

SOCIALE INNOVATIE IN DE INSTALLATIEBRANCHE

- INVENTARISATIE VAN VERNIEUWENDE MANIEREN VAN MANAGEN, ORGANISEREN EN (SAMEN)WERKEN -

In opdracht van Techniek Nederland



Prof.dr. Henk Volberda

Dr.ing. Kevin Heij



Erasmus
Centre for
**Business
Innovation**



SOCIALE INNOVATIE IN DE INSTALLATIEBRANCHE

- INVENTARISATIE VAN VERNIEUWENDE MANIEREN VAN MANAGEN, ORGANISEREN EN (SAMEN)WERKEN -

Februari 2019

Prof.dr Henk Volberda

Dr.ing. Kevin Heij

Erasmus Centre for Business Innovation

Postbus 1738

3000 DR ROTTERDAM

Nederland

Tel: +31(0)10 – 4082365

Email: hvolberda@rsm.nl ; kheij@rsm.nl

Website: www.erasmuscbi.nl

Erasmus Centre for Business Innovation is een merknaam en onderdeel van ERBS – Erasmus Research & Business Support B.V. ERBS vormt de schakel tussen wetenschappelijke kennis van de Erasmus Universiteit en vraagstukken van ondernemingen en publieke organisaties. ERBS BV maakt deel uit van de Erasmus Universiteit Holding BV.

Over het onderzoek:

Dit onderzoek is in opdracht van Techniek Nederland uitgevoerd door het *Erasmus Centre for Business Innovation* van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Techniek Nederland heeft een voordracht gedaan omtrent welke installatiebedrijven benaderd zijn voor de interviews. Het onderzoeksteam van het Erasmus Centre for Business Innovation heeft de interviews uitgevoerd en deze rapportage opgesteld. In deze rapportage komen inzichten en uitspraken naar voren uit de gehouden interviews. Dergelijke inzichten beschrijven de inzichten vanuit het perspectief van de geïnterviewde ondernemers en dienen ter inspiratie voor de mogelijkheden op het gebied van sociale innovatie. De inzichten uit de interviews vertegenwoordigen niet automatisch de mening van het onderzoeksteam.

Niets uit deze rapportage mag – in welke vorm dan ook – worden vermenigvuldigd zonder expliciete toestemming vooraf van de auteurs. Eventuele suggesties die al dan niet expliciet naar voren komen in dit rapport vertegenwoordigen niet automatisch de mening en/of standpunt(en) van Techniek Nederland. Eventuele druk- en zetfouten voorbehouden.

Bron van afbeelding op voorzijde: © Shutterstock (februari 2019).

© Erasmus Centre for Business Innovation (februari 2019).

DE UITDAGING

De installatiebranche staat aan de vooravond van ingrijpende veranderingen. Ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld automatisering, duurzame energie, verstedelijking en ICT in de woonomgeving hebben naar verwachting ingrijpende gevolgen voor hoe er gewerkt, gewoond en geleefd wordt. Daarmee hebben dergelijke ontwikkelingen hoogstwaarschijnlijk ook een aanzienlijke impact op installatiebedrijven.¹ Dergelijke ontwikkelingen bieden kansen voor installatiebedrijven, maar ook mogelijke bedreigingen. Bij dit laatste valt er te denken aan scenario's waarbij data van bepaalde installaties in het bezit komt van de fabrikant of waarbij er betaald wordt naar gebruik in plaats van aanschaf. Dergelijke scenario's kunnen verstrekende gevolgen hebben voor de positie van installatiebedrijven in de waardeketen en voor de invulling van die positie. Hierbij valt te denken aan een betere onderhandelingspositie van leveranciers of dat zij bepaalde - aantrekkelijke - activiteiten overnemen van installatiebedrijven, bijvoorbeeld door op afstand preventieve handelingen te gaan verrichten.

RESULTATEN UIT HET VERLEDEN VORMEN GEEN GARANTIE VOOR DE TOEKOMST.

Reeds bestaande handelswijzen van installatiebedrijven vormen daarmee geen garantie voor toekomstig succes. Tevens heeft de installatiebranche te maken met toenemende uitdagingen om voldoende geschikt personeel te vinden en te behouden. Deze uitdaging neemt naar verwachting verder toe in de aankomende jaren.² Met andere woorden: de sector staat naar alle waarschijnlijkheid voor wezenlijke uitdagingen *welke* waarde toevoegende activiteiten zij dient uit te voeren om een relevante speler te blijven alsmede *hoe* die activiteiten uitgevoerd dienen te worden.

DE REMEDI: INNOVATIE (MAAR WEL MEER DAN ALLEEN TECHNOLOGISCHE INNOVATIE)

Innovatie geldt als een cruciale factor om de overlevings- en succeschansen van organisaties te bevorderen. Het omvat onder andere vernieuwingen op het gebied van welke activiteiten een organisatie uitvoert en hoe die activiteiten worden uitgevoerd. Bij innovatie wordt vaak gedacht aan een nieuwe technologie. Echter, nieuwe technologische kennis verklaart maar in beperkte mate het innovatiesucces van organisaties.³ Innovatieve manieren van managen, organiseren, werken en samenwerken zijn belangrijke verklarende variabelen om nieuwe technologische kennis succesvol aan te wenden.⁴ Dergelijke niet-

¹ zie bijvoorbeeld CONNECT2025: De impact van techniek op weg naar 2025. Verkrijgbaar via o.a. Uneto-VNI; Vermeulen, H., Warmerdam, J., Elfering, S., Schellingerhout, R., Van de Wetering, E., Rossen, L., & Van Rens, C. (2016). *Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2016: bedrijvigheid, arbeidsmarkt en beroepsopleiding in de periode tot 2020*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

² CONNECT2025; Vermeulen e.a. (2016).

³ Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17; Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.

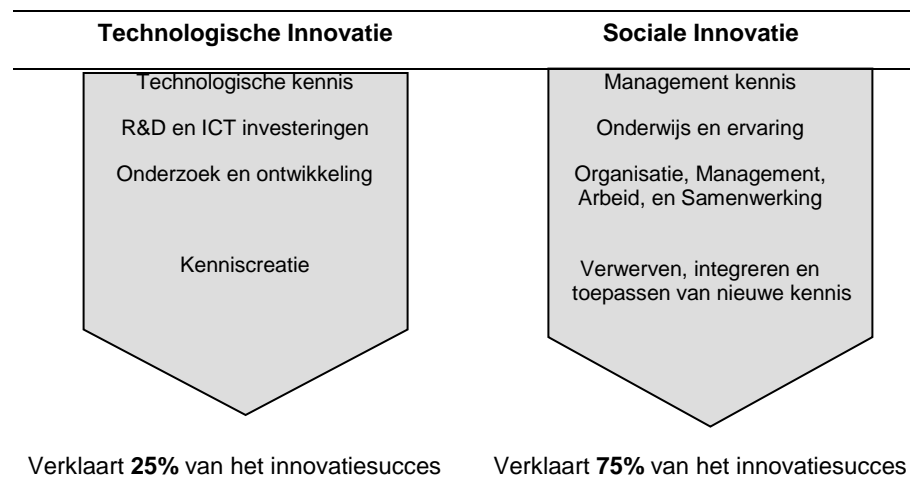
⁴ Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow: Reaping the rewards of management innovation. *European Business Review*, (27), 24-29; Taylor, A., & Helfat, C.E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.

technologische vormen van innovatie worden ook wel *sociale innovatie* genoemd.⁵ Sociale innovatie dient als het ware om de organisatie beter af te stemmen op een veranderende omgeving.

SOCIALE INNOVATIE IS NODIG OM DE AFSTEMMING VAN DE ORGANISATIE TE BEVORDERN MET DE VERANDERENDE OMGEVING.

Sociale innovatie wordt gezien als een relatief onderbelichte bron van concurrentievoordeel die minstens net zo belangrijk is als technologische innovatie (zie bijvoorbeeld Figuur 1). Het draagt bij aan hogere prestaties, bijvoorbeeld op het gebied van radicale product- en dienstinnovaties (nieuwe oplossingen gericht op het bedienen van nieuwe klanten of markten), disruptieve innovaties (nieuwe oplossingen die de werking van bestaande technologieën en markten ontwrichten), en bedrijfsprestaties in het algemeen (zie ook Figuur 2). De kracht van technologische innovatie en van sociale innovatie komt vooral naar voren als beide typen innovatie intensief aangewend worden.⁶

Figuur 1: Technologische versus sociale innovatie.⁷



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005-2015, Volberda e.a. (2013b).

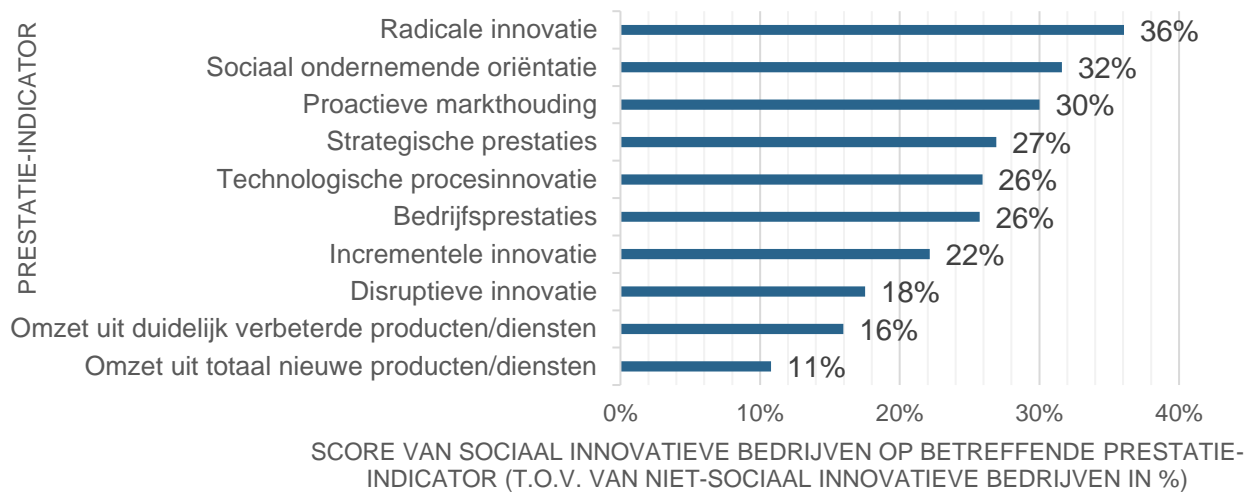
100% vertegenwoordigt hier de som van de gestandaardiseerde effecten van technologische innovatie en sociale innovatie op het innovatiesucces van organisaties.

⁵ Volberda, H.W., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0: Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf; Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

⁶ Damanpour e.a. (2009); Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. (2013a). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15; Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.

⁷ Zie bijvoorbeeld Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Heij, K. (2013b). Een béétje beter maakt slechter: De rol van sociale en technologische innovatie bij innovatiesucces. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67(5), 35-56.

Figuur 2: Prestatie-effecten van sociaal innovatieve bedrijven.



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2018.

VOORBEELDEN VAN SOCIALE INNOVATIES BIJ INSTALLATIEBEDRIJVEN

Tot zover de achtergrond van sociale innovatie. Maar wat behelst sociale innovatie concreet in de praktijk? Welke vernieuwende manieren van managen, organiseren, werken en samenwerken (sociale innovatie) zijn er te vinden bij Nederlandse installatiebedrijven? Om daar nadere inzichten in te krijgen is er een rondvraag gehouden onder een selectie van hen. Hiervoor heeft het onderzoeksteam van het *Erasmus Centre for Business Innovation* van de *Erasmus Universiteit Rotterdam* 13 interviews gehouden met afgevaardigden van installatiebedrijven in Nederland. De verkregen inzichten uit deze interviews worden hieronder gepresenteerd en ze zijn gegroepeerd per hefboom van sociale innovatie (managen, organiseren, werken en samenwerken). De inzichten dienen ter inspiratie voor installateurs die aan de slag wensen te gaan met sociale innovatie of die daar nadere stappen mee wensen te maken.

Een kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is dat sociale innovatie – in verhouding tot technologische innovatie – over het algemeen niet zomaar gekopieerd kan worden. Het succes ervan hangt sterk af van de context en daarbij is aanpassing nodig van de betreffende sociale innovatie aan de specifieke technologische, organisatorische, en politieke context (of visa versa).⁸ Zo leidt de introductie van zelfsturende teams naar verwachting niet tot optimale resultaten indien het leiderschap louter volgens de traditionele ‘controle en beheers’ methodiek blijft handelen.

SOCIALE INNOVATIE IS GEEN GEVALLETJE VAN ‘KNIPPEN-PLAKKEN’: HET VRAAGT OM AANPASSING ERVAN VOOR DE SPECIFIEKE CONTEXT VAN DE ORGANISATIE.

⁸ Ansari, S.M., Fiss, P.C., & Zajac, E.J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92; Volberda e.a. (2014).

Vernieuwende manieren van leiderschap: faciliterend leiderschap

Loslaten en ondersteunen

Over de tijd heeft het gros van de geïnterviewde installatiebedrijven afscheid genomen van de situatie waarbij louter het topmanagement alles tot in detail bepaalt en stuurt. Dergelijke 'top-down' situaties maken plaats voor een sterker accent op faciliterend leiderschap waarbij business units of teams meer zelfstandigheid krijgen. Een dergelijke hogere mate van zelfstandigheid krijgt bijvoorbeeld bij Vinci Energies Netherlands gestalte door de business units en daarbinnen de klantteams een aanzienlijke mate van autonomie te geven. SPIE Nederland B.V. poogt het eigenaarschap zo dicht mogelijk bij de klant te leggen waarbij de afzonderlijke business units en daarbinnen de projectmanagers aanzienlijke vrijheid genieten om activiteiten te volbrengen. Bij ENECO Installatiebedrijven B.V. en Van Dorp Installaties B.V. genieten de monteurs een aanzienlijke mate van zelfstandigheid om hun werkzaamheden te volbrengen. Een aanzienlijke mate van autonomie maakt het mogelijk om beter in te spelen op zowel de lokale markt als de lokale arbeidsmarkt, aldus Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V.

Het ondersteunende karakter van faciliterend leiderschap houdt onder andere in dat het topmanagement meer aandacht en ruimte biedt om talenten en competenties van medewerkers te ontplooiën, het ondersteunen van medewerkers en hun team of business unit waar nodig, en het ontlasten van hen waar nodig. Ruud Mansveld van Mansveld Groep B.V. maakt ter verduidelijking van faciliterend leiderschap een onderscheid tussen twee manieren om een pen los te laten; 1) laten vallen: je kan loslaten door de vuist met de palm naar beneden te openen waardoor de pen naar beneden valt; en 2) ondersteunen: je kan loslaten door de vuist met de palm naar boven te openen waardoor de hand ondersteuning biedt voor de pen. Het moge duidelijk zijn dat de tweede vorm van loslaten de variant is die Mansveld Groep B.V. nastreeft. Facilicom Solutions zet faciliterend leiderschap in om 'meer autonome en competente medewerkers op de vloer' te bewerkstelligen en om meer rekening te houden met hun specifieke context. Hierbij hanteert het management sinds kort het model van 'employee journey' (reis van medewerkers) met als doel om een meer gewaardeerde werk- en leefomgeving te creëren. De ambitie is zelfs dat Facilicom Solutions de meest gewaardeerde werkgever van de branche wordt. De gedachtegang van dat model is dat de contactmomenten die medewerkers hebben met de eigen organisatie bepalend zijn voor de beleving die zij ervaren. Volgens Marleen Berk van Facilicom Solutions is faciliterend leiderschap in het bijzonder aanwezig in de voorbereidende fase van een vernieuwing. Bij de uitvoerende fase ervan is het management vervolgens meer gericht op taakintegratie van de vernieuwing. Ron van Vuuren van ENECO Installatiebedrijven B.V. stelt dat vernieuwingen ook vragen om een meer diverse samenstelling van het managementteam, net anders andere selectiecriteria voor medewerkers.

Bij Mansveld Groep B.V. ontvangen medewerkers waar nodig ondersteuning vanuit het management bij het aanpakken van uitdagingen welke zij tegenkomen bij het doorvoeren van vernieuwingen. Deze uitdagingen vloeien voort uit het ondernemende karakter van de organisatie waarbij er meer een 'doenmentaliteit' heerst ten opzichte van alles in detail van te voren willen plannen. Bij Hollander Techniek B.V. worden de ondernemende klantteams ontlast door enkele activiteiten, welke niet specifiek gebonden aan alleen een bepaald team, meer centraal uit te voeren. Hierbij valt te denken aan inkoop en kwaliteit, arbeid en milieu (KAM). Een dergelijke vorm van ontlasten is eveneens van toepassing bij Vinci Energies Netherlands waarbij het adagium is dat zo veel als mogelijk activiteiten in de uitvoerende business units en klantteams plaatsvinden, tenzij dat redelijkerwijs niet mogelijk is. Volgens Eus de Haas van Vinci Energies Netherlands vermindert dat de overheadkosten, en maakt het duidelijker waar welke kosten

thuishoren. Volgens Marleen Berk van Facilicom Solutions en Terry Troost van SPIE Nederland B.V. neemt de roep om bepaalde activiteiten meer centraal uit te voeren overigens wel toe naarmate de organisatie groeit.

Bij de ondervraagde installatiebedrijven die meer inzetten op faciliterend leiderschap vindt de besturing van de organisatie als geheel dan ook op andere manieren plaats. Zo vindt besturing meer plaats op basis van vertrouwen en meer resultaatgericht (of de business units of teams de kernprestatie-indicatoren (KPI's) halen) in plaats van procesgericht. Twan Kemperman van Strukton Worksphere B.V. noemt dit 'decentraal ondernemerschap' met ruimte voor 'couleur locale', zoals vertrouwen hebben in de regio's. Hollander Techniek B.V. heeft met de introductie van ondernemende klantteams ook een set van KPI's geïntroduceerd waaraan de teams geacht worden te voldoen. Ruud Mansveld van Mansveld Groep B.V. geeft in dit verband aan dat de verwachtingen van het managementteam omtrent wat sterke en zwakke teams zijn niet altijd kloppen. Medewerkers hebben volgens hem een beter beeld van elkaars prestaties en door de boordeling meer door de teams zelf plaats te laten vinden kan daar op ingespeeld worden. Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V. ziet ook potentieel om een experiment uit te voeren waarbij er meer mogelijkheden zijn om medewerkers anders te belonen en te waarderen bij ruimte om nieuwe ideeën te ontplooiën.

De toekomst van midden en lager management: meer coachend leiderschap en integratie in de uitvoerende kern?

Faciliterend leiderschap heeft niet alleen betrekking op het topmanagement. Het omvat ook de andere managementlagen. Zo is P.G. Kuijpers & Zonen B.V. bezig om coachend leiderschap te bevorderen bij de 'lagere managementlagen' waarbij de sturende functie van de betreffende managers afneemt. Op deze manier wordt er een context gecreëerd waarbij vervolgens de medewerkers meer ruimte krijgen voor eigen inbreng. De organisatie gaat zich daar naar eigen zinnen ook meer op inzetten. De Groot Installatiegroep wenst eveneens meer in te zetten op coachend leiderschap. Zo wordt er binnen een vestiging recentelijk meer ingezet op coachend leiderschap waarbij gesprekken gevoerd worden met medewerkers. Hiervoor wordt op het moment van schrijven van dit rapport ook iemand voor opgeleid. Het doel daarvan is dat 'medewerkers door het inzetten van hun specifieke vaardigheden zich gelukkiger gaan voelen en beter gaan presteren', aldus Anita de Groot van De Groot Installatiegroep. Het initiatief voor dat coachend leiderschap kwam overigens van de medewerker die daar momenteel voor opgeleid wordt.

Bij Vinci Energies Netherlands heeft elk klantteam een RA (responsable d'affaire), oftewel een cliëntmanager, welke verantwoordelijk is voor de gehele relatie met een klant of een vergelijkbare groep van klanten vanaf klantvraag tot en met levering. Elk klantteam heeft wel een aanzienlijke vrijheid om de doelstellingen van het team te behalen. Als medewerkers bepaalde taken gaan verrichten die formeel thuis horen bij de manager van het betreffende klantteam of de unit is het overigens volgens Jos van Uden van Vinci Energies Netherlands een teken dat de betreffende eenheid te groot wordt en daarmee rijp wordt voor opsplitsing.

Bij diverse ondervraagde installatiebedrijven zijn enkele managementtaken geïntegreerd in het team welke eerst afzonderlijk werden verricht door het midden en lager management. Dit heeft consequenties voor degene die in het midden en lager management zat of zit. Zo zijn bij Hollander Techniek B.V. diverse managementtaken die eerst door het afdelingshoofd en managers werden verricht nu ondergebracht in het ondernemende klantteam in de vorm van diverse kernrollen. De verschillende teamleden dienen die

kernrollen op te pakken naast hun andere werkzaamheden. Hierbij valt te denken aan een calculator die de financiële kernrol oppakt of een engineer die ook een stukje verkoop doet. De organisatie noemt dat 'gedistribueerd leiderschap'. Om de kansen te verkleinen dat er binnen dergelijke teams toch een informele leider opstaat vindt er een wisselende samenstelling plaats van de voorzittersrol en kan iedereen uit het team ideeën aandragen om tot een werkbare oplossing te komen voor een bepaald probleem. De functie van afdelingshoofd is dan ook komen te vervallen na de introductie van ondernemende klantteams bij Hollander Techniek B.V. Bij Mansveld Groep B.V. is een transitie gaande van een indeling in business units naar zelforganiserende teams. Eén van de doelen daarvan is dat het middenmanagement daardoor op termijn overbodig wordt.

Het stellen van kaders waarbinnen business units en teams opereren

Ondanks dat er bij meerdere van de ondervraagde installatiebedrijven meer ruimte wordt geboden aan hiërarchisch 'lagere niveaus' geeft het topmanagement wel kaders aan waarbinnen die vrijheid van toepassing is. Zo is Mansveld Groep B.V. bezig om 12 á 13 zelforganiserende teams te introduceren. Elk team heeft strakke kaders meegekregen op het gebied van specialismes alsmede de verbinding met de langere termijn doelen en bedrijfsfilosofie. De bedrijfsfilosofie van Mansveld Groep B.V. komt volgens Ruud Mansveld in het kort neer op 'maximale klanttevredenheid door uitblinkende klantwaarde' wat vervolgens vertaald is naar de prestatiecriteria op het gebied van kostprijs, werkvoorraad, en projectresultaat. Ook bij familiebedrijven als P.G. Kuijpers & Zonen B.V. en Van Dorp Installaties B.V. dragen de langere termijn visie en familiewaarden bij aan de afbakening van de route die de organisatie bewandelt. Zo gingen de algemeen directeurs van beide familiebedrijven de verschillende vestigingen langs om de visie van de organisatie uit te dragen aan de medewerkers. Vanwege de groei die beide familiebedrijven hebben doorgemaakt is het sinds kort echter lastig om dergelijke contacten frequent met elke medewerker individueel te hebben. Desondanks werd aangegeven dat de familiewaarden en het familiegevoel bij beide familiebedrijven nog steeds stevig zijn ingebed in de organisatie en daarmee het handelen en de identiteit van de medewerkers worden gekaderd. Erik Hollander van Hollander Techniek B.V. spreekt in dit verband van 'sturen op cultuur'.

De bedrijfswaarden kunnen ook een middel zijn ter aanvulling op complexe verantwoordingsstructuren of ter gedeeltelijke vervanging daarvan. Zo gelooft Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. er niet in om alle medewerkers een hele uitgebreide set van KPI's te geven. De organisatie staat in een beginstadium om monteurs naast hun bestaande werkzaamheden tevens in te zetten als ambassadeur waarbij ze mogelijkheden kunnen aandragen voor cross-selling. Daarbij is het idee dat de familiewaarden – we zijn er voor de familie en onderdeel daarvan - het niet nodig maken om complexe verantwoordingsstructuren in het leven te roepen waarbij monteurs verantwoording dienen af te leggen aan zowel productie (voor hun bestaande activiteiten) als verkoop (vanwege de mogelijkheden voor cross-selling). Ook bij Vinci Energies Netherlands beïnvloeden verschillende kernwaarden de sturing van de organisatie, waaronder 'durf nee te zeggen' en 'het is aan jou'. Bij ENECO Installatiebedrijven B.V. zijn de KPI's over de tijd meer klantgedreven geworden.

Bevorderen van interne cohesie tussen business units en teams ten faveure van de gehele organisatie

Het opdelen van de organisatie in relatief autonome business units of klantteams brengt managementuitdagingen met zich mee om te voorkomen dat het organisatiebelang ondergesneeuwd raakt ten opzichte van het belang van de business unit of die van het team. De betreffende uitdaging heeft ook betrekking op het voorkomen dat het spreekwoordelijke wiel meerdere malen intern wordt

uitgevonden. Het uitdragen van de visie en de familiewaarden bij installatiebedrijven als P.G. Kuijpers & Zonen B.V. en Van Dorp Installaties B.V. is eveneens een manier om het belang voor de familie als geheel te benadrukken en te doordrenken bij de medewerkers. Bij P.G. Kuijpers & Zonen B.V. zijn verder initiatieven gestart om interne afstemming te bevorderen. Zo is het initiatief 'SAAM' gestart om onderhoud en projecten dichter bij elkaar te brengen. Ook heeft het bedrijf de KPI's dusdanig aangepast dat die meer gericht zijn op de prestaties van de organisatie als geheel dan de prestaties van de vestiging of regio. Bij SPIE Nederland B.V. en Vinci Energies Netherlands is de eenheid waarbij de klant van nature thuishoort in eerste instantie in de lead indien meerdere eenheden betrokken zijn bij een (mogelijk) project. Volgens De Haas kunnen de verschillende business units en klantteams van hun organisatie theoretisch gezien in elkaars vaarwater zitten, maar gebeurt dat zelden in de praktijk. Het doorspelen van een lead van een eenheid naar een andere eenheid vraagt overigens wel om een zekere mate van interne consistentie hoe de betreffende klant benaderd wordt. SPIE Nederland B.V. poogt verder kruisbestuivingen tussen business units en teams te bevorderen door het faciliteren van een sterker intern en informeel kennisnetwerk. Dit vindt onder meer plaats door het organiseren van sessies waarbij unit managers ook een presentatie kunnen geven.

Samenwerking bij projecten tussen klantteams van verschillende business units wordt bij Vinci Energies Netherlands aangeduid als 'twinning'. Voor initiatieven zoals een nieuw IT-systeem welke klantteams overstijgend zijn wordt met de 'spreekwoordelijke pet' langsgedaan wie wil deelnemen en daar vervolgens aan bijdraagt. Als een bepaald team daaraan niet wenst mee te werken, dan wordt het bij gemotiveerde redenen geaccepteerd of wordt er een zekere mate van invloed uitgeoefend in plaats van dat het wordt opgelegd. Marleen Prins van ENGIE Nederland onderscheidt verschillende vormen van samenwerking tussen business units binnen een organisatie: traditionele samenwerking op project en resource basis (bijvoorbeeld om een grote tender binnen te halen), samenwerking bij talentmanagement (bijvoorbeeld voor stages en om kennis en kunde delen), netwerkkringen (portefeuilles van kennisgebieden waarbij voor bepaalde kennisgebieden een bepaalde regio het voortouw heeft om te voorkomen het wiel meerdere malen opnieuw wordt uitgevonden), en bestuurlijke samenwerking in de vorm van 'buddy schap' (waarbij een meer ervaren senior manager als een mentor, coach, klankbord en uitdager fungeert voor een andere senior manager die met bepaalde vraagstukken zit).

Managementtools om verbeteringen en vernieuwingen te realiseren

Tijdens meerdere interviews passeerden diverse managementtermen de revue, zoals Agile scrum, Lean Six Sigma, en Quartz. Zo hebben medewerkers van ENECO Installatiebedrijven B.V. geregeld kort overleg met elkaar omtrent dingen die goed lopen en wat beter kan om dat vervolgens vlot aan te pakken. Met deze Agile scrum methodiek wenst de organisatie sneller te innoveren en daarbij tevens meer gebruik te maken van de kennis die haar medewerkers bezitten. Deze methodiek heeft zij onder andere toegepast om meer inzicht te krijgen in de kern van klachten van klanten om zo vervolgens de klantverwachtingen beter te managen. Voor grotere uitdagingen past ENECO Installatiebedrijven B.V. Lean Six Sigma toe waarbij de oorzaak van een probleem in kaart wordt gebracht om het vervolgens aan te pakken. Ook bij andere installatiebedrijven – waaronder Croonwolter&dros B.V. en Mansveld Groep B.V. – viel de term Lean Six Sigma, al is er wel enige variatie in de mate waarin het uitgerold is over de verschillende onderdelen van de betreffende organisatie.

Voortbouwend op de filosofie die is uitgerold door het Franse moederbedrijf past Vinci Energies Netherlands de Quartz-methodiek toe. Deze methodiek heet intern de 'Vinci Energies way of life' en is

gericht op verbeteringen met betrekking tot technologie, proces en klant. Het idee van die methodiek is de verantwoordelijkheid daar neerleggen waar het hoort te liggen: zo laag mogelijk in de organisatie, aldus De Haas. Over de tijd kan de methodiek zelf ook verbeterd worden, aangezien de organisatie er meer ervaring mee heeft opgedaan.

Flexibel organiseren: vernieuwende manieren om de organisatie in te delen

Indeling van activiteiten in autonome eenheden: type activiteit, markt/klantgericht en geografisch

De ondervraagde installatiebedrijven geven op verschillende manieren invulling aan de bundeling en splitsing van activiteiten over de relatief zelfstandige entiteiten. Zo zijn activiteiten van Facilicom Solutions en Mansveld Groep B.V. in eerste instantie vooral geordend naar aard van de activiteiten. Zo verricht Facilicom Solutions meerdere activiteiten omtrent technische dienstverlening en technische specialisatie welke bij meerdere typen klanten toegepast kunnen worden. Bij installatiebedrijven als Hollander Techniek B.V. en Vinci Energies Netherlands zijn de activiteiten vooral geclusterd op basis van markt- of klantsegmenten. Diverse andere installatiebedrijven waaronder Strukton WorkspHERE B.V. en Van Dorp Installaties B.V. zijn in eerste instantie vooral geografisch geordend. Clustering in regio's is daarbij een frequent voorkomende manier. In lijn met de familiewaarden streeft Van Dorp Installaties B.V. ernaar dat de maximale omvang van een vestiging circa 120 á 150 personen is om nabijheid tussen management en medewerkers (het elkaar bij naam kennen) te borgen om zo relatief gemakkelijk te schakelen zonder al te veel overhead. P.G. Kuijpers & Zonen B.V. heeft onlangs – vanwege de groei van het bedrijf – een regio-laag toegevoegd tussen het vestigingsniveau en de algemene directie om de bestuurbaarheid van de organisatie te bevorderen.

De verschillende varianten om activiteiten in te delen sluiten elkaar niet uit. Ze kunnen elkaar ook aanvullen. Zo zijn de activiteiten bij Strukton WorkspHERE B.V. in eerste ingedeeld in vier regio's met daarnaast één grote projectenorganisatie. Binnen elk van de regio's zijn de activiteiten vervolgens verder opgesplitst naar type activiteiten: beheer en onderhoud en (de relatief kleinere) projecten. Binnen de regionale onderhoudstak is er vervolgens weer een nadere opsplitsing in type onderhoud: storingsonderhoud en serviceonderhoud. Bij Croonwolter&dros B.V. is de organisatie in eerste instantie opgesplitst in vier marktgerichte divisies welke elk vervolgens weer regionaal zijn opgedeeld en daarbinnen weer functioneel ingericht zijn. Bij Facilicom Solutions zijn de activiteiten opgedeeld naar type activiteit, maar waarbij binnen het concept van 'integrated services' achter de schermen wel verschillende type activiteiten geclusterd kunnen worden voor een bepaalde klant.

De verschillende varianten om activiteiten in te delen kunnen elkaar ook aanvullen of gedeeltelijk vervangen over de tijd. Zo waren de activiteiten bij SPIE Nederland B.V. in eerste instantie vooral geografisch geclusterd, en - vanwege acquisities en groei van de organisatie - vervolgens op basis van de type activiteiten. Het verzoek om een meer duidelijke positionering van investeerders en een meer integrale klantbehoefte leidde vervolgens tot een kanteling naar een indeling op basis van marktsegmenten. Bij deze nieuwe inrichting kan de organisatie ook beter inspelen op de unieke eigenschappen en kennis van lokale markten. Bij Vinci Energies Netherlands leidde acquisities juist tot meer nadruk op marktsegmentatie. Bij het laatstgenoemde installatiebedrijf zijn afhankelijk van de business unit klantteams ingedeeld op basis van expertise, grote klanten, of op basis van marktsegmenten (club van soortgelijke klanten, zoals foodbedrijven). Afgevaardigden uit diverse teams vormen ook weer een club met soortgenoten van de organisatie uit andere landen. Zij voeren in die context geen

gezamenlijke projecten uit, maar zij delen wel kennis onderling en ontplooiën gezamenlijk bepaalde activiteiten waaronder het organiseren van beurzen.

Klantteams om activiteiten te volbrengen

Twee installatiebedrijven die afwijken van de klassieke inrichting van de organisatie zijn Hollander Techniek B.V. en Vinci Energies Netherlands Erik Hollander van Hollander Techniek B.V. visualiseert zijn organisatie door het tekenen van drie gelaagde cirkels. In de middelste cirkel zitten de basisteams, zoals HR en KAM (kwaliteit, arbeid en milieu). In de tweede cirkel zitten flexteams waaronder advies en calculatie, alsmede engineering. In de buitenste cirkel zitten de verschillende ondernemende klantteams welke werkzaamheden verrichten bij de klanten. Elk klantteam bestaat uit diverse medewerkers die verschillende taken vervullen in een bepaald marktsegment, ofwel thema's. Naast de klantteams zitten er in de buitenste cirkel ook enkele innovatieteams welke bezig zijn met bepaalde thema's. Deze teams zitten ook op een aparte locatie in het pand om te voorkomen dat ze te veel contact hebben met de dagelijkse activiteiten. Volgens Hollander is de gedachte van ondernