of dienst.
- Interne samenwerking en onderlinge relaties zijn erg belangrijk voor het succes van innovatie-inspanningen. Dit kan uitwerking krijgen in multifunctionele teams.
- Innovatie scheiden van het dagelijks werk. Dit bevordert innovatie. Ook het verminderen van rapportages, regels en barrières, helpt hieraan mee.
- Leren en het actief verwerven van kennis is een voorwaarde voor innovatieve ideeën.

Omgeving

- Externe focus om kansen op te sporen en te benutten
- Klantgerichtheid is van belang om producten en diensten te ontwikkelen die tegemoet komen aan de wensen en eisen van de klant.
- Externe samenwerking om specifieke kennis te benutten, het verlagen van risico's van de innovatie en het verhogen van het tempo van innovatie.
- Verschillende partijen in een samenwerking moeten de wil hebben om een nieuw product te ontwikkelen en de partijen moeten elkaars standpunt begrijpen.

Om het huidige innovatievermogen van De Woonplaats te kunnen beoordelen is in de organisatie een vragenlijst uitgezet. Deze vragenlijst is gebaseerd op Tidd et al. (2005) en meet de huidige situatie op de dimensies Strategie, Proces, Organisatie, Connecties en Leren. Ook zijn een aantal extra vragen toegevoegd die ingaan op de visie die er leeft ten opzichte van innovatie en de huidige houding ten opzichte van stakeholders. Dit wordt in hoofdstuk 5 nader toegelicht.

De aangegeven aandachtspunten hebben ook consequenties voor de inrichting van de proeftuin. De elementen uit het model voor innovatievermogen moeten terug komen in het ontwerp van de proeftuin of in elk geval in de organisatie De Woonplaats. Tevens verdienen de implicaties voor innovatiemanagement aandacht om zo innovatie zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

4. Stakeholdermanagement en innovatie

De Woonplaats is een organisatie met een maatschappelijke doelstelling. Vanuit deze doelstelling hecht De Woonplaats in haar activiteitenbelang aan stakeholders. Dit wordt ook aangegeven in het ondernemingsplan. Vanuit deze gedachte wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de theorieën die bestaan over stakeholders en stakeholdermanagement.

In dit hoofdstuk wordt een (deel van het) antwoord gegeven op de deelvraag:

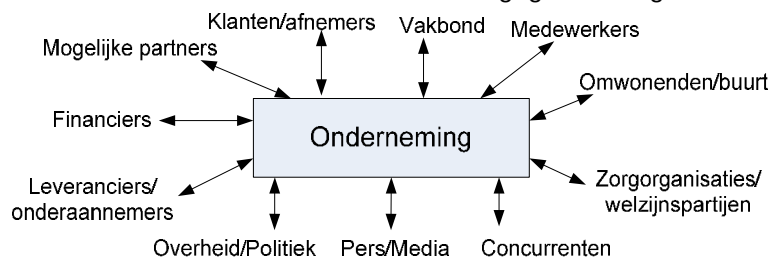
“In hoeverre kunnen stakeholders bijdragen aan het innovatievermogen van De Woonplaats?”

4.1 Definitie en identificatie stakeholders

De stakeholdertheorie is in 1984 voor het eerst geïntroduceerd door de onderzoeker Freeman. Hij was de eerste die expliciet aangaf dat verschillende partijen buiten een organisatie ook een belang hebben bij de activiteiten van een onderneming. Een stakeholder wordt gedefinieerd in lijn met Freeman (1984):

“Elke persoon, groep en organisatie die invloed kan uitoefenen op of beïnvloed wordt door het realiseren van de ondernemingsdoelen.”

Sommige stakeholders staan meer op afstand van de onderneming zoals beleggers of de media; andere stakeholders zijn meer direct betrokken of hebben zelfs een positie in de bestuurlijke structuur van de onderneming. Een visuele weergave van een onderneming in het krachtenveld van de stakeholders is weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Voorbeeld stakeholders organisatie

De stakeholdertheorie vraagt aandacht voor welke groepen stakeholders aandacht verdienen of verlangen van het management und welche groepen juist nicht. Managers hebben met meer te maken dan alleen het maximaliseren van winst van het bedrijf. De rol und verantwoordelijkheid van het management geldt ook für groepen die geen (financieel) aandeel hebben in het bedrijf (Mitchell, 1997).

Een systematische aanpak van het management van de belangen und positie van stakeholders is kritisch für het succes van een organisatie (Freeman, 1984). Maar voordat belangen kunnen worden afgewogen und stakeholders op een bepaalde manier benaderd kunnen werden of zelfs gemanaged, dient de onderneming voldoende inzicht te hebben in de meest relevante stakeholders und om welk type stakeholder het gaat. Volgens Mitchell et al. (1997) dient een onderneming helder in het vizier te krijgen welke stakeholders er daadwerkelijk toe doen, eruit springen, und waarom.

De onderneming kan bij het identificeren und specificeren van de meest relevante stakeholders bijvoorbeeld onderscheid kan maken tussen (Weimer und Van Riemsdijk, 1998):

- Directe, primaire und indirecte, secundaire stakeholders;
- Invloedrijke und minder invloedrijke stakeholders;
- Beïnvloedbare und minder/niet beïnvloedbare stakeholders.

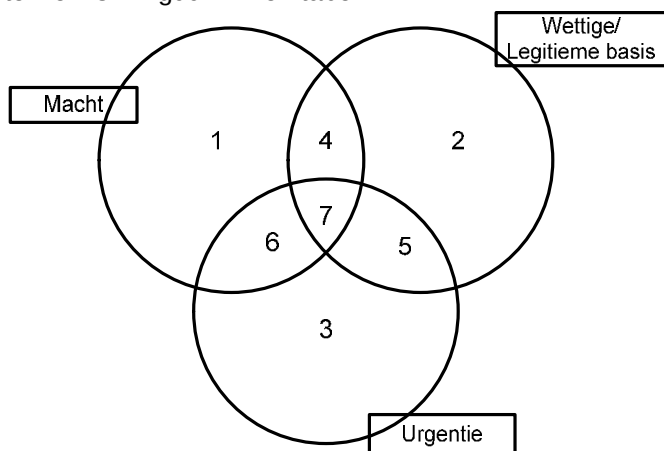
Als belangrijkste (primaire) stakeholders werden vaak de medewerkers, de aandeelhouders und de klanten gerekend. Secundaire stakeholders zijn bijvoorbeeld de overheid, pressiegroepen, financiële analisten und de media (Wheeler und Silanpää, 1997). Verder is het für een onderneming belangrijk om zicht te krijgen op de (mogelijkheden van) invloed die de verschillende stakeholders op de onderneming zouden kunnen uitoefenen und in hoeverre stakeholders door de onderneming zelf te beïnvloeden zijn. Immers: wat kan een investering in een relatie met een stakeholder de onderneming eventueel opleveren?

De stakeholders und hun belangen dienen geïdentificeerd und gespecificeerd te werden om vervolgens als onderneming te kunnen kiezen welke relatie met welke stakeholder (verder) ontwikkeld moet werden.

Mitchell et al. (1997) hebben in hun artikel vanuit de diversiteit van de stakeholderliteratuur een drietal attributen geïdentificeerd; macht, wettige basis en urgentie. Met deze drie attributen kunnen stakeholders geclassificeerd worden. Stakeholders hebben dan één, twee of alle drie van de volgende attributen:

1. De stakeholder heeft de *macht* om de organisatie te beïnvloeden;
Macht wordt gedefinieerd als een relatie tussen sociale actoren waarbij een actor A een andere actor B iets kan laten doen, wat B anders niet zou doen. Een voorbeeld is dat een organisatie die de enige afnemer is van een leverancier, kan eisen dat de prijs van het product wordt verlaagd.
2. De relatie van de stakeholders met de organisatie heeft een *wettige/legitieme basis*;
Legitimiteit, de acties van een partij zijn wenselijk binnen een bepaald sociaal systeem van normen en waarden. Een corporatie is bijvoorbeeld verplicht om verantwoording af te leggen aan huurdersverenigingen en hen inspraak te geven in het beleid.
3. De *urgentie* van de claim van de stakeholder ten opzichte van de organisatie.
Urgentie wordt gedefinieerd als de mate waarin de stakeholder vraagt om *directe aandacht*. Een voorbeeld hiervan is een huurder waarvan het huis is afgebrand. Deze stakeholder heeft een directe (urgente) vraag naar vervangende woonruimte.

Aan de hand van deze drie attributen kunnen de stakeholders als volgt worden ingedeeld zoals te zien is in figuur 4.2 en tabel 4.1.



Figuur 4.2 Visualisatie classificatie stakeholders (Mitchell et al, 1997)

Met deze classificatie kan een organisatie onderscheiden welke partijen er echt toe doen en welke aandacht deze partijen zouden moeten krijgen. De eerste groep (latente) stakeholders hebben vaak weinig impact op een organisatie, maar zo gauw de er twee attributen gelden op basis waarvan een partij ertoe doet, dan wordt het al gauw belangrijk om een bepaalde relatie met een dergelijke partij aan te gaan. Dit omdat dergelijke stakeholders een bepaalde verwachting hebben ten opzicht van de organisatie en ook de mogelijkheid hebben om een dergelijke relatie of invloed af te dwingen (Mitchell et al, 1997)

Tabel 4.1 Classificatie stakeholders (Mitchell, 1997)

	Omschrijving	Betekenis
Latente stakeholder (low salience)	1. Dormant stakeholder	Bezit de macht om invloed uit te oefenen op de organisatie, maar doordat er geen legitieme basis of urgentie is, blijft de macht ongebruikt
	2. Discretionary stakeholder	Heeft een legitieme claim, maar heeft geen macht of urgentie om de organisatie te beïnvloeden.
	3. Demanding stakeholder	Heeft een urgente claim, maar geen macht of legitimiteit.
'Verwachtende' stakeholder (moderate salience)	4. Dominant stakeholder	Heeft macht en een legitieme claim, maar mist urgentie.
	5. Dependent stakeholder	Bezit een urgente en legitieme claim, maar heeft niet de macht om het uit te laten voeren.
	6. Dangerous stakeholder	Deze stakeholder heeft urgentie en macht, maar heeft geen legitieme basis. Deze partij kan dwang en mogelijk geweld gebruiken.
Vaststaande stakeholder	7. Definitive stakeholder	Bezit alle drie attributen en is dus zeker een belangrijke stakeholder.

Tenslotte is het van belang om continu te bekijken welke partijen behoren tot de stakeholders. Het aspect van stakeholders en wie er precies toe doen, is niet statisch, maar is continu in beweging. Dit heeft een aantal oorzaken. Enerzijds zijn de attributen (urgentie, macht en legitimiteit) niet statisch voor een bepaalde stakeholders. Hierdoor kan de relatie management-stakeholder altijd veranderen (Mitchell et al, 1997). Anderzijds kan ook de mix van stakeholders veranderen in de tijd. Er kunnen partijen bijkomen, maar ook afvallen. Een organisatie zal zich altijd bewust moeten zijn van deze dynamiek en hier tijdig op in moeten spelen. (Freeman, 1984; Elias et al, 2002).

Tenslotte kunnen belangen van partijen afhangen van het onderwerp dat ter sprake is. Milieubewegingen hebben bijvoorbeeld geen boodschap aan een verandering van de communicatie van een organisatie, maar wanneer diezelfde organisatie afval gaat lozen op een rivier, dan zal diezelfde partij wel een bepaald belang hebben in de relatie met de organisatie.

4.2 Management van stakeholders

Wanneer stakeholders zijn geïdentificeerd, komt de vraag naar voren waarom, wanneer en vooral op welke manier stakeholders bij de bedrijfsvoering moeten worden betrokken. Op welke manier worden stakeholders gemanaged en betrokken bij de organisatorische processen of strategie van een organisatie.

In de loop der jaren heeft de houding van het bedrijfsleven ten opzichte van (de rol van) stakeholders verschillende ontwikkelingen doorgemaakt. Eerst werd men zich ervan bewust dat het bedrijf geen gesloten entiteit is, maar dat de organisatie een maatschappelijke rol heeft. Vanaf de jaren 80 komen steeds meer afdelingen voor PR en public affairs. Deze afdelingen dienen als brug tussen de onderneming en de externe omgevingsfactoren.

Door Freeman (1984) worden stakeholders of ook wel stakeholders voor het eerst gezien als belangrijke strategische component. Externe invloeden bleken in staat om de kern van de onderneming te raken. Door stakeholders te 'managen' zouden ook bedrijfsprestaties te verbeteren zijn. Relaties met stakeholders werden vooral vanuit hun instrumentele nut bekeken. Daarna kwam er steeds meer aandacht voor bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen, het onderhouden van netwerkcontacten en het strategische nut dat bedrijven hebben bij een goede relatie met hun stakeholders (Poorter 2006b; Tulder et al, 2004). Vanuit deze gedachtegang krijgt de stakeholderdialoog steeds meer aandacht.

In de komende paragrafen zal worden ingegaan op respectievelijk de stakeholderstrategie, stakeholderparticipatie en tenslotte de stakeholderdialoog.

4.2.1 Stakeholderstrategie

Zoals hierboven al is aangegeven zijn er in de loop van de tijd verschillende benaderingen geweest van hoe bedrijven om kunnen gaan met hun stakeholders. Zo heeft Clarkson de een schaal opgesteld, waarmee de mate van verantwoordelijkheid van een bedrijf naar stakeholders kan worden gemeten en geëvalueerd (Clarkson, 1995). Tabel 4.2 geeft een overzicht van deze schaal. Een organisatie kan een positie innemen die overeenkomt met één van deze schalen.

Tabel 4.2 Mate van verantwoordelijkheid organisatie ten opzichte van stakeholders (Clarkson, 1995)

Houding	Strategie	Prestatie
Reactive	Ontkennen van verantwoordelijkheid	Minder doen dan nodig is
Defensive	Het erkennen van verantwoordelijkheid, maar zich ertegen verzetten	Zo min mogelijk doen
Accommodative	Accepteren van verantwoordelijkheid	Alles doen wat nodig is
Proactive	Anticiperen op (toekomstige) verantwoordelijkheid	Meer doen dan nodig.

4.2.2 Stakeholderparticipatie

Het betrekken van stakeholders wordt ook wel stakeholderparticipatie genoemd. De Sociaal Economische Raad (SER) heeft in haar rapport 'Ondernemerschap voor de publieke zaak' (2005) stakeholderparticipatie als volgt gedefinieerd:

"Echte betrokkenheid van stakeholders gaat verder dan alleen het onderhouden van contacten met de eigen cliënten. De organisatie moet 'de hert op' en de dialoog aangaan met de verschillende betrokkenen om te weten hoe de mensen de diensten van de organisatie ervaren en om de organisatie te stimuleren om het (nog) beter te doen". Er is sprake van stakeholderparticipatie als woningcorporaties bij het nemen van beslissingen (en dan vooral op beleidsniveau) andere partijen betrekken.

Deze definitie geeft aan dat stakeholderparticipatie niet direct hoeft te leiden tot **samenwerking** met de stakeholders. Het gaat in eerste instantie enkel om het betrekken van verschillende partijen bij het nemen van beslissingen. Gezegd moet worden dat de scheiding tussen participatie en samenwerking vaag is, waardoor participatie uiteindelijk wel kan uitlopen op samenwerking (Poorter, 2006a).

Een eerste stap in stakeholderparticipatie is het helder in kaart brengen van de verschillende groepen stakeholders. Daarna is het van belang om de functie van de stakeholderparticipatie voor de organisatie aan te geven; wat is het doel van het betrekken van de stakeholders. In dit onderzoek is het doel om het innovatief vermogen van De Woonplaats te versterken. De volgende punten zijn van belang in de overweging om tot participatie over te gaan (Poorter 2006b):

1. De verankering in het beleidsvormingsproces;
2. De samenstelling van de betrokken stakeholders: aantal;
3. De samenstelling van de betrokken stakeholders: soort;
4. Het moment waarop stakeholders betrokken worden;
5. De mate van invloed van de stakeholders;
6. De frequentie van het overleg;
7. De juridische verankering;

4.2.3 Strategische stakeholderdialoog

Vanuit de gedachtegang dat stakeholders een belangrijk strategisch nut hebben voor organisaties, krijgt de stakeholderdialoog steeds meer aandacht. Want:

“alleen door op structurele basis feiten, meningen en waarden uit te wisselen met stakeholders, kunnen ondernemingen invulling geven aan hun nieuwe verantwoordelijkheden en voeling houden met de snel veranderende bedrijfscontext. Wie zijn netwerkcontacten systematisch onderhoudt en daardoor kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, bouwt een voorsprong op ten opzichte van andere concurrenten. De stakeholderdialoog is daarmee in essentie van strategisch belang” (Tulder et al, 2004).

De stakeholderdialoog betekent dat stakeholders bij beleidsontwikkeling en/of implementaties worden betrokken. De vorm en mate waarin dit plaatsvindt, verschilt per situatie. Er zijn twee dimensies te onderscheiden, enerzijds is een dialoog een manier van communiceren, anderzijds wordt ook wel het proces bedoeld tussen twee of meer partijen waarin de betrokkenen een lange termijn relatie met elkaar proberen op te bouwen. In een dialoog worden meningen uitgewisseld, worden (toekomstige) belangen en verwachtingen besproken, worden normen ontwikkeld en/of worden gezamenlijke activiteiten geïnitieerd (Tulder et al, 2004).

Stakeholders beschikken over veel relevante informatie die voor organisaties van belang kunnen zijn, daardoor zijn zij niet alleen een bron van expertise, maar ook van innovatieve ideeën. Dit vraagt om een “Dialogue – Decide – Deliver” (DDD) benadering (Tulder, 2004). Beslissingen worden hierbij pas genomen, nadat verschillende visies, belangen en invalshoeken van stakeholders in acht is genomen, waarna vervolgens over het handelen verantwoording wordt afgelegd. De stakeholderdialoog is hierbij een goed communicatiemiddel, een goede relatie met stakeholders een voorwaarde.

4.4 Stakeholders en innovatie

Dit onderzoek gaat in op de vraag op welke manier stakeholders in het innovatieproces kunnen worden betrokken. Allereerst wordt weergegeven welke redenen er zijn om stakeholders te betrekken in innovatie en wat er bij samenwerking komt kijken. De meest extreme vorm van het betrekken van stakeholders bij innovatie is het concept ‘open innovation’ (paragraaf 4.4.3).

4.4.1 Redenen betrokkenheid bij innovatie

Om een innovatieve organisatie op te bouwen is een externe oriëntatie en de communicatie van de kansen en ontwikkelingen van de omgeving in de organisatie erg belangrijk. Innovatie komt vaak tot stand wanneer bedrijven een externe oriëntatie houden. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven actief hun omgeving en markt in de gaten moeten houden om nieuwe ontwikkelingen en kansen waar te nemen (Tidd et al, 2005). Innovatie wordt steeds meer een open proces waarbij netwerken tussen en in organisaties een grote rol spelen. Natuurlijk blijft ook in bepaalde branches de focus op technologie dominant, maar focus op de klant, toeleveranciers, samenwerkingspartners, concurrenten en wetgevende instanties wordt steeds belangrijker.

Er zijn verschillende redenen aan te wijzen waarom samenwerking met externe partijen de innovativiteit van een organisatie kan verhogen (Man en Duysters, 2004):

1. Samenwerking verlaagt het risico van innovatie;
2. Vergroten van de kennisbasis van de organisatie. Een bedrijf heeft lang niet alle benodigde kennis in huis om een bepaalde innovatie te realiseren;
3. Door uitwisseling van ideeën ontstaat tussen partners vaak een nieuw en beter innovatief idee;
4. Samenwerking kan een radarfunctie vervullen voor een organisatie. Hierdoor kunnen ontwikkelingen in de omgeving sneller opgepikt worden;
5. Het tempo van innovatieontwikkeling kan worden verhoogd door samenwerking;

Andere voordelen komen voort uit het feit dat door samenwerking partijen verschillende aspecten van een probleem zien, samen hun verschillen onderzoeken en kunnen zoeken naar oplossingen die voorbij hun eigen beperkte zicht gaan. Dit proces leidt tot een gezamenlijk en rijker inzicht van het probleem, waardoor de partijen tot oplossingen kunnen komen die ze alleen niet hadden kunnen bedenken (Gray, 1989).

Ook kunnen organisaties toegang krijgen tot complementaire competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het succesvol commercialiseren van innovaties. Samenwerking kan aanleiding geven tot het verwerven van kennis die vaak een minder expliciet karakter heeft. Ook kunnen kosten en risico's worden gespreid (Faems en Van Looy, 2004).

Bessant (2003) geeft aan dat door strategische allianties een synergie ontstaat; het totaal is groter dan de som der delen en dat maakt dat er meer kans bestaat om te komen tot het genereren van nieuwe ideeën en de ontwikkeling daarvan. Samen richt men zich op nieuwe ontwikkelingen die alleen niet zouden kunnen ontstaan.

Een benadering van de mate van betrokkenheid van stakeholders is door de betrokkenheid te classificeren op het continuüm van participatie, samenwerking tot fusie/overname. Participatie is het betrekken van stakeholders in het beleid, het beslissingsproces en bij ontwikkeling. De participatie gaat op een bepaald moment over in een samenwerking tussen partijen. Dit kan op verschillende manieren, van informeel tot formeel en wettig vastgelegd. Dit laatste is een alliantie. Fusies en overnames worden niet besproken, omdat dan de andere partij geen stakeholder meer is, maar deel uitmaakt van de organisatie.

4.4.2 Samenwerking en alliantievorming

De betrokkenheid van een stakeholder bij een organisatie kan op een gegeven moment zo groot worden dat het overgaat in een samenwerking tussen de partijen of er wordt zelfs een alliantie opgezet. Roberts en Bradley (1991) hebben onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen stakeholders en innovatie. De onderzoekers hebben een vijftal karakteristieken benoemd die van belang zijn voor een succesvolle samenwerking met stakeholders voor innovatie.

1. Gezamenlijke en gedeeld doel: een gezamenlijk doel om samen input, de grondstoffen of kennis om te zetten tot een nieuw product;
2. Uitgesproken en vrijwillige deelname van de partijen: partijen doen vrijwillig mee, men weet wie betrokken is en met welke inzet;
3. Organisatie: een samenwerking tussen verschillende partijen is een complexe situatie, daarom is het van belang om te plannen en te coördineren;
4. Interactief proces: de partijen dienen reflectief en zelfkritisch te zijn in hun interactie;
5. Samenwerking is van tijdelijke aard: de samenwerking is een tijdelijke organisatie met een duidelijk doel.

De onderzoekers concluderen dat samenwerking kan leiden tot innovatie, maar dan moet de wil om input te ontwikkelen tot een *nieuw* product zeker aanwezig zijn. Alleen samenwerken hoeft dus geen positief effect te hebben op innovatie, de partijen moeten ook een nieuw product *willen* creëren.

Verder moet ook het interactieve proces in voldoende mate aanwezig zijn. Samen willen de partijen creatief zijn, maar daarvoor moeten ze eerst elkaars standpunten weten en begrijpen. De structuur van de samenwerking ontwikkelt zich dan tot een open, zelfgeorganiseerd systeem.

Tevens moeten de deelnemers in de samenwerking onafhankelijk zijn om radicale innovatie mogelijk te maken. Op deze manier zijn de vertegenwoordigers niet gebonden aan hun eigen, achterliggende organisatie. Dit gaat namelijk ten koste van de intellectuele vrijheid, die ten grondslag ligt aan het creatieve proces dat nodig is voor innovatie (Roberts en Bradley, 1991).

Voorwaarden voor samenwerking

Niet alle bedrijven kunnen zomaar samenwerken. In de literatuur zijn een aantal voorwaarden aangegeven waaraan een samenwerking moet voldoen om de innovativiteit te bevorderen. De Man et al. (2004) geven aan dat de overdracht van *tacit-core* kennis vaak een belangrijk doel is voor samenwerking. Zij stellen dat de belangrijkste voorwaarde om innovatief te zijn, is dat er wordt samengewerkt en kennis en informatie met elkaar wordt gedeeld. Aan deze voorwaarde liggen een aantal belangrijke andere voorwaarden ten grondslag, die hier behandeld worden:

- *Ervaring, kennis en managementvaardigheden*: Vaak mislukt een samenwerking doordat er bij de betrokken ondernemingen een gebrek aan ervaring, kennis en managementvaardigheden is. De gemeenschappelijke kennisbasis moet overlappen; wanneer dat het geval is, heeft de strategische samenwerking meer kans van slagen.
- *Vertrouwen*: Om de elementen, ervaring en kennis te willen delen, is vertrouwen nodig; een organisatie moet kennis willen en durven uitwisselen. Daarbij moeten de beste mensen ingezet worden om de samenwerking te laten slagen.
- *Voordeel*: Ook moeten de verschillende partijen in een netwerk voordeel hebben van de samenwerking. Er moet sprake zijn van een win-win situatie voor alle partijen.
- *Structuur*: Ook moet er een goede structuur worden neergezet met een werkbare routine zodat het maximale uit de samenwerking kan worden gehaald (Bessant, 2003).
- *Flexibiliteit*: Een manier om een organisatie innovatief in te richten is de 'flexibele organisatie' met hierbij de nadruk op meta-flexibiliteit. Dit is het zogenaamde lerend vermogen van een organisatie (Volberda, 1990).

4.4.3 Open innovatie

Het beschreven innovatieproces in paragraaf 3.3 gaat ervan uit dat innovatie geheel binnen de kaders van een organisatie te managen is. Het veronderstelt dat zoveel mogelijk onderzoek, ontwikkeling en resultaten onder controle blijven van het bedrijf. Maar zoals hierboven al is aangegeven heeft een organisatie meer en meer te maken met externe partijen, ontwikkelingen in haar omgeving en toenemende concurrentie. De organisatie wordt een 'open systeem'. Dit geldt ook voor innovatie, want de volgende factoren zetten het gesloten innovatiemodel onder druk:

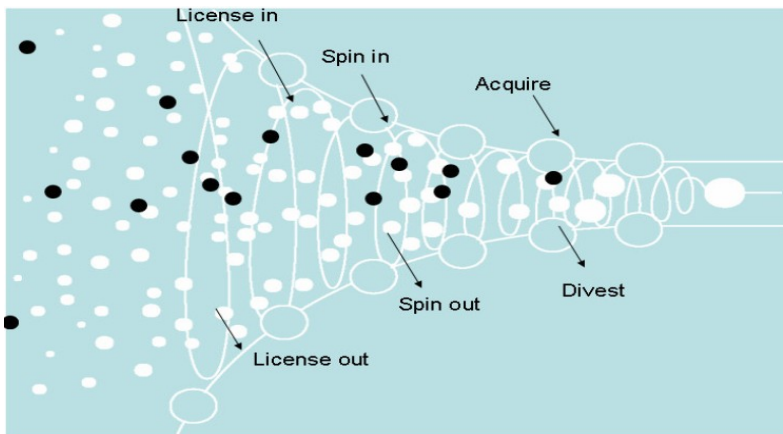
- Medewerkers en nieuwe technologieën worden steeds mobieler
- De markt van risicokapitaal verandert
- Snelle ontwikkelingen in de marktvraag en technologische mogelijkheden
- Globalisatie
- Toename van mogelijkheden om ideeën buiten het bedrijf te realiseren
- Andere partijen in de waardeketen hebben steeds meer capaciteiten.

Verscheidende onderzoekers hebben het verschijnsel 'open innovation' beschreven in wetenschappelijke publicaties (Arora en Gambardella, 1994; Powell et al, 1996), maar Chesbrough (2006) heeft in zijn boek 'Open Innovation' de verschillende aspecten overzichtelijk bij elkaar gebracht. Organisaties in een open systeem moeten nieuwe manieren zoeken om het innovatieproces te beheren. Het resultaat is een open proces met de kenmerken:

1. Kennis en ideeën worden gezocht in universiteiten, onderzoeksinstituten en bedrijven;
2. Er wordt actief gezocht naar andere routes om technologie te commercialiseren buiten de traditionele product/markten van het bedrijf;
3. Kennis en technologie is moeilijk te beschermen en het hebben van een 'first mover advantage' is belangrijker dan het opzetten van een defensief beschermingssysteem.

Figuur 4.3 geeft het open innovatie model weer. Het voorstellen van het innovatieproces op een dergelijke manier heeft natuurlijk gevolgen voor het management van innovatie, bijvoorbeeld:

1. Het opsporen van ontwikkelingen in de omgeving is net zo belangrijk als het zelf uitvoeren van onderzoek.
2. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'externe partijen' om ideeën te genereren (Von Hippel, 2001). Deze partijen kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt om in interne brainstormen na te denken over toekomstige innovatiemogelijkheden.
3. Het ondersteunen van start-up ondernemingen.
4. Het actief vormen van samenwerkingsverbanden.



Figuur 4.3 Open innovatie

Het open innovatiesysteem en het gesloten innovatiesysteem zijn twee extremen in een continuüm. Iedere organisatie zal, afhankelijk van zijn positie in de markt, kennisbasis, technologische basis en organisatiestructuur, een ander insteek hebben. Maar het blijft van belang dat organisaties niet alleen kijken naar het innovatieproces als gesloten model, enige invloed van bijvoorbeeld de omgeving, stakeholders en concurrentie zal altijd voorkomen.

Dit geldt zeker voor projecten, vrijwel ieder project heeft stakeholders waar rekening mee gehouden moet worden. Voornamelijk in grote en complexe projecten kunnen veel verschillende stakeholders betrokken zijn. Deze partijen hebben verschillende belangen in een project, hun betrokkenheid kan verschillen en daarbij zal ook hun rol/invloed in een project verschillend zijn. De mogelijke invloed van stakeholders het grootst is in de vroege fase van een project. Daarom is de eerste fase van een project erg belangrijk om de innovativiteit van een project te verhogen (Kolltveit en Gronhaug, 2004).

4.5 Aandachtspunten voor stakeholders bij innovatie

In deze paragraaf worden kort de belangrijkste aandachtspunten weergegeven die naar voren zijn gekomen in dit hoofdstuk.

- Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die op één of andere manier door een organisatie worden beïnvloed of de organisatie kunnen beïnvloeden. Verschillende benaderingen zijn mogelijk voor een organisatie ten opzicht van stakeholders. Eén hiervan is: 'Reactive' - minder doen dan nodig - tot 'Proactive' – meer doen dan nodig.
- Stakeholders bezitten drie attributen op basis waarvan zij invloed (kunnen) hebben op een organisatie. Dit zijn macht, wettige basis en urgentie. Afhankelijk hiervan kunnen organisaties onderscheiden welke partijen er echt toe doen en welke aandacht de specifieke stakeholder zou moeten krijgen. Mogelijke benaderingen hiervoor zijn ook beschreven, dit zijn stakeholderparticipatie en de stakeholderdialoog.
- Voor innovatie zijn stakeholders allereerst van belang vanwege het feit dat zij een organisatie kunnen helpen om een 'externe focus' te houden. Door omgeving en markt in de gaten te houden, kunnen ontwikkelingen en kansen snel worden waargenomen en benut. Een organisatiestrategie waarin een duidelijke focus op verschillende stakeholders centraal staat, kan de organisatie helpen om deze externe oriëntatie ten volste te benutten bij innovatie.
- Andere redenen die zijn aangegeven zijn: het verlagen van risico, het vergroten van de kennisbasis, uitwisseling van ideeën kan leiden tot betere innovaties, radarfunctie en het verhogen van het tempo van innovatie.
- Specifieke aandachtspunten voor samenwerking zijn: kennis, vertrouwen, wederzijds voordeel, structuur van de samenwerking en mate van flexibiliteit. De meest vergaande vorm van samenwerking en oriëntatie op stakeholder is open innovatie. Dit is een extreem op het continuüm van samenwerking. De uiteindelijke invulling van stakeholderbetrokkenheid is afhankelijk van de positie in de markt, kennisbasis, beschikbare technologieën en organisatiestructuur.

In de proeftuin krijgen stakeholders een prominente plaats. Stakeholders kunnen De Woonplaats een externe focus laten houden, betere ideeën laten genereren en helpen bij de ontwikkeling van een innovatie. Het open innovatie model van Chesbrough et al. (2006) geeft hiervoor verschillende aanknopingspunten voor het ontwerp van de proeftuin.

5. Huidig innovatievermogen

Dit hoofdstuk gaat in op het uitgevoerde onderzoek bij De Woonplaats en geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag:

“Hoe verloopt de huidige innovatiepraktijk bij De Woonplaats?”

De eerste twee paragrafen gaan in op innovatie in de publieke sector en innovatieprojecten die zijn uitgevoerd bij De Woonplaats. Om te komen tot een weergave van het huidige innovatievermogen van De Woonplaats is een enquête uitgevoerd waarvan de innovatie audit van Tidd et al (2005) het uitgangspunt is geweest, aangevuld met vragen die ingaan op de visie op innovatie en stakeholders. De resultaten van deze enquête zijn te vinden in paragraaf 5.3. Om te komen tot een kwalitatieve verdieping en verrijkend inzicht zijn interviews afgenomen en een drietal innovaties bestudeerd. De interviews gaan in op de visie op innovatie, het verloop van het innovatieproces en om goede praktijken en verbeterpunten te kunnen identificeren. Een weergave van deze interviews is te vinden in paragraaf 5.4. In paragraaf 5.5 zijn drie casestudies weergegeven die zijn uitgevoerd om inzicht te krijgen in concrete innovatieprojecten bij De Woonplaats. Dit heeft geleid tot een beoordeling van het huidige innovatief vermogen en er zijn verschillende verbeterpunten geformuleerd in paragraaf 5.6. De resultaten van het onderzoek zijn getoetst in een zogenaamde klankbordgroep.

5.1 Innoveren in de publieke sector

Woningcorporaties zijn van oorsprong bedrijven uit de publieke sector. Woningcorporaties zijn nu wel financieel en bestuurlijk onafhankelijk, maar blijven nog altijd een non-profit organisatie met een sociale functie op de woningmarkt. De woningmarkt is een markt waarin vraag en aanbod (nog) niet goed op elkaar zijn afgestemd, ook andere karakteristieken van deze markt leiden tot een niet zuivere vrije markt. Zie hiervoor ook paragraaf 1.1. Door deze specifieke markt heeft een woningcorporatie een speciale houding ten opzichte van innovatie. In een ‘vrije markt’ wordt innovatie grotendeels veroorzaakt door concurrentie. Maar corporaties hebben weinig te stellen met concurrenten. In Aedes Magazine (juni 2005) staat: “Innovatie is mogen, niet moeten.” Innovatie bij woningcorporaties wordt primair gedreven door vernieuwingszin van bevoegde directeurs en managers.

De maatschappelijke positie van woningcorporaties werkt wel bevorderend voor innovatie. Corporaties moeten omgaan met het maatschappelijk vermogen, hierdoor is een bepaalde druk vanuit de maatschappij. Ook verandert de woonmarkt snel, er worden steeds hogere eisen gesteld aan producten en diensten en de burger wordt steeds mondiger. Toch zijn er een groot aantal aspecten in de corporatiebranche die innovatie onvoldoende stimuleren. De omgeving is te ‘veilig’.

5.2 Inventarisatie van innovatie bij De Woonplaats

Innovatie is binnen De Woonplaats als één van de speerpunten geformuleerd. Zowel in het ondernemingsplan als de jaarplannen voor de verschillende afdelingen. De directie van De Woonplaats ziet innovatie als middel om de organisatie telkens weer te verbeteren en te vernieuwen. De Woonplaats moet voorop lopen in de ontwikkelingen die zich voordoen in de markt en zo inspelen op de veranderde behoefte van de klanten en de markt (Ondernemingsplan 2007-2011, Jaarplan 2007).

De afdeling Strategie en Vastgoed is primair verantwoordelijk voor het productinnovatieproces. Op dit moment is er één medewerker die zich bezighoudt met de product- en serviceontwikkeling. Deze medewerker ondersteunt de door De Woonplaats genomen initiatieven op het gebied van innovatie.

5.2.1 Categorisering innovatieprojecten

Er is een categorisatie van innovaties opgezet die zich kunnen voordoen bij De Woonplaats. Hierbij is gekeken naar de innovaties op productgebied (product, dienst of concept) en procesmatige innovatie (zowel intern als extern).

Om te komen tot een goede categorisatie zijn verschillende mogelijkheden opgesteld en in overleg met de manager Strategie & Vastgoed en de interne begeleider is gekomen tot de volgende categorisatie. In de toekomst gaat De Woonplaats steeds meer werken naar drie pijlers: sociaal, economisch en fysiek. Daarom is ervoor gekozen om de categorisatie daarbij aan te laten sluiten. Tabel 5.1 geeft deze categorisering weer.

Tabel 5.1 Categorisering innovaties De Woonplaats

	Categorie	Beschrijving
1	Sociaal	Vernieuwen/verbeteren van diensten aan klanten op sociaal gebied. Deze innovaties bieden ondersteuning daar waar nodig, maar er wordt uitgegaan van het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de klant.
2	Economisch	Vernieuwen/verbeteren van diensten aan klanten in economische zin. Deze innovaties zijn erop gericht om klanten uit te dagen om hun uitgangspositie te verbeteren en het 'empoweren' van de klant.
3	Fysiek	Vernieuwen verbeteren van producten/projecten van De Woonplaats. Dit richt zich op de 'stenen' kant van de corporatie: het ontwikkelen en toepassen van nieuwe technologieën in de bouw en vernieuwende manier van onderhoud.
4	Proces	Verbeteren/vernieuwen interne processen

5.2.2 Voorbeelden Innovatieprojecten De Woonplaats

In de volgende tabel zijn de innovaties weergegeven welke in maart 2007 in ontwikkeling zijn opgenomen bij De Woonplaats. Deze tabel is opgesteld in samenspraak met de medewerker Product en conceptontwikkeling.

Tabel 5.2 Overzicht innovaties De Woonplaats maart 2007

Innovatie project	Start	Idee	Categorie	Proeftuin?
Compleet Wonen	2005	USUS/De Woonplaats	Sociaal	Ja
Kamers met Kansen	2007	Aedes/ SEV	Sociaal	Ja
Gold Service gemaksdiensten: pilot individuele glasbewassing	2007	Vanuit een onderzoek	Sociaal	Ja
Gold Service buurtproject Achterhoek	2006	Vanuit een onderzoek	Sociaal	Ja
Een eigen huis? Maak er werk van!	2006	Directie	Economisch	Ja
Interventie executie verkopen	2006	Medewerkers S&V	Economisch	Ja
Voor Wat Hoort Wat	2007	Medewerker Wonen	Economisch	Ja
Bewoners Opdrachtgeverschap	2007	Directie	Economisch	Ja
Verhuur Volgens Ballotage	2007	HBE	Economisch	Ja
Toetsing gewenste en geleverde prestaties nieuwbouwprojecten	2006	Manager Strategie en Vastgoed	Fysiek	Ja
Toetsing gewenste/geleverde prestaties onderhoud	2006		Fysiek	Ja
Pilot resultaatgericht onderhoud	2006		Fysiek	Ja
Proef windenergie bebouwde kom	2005		Fysiek	Ja
HR-wonen	2006	Manager Projecten	Fysiek	Ja
Piepschuimen Huis	2007		Fysiek	Ja
Verlaging beheersrisico's en beheerskosten nieuwbouwprojecten	2006		Proces	Ja
Bouwmateriaal innovatie			Fysiek	Nee
Consumentgericht bouwen			Fysiek	Nee
WOSI		ICT	Proces	Nee
Digitale Media			Economisch	Nee
Invoering van onder meer: Time Tell, People Podium, flexwerken		Stafdiensten	Proces	Nee
Digitale Woonplaats			Proces	Nee

Een groot aantal van deze projecten zijn opgenomen in proeftuin, maar er bestaan ook verschillende projecten bij andere afdelingen. De vraag is natuurlijk of dit wel of niet zou moeten. De ambitie is dat in de toekomst alle innovatieve projecten een plaats in de proeftuin te geven, zodat een overzicht bestaat van innovaties die in ontwikkeling zijn bij De Woonplaats.

5.2.3 Samenwerkingsverbanden op gebied van innovatie

Buiten deze interne innovatie initiatieven participeert De Woonplaats ook in diverse externe samenwerkingsverbanden die innovatie en kennisuitwisseling als doel hebben. De belangrijkste continue samenwerkingsverbanden zijn:

- Corpovenista: samenwerkingsverband van de meest innoverende corporaties in Nederland, de universiteit Breda en onderzoeksbureau OTB. Samen proberen ze op een creatieve en innovatieve manier invulling te geven aan de volkshuisvestelijke taak.

- KennisInstituut Stedelijke Samenleving (KISS): vereniging van publieke en private partijen die door kennis- en ervaringsuitwisseling bij wil dragen aan een betere kwaliteit van de stedelijke samenleving in Overijssel.
- KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing: een netwerkorganisatie en zoekmachine voor zowel publieke als private partijen, gericht op de transformatie van de bestaande stad en van de naoorlogse wijken in het bijzonder.
- SEV (voorheen de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting): is een innovatieplatform op het gebied van maatschappelijke vraagstukken in de woonwereld. De SEV pakt dit met partners uit het veld op.
- USUS: een adviesbureau op het gebied van wonen welzijn en zorg. USUS is in 2003 opgericht door woningcorporaties De Woonplaats, deltaWonen, Portaal, Wooncom en Woonconcept, zorginstellingen Icare en Sensire en zorgverzekeraar Menzis, en is een soort spin-off van De Woonplaats. Sinds begin 2006 werkt USUS ook op de vrije markt. USUS is een netwerkorganisatie en bundelt daarmee kennis en daadkracht om te zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken, zoals behoefte aan kleinschalig wonen, vereenzaming van mensen, druk op mantelzorg en verouderd vastgoed.
- Kennisinstellingen, zoals de Universiteit Twente en de Hogeschool Saxon: De Woonplaats werkt actief samen met kennisinstellingen. Vanuit deze en andere instellingen worden regelmatig stagiaires en afstudeerders geplaatst en ook in onderzoek wordt in bepaalde projecten samengewerkt.

Buiten het bovenstaande participeert De Woonplaats ook in andere verbanden, maar dit gebeurt wanneer het voor een bepaald project nodig is en niet direct structureel.

5.3 Enquête innovatievermogen

In hoofdstuk 3 is innovatievermogen weergegeven in een model (figuur 3.1), hieruit komt naar voren dat innovatie bestaat uit verschillende elementen. Om een indicatie te krijgen in hoeverre het innovatievermogen bij De Woonplaats is ontwikkeld, is een enquête uitgezet onder de medewerkers van De Woonplaats.

De enquête heeft als uitgangspunt de innovatieaudit van Tidd et al. (2005). Deze enquête gaat in op dimensies van innovatiemanagement, als: Strategie, Proces, Organisatie, Connectie en Leren. Er is een tiental vragen toegevoegd om in te gaan op de visie op innovatie en een viertal vragen is toegevoegd om de relatie tot stakeholders te onderzoeken.

Er wordt niet ingegaan op andere elementen van innovatievermogen zoals leiderschap, klimaat en cultuur en innovatierollen. Deze keuze is gemaakt omdat een andere medewerker van De Woonplaats hier al aandacht aan besteedt vanuit zijn MBA opleiding. Tevens zijn er in het verleden al een aantal andere onderzoeken uitgevoerd die ingaan op de dimensie cultuur. De ongeschreven regels zijn hiervan een resultaat. Ook de doelstelling van dit onderzoek, "Het maken van een ontwerp van de proeftuin", gaat in op het proces, het management van innovatie en de rol van stakeholders daarbij. De elementen in de enquête en de vijf dimensies sluiten hierbij goed aan.

5.3.1 Opzet enquête

De enquête bestaat uit 56 vragen die ingaan op verschillende aspecten van innovatievermogen. Alle vragen moeten worden beoordeeld op een 7-punts likert-schaal, waarbij 1 staat voor 'geheel niet waar' en 7 staat voor 'geheel waar'.

De eerste tien vragen van de enquête gaan in op de visie op innovatie. Deze vragen zijn ontleend aan de vragenlijst die is ontwikkeld door Visser (2006) voor het Regionaal Project "Competenties voor Innovatie". Deze vragen worden gebruikt om te kijken of er binnen De Woonplaats verschillen bestaan tussen de visie op innovatie. Het is met deze vragen niet mogelijk om een score op een bepaalde schaal te krijgen, maar kan wel een indicatie geven op welke manier innovatie 'leeft' bij De Woonplaats.

Het middenstuk van de enquête, vraag 11 tot 51, bestaat uit de innovatieaudit van Tidd et al (2005). De oorspronkelijk vragenlijst is vertaald en op bepaalde punten toegespitst op de corporatiebranche. Deze vragenlijst bestaat uit 40 vragen, waarbij steeds acht vragen ingaan op een specifiek element, een dimensie, van innovatiemanagement. Uiteindelijk worden de vijf dimensies (strategie, organisatie, proces, connectie en leren) gescoord op een 7-punts likert-schaal. In tabel 5.3 is weergegeven welke vragen tot een bepaalde dimensie behoren.

Tevens zijn vier vragen toegevoegd om verder in te gaan op de relatie van De Woonplaats ten opzichte van stakeholders bij innovatie. Deze vragen zijn zelf ontwikkeld. Verondersteld wordt dat deze vier vragen een schaal vormen. In bijlage 1 is de gehele vragenlijst te vinden.

Tabel 5.3 Vragen dimensies

Dimensie	Vragen
Strategie	11, 16, 21, 27, 32, 37, 42, 47
Processen	12, 17, 22, 28, 33, 38, 43, 48
Organisatie	13, 18, 23, 29, 34, 39, 44, 49
Linkages	15, 20, 24, 30, 35, 40, 45, 50
Learning	14, 19, 26, 31, 36, 41, 46, 51

5.3.2 Methode van analyse

Aan de hand van de resultaten van de enquête wordt het innovatievermogen van De Woonplaats beoordeeld op visie, de vijf dimensies en de rol van stakeholders.

Tidd geeft niet aan in hoeverre de meningen van verschillende medewerkers in een organisatie kunnen worden samengevoegd om een weergave te geven van het innovatiemanagement. Er zijn hiervoor een aantal mogelijkheden. Bijvoorbeeld:

- Verschillende functies kunnen in meer of mindere mate bijdragen aan het innovatievermogen. Wanneer dit als uitgangspunt wordt genomen, kan de weging van de gegeven antwoorden van respondenten in een bepaalde functie in de uitkomsten anders zijn.
- Het innovatievermogen kan voornamelijk in een bepaalde afdeling(en) worden bepaald. Dan zou de weging van de afdelingen verschillen.
- Alle medewerkers hebben evenveel invloed op het innovatievermogen van de organisatie. Functie, afdeling of locatie heeft hierop geen enkele invloed. In dit geval weegt iedere respons even zwaar.

Tidd geeft hier geen duidelijke aanwijzingen, daarom zijn verschillende opties vergeleken wat de beste weergave zou geven voor innovatievermogen. Innovatievermogen is de mate waarin een organisatie kan inspelen naar veranderende omgeving en omstandigheden. Verder geven verschillende auteurs aan dat innovatie zowel top-down als bottom up zou moeten plaatsvinden. Niet alleen de directie of managers moeten innovaties bedenken en ontwikkelen, maar iedereen in de organisatie. Het gaat bij innovatievermogen om de organisatie als geheel. Hoewel individuen wel een grote rol kunnen spelen in bijvoorbeeld creativiteit en ontwikkeling. Voor dit onderzoek is daarom gekozen om de individuele antwoorden op de enquête gelijkwaardig mee te laten tellen. Het gemiddelde van alle antwoorden op een dimensie is dus de score op die dimensie van het innovatievermogen.

Ook is de mate van homogeniteit van de vragen onderzocht, om uitspraken te kunnen doen over de spreiding in de gegeven antwoorden, dit is gedaan aan de hand van histogrammen, frequentietabellen en in hoeverre de vragen overeenkomen met een normaalverdeling.

Het is ook interessant om te weten of verschillende groepen in de organisatie verschillende antwoorden geven. Onderscheid is gemaakt in functieniveau (directie, managers, teamleiders en andere medewerkers) en afdeling (Directie, Stafdiensten, Financiën ICT Facilitair, Projecten, Wonen en Strategie & Vastgoed). Het doel is mogelijk verschillende ideeën of interpretatie op innovatie in deze categorieën op te sporen en om eventuele knelpunten bloot te leggen.

Het opsporen van verschil in antwoorden wordt gedaan met de Kruskal-Wallis toets. Met deze toets kunnen eventuele significante verschillen tussen de groepen van de categorieën worden opgespoord. Voor deze toets is gekozen omdat bij de enquête een ordinale schaal is gebruikt en daarom de One-way Anova toets niet kan worden gebruikt. Wanneer blijkt dat er een significant verschil aanwezig is tussen de groepen, worden deze vragen verder geanalyseerd met de Mann-Witney toets (waarbij als p-waarde < 0,05 wordt aangehouden) om te kijken welke groepen het verschil veroorzaken.

Tenslotte worden mogelijke verbanden tussen de 'visie' vragen en de dimensies van Tidd onderzocht. Het is mogelijk dat een bepaalde manier van denken over innovatie, een visie, een bepaalde invloed heeft op de manier waarop innovatie gemanaged wordt, of andersom; een bepaalde manier van management beïnvloedt de manier waarop over innovatie wordt gedacht. Hier moet wel voorzichtig mee omgegaan worden, want deze verbanden zouden niet direct causaal hoeven te zijn, of een directe relatie weer te geven tussen een dimensie en een visievraag. Maar het kan wel aanwijzingen geven voor mogelijke verbeterpunten. Aannames zullen hierbij specifiek gemaakt moeten worden.

5.3.3 Betrouwbaarheid enquête

Er is gekeken naar de betrouwbaarheid van de enquête. Wanneer antwoorden erg uiteenlopen, kan worden afgevraagd hoe betrouwbaar de enquête is. Een meting om te kijken of de dimensies betrouwbaar genoeg zijn, kan worden uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's alpha.

Tabel 5.4 Betrouwbaarheid dimensies

Dimensie	Cronbach's α	Vragen
Totaal	0,925	
Visie	0,381	1-10
Strategie	0,768	11,16,21,27,32,37,42,47
Processen	0,805	12,17,22,28,33,38,43,48
Organisatie	0,688	13,18,23,29,34,39,44,49
Connecties	0,719	15,20,24,30,35,40,45,50
Leren	0,799	14,19,26,31,36,41,46,51
Stakeholders	0,762	52-56

De waarden in tabel 5.4 geven aan dat de dimensies redelijk betrouwbaar worden weergegeven, er wordt dus gemeten wat er gemeten moet worden. Alleen de dimensie 'visie' scoort lager, maar dit onderdeel was ook niet bedoeld als een aparte dimensie, maar meer om te zien hoe over innovatie wordt gedacht in de organisatie. Ook de vier toegevoegde vragen die ingaan op de relatie met de stakeholder in het innovatiegebeuren hebben een relatief hoge Cronbach alpha, dit betekent dat de veronderstelling dat deze vragen een dimensie vormen juist is.

Wanneer bij de analyse van een enquête blijkt dat de standaarddeviatie van vragen erg hoog of laag is, is extra alertheid gewenst. De hoogste standaarddeviatie is 1,773 (Innovatie is een activiteit voor specialisten) en de laagste standaarddeviatie is 1,009 (DWP bouw externe netwerken op die kunnen helpen bij specialistische kennis). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de vragen voldoende heterogeen (discriminerend) zijn en de standaarddeviatie is niet extreem laag, dus de vragen zijn ook niet te homogeen.

Het is interessant om te weten of de vragen redelijk eenduidig zijn beantwoord door de respondenten. Met andere woorden: denken medewerkers ongeveer hetzelfde over een bepaald onderwerp. Wanneer wordt gekeken naar de histogrammen van de gegeven antwoorden op de vragen vallen een aantal vragen op.

Bij de vragen ingaand op de visie wordt een grote diversiteit aan antwoorden gegeven over wát innovatie bij De Woonplaats precies is. De vragen waarbij de antwoorden erg divers zijn:

- Verbetering van producten is een vorm van innovatie.
- Verbetering van proces is geen vorm van innovatie.
- Aanbieden van huidige producten op nieuwe markten is een vorm van innovatie.
- Veranderingen van werkwijze is een vorm van innovatie.
- Incrementele verbeteringen is een vorm van innovatie bij De Woonplaats.

Dit geeft aan dat medewerkers geen eenduidig beeld hebben over wat innovatie nu precies wel of niet is. Waar de respondenten het wel over eens zijn, is dat radicale vernieuwing als innovatie wordt gezien bij De Woonplaats. Deze vraag scoort 6,04, waarbij 96,4 % van de antwoorden een score van 5, 6 of 7 is.

De antwoorden zijn ook redelijk divers op de vraag: Is er een proces aanwezig voor de ontwikkeling van nieuw product. Een ongeveer even groot percentage van de respondenten scoort een 1 of 2 (oneens) tegenover een 5, 6 of 7 (eens).

5.3.4 Respons enquête

De totale respons van de enquête is in tabel 5.5 weergegeven. In eerste instantie zouden deze twee categorieën gebruikt worden om de resultaten te analyseren. Er is behoefte om te weten of er tussen verschillende groepen in de organisatie verschillende antwoorden werden geven. Het doel is mogelijk verschillende ideeën of interpretatie op innovatie in deze categorieën op te sporen en eventuele knelpunten bloot te leggen. De categorie Functie heeft een goede respons en kan daarom ook goed gebruikt worden om de resultaten te analyseren. Dit is niet het geval bij de categorie Afdeling. Daar is bij een aantal afdelingen een lage respons. Hierdoor kan deze onderverdeling niet gebruikt worden om valide uitspraken te doen. Daarom zijn enkele afdelingen geclusterd. Deze clustering heeft plaatsgevonden in overleg met de begeleider van De Woonplaats. Afdelingen met dezelfde soort activiteiten en die op één locatie zijn geclusterd,

zodat het wel mogelijk is redelijk valide uitspraken te doen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de indeling de categorie afdeling zoals te zien in tabel 5.6.

Tabel 5.5 Respons enquête innovatie

Afdeling	Aantal personen	Deelname	Respons
Directie	2	2	100%
Stafdiensten	25	9	36%
Financiën, ICT en Facilitair	44	7	16%
Projecten	28	5	18%
Wonen	120	23	19%
Strategie & Vastgoed	20	10	50%
Functie			
Directie	2	2	100%
Managers	5	4	80%
Teamleiders	14	13	93%
Anders	219	37	17%
Totaal	239	56	23,4%

Tabel 5.6 Clustering afdelingen

Clustering afdelingen	Respons
Directie	100%
Stafdiensten & Financiën, ICT, Facilitair	23%
Projecten en Strategie & Vastgoed	31%
Wonen	19%
Totaal	23,4%

Controle non respons

Er is een relatief lage respons op de uitgevoerde enquête. Van de 239 medewerkers hebben maar 56 personen gereageerd, oftewel 23,4%. Van belang is dan te weten, wat deze lage respons veroorzaakt.

De leidinggevendenden zijn allen persoonlijk benaderd of met het verzoek om de enquête in te vullen. Ook is de teamleiders gevraagd om twee teamleden te vragen om de enquête in te vullen. Dit heeft geleid tot een respons van 20 ingevulde vragenlijsten van de teamleden (77% van 26 benaderde personen). Verder is de enquête ook op het intranet van De Woonplaats geplaatst, maar helaas heeft dit maar 17 andere reacties opgeleverd. Om de enquête voldoende aandacht te geven is na een week een herinnering op het intranet gezet.

In gesprekken met een aantal personen, die de enquête niet hadden ingevuld, is geprobeerd na te gaan waarom er niet gereageerd is op de enquête.

- Medewerkers zijn 'enquête-moe'. Er worden veel onderzoeken uitgevoerd, zowel door officiële instanties, afstudeerders/stagiaires als door eigen medewerkers.
- Via het intranet wordt dagelijks veel informatie verspreid en medewerkers lezen daardoor lang niet alles. Dit komt ook door tijdgebrek.
- Tenslotte werd aangegeven dat er enkele maanden eerder (in augustus 2006) al een enquête over innovatie was geweest en dat de meerwaarde van deze enquête niet goed duidelijk was. Sommigen gaven ook aan dat geen resultaten uit het vorige onderzoek waren gekomen of gepresenteerd en dit werd als een gemiste kans ervaren.

De volgende vraag is of de resultaten van de enquête representatief zijn voor het beeld dat leeft in de organisatie. Dit is in een aantal gesprekken met medewerkers besproken en tevens zijn de resultaten van de enquête gepresenteerd op een themabijeenkomst van de afdeling Strategie en Vastgoed. Hieruit is geconcludeerd dat de resultaten representatief zijn over hoe er in de organisatie over innovatie wordt gedacht. Ook komen in een aantal andere onderzoeken gelijke resultaten naar voren.

5.3.6 Resultaten enquête

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquête weergegeven. Dit wordt gedaan per onderdeel van de enquête; de vragen ingaand op de visie, de vijf dimensies van innovatiemanagement en de vragen die betrekking hebben op de stakeholders. Per onderdeel wordt de score gegeven, waarbij de score 1 staat voor 'geheel niet waar' en 7 staat voor 'geheel waar', en de daarbij behorende standaard deviatie. Opvallende waarden en antwoorden worden daarbij apart besproken. Daarna wordt weergegeven of er verschillen in de categorieën te

onderscheiden was, zowel op dimensieniveau als op vraagniveau. Tenslotte wordt een eventuele samenhang (correlatie) tussen de visie vragen en de dimensies onderzocht.

Visie

In onderstaande tabel wordt de score en de standaard deviatie van de visie vragen weergegeven.

Tabel 5.7 Score op visie vragen

	Gem. score	St. dev.
Het doorvoeren van verbeteringen in onze producten zien wij als een vorm van innovatie.	4,5	1,634
Verbeteringen aan het verhuur- en transformatieproces zien wij niet als een vorm van innovatie.	3,6	1,667
Onder innoveren verstaan we mede het aanbieden van huidige producten op nieuwe markten.	4,0	1,732
Veranderingen die doorgevoerd worden in onze werkwijze, zoals stijl van leidinggeven en interne samenwerking, zien we als een vorm van innovatie.	3,9	1,533
Innovatie is bij De Woonplaats typisch een activiteit voor enkele specialisten	3,6	1,773
Resultaten van prestatie indicatoren op het gebied van innovatie worden structureel besproken.	2,7	1,318
Binnen onze organisatie wordt geprobeerd om alle medewerkers te betrekken bij het innovatieproces.	3,6	1,721
Radicale vernieuwingen (geheel nieuw product of dienst) binnen onze organisatie zien wij als een vorm van innovatie	6,0	1,009
Onder innoveren verstaan wij ook het doorvoeren van incrementele verbeteringen (kleine verbeteringen in product/dienst).	4,0	1,693
Innovatie zien wij als een activiteit die het beste in samenwerking met externe partijen kan worden uitgevoerd.	3,3	1,286

Op het gebied van visie vallen twee dingen direct op. Er wordt weinig aandacht gegeven aan prestatie indicatoren op het gebied van innovatie. Deze vraag heeft dan ook gemiddeld de laagste score op zowel de vragen op het onderdeel visie als ook op het geheel: 2,67.

De respondenten geven aan dat zij radicale vernieuwing als innovatie zien bij De Woonplaats. Deze vraag heeft de hoogste gemiddelde score: 6,04. Tevens is de standaard deviatie bij deze vraag het laagst. Medewerkers vinden dus dat radicale innovatie een vorm van innovatie is.

De andere vragen scoren allemaal tussen 3,5 en 4 punten. Dit zijn scores redelijk midden in de antwoordschaal. Dit kan komen doordat de antwoorden op de visie vragen weinig homogeen zijn. Dit is al aangegeven in paragraaf 5.3.5; de mening over wat innovatie nu precies is, is erg verschillend onder de medewerkers.

Verschillen tussen categorieën

Zoals eerder is aangegeven is ook gekeken naar mogelijke verschillen in antwoorden tussen de categorieën. Alleen de onderstaande vraag gaf een significant verschil.

- *Innovatie is een activiteit voor specialisten.* Hierbij is een significant verschil tussen de groepen Financiën/ICT/Facilitair&Staf (gem. 4,44) – Wonen (gem. 2,91) waar te nemen. De afdeling Wonen vindt dus dat innovatie veel minder een activiteit voor specialisten is, ze kunnen er dus zelf mee aan de slag, dan de cluster FIF en stafdiensten. Deze laatste groep ziet innovatie meer als een specialistische activiteit.

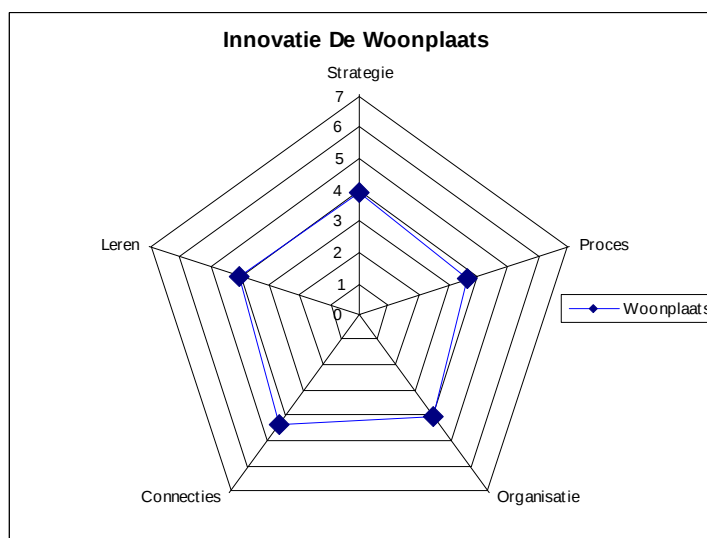
Buiten bovenstaand significant verschil, valt er nog één vraag op wanneer wordt gekeken naar verschillen die niet direct significant zijn. Dit is de vraag: *Is innovatie een activiteit voor specialisten?* Managers en Directie geven aan dat innovatie géén activiteit voor specialisten is (gem. 2,00), maar Teamleiders en Andere functies geven daar juist een hogere waarde aan, respectievelijk 4,31 en 3,57. Hierbij is er dus een (niet significant) verschil tussen het management en de rest van de organisatie.

Dimensies innovatiemanagement

In onderstaande tabel zijn de scores op de dimensies aangegeven. Deze waarden zijn uitgezet in een stelsel met 5 assen, waarbij een score van 7 punten optimaal is. In figuur 5.1 is te zien dat De Woonplaats gemiddeld scoort op alle vijf de dimensie, waarbij de dimensie Proces wat lager scoort, en de dimensie Connecties wat hoger.

Tabel 5.8 Score dimensies

Dimensie	Score	St. Dev
Strategie	3,9	0,831
Proces	3,6	0,828
Organisatie	4,0	0,774
Connecties	4,3	0,690
Leren	4,0	0,875



Figuur 5.1 Weergave dimensies Innovatief vermogen De Woonplaats

De weergegeven waarden zijn een gemiddelde van de acht onderliggende vragen. Deze gemiddelde scores geven aan dat de dimensies van innovatievermogen bij De Woonplaats redelijk goed ontwikkeld zijn.

Verschillen tussen categorieën

Per dimensie is een toets uitgevoerd om er significante verschillen te ontdekken tussen de categorieën. In tabel 5.9 is de uitkomst van de toets weergegeven. De H-waarde geeft geen aanleiding om verschillen tussen afdelingen of functieniveau te veronderstellen. Er zijn dus geen significantie verschillen tussen de verschillende afdelingen of functieniveaus. Dit geeft aan dat in principe de meningen over de dimensies relatief gelijk zijn in de categorieën.

Tabel 5.9 Uitkomsten Kruskal Wallis test - geen verschil tussen categorieën (h-waarde)

	Strategie	Proces	Organisatie	Linkages	Learning
Geclusterde Afdeling	0,454	0,110	0,291	0,921	0,256
Functie	0,556	0,865	0,965	0,662	0,625

Vraagniveau

De vijf dimensies geven een beeld weer dat het innovatiemanagement relatief gemiddeld ontwikkeld is. Ook geven de dimensies geen aanleiding dat er grote verschillen bestaan tussen de categorieën. Om te komen tot een beter beeld van de huidige situatie bij De Woonplaats is ervoor gekozen om de vragen van de verschillende dimensies nader te bekijken. Zo wordt het mogelijk om handvatten te geven welke onderwerpen bij De Woonplaats verbeterd kunnen worden. Daarom zullen de vragen die een relatief hoge score hebben of die juist relatief laag scoren uit het resultaat gesplitst worden en er wordt gekeken welke punten opvallend zijn.

In tabel 5.10 zijn vragen weergegeven met de **laagste** score. Deze vragen geven aan welke onderwerpen extra aandacht verdienen bij De Woonplaats. Tabel 5.11 geeft daarentegen de vragen weer die de hoogste score hebben behaald. Deze aspecten zijn dus relatief goed ontwikkeld bij De Woonplaats. Een totaaloverzicht van de gemiddelde scores per vraag per dimensie is te vinden in bijlage 2.

Tabel 5.10 Vragen met laagste score

	Score	St. dev.
We nemen de tijd om onze innovatie'projecten' te evalueren en ervan te leren, zodat we onze prestatie de volgende keer kunnen verbeteren.	2,8	1,338
Medewerkers van verschillende afdelingen werken goed samen.	2,9	1,219
De structuur en processen van De Woonplaats zorgt voor betrokkenheid in een vroeg stadium van alle afdelingen bij een innovatie.	3,0	1,176
Onze innovatie strategie is duidelijk gecommuniceerd zodat iedereen weet welke doelen er zijn voor verbetering.	3,1	1,379
We zijn goed in het borgen van ervaringen en kennis, zodat anderen in de organisatie dit kunnen gebruiken.	3,1	1,481
Het is duidelijk hoe een keuze gemaakt moet worden tussen de verschillende innovatie'projecten' bij De Woonplaats.	3,1	1,09
Er bestaat een duidelijk idee bij de medewerkers van De Woonplaats hoe innovatie wordt gebruikt als 'concurrentiemiddel'.	3,1	1,519
Onze innovatie'projecten' zijn normaal gesproken op tijd klaar en blijven binnen budget.	3,2	1,162
Het beloningssysteem en waarderingssysteem van De Woonplaats stimuleert innovatie.	3,2	1,513

Tabel 5.11 Vragen met hoogste score

	Score	St. Dev.
Onze organisatiestructuur houdt innovatie niet tegen, maar stimuleert innovatie juist.	4,7	1,387
We leren van onze fouten.	4,7	1,361
We ontmoeten andere bedrijven en delen ervaringen om daarvan te leren.	4,7	1,087
We werken samen met andere bedrijven om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.	4,8	1,275
We hebben een ondersteunend klimaat voor nieuwe ideeën – medewerkers kunnen ideeën bij De Woonplaats uitvoeren.	4,8	1,053
De Woonplaats probeert externe netwerken op te bouwen die kunnen helpen met, bijvoorbeeld, specialistische kennis.	4,9	1,042
Er is commitment en steun voor innovatie van het managementteam.	4,9	1,293
Er wordt veel energie gestoken in training en ontwikkeling van medewerkers.	4,9	1,382

Wat direct opvalt in de twee tabellen is dat de vraag 'We nemen de tijd om te evalueren en daarvan te leren' een erg lage score heeft: 2,8, maar daarentegen is de score op de vraag 'We leren van onze fouten' weer relatief hoog: 4,7. Dit lijkt een tegenstrijdigheid in te houden, want wanneer er niet wordt geëvalueerd, worden de gemaakte fouten of problemen niet benoemd en kan eigenlijk niet van de gemaakte fouten geleerd worden. Toch vinden de respondenten wel dat wordt geleerd van de gemaakte fouten. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de evaluatievraag beantwoord is op de organisatie als geheel en dat medewerkers de vraag over het leren van fouten op zichzelf hebben betrokken. Ook valt op dat het borgen van kennis en evalueren van innovatieprojecten relatief laag wordt gewaardeerd door de respondenten.

Er zijn twee vragen die hoog scoren die ingaan op de vraag of De Woonplaats een stimulerend klimaat en stimulerende structuur heeft voor innovatie. De respondenten vinden dus dat er sprake is van een innovatieve structuur. Toch scoort de vraag 'De structuur en processen van De Woonplaats zorgt voor betrokkenheid in een vroeg stadium van alle afdelingen' laag. De structuur van De Woonplaats stimuleert innovatie niet optimaal. Ook de vraag over communicatie van de innovatiestrategie scoort relatief laag.

Verschillen tussen categorieën

De dimensies geven geen verschillen tussen categorieën aan, daarom wordt ingegaan op eventuele verschillen op vraagniveau. De volgende vragen gaven een significant verschil tussen de categorieën:

- *We hebben goede 'win-win'-relaties met onze leveranciers.* Hierbij is een significant verschil tussen de functiegroepen Manager (gem. 6,00) – Teamleider (gem. 4,15) en de groepen Manager (gem. 6,00) – Anders (gem. 4,30)
- *De Woonplaats zoekt systematisch naar nieuwe productideeën.* Hierbij is een significant verschil tussen Financiën&ICT&Facilitair/Stafdiensten (gem. 4,63) – Projecten/Strategie& Vastgoed (gem. 3,47) en tussen de groepen Wonen (gem. 4,74) - Projecten/Strategie&

Vastgoed (gem. 3,47). Het cluster Projecten, Strategie&Vastgoed denkt dus minder positief over het systematisch zoeken naar nieuwe ideeën dan de andere clusters.

- *Onze organisatiestructuur houdt innovatie niet tegen, maar stimuleert innovatie juist.* Hierbij is een significant verschil tussen Financiën&ICT&Facilitair/Staf (gem. 3,94) – Wonen (gem. 5,26). Wonen heeft hier een positiever beeld over een stimulerende structuur dan de cluster FIF&stafdiensten.
- *We werken goed samen met 'lead users' in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.* Hierbij is een significant verschil tussen Directie (gem. 3,00) – Wonen (gem. 4,48) en tussen de groepen Wonen (gem. 4,48) en Projecten/Strategie&Vastgoed (gem. 3,40).
- *We leren van onze fouten.* Bij deze vraag is een significant verschil tussen Financiën&ICT&Facilitair/Staf (gem. 4,00) – Wonen (gem. 5,13).

Niet significante verschillen

Buiten bovenstaande significante verschillen zijn er ook een aantal andere opvallende resultaten te ontdekken in de resultaten:

- *Strategie:* De directie scoort op vijf vragen in deze dimensie het hoogst. Dit kan betekenen dat de directie een afwijkend beeld heeft de bekendheid van de innovatiestrategie. Het gaat hier om de volgende vragen: 'Medewerkers hebben een duidelijk idee over innovatie als concurrentiemiddel', 'Medewerkers weten wat het onderscheidend vermogen van DWP is', 'Het MT heeft een gezamenlijke visie op innovatie' (opvallend is dat de managers hierop gem. 3,00 scoren en de directie 6,00), 'Er is commitment en steun voor innovatie van het MT' en 'Er is een duidelijke link tussen innovaties en de algemene strategie'.
- *Proces:* Managers en directie kennen een lage waarde toe aan de vragen 'Innovatieprojecten zijn op tijd en binnen budget klaar' en 'De Woonplaats zoekt systematisch naar nieuwe product ideeën'.
- *Organisatie:* Samenwerking tussen afdelingen scoort erg laag. De score op deze vraag is gem. 2,93 punten. Dit punt wordt ook in andere onderzoeken aangegeven.
- Voornamelijk directie en managers vinden dat er een ondersteunend klimaat is voor nieuwe ideeën. Zij geven deze vraag een gemiddelde score van 5,5, terwijl de teamleiders en de groep Anders deze vraag beoordelen met respectievelijk 4,85 en 4,68. Dit verschil is niet erg groot, maar kan wel aangeven dat er verschil in perceptie bestaat tussen de managementlaag en de rest van de organisatie.
- Bij de vraag over het beloningssysteem/waarderingssysteem is juist het tegenovergestelde te zien. Managers en directie beoordelen dit met 2,5 en 2,00, terwijl de anderen dit beoordelen met 3,62 en 3,24.
- *Connecties:* Bij deze dimensie zijn geen opvallende resultaten waargenomen.
- *Leren:* Voor "leren en evalueren" wordt geen tijd genomen. Vooral de managers geven hier een erg lage waarde aan: 1,75! Ook geven de managers een dergelijk lage waarde voor het borgen van ervaringen en kennis: 1,75. Terwijl deze vraag gemiddeld wel 3,09 scoort. Tevens zijn de managers minder positief over het leren van andere organisaties: 2,75.

Stakeholders

Bij de vier vragen die zijn toegevoegd met de bedoeling om te kijken hoe wordt gedacht over stakeholders en innovatie, blijkt dat de gemiddelde scores relatief hoog zijn. De respondenten geven aan dat De Woonplaats veel oog heeft voor externe partijen. Ook bij de dimensies scoort 'connecties' het hoogst: 4,33 punten. Zie voor de scores tabel 5.12.

Bij drie van de vragen en de dimensie 'connectie' is een correlatie te ontdekken. Dit betekent dat er een significant (lineair) verband bestaat tussen deze drie vragen en de dimensie connectie. Dit is ook te verwachten omdat bij zowel de vragen en de vragen van de dimensie connectie wordt ingegaan op de relatie tussen De Woonplaats en externe partijen.

Tussen de vraag van de toegevoegde waarde van externe samenwerking bij innovatie en de connectie is geen significant verband. Dit kan komen omdat de vragen van de dimensie meer ingaan op met externe partijen wordt samengewerkt en bij deze vraag wordt gevraagd om een waardeoordeel over de samenwerking.

Ook voor deze vragen is bekeken of er verschillende antwoorden waren gegeven in de verschillende groepen. Er zijn geen significante verschillen naar voren gekomen en ook in de bestudering van de resultaten zijn geen opvallende resultaten naar voren gekomen.

Tabel 5.12 Score op vragen Stakeholders

Stakeholders	Score	St. dev	Correlatie met dimensie 'connectie'
De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen.	4,7	1,265	0,626
De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten op de markt te zetten.	4,5	1,209	0,489
Externe samenwerking in productontwikkeling heeft een toegevoegde waarde voor De Woonplaats.	5,4	1,054	Geen significante correlatie
De Woonplaats beschikt over een netwerk van andere partijen waarin innovatieve ideeën ontstaan en ontwikkeld worden.	4,8	1,053	0,548

Correlaties

De eerste tien vragen van de enquête zijn ingegaan op de visie die de respondenten hebben op innovatie bij De Woonplaats. Het is nu interessant om te onderzoeken of er mogelijke verbanden te vinden zijn tussen deze visievragen en de score op de dimensies van innovatievermogen: Strategie, Proces, Organisatie, Leren en Connecties.

Het is mogelijk dat een bepaalde score op een visievraag verband houdt met de score op een bepaalde dimensie van Tidd. Maar als er een correlatie bestaat hoeft dit niet te betekenen dat er een direct causaal verband bestaat. Er kunnen ook achterliggende, andere verbanden zijn die de correlatie veroorzaken. Conclusies kunnen alleen gemaakt worden, wanneer er bepaalde aannames worden gedaan. Voorzichtigheid is wel geboden bij het veronderstellen van verbanden bij een waargenomen correlatie, aangezien lang niet alle correlaties een causaal verband aan hoeven te geven. Voordat de correlaties zijn onderzocht, zijn aannames gedaan over mogelijke verbanden tussen een visie vraag en een bepaalde dimensie.

Vragen 1,2,3,4,8 en 9 gaan in op de soort innovatie die plaats kan vinden en die onderscheiden worden bij De Woonplaats. Met andere woorden: wat wordt wel en wat wordt niet als een innovatie gezien. Dit heeft natuurlijk te maken met de strategie die uitgezet is binnen de organisatie. Daarom kan worden verwacht dat deze vragen een correlatie laten zien met de dimensie strategie.

Vragen 5,6,7 en 10 gaan in op de manier waarop innovatie wordt uitgevoerd in de organisatie. Hier kan een relatie worden verwacht met de dimensies Proces en Organisatie.

Vraag 10 gaat in op het samenwerkingsaspect van innovatie, dit heeft natuurlijk een overlap met de dimensie 'Connecties'.

In tabel 5.13 zijn de gevonden correlaties weergegeven.

Er is gesteld dat de vragen 1, 2, 3, 4, 8 en 9 een correlatie zouden kunnen laten zien met de dimensie strategie. Dit gaan alleen op voor vraag 4 en 9. Hier zou dus een mogelijk verband verondersteld kunnen worden met de dimensie Strategie. Vraag 4 gaat over of verandering van werkwijze ook wordt gezien als een soort innovatie (procesinnovatie) bij De Woonplaats. Deze vraag had een gemiddelde score van 3,91. De (positieve) correlatie is relatief laag, dit kan betekenen dat de strategie van De Woonplaats procesinnovatie niet echt ondersteunt. Vraag 9 gaat in op de situatie waarbij kleine veranderingen ook innovatief zijn. Deze vraag heeft een positieve correlatie met alle vijf de dimensies en de hoogste correlaties zijn te vinden bij Strategie, Proces en Leren. Dit kan betekenen dat incrementele verbeteringen als innovatie wordt gezien, maar dat de organisatie en connecties dit minder ondersteunen.

Bijzonder is dat vraag 8, die ingaat op radicale vernieuwing erg hoog scoort; respondenten zijn het erover eens dat deze soort innovatie zeker als innovatie wordt gezien door De Woonplaats, maar dat er geen correlaties zijn gevonden.

Vragen 5,6,7 en 10 gaan over de manier waarop innovatie wordt uitgevoerd. Hier kan een relatie worden verwacht met Proces. In de tabel is te zien dat de vragen 5,6 en 7 een correlatie, oftewel een zekere samenhang geeft met de dimensie Proces. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het innovatieproces bij De Woonplaats voornamelijk gericht is op een aantal medewerkers en niet iedereen daarbij wordt betrokken. Ook ondersteunt het proces niet het gebruik van innovatie indicatoren.

Vraag 5 gaat in op de vraag of innovatie bij De Woonplaats een activiteit is voor specialisten. De correlaties met vier dimensies zijn negatief. Dit zou kunnen betekenen dat dit negatieve verband aangeeft dat innovatie juist niet als activiteit voor specialisten wordt gezien.

Vraag 6 die ingaat op de prestatie-indicatoren van innovatie heeft de laagste waarde van alle vragen: 2,67. Nu zijn er positieve correlaties met de dimensies proces, organisatie en leren. Dit

kan betekenen dat er inderdaad geen ondersteuning is vanuit het proces en organisatie op het gebied van prestatie-indicatoren en dat daardoor het leren ook moeizamer gaat.

Vraag 10 gaat in op de samenwerking met externe partijen in innovatie. Dit heeft te maken met de dimensie Connecties, maar hier is juist geen correlatie te vinden. Statistisch gezien is er dus geen verband tussen de manier waarop de dimensie connecties scoort en deze visievraag. Dit kan verklaard worden aan de hand van de vraagstelling. Vraag 10 vraagt om een waardeoordeel van de respondent, terwijl dit niet het geval is bij de vragen die ingaan op de dimensie 'connecties'.

Tabel 5.13 Correlatie visie – dimensies Innovatief Vermogen

Dimensie (gem. score)	Strategie (3,91)	Proces (3,59)	Organisatie (3,98)	Connecties (4,33)	Leren (3,99)
Visievragen (gem. score)					
Het doorvoeren van verbeteringen in onze producten zien wij als een vorm van innovatie (4,46)	-	-	-	-	-
Verbeteringen aan het verhuur- en transformatieproces zien wij niet als een vorm van innovatie (3,56).	-	-	-	-	-
Onder innoveren verstaan we mede het aanbieden van huidige producten op nieuwe markten (4,02).	-	-	-	-	-
Veranderingen die doorgevoerd worden in onze werkwijze, zoals stijl van leidinggeven en interne samenwerking, zien we als een vorm van innovatie (3,91).	0,294	0,342	-	0,327	-
Innovatie is bij De Woonplaats typisch een activiteit voor enkele specialisten (3,63)	-0,306	-0,394	-	-0,364	-0,286
Resultaten van prestatie indicatoren op het gebied van innovatie worden structureel besproken (2,67).	0,631	0,584	0,465	0,305	0,578
Binnen onze organisatie wordt geprobeerd om alle medewerkers te betrekken bij het innovatieproces (3,56).	0,649	0,520	0,494	0,396	0,564
Radicale vernieuwingen (geheel nieuw product of dienst) binnen onze organisatie zien wij als een vorm van innovatie (6,04)	-	-	-	-	-
Onder innoveren verstaan wij ook het doorvoeren van incrementele verbeteringen (kleine verbeteringen in product/dienst) (3,96).	0,420	0,497	0,331	0,381	0,525
Innovatie zien wij als een activiteit die het beste in samenwerking met externe partijen kan worden uitgevoerd (3,31).	-	-	-	-	-

5.3.7 Samenvatting resultaten enquête

In deze paragraaf wordt kort weergegeven wat de belangrijkste conclusies van de enquête zijn. Zoals in figuur 5.1 te zien is, scoort De Woonplaats op alle vijf dimensies van innovatie-management gemiddeld tot net boven gemiddeld. Om het innovatievermogen te versterken, moet De Woonplaats de prestatie op alle vijf dimensies verbeteren.

Vanuit de vragen met de laagste score kan geconcludeerd worden:

- Op dit moment wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van prestatie indicatoren om resultaten op het gebied van innovatie te waarderen;
- Er wordt weinig tijd genomen om te evalueren en te leren van ervaringen en om deze ervaringen en kennis te borgen in de organisatie;
- Samenwerking tussen afdelingen wordt laag beoordeeld door de medewerkers en ook zijn niet alle afdelingen in een vroeg stadium betrokken bij een innovatie;
- De innovatiestrategie en de te bereiken doelen zijn onvoldoende duidelijk. Maar ook is de basis waarop een keuze wordt gemaakt tussen innovatieprojecten onvoldoende duidelijk;

De vragen waarop relatief hoog wordt gescoord geven aanleiding om te concluderen dat:

- De organisatiestructuur stimuleert innovatie en ondersteunt de uitvoering van nieuwe ideeën. Tevens is er steun en commitment voor innovatie van het managementteam.
- Externe samenwerking wordt zowel gebruikt om kennis te vergaren als om innovaties te ontwikkelen. De vragen die ingaan op stakeholders en externe partijen en netwerken scoren relatief hoog. De Woonplaats heeft al relatief veel externe verbindingen.

- Medewerkers geven een hoge waardering voor de energie die wordt gestoken in training en ontwikkeling van medewerkers.
- Radicale vernieuwing wordt zeker gezien als innovatie bij De Woonplaats.

Vooraf bij de vragen over visie valt het op dat er geen eenduidig beeld bestaat over innovatie. De gegeven antwoorden zijn zeer divers.

Tevens is onderzocht of tussen de categorieën verschillen waar te nemen waren. Op dimensieniveau was er geen sprake van een significant verschil, daarom is gekeken naar vraagniveau. Hier kwamen een aantal vragen naar voren, waarbij een verschil waar te nemen was. Dit waren de vragen:

- Innovatie is een activiteit voor specialisten. Hierbij waren er duidelijke verschillen tussen afdelingen en functies. De managementlaag en de afdeling Wonen gaven aan dat innovatie geen activiteit voor specialisten is.
- We hebben goede win-win-relaties met onze leveranciers. Managers hebben hier een positiever beeld.
- De Woonplaats zoekt systematisch naar nieuwe productideeën
- Onze organisatiestructuur houdt innovatie niet tegen, maar stimuleert innovatie juist. Voornamelijk Wonen heeft hier een positief beeld over.
- We werken goed samen met 'lead users' in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.
- We leren van onze fouten. Ook hierover oordeelde de afdeling Wonen positiever.

Verder zijn weinig verschillen waar te nemen in de categorieën. Er kan dus geconcludeerd worden dat tussen de verschillende functies en afdelingen geen grote verschillen bestaan in de manier waarop over innovatie wordt gedacht.

Op het gebied van stakeholders komt in de enquête naar voren dat het betrekken van stakeholders bij innovatie al redelijk goed gaat bij De Woonplaats. Zowel de vier toegevoegde vragen als de dimensie 'connecties' scoren erg hoog.

Om het innovatievermogen te verbeteren dient De Woonplaats op alle vijf de dimensies proces, strategie, organisatie, connecties en leren te verbeteren. Waarbij speciaal aandacht gegeven moet worden aan het leren en evalueren van vorige innovaties. Maar ook prestatie-indicatoren voor innovatie moeten verder ontwikkeld worden om het resultaat van innovaties te kunnen beoordelen. Samenwerking is een ander punt dat verbetering behoeft. Ook op het gebied van visie is verbetering nodig om een eenduidig beeld over innovatie te verkrijgen, zodat duidelijk is welke doelen er zijn voor innovatie.

5.4 Interviews innovatievermogen

Als kwalitatieve verdieping op de enquête zijn verschillende interviews afgenomen met medewerkers. Tijdens interviews kan een verrijkend inzicht ontstaan en respondenten krijgen de kans zelf onderwerpen aan te dragen die zij van belang achten voor het onderzoek. De resultaten van deze interviews zijn in deze paragraaf uiteengezet.

5.4.1 Opzet interviews

Tijdens de interviews is ingegaan op een aantal onderwerpen. Welke visie op innovatie heeft de persoon in kwestie en wat ligt daaraan ten grondslag, hoe verloopt het huidige innovatieproces, op welke manier worden stakeholders betrokken bij innovatie en welke meerwaarde kunnen stakeholders hebben? De keuze voor het eerste onderwerp is gemaakt omdat er in de enquête een grote diversiteit in antwoorden op de visie vragen waargenomen is. Verder is ingegaan op goede en minder goede punten van het huidige innovatieproces. Tenslotte is ingegaan op de stakeholders en de (eventuele) meerwaarde in het innovatieproces.

De interviews zijn afgenomen als zogenaamde 'open interviews'. Van tevoren zijn een aantal vragen opgesteld die de onderwerpen globaal aangeven. Verder is ingespeeld op de punten die de respondenten zelf hebben aangegeven gedurende het interview. Bijlage 3 geeft een overzicht van de vragen. In totaal zijn 20 interviews afgenomen; met beide directeurs, 4 managers, 8 teamleiders en 6 medewerkers.

Er is ervoor gekozen om de interviews af te nemen bij deze personen omdat de verwachting was dat de leidinggevenden het meeste zicht hebben op het innovatieproces en eventuele knelpunten. Niet alle leidinggevenden zijn benaderd omdat een deel van hen ook vertegenwoordigd is in de klankbordgroep.

De input van de klankbordgroep is gebruikt om belangrijke onderwerpen te onderscheiden in de informatie die uit de interviews naar voren is gekomen.

5.4.2 Visie op innovatie

De Woonplaats wordt door alle respondenten gezien als een innovatieve organisatie. De Woonplaats staat voor innovatie, de organisatie is steeds op zoek naar nieuwe ontwikkelingen in de markt en is bezig om nieuwe en andere activiteiten te ontplooiën.

Toch worden veel verschillende interpretaties en meningen gegeven over wat innovatie nu precies is. Dit wordt ook door verschillende respondenten aangegeven: de definitie van innovatie voor De Woonplaats is niet erg duidelijk. Is het alleen productinnovatie, of worden ook andere soorten innovatie bedoeld. Nu zijn er veel productinnovaties, terwijl juist ook procesinnovatie toegevoegde waarde kan geven.

Tevens wordt op dit moment voornamelijk radicale vernieuwing als innovatie gezien. Dit betekent dat alleen geheel nieuwe producten of diensten als innovatie worden bestempeld. De geïnterviewden gaven aan dat ook juist incrementele innovaties (het verbeteren van een product, maar ook proces) een grote toegevoegde waarde kunnen betekenen voor De Woonplaats en haar klant. Het verbeteren van activiteiten en processen kan soms zelfs moeilijker zijn dan radicale innovatie, maar hier is weinig aandacht en waardering voor.

Ook vroegen een aantal respondenten zich af of innovatie betekent dat De Woonplaats *zelf* nieuwe dingen moet bedenken en moet uitvinden, of dat innovatie ook betekent dat De Woonplaats ontwikkelingen uit de omgeving oppikt en zelf gaat ontwikkelen en implementeren.

Er bestaat bij een groot aantal respondenten een voorkeur voor het concreter en duidelijke neerzetten van de visie en richting voor innovatie. Wat is innovatie nu precies voor De Woonplaats: Is dit product of proces georiënteerd, en gaat het daarbij ook om incrementele of alleen om radicale innovatie? Ook de richting waarin de organisatie zich wil bewegen, moet duidelijker geformuleerd worden: Wat wil De Woonplaats bereiken met innovatie.

De geïnterviewden zijn het erover eens dat innovatie altijd voor de klant een meerwaarde moet opleveren, maar ook voor de organisatiedoelstellingen moet er een waardetoevoeging zijn. Op deze manier zou De Woonplaats innovatie ook moeten benaderen. Een aantal geïnterviewden twijfelden of De Woonplaats ook daadwerkelijk op deze manier omgaat met innovatie. Soms bestaat het idee dat er wordt geïnnoveerd om het innoveren. Het imago om innovatief te zijn, is erg belangrijk voor De Woonplaats.

Een tweetal managers gaf aan dat innovatie door afdelingen verschillend kan worden bekeken. Doordat de werkzaamheden van de afdelingen zo ver uit elkaar liggen, zal innovatie ook een andere beleving hebben bij de medewerkers. Voor het team Huurincasso kan innovatie betekenen dat een hechte samenwerking wordt opgestart met incassobedrijven, terwijl de afdeling Projecten een piepschuimenhuis een echte innovatie vindt. Ook de manier waarop afdelingen met innovatie bezig zijn verschilt. De afdeling Strategie en Vastgoed is nu bezig met het ontwikkelen en bedenken van innovaties, terwijl de afdeling Wonen voornamelijk de innovaties moet implementeren en te maken krijgt met de consequenties en problemen van een innovatie.

Twee personen geven aan dat ze het idee hadden dat de laatste innovaties van enkele jaren terug waren. Er wordt nog veel gesproken over Gold Service, Compleet Wonen en Woonvinder. Deze innovaties zijn al enkele jaren ontwikkeld en zijn ondertussen al in het dagelijkse proces ingebed. Deze personen vroegen zich af wat de laatste ontwikkelingen zijn waar De Woonplaats mee bezig is. Dit was niet duidelijk voor deze personen.

5.4.3 Verloop innovatieproces

Om de resultaten van dit onderdeel te ordenen is aangesloten bij de indeling van de vijf fasen van het innovatieproces.

Initiatieffase

In verschillende interviews komt naar voren dat veel innovaties geïnitieerd worden door de directie, het management en slechts enkele medewerkers. Doordat veel ideeën vanuit de managementlaag de organisatie inkomen is er bij een groot deel van de organisatie een soort 'luiheid' ontstaan ten opzichte van innovatie. Er zijn relatief veel nieuwe ontwikkelingen en er worden steeds nieuwe producten, diensten en activiteiten ingevoerd in de organisatie. Medewerkers zijn erg druk met de ontwikkeling en de invoering van innovaties, ook al dragen ze zelf geen ideeën aan. Dit maakt dat de motivatie om zelf met innovatieve ideeën te komen laag is. Een teamleider verwoordde het op deze manier:

“Doordat de directeur (en het management) zo ver voor de troepen uit loopt en zo vooruitstrevend is, heeft de organisatie moeite om hem bij te houden. Dit remt het innovatievermogen van de organisatie als geheel, want iedereen moet moeite doen om ‘bij te blijven’. Hierdoor zullen medewerkers niet snel geneigd zijn om zelf met ideeën te komen.”

In de loop van het jaar stopt de huidige directeur van De Woonplaats met zijn werkzaamheden. Bij verschillende personen bestaat de idee dat dan een groot deel van het innovatief vermogen van De Woonplaats zal verdwijnen. Toch geven verschillende respondenten aan dat dit uiteindelijk nog wel mee zal vallen. Ook vanuit het management, de afdeling Strategie en Vastgoed en Projecten komen nu verschillende nieuwe ideeën. Wanneer de huidige directeur vertrekt zal de organisatie wel op zoek moeten naar andere personen met innovatiekracht, maar hier is de organisatie intern al wel mee bezig.

Wat door bijna alle geïnterviewden werd aangegeven is dat er voldoende ruimte wordt gegeven aan medewerkers om buiten de kaders te denken en het werk op een eigen manier in te vullen. Hierdoor zijn er in principe voldoende mogelijkheden om nieuwe ideeën of werkwijzen op te pakken. Toch is de structuur van De Woonplaats te weinig ingericht om innovatie optimaal te kunnen ondersteunen. Het is niet goed duidelijk waar medewerkers naar toe moeten met hun idee, op welke manier worden ideeën ontwikkeld en op welke wijze wordt kennis van de werkvloer benut om producten en diensten te bedenken of te ontwikkelen.

Verschiedende respondenten hebben aangegeven dat een medewerker met een idee ook vaak wordt aangewezen als de persoon die daar ook mee aan de slag moet gaan. Maar medewerkers hebben het vaak al druk genoeg met hun dagelijkse werkzaamheden. Het bedenken, doordenken en ontwikkelen van een (nieuw) idee, kan hier eigenlijk helemaal niet bij. Dit beeld wordt ook bevestigd vanuit het onderzoek naar de ongeschreven regels van De Woonplaats: “Kom niet met oplossingen, want dan heb je extra werk” (zie ook tabel 2.1). De aangever van een idee, wordt ook vaak aangewezen als degene die het idee gaat ontwikkelen. Dit werkt vaak remmend op het genereren van ideeën, omdat de tijd voor het ontwikkelen en uitvoering van het idee ontbreekt. Ook de klankbordgroep bevestigde dat er te weinig tijd is voor innovatie.

Toch werd ook aangegeven dat er misschien niet zozeer te weinig tijd is voor innovatie, maar dat medewerkers niet de moeite nemen om *tijd te maken* voor innovatie. Er zijn veel lopende zaken en dagelijkse activiteiten die (bijna) continu om aandacht vragen. Hierdoor is het makkelijk om daar veel mee bezig te zijn. Het is ook een kwestie van *tijd nemen voor innovatie*.

Tenslotte is aangegeven dat het lang duurt voordat ideeën van medewerkers of vanuit de organisatie worden goedgekeurd zodat deze verder ontwikkeld kunnen worden. Pas na goedkeuring door de directie kan een budget worden toegewezen. Deze lange periode kan ertoe leiden ‘Dat het enthousiasme voor een nieuw idee in de kiem wordt gesmoord’.

Keuze voor bepaalde initiatieven

Verschiedende respondenten gaven aan dat de basis waarop keuzes worden gemaakt voor een bepaalde optie of bepaald initiatief niet duidelijk is. Dit heeft ook te maken met het punt over de visie. Het is niet duidelijk waarom een bepaalde innovatie wel doorgang vindt en waarom andere ideeën niet worden uitgevoerd. Welke criteria worden gebruikt om een keuze te maken tussen alternatieve ideeën.

Ook gaven de respondenten aan dat De Woonplaats eigenlijk **alles** wel wil doen. Er worden veel dingen tegelijkertijd ondernomen en er ontbreekt soms de tijd om initiatieven goed uit te werken en te implementeren. Het gevoel leeft dat er een betere keuze gemaakt kan worden tussen de verschillende ideeën en opties die er zijn. In februari 2007 zijn er bijvoorbeeld 17 innovaties in ontwikkeling (in de proeftuin), in verschillende stadia.

Tijdens de interviews is ook de vraag gesteld of er teveel innovaties worden ontwikkeld bij De Woonplaats. De antwoorden hierop waren divers. Enerzijds is er een groep die het aantal ontwikkelingen goed vindt: De Woonplaats wil innovatief zijn, dus moet er ook voldoende ontwikkeld worden. Een andere groep vindt dat er soms teveel wordt ontwikkeld. Voornamelijk implementatie en borging worden niet goed uitgevoerd, omdat dan de volgende innovatie alweer om aandacht vraagt. Een enkele respondent gaf zelfs aan dat er misschien wel te weinig innovaties zijn die echt uitgevoerd worden.

Ontwikkelingsfase

Verscheidende geïnterviewden hebben aangegeven dat er geen eenduidige, vaststaande manier van ontwikkelen aanwezig is. In principe is de afdeling Strategie en Vastgoed belast met de ontwikkeling van innovaties bij De Woonplaats. Maar ook elders in de organisaties worden nu innovaties ontwikkeld.

Een duidelijk voorbeeld is het innovatieve project "WISO" van het team ICT. Hierbij is het doel om een zogenaamde 'open source technologie' te ontwikkelen voor de gehele corporatiebranche. Deze innovatie kwam pas laat in het onderzoek aan het licht tijdens het interview met de teamleider ICT, en het blijkt dat deze innovatie bij weinig mensen in de organisatie bekend is. Maar het gaat hier wel om een radicale innovatie met een vergaande samenwerking met enkele andere corporaties en de Hogeschool van Amsterdam.

Dit is een duidelijk voorbeeld dat er veel verschillende activiteiten en innovaties worden ontplooid bij De Woonplaats, maar dat een centraal punt mist. Ook de (interne) communicatie van dergelijke projecten is onvoldoende. Dit project is zelfs niet bekend bij de afdeling Strategie en Vastgoed, terwijl hier juist de innovatieontwikkeling plaats zou moeten vinden.

Er zijn nu verschillende budgetten aanwezig bij de verschillende afdelingen voor ontwikkeling. Verschillende afdelingen zouden in principe iets kunnen ontwikkelen, zonder dat daar organisatiebreed verantwoording voor afgelegd hoeft te worden. Verder is de ontwikkeling innovaties redelijk vrijblijvend. Het 'innovatief' bezig zijn is al goed genoeg. Het zou beter zijn dat de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een innovatie, maar ook implementatie en resultaat, wordt neergelegd bij een bepaald persoon of groep personen.

Een ander punt dat hierbij werd aangekaart, is dat er niet echt een bewaking is van de voortgang van een innovatieontwikkeling. De Woonplaats is goed in het uitspreken van ambities, maar opstellen van duidelijke doelstellingen, omschrijving, budget en tijdspanne ontbreekt. Dit maakt dat het achteraf erg lastig is om te beoordelen of de ontwikkeling van een innovatie wel of niet succesvol is geweest.

Ook kunnen innovatieprojecten op deze manier erg lang duren. Dit is het geval bij het project 'Windenergie in de wijk'. De ontwikkeling van dit project duurt al enkele jaren, en er is weinig voortgang. Hierdoor bestaat de kans dat het initiatief 'doodbloed' of dat tegen de tijd dat het is gerealiseerd er alweer nieuwe ontwikkelingen zijn in de markt. Dit zelfde punt komt ook (deels) naar voren in de casestudie HR-wonen.

De respondenten geven aan dat door de ontwikkeling van de innovaties door Strategie en Vastgoed, de innovatieontwikkeling erg op beleidsniveau wordt uitgevoerd en ver van de werkvloer af. Er is te weinig zicht op de dagelijkse processen en consequenties die bepaalde ontwikkelingen hebben in de praktijk.

Dit heeft ook te maken met (het gebrek aan) samenwerking tussen afdelingen, alle geïnterviewden geven aan dat dit beter kan en moet. De ontwikkeling gebeurt door Strategie en Vastgoed, terwijl de uitvoering moet gebeuren door de afdeling Wonen. Hier wordt vaak een knelpunt ervaren.

Toch is door verschillende geïnterviewden aangegeven dat in het laatste jaar hierin een verbetering is geweest. In de organisatie wordt nu een soort 'tandemconstructie' toegepast in de ontwikkeling en invoering van nieuwe ideeën. Hierbij werken een aantal personen samen bij een innovatie. Hierdoor is een betere samenwerking ontstaan, maar verbetering blijft nog zeker mogelijk.

Het eerder betrekken van de verschillende (relevante) afdelingen bij een innovatief idee, kan verschillende voordelen hebben, zo werd aangegeven in de interviews. Kennis van de dagelijkse praktijk wordt benut en draagvlak en betrokkenheid zal eerder ontstaan. Ook is er waarschijnlijk meer aandacht voor de implementatie en achterliggende doelstellingen. Innovatieve ideeën komen dan bij overdracht beter tot hun recht.

Een ander verbeterpunt bij de ontwikkeling van innovaties is het aspect **tijd**. Er worden veel initiatieven opgestart binnen De Woonplaats, die ook ontwikkelt moeten worden, maar er wordt niet expliciet tijd vrijgemaakt om dit te kunnen doen. De ontwikkeling (en ook implementatie) van een idee gaat vaak naast de normale werkzaamheden, waardoor de innovatieontwikkeling in het gedrang komt. Wel wordt in verschillende interviews aangegeven dat er enthousiasme is om bezig te gaan met innovaties.

De ontwikkeling van een idee moet uiteindelijk leiden tot een succesvol nieuw product of dienst, dat uiteindelijk wordt ingepast in de dagelijkse activiteiten. Maar in enkele interviews is aangegeven, voornamelijk door personen bij Projecten, dat innovaties vaak een experiment

blijven, zoals bijvoorbeeld bij de toepassing van domotica. Dit gebeurt in een bepaald project en een bepaalde persoon heeft de kennis, maar de kennis kan moeilijk worden vastgelegd en doorgegeven opdat het in volgende projecten snel weer kan worden toegepast. Bij HR-wonen heeft het vaker uitvoeren van het concept wel veel aandacht gehad.

Implementatiefase

De implementatie van innovaties bij De Woonplaats is een lastig punt. Dit komt in ieder interview naar voren als knelpunt. De ontwikkeling van innovaties wordt door veel medewerkers gezien als een proces dat redelijk goed wordt uitgevoerd bij De Woonplaats en het meest leuke onderdeel van het innovatieproces, maar de implementatie is een ondergeschoven aspect. De implementatiefase wordt als een 'vervelende' fase ervaren en het is niet leuk om te doen.

Bij de geïnterviewden bestaat de idee dat een innovatie ergens in de organisatie wordt ontwikkeld en wanneer het 'plan van aanpak' van de innovatie klaar is, de innovatie maar uitgevoerd moet worden. Daarbij wordt vaak vergeten dat implementatie ook veel tijd kost en aandacht nodig heeft. Er zullen altijd bepaalde problemen voorkomen en deze moeten opgelost worden.

Juist de implementatie van een innovatie is erg belangrijk. Alleen het ontwikkelen van een innovatie is onvoldoende, ook de invoering van de innovatie in de dagelijkse praktijk moet voldoende aandacht krijgen. Uiteindelijk wordt een afdeling altijd geconfronteerd met de innovatie. Aandacht voor de medewerkers die de innovatie in de praktijk moeten uitvoeren, is in de ontwikkelfase erg belangrijk. Innovatie houdt altijd een verandering van werkwijze in, en hier zal in de ontwikkeling voldoende aandacht voor moeten zijn.

Een ander knelpunt is de lange duur voordat de innovatiestatus van een innovatie wordt opgeheven. Het product of dienst moet sneller in het dagelijkse proces ingebed worden.

Een aantal geïnterviewden heeft aangegeven dat er steeds veel innovaties ingevoerd moeten worden, zoals nieuwe producten en werkwijzen. Wanneer de ene innovatieontwikkeling net afgerond is en de implementatie van deze innovatie eigenlijk nog bezig is, staat er al een volgende verandering klaar die vraagt om aandacht. Hierdoor mist de tijd en rust om de implementatiestap van de vorige innovatie goed uit te voeren en om de monitoring van een innovatie goed op te pakken. Hierdoor kan worden nagegaan of de resultaten van de innovatie voldoen aan de gestelde verwachting.

De Woonplaats moet op zoek gaan naar een bepaalde wisselwerking tussen bedenken, ontwikkelen en uitvoeren van ideeën. Nu ligt veel nadruk op de ontwikkeling van ideeën, terwijl de uitvoering en implementatie van de innovatie wordt 'vergeten'. Tijdens de ontwikkeling van een idee worden bepaalde consequenties niet goed overzien en heeft men (te) weinig inzicht in hoe het werkt in de praktijk. Ook de overdracht van Strategie & Vastgoed naar Wonen (of andere afdeling) kan beter. Er wordt soms te weinig rekening gehouden met de consequenties van een bepaald idee.

Evaluatiefase

Tijdens alle interviews is aangegeven dat de evaluatie van een innovatie vaak wordt vergeten. Bij de invoering van een innovatie komen vaak knelpunten en opstartproblemen naar voren komen. Maar er is geen bepaalde manier waarop deze systematisch worden gesignaleerd en geëvalueerd en er wordt geen duidelijk plan van aanpak opgezet om tot verbetering te komen.

Bij een evaluatie wordt gekeken naar verbeterpunten van een project en moet worden nagedacht over de vraag of de innovatie geslaagd is. Dit kan moeilijk zijn en het is niet leuk om te kijken wat niet goed ging. Toch erkennen de geïnterviewden zeker het belang van de evaluatie, *"Je kan en moet veel leren van innovaties! De Woonplaats is toch een lerende organisatie?"*.

De monitoring van een idee in de uitvoeringsfase zou altijd moeten plaatsvinden. Er moet bekend worden of de innovatie geslaagd is of waar verbeteringen mogelijk zijn. Hier wordt op dit moment te weinig bij stilgestaan door De Woonplaats. Wordt de toegevoegde waarde, die van tevoren was verwacht, ook behaald nu de innovatie is ingevoerd in de organisatie. Dit kan alleen wanneer van te voren duidelijk doelen en SMART-doelstellingen zijn aangegeven.

Een voorbeeld is het project 'HomeTeam', waarbij het niet-planmatig onderhoud is overgenomen door een externe partij. Dit project heeft veel problemen gehad in de opstart en ook nu verloopt het concept nog niet erg goed. Huurders stappen gauw met klachten naar De Woonplaats en niet naar het HomeTeam. Dit brengt extra werk en activiteiten met zich mee voor medewerkers. Juist een dergelijke innovatie moet geëvalueerd worden waarbij wordt

gekeken naar knelpunten en of het project wel de toegevoegde waarde levert die van te voren werd verondersteld.

5.4.4 Stakeholders

De geïnterviewden zijn erover eens dat het betrekken van stakeholders meerwaarde kan hebben voor innovatie op verschillende vlakken. De mate van betrokkenheid en de rol de stakeholders kunnen hebben, is wel afhankelijk van het soort project of innovatie en in hoeverre een stakeholder bepaalde kennis, mogelijkheden of visie heeft.

Samen ontwikkelen

Op dit moment ontwikkelt De Woonplaats al verschillende projecten en innovaties met stakeholders. Voornamelijk is dit het geval bij het samen ontwikkelen van innovaties en bij projectontwikkeling. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van vastgoed en nieuwbouw/renovatie wordt veel samengewerkt met aannemers, installateurs en architecten.

Maar ook bij de ontwikkeling van innovaties wordt samengewerkt met bijvoorbeeld hogescholen, universiteiten, andere corporaties en zorginstellingen. In het project Compleet Wonen is bij de ontwikkeling van het concept samengewerkt met de zorginstelling Sensire en de gemeente Winterswijk. Ook de innovatie HR-wonen is samen met verschillende partijen ontwikkeld, hierbij zijn onder meer de Hogeschool Enschede en een andere corporatie betrokken.

Externe focus

De respondenten geven aan dat De Woonplaats meer voordeel kan behalen door stakeholders meer te betrekken in de beleidsvorming. Door bewust de dialoog aan te gaan met externe partijen, wordt De Woonplaats gedwongen om buiten de eigen activiteiten en scope te denken. Om innovatie te laten plaatsvinden heeft De Woonplaats een externe scope nodig, de organisatie moet niet intern gericht zijn, maar moet juist de ontwikkelingen in de markt in de gaten houden en de maatschappelijke taak oppakken. Stakeholders kunnen hier een belangrijke taak in vervullen, door De Woonplaats scherp te houden, door bijvoorbeeld kritische vragen te stellen.

Voor innovatie is het nodig om buiten de normale kaders en eigen werkgebied te denken. Een aantal geïnterviewden gaf dit aan als belangrijke reden waarom stakeholders betrokken zouden moeten worden bij innovatie. Door buiten de gebaande paden en vastgestelde kaders te denken, kunnen andere ideeën ontstaan die meer waarde kunnen genereren voor de klant. Dit kan gebeuren door interactief om te gaan met de stakeholders, maar ook door bewust stakeholders op te zoeken buiten de markt van de woningcorporatie. Corporaties zijn voornamelijk gericht op de 'stenen' kant van de woonvraag, maar De Woonplaats richt zich meer en meer op de sociale kant van het wonen. Door de dialoog aan te gaan met stakeholders wordt De Woonplaats gedwongen om in te spelen op de sociale kant van de woonvraag.

Tevens kunnen stakeholders een soort 'antennefunctie' vervullen, waardoor ontwikkelingen in de markt sneller ontdekt kunnen worden. En stakeholders kunnen De Woonplaats scherp houden door uitdagingen neer te leggen die opgepakt zouden kunnen worden en door samen naar nieuwe mogelijkheden en oplossingen te zoeken.

Rol

De rol van stakeholders bij innovatie kan verschillen; dit moet van tevoren niet teveel zijn vastgelegd, zo geven de geïnterviewden aan. Door de rol vast te leggen, worden beperkingen opgelegd. De rol die stakeholders kunnen vervullen bij innovatie is erg afhankelijk van het soort project dat onderhanden is, maar ook het onderwerp en fase zijn van invloed. Ook hangt de rol af van het niveau van de partij, kennis en mogelijkheden. Het kan zijn dat er alleen samen nagedacht wordt over mogelijke innovaties, maar er kan ook samen ontwikkeld worden, of iets wat hiertussen ligt, zoals inspraak.

Maar als partijen eenmaal samen in innovatie willen optrekken is het wel van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over in te zetten tijd, geld, mensen en rollen en verantwoordelijkheden. Dit was bijvoorbeeld ook een lastig punt bij het project HR-wonen. Hierbij is op een bepaald moment een collega corporatie uit het project gestapt omdat er teveel tijd in de ontwikkeling ging zitten. Hierover was in de beginfase onvoldoende duidelijkheid.

Meerwaarde

Duidelijke voordelen van het betrekken van stakeholders bij innovatie is het gebruiken van de verschillende invalshoeken en focus van de andere partij, het functioneren als 'antennefunctie', maar ook heel duidelijk het gebruik maken van kennis die zij wel en De Woonplaats niet heeft!

Dit kwam ook terug in het interview met de manager Projecten; hier werd aangegeven dat de kennis die er bestaat in de bouwkolom (relaties met aannemers, architecten) onvoldoende benut wordt. Een voorbeeld hierbij was een project met huurderparticipatie. Hier heeft De Woonplaats het hele traject opgepakt en uitgevoerd, terwijl achteraf bleek dat de aannemer die betrokken was in dit project erg veel ervaring had met kopersbegeleiding, zodat zij het proces van huurderparticipatie misschien beter had kunnen oppakken. Hier wordt van te voren niet goed over nagedacht door De Woonplaats. Heeft een andere partij misschien betere kennis en ervaring om een (deel) van een project/idee op te pakken?

Een aantal geïnterviewden gaf ook aan dat het belangrijk is om te zoeken naar een win-win situatie, dan pas heeft een nieuw idee voordeel voor iedereen. Er moet sprake zijn van een gezamenlijk belang en intentie om de ontwikkeling van een idee op te pakken. Zonder deze intentie is het erg lastig om samen met de innovatie aan de slag te gaan. Alle partijen moeten open staan voor de innovatie en voor een gezamenlijke inbreng.

Klant als belangrijkste stakeholder

De Woonplaats denkt te weten wat de wensen van de klant zijn, maar er bestaat bij een aantal geïnterviewden twijfels of deze wensen en eisen wel echt bekend zijn en of dit niet alleen aannames zijn. De Woonplaats is er voor de klant en dit zou ook het uitgangspunt moeten zijn voor innovatie. Communicatie hierover hoort daar ook bij: communicatie richting de klant. Daarmee wordt bedoeld dat er aandacht moet worden gegeven aan innovatieve projecten en de voordelen die dit heeft voor de klant. Maar ook moet voldoende worden gecommuniceerd worden vanuit de klant; wat zijn hun wensen/eisen/behoefte? Als De Woonplaats echt 'de klant centraal' wil stellen, moet de organisatie met de huurder en de huurdersverenigingen om tafel moeten gaan. Deze partijen kunnen beter worden betrokken bij het ontwikkelen en bedenken van innovaties, maar ze moeten wel echt 'geprikkeld' worden om actief mee te denken met De Woonplaats. Dit vanwege de rol die zij vanuit het verleden hebben gehad. Dit was een voornamelijk 'klachtgerichte' rol ten opzichte van De Woonplaats.

Een ander nadeel, dat werd aangegeven in één van de interviews ten opzichte van het betrekken van huurders, is dat de huurder lang niet altijd zicht heeft op alle mogelijkheden. Wanneer alleen de huurder centraal wordt gesteld, bestaat de kans dat er een beperkt zicht ontstaat op de markt en de mogelijkheden die zich daar voordoen. Ook kost het betrekken van huurders erg veel tijd en ook is het lastig om alle soorten en groepen klanten goed vertegenwoordigd te laten zijn bij participatie.

Partijen

Tenslotte is gevraagd welke partijen De Woonplaats nog kan benaderen voor innovaties, die nu nog niet (volledig) worden benut. Mogelijke partijen die werden genoemd:

- Klanten/huurders. Een organisatie wordt pas echt klantgericht wanneer de klant ook echt betrokken wordt bij de ontwikkeling van (nieuwe) diensten en producten. Wat wil de klant nu echt? Denk hierbij niet alleen aan zittende huurders, maar ook aan bijvoorbeeld toekomstige huurders;
- Bedrijven met specifieke kennis op een bepaald gebied/ van een bepaald technisch onderwerp, een geïnterviewde noemde dit de 'Willie Wortel bedrijven';
- Zorginstellingen, zorgpartijen;
- Welzijnspartijen;
- Gemeenten; hoewel deze partij wel lastig is vanwege de politieke vraagstukken en verantwoordelijkheden die er spelen;
- Projectontwikkelaars: vinden De Woonplaats snel om risico's mee te kunnen delen. Deze partijen hebben wel meer 'leef' om andere dingen te doen. Ze zitten dicht op de marktontwikkelingen;
- Samenwerkingsverbanden zoals: Corpovenista, SEV, KEI, USUS;
- Leveranciers;
- Architecten, aannemers;
- TNO;
- Scholen;
- Kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen;
- Maatschappelijke organisaties; in het kader van multifunctionele gebouwen.

5.4.5 Overige aandachtspunten

Buiten bovenstaande punten die vallen onder de drie hoofdonderwerpen van de interviews, kwamen er nog enkele andere onderwerpen die speciaal aandacht verdienen.

Proeftuin

Tijdens de interviews is ook gevraagd of de proeftuin een bekend initiatief was. Bijna alle geïnterviewden wisten af van het initiatief de proeftuin bij de afdeling Strategie en Vastgoed, maar de precieze invulling en betekenis was bij een aantal personen niet helder.

Het initiatief van de proeftuin wordt als positief ervaren. Hierdoor ontstaat een plaats in de organisatie waar innovaties een plaats krijgen en waar de ontwikkeling van innovaties gestuurd en gemonitord wordt. Ook werd door velen aangegeven dat juist ook de implementatie bij de proeftuin hoort. Door dit ook specifiek te benoemen, is er al meer aandacht voor en kan er budget en mensen voor worden vrijgemaakt.

De proeftuin moet niet alleen een onderdeel zijn van de afdeling Strategie en Vastgoed. Juist de gehele organisatie moet de mogelijkheid hebben om bezig te gaan met innovatie. In een aantal interviews is ook gesproken over de plaats van de proeftuin in de organisatie. Hierover waren de meningen verdeeld. Strategie en Vastgoed wordt door sommigen als dé plek van de proeftuin gezien. Anderen vinden juist dat het een 'aparte plek/status' in de organisatie moet hebben, bijvoorbeeld als een soort aparte eenheid direct onder de directie, zodat het belang dat De Woonplaats hecht aan innovatie goed duidelijk wordt.

Een onderwerp dat ook aan de orde kwam tijdens verschillende gesprekken, is dat er de juiste personen moeten worden betrokken bij innovatie. Lang niet iedereen kan of wil innovatief zijn. Dit is juist wel een erg belangrijk punt, wanneer innovatie het doel is. Wees selectief in de personen die je betreft.

Wanneer ideeën naar voren komen en ontwikkeld worden, zouden de initiatiefnemers daarvoor beloond kunnen worden. Dit hoeft natuurlijk niet altijd een financiële beloning te zijn, maar juist via extra aandacht of een zogenaamd 'schouderklopje'. Op deze manier worden medewerkers gestimuleerd om met meer ideeën te komen en met innovatie bezig te gaan. Zo wordt innovatie een leuk onderwerp en worden medewerkers enthousiast om daar mee bezig te gaan. Nu gebeurt dit nog te weinig, zie ook de ongeschreven regel: "Kom niet met oplossingen, want dan heb je extra werk." (zie tabel 2.1).

Communicatie

Communicatie werd door alle geïnterviewden genoemd als een duidelijk verbeterpunt voor de organisatie en niet alleen in innovatie. Er wordt te weinig gecommuniceerd over ontwikkelingen waar de organisatie en andere afdelingen mee bezig zijn en ook welke innovaties in ontwikkeling zijn. Een respondent sprak over: "*Iedereen is bezig op zijn eigen eilandje*".

Het is van belang om te zorgen voor een goede onderlinge communicatie in de organisatie, niet alleen tussen medewerkers, maar ook tussen afdelingen. Hierdoor weten medewerkers beter wat er precies gebeurt in de organisatie en welke ontwikkelingen er gaande zijn. Communicatie over de activiteiten en initiatieven op het gebied van innovatie is erg belangrijk. Wanneer mensen (zowel intern als extern) op tijd worden geïnformeerd, ontstaat sneller en beter draagvlak voor een innovatie of verandering. Dit geldt niet alleen voor innovatie, maar voor alle activiteiten die worden ondernomen bij De Woonplaats. Soms kan het gebeuren dat een medewerker van De Woonplaats aanwezig is bij een congres of andere activiteit en dat andere personen van een andere corporatie praten over activiteiten of nieuwe ideeën van De Woonplaats, maar dat die medewerker daar niets van weet.

Het punt voor communicatie geldt ook speciaal voor externe partijen van De Woonplaats. Als een innovatie wordt geïmplementeerd, maar er is geen vraag naar, of klanten weten niet dat het er is en wat het doet, dan is de kans groot dat de innovatie niet succesvol zal zijn en dan is de inspanning tevergeefs geweest. Ook is aangegeven dat De Woonplaats niet goed communiceert wat er allemaal ondernomen wordt. Bijvoorbeeld bij projectontwikkeling worden veel verschillende mooie en goede initiatieven opgestart, maar de communicatie intern en naar de pers hierover is minimaal.

5.5 Casestudies

In het kader van dit onderzoek zijn, buiten de enquête en de interviews, ook drie innovatieve projecten van De Woonplaats geanalyseerd. Deze casestudies zijn uitgevoerd om inzicht te krijgen in een aantal concrete innovaties bij De Woonplaats. Hierbij is voornamelijk gekeken naar het gevolgde proces en op welke manier stakeholders bij de ontwikkeling betrokken zijn geweest. Hierbij is ingegaan op het initiatief, het procesverloop van de innovatie en op welke manier de innovatie wordt/is ingepast in de organisatie. De uitgebreide beschrijving van deze casestudies is te vinden in bijlage 4. In deze paragraaf worden kort de belangrijkste punten uiteengezet.

5.5.1 HR-wonen

Het project HR-wonen heeft als doel om in de toekomst alle gestapelde nieuwbouw van De Woonplaats zeer energiezuinig te ontwikkelen. Het is de bedoeling dat het energieverbruik zo laag mogelijk is en dat de energie die nodig is, duurzaam wordt opgewekt. Ook moeten de woningen betaalbaar, comfortabel en gezond zijn. De Woonplaats heeft zich tot doel gesteld om een zeer lage EPC-waarde aan te houden van 0,4. Dit is de helft van de wettelijke norm.

Initiatief: Het initiatief van deze innovatie is ontstaan bij de manager van de afdeling Projecten, deze manager wilde meer met energiezuinige woningen doen. Er is een brainstormsessie opgezet waaruit het idee is ontstaan om het concept HR-wonen te ontwikkelen.

Ontwikkeling: De ontwikkeling van het concept is tweeledig, enerzijds wordt het concept HR-wonen ingevuld, waarbij randvoorwaarden worden geformuleerd en mogelijke invullingen worden opgetuigd. Het concept HR-wonen bestaat in essentie uit de volgende drie punten, de schil van de woning is zo goed mogelijk geïsoleerd, energie wordt zoveel mogelijk opgewekt volgens een duurzame methode en fossiele energie wordt zo zuinig mogelijk gebruikt. Uiteindelijk is de bedoeling om een soort toolkit of gereedschapskist te ontwikkelen, zodat De Woonplaats, maar ook andere corporaties en organisaties het concept HR-wonen snel in nieuwbouw kunnen toepassen.

Anderzijds wordt het concept HR-wonen toegepast als experiment in een nieuwbouwproject, De Kneedweg. Het gaat hierbij om een complex met woonzorg appartementen voor zorginstelling Estinea. De bouw van dit project moet nog starten.

De ontwikkeling van deze innovatie is projectmatig opgepakt, met medewerkers van de afdelingen Projecten en Strategie en Vastgoed. Een medewerker van de afdeling Strategie en Vastgoed is daarbij de opdrachtgever. Ook is bij de start van het project in 2004 goedkeuring verkregen via een Directie Overlegvoorstel (DO-voorstel). In deze projectgroep hebben de medewerkers zelf de kaders gesteld en de innovatie afgebakend. Maar controle vanuit het management op het behalen van de doelstellingen is er weinig geweest. Er is bijvoorbeeld niet een echte duidelijke go/no go-moment geweest, toen de financiële haalbaarheid van HR-wonen erg lastig bleek.

Samenwerking: Tijdens de ontwikkeling van HR-wonen is met verschillende externe partijen samengewerkt, met wisselend succes. Direct vanaf het begin is de samenwerking opgezocht met de Hogeschool in Enschede om gebruik te maken van de kennis die daar aanwezig is in het lectoraat 'Duurzame energievoorziening'. Ook hebben verschillende studenten onderdelen van het concept uitgewerkt en verschillende opties uitgewerkt. Ook wanneer het fysieke project De Kneedweg gereed is, zullen studenten en medewerkers van de Hogeschool de woningen uitgebreid gaan monitoren.

Met SenterNovem is contact geweest voor subsidie voor de conceptontwikkeling van HR-wonen. Vanwege subsidievoorwaarden is de ontwikkeling samen opgepakt met een collegacorporatie, Sité woondiensten. Deze samenwerking is moeilijk verlopen, en uiteindelijk is Sité uit het project gestapt. Nu is er contact met een andere corporatie, maar deze samenwerking is nog minimaal.

Bij de ontwikkeling van De Kneedweg is bewust samenwerking gezocht met een architect die affiniteit heeft met energiezuinig wonen. Vanuit deze architect zijn ook twee nieuwe, experimentele technieken toegepast; de gecombineerde vorm van zonneboilers en zonnepanelen (PVT) en het "Ademend raam". De toepassing van deze technieken valt eigenlijk buiten de kaders van HR-wonen, aangezien er alleen gebruik gemaakt zou worden van uitgekristalliseerde technieken.

Evaluatie: Deze innovatie is nog in ontwikkeling, maar de intentie is wel om het project De Kneedweg te evalueren en de toolkit verder te ontwikkelen.

5.5.2 Compleet Wonen

Het doel van het concept Compleet Wonen is om mensen langer thuis te laten wonen, door het combineren van allerlei componenten op het gebied van wonen, welzijn, dienstverlening, zorg en technologie. Compleet Wonen levert een totaal aanbod van met menu- en componentkeuzen als alternatief voor intramurale zorg voor bewoners van seniorencomplexen.

Initiatief: Compleet wonen is ontwikkeld als concept door USUS, dit is een samenwerking tussen Deltawonen, Icare en De Woonplaats. Compleet Wonen is ontstaan vanuit het idee van de Woonzorgzone, wat een complex en langdurig proces is. Daarom is gekozen voor een kleinere opzet, om zo tot een concrete uitvoering te komen. USUS heeft dit als eerste ontwikkeld in een seniorencomplex, middels een pilot in Zwolle onder de naam 'Compleet Wonen'. Dit werkte erg goed, daarom heeft De Woonplaats dit ook opgezet in Winterswijk in het seniorencomplex Sleswijk, samen met zorgaanbieder Sensire.

Ontwikkeling: De Woonplaats en Sensire hadden de intentie om Compleet Wonen te ontwikkelen, en samen de gemeente Winterswijk is de ontwikkeling op gang gebracht. Ook deze innovatie is projectmatig opgepakt met een drietal structuren. In regelmatige overleggen is de voortgang in het project bewaakt en het concept ontwikkeld.

Compleet Wonen is opgezet als een uitrolbaar concept, ook in andere complexen van De Woonplaats moet dit toegepast kunnen worden. Doel is om vier Compleet Wonen projecten per jaar uit te voeren, hiertoe is een structuur en stappenplan opgesteld en zal de projectleiding bij De Woonplaats liggen. Het project Sleswijk is hiervoor een pilot geweest.

Samenwerking: De samenwerking tussen Sensire, De Woonplaats, de gemeente Winterswijk in het project Sleswijk is goed verlopen. Ook is USUS betrokken geweest bij de ontwikkeling van het project als projectleiding en adviseur. Nu is men op zoek naar een uitbreiding van deze partners om een uitgebreider dienstenpakket aan de bewoners te kunnen bieden.

Evaluatie: Samen met de gemeente en Sensire is een evaluatie uitgevoerd, waarbij, is geconcludeerd dat het project succesvol is verlopen en dat de samenwerking wordt doorgezet. Een belangrijke succesfactor, gezien ook de ervaringen met andere Compleet Wonen projecten, is het enthousiasme en het draagvlak bij de leden van het Compleet Wonen team. Er is vastgesteld dat het traject dusdanig goed loopt dat de projectstatus eraf kan. Dit houdt in dat Compleet Wonen tot het 'dagelijkse' proces van De Woonplaats gaat behoren.

5.5.3 De Schans

Het doel van het project 'De Schans' is dat de bewoners van dit complex zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren. De Woonplaats en zorgorganisatie De Lichtenvoorde hebben de intentie om de kwaliteit van leven van de cliënten zo hoog mogelijk te maken en hen zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren. Hiertoe heeft men bij de nieuwbouw van het complex De Schans domotica in vergaande vorm toegepast en ook de domotica aangepast aan de wensen en mogelijkheden van de individuele cliënt. Een aspect dat erg veel aandacht en ontwikkeling nodig had, was het feit dat domotica nog niet eerder was toegepast bij de doelgroep, verstandelijk en lichamelijk gehandicapten. Hierdoor was nog veel extra ontwikkeling nodig om de domotica geschikt te laten zijn.

Initiatief: Het initiatief is ontstaan bij De Woonplaats en De Lichtenvoorde, omdat in eerdere projecten ook al was samengewerkt en domotica was toegepast. Omdat het complex De Schans aan vervanging toe was, heeft men besloten om weer samen, met ook andere partijen, de ontwikkeling op te pakken.

Ontwikkeling: Nadat het besluit tussen De Woonplaats en De Lichtenvoorde was genomen om De Schans samen te ontwikkelen en daarin domotica toe te passen, is een bouwteam samengesteld met bekende partijen; die al eerder in het project De Kimpekamp hadden samengewerkt. Dit waren RDG de Compagne van Het Roessinck, USUS en een installateur.

Samenwerking: Het bouwteam heeft het complex ontwikkeld en De Lichtenvoorde heeft de zorgverlening op zich genomen. RDG de Compagne heeft de individuele behoeftes onderzocht, door een screening en samen met de installateur is de domotica daarop aangepast. De samenwerking tussen de partijen is soepel verlopen.

Evaluatie: Er is (nog) geen evaluatie uitgevoerd voor dit project. Er is ook aangegeven dat het toepassen van de domotica steeds veel inspanning vergt. Er is geen standaard manier om dergelijke projecten aan te pakken. De Woonplaats moet ervoor waken dat dergelijke innovaties niet blijven steken in een experimentele fase en dat de kennis bewaard blijft in de organisatie. Financiering van dit soort projecten is lastig. Want zorgverzekeraars willen geen geld investeren in het toepassen van domotica, terwijl dit wel mensen kan helpen om langer zelfstandig te blijven wonen en zorgkosten lager uitvallen voor de verzekeraars. Om een oplossing voor dit probleem te kunnen bieden is USUS nu bezig met een onderzoek naar de mogelijkheden die er zijn om de financiering van dergelijke projecten een vastere vorm te geven.

5.5.4 Tenslotte

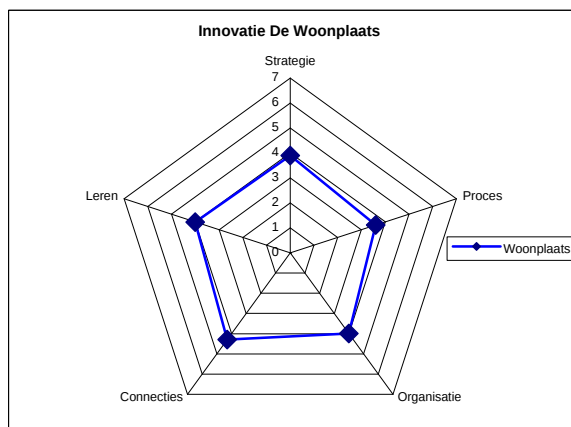
Het is nadrukkelijk de bedoeling om bij HR-wonen en Compleet Wonen de innovatie/het concept vaker toepassen. Dit is ook een belangrijk onderdeel geweest in de ontwikkeling van de innovatie. Maar bij het toepassen van domotica bij De Schans is het nog niet echt goed gelukt om snel en makkelijk het concept toe te passen bij andere, nieuwe projecten. Dit heeft onder andere te maken met de zeer specifieke eisen die aan domotica gesteld worden.

De innovaties die bestudeerd zijn in het kader van de casestudies zijn initiatieven van De Woonplaats met stakeholders, zoals bij De Schans (De Woonplaats samen met zorginstelling) en Compleet Wonen (met USUS en zorgaanbieder Sensire). HR-wonen is een initiatief geweest van de manager Projecten van De Woonplaats. Dit hoeft niet direct te betekenen dat dit altijd het geval is bij andere innovatieprojecten van De Woonplaats.

Financiering van de innovaties HR-wonen en De Schans is erg lastig geweest. Voor eenmalige projecten kan vaak wel subsidie worden aangevraagd, maar voor duurzame toepassingen is men nog bezig om oplossingen te bedenken. Dit is bij alle drie casestudies als een relatief groot knelpunt naar voren gekomen.

5.6 Conclusie: Huidig innovatievermogen en verbeterpunten

In deze afsluitende paragraaf wordt kort aangegeven wat de huidige innovatiepraktijk van De Woonplaats inhoudt en worden verbeterpunten aangegeven om het innovatievermogen te versterken. De resultaten vanuit de klankbordgroep en de opmerkingen die zijn gemaakt tijdens de themabijeenkomst van de afdeling Strategie en Vastgoed, hebben aanwijzingen gegeven welke onderwerpen het meest 'kritisch' zijn en dit is meegenomen in de formulering van de verbeterpunten voor het innovatief vermogen.



Figuur 5.2 Weergave dimensies Innovatief vermogen De Woonplaats

Zoals in bovenstaande figuur te zien is, scoort De Woonplaats op de vijf dimensies van innovatiemanagement, Strategie, Organisatie, Proces, Connecties en Leren, tussen 3,6 en 4,3 punten, een gemiddelde tot net boven gemiddelde score. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het innovatievermogen van De Woonplaats redelijk ontwikkeld is. Om het innovatievermogen te verbeteren, moet De Woonplaats dus alle vijf dimensies versterken.

De Woonplaats wil een innovatieve organisatie zijn. Dit is bij de medewerkers ook duidelijk. Minder duidelijk is wat De Woonplaats nu precies verstaat onder innovatie. Is dit alleen radicale productinnovatie, of wordt ook verbeteringen en procesinnovatie bedoeld?

Het genereren van ideeën is redelijk goed ontwikkeld, er komen voldoende ideeën in de organisatie, maar de ideeën worden voornamelijk top-down de organisatie ingebracht; door de directie, het management en de afdeling Strategie en Vastgoed. Andere medewerkers hebben meer contact met de voornaamste klant en zouden meer en andere ideeën kunnen hebben hoe de dienstverlening van De Woonplaats kan worden verbeterd. Wel is er voldoende ruimte om te komen met ideeën, maar door tijdgebrek worden medewerkers hier niet toe geprikkeld.

De ontwikkeling van een innovatief idee wordt redelijk goed opgepakt binnen De Woonplaats. Vooral in het laatste jaar wordt de ontwikkeling steeds vaker projectmatig opgepakt, dit is ook te zien in de casestudies. Maar knelpunten bij de ontwikkeling zijn te weinig tijd, gebrek aan implementatie en de aandacht voor dagelijkse activiteiten. Ook het kennis- en leeraspect van innovatieprojecten wordt als een punt aangegeven dat nu nog te weinig aandacht heeft. Evaluaties worden nu te weinig uitgevoerd.

Vanuit deze huidige situatie (IST-situatie) resultaten van de enquête en de interviews zijn de volgende verbeterpunten geformuleerd:

1. Onduidelijkheid over innovatievisie en doelstellingen

De resultaten van de enquête geven aan dat in de organisatie de visie en doelstellingen niet goed duidelijk zijn, er is een lage homogeniteit te zien op de vragen die hierop ingaan. Ook in de interviews is dit naar voren gekomen. Er is voornamelijk aandacht voor radicale productinnovaties, maar juist incrementele en procesinnovaties kunnen ook veel meerwaarde geven. Hier is veel minder aandacht en waardering voor.

2. Keuze voor bepaalde initiatieven onduidelijk

Tijdens de interviews is aangegeven dat De Woonplaats erg veel activiteiten en ideeën oppakt. Er kan een betere keuze gemaakt worden tussen de verschillende ideeën die er zijn. Dit aan de hand van een duidelijke strategie en criteria. Hierdoor kan een betere focus gelegd worden voor de beschikbare hulpbronnen zoals tijd, geld en menskracht.

3. Te weinig ideeën van medewerkers uit de organisatie

De medewerker komt weinig met innovatieve ideeën. Het idee bestaat dat dit komt doordat er al veel innovaties worden geïntroduceerd door het management en de afdeling Strategie en Vastgoed. De medewerkers hebben moeite om deze ontwikkelingen bij te houden, dus zullen ze zelf niet zo snel met eigen ideeën komen. Ook in de enquête kwam naar voren dat er verschillende ideeën bestaan over de vraag of innovatie een activiteit is voor specialisten of dat juist iedereen hier mee bezig moet/kan gaan.

Een ander punt is dat wanneer iemand met een idee komt, de kans groot is dat de medewerker het zelf moet gaan ontwikkelen, zonder dat daar tijd voor vrij wordt gemaakt.

4. Onduidelijke omschrijving innovatie initiatieven en het ontbreken van doelstellingen

De Woonplaats spreekt vaak sterke ambities uit voor innovaties, maar een lastig punt is het duidelijk omschrijven en inkaderen van een innovatief idee. Duidelijke (SMART) doelstellingen ontbreken vaak, waardoor het lastig is om later te beoordelen of een innovatie succesvol was. De enquête gaf dit knelpunt ook aan, want de vraag over *prestatie-indicatoren op het gebied van innovatie* had de laagste score.

5. Verantwoordelijkheid voor innovatieontwikkeling wordt onvoldoende gegeven

Het ontwikkelen van innovatieve ideeën gebeurt vrijblijvend bij De Woonplaats. Als de medewerker een idee heeft, kan de medewerker dit ontwikkelen, maar een echte duidelijke afrekening of juist ook een schouderklopje wordt hier niet duidelijk aan gekoppeld. Doordat innovatiedoelstellingen niet altijd duidelijk worden neergezet is het ook lastig om te beoordelen in hoeverre een innovatie succesvol is. Niemand wordt ook echt verantwoordelijk gemaakt voor (het slagen van) een innovatieontwikkeling.

6. Te weinig tijd voor innovatie

Bij De Woonplaats is voldoende ruimte en steun vanuit het management voor medewerkers om bezig te zijn met innovatie. Maar de tijd voor innovatie ontbreekt, dit kwam gedurende de interviews erg duidelijk naar voren. Dagelijkse activiteiten en normale werkzaamheden vragen veel tijd en aandacht van medewerkers en hierdoor is er te weinig tijd om met innovatie bezig te gaan, of medewerkers nemen er te weinig tijd voor. Ook worden er veel innovaties ingevoerd bij De Woonplaats, en dit vraagt veel inspanning van de medewerkers. Maar hier wordt niet specifiek tijd voor vrijgemaakt en moet worden uitgevoerd naast de normale werkzaamheden.

7. Slechte implementatie van innovaties

Dit is door alle geïnterviewden aangegeven als een van de grootste knelpunten op het gebied van het huidige innovatieproces. Het ontwikkelen van een innovatief idee gaat redelijk goed, maar de invoering van de innovatie in het dagelijkse proces en de praktische invulling daarvan krijgt te weinig aandacht, terwijl juist hier problemen optreden, die opgelost moeten worden.

8. Samenwerking tussen afdelingen onvoldoende

Er wordt veel naar de eigen afdeling gekeken bij de ontwikkeling van een innovatief idee en de consequenties voor andere afdelingen en de uitvoering in de praktijk worden regelmatig onvoldoende doordacht.

9. Weinig evaluaties van innovatieve projecten

Er wordt weinig tijd genomen om te evalueren en te leren van ervaringen en om deze ervaringen en kennis te borgen in de organisatie. Dit knelpunt komt zowel terug in de enquête als in de interviews. Juist door een innovatie te monitoren en te evalueren kunnen (opstart)problemen en verbeterpunten worden geïdentificeerd. Deze stap in het innovatieproces is erg belangrijk om de mate van succes te bepalen van een innovatie.

10. Interne en externe communicatie over innovatieprojecten is onvoldoende

Ook de communicatie komt in de interviews en in de enquête naar voren als een punt dat zeker verbeterd moet worden. Door betere communicatie zijn de medewerkers van De Woonplaats beter geïnformeerd over wat er allemaal gebeurt in de organisatie. Tevens bevordert dit het draagvlak ten opzichte van nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Ook naar externe partijen kan De Woonplaats beter en meer communiceren over ontwikkelingen die zijn opgestart in de organisatie.

11. Meer externe focus houden om ontwikkelingen in de omgeving te ontdekken

De Woonplaats doet al relatief veel met stakeholders, maar dit is dan voornamelijk gericht op het samen ontwikkelen van een idee. Dit is ook duidelijk naar voren gekomen in de drie casestudies die zijn uitgevoerd. Alle drie innovaties zijn bedacht samen met stakeholders en/of ontwikkelt met externe partijen.

In de interviews is wel naar voren gekomen dat De Woonplaats meer voordeel kan halen uit het hebben van een externe focus. Hierdoor kunnen ontwikkelingen in de markt en omgeving beter en sneller worden opgepikt. Hiervoor zouden stakeholders kunnen dienen als een soort 'radarfunctie'.

Verder kan De Woonplaats meer gebruik maken van de kennis en ervaring van de externe partijen, er wordt nu teveel van uitgegaan dat De Woonplaats alles maar zou moeten doen. Er zou meer gehaald kunnen worden uit het feit dat stakeholders kunnen zorgen voor een externe focus, of soort 'radarfunctie'. Gebruik ook de kennis en ervaring die aanwezig is bij de stakeholders.

Afsluitend

In de klankbordgroep en tijdens de themabijeenkomst van de afdeling Strategie en Vastgoed, zijn bovenstaande conclusies gepresenteerd. Er was wel herkenning van deze aandachtspunten, maar er werd wel aangegeven dat een aantal punten vaak terugkomen in onderzoeken die worden uitgevoerd bij De Woonplaats. Het gaat hier om de punten: onvoldoende samenwerking tussen afdelingen, het niet leren/evalueren van ervaringen, slechte implementatie en weinig concrete doelstellingen.

Het gevaar bestaat dat de mensen in de organisatie elkaar gaan 'napraten'. Deze conclusies zijn zo vaak naar voren gekomen in onderzoeken, dat er een soort 'self fulfilling prophesy' ontstaat. Misschien is er ondertussen wel iets veranderd in de situatie bij De Woonplaats, maar doordat iedereen de conclusies van vorige onderzoeken nog zo in het hoofd heeft zitten, geeft men dit weer aan in nieuwe onderzoeken. Bij Compleet Wonen en HR-wonen is bijvoorbeeld wel veel aandacht (geweest) voor de implementatie van het concept en de evaluatie en monitoring.

Ook is in het laatste jaar de proeftuin opgezet, waarin juist veel aandacht is voor de ontwikkeling en implementatie van een innovatie en worden daarbij doelstellingen geformuleerd en een projectleider aangesteld. Dit is nog niet bekend in de rest van de organisatie, want bovenstaande verbeterpunten worden nog vaak genoemd. Dit kan komen door verschil van mening tussen verschillende personen of het is een kwestie van onvoldoende communicatie.

Feit blijft dat bovenstaande knelpunten erg lastig zijn om te verbeteren en te veranderen. Het is onderdeel van de bedrijfscultuur. Daarom heeft dit veel aandacht en tijd nodig om tot zichtbare resultaten te leiden en om het innovatievermogen van De Woonplaats te versterken. In het ontwerp van de proeftuin wordt een manier gegeven om deze verbeterpunten aan te pakken.

6. Stakeholderidentificatie en meerwaarde voor innovatie

Dit hoofdstuk gaat in op stakeholders van woningcorporaties en specifiek De Woonplaats. Tevens worden mogelijkheden, onmogelijkheden en randvoorwaarden van stakeholders voor innovatie benoemd voor. Hiermee wordt, samen met de resultaten uit hoofdstuk 4 en 5, een antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag:

“Wat zijn de mogelijkheden de verschillende stakeholders te betrekken bij innovatie bij De Woonplaats?”

6.1 Stakeholders woningcorporaties

Woningcorporaties ontwikkelen zich tot maatschappelijke ondernemingen, zo ook De Woonplaats. Dit geeft bepaalde verplichtingen naar de stakeholders.

In Het Experiment, een uitgave van de SEV (het innovatieplatform voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen), werd eind 2006 ingegaan op stakeholders-participatie voor corporaties. Het betrekken van stakeholders moeten corporaties niet alleen doen vanuit eigenbelang, maar juist om hun maatschappelijk prestaties te garanderen. De corporatie moet zich onderscheiden als een organisatie die écht van de maatschappij is (Crooy en Groenland, 2006).

Toch is het lastig om goed in beeld te krijgen wie nu precies die stakeholders zijn. Woningcorporaties hebben met veel verschillende partijen te maken. Een corporatie heeft verschillende doelen en activiteiten en de omgeving van corporaties bestaat uit uiteenlopende partijen. De belangen en rollen van deze partijen liggen niet vast, maar zijn wisselend. Zo heeft de gemeente de ene keer de rol van democratisch gelegitimeerd publiek orgaan en de andere keer is de gemeente een stakeholders als iedere andere maatschappelijke organisatie rondom de corporatie (SEV, 2006).

“Een van de belangrijkste middelen om legitimatie te verkrijgen is het organiseren van belanghoudersparticipatie. Maar dan wel met de wil om echte zeggenschap te geven, anders bestaat het risico dat stakeholders al snel het nut van participatie niet meer zien.”

Ook het doel dat de corporatie heeft met stakeholdersparticipatie moet duidelijk en concreet zijn, om toegevoegde waarde te creëren.

Een onderzoek dat in opdracht van de SEV is uitgevoerd door de TUDelft heeft de stakeholdersparticipatie bij woningcorporaties in beeld gebracht (Poorter, 2006a). Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er veel verschillende groepen belanghebbenden bestaan. Er zijn zakelijke stakeholders en maatschappelijke stakeholders te onderscheiden:

- Zakelijke stakeholders hebben belang bij het beleid van de organisatie omdat hun werkzaamheden hiervan afhangen.
- Maatschappelijke stakeholders werken niet samen met de corporatie aan projecten en hebben dus geen zakelijk belang bij de corporatie. Maar zij hebben wel een maatschappelijk belang bij de activiteiten van een project.

De gemeente neemt hier een aparte positie in. Corporaties hebben op veel verschillende momenten te maken met de gemeente, waardoor de rol van deze partij steeds verandert; de ene keer is er de rol van een democratisch publiek orgaan, de andere keer is de gemeente een samenwerkingspartner in de verbetering van de leefbaarheid van een wijk (SEV, 2006).

Uit onderzoek (Poorter, 2006a) is gebleken dat woningcorporaties de volgende partijen als stakeholders zien, de percentages geven aan hoeveel corporaties de partij als stakeholder benoemen:

- Gemeente (98%);
- Zorginstellingen & Welzijnsorganisaties (96%);
- Marktpartijen (59%), zoals projectontwikkelaars, aannemers, vastgoedbeleggers
- Collega corporaties (51%);
- Overig (47%): zoals: politie, universiteiten, winkeliers, kerk, VROM, provincie, vrijwilligersorganisaties, vuilnisbedrijf, dak en thuislozenopvang, openbaar vervoer.
- Belangenbehartigers (31%) zoals: ouderenorganisaties, de Woonbond, Gehandicaptenorganisaties etc.

De huurders (oftewel de klanten) hebben in deze inventarisatie geen plaats gekregen. Deze groep is in het onderzoek van Poorter buiten beschouwing gebleven, maar deze groep wordt in dit afstudeeronderzoek zeker wel als stakeholder meegenomen. Want, zoals ook door Poorter (2006a) wordt aangegeven: “Vrijwel alle corporaties zien de huurders ... als één van de belangrijkste partijen.”

Doordat er een grote verscheidenheid bestaat in de mix van stakeholder en hun belangen en rollen, lopen de redenen die worden aangegeven om op een bepaalde manier de stakeholderparticipatie vorm te geven, erg uiteen. Globaal kan gezegd worden dat er drie hoofdredenen te onderscheiden zijn (Tulder et al, 2004):

1. **Inhoudelijk:** het betrekken van stakeholders voornamelijk op basis van specialistische kennis en expertise.
2. **Pragmatisch:** de activiteiten van de corporatie kunnen makkelijker worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld het verkrijgen van draagvlak.
3. **Moreel:** Sociale inbedding van activiteiten waardoor een erkende toegevoegde waarde voor de maatschappij ontstaat. Tevens verkrijgt de corporatie legitimiteit voor het handelen.

In onderstaande tabel zijn meerwaarde en redenen voor het betrekken van stakeholders weergegeven, zoals aangegeven door de corporaties. De percentages geven de verdeling van de antwoorden weer, omgerekend naar de gehele corporatiepopulatie. Een aantal redenen vallen zowel onder inhoudelijke redenen als onder pragmatische redenen.

Tabel 6.1 Meerwaarde van stakeholdersparticipatie (Poorter, 2006a)

Inhoudelijk	Pragmatisch	Moreel
Benutten van kennis en expertise (21%)	Creëren of vergroten van draagvlak (41%)	Te weten komen of je de goede/juiste dingen doet (3%)
Toetsen van haalbaarheid plannen/zicht op kansen en mogelijkheden (1%)	Een grotere slagingskans, soepeler proces bij realisatie (15%)	Legitimiteit /goedkeuring voor activiteiten (2%)
Leereffect (1%)	Partijen hebben elkaar nodig (10%)	Maatschappelijke inbedding (1%)
	Beter eindresultaat/ besluitvorming/strategie (15%)	Verantwoording afleggen (1%)
	Vraag en aanbod afstemmen, gericht bouwen (13%)	Transparantie (1%)
	Andere insteek (6%)	
	De corporatie kan het niet alleen (8%)	
	Integrale aanpak/ afstemming plannen/ samenhang activiteiten (5%)	
	Samen sta je sterker (4%)	
	Het bereiken van de eigen doelstellingen (2%)	
	Zicht op werkzaamheden (1%), Efficiëntie (1%), Voorkomen weerstand(1%)	

Voor het betrekken van stakeholders bij innovatie betekent deze uiteenlopende redenen dat er een grote verscheidenheid bestaat van partijen die betrokken kunnen worden bij innovatie en dat hier een bepaalde keuze gemaakt moet worden. De Woonplaats kan niet alle partijen een rol geven in innovatie, maar ook kan niet iedere groep gelijk benaderd worden.

Ook redenen om stakeholders te betrekken bij innovatie kunnen verschillen. De ene keer zal een stakeholder worden betrokken vanwege kennis of het verkrijgen van een beter eindresultaat, het inhoudelijke argument. Een volgende keer wordt een stakeholder betrokken om goedkeuring te verkrijgen of vanwege maatschappelijke inbedding; het morele argument.

6.2 Stakeholders van De Woonplaats

De vorige paragraaf is ingegaan op de stakeholders die in de branche worden onderscheiden en zijn de redenen voor stakeholdersparticipatie weergegeven. In het ondernemingsplan staat dat De Woonplaats samen met anderen haar diensten en producten ontwikkelt en verleent. Ook betreedt De Woonplaats nieuwe markten en werkgebieden die traditioneel niet tot de activiteiten van De Woonplaats behoren. 'Hierbij wordt voor samenwerking gekozen met andere organisaties. Vaak juist organisaties die niet werkzaam zijn in de volkshuisvesting' (Ondernemingsplan 2007-2011).

Eerst wordt een overzicht gegeven wat in de theorie van belang is over het onderwerp, waarna de resultaten van het onderzoek bij De Woonplaats wordt besproken. Dit komt voort uit de interviews die zijn afgenomen en tijdens een bijeenkomst van de klankbordgroep is gesproken over stakeholders.

6.2.1 Identificatiebasis stakeholders

Er zijn verschillende mogelijkheden om stakeholders te identificeren. In dit hoofdstuk is aangegeven dat in het onderzoek van Poorter (2006a) een onderscheid is gemaakt in partijen die een zakelijk belang of een maatschappelijk belang hebben bij De Woonplaats. In paragraaf 4.1 is de classificatie van stakeholders weergegeven. Partijen kunnen op basis van drie attributen een bepaald belang hebben bij een organisatie. Deze attributen zijn macht, legitimiteit en urgentie. Er zijn altijd veel partijen die om aandacht vragen, maar deze vraag om aandacht hoeft niet altijd terecht te zijn. Het is daarom van belang om kritisch de verschillende partijen te benaderen en te beoordelen in hoeverre zij een bepaald belang hebben, welke positie deze stakeholder heeft/krijgt en hoe de organisatie daarmee om wil gaan. Deze classificatie kan hiervoor een indicatie geven, maar hoeft niet bepalend te zijn in de omgang met een bepaalde stakeholder.

De Woonplaats heeft een grote diversiteit aan activiteiten en daardoor bestaan er ook veel verschillende partijen die een bepaald belang hebben bij die activiteiten. Dit betekent nog niet dat alle partijen een gelijk belang hebben (en krijgen) van De Woonplaats. Soms heeft bijvoorbeeld de gemeente een legitieme basis waarop zij een stakeholder is, dit geldt onder andere bij de uitgifte van een bouwvergunning. Maar in een andere situatie kan de gemeente juist een urgente claim hebben bij bijvoorbeeld de uithuiszetting van een 'asociaal gezin'. Maar ook het feit dat een stakeholder een zakelijk of maatschappelijk belang heeft, kan ook de rol of mate van participatie bepalen.

Ook vanuit een visie of uitgangspunt kunnen bepaalde partijen meer of minder centraal staan als stakeholder. De Woonplaats geeft bijvoorbeeld in haar visie aan dat de klant centraal staat. Tijdens interviews was de klant een van de eerste stakeholders die werd genoemd door de respondenten. In een van de bijeenkomsten van de klankbordgroep is aangegeven dat De Woonplaats een duidelijke keuze maakt voor een belangrijke positie van de klant: "De klant als partner". De klant kan daarom worden geclassificeerd als een 'definite stakeholder' in het schema van Mitchell. Hierdoor krijgt de klant een sterke positie en krijgt een groot belang voor De Woonplaats.

Dit laatste geeft dus weer dat De Woonplaats kan besluiten om een pro-actieve houding aan te nemen ten opzichte van een stakeholder, dus meer te doen dan nodig is

Andere stakeholders zullen per onderwerp verschillende posities hebben en ook dit kan veranderen in de tijd. De Woonplaats zal dus continu moeten kijken welke stakeholders er echt toe doen.

6.2.2 Groepen stakeholders

In deze paragraaf wordt ingegaan op de stakeholders van De Woonplaats. Ieder niveau van een organisatie heeft zijn eigen groepen stakeholders. Er kunnen parallellen zijn tussen stakeholders op bestuursniveau en die op operationeel niveau, maar dit hoeft niet. Stakeholders zijn onder meer af te leiden uit de missie en doelen van een organisatie, maar een project of onderwerp heeft invloed. Een organisatie kan zich op bepaalde doelen profileren, waardoor het duidelijker wordt welke stakeholders een belang hebben (Aedes, 2005).

Ook een project of onderwerp heeft invloed op de samenstelling van de stakeholders. Het is belangrijk om continu bewust te zijn van de omgeving en op geregelde momenten stil te staan welke partijen er zijn en of die partijen een (mogelijk) veranderende positie hebben ten opzichte van De Woonplaats.

In de klankbordgroep is een onderverdeling gemaakt in interne en externe stakeholders van De Woonplaats. Voor dit afstudeeronderzoek zijn voornamelijk de externe partijen van belang. Onderstaande lijst geven deze stakeholders dan ook weer, maar interne stakeholders moeten zeker niet vergeten worden. Ook zij hebben een belang in de activiteiten en innovaties van De Woonplaats. Dit zijn onder andere de medewerkers, de Raad van Commissarissen, de Ondernemingsraad en de verschillende afdelingen. Een aantal partijen nemen een aparte positie in, dit zijn organisaties waar De Woonplaats partner of aandeelhouder is. Het gaat hier om bijvoorbeeld Hometeam, Prewon, USUS of De Vernieuwde Stad. Externe stakeholders van De Woonplaats zijn weergegeven in tabel 6.2.

Tabel 6.2 Stakeholders De Woonplaats

Partij	Omschrijving
Klanten (huurders)	Deze groep wordt door alle geraadpleegde personen genoemd als de belangrijkste partij voor De Woonplaats. Wanneer er producten en diensten worden vernieuwd, is de klant in principe het uitgangspunt. Innovaties moeten uiteindelijk een toegevoegde waarde leveren.
Huurdersverenigingen	Dit is een vertegenwoordiging van de klant, maar geïnterviewden geven aan dat de huidige invulling onvoldoende de kansen benut. Ook bestaat het idee dat niet alle groepen huurders worden bereikt door deze huurdersverenigingen. Wettelijk gezien moeten woningcorporaties verantwoording afleggen aan deze huurdersverenigingen en hen inspraak geven, maar de toegevoegde waarde van deze partij is op deze manier gering. Toch zouden deze vertegenwoordigingen een goede mogelijkheid zijn om klanten van De Woonplaats te betrekken bij innovatie, wat zijn nieuwe manieren om meer waarde te generen.
Gemeente	De Woonplaats heeft met deze partij erg veel te maken in haar dagelijkse activiteiten. De gemeente heeft op verschillende manieren een belang in de activiteiten van De Woonplaats. Ook heeft de gemeente een soort dubbele agenda, bepaalde activiteiten worden graag afgeschoven naar de corporaties.
Landelijke politiek	Deze stakeholder bepaald het globale beleid op de woningmarkt en corporaties. Ook moet De Woonplaats verantwoording afleggen bij het ministerie van VROM.
Zorgpartijen	De Woonplaats richt zich meer en meer op de markt 'Wonen en Zorg'. De Woonplaats heeft speciale aandacht voor ouderen en mensen met een fysieke of verstandelijke beperking. Ook groeit de doelgroep en zijn er verschillende ontwikkelingen in de markt die interessant zijn.
Welzijnsorganisaties	Deze partijen worden steeds interessanter voor De Woonplaats vanwege onder meer de vergrijzing. Er kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de thuiszorg, mantelzorgorganisaties en ouderenpartijen.
Collega corporaties	Andere corporaties die werkzaam zijn in Nederland of het buitenland
Branche Organisatie	Het gaat om partijen zoals Aedes, SEV, KEI. Vanuit deze organisatie kunnen landelijke ontwikkelingen worden opgepikt en het kan dienen als een informatiekanaal.
Belangenbehartigers	Dit zijn groepen die de belangen van verschillende groepen waarnemen, zoals de ouderenbond of gehandicaptenbond.
Marktpartijen	Deze partijen zijn voornamelijk van belang bij de ontwikkeling van nieuw vastgoed of renovatieprojecten, bijvoorbeeld aannemers, projectontwikkelaars, architecten en adviseurs.
Leveranciers	De stakeholders leveren allerlei materialen aan De Woonplaats; bijvoorbeeld ICT-hard- en software of kantoorartikelen.
Banken, financiers, Accountants	De Woonplaats heeft een eigen vermogen, maar voor financiering van bepaalde projecten kunnen deze partijen een rol spelen.
Scholen	De Woonplaats wil investeren in multifunctionele gebouwen, daarbij hoort ook opleiding en scholing.
Sport- en hobbyverenigingen, Buurtgemeenschap	Deze partijen hebben belang bij activiteiten vanwege toenemende investeringen in multifunctionele gebouwen.
Onderwijsinstellingen & Kennisinstituten	bij specifieke ontwikkelingen kan specialistische kennis vereist zijn, ook nieuwe ontwikkelingen kunnen daaruit voortkomen.
Politie	Evenals De Woonplaats heeft de politie een rol in de leefbaarheid en veiligheid van de wijk.
Media	Door positieve of negatieve berichtgeving kunnen activiteiten van De Woonplaats in een bepaalde beeldvorming komen van de samenleving.
Actiegroepen	Bepaalde activiteiten van De Woonplaats kunnen negatief beoordeeld worden en dan kunnen actiegroepen de uitvoering lastig maken.

Bovenstaande tabel geeft een opsomming van partijen die een belang hebben bij activiteiten van De Woonplaats. Dit is geen statisch gegeven, maar verandert in de tijd en met het onderwerp dat ter sprake is. Een aantal groepen stakeholders verdienen extra aandacht omdat De Woonplaats hier erg veel contact mee heeft. Dit zijn de klanten, gemeente en zorgpartijen.

Klanten: De Woonplaats heeft als duidelijk uitgangspunt dat zij de klant als een partner wil benaderen en in het ondernemingsplan wordt gesteld: "De klant staat centraal". De klant, de huurder, is degene die uiteindelijk voor of nadeel verkrijgt van een innovatie of activiteit. Voor deze partij worden de activiteiten van de corporatie uitgevoerd.

Moeilijkheid van deze stakeholder is het representatieprobleem. Het is niet mogelijk om alle klanten apart te benaderen, maar er zal een groep als vertegenwoordiging moeten worden aangewezen. Hierbij is het lastig om voor een goede representatie van de doelgroep te zorgen.

Gemeente: De corporatie heeft bij een groot deel van haar activiteiten te maken met de gemeente. Niet alleen bij de ontwikkeling van (nieuwbouw)projecten, maar bij het opstellen van een woningprogramma, het verbeteren van leefbaarheid in de wijk en andere beleidsmatige zaken. Ook geeft de gemeente de randvoorwaarden aan voor de werkzaamheden van de corporatie, omdat de gemeente verantwoordelijk is voor het volkshuisvestingsbeleid.

Deze partij kan erg veranderlijk zijn, dit vanwege de politieke situatie die periodiek verschilt. Zo kan het gemeentebeleid eens in de vier jaar redelijk sterk veranderen. Het is voor de corporatie van groot belang om een goede omgang met de gemeente na te streven, aangezien deze partij een groot deel van de activiteiten en speelruimte bepaalt.

Zorgpartijen: Wonen en zorg is de laatste jaren steeds belangrijker geworden voor de activiteiten van De Woonplaats. In de toekomst worden steeds vaker projecten op dit gebied opgestart. Hierbij is het van belang dat zorginstellingen en zorgpartijen worden benaderd om hun kennis en ervaring te benutten in de ontwikkeling van nieuwe projecten en zo relevante innovatieve projecten te kunnen opzetten.

6.3 Stakeholders en innovatie bij De Woonplaats

Omdat er vele verschillen bestaan tussen de stakeholders, is het voor corporaties van belang om een goed profiel te maken van de verschillende stakeholders en om welke redenen een partij als stakeholder wordt gezien. Het gaat dus allereerst om 'wie' de stakeholders zijn, hierover is in de vorige paragraaf het nodige aangegeven. Deze paragraaf gaat in op de mogelijke meerwaarde die stakeholders kunnen genereren en op welke manier zij een rol kunnen vervullen in het innovatieproces van De Woonplaats.

6.3.1 Meerwaarde stakeholders voor innovatie

In tabel 6.1 zijn de redenen weergegeven waarom corporaties stakeholders betrekken bij de activiteiten. Hieruit is gebleken dat het betrekken van stakeholders bij de activiteiten van een organisatie op basis van verschillende argumenten kan gebeuren. Dit geldt ook voor het betrekken van stakeholders in een innovatieproces. De rol die stakeholders kunnen vervullen in een innovatief project kan verschillen, afhankelijk van:

- Kennis;
- Ervaring;
- Onderwerp;
- Doelstelling;
- Belang dat een partij heeft in een innovatie;
- Verwachtingen;
- (on)Afhankelijkheid;
- Fase van innovatie;
- Draagvlak;
- Financiële mogelijkheden;

Achterkamp en Vos (2006) hebben innovatie opgedeeld in drie globale fasen met specifieke karakteristieken, zie tabel 6.3. Aan de hand van de karakteristieken concluderen zij dat stakeholder betrokkenheid onder bepaalde voorwaarden kan leiden tot duurzame innovatie. De innovatiefase bepaalt de mate en rol van stakeholderbetrokkenheid. Bij de initiatiefase kunnen stakeholders de aanzet geven tot een nieuw idee. In de ontwikkelfase en implementatiefase kunnen stakeholders de focus blijven aangeven, helpen bij de ontwikkeling en door het betrekken van stakeholders bij innovatie wordt draagvlak versterkt. Een aantal andere mogelijkheden om de rol van stakeholders in te vullen, zijn (Poorter, 2006b; Tulder et al, 2004):

- Ideeën genereren;
- Informeren;
- Mee laten denken;
- Inspraak geven;
- Laten adviseren;
- Mee laten beslissen;
- Samen ontwikkelen;

De fasen van het innovatieproces worden gebruikt om een aanzet te geven op welke manier stakeholders betrokken kunnen worden bij innovatie bij De Woonplaats.

Tabel 6.3 Innovatiefasen en de rol van stakeholders (Achterkamp en Vos, 2006)

Fase innovatieproces	Karakteristieken fasen	Rol stakeholders
Initiatief fase	1. Innovaties ontstaan niet op één moment, maar gebeuren in de loop van de tijd. 2. Gecoördineerde pogingen om tot innovatie te komen, worden aangezet door 'shocks' van interne of externe bronnen. 3. Plannen die worden aangeleverd aan de 'controllers' zijn meer verkoopdocumenten voor het idee, dan echte realistische scenario's van de innovatie ter ontwikkeling.	Gebruik maken van scanfunctie Externe focus Ideeën genereren Advies geven Mee laten denken Adviesraad
Ontwikkelfase	4. Het initiële plan leidt tot divergente, parallelle en convergerende ontwikkelpaden. 5. Door onverwachte problemen zullen criteria van succes en falen steeds veranderen. 6. Het innovatieteam verandert steeds van samenstelling gedurende het innovatieproces. 7. Innovatieontwikkeling houdt ook het aangaan/ontwikkelen van relaties met andere organisaties. 8. Leden van het innovatieteam zijn vaak betrokken bij concurrenten, overheidsinstanties en brancheorganisatie om zo een infrastructuur op te zetten die de ontwikkeling en implementatie zal ondersteunen.	Informeren Samen ontwikkelen Inspraak geven Mee laten beslissen Inbreng van kennis/ervaring
Implementatie/ afrondingsfase	9. Aanpassing aan en implementatie van innovatie gebeurt gedurende de ontwikkeling door het oude en het nieuwe te linken en te integreren of door de innovatie de situatie. 10. innovatie stopt wanneer het is geïmplementeerd of wanneer het budget op is geraakt. Investeerders of topmanagement schrijven succes of falen toe aan een innovatie. Dit kan het lot van innovatie grotendeels beïnvloeden.	Informeren Monitoren van toegevoegde waarde/consequenties innovatie Inbreng ervaring/kennis

Tijdens de interviews en in de klankbordgroep is ingegaan op de mogelijke toegevoegde waarde die men ziet in het betrekken van stakeholders. De volgende soorten meerwaardes zijn aangegeven:

- **Bedenken van innovaties:** door andere invalshoeken, andere kennisbasis kan het betrekken van stakeholders tot gevolg hebben dat er meer (en misschien wel betere) ideeën worden gegenereerd.
- **Andere invalshoeken:** door andere partijen of stakeholders te betrekken, worden situaties of problemen vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in de situatie, dat kan resulteren in een betere oplossing.
- **Scanfunctie:** door een focus op partijen buiten De Woonplaats, kunnen sneller externe ontwikkelingen worden waargenomen en daarop aangesloten worden. Ook is het van belang om te weten welke behoeftes er zijn in de markt. Innovaties moeten, om succesvol te zijn, aansluiten bij deze behoeftes. Door extern gericht te zijn, kunnen meer ideeën worden gegenereerd.
- **Samen ontwikkelen:** samen met andere partijen kunnen bepaalde innovaties of projecten ontwikkeld worden. Hierdoor kan de benodigde tijd verkort worden en risico's gedeeld.
- **Gebruik maken van kennis:** partijen hebben meer en andere kennis op gebieden die niet behoren tot de 'core business' van De Woonplaats.
- **Gebruik maken van ervaring:** partijen kunnen ervaring hebben op bepaalde gebieden, waardoor zij beter activiteiten kunnen oppakken of zelfs overnemen van De Woonplaats, zodat het beter of sneller kan gebeuren.
- **Bereiken van doelen:** sommige innovaties of doelstellingen kunnen alleen worden bereikt wanneer wordt samengewerkt met stakeholders.
- **Verkrijgen van draagvlak:** om innovaties te laten slagen is het van belang om voldoende draagvlak te creëren bij stakeholders.
- **Imago:** soms kan het gewenst zijn om 'mee te liften' met het imago van een andere organisatie. Soms willen ook andere organisaties samenwerken met De Woonplaats vanwege het innovatieve imago dat De Woonplaats heeft.

Bovenstaande lijst geeft al aan dat er een grote verscheidenheid bestaat van mogelijke meerwaarden. De meerwaarde van een stakeholder is dan ook niet statisch. In de loop van de tijd kan de positie van een stakeholder veranderen. Ook bij verschillende projecten of onderwerpen kan de mogelijke inbreng van een partij verschillen. Het is belangrijk dat er continu aandacht is voor de mogelijkheden die er zijn bij verschillende stakeholders. De Woonplaats moet zich hier continu bewust van zijn.

In verschillende interviews en in de klankbordgroep is aangegeven dat de meerwaarde die het betrekken van één of meerdere stakeholders wel in verhouding moet zijn ten opzichte van de tijdsinspanning en kosten die het met zich meebrengt.

In verschillende interviews is aangegeven dat de rol van stakeholders niet teveel vastgelegd moet worden. Bij ieder onderwerp zullen andere partijen een (ander) belang hebben, maar ook doelstellingen zijn veranderlijk. De rol van stakeholders moet bij ieder project opnieuw worden gedefinieerd. Rolverdeling is altijd maatwerk. Maar uiteindelijk moeten hier wel duidelijke afspraken over gemaakt worden en onderlinge verwachtingen moeten uitgesproken en vastgelegd worden, zodat de kans op een goede samenwerking wordt vergroot.

6.3.2 Rol stakeholders in innovatieproces

In deze deelparagraaf worden een aantal mogelijkheden aangegeven op welke manier stakeholders kunnen worden betrokken bij innovaties van De Woonplaats.

Ideeën genereren en mee laten denken

Door bewust stakeholders op te zoeken en een externe focus te houden, kan De Woonplaats zich prikkelen om buiten de 'gebaande paden' te denken. Hierdoor kunnen nieuwe ideeën ontstaan die intern niet (zo snel) zouden ontstaan.

- Niet georganiseerd: dit gebeurt al regelmatig in het netwerk van De Woonplaats, dit is dan niet georganiseerd, maar juist tijdens (in)formele bijeenkomsten kunnen interessante ideeën ontstaan welke De Woonplaats kan ontwikkelen.
- Georganiseerd: Er zijn ook verschillende mogelijkheden om bewust met partijen om tafel te gaan zitten om tot nieuwe/andere ideeën te komen. Bijvoorbeeld:
 - Periodieke sessies waarin stakeholders kunnen discussiëren over onderwerpen die van tevoren zijn aangedragen door de corporatie of de stakeholders. Nodig hierbij wel alleen die stakeholders uit die interesse of belang hebben in de te bespreken onderwerpen;
 - Het organiseren van een symposium met een bepaald (actueel) thema;
 - Organiseer bijeenkomsten waar stakeholders of klanten vragen en ontwikkelingen voorleggen aan De Woonplaats en waar De Woonplaats in een latere bijeenkomst aangeeft in hoeverre de organisatie daar mee aan de slag kan gaan. Dit kan ook andersom worden georganiseerd. Dat De Woonplaats leveranciers, aannemers of andere organisaties vragen voorlegt en dat deze partijen later terugkomen met mogelijke oplossingen;
 - Zoek klanten bewust op, op plaatsen waar zij komen. "Een corporatie heeft een 'debat busdag' georganiseerd. Met een Amerikaanse bus is er in alle drie de steden waar de corporatie werkt op de markt gestaan waarbij klanten (ook niet-huurder/omwonenden) een enquête in konden vullen, informatie konden krijgen en stickers konden plakken met budgetten op wat zij belangrijk vinden. Aan de hand hiervan zijn conclusies getrokken over wat het speelveld van de corporatie is volgens de klant." (Poorter, 2006b);

Natuurlijk zijn er nog vele andere mogelijkheden, er kan met creativiteit veel verschillende vormen worden bedacht.

Informereren

Het informeren van een stakeholder wordt vaak gedaan om draagvlak te creëren of om bekendheid aan een activiteit van De Woonplaats te geven. Mogelijkheden zijn:

- Het organiseren van informatieavonden;
- Verspreiden van folders, nieuwsbrieven;
- Aandacht via verschillende media.

Uitvoeren van onderzoek

Door onderzoek uit te voeren kunnen ideeën, wensen en behoeften in kaart worden gebracht, die gebruikt kunnen worden om nieuwe ideeën op te doen of te toetsen en richtingen te bepalen voor toekomstige ontwikkelingen. Een andere insteek van een onderzoek is om te vragen naar meningen over nieuwe initiatieven van De Woonplaats en verbeterpunten. Dit kan structureel worden gedaan, maar ook eenmalig of ad hoc.

Laten adviseren

Bepaalde partijen kunnen meer, betere of andere kennis hebben op bepaalde gebieden. Er kunnen daarom mogelijkheden bestaan dat andere partijen een bepaald proces of traject beter kunnen uitvoeren in plaats van De Woonplaats, of een andere partij kan De Woonplaats adviseren bij haar werkzaamheden.

De Woonplaats moet steeds openstaan om dergelijke kennis en ervaring te gebruiken bij ontwikkeling van projecten en innovaties. De Woonplaats moet zich steeds afvragen of andere partijen niet zouden kunnen helpen, en ook andere partijen moeten vragen of deze bepaalde kennis/ervaring kunnen inbrengen.

Overleg met adviesraad

Een adviesraad moet een *inspirerend orgaan* zijn, dat bestaat uit lokale en regionale spraakmakers met de juiste competenties die de directie gevraagd en ongevraagd adviseert over de lokale vraagstukken en oplossingen. De adviesraad krijgt niet expliciet zeggenschap over het beleid van een corporatie, maar meer een functie bij het bepalen van de missie en de koers van de corporatie (TUDelft, 2006).

Deze adviesraad moet niet het alternatief worden voor het overleg met de stakeholders. Dit vindt permanent plaats, gekoppeld aan de verschillende projecten. De adviesraad moet ook niet als een verplichte vorm worden voorgeschreven. Voor De Woonplaats kan een adviesraad een goede bron zijn om op strategisch niveau na te denken over ontwikkelingen, kansen en vraagstukken in de omgeving.

Samen ontwikkelen

Wanneer een idee is ontstaan, kan De Woonplaats besluiten om samen met één of meerdere stakeholders een samenwerking aan te gaan om een innovatie te ontwikkelen. Dit kan enerzijds om het risico te verlagen, de ontwikkeltijd te verkorten of financieel extra draagvlak te verkrijgen, maar anderzijds kan samenwerking ook essentieel zijn omdat anders de innovatie niet geborgd en geïmplementeerd kan worden.

6.4 Voorwaarden voor effectieve betrokkenheid stakeholders

Het betrekken van stakeholders bij innovatie hoeft lang niet altijd te leiden tot een effectieve bijdrage van deze stakeholders, zo is gebleken uit meerdere onderzoeken (Ormel, 2005; Poorter, 2006a,b; Tulder et al, 2004; Mitchell, 1997). Tevens is gedurende de interviews en de klankbordgroep ingegaan op de voorwaarden voor het betrekken van stakeholders bij innovatie. Op basis hiervan zijn verschillende voorwaarden geformuleerd die van belang zijn bij het effectief inrichten van het betrekken van stakeholders:

- Bepaal de beleidsvelden waarbij de corporatie stakeholders wil betrekken en geef per beleidsveld aan welke onderwerpen daaronder vallen en welke meerwaarde het doel is voor stakeholderparticipatie.
- Onderwerp: zorg voor duidelijkheid over het te behandelen onderwerp(en). Stakeholders hebben er geen belang bij om te praten over onderwerpen die hen niet aangaan, dus is het ook belangrijk om onderwerpen te kiezen die raakvlak hebben met een bepaalde groep.
- Belang: zowel de stakeholder als de corporatie moet een bepaald belang hebben bij het betrekken bij een bepaalde innovatie. Er moet uiteindelijk sprake zijn van een zogenaamde win-win situatie.
- Houding samenwerkende partij. de stakeholder waar De Woonplaats samen innovatief mee wil zijn, moet hier wel voor open staan, anders zal het moeilijk zijn om echt toegevoegde waarde te bereiken.
- Niveau: stakeholders hebben verschillende voorkeuren voor wat betreft het schaalniveau waarop ze willen worden betrokken.
- Representatie: er is sprake van een representativiteitsprobleem: stakeholders vertegenwoordigen meestal een groep en het is de vraag of een persoon of vertegenwoordiging kan spreken namens een hele groep mensen.
- Doelstelling: de doelstelling in een bepaalde relatie met een stakeholder moet zo snel mogelijk duidelijk worden gemaakt. Wat is de (uiteindelijke) reden waarom een partijen samen een relatie aangaan.
- Rol: in het algemeen moet de rol die bepaalde stakeholders zouden kunnen hebben niet teveel vastgelegd moeten worden. Dit is afhankelijk van het soort project, onderwerp en relatie tot de stakeholder. Maar in een bepaald project of traject is het wel van belang dat zo snel mogelijk overeenstemming wordt bereikt over de rol van de verschillende partijen, dus ook van De Woonplaats. Hierdoor worden onderlinge relaties duidelijker en weten partijen wat men van elkaar kan verwachten. Eventueel kan een prestatieovereenkomst worden gesloten.

- Heldere verwachtingen: alle partijen moeten duidelijk hebben wat het doel is van het betrekken van de stakeholder en eventuele vervolgstappen.
- Verantwoording: wat wordt er met de input gedaan, koppel resultaten en acties terug naar de partijen. Zo weten partijen dat zij serieus genomen worden en behouden zij interesse en motivatie om een volgende keer weer mee te werken.
- Participatie moet goed ingebed zijn in de structuur, de werk- en besluitvormingsprocedures van de woningcorporatie.
- Participatie moet serieus genomen worden en alle medewerkers moeten weten wat het belang en de meerwaarde is van participatie.
- Vertrouwen: om succesvol te kunnen zijn in het bedenken en ontwikkelen van nieuwe ideeën en innovaties moet er voldoende onderling vertrouwen aanwezig zijn. Zonder dit vertrouwen zullen partijen geen essentiële informatie willen uitwisselen.

In de interviews en klankbordgroepbijeenkomst die uitgevoerd zijn in het kader van dit afstudeeronderzoek is aangegeven dat het betrekken van stakeholders niet te ver doorgevoerd moet worden. Bepaalde groepen stakeholders hebben bijvoorbeeld maar een beperkt vermogen om echt buiten kaders te denken, bijvoorbeeld klanten en Huurdersverenigingen.

De Woonplaats moet ook uitkijken dat het betrekken van stakeholders bij innovatie niet teveel tijd gaat kosten. Het betrekken van externe groepen zal wel tijd en inspanning kosten, maar op de lange termijn zal wel een bepaalde toegevoegde waarde daaruit voort moeten vloeien.

Tevens moet participatie niet uitmonden in het zogenaamde 'polderen'; het vinden van een compromis tussen de verschillende stakeholders. De Woonplaats is nog altijd degene die verantwoordelijk is voor het resultaat en moet (beargumenteerde) keuzes maken.

Het aangaan van een stakeholderparticipatie hoeft niet te betekenen dat:

- Iedere beslissing binnen een organisatie met stakeholder besproken dient te worden;
- De verantwoordelijkheid van de onderneming uit handen wordt gegeven;
- Het eindresultaat van een dialoog altijd een compromis dient te zijn, het poldermodel ten voeten uit (soms is de slotsom 'agree to disagree');
- Dat achterkamertjespolitiek wordt bedreven, waarbij alles achter gesloten deuren plaatsvindt zonder enige vorm van transparantie, feedback en rekenschap (achteraf). (Tulder et al, 2004)

Voor De Woonplaats is het dus van belang om een goede afweging te maken voordat wordt gestart met stakeholderparticipatie. Onderwerpen waar bewust bij stilgestaan moet worden zijn bijvoorbeeld: welk doel dient het betrekken van de stakeholder, in hoeverre en op welke manier wordt achteraf verantwoording afgelegd en welke verwachtingen heeft de andere partij?

Pas wanneer aan bovenstaande punten een goede invulling is gegeven kan worden verwacht dat de stakeholders een effectieve bijdrage kunnen leveren aan innovatie.

6.5 Mogelijke betrokkenheid stakeholders bij innovatie

Dit hoofdstuk en hoofdstuk 4 hebben samen bijgedragen aan de beantwoording van de derde onderzoeksvraag: *"Wat zijn de mogelijkheden de verschillende stakeholders te betrekken bij innovatie bij De Woonplaats?"*

De Woonplaats kent een grote verscheidenheid van stakeholders, een overzicht is gegeven in tabel 6.2. Drie partijen hebben een speciale positie ten opzichte van De Woonplaats, dit zijn de klant, de gemeente en de zorgpartijen. De Woonplaats moet zich continu bewust zijn van de veranderende positie van haar stakeholders en mogelijke meerwaardes die zij kunnen leveren, maar ook de (samenstelling van de) partijen kunnen verschillen.

De mate waarin stakeholders betrokken kunnen worden en welke meerwaarde zij kunnen hebben in innovatie, hangt af van een aantal factoren zoals:

- Kennis;
- Ervaring;
- Onderwerp;
- Doelstelling;
- Belang dat een partij heeft in een innovatie;
- Verwachtingen;
- (on)afhankelijkheid;
- Fase van innovatie;
- Draagvlak;
- Financiële mogelijkheden.

Meerwaarde in het innovatieproces van De Woonplaats kan ontstaan door:

- Bedenken van innovaties;
- Andere invalshoeken;
- Scanfunctie;
- Samen ontwikkelen;
- Gebruik maken van kennis;
- Gebruik maken van ervaring;
- Bereiken van doelen;
- Verkrijgen van draagvlak;
- Imago.

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de manier waarop stakeholders betrokken kunnen worden bij innovatie. Voor de proeftuin betekent dit dat stakeholders op verschillende momenten in het innovatieproces betrokken kunnen en moeten worden. Zowel bij het bedenken van ideeën, het bepalen van de richting en visie voor innovatie en de ontwikkeling van innovatieve ideeën. De rol van de stakeholders zal van tevoren niet teveel vastgelegd moeten worden, dit zal per project verschillen en is afhankelijk van verschillende factoren, zoals: het onderwerp dat ter sprake is, de fase van een project, het niveau van de stakeholder en het (wederzijdse) belang. Tot slot geeft onderstaande tabel mogelijke rollen weer die stakeholders kunnen vervullen in een innovatieproject.

Tabel 6.5 Rol van stakeholders in fasen innovatieproces

Fase innovatieproces	Rol stakeholders
Initiatief fase	Gebruik maken van scanfunctie, Externe focus, Ideeën genereren, Advies geven, Mee laten denken, Adviesraad
Ontwikkelfase	Informeren, Samen ontwikkelen, Inspraak geven, Mee laten beslissen, Inbreng van kennis/ervaring
Implementatie/afroondingsfase	Informeren, Monitoren van toegevoegde waarde/consequenties innovatie, Inbreng ervaring/kennis

7. Ontwerp de proeftuin

In dit hoofdstuk wordt een model voor de proeftuin opgezet aan de hand van de geformuleerde verbeterpunten in hoofdstuk 5 om het innovatief vermogen van De Woonplaats te versterken. In hoofdstuk 6 is ingegaan op de meerwaarde die stakeholders kunnen hebben bij innovatie. De bevindingen van dit hoofdstuk zullen in het ontwerp van de proeftuin worden meegenomen. Uiteindelijk wordt op deze manier een antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag:

“Op welke manier dient de proeftuin ingericht te worden, en op welke wijze kunnen stakeholders hierbij betrokken worden, om bij te dragen aan het innovatief vermogen van De Woonplaats?”

7.1 Ontwerp

De proeftuin is een sociale ruimte, een plaats in de organisatie waar tijd, geld en menskracht aanwezig is voor innovatie. De proeftuin verankert innovatie in de organisatie en geeft vorm aan het proces van specifieke innovatieprojecten. Medewerkers worden gefaciliteerd om goede ideeën tot uitvoer te brengen. In de proeftuin is het mogelijk om innovatieve ideeën te creëren, tot uitvoer te brengen en kennis en ervaring op het gebied van innovatie te bundelen.

Aan de hand van verschillende elementen uit de theorie over innovatiemanagement, de geformuleerde aandachtspunten voor innovatievermogen en de verbeterpunten voor De Woonplaats is een ontwerp gemaakt voor de proeftuin. Een aantal verbeterpunten waar bij het ontwerp specifiek op gericht is, zijn:

- In de organisatie bestaat onduidelijkheid over visie en innovatiedoelstellingen. Door het formuleren en het communiceren van een eenduidige visie en doelstellingen voor innovatie kan innovatierichting worden gecreëerd.
- Te weinig tijd om met innovatie bezig te gaan kan worden opgelost door innovatieactiviteiten te scheiden van het dagelijks werk. Dit kan door de proeftuin als een onafhankelijke team te positioneren in de organisatie, met eigen ‘resources’.
- De samenwerking in de organisatie kan worden verbeterd door multifunctionele ontwikkelteams op te zetten met een duidelijke doelstelling en verantwoordelijkheid voor een innovatieproject. Een dergelijk team bevordert ook de innovatie implementatie.
- Stakeholders hebben een belangrijke invloed op innovatie bij De Woonplaats. Er is een grote verscheidenheid van de partijen die een bepaald belang hebben en verschillende rollen kunnen hebben bij innovatie. Bijvoorbeeld bij het genereren van ideeën, maar ook bij de ontwikkeling van een specifieke innovatie. Het open innovatie model van Chesbrough (2006) biedt handvatten om stakeholders te betrekken bij innovatie.

Figuur 7.1 (pagina 62) geeft het ontwerp weer van de proeftuin welke bestaat uit twee niveaus.

Niveau 1: Structurele verankering de proeftuin

Dit niveau geeft verschillende elementen aan die deel uitmaken van de proeftuin, die worden beheerd door een ‘kernteam’ van de proeftuin. De ontwikkeling van een specifiek innovatieproject wordt uitgevoerd door een ‘ontwikkelteam’. Er worden vier omgevingsfactoren onderscheiden. Ook de positionering van de proeftuin in de organisatie wordt besproken.

Elementen proeftuin

- Resources;
- Procesverloop (uitgewerkt in niveau 2);
- Projectportfolio;
- Ideeënportfolio;
- Kennisportfolio;

Omgeving de proeftuin

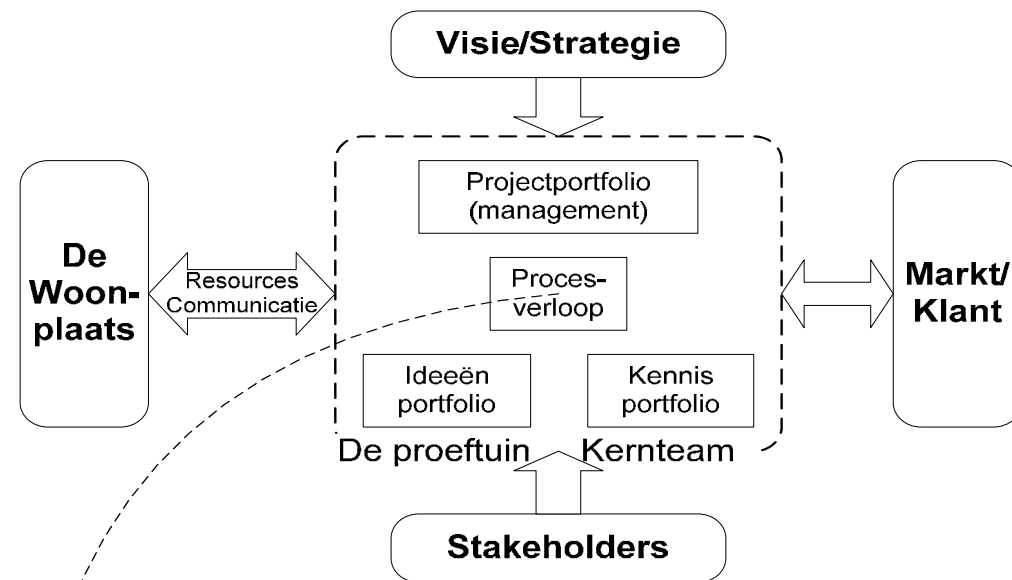
- Organisatie en processen van De Woonplaats;
- Visie en Strategie;
- Markt en klant;
- Stakeholders;

Niveau 2: Procesverloop proeftuin

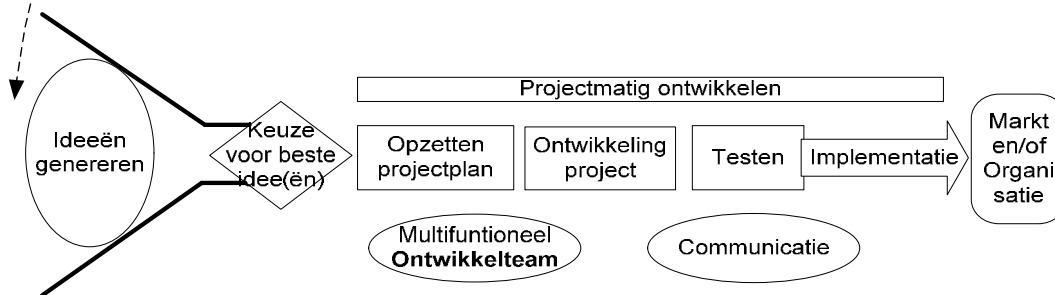
Dit geeft het verloop van een bepaalde innovatie weer. Een specifiek innovatief project wordt ontwikkeld door een ontwikkelteam. Het proces bestaat uit de volgende onderdelen:

- Ideeën genereren;
- Keuze voor beste ideeën;
- Projectmatig ontwikkelen van idee;
- Implementatie markt en/of organisatie;
- Multifunctioneel team;
- Communicatie;

Niveau 1: Structurele verankering de proeftuin



Niveau 2: Procesverloop de proeftuin



Figuur 7.1 Model de proeftuin (Soll Situatie)

7.2 Structurele verankering de proeftuin

Het eerste niveau gaat in op de structurele verankering van de proeftuin in de organisatie. In deze paragraaf zullen de verschillende elementen van dit niveau worden toegelicht, maar ook de positionering van de proeftuin in de organisatie. Dit wordt in de eerste deelparagraaf besproken.

7.2.1 Positionering

Het model van de proeftuin gaat uit van een scheiding van de innovatieactiviteiten van het dagelijkse proces. Dit komt ook terug in de plaats die de proeftuin inneemt in de organisatie. De proeftuin is als een soort 'aparte eenheid' naast de organisatie weergegeven.

De reden is dat de dagelijkse activiteiten moeten doorgaan zonder al te veel hinder van de innovatie te ondervinden. Maar ook moet innovatie als een apart proces ingericht worden, zodat voldoende aandacht aan innovatie kan worden gegeven, zonder afleiding van het dagelijks werk. Als innovatietaken en het dagelijks werk gescheiden worden, bevordert dat innovatie. Het innovatief zijn 'er even bij doen' werkt zelden: de organisatie kan moeilijk innovatief zijn zonder het basisbeleid en de bestaande praktijken te veranderen.

In verschillende interviews en in de klankbordgroep is de positionering van de proeftuin besproken, de meningen hierover waren verdeeld. Er is overeenstemming over het feit dat er een aparte eenheid moet komen in de organisatie. Er wordt dan ook geadviseerd om een apart team op te zetten voor de proeftuin, een zogenaamd '**kernteam**', dat verantwoordelijk is voor de algehele structuur en innovatieprocessen in de proeftuin. Dit team valt onder de directie om op die manier een onafhankelijke status te verkrijgen. Ook wordt zo voorkomen dat de proeftuin een 'speeltje' wordt van een specifieke afdeling. Tevens wordt op deze manier aangegeven dat

innovatie het speerpunt is van De Woonplaats, vernieuwende ideeën de steun hebben van het management en dat iedereen in de organisatie kan komen met innovatieve ideeën.

7.2.2 Resources

Om ideeën uit te kunnen werken en projecten te kunnen ontwikkelen is zowel tijd als geld nodig. De mate van beschikbaarheid hiervan beïnvloedt de slagingskans van innovatie.

Budget

Om de proeftuin een 'aparte' status in de organisatie te geven, is het nodig dat er een eigen budget wordt toegewezen aan de proeftuin. Binnen de kaders van de proeftuin kunnen verschillende activiteiten worden opgezet en projecten ontwikkeld worden. Hiervoor hoeft dan geen toestemming meer gegeven te worden van directie of manager.

Bemensing

Het is van belang om voldoende menskracht beschikbaar te hebben om ideeën te bedenken, de omgeving in de gaten te houden, de omgang met de stakeholders te organiseren en om de innovatieontwikkeling uit te voeren.

Nu wordt aangegeven dat er te weinig tijd is om met innovatie bezig te gaan. De dagelijkse activiteiten vragen veel aandacht. Door het vrijmaken van mensen voor het kernteam van de proeftuin is het mogelijk om deze medewerkers effectief in te zetten voor innovatie. Ook kunnen medewerkers (gedeeltelijk) ingezet worden voor specifieke innovaties in de proeftuin, bijvoorbeeld door het 'inkopen' van fte's van andere afdelingen. Dit vormen zogenaamde '**Ontwikkelteams**', welke worden opgezet voor de duur van een project. Op deze manier kan de personele bezetting van de proeftuin en haar projecten worden ingeregeld vanuit de organisatie.

7.2.3 Projectportfolio

Er zullen verschillende innovaties op een projectmatige manier tegelijkertijd ontwikkeld worden in de proeftuin. Het is van belang om niet teveel innovatieve projecten tegelijk te starten, aangezien budget, capaciteit en menskracht beperkt is. Om de projecten goed uit te kunnen voeren is een goede afstemming belangrijk om juist gebruik van resources te waarborgen en om maximaal resultaat te behalen.

Dit kan worden ondervangen door het kernteam portfoliomanagement te laten uitvoeren (Van der Voort, 2006). Portfoliomanagement bestaat onder meer uit:

- Beheer portfolio van projecten
 - Het kernteam beslist welke ideeën worden omgezet in een project. De innovatiestrategie van De Woonplaats is hierbij een duidelijk uitgangspunt
 - Projecten afsluiten of stopzetten
 - Projectkalender waarin lopende projecten worden bijgehouden, met startdatum, einddatum, wijziging van planning → dit geeft inzicht voor iedereen welke projecten er lopen, in welke fase ze verkeren en wat de einddatum;
- Verdeling van schaarse middelen
 - op zoek naar juiste mensen in de organisatie
 - vrijmaken van deze mensen;
- Voortgangsbewaking;
- Probleemoplossing;
- Het bewaken van projectmijlpalen.

7.2.4 Ideeënportfolio

De ideeën die op een bepaald moment niet ontwikkeld kunnen worden of niet goed haalbaar zijn, moeten niet geheel verdwijnen, maar bewaard worden in het ideeënportfolio. Het gaat hier om zogenaamde 'false positive' of 'false negative' ideeën. Dit betekent dat ideeën soms erg goed kunnen zijn en 'per ongeluk' niet geselecteerd worden voor verdere ontwikkeling, maar ook kunnen bepaalde ideeën wel verder ontwikkeld worden, maar naar later blijkt onterecht.

De ideeën die in eerste instantie niet geschikt leken, kunnen later juist wel een goede haalbaarheid hebben of de markt is later beter geschikt voor (een combinatie van) de ideeën. Om deze ideeën later weer te kunnen gebruiken is het van belang om een zogenaamd ideeënportfolio op te zetten. Hierin kunnen ideeën worden bewaard die later ontwikkeld worden of deze ideeën dienen als inspiratie voor nieuwe, gecombineerde ideeën in creativiteitsessies. Innovatie is niet meer dan de optelsom van duizenden individuele gedachtespinsels. Het bewaren en op later moment gebruiken en combineren van ideeën is daarom erg nuttig.

7.2.5 Kennisportfolio

Het kennisportfolio maakt expliciet onderdeel uit van de proeftuin. Vanuit evaluaties komt erg veel informatie en kennis vrij vanuit de innovatieprojecten en over het procesverloop in de proeftuin.

Evalueren moet niet alleen op projectniveau (resultaat en proces) maar ook het geheel van alle innovaties moet geëvalueerd worden. Heeft het portfolio van innovaties het beoogde resultaat behaald voor De Woonplaats?

Door innovaties te evalueren kan de feedback worden gebruikt om verwachtingen te meten en verbeterpunten te identificeren en daardoor de innovatie te verbeteren. Ook kan geleerd worden van een innovatie en het innovatieproces. Medewerkers moeten durven om fouten te benoemen en in te zien. Deze fouten moeten dan niet als falen worden benoemd, maar juist als een noodzakelijke stap om een innovatie te laten slagen. Leren betekent ook de leerpunten communiceren door de organisatie, waardoor de gehele organisatie kan profiteren van de opgedane kennis.

Ook moet de proeftuin geëvalueerd worden om na te gaan of de inrichting van de proeftuin het beoogde resultaat en gewenste effect heeft voor het innovatief vermogen van De Woonplaats.

7.2.6 Visie en Strategie

De visie en strategie op het punt van innovatie is onmisbaar voor een goede invulling van innovatie en verandering bij De Woonplaats. Voordat een organisatie innovatief kan zijn, is het van belang dat iedere medewerker weet en begrijpt wat De Woonplaats met innovatie wil bereiken en welk doel het dient. Niet alleen communiceren dat De Woonplaats innovatief is, maar ook aangeven op welke gebieden De Woonplaats zich wil ontwikkelen. Het gaat hierbij om Sociale, Economische, Fysieke én Proces innovatie. Maar ook moet aangegeven worden dat het niet alleen gaat om *geheel nieuwe* producten, diensten en processen, maar juist ook het *verbeteren van* producten, diensten en processen.

Er is bij De Woonplaats een Innovatievisie in ontwikkeling, hierin moeten in ieder geval de volgende punten beschreven worden:

- Is De Woonplaats een pionier of volger
- Welke markt is De Woonplaats actief en welke producten worden daarin aangeboden?
- Welke ambities heeft De Woonplaats op de lange termijn voor de markt?
- Welke onderwerpen zijn aan te merken als 'speerpunt' op het gebied van innovatie?
- Zowel radicale innovatie als het verbeteren van producten en diensten is van belang.
- Hoe onderscheidt De Woonplaats zich van andere corporaties, en andere aanbieders?
- Hoe ziet organisatie er op de lange termijn uit op het gebied van medewerkers, structuur en cultuur.

Tabel 7.1 geeft een manier om dimensie van innovatie en mate van innovatie van een project of innovatieportfolio te evalueren. Deze matrix is gebaseerd op een indeling van de mate van innovatie, van 'geen verandering', incrementele verandering tot radicale verandering. Dit maakt een beoordeling mogelijk welk soort innovatie wel of juist niet geïnitieerd moet worden.

Tabel 7.1 Matrix dimensie en mate innovatie (Goffin en Mitchell, 2005)

	Mate van Innovatie	Dimensions of innovation		
		Product	Dienst	Proces
1	Geen innovatie			
2	Verbeteringen			
3	Lagere kosten			
4	Nieuwe markten aanboren voor bestaande producten			
5	Toevoegen van producten aan bestaande productlijn			
6	Nieuwe productlijn			
7	Nieuw voor de wereld			

7.2.7 Markt en klant

Bij de inrichting van innovatie in de organisatie is het van groot belang dat er een duidelijke link is met de markt. De innovatie moet een behoefte vervullen die bestaat in de markt, of de invoering van de innovatie moet in ieder geval een meerwaarde geven voor de markt of de organisatie.

Ontwikkelingen in de markt moeten continu gemonitord worden en invloeden en impulsen vanuit de markt moeten ingebracht worden in de eerste ideeën fase van de proeftuin. De Woonplaats

moet dus continu bewust zijn van de omgeving en ervoor zorgen dat er bepaalde structuren bestaan om dergelijke ontwikkelingen op te pakken.

Een partij waarbij De Woonplaats een groot belang heeft, zijn natuurlijk de klanten van de corporatie. De klant, ofwel de (toekomstige) huurder, heeft uiteindelijk te maken met het effect en moet een bepaald voordeel hebben van de innovatie. Omdat de klant een belangrijke partij is voor De Woonplaats, kan de klant niet worden vergeten bij de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of processen. Dit kan door overleg met huurdersverenigingen en onderzoeken, maar ook nieuwe manieren van overleg, zoals klantenpanels en interactieve media, kan De Woonplaats de klant vragen om input voor innovatie. Hierdoor ontstaat inzicht in de vraag van de klant en kan dit worden meegenomen in de innovatieontwikkeling. In hoofdstuk 6 zijn verschillende mogelijkheden weergegeven op welke manieren De Woonplaats de klanten kan betrekken bij innovatie.

7.2.8 Stakeholders

Het laatste, maar zeker niet het onbelangrijkste element in de structurele verankering zijn de stakeholders van De Woonplaats. In de voorgaande paragraaf is al kort ingegaan op de rol van de klant in het innovatieproces. Behalve de klanten, zijn er vele andere stakeholders geïdentificeerd.

Bij 'maatschappelijk ondernemerschap' past een open proces van innoveren waarbij stakeholders een duidelijke rol hebben. In de literatuur is de laatste jaren steeds meer aandacht voor het open model van innovatie, het zogenaamde "Open Innovatie model". In deze paragraaf wordt dan ook dit model gebruikt om stakeholders een plaats te geven in het model van de proeftuin.

Open innovatie gaat ervan uit dat de organisatie zowel externe als interne ideeën kan en moet gebruiken om tot innovatie te komen, maar ook kunnen ideeën via interne of externe kanalen ontwikkeld en op de markt worden gebracht (Chesbrough et al, 2006).

Open innovatie heeft als uitgangspunt dat er een bewuste stroom in en uit de organisatie is van kennis, ideeën, ontwikkeling en introductie van innovaties. Of zoals Vanhaverbeke aangeeft:

"Open innovation is almost by definition related to the establishment of ties of innovating firms with other organisations. Companies are increasingly forced to team up with other companies to develop or absorb new technologies, commercialize new products, or simply to stay in touch with the latest technological developments."

Het open innovatie systeem geldt voor alle organisaties en partijen die in de omgeving van een organisatie voorkomen, maar er kan ook specifiek worden gekeken naar partijen die een zeker belang hebben bij de innovatie activiteiten van een organisatie. Op dat moment komen de stakeholders in beeld. De stakeholders hebben een groter belang bij innovaties van de organisaties en hebben verschillende mogelijkheden om samen met De Woonplaats in een soort netwerk klantwaarde te genereren.

In het model zijn verschillende verbanden van belang tussen de stakeholders en de proeftuin:

1. In een open innovatiesysteem is het *ontdekken* van interessante ideeën en trends (markt en technologisch) net zo belangrijk, zo niet belangrijker, als het *zelf uitvoeren van onderzoek*. Organisaties moeten dus tijd investeren in het oppikken van mogelijkheden in de omgeving en markt.

Voor De Woonplaats en stakeholders betekent dit dat de belanghebbenden kunnen fungeren als een soort 'antenne' of 'radar'. Omdat de markt van De Woonplaats erg in beweging is en de activiteiten van de woningcorporatie erg uiteenlopen is er ook een erg grote markt waarin ontwikkelingen in de gaten gehouden moeten worden. Door contact te houden met verschillende stakeholders kunnen deze ontwikkelingen sneller ontdekt worden.

Maar ook kunnen stakeholders ingeschakeld worden om ideeën te genereren. Ook hier kunnen stakeholders van De Woonplaats een rol spelen. Door stakeholders te betrekken bij de eerste fase van het innovatieproces kunnen andere en rijkere concepten of ideeën worden gegenereerd. Dit vanwege de aanwezigheid van andere kennis, ervaringen in een (andere) sector en verschillende disciplines.

2. Een ander aspect van open innovatie is dat een organisatie actief samenwerkingsverbanden kan vormen met andere partijen. De Woonplaats kan met een stakeholder samenwerken, omdat die partij een zodanig belang, kennis of ervaring heeft op een bepaald gebied of marktsegment. Ook is het zo dat er de laatste tijd verschillende partijen in de waardeketen en in andere disciplines een steeds hogere capabiliteit hebben op het gebied van bijvoorbeeld kennis, interne processen en ervaring.

3. Ook is er een verband tussen het resultaat van de innovatie en de markt. Van groot belang is het feit of de innovatie het effect teweeg heeft gebracht dat De Woonplaats van tevoren had beoogd. De klant/stakeholder van De Woonplaats moet uiteindelijk voordeel hebben van de invoering van de innovatie. Wanneer dit niet zo is, moet kritisch gekeken worden naar de oorzaken van het niet bereiken van het gewenste effect en hier een verbeteringslag maken. Via een dialoog met de stakeholders kan De Woonplaats dergelijke signalen relatief snel oppakken.

7.3 Procesverloop de proeftuin

In deze paragraaf wordt het procesverloop met de verschillende stappen besproken.

7.3.1 Ideeën genereren

Eén van de eerste stappen om te komen tot innovatie is het genereren van ideeën. Omdat een groot deel van de ideeën vaak niet haalbaar of niet goed genoeg is, is het van belang om als organisatie veel ideeën te genereren. Vaak wordt deze activiteiten door een organisatie aan het toeval overgelaten en lijkt het alsof ideeën ‘vanzelf’ moeten ontstaan. Toch is het mogelijk om creativiteit en deze eerste ‘fuzzy’ fase van innovatie te stimuleren en te sturen (Amabile, 1998; Gasperz, 1998; Van der Voort, 2006).

Creativiteit is nodig om waardevolle ideeën te genereren en te benutten. Een open cultuur waarin fouten maken toegestaan is en waar nieuwe ideeën gesteund worden door andere medewerkers en het management, is een van de voorwaarden om een innovatief klimaat te scheppen. Mogelijkheden om medewerkers te stimuleren om innovatief bezig te gaan:

- Een lage werkdruk. Wanneer er een hoge werkdruk is, hebben medewerkers weinig mogelijkheden om afstand te nemen van hun werk en routines. Dit kan worden bereikt door medewerkers de vrijheid te geven om 15% van de werktijd niet op te schrijven.
- Ruimte voor stilte en meditatie. Hierdoor kan afstand worden genomen van het werk.
- Middelen voor het bevorderen van creativiteit, zoals software voor brainstorming of het lab van T-Xchange op het terrein van de Universiteit Twente.

Het management moet ook voldoende open zijn in de communicatie naar medewerkers over de strategische vraagstukken waar de organisatie mee worstelt. Daarnaast is het belangrijk iedereen te vragen mee te denken en zo mogelijk met oplossingen te komen. Iedereen kan nieuwe ideeën of creativiteit leveren.

Door open te communiceren weten medewerkers welk soort ideeën nodig zijn. Dit verhoogt de kwaliteit van ideeën omdat medewerkers zelf een voorselectie maken op basis van relevantie.

Ook kunnen veel ideeën vanuit de markt worden opgepikt. Er zijn verschillende ontwikkelingen in de omgeving van De Woonplaats die van belang kunnen zijn. Door voldoende ‘naar buiten te kijken’ kunnen om deze ontwikkelingen waargenomen worden. In hoofdstuk 6 is al aangegeven dat stakeholders van De Woonplaats hier een sterke rol in kunnen vervullen. Door actief de dialoog, samenwerking en confrontatie op te zoeken met groepen buiten de organisatie is het mogelijk om hier andere inzichten, kennis en ervaring aan te boren die kan leiden tot innovatie. Zie voor meer mogelijkheden hoofdstuk 6.

Na het zoveel mogelijk ideeën genereren komt de stap om een eerste schifting te maken in de ideeën die er zijn. Aan de hand van het gestelde doel, de visie en de vraagstelling kan een lijst van criteria worden opgesteld, waarop een prioritering mogelijk is. De meest kansrijke ideeën worden verder onderzocht, op haalbaarheid, risico, voordelen en andere criteria.

Aan het einde van deze fase is het resultaat een “Ideerapport” waarin de resultaten van het onderzoek naar een idee worden weergegeven. Dit rapport bevat in ieder geval de volgende elementen: Omschrijving idee en resultaat, waarom is dit idee uniek, marktvraag, voordelen en toekomstige waarde, risico, inschatting vereiste tijd, menskracht en middelen.

7.3.2 Keuze voor beste ideeën

Aan de hand van dit Ideerapport wordt een keuze gemaakt voor welke ideeën omgezet worden in een project, waarin het idee wordt ontwikkeld tot een werkend product, proces of dienst dat een grote kans heeft om in de markt geïmplementeerd te worden. Dit keuzemoment dient gebaseerd te worden op “**Must meet**” criteria (Knock-outs) en **Should Meet criteria**. Deze worden aan de hand van visie en gewenste resultaat geformuleerd (Cooper, 1990).

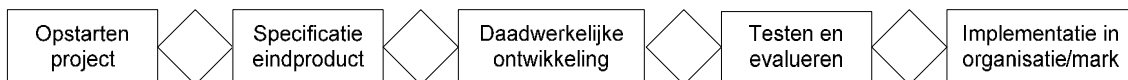
Door deze criteria te beoordelen kunnen beslissingen worden genomen om projecten te laten doorgaan, te stoppen en de verschillende projecten te prioriteren.

7.3.3 Projectmatig ontwikkelen van idee

Door innovatie goed te organiseren kan dit een concurrentievoordeel zijn ten opzichte van andere bedrijven. Het Stage-gate model (Cooper, 1990) splitst het complexe innovatieproces op in een aantal kleinere stukken, waardoor het proces overzichtelijker wordt. Dit is ook gedaan in het model van de proeftuin, hoewel hier maar twee hoofdfasen, ideeën genereren en projectontwikkeling, onderscheiden zijn.

De tweede hoofdfase, de projectontwikkeling, kan verder worden opgesplitst in verschillende fasen, om de ontwikkeling van de innovatie beheerbaar te houden en risico's te verlagen.

1. opstarten project (Samenstellen team, planning, toewijzing hulpbronnen, middelen)
2. opstellen (SMART) doelstellingen/specificaties
3. Werkelijke bouw van product
4. Testen
5. Evalueren
6. Implementatie organisatie



Figuur 7.2 Projectverloop

Tussen de fasen vinden beslismomenten plaats, waarin de resultaten van de voorgaande fase worden besproken en 'gecontroleerd' en waarop wordt besloten of het project verdergaat.

Bovenstaande weergave van het innovatieproces geeft De Woonplaats een handvat om het innovatieproces in fasen op te delen. De opdeling van het project in fasen moet flexibel opgevat worden, dit is afhankelijk van het onderhanden zijnde project, mate van risico en grootte.

- **Fluid:** de procesgang is aanpasbaar, met overlappende fasen om een grotere snelheid van de innovatie te bereiken;
- **Fuzzy gates:** dit kenmerkt voorwaardelijke 'go'-beslissingen (in plaats van absolute beslissingen) die afhangen van de situatie en risico van het project;
- **Focused:** het proces heeft het gehele portfolio van innovaties als uitgangspunt (en niet alleen een enkel project) en concentreert zo hulpbronnen op de beste projecten;
- **Flexibel:** het proces is niet rigide, maar ieder project heeft zijn eigen route.

7.3.4 Implementatie markt en/of organisatie

Nadat een innovatie is ontwikkeld, getest, geëvalueerd en er een beslissing is geweest over de go/no go van het resultaat, moet het resultaat worden overgeheveld naar het dagelijkse proces. Met andere woorden: de innovatie is geen innovatieproject meer, maar maakt nu deel uit van het 'normale' aanbod van De Woonplaats.

Deze overgang heeft aandacht nodig, want het is niet de bedoeling dat de innovatie de organisatie ingestuurd wordt als een soort plan van aanpak, met een briefje: "Succes". Tijdens de ontwikkeling is voldoende aandacht geweest voor de inpassing van de innovatie in het dagelijkse proces, er is een testfase geweest en aan de hand van deze resultaten is de innovatie aangepast. Ook het gebruik van een multifunctioneel team leidt ertoe dat de verschillende afdelingen vertegenwoordigd zijn geweest in de ontwikkeling, waardoor diverse invalshoeken zijn meegenomen.

7.3.5 Multifunctioneel Ontwikkelteam

De eerste fase van de ontwikkeling van het project geeft de projectstart aan. Dit betekent onder meer dat een projectteam opgezet moet worden, **het ontwikkelteam**.

De Woonplaats heeft een functionele structuur met een front- en een backoffice. In zes afdelingen zijn verschillende functies van De Woonplaats ondergebracht. Deze organisatiestructuur is een goede manier om huidige activiteiten van de organisatie in te vullen, maar voor innovatie is deze structuur minder geschikt. Voor een succesvolle en snelle ontwikkeling en implementatie van een innovatie is het nodig dat alle afdelingen actief betrokken zijn.

Een manier om dit op te lossen is het opzetten van *multifunctionele ontwikkelteams voor innovatieprojecten*. Het werken in multifunctionele teams verbetert het innovatievermogen van een organisatie. Door de verschillende disciplines en diverse achtergronden kunnen de teamleden een probleem vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Hierdoor kan het team een betere innovatieontwikkeling bereiken. Lastig is wel dat een medewerker in een ontwikkelteam een dubbele verantwoordelijkheid heeft, zowel aan de projectmanager, als aan de afdelingsmanager. Dit verdient in de praktische uitwerking aandacht.

Een aantal succesfactoren voor het ontwikkelteam zijn:

- De doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gedefinieerd;
- Effectief leiderschap van het team;
- Effectief probleemoplossend vermogen;
- Hoge kwaliteit van communicatie met de rest van de organisatie;
- Aanwezigheid van alle nodige (innovatie)rollen.

Tenslotte is het van belang om het projectteam de verantwoordelijkheid te geven voor het resultaat van het project. De resultaten zijn volledig toerekenbaar aan het team. Dit verhoogt zowel het gevoel van eigenwaarde bij teams en medewerkers als het gevoel het eigen werk te beheren. Wel moet de organisatie de medewerkers wel 'afrekenen' op hun werkzaamheden, en niet alleen de ondersteuning bieden. Verantwoorde risico's en daarbij behorende fouten moeten wel geaccepteerd zijn, want wanneer dit niet het geval is, zullen medewerkers hun beloften afstemmen op de 'afrekening'. Om falen te voorkomen, streeft men alleen maar beperkte doelen na in plaats van het oppakken van de echte uitdagingen.

7.3.6 Communicatie

Eén van de verbeterpunten vanuit het onderzoek is (het gebrek aan) communicatie in de organisatie. Medewerkers weten niet goed wat De Woonplaats wil bereiken met innovatie, waarom bepaalde innovaties worden opgestart en waarom andere worden afgewezen. Ook is er onduidelijkheid over welke innovaties op dit moment in ontwikkeling zijn.

Verder wordt ook aangegeven dat er te weinig wordt gecommuniceerd over initiatieven die in ontwikkeling zijn, wanneer een initiatief is ontwikkeld en wordt het plan van aanpak zonder verdere 'nazorg' doorgegeven aan de afdeling die het moet uitvoeren.

Hierdoor kan een weerstand ontstaan in de organisatie tegen vernieuwing. Om dit te voorkomen moet er voldoende communicatie zijn in de organisatie over de activiteiten die worden ontplooid in de organisatie

Het gaat hier niet alleen om medewerkers eenzijdig informeren, maar communicatie gaat ook over de dialoog die wordt aangegaan met de organisatie. Mogelijkheden hiervoor zijn, het vragen van input voor de ideeëntrechter, vragen om feedback bij de ontwikkeling van een innovatie en in dialoog gaan over (goede en minder goede) ontwikkelingen in de organisatie.

Het gebruik van een innovatiekalender, waarop alle innovatieprojecten vermeld staan met startdata, mijlpalen en afronding, kan een goede mogelijkheid zijn om medewerkers bij De Woonplaats op de hoogte te houden van de projecten en activiteiten in de proeftuin.

7.4 Verbeterpunten

In deze paragraaf wordt per verbeterpunt aangegeven hoe het voorgestelde model kan bijdragen om het innovatievermogen van De Woonplaats te versterken.

1. Onduidelijkheid over innovatievisie en –doelstellingen

In het model heeft de visie en strategie en visie op innovatie een duidelijke plaats gekregen. Het is van belang om duidelijk te communiceren wat de doelstelling op innovatiegebied is. Hierdoor is sturing en coördinatie van innovatie-inspanningen mogelijk. Ook wordt door een dergelijke duidelijke vraag het genereren van ideeën in de organisatie gestimuleerd.

2. Keuze voor bepaalde initiatieven onduidelijk

Door een duidelijke formulering en communicatie van de innovatievisie en bijbehorende doelstellingen is het mogelijk om gefundeerde keuzes te maken tussen verschillende innovatieve ideeën.

3. Weinig ideeën vanuit de medewerkers van de organisatie

Het innovatieproces geeft aan dat de ideeënbasis zo groot mogelijk moet zijn, hiervoor moet creativiteit in de organisatie gestimuleerd worden. Ook is een duidelijke visie voor innovatie essentieel om richting te geven aan ideeën die worden gegenereerd. Een duidelijke vraag aan de organisatie stimuleert medewerkers om innovatief te zijn.

4. Onduidelijke omschrijving innovatie-initiatieven

Medewerkers worden gestimuleerd om innovatie-initiatieven duidelijk te omschrijven, omdat op basis daarvan een keuze gemaakt moet worden om een idee om te zetten tot een project dat ontwikkeld gaat worden.

5. *Verantwoordelijkheid voor innovatieontwikkeling wordt onvoldoende gegeven*
Door speciale ontwikkelteams de ontwikkeling van een innovatie te laten uitvoeren, is dit ontwikkelteam verantwoordelijk voor het resultaat van het project. Op deze manier wordt voorkomen dat innovaties relatief vrijblijvend worden ontwikkeld en onvoldoende geïmplementeerd worden.
6. *Te weinig tijd voor innovatie*
Door de proeftuin als apart team in de organisatie te positioneren met een eigen budget en mensen, kan dit aspect worden verbeterd. Door de scheiding van het dagelijks werk, is er voldoende aandacht en tijd voor innovatie. Door het 'inkopen' van fte's kunnen de ontwikkelteams worden bezet met medewerkers vanuit de gehele organisatie.
7. *Slechte implementatie van innovaties*
Door een multifunctioneel team worden verschillende invalshoeken benaderd en het projectmatig opzetten van de innovatieontwikkeling zorgt ervoor dat (ook) de implementatie van voldoende aandacht krijgt.
8. *Samenwerking tussen afdelingen onvoldoende*
Ook bevordert het gebruik van een multifunctioneel team de samenwerking tussen afdelingen, omdat verschillende medewerkers uit de organisatie samen tot een resultaat moeten komen.
9. *Weinig evaluaties van innovatieve projecten*
In de proeftuin wordt expliciet tijd en ruimte gemaakt om innovatieprojecten te evalueren. Deze kennis wordt vastgelegd in het kennisportfolio op een zodanige manier zodat hiervan in latere projecten kan worden geprofiteerd.
10. *Interne en externe communicatie over innovatieprojecten is onvoldoende*
Communicatie met de organisatie is erg belangrijk voor de acceptatie en draagvlak van innovatieprojecten. Dit is dan ook vastgelegd in de proeftuin. Het kernteam vervult hierbij een belangrijke rol. Ook externe communicatie over innovaties in ontwikkeling is van groot belang om de omgeving op de hoogte te houden van mogelijkheden.
11. *Meer externe focus houden om externe ontwikkelingen te ontdekken*
Stakeholders hebben een duidelijke plaats gekregen in het model en worden op verschillende momenten in het innovatieproces betrokken om zo meerwaarde te kunnen genereren bij innovatie. Dit kan zowel aan het begin van het proces bij het genereren van ideeën, als bij het ontwikkelen van een innovatie.

In de voorgaande paragrafen is het ontwerp van de proeftuin weergegeven en zijn de twee niveaus met de verschillende elementen besproken. Het ontwerp is een van de verschillende mogelijkheden die er zijn om innovatie vorm te geven in een organisatie. Het model had bijvoorbeeld ook een cyclische vorm kunnen hebben of de gehele organisatie van De Woonplaats kan organisch opgezet worden om zo innovatie beter mogelijk te maken en het innovatief vermogen te versterken.

Dit model is de meest voor de hand liggende oplossing, gegeven de randvoorwaarden van De Woonplaats en verbeterpunten die vanuit het onderzoek naar voren zijn gekomen om het innovatievermogen van De Woonplaats te versterken en het innovatieproces een plaats te geven in de organisatie.

In de praktijk zullen sterke en zwakke punten van het model naar voren komen, na evaluatie kan het ontwerp worden aangepast om een betere invulling te kunnen geven voor innovatie.

8 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek omschreven en toegelicht. In de eerste paragraaf zijn de conclusies weergegeven per onderzoeksvraag en wordt de centrale vraag van dit onderzoek beantwoord. In paragraaf 8.2 worden aanbevelingen gedaan voor de inrichting van de proeftuin en voor verder onderzoek.

8.1 Conclusies

De doelstelling van dit onderzoek is in paragraaf 2.4 omschreven als:

Het maken van een ontwerp voor de proeftuin, zodanig dat het innovatief vermogen van de organisatie De Woonplaats in haar projecten wordt versterkt, met in het bijzonder aandacht voor het betrekken van de stakeholders.

In deze paragraaf wordt nagegaan of deze doelstelling is behaald. Dit wordt aan de hand van de onderzoeksvragen gedaan. De beantwoording van deze onderzoeksvragen draagt stapsgewijs bij aan het behalen van de onderzoeksdoelstelling.

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn aandachtspunten om innovatievermogen te beoordelen?

Aan de hand van literatuuronderzoek is een antwoord gezocht voor deze onderzoeksvraag. Innovatievermogen is de mogelijkheid om kennis en ideeën continu te transformeren in nieuwe producten, processen en systemen voor het bedrijf en haar stakeholders.

Innovatievermogen is weergegeven in een model (zie figuur 3.1) aan de hand van een zevental elementen. De innovatieactiviteiten zijn daarbij gescheiden van het dagelijks werk en het innovatievermogen is het verbindend element daartussen. Kennisuitwisseling neemt een centrale plaats in. Om het innovatievermogen te beoordelen, dient gekeken te worden hoe deze organisatiespecifieke elementen zijn georganiseerd en op welke manier het innovatieproces is ingeregeld. De zeven elementen in het model zijn hiertoe een startpunt.

Ook zijn er verschillende implicaties aangegeven voor innovatiemanagement. Deze kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdonderwerpen:

Cultuur: In een organisatie moet een cultuur aanwezig zijn, waar innovatie kan ontstaan. Dit betekent onder meer dat er tijd en ruimte voor innovatie en innovatieve ideeën wordt gegeven. Ook de rol van het topmanagement is bepalend voor het succes van innovatie.

De verschillende innovatirollen moeten vertegenwoordigd zijn in de organisatie. En samenwerking en onderlinge relaties zijn essentieel voor het succes van innovatie-inspanningen. Communicatie, zowel intern als extern, is erg belangrijk voor het verkrijgen van draagvlak van de innovatie.

Structuur: Om te blijven innoveren moet innovatie gezien worden als een continu proces dat systematisch wordt aangepakt. Tevens is een duidelijke visie van groot belang om gericht te kunnen excelleren.

Hoewel structuur belangrijk is in de ontwikkeling van een innovatie, is ook een bepaalde vrijheid (chaos) van belang om te komen tot creativiteit en nieuwe ideeën. Deze creativiteit en ontwikkeling worden bevorderd door innovatie te scheiden van het dagelijks werk en door een goede interne samenwerking. Dit kan uitwerking krijgen in multifunctionele teams.

Tenslotte moet de structuur ondersteuning bieden aan het leren van innovatieprojecten en het actief verwerven van kennis voor innovatieve ideeën.

Omgeving: De omgeving is op verschillende punten van belang. Een innovatie moet een voordeel geven of behoefte vervullen van de klant. Tevens is het nodig om een externe focus te houden om kansen op te sporen en te benutten. Ook kan externe samenwerking ervoor zorgen dat specifieke kennis wordt benut, risico's worden verlaagd en dat het tempo van innovatie wordt verhoogd.

Onderzoeksvraag 2: Hoe verloopt de huidige innovatiepraktijk bij De Woonplaats?

Om te komen tot een weergave van het huidige innovatief vermogen van De Woonplaats is een enquête uitgevoerd, zijn interviews afgenomen en een drietal casestudies bestudeerd.

De enquête heeft inzicht gegeven in de huidige situatie op vijf dimensies van innovatiemanagement (Strategie, Proces, Organisatie, Connecties en Leren), de innovatievisie en de houding ten opzichte van stakeholders.

Tijdens de interviews is verder ingegaan op de innovatievisie en het verloop van het innovatieproces, om zo goede praktijken en verbeterpunten te identificeren en is ingegaan op de rol en mogelijke meerwaarde van stakeholders bij innovatie. De casestudies zijn uitgevoerd om inzicht te krijgen in concrete innovatie projecten bij De Woonplaats. De resultaten van het

onderzoek zijn getoetst in een klankbordgroep, welke bestaat uit een achttal medewerkers van verschillende afdelingen.

Er kan worden geconcludeerd dat het innovatievermogen bij De Woonplaats relatief goed ontwikkeld is. Op de vijf dimensies van innovatiemanagement, Strategie, Organisatie, Proces, Connecties en Leren, scoort De Woonplaats gemiddeld. Om het innovatievermogen te verbeteren, moet De Woonplaats alle vijf dimensies versterken. De resultaten van de enquête, de interviews en casestudies geven verder aanleiding om de volgende verbeterpunten te formuleren:

1. Onduidelijkheid over visie en innovatiedoelstellingen
2. Keuze voor bepaalde initiatieven voor bepaalde initiatieven onduidelijk
3. Weinig ideeën vanuit de organisatie
4. Onduidelijke omschrijving van innovatie-initiatieven
5. Verantwoordelijkheid voor innovatieontwikkeling onvoldoende
6. Te weinig tijd voor innovatie
7. Slechte implementatie van innovaties
8. Samenwerking tussen afdelingen onvoldoende
9. Weinig evaluaties van innovatieve projecten
10. Interne en externe communicatie over innovatieprojecten is onvoldoende
11. Meer externe focus houden om externe ontwikkelingen te ontdekken

Onderzoeksvraag 3: *Wat zijn de mogelijkheden de verschillende stakeholders te betrekken bij innovatie bij De Woonplaats?*

Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die op één of andere manier door een organisatie worden beïnvloed of de organisatie kunnen beïnvloeden. Er zijn verschillende mogelijkheden hoe om te gaan met stakeholders. Hiervoor is het allereerst van belang om de belangrijke partijen te identificeren.

Dit kan aan de hand van drie attributen: macht, wettige basis en urgentie. Afhankelijk hiervan kunnen organisaties onderscheiden welke partijen er echt toe doen en welke aandacht de specifieke stakeholder moet krijgen. Maar ook maatschappelijke redenen kunnen partijen als stakeholder benoemen.

De Woonplaats kent een grote verscheidenheid in soorten stakeholders. Drie partijen hebben een speciale positie ten opzichte van De Woonplaats, dit zijn de klant, de gemeente en de zorgpartijen.

De Woonplaats moet zich continu bewust zijn van de veranderende positie van stakeholders, maar ook de mix van stakeholders kan verschillen. Dit krachtenveld is continu in beweging en is geen statisch gegeven. De mate waarin stakeholders betrokken kunnen worden en welke meerwaarde zij kunnen hebben in innovatie, hangt af van verschillende factoren.

Stakeholders kunnen De Woonplaats een externe focus geven, betere ideeën laten genereren en helpen bij de ontwikkeling van een innovatie. Het open innovatie model geeft hiervoor verschillende aanknopingspunten voor het ontwerp van de proeftuin. Stakeholders kunnen op verschillende momenten in het innovatieproces betrokken worden. De rol van de stakeholders moet van tevoren niet teveel vastgelegd worden. Dit zal per project verschillen en is afhankelijk van verschillende factoren, zoals: het onderwerp dat ter sprake is, de fase van een project, het niveau van de stakeholder en het (wederzijdse) belang. Tot slot geeft onderstaande tabel mogelijke rollen weer die stakeholders kunnen vervullen in een innovatieproject.

Tabel 8.1: Rol van stakeholders in fasen innovatieproces

Fase innovatieproces	Rol stakeholders
Initiatief fase	Gebruik maken van scanfunctie, Externe focus, Ideeën genereren, Advies geven, Mee laten denken, Adviesraad
Ontwikkelfase	Informeren, Samen ontwikkelen, Inspraak geven, Mee laten beslissen, Inbreng van kennis/ervaring
Implementatie/afroondingsfase	Informeren, Monitoren van toegevoegde waarde/consequenties innovatie, Inbreng ervaring/kennis

Onderzoeksvraag 4: *Op welke manier dient de proeftuin ingericht te worden, en op welke wijze kunnen stakeholders hierbij betrokken worden, om bij te dragen aan het innovatief vermogen van De Woonplaats?*

Aan de hand van de geformuleerde verbeterpunten om het innovatievermogen van De Woonplaats te versterken is een ontwerp gemaakt voor de proeftuin welke bestaat uit twee niveaus:

Niveau 1: Structurele verankering de proeftuin

Dit niveau geeft verschillende elementen aan die deel uitmaken van de proeftuin, die worden beheerd door een **'Kernteam'** van de proeftuin. De ontwikkeling van een specifiek innovatieproject wordt uitgevoerd door een **'Ontwikkelteam'**.

De positionering van de proeftuin in de organisatie verdient bijzondere aandacht, want het is van belang dat de innovatieactiviteiten worden gescheiden van het dagelijks werk. Er wordt aanbevolen om de proeftuin als een apart team in de organisatie neer te zetten, direct onder de directie. Op deze manier wordt benadrukt dat innovatie belangrijk is voor de gehele organisatie is en dat innovatie de steun heeft van de directie. Ook wordt op deze manier een bepaalde onafhankelijkheid van de proeftuin gewaarborgd.

Elementen proeftuin

- Resources;
- Procesverloop (uitgewerkt in niveau 2);
- Projectportfolio;
- Ideeënportfolio;
- Kennisportfolio;

Omgeving de proeftuin

- Organisatie en processen van De Woonplaats;
- Visie en Strategie;
- Markt en klant;
- Stakeholders;

Niveau 2: Procesverloop proeftuin

Dit geeft het verloop van een bepaalde innovatie weer. Dit proces bestaat uit de volgende onderdelen:

- Ideeën genereren;
- Keuze voor beste ideeën;
- Projectmatig ontwikkelen van idee;
- Implementatie markt en/of organisatie;
- Multifunctioneel Ontwikkelteam samenstellen;
- Communicatie;

De Woonplaats heeft verschillende mogelijkheden om stakeholders te betrekken bij innovatie in de proeftuin. Stakeholders kunnen De Woonplaats helpen om nieuwe mogelijkheden van de markt te ontdekken en hebben dan een soort 'radarfunctie'. Stakeholders kunnen ook actief betrokken worden bij het genereren van (nieuwe) ideeën bij bepaalde thema's. Een andere mogelijkheid is het samen ontwikkelen van een innovatie en zo te profiteren van kennis en ervaring van de stakeholder. Tenslotte kan de stakeholder een belangrijke terugkoppeling geven van een innovatie in de markt.

De beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen heeft stapsgewijs bijgedragen aan de beantwoording van de centrale probleemstelling:

Het maken van een ontwerp voor de proeftuin, zodanig dat het innovatief vermogen van de organisatie De Woonplaats als geheel en in haar projecten wordt versterkt, met in het bijzonder aandacht voor het hierbij betrekken van de stakeholders.

Door middel van een literatuurstudie, enquête, interviews en casestudies is het huidige innovatief vermogen onderzocht en zijn verbeterpunten voor het innovatievermogen van De Woonplaats geformuleerd, waarna stakeholders en hun meerwaarde voor innovatie zijn geïdentificeerd. Dit heeft geleid tot een ontwerp van de proeftuin, waarvan verwacht mag worden dat dit het innovatief vermogen van De Woonplaats zal versterken.

8.2 Aanbevelingen

In deze afsluitende paragraaf worden kort de belangrijkste aanbevelingen voor De Woonplaats en de proeftuin op een rij gezet.

1. *Zet de proeftuin op en positioneer deze in de organisatie.*
Dit is nodig om innovatie te verankeren in de organisatie. Twee elementen zijn daarbij van belang. Enerzijds moet een kernteam worden opgezet die de verschillende innovatieprojecten en -activiteiten coördineert, beheert en stuurt. Dit is de taak van het zogenaamde '**kernteam**'. Anderzijds heeft de proeftuin een eigen budget nodig en de mogelijkheid om zelfstandig te beslissen over te ontplooiën activiteiten (binnen gestelde kaders). Innovaties worden ontwikkeld in zogenaamde '**ontwikkelteams**'.
2. *Formuleer en communiceer een duidelijke visie op innovatie.*
Een duidelijke visie maakt het mogelijk om innovatie te sturen en het kernteam kan zo duidelijke, beargumenteerde en gefundeerde keuzes maken tussen innovatieprojecten. Tevens moet in de visie naar voren komen op welke gebieden De Woonplaats innovatief wil zijn en dat niet alleen radicale innovatie, maar juist ook incrementele verbeteringen van grote waarde kunnen zijn voor de organisatie.
3. *Zet een eenduidig projectportfoliomanagement op.*
Dit is van belang om een eenduidig en afgestemd geheel van projecten te krijgen in de proeftuin en zo het maximale resultaat te behalen van de innovatieactiviteiten. Het kernteam heeft hiervoor de verantwoordelijkheid, binnen de omschreven kaders en opgestelde visie. Alleen de beste en meest belovende ideeën moeten verder ontwikkeld worden.
4. *Evalueer innovatieprojecten en voer de daarbij behorende verbeteringen door.*
Het evalueren van innovatieactiviteiten draagt ertoe bij dat verbeterpunten van innovatieprojecten worden geïdentificeerd. Deze verbeterpunten moeten leiden tot een concreet plan van aanpak waarmee de innovatie of het project verbeterd kan worden. De kennis uit vorige projecten wordt vastgelegd in het Kennisportfolio.
5. *Betrek stakeholders actief en voortdurend bij het gehele innovatieproces.*
Stakeholders hebben een prominente plaats gekregen in de proeftuin. Op verschillende manieren kunnen partijen betrokken worden bij innovatie om meerwaarde te creëren. Stakeholders kunnen betere en andere ideeën genereren en De Woonplaats een externe focus geven, maar ook kan van kennis en ervaring van stakeholders geprofiteerd worden door samen een innovatie te ontwikkelen. Stakeholders kunnen een belangrijke informatiebron zijn in de terugkoppeling van het resultaat van een innovatie in de markt. De Woonplaats kent een grote verscheidenheid van stakeholders en daardoor zijn er ook verschillende mogelijkheden om hen te betrekken bij innovatie. De mix van stakeholders en de mogelijkheden van deze partijen is niet statisch, maar veranderlijk in de tijd. De Woonplaats moet hier voortdurend bewust mee bezig zijn. De rol van de stakeholders in innovatie moet niet te vroeg in het proces worden vastgelegd, maar vraagt maatwerk afhankelijk van onderwerp, kennis en mogelijkheden van de partijen. Maar wanneer projecten vorderen moeten wel duidelijke afspraken gemaakt worden en verwachtingen uitgesproken. Tenslotte moet De Woonplaats altijd een terugkoppeling geven naar de stakeholders wat er met hun input is gedaan en welke (eventuele) vervolgacties hieraan gekoppeld zijn.
6. *Ga op zoek naar nieuwe en andere vormen om de klant te betrekken bij innovatie.*
De klant heeft een speciale plaats in het geheel van de stakeholders. Vanuit de algemene visie van De Woonplaats staat de klant namelijk centraal. Dit geldt ook voor innovatie, want dit moet uiteindelijk voordeel opleveren voor de klant. Het is belangrijk om de dialoog aan te gaan met de klanten van De Woonplaats. Dit kan enerzijds door input te vragen bij het genereren van ideeën en bij de ontwikkeling van een innovatie. De klant weet namelijk als geen ander, welke behoefte zij heeft. Anderzijds kan de klant waardevolle feedback geven over het resultaat van een innovatie. De dialoog aangaan betekent ook dat De Woonplaats moet communiceren over activiteiten, nieuwe producten en diensten.

Voorgaande punten geven de aanbevelingen weer die vanuit dit onderzoek naar voren zijn gekomen voor De Woonplaats en de proeftuin. Tenslotte worden hier een aantal mogelijkheden aangereikt voor verder onderzoek.

- Verder onderzoek is nodig naar de samenstelling van de innovatieteams. Welke rollen zijn al aanwezig en welke rollen verdienen nog extra aandacht? Maar ook is van belang hoe een evenwichtig multifunctioneel team kan worden samengesteld en hoe de samenwerking hierbij verloopt.
- Als belangrijk verbeterpunt is de communicatie aangegeven. Onderzocht kan worden op welke manier de interne communicatie verbeterd moet worden.
- Op dit moment is de representativiteit van de klanten een lastig punt. Huurdersverenigingen vertegenwoordigen vaak niet de samenstelling van de huurders. Onderzoek is nodig naar nieuwe en andere manieren om de klanten te bereiken en te laten participeren in innovatie. Er worden op dit moment stappen ondernomen om klantenpanels op te zetten, maar er zijn meerdere vormen mogelijk
- Verder onderzoek naar specifieke stakeholders van De Woonplaats kan uitwijzen wat de wensen van deze stakeholders zelf zijn. Wat willen stakeholders bijvoorbeeld wel en niet bereiken met samenwerking en innovatie bij De Woonplaats.
- Na ongeveer een jaar dient de proeftuin en het resultaat voor het innovatievermogen geëvalueerd te worden. Vanuit deze evaluatie zullen goede en zwakke punten worden geïdentificeerd die aanleiding moeten geven om verbeteringen door te voeren in het ontwerp en de uitvoering hiervan.

Literatuur

- Achterkamp, M.C. en J.F.J. Vos (2006). A framework for making sense of sustainable innovation through stakeholder involvement, In: *International Journal of Environmental Technology and Management*, Vol 6, No 6, pp 525-538.
- Amabile, T.M. (1998). Hoe we creativiteit om zeep helpen, *Holland Management review*, november/december, pp 8-18.
- Arora, A. en A. Gambardella (1994). The Changing Technology of Technological Change, *Research Policy*, 23, 5, pp 523-532.
- Bessant, J. (2003). Challenges in innovation Management. In: *The international handbook on innovation*, L.V. Shavinina (ed), pp761-774
- Boer, H. (2004). Organising for continuous innovation. In: *Entrepreneurship and innovation*, P.C. van der Sijde, A. Ridder en A.J. Groen (red.), Nikos, Dutch institute for knowledge Intensive Entrepreneurship.
- Boer, H. en W.E. During (2001). Innovation. What innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. In: *International Journal of Technology Management*, 22 (1-3), pp 83-105.
- Brentani, U de (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. In: *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (2001) pp 169-187.
- Buijs, J. (2004). Kunnen organisaties innovatief worden? In: *Innovatie(f) Organiseren*, onder redactie van: P. de Weerd-Nederhof, B. Van Looy en K. Visscher. Kluwer, Deventer.
- Burns, T., and Stalker, G.M. *The Management of Innovations*. London: Tavistock, 1961.
- Chesbrough, H.W. en D.J. Teece (1996). When is virtual virtuous? In: *Harvard Business Review*, January-February pp65-73.
- Chesbrough, H.W., W. Vanhaverbeke en J. West (2006) *Open Innovation – Researching a New Paradigm*. University Press Oxford, New York.
- Clark, K.B. en S.C. Wheelwright (1993). *Managing New Product and Process Development; Text and cases*. Harvard Business School
- Clarkson, B.E. (1995). A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate social Performance, in: *The Academy of management Review*, Vol.20, No.1, p95-117
- Cohen, W. en D. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for managing New Products, In *Business Horizons*, May-June pp44- 54.
- Cozijnsen, A.J. en W.J. Vrakking (1990). *Managementtechnieken bij effectief innoveren*. Managementreeks, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Donaldson T., en E.P. Preston (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: concepts, Evidence and Implications, in: *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, p65-91.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for creativity and innovation, In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Elias, A.A., R. Y. Cavana en L.S. Jackson (2002). Stakeholder analysis for R&D project management, In: *R&D Management*, Vol 32, 4, pp 301-310.

Faems, D., B. van Looy en Koenraad Debackere (2004). Samenwerking tussen organisaties en innovatie; Het belang van een portfoliobenadering. In: *Innovatie(f) Organiseren*, onder redactie van: P. de Weerd-Nederhof, B. Van Looy en K. Visscher. Kluwer, Deventer.

Fisscher, O.A.M., B. Van Looy, P. De Weerd-Nederhof & K. Debackere (2004). Organisatie van innovatie: een radicale, gelaagde procesbenadering, In: *Innovatie(f) Organiseren*, onder redactie van: P. de Weerd-Nederhof, B. Van Looy en K. Visscher. Kluwer, Deventer.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston.

Gaspersz, J. (1998). Voorwaarden scheppen voor een gouden idee: innovatie en creativiteit door HRM. *Gids voor personeelsmanagement*, vol 77, no 4, pp 11-13.

Goffin, K. en R. Mitchell (2005). *Innovation Management – Strategy and implementation using the pentathlon framework*. Palgrave Macmillan, New York.

Goodijk R. (2001). Partnerschap op ondernemingsniveau: de betekenis van het stakeholdermodel, Van Gorcum, Assen.

Gosselink, F.J. en W.G. de Winne en R. van den Akker (1991). Innovatievermogen in bedrijven: theoretisch concept en diagnose. Tweede druk, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Jones, T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of ethics and economics, in: *The Academy of Management Review*, 20, p. 404-437.

Kolltveit, B.J. en K. Gronhaug (2004). The importance of the early phase: The case of construction and building projects, in: *International Journal of Project Management*, 22 (2004) pp 545-551

Lawson, B. en D. Samson (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach, in: *International Journal of Innovation Management*, Vol 5, No 3, pp 377-400.

Maas, J. en J. Bollen (1992). *Kwaliteit bij ontwikkeling en ontwerp*. Kluwer, Deventer 1992.

Man, A.P. de, Duysters, G. (2004). Samenwerking als bron van innovatie. Een overzicht van het effect van interorganisationale samenwerking op innovatie. In: *Innovatie(f) Organiseren*, onder redactie van: P. de Weerd-Nederhof, B. Van Looy en K. Visscher. Kluwer, Deventer.

Mitchell, R.K., B.R. Angle en D.J. Wood (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience, in: *Academy of Management Review*, 22-2, p. 833-886.

Ormel, B. (2005). Participatie met effect, factoren voor een goede praktijk, quickscan naar participatie bij zeven woningcorporaties. Publicatie uit het SEV-programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap.

Poorter, K. (2006a), Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector; Rapport deel 1: Een inventarisatie, Onderzoeksrapport TUDelft.

Poorter, K. (2006b), Quickscan belanghoudersparticipatie; inspiratie voor participatie, Publicatie in het SEV onderzoeksprogramma Vernieuw(d) Maatschappelijk Ondernemerschap.

Post, J.E., L.E. Preston en S. Sachs (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press, Stanford.

Powell, W., K. Koput, en Smith-Doerr (1996). Interorganisational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, 1, pp 116-145.

Prahalad, G. en C.K. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, May-June, pp 79-91.

Robert, N. en R.R. Bradley (1991). Stakeholder collaboration and Innovation: A study of Public Policy Initiation at the State Level, in: *Journal of applied behavioral science*, Vol 27, No. 2, June pp 209-227.

Roberts, E. B. en A.R. Fusfeld (1981). Staffing the innovative Technology-Based Organization. *Sloan Management Review*, volume 22, Spring, pp 19-34.

Saren, M. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process, in: *R&D Management*, 14(1), pp 11-24.

Stamm, B. von (2003). *Managing innovation, Design and Creativity*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

Teece, D. J., G. Pisano en A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol 18, No 7, pp 509-533

Tidd, J., J. Bessant en K. Pavitt (2005). *Managing innovation, Integrating technological, market and organizational change*, 3e editie. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.

Tulder R., M. Kaptein, E.M. van Mil en R.A. Schilpzand (2004), *De strategische Stakeholderdialoog; Opkomst, succesfactoren en toekomst*, Business-Society Management, Erasmus Universiteit Rotterdam en Schuttelaar & Partners

Verschuren, P. en H. Doorewaard (1998). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma BV 2^e druk.

Visser, J. (2006). *Competenties voor innovatie – een onderzoek naar het meten van innovatievermogen*. Afstudeerrapport Bedrijfskunde. Universiteit Twente.

Voort, P. van der (2006), *Het innovatieboek – Innoveren van droom tot daad*, Academic Services, Sdu Uitgevers BV, Den Haag.

Volberda, H.W. (1990). Een flexibele organisatie als voorwaarde voor innovatie, in: *Management & Organisatie* 1990, vol 3, pp 215-242.

Vos J.FJ en M.C. Achterkamp(2004). *An instrument for stakeholder identification: Phasing roles of involvement*. Onderzoeksrapport SOM, Universiteit Groningen,

Weimer, J., Riemsdijk, M.J. van (1998). *What's at stake? A step closer toward a theory of stakeholder identification and salience*. School of Management studies.

Wheeler D., Sillanpää, M. (1997), *The Stakeholder Corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London

Branchespecifieke literatuur:

Crooy, F., Groenland, M. (2006), *De Vrijblijvendheid Verstrekken – Belanghoudersparticipatie niet langer uit eigenbelang*, in: *Het Experiment*.

Jaarplan 2007 De Woonplaats.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1999), *Kritische succesfactoren voor innovatie in non-profit organisaties – een literatuurstudie*. Samenstelling: H.E. Kune, M. Ed.

Ondernemingsplan De Woonplaats 2007-2011 *Alle ruimte voor de uitdaging*.

Primus, H. (2003). *Droom en daad in de stedelijke vernieuwing: aanbevelingen voor een succesvolle aanpak*. In: *Tijdschrift B&G Juli/Augustus 2003*.

Real Estate (2003). *Genoeg te kiezen op de woonmarkt. Een verkenning van de toekomst*. Nederland.

SER (2005). Ondernemerschap voor de publieke zaak. Advies SER 05/04, 15 april 2005.

SEV (2006). Sturingsorganisatie corporaties is complex, Verslag Expertmeeting 'Financieel-maatschappelijke sturing – maandag 11 september 2006.

TU Delft (2006). Verslag Expertmeeting adviesraden 26 oktober 2006, Adviesraden geen vorm van belanghoudersparticipatie, maar bron van inspiratie.

Wolters, A., R. Verhage (2001). Concurrentie in corporatieland; Marktwerving als instrument voor verhoging van de efficiëntie. Onderzoeksrapport TU Delft.

Internetbronnen

- www.aedesnet.nl
- www.sev.nl
- www.kei-centrum.nl
- www.vrom.nl
- www.usus.nl

Bijlage 1 Enquête innovatie

Voor De Woonplaats is innovatie erg belangrijk. Je hoeft maar even op het intranet of de website te kijken en 'innovatie' komt voorbij. De Woonplaats wil ook in haar werkwijze en producten steeds vernieuwend zijn. Maar om steeds maar weer vernieuwend te blijven als organisatie, is vaak erg lastig.

Sinds half november ben ik, Marloes Beenen, begonnen met mijn afstudeeropdracht op het gebied van innovatiemanagement. Ik hoop met mijn opdracht een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het innovatievermogen van De Woonplaats.

Om dit goed te kunnen doen, wil ik graag van jullie weten hoe jullie innovatie bij De Woonplaats zien en wat jullie ideeën hierover zijn. Er is door de trainees in augustus ook een korte innovatie-enquête uitgevoerd. Deze vragenlijst dient als een uitbreiding hierop. Ook Peter Winterman zal de uitkomsten gebruiken voor verbetering van innovatie in de organisatie.

Ik zou het erg leuk vinden als je deze enquête zou willen invullen, je zou mij er erg mee helpen!

Graag wil ik onderstaande gegevens van je weten. Alle verkregen informatie zal natuurlijk vertrouwelijk behandeld worden.

Bij welke afdeling werk je?:

Welke functie heb je?

- ☐ Directie
☐ Manager
☐ Teamleider
☐ Anders

Welke locatie werk je?

De volgende vragen hebben als doel verschillende aspecten van innovatie te beoordelen bij De Woonplaats.

Beoordeel onderstaande stellingen op een schaal van 1=geheel niet waar tot 7= geheel waar.

Bij iedere vraag is maar één antwoord mogelijk.

Geheel niet waar.....Geheel waar

		1	2	3	4	5	6	7
1	Het doorvoeren van verbeteringen in onze producten zien wij als een vorm van innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Verbeteringen aan het verhuur- en transformatieproces zien wij niet als een vorm van innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Onder innoveren verstaan we mede het aanbieden van huidige producten op nieuwe markten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Veranderingen die doorgevoerd worden in onze werkwijze, zoals stijl van leidinggeven en interne samenwerking, zien we als een vorm van innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Innovatie is bij De Woonplaats typisch een activiteit voor enkele specialisten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Resultaten van prestatie indicatoren op het gebied van innovatie worden structureel besproken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Binnen onze organisatie wordt geprobeerd om alle medewerkers te betrekken bij het innovatieproces.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Radicale vernieuwingen (geheel nieuw product of dienst) binnen onze organisatie zien wij als een vorm van innovatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Onder innoveren verstaan wij ook het doorvoeren van incrementele verbeteringen (kleine verbeteringen in product/dienst).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Innovatie zien wij als een activiteit die het beste in samenwerking met externe partijen kan worden uitgevoerd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Geheel niet waar.....Geheel waar

		1	2	3	4	5	6	7
11	Er bestaat een duidelijk idee bij de medewerkers van De Woonplaats hoe innovatie wordt gebruikt als 'concurrentiemiddel'.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	De Woonplaats beschikt over processen om de ontwikkeling van een nieuw product van idee tot invoering te managen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Onze organisatiestructuur houdt innovatie niet tegen, maar stimuleert innovatie juist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Er wordt veel energie gestoken in training en ontwikkeling van medewerkers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	We hebben goede 'win-win'-relaties met onze leveranciers (partijen waar De Woonplaats een leveringscontract mee heeft).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Onze innovatie strategie is duidelijk gecommuniceerd zodat iedereen weet welke doelen er zijn voor verbetering.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Onze innovatie'projecten' zijn normaal gesproken op tijd klaar en blijven binnen budget.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Medewerkers van verschillende afdelingen werken goed samen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	We nemen de tijd om onze innovatie'projecten' te evalueren en ervan te leren, zodat we onze prestatie de volgende keer kunnen verbeteren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	We begrijpen de wensen van onze klanten goed.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Mensen weten wat het onderscheidend vermogen van De Woonplaats is – wat geeft De Woonplaats haar concurrentievoordeel!	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Er zijn effectieve processen binnen De Woonplaats aanwezig waardoor iedereen de klantwens begrijpt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Medewerkers worden betrokken bij de verbetering van producten en processen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	We werken goed samen met universiteiten en andere onderzoeksbedrijven om onze kennis te ontwikkelen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	We mogen fouten maken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	We leren van onze fouten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	We kijken op een gestructureerde manier vooruit (met voorspellende methoden en technieken) om toekomstige kansen en bedreigingen te identificeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	We kunnen veranderingsprocessen goed managen van idee tot implementatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	De structuur bij De Woonplaats zorgt dat beslissingen snel genomen kunnen worden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	We werken goed met onze klanten samen in het identificeren en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	We vergelijken onze producten en processen systematisch met andere bedrijven. (benchmark)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Het managementteam van De Woonplaats heeft een gezamenlijke visie hoe de organisatie zich zou moeten ontwikkelen door innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	De Woonplaats zoekt systematisch naar nieuwe productideeën.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	De communicatie bij De Woonplaats is effectief, en verloopt top-down, bottom-up en dwars door de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	We werken samen met andere bedrijven om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36	We ontmoeten andere bedrijven en delen ervaringen om daarvan te leren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	Er is commitment en steun voor innovatie van het managementteam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38	De structuur en processen van De Woonplaats zorgt voor betrokkenheid in een vroeg stadium van alle afdelingen bij een innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39	Het beloningssysteem en waarderingssysteem van De Woonplaats stimuleert innovatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40	De Woonplaats probeert externe netwerken op te bouwen die kunnen helpen met, bijvoorbeeld, specialistische kennis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41	We zijn goed in het borgen van ervaringen en kennis, zodat anderen in de organisatie dit kunnen gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42	Er zijn bij De Woonplaats processen aanwezig die nieuwe technische- en markt ontwikkelingen scannen en aangeven wat die	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	kunnen betekenen voor de strategie.							
43	Het is duidelijk hoe een keuze gemaakt moet worden tussen de verschillende innovatieprojecten bij De Woonplaats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44	We hebben een ondersteunend klimaat voor nieuwe ideeën – medewerkers kunnen ideeën bij De Woonplaats uitvoeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45	We werken samen met lokale en nationale scholen/universiteiten om nieuwe medewerkers aan te trekken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46	We zijn goed in het leren van andere organisaties.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47	Er is een duidelijke link tussen de innovatieve projecten die worden uitgevoerd en de algemene strategie van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48	Er is voldoende flexibiliteit in het systeem van De Woonplaats om kleine innovatieve projecten snel tot uitvoer te brengen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49	We werken goed samen in teamverband.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50	We werken goed samen met 'lead users' in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51	We meten om te bekijken waar en wanneer het innovatiemanagement van De Woonplaats kan worden verbeterd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

De volgende vier vragen hebben als doel om de positie van externe partijen te bepalen in het innovatieproces van De Woonplaats.

Beoordeel ook hier de positie van De Woonplaats op een schaal van 1 tot 7.

Geheel niet waar.....Geheel waar

		1	2	3	4	5	6	7
52	De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53	De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten op de markt te zetten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54	Externe samenwerking in productontwikkeling heeft een toegevoegde waarde voor De Woonplaats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55	De Woonplaats beschikt over een netwerk van andere partijen waarin innovatieve ideeën ontstaan en ontwikkeld worden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bedankt dat je de tijd hebt genomen deze vragenlijst in te vullen!

Bijlage 2 Overzicht score per vraag per dimensie

Visie	Score	std. dev
Het doorvoeren van verbeteringen in onze producten zien wij als een vorm van innovatie.	4,5	1,634
Verbeteringen aan het verhuur- en transformatieproces zien wij niet als een vorm van innovatie.	3,6	1,667
Onder innoveren verstaan we mede het aanbieden van huidige producten op nieuwe markten.	4,0	1,732
Veranderingen die doorgevoerd worden in onze werkwijze, zoals stijl van leidinggeven en interne samenwerking, zien we als een vorm van innovatie.	3,9	1,533
Innovatie is bij De Woonplaats typisch een activiteit voor enkele specialisten	3,6	1,773
Resultaten van prestatie indicatoren op het gebied van innovatie worden structureel besproken.	2,7	1,318
Binnen onze organisatie wordt geprobeerd om alle medewerkers te betrekken bij het innovatieproces.	3,6	1,721
Radicale vernieuwingen (geheel nieuw product of dienst) binnen onze organisatie zien wij als een vorm van innovatie	6,0	1,009
Onder innoveren verstaan wij ook het doorvoeren van incrementele verbeteringen (kleine verbeteringen in product/dienst).	4,0	1,693
Innovatie zien wij als een activiteit die het beste in samenwerking met externe partijen kan worden uitgevoerd.	3,3	1,286
Dimensie Strategie	Score	std. dev
Er bestaat een duidelijk idee bij de medewerkers van De Woonplaats hoe innovatie wordt gebruikt als 'concurrentiemiddel'.	3,1	1,519
Onze innovatie strategie is duidelijk gecommuniceerd zodat iedereen weet welke doelen er zijn voor verbetering.	3,1	1,481
Mensen weten wat het onderscheidend vermogen van De Woonplaats is – wat geeft De Woonplaats haar concurrentievoordeel!	3,7	1,223
We kijken op een gestructureerde manier vooruit (met voorspellende methoden en technieken) om toekomstige kansen en bedreigingen te identificeren.	4,0	1,313
Het managementteam van De Woonplaats heeft een gezamenlijke visie hoe de organisatie zich zou moeten ontwikkelen door innovatie.	4,1	1,524
Er is commitment en steun voor innovatie van het managementteam.	5,0	1,293
Er zijn bij De Woonplaats processen aanwezig die nieuwe technische- en markt ontwikkelingen scannen en aangeven wat die kunnen betekenen voor de strategie.	3,8	1,182
Er is een duidelijke link tussen de innovatieve projecten die worden uitgevoerd en de algemene strategie van de organisatie.	4,6	1,187
Dimensie Proces	Score	std. dev
De Woonplaats beschikt over processen om de ontwikkeling van een nieuw product van idee tot invoering te managen.	3,6	1,548
Onze innovatie'projecten' zijn normaal gesproken op tijd klaar en blijven binnen budget.	3,2	1,162
Er zijn effectieve processen binnen De Woonplaats aanwezig waardoor iedereen de klantwens begrijpt.	3,5	1,159
We kunnen veranderingsprocessen goed managen van idee tot implementatie.	3,7	1,283
De Woonplaats zoekt systematisch naar nieuwe productideeën.	4,3	1,366
De structuur en processen van De Woonplaats zorgt voor betrokkenheid in een vroeg stadium van alle afdelingen bij een innovatie.	3,0	1,176
Het is duidelijk hoe een keuze gemaakt moet worden tussen de verschillende innovatie'projecten' bij De Woonplaats.	3,1	1,09
Er is voldoende flexibiliteit in het systeem van De Woonplaats om kleine innovatieve projecten snel tot uitvoer te brengen.	4,4	1,346
Dimensie Organisatie	Score	std. Dev
Onze organisatiestructuur houdt innovatie niet tegen, maar stimuleert innovatie juist.	4,7	1,387
Medewerkers van verschillende afdelingen werken goed samen.	2,9	1,219
Medewerkers worden betrokken bij de verbetering van producten en processen.	4,6	1,409
De structuur bij De Woonplaats zorgt dat beslissingen snel genomen kunnen worden.	4,0	1,59

De communicatie bij De Woonplaats is effectief, en verloopt top-down, bottom-up en dwars door de organisatie.	3,4	1,424
Het beloningssysteem en waarderingssysteem van De Woonplaats stimuleert innovatie.	3,2	1,513
We hebben een ondersteunend klimaat voor nieuwe ideeën – medewerkers kunnen ideeën bij De Woonplaats uitvoeren.	4,8	1,119
We werken goed samen in teamverband.	4,1	1,325
Dimensie Connecties	Score	std. Dev
We hebben goede 'win-win'-relaties met onze leveranciers (partijen waar De Woonplaats een leveringscontract mee heeft).	4,4	1,073
We begrijpen de wensen van onze klanten goed.	4,2	1,29
We werken goed samen met universiteiten en andere onderzoeksbedrijven om onze kennis te ontwikkelen.	4,5	1,043
We werken goed met onze klanten samen in het identificeren en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.	3,8	1,275
We werken samen met andere bedrijven om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.	4,8	1,275
De Woonplaats probeert externe netwerken op te bouwen die kunnen helpen met, bijvoorbeeld, specialistische kennis.	4,9	1,042
We werken samen met lokale en nationale scholen/universiteiten om nieuwe medewerkers aan te trekken.	4,1	1,257
We werken goed samen met 'lead users' in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.	4,0	1,168
Dimensie Leren	Score	std. Dev
Er wordt veel energie gestoken in training en ontwikkeling van medewerkers.	5,0	1,382
We nemen de tijd om onze innovatie'projecten' te evalueren en ervan te leren, zodat we onze prestatie de volgende keer kunnen verbeteren.	2,8	1,338
We leren van onze fouten.	4,7	1,361
We vergelijken onze producten en processen systematisch met andere bedrijven. (benchmark)	4,5	1,413
We ontmoeten andere bedrijven en delen ervaringen om daarvan te leren.	4,7	1,087
We zijn goed in het borgen van ervaringen en kennis, zodat anderen in de organisatie dit kunnen gebruiken.	3,1	1,379
We zijn goed in het leren van andere organisaties.	3,7	1,133
We meten om te bekijken waar en wanneer het innovatiemanagement van De Woonplaats kan worden verbeterd.	3,6	1,488
Stakeholders	Score	std. Dev
De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen	4,7	1,265
De Woonplaats zoekt zelf <i>actief</i> naar partners om innovatieve producten en diensten op de markt te zetten	4,5	1,209
Externe samenwerking in productontwikkeling heeft een toegevoegde waarde voor De Woonplaats.	5,4	1,054
De Woonplaats beschikt over een netwerk van andere partijen waarin innovatieve ideeën ontstaan en ontwikkeld worden.	4,8	1,053

Bijlage 3 Interviewvragen

1. Innovatie bij De Woonplaats
 - a. Wat is dat?
 - b. Zijn visie/ doelstelling voor innovatie bekend?
 - c. Waarom wil DWP innovatief zijn?
 - d. Hoeveel heb jij te maken met innovatie?
2. Hoe verloopt het proces van innovatie bij De Woonplaats?
 - a. Is er een bekend proces?
 - b. Wat gaat goed?
 - c. Wat kan worden verbeterd?
3. Is het concept/initiatief van de proeftuin bekend?
 - a. Is dit goed initiatief?
 - b. Waar is behoefte aan,
 - c. Waar moet de proeftuin ondersteuning bieden in innovatie?
4. Belanghebbenden/Stakeholders van De Woonplaats.
 - a. Wie zijn dit? (waarom juist die?)
 - b. Hebben zij een toegevoegde waarde voor innovatie? Welke toegevoegde waarde hebben zij? Kunnen ze hebben?
 - c. Welke rol zouden ze moeten hebben?
 - d. Waar in het proces betrekken?
 - e. Welke invloed geven?
 - f. Zijn er partijen waar nu weinig geen aandacht voor is en die wel van belang kunnen zijn en die betrokken zouden moeten worden?

Bijlage 4 Casestudies

Compleet Wonen

Momenteel bestaan voor senioren verschillende mogelijkheden voor zorg, welzijn en servicediensten, bijvoorbeeld via de woningcorporatie, zorginstelling en Stichting Welzijn Ouderen. Maar voor ouderen is het een wirwar aan organisaties en mogelijkheden, tevens is er sprake van een ongecoördineerde stroom van informatie. Hierdoor ontstaat vaak verwarring en onduidelijkheid over de mogelijkheden en diensten die er zijn. Er is behoefte aan eenduidige informatie, regie en coördinatie van al deze mogelijkheden. De wensen van de bewoners moeten per slot van rekening het uitgangspunt vormen van al het aanbod!

Initiatief

Compleet wonen is ontwikkeld als concept door USUS, dit is een samenwerking tussen Deltawonen, Icare en De Woonplaats. Compleet wonen is ontstaan vanuit het idee van de Woonzorgzone. Hier is het uitgangspunt dat er servicewijken worden ontwikkeld om mensen zo lang mogelijk zelfstandig in de eigen omgeving te laten wonen. Bij het opzetten van een dergelijke wijk, zijn veel verschillende partijen betrokken, heeft men te maken met regelgeving binnen verschillende sectoren en is er een verscheidenheid van wensen en behoeften. Vanwege deze verscheidenheid van verschillende partijen en wensen, werd het proces erg complex en lastig te coördineren. Daardoor ontstaat een lang tijdspad in de ontwikkeling van dergelijke servicewijken, is er weinig resultaat te zien en is de aanlooptijd erg lang (enkele jaren).

Vanuit dit probleem is gekozen om een kleinere opzet te nemen, zodat men tot een concrete uitvoering kon komen. USUS heeft dit als eerste ontwikkeld in een seniorencomplex, middels een pilot in Zwolle onder de naam 'Compleet Wonen'.

Door het succes van deze pilot heeft De Woonplaats besloten om het concept 'Compleet Wonen' ook in Winterswijk, in de complexen Sleeswijk toe te passen. Dit wilde De Woonplaats samen met zorgaanbieder Sensire oppakken. Sensire had in de voorgaande jaren De Woonplaats al benaderd om samen te werken. Sensire levert in de complexen Sleeswijk voor een groot deel de zorg. Omdat beide partijen ook in het samenwerkingsverband USUS zaten, was de samenwerking een logisch gevolg.

Beide partijen hadden een duidelijke motivatie om Compleet wonen toe te passen:

- De Woonplaats kan de gevolgen van de vergrijzing goed merken in de seniorencomplexen, waar de gemiddelde leeftijd boven de 80 jaar ligt. Deze complexen zijn onvoldoende aangepast aan de eisen van deze doelgroep. Door aanpassingen in de complexen en integratie van verschillende vormen van zorg- en dienstverlening wil De Woonplaats een oplossing bieden voor het verminderen van de doorstroom van huurders en hen een kwalitatief beter 'totaal'product te kunnen bieden.
- Zorgaanbieder Sensire heeft te maken met een sterke concurrentie en is daarom gebaat bij een uitbreiding van het dienstenpakket en een hechtere band met (potentiële) klanten.

Doel

Het centrale doel van het concept 'Compleet Wonen' is mensen langer thuis te laten wonen door het combineren van allerlei componenten op het gebied van wonen, welzijn, dienstverlening, zorg en technologie. Het concept 'Compleet Wonen' levert een totaalaanbod op met menu- en componentkeuzen als alternatief voor intramurale zorg voor bewoners van seniorencomplexen.

Ontwikkeling

Bij de ontwikkeling van het concept Compleet Wonen de vraag van de klant als uitgangspunt genomen. Om hier een goed beeld van te kunnen vormen, heeft men een inventarisatie van de vraag uitgevoerd.

Om te kijken in hoeverre er bij de bewoners van deze complexen een behoefte bestond voor het concept Compleet Wonen, is er een onderzoek uitgevoerd onder een aantal bewoners (panelonderzoek). Hieruit bleek het volgende:

- Men wil zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen
- Vereenzaming komt voor onder nieuwkomers
- Behoeft aan:

- o aanspreekpunt voor informatie wonen, zorg en welzijn
- o ondersteuning financiën en administratie
- o ondersteuning dagelijkse problemen
- o hulp bij organiseren van activiteiten en leveren van diensten aan huis
- o Beter onderhoud groen en aandacht voor parkeren.
- o Thuis technologie om de veiligheid te waarborgen
- o Diensten als: personenalarmering, klussendienst, warme maaltijden etc.
- o Etc.

Om hieraan tegemoet te komen is een Servicedienst opgezet met de partijen Sensire, De Woonplaats en het zorgloket van de Gemeente Winterswijk.

De gemeente is een belangrijke partij in het concept Compleet wonen. Voornamelijk vanwege invoering van WMO. Maar de precieze invulling van de rol voor gemeente is lastig, zij moeten namelijk een bepaalde onafhankelijkheid bewaren en samenwerking met een bepaalde zorgpartij kan met deze onafhankelijkheid conflicteren. Hier had de gemeente Winterswijk eerst ook bedenkingen bij, omdat mensen hun eigen zorgaanbieder moeten kunnen kiezen. In het concept Compleet Wonen is dit nog steeds mogelijk, maar er zijn wel bepaalde voordelen wanneer men kiest voor Sensire (in dit geval). De gemeente was al snel overtuigd van de voordelen en was direct enthousiast over het concept en bereidt om mee te werken.

Om Compleet Wonen te ontwikkelen bij het complex Sleeswijk zijn er een drietal structuren opgezet, waarbij de projectleiding bij USUS lag:

1. Coördinatie en afstemmingsoverleg (programmamanager DWP, twee personen Sensire en twee personen van USUS). Dit overleg was voornamelijk actief in de opstartfase van het project om de vraag en de oplossing goed te kunnen coördineren. Nu is dit coördinatieteam 'opgeheven' omdat het concept Compleet Wonen nu werkend en ontwikkeld is.
2. Projectteam (projectleider van USUS, huismeester van DWP, teamleider Wonen DWP, medewerker verhuur DWP, de gemeente en twee personen van Sensire). In dit team is de uitwerking gerealiseerd van het concept. Van hieruit is het Serviceteam ontstaan.
3. Serviceteam (persoon Sensire/wijkverpleegkundige, huismeester De Woonplaats en het zorgloket van de Gemeente) Dit team is de praktische uitvoering van het Concept. Zij verzorgen de wekelijkse servicedienst.

Deze overleggen zijn op regelmatige basis bij elkaar gekomen om voortgang van het project te bespreken en om het concept verder te ontwikkelen. De samenwerking tussen de drie partijen is tijdens het project prettig verlopen en ook de gemeente was direct enthousiast voor dit initiatief.

In Groenlo is De Woonplaats nu ook gestart met het invoeren van het concept Compleet Wonen, maar hier gaat de samenwerking met de gemeente veel minder soepel. Ze willen (nog) niet mee doen.

Op dit moment is er een servicedienst opgezet met de partijen: Sensire, De Woonplaats en het zorgloket van de Gemeente Winterswijk. Deze partijen organiseren twee keer per week een spreekuur voor bewoners van het complex Sleeswijk. Bij dit loket kunnen de bewoners veel zaken direct regelen of krijgen ze informatie waar ze wel moeten zijn. Duidelijk informatiestromen en korte lijnen zijn erg belangrijk in deze opzet.

In het plan van Aanpak staat dat het de bedoeling is om op maat diensten te kunnen leveren aan de bewoners. Hierbij moet aangesloten worden bij reeds bestaande netwerken met de doelgroepen vanuit de betrokken organisaties, zoals:

- (thuis)zorginstellingen;
- het wijkbeheer (denk aan wijkbeheerteams waarin bewoners, gemeente, corporaties, politie, welzijnsinstelling, etc. participeren);
- 'ouderenadviseurs' of 'seniorenwegwijzers' (professionals of vrijwilligers bij de gemeente of in buurthuizen die beschikbaar zijn voor senioren voor de beantwoording van allerlei vragen);
- welzijnsinstellingen (Stichting Welzijn Ouderen);
- corporaties (huurdersvereniging, bewonersorganisatie, huurderscontacten).

Hier wil men nu vervolg aan geven. De Woonplaats en Sensire zijn nu in overleg met de plaatselijke Stichting Welzijn Ouderen (Animo) om de mogelijkheden te bekijken, een voorbeeld

kan zijn dat er een klussendienst wordt opgezet. Stukje bij beetje zal op deze manier het concept Compleet Wonen uitgebreid worden.

Evaluatie

Er is in december 2006 een evaluatie uitgevoerd. Conclusie was dat Compleet Wonen in Sleswijk een succes is. Het serviceteam levert goed werk en werkt goed met elkaar samen. Een belangrijke succesfactor, gezien ook de ervaringen met andere Compleet Wonen projecten, is het enthousiasme en het draagvlak bij de leden van het Compleet Wonenteam. De stuurgroep heeft vastgesteld dat het Compleet Wonen traject dusdanig goed loopt dat de projectstatus eraf kan. Dit houdt in dat er geen stuur- en projectgroepstructuur gehandhaafd blijft.

Hoe verder?

Het concept Compleet wonen' is opgezet als een uitrolbaar concept. De Woonplaats wil dit op veel meer plaatsen toepassen zonder al te veel aanpassingen te hoeven maken. Om compleet wonen op meer plaatsen te gaan invoeren, is er overleg geweest met de verschillende afdelingen Wonen bij De Woonplaats. Er wordt een nu onderzocht waar Compleet Wonen ook kan worden uitgevoerd. Hiervoor is een screening uitgevoerd op de geschiktheid van het vastgoed en de gemiddelde leeftijd van de bewoners van de betreffende locaties.

Een achterliggend idee van het concept 'Compleet Wonen' is dat het als groepsmodel kan worden wordt toegepast. Een op/doorstart van het concept in de andere kernen van het werkgebied van De Woonplaats is dan ook een voorwaarde. Het doel is uiteindelijk om vier 'compleet wonen' projecten per jaar te ontwikkelen.

Bij het project Sleswijk was de projectleiding in handen van USUS, maar door vergroting afstand tussen De Woonplaats en USUS wordt deze verhouding langzamerhand anders. Ook was Sleswijk een pilotproject voor De Woonplaats om te kijken hoe er een goede structuur kan worden gegeven in een dergelijke ontwikkeling. In de toekomst zal de projectleiding van nieuwe compleet wonen projecten bij De Woonplaats liggen.

Stakeholders

De Woonplaats

Zorginstelling Sensire

USUS

Gemeente

Zorgloket

Wijkverpleegkundige

Bewoners complex Sleswijk

Welzijnsinstellingen zoals stichting welzijn ouderen (Animo)

Case studie HR-wonen

De Woonplaats heeft als doel om haar nieuw te ontwikkelen vastgoed, zo energiezuinig mogelijk te realiseren.

De Woonplaats is al jaren bezig met duurzaam bouwen en energiebesparing vanuit maatschappelijke overwegingen en natuurlijk vanuit de overweging dat diverse activiteiten van bouwen en beheren van woningen invloed hebben op het milieu. De Woonplaats wil het milieu zo min mogelijk belasten. Vanwege onder meer de stijgende energieprijzen en de drang tot vermindering van uitstoot van CO₂, is er prikkel om zuinig om te gaan met fossiele brandstoffen en het milieu.

De Woonplaats is al enkele jaren een voorloper in de corporatiewereld op het gebied van Duurzaam bouwen. Het project HR-wonen is opgestart om meer te doen met energiezuinig wonen in de projecten van De Woonplaats. Dit in samenwerking met de Saxion Hogeschool.

Initiatief:

Het idee voor HR-wonen is ontstaan bij de manager van de afdeling Projecten. De Woonplaats was al wel op kleinere schaal met milieubewust bouwen en energiebesparing bezig, maar deze manager wilde dit gaan uitbreiden. Men heeft toen een brainstorm opgezet. Deze brainstorm was georganiseerd met deze manager, en een aantal medewerkers van de afdeling Strategie en Vastgoed en de afdeling Projecten. Het doel van deze brainstorm was om mogelijkheden te bedenken voor energiebesparende nieuwbouw te ontwikkelen. Hier ontstond toen het idee om zeer energiezuinige woningen te gaan ontwikkelen.

Doel

De Woonplaats heeft zich tot doel gesteld om de EPC waarde van gestapelde nieuwbouw in binnenstedelijk gebied met zorgwoningen verder aan te scherpen tot de helft van de wettelijk vastgestelde norm: 0,4.

Voorwaarden waren wel dat de toegepaste technieken uit het experimentele stadium moesten zijn en inzetbaar zijn voor massaal gebruik, de financiële investering moest binnen de perken blijven (maximaal 10% meerkosten), de toegepaste technieken mogen geen beperking zijn voor normaal gebruik van de woning (gebruiksvriendelijk voor de klant) en het concept moet dynamisch zijn zodat deze doorontwikkeld kan worden.

Dit moet uiteindelijk leiden tot het voornaamste doel:

- het energieverbruik in woningen te reduceren,
- en het duurzaam opwekken van energie,
- in betaalbare, comfortabele en gezonde woningen.

Ontwikkeling

De ontwikkeling van het concept HR-wonen bestaat eigenlijk uit twee onderdelen; de ontwikkeling van het concept en het pilotproject De Kneedweg, waarbij het HR-wonen voor het eerst wordt toegepast.

Conceptontwikkeling

De manager van de afdeling Projecten is na dit initiatief in contact gekomen met een lector Duurzame Energievoorziening van de Saxion Hogeschool. Aangezien zij daar ook onderzoek doen naar energiezuinig bouwen, zijn De Woonplaats en Saxion een samenwerking aangegaan voor het project HR-wonen, waarbij Saxion als adviseur in het project zou optreden.

Samen met de hogeschool en studenten is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om woningen met een EPC van 0,4 te realiseren.

Financieel was het project lastig om rond te krijgen. Daarom is al snel gekeken naar mogelijkheden om subsidies te krijgen.

Via SenterNovem wilde De Woonplaats toen een aanvraag indienen voor subsidie. SenterNovem heeft namelijk het Energie Onderzoek Subsidie (EOS Demo) programma, waarmee het de bedoeling is om kennis over energie-efficiency en duurzame energie in Nederland uit te breiden. Om deze subsidie te verkrijgen moest er voldaan worden aan een aantal voorwaarden. Een daarvan was dat er meerdere partijen uit de sector bij betrokken moesten zijn. Nu was Saxion al wel betrokken, maar dit was niet voldoende.

Toen is een collega corporatie, Sité Woondiensten, benaderd om deel te nemen in de ontwikkeling van het concept. Onderstaand geeft de oorspronkelijke werkgroep samenstelling weer:

Opdrachtgever:	Dik Roetert Steenbruggen, De Woonplaats, team vastgoed
Projectleider:	Bart Jonker, De Woonplaats, team projecten
Adviseur intern:	Marcel Ruizendaal, De Woonplaats, team projecten

Adviseur extern: Geesje Philippi, De Woonplaats, team projecten
Wim Gilijamse, Saxion Hogescholen, Enschede
Sebastiaan van der Haar, Saxion Hogescholen, Enschede
Jan Willem van de Groep, Sité woondiensten, Doetinchem
Rik ter Welle, Sité woondiensten, Doetinchem

Sité Doetinchem was in dit project tevens sponsor en nam daarom 50% van de kosten voor haar rekening nemen. Saxion leverde haar bijdrage door (ook) studenten in te zetten in het project.

De samenwerking met Sité is moeilijk verlopen, omdat Sité vond dat er teveel tijd en geld in de ontwikkeling ging zitten. Zij zijn dan ook gedurende het project afgehaakt.

Dit bracht voor De Woonplaats problemen met zich mee omdat nu de subsidie verlaagd zou worden of zelfs geheel zou verdwijnen. Daarom is men op zoek gegaan naar een nieuwe partner, dit is de woningcorporatie Iedereen uit Deventer (voorheen de Woonunie) geworden. De drijfveer in deze samenwerking was dus voornamelijk financieel. Ze zullen eigenlijk mee moeten ontwikkelen, maar daar is in de praktijk nog weinig van terecht gekomen. Ze willen wel in 2008 het concept gaan toepassen in een concreet project.

Het financiële vraagstuk is zo belangrijk, omdat de kosten van dit concept erg zijn opgelopen. Het gaat namelijk om 13.000 euro meerkosten per woning. De helft van deze kosten komen voor De Woonplaats en de andere helft wordt gefinancierd vanuit de subsidie van SenterNovem.

Het concept HR-wonen bestaat in essentie uit de volgende drie punten:

- De schil van de woning is zo goed mogelijk geïsoleerd;
- Energie wordt zoveel mogelijk opgewekt volgens een duurzame methode;
- Fossiele energie zo zuinig mogelijk gebruiken.

Het concept HR-wonen is op de EOS dag 2005 van SenterNovem samen met vier andere innovatieve projecten gepresenteerd. Ook is er in verschillende media veel aandacht voor geweest, daardoor zijn er veel reacties gekomen van voornamelijk potentiële leveranciers die hierin interesse hadden.

Omdat De Woonplaats niet wilde dat HR-wonen een experiment zou blijven, is vanaf het begin gewerkt aan de mogelijkheden om het concept vaker en continu toe te passen. Hiervoor is gekozen om een soort gereedschapskist te ontwikkelen, een toolkit. Later meer over dit onderwerp.

Project Kneedweg

Het concept HR-wonen zal voor het eerst worden toegepast in het project de Kneedweg. Dit project dient als pilot voor het concept. Het gaat hierbij om een complex met woonzorg-appartementen voor de zorginstelling Estinea. Er zullen hier 12 huur-wooneenheden voor cliënten van Estinea worden gerealiseerd en 4 huurappartementen voor senioren.

Bij de keuze van de architect is bij dit project rekening gehouden met de affiniteit van de architect met energiebesparende huizen. Vanuit deze gedachte is de keuze gevallen op Christensons; een architectenbureau met veel ervaring met energiebesparing. Ook zijn zij de bedenker van het ademende raam.

Door verschillende oorzaken is dit project flink vertraagd, ondermeer door bestemmingsplan perikelen. Maar ook treden er problemen op met de technieken die worden gebruikt voor het HR-wonen concept. Het uitgangspunt was dat er alleen gebruik gemaakt zou worden uitgekristalliseerde technieken, maar vanwege druk vanuit SenterNovem, heeft men ervoor gekozen om twee erg nieuwe technieken toe te passen in dit project. En wel:

- PVT, een nieuwe gecombineerde vorm van zonneboilers en zonnepanelen.
- Ademende ramen, dit is bedacht zijn door de architect, maar voor de marketing van deze techniek is dit overgenomen door een technisch installateur. Op deze partij heeft De Woonplaats als opdrachtgever weinig invloed op.

Vooraf deze laatste techniek zorgt voor veel hoofdbrekers, aangezien het nog getest moet worden door TNO voor certificering en pas daarna mag het toegepast worden. Vanwege de start bouw, moeten wel binnenkort de specificaties bekend zijn. Dit geeft veel tijdsdruk op de goedkeuring en verdere ontwikkeling van de ademende ramen en ook op de toepassing van HR-wonen in het project.

Studenten en medewerkers van Saxion hogescholen zullen deze woningen uitgebreid gaan monitoren en onderzoeken. Hierbij kijken ze met name of de doelstellingen als energiebesparing en optimaal wooncomfort zijn gehaald. Het informeren van vakgenoten en het

overige publiek is ook een belangrijk speerpunt van Saxion en De Woonplaats. Uiteindelijk moet dit leiden tot een brede toepasbaarheid van een energiebesparend, milieuvriendelijk en betaalbaar concept.

Hoe verder?

De Woonplaats wil het concept van HR-wonen niet alleen bij het project de Kneedweg toepassen. Het is de bedoeling om het concept bij andere projecten relatief makkelijk te kunnen toepassen. Dit was ook een van de uitgangspunten van de ontwikkeling van het concept HR-wonen. Om dit te kunnen bereiken, moest het concept flexibel toe te passen zijn en is men nu bezig om een zogenaamde 'toolkit' te ontwikkelen. Deze toolkit is opgesteld op basis van de EOS Demo van Senternovem (ontwikkeld door de voorlopers op het gebied van energiezuinigheid) en zal daarin volgend jaar ook worden gebruikt. De toolkit is ontwikkeld in nauwe samenwerking met de Saxion Hogeschool. Doel van deze toolkit of gereedschapskist is dat in volgende projecten van De Woonplaats snel kan worden gekeken welke mogelijkheden er zijn om duurzaam en energiezuinig te bouwen en welke technieken geschikt zijn. Criteria om te selecteren zijn: Kosten, Comfort, Gezondheid, Massaal toe te passen en Beheer.

Uiteindelijk wil men deze toolkit gaan automatiseren, zodat het gebruiksgemak kan worden verhoogd. Op deze manier wil men de opgedane kennis gaan verspreiden in de branche, zodat meer organisaties hiermee aan de slag kunnen gaan. De ontwikkeling van deze toolkit of gereedschapskist is erg belangrijk om het concept van HR-wonen uit het experimentele gebied te halen en continu te kunnen toepassen in de bouw van nieuwe projecten bij De Woonplaats of andere corporaties/partijen.

Het concept van HR-wonen is in haar oorspronkelijke doelstelling van een EPC waarde van 0,4 erg kostbaar. Het gaat namelijk om 13000 euro meerkosten per woning. Omdat straks geen subsidie meer mogelijk is, zijn deze kosten te hoog om door De Woonplaats op reguliere basis te investeren. Daarom is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd door een extern bureau, Ecofys, naar de financiële mogelijkheden om de investering duurzaam mogelijk te maken. Hieruit is gebleken dat een EPC van 0,4 financieel niet haalbaar is voor een woningcorporatie zonder subsidie, maar een EPC van 0,5 of 0,6 wel. Deze haalbaarheid heeft ook te maken met maximale huurprijs (uitprijzen van de doelgroep) en verschillende financieringsconstructies (bijvoorbeeld middels leaseconstructie).

De werkgroep die bezig is (geweest) met de ontwikkeling van het concept HR-wonen, was direct vanaf het begin erg enthousiast over dit initiatief. Ook nu nog is men vol enthousiasme bezig om het concept te ontwikkelen en het functioneel te maken in het project De Kneedweg. De ontwikkeling van het concept heeft daarentegen wel erg veel tijd gekost, de start was namelijk al in 2004.

Verder knelpunt is de rentabiliteit van een dergelijke energiezuinige woning. Het is erg duur om een erg energiezuinige woning/complex neer te zetten. Voor de toekomst zal gekeken moeten worden op welke manier het concept beter haalbaar wordt.

Een ander punt in het procesverloop is het management van het project. De werkgroep heeft zelf haar structuur opgezet en middels een directievoorstel en startnotitie goedkeuring en een budget verkregen. Maar vanuit management/directie is verder geen directe sturing of controle meer geweest of de ontwikkeling wel bracht wat het zou moeten. Er is, buiten de startnotitie, bijna geen moment geweest waarop bijvoorbeeld een go/no go beslissing is genomen voor het project HR-wonen.

Verder zijn in de omgeving veel veranderingen geweest en er zullen nog meer veranderingen komen, zoals bijvoorbeeld de nieuwe huurwet, waarin hopelijk meer mogelijkheden zijn om via het puntensysteem de investering te kunnen doorrekenen aan de huurder. Ook de ontwikkeling van energiezuinige technieken gaat door, de kans is daarom groot dat wanneer de pilot van De Kneedweg klaar en geëvalueerd is, dat dan het concept van HR-wonen alweer grotendeels aan vernieuwing toe. Hier is bij de start van de ontwikkeling niet voldoende over nagedacht en misschien kon dat ook niet echt.

Stakeholders

Conceptontwikkeling
De Woonplaats
Saxion Hogeschool
Sité Woondiensten
Woonunie Deventer

SenterNovem
Ecofys (adviesbureau voor uitvoering financiële haalbaarheid)

Project de Kneedweg
De Woonplaats
Saxion Hogeschool
SenterNovem
Architect Christensons
Estinea
TNO
Diverse leveranciers

Case studie De Schans

De Woonplaats heeft in het verleden een aantal complexen aangekocht van Stichting De Lichtenvoorde, een zorgpartij die mensen verzorgt met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Het uitgangspunt was om deze complexen te verbouwen tot individuele zelfstandige appartementen in het kader scheiden wonen & zorg. Omdat het complex De Schans veel achterstallig onderhoud vertoonde heeft men besloten om vervangende nieuwbouw te realiseren van 2x 12 eenheden voor begeleid wonen, inclusief algemene ruimten. Het gaat hierbij om een gezinsvervangend tehuis.

Initiatief

De Lichtenvoorde heeft als doel om de kwaliteit van leven voor haar cliënten zo hoog mogelijk te maken en men wil hen ook zo zelfstandig mogelijk laten functioneren. Vanuit deze uitgangspunten gaf De Lichtenvoorde aan dat zij bij nieuwbouw van De Schans enerzijds goede woningen wilde neerzetten, die volwaardige appartementen zijn en wilde men ook investeren in bijvoorbeeld goede groepsruimten.

Anderzijds, vanuit die zelfstandigheid, moeten de cliënten in staat zijn om dagelijkse handelingen zelf te verrichten, zoals bijvoorbeeld de deur open doen. Dit kan met behulp met domotica gerealiseerd worden, maar het probleem was dat de bestaande oplossingen niet geschikt was voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking.

Omdat De Woonplaats als bekend was op het terrein van domotica, was de samenwerking gauw aangegaan. Ook heeft De Woonplaats vaker projecten uitgevoerd met De Lichtenvoorde (in het project de Kimpekamp). Vlak voor de ontwikkeling van De Schans hadden DWP en de lichtenvoorde ook de Kimpekamp al samen ontwikkeld, samen met de partijen; USUS en RDG de Compagne van Het Roesinck. In dit project was al domotica toegepast.

Hieruit ontstond bij De Woonplaats en De Lichtenvoorde het initiatief om ook De Schans samen te ontwikkelen, met hetzelfde bouwteam om kennis te behouden die was opgedaan bij de Kimpekamp.

Ontwikkeling

In het begin van het project was er voornamelijk overleg tussen De Lichtenvoorde en De Woonplaats over het initiatief en toen het besluit genomen was om samen de ontwikkeling van het complex De Schans op te pakken, is het project ontwikkeld door een bouwteam met de partijen De Lichtenvoorde, De Woonplaats, aannemer, installateur en RDG de Compagne.

Hierdoor waren de aannemer en installateur ook al erg vroeg in het project betrokken, ook vanuit dat eerdere project. Vanwege de aanbesteding was het wel eerst onzeker of deze partijen wel het project mochten uitvoeren, maar uiteindelijk is dit wel gebeurd. Dit gaf een voorsprong in de projectontwikkeling.

In dit project heeft De Woonplaats de realisatie van de appartementen voor haar rekening genomen en de Lichtenvoorde verzorgt de begeleiding en zorgondersteunende diensten voor de bewoners.

Het uitgangspunt van de partijen is om de cliënten ze zo zelfstandig mogelijk te laten leven/wonen. De cliënten zijn 24 mensen met een verstandelijke en in sommige gevallen ook een lichamelijke beperking. Het gaat hierbij om een kleinschalige woonvorm, op basis van intramurale verhuur.

De innovatie dit project was dat er veel domotica in het project is toegepast, deze domotica moest geschikt gemaakt worden om gebruikt te kunnen worden voor de doelgroep en het doel

was om de domotica speciaal toegespitst te maken op de persoon. Adviesbureau RDG heeft op dit gebied veel advies gegeven en dan voornamelijk op het gebied van de definiëring van de precieze vraag/behoefte.

De domotica is opgebouwd uit een basisvoorziening en daarop kunnen modules worden opgezet, om in de persoonlijke behoefte te kunnen voorzien (individuele screening door RDG). Onderling moesten deze modules wel koppelbaar en in hetzelfde systeem werkbaar blijven. Ook de stichting USUS had in dit project een adviserende rol.

Moeilijkheden

Het bestemmingsplan was niet geheel in overeenstemming met het project De Schans, daarom moesten zowel gemeente als provincie toestemming geven voor dit project, na aanpassing van bestemming. Doordat het project De Schans werd gecombineerd met seniorenbouw en woningbouw, werd hiervoor toestemming gegeven.

De financiering is lastig in dergelijke projecten, het is dan van belang om de eerste ideeën overeind te houden en niet (teveel) toe te geven op het uitgangspunt. Zowel De Woonplaats als De Lichtenvoorden konden niet extra financiële middelen in het project stoppen. De uitdaging was toen om het project toch financieel rond te krijgen.

De zorgverzekeraar kon niet betalen voor de investering, want er is sprake van een *vermindering* van de zorgvraag en daar voorziet de verzekeraar niet in. Uiteindelijk is er wel een financiering gekomen vanuit de zorgverzekeraar, maar dan op projectbasis.

Tegenvaller was dat bij de Kimpekamp het zorgkantoor heeft meegefinancierd, maar dit bij De Schans niet meer wilde doen → rendement minder goed

Hoe verder

Domotica kan voor veel mensen uitkomst bieden om hun eigen zelfstandigheid te vergroten. Dit project kan dienen als een voorbeeld dat domotica ook voor mensen met een beperking goed toegepast kan worden.

Toch is het financiële plaatje vaak het knelpunt. De stichting USUS is daarom nu aan het bekijken hoe financiering van dergelijke projecten een vastere vorm kunnen krijgen, zodat dergelijke projecten makkelijk te realiseren zijn.

Stakeholders

De Woonplaats: ontwikkelaar en initiator

De Lichtenvoorde: initiator en zorgaanbieder

Cliënten: vraag en eindgebruiker

USUS, RDG compagne: adviseur

Gemeente : bestemmingsplan, vergunningen etc.

Aannemer: bouwpartij

Installateur: installatietechnisch

Provincie : subsidie en bestemmingsplan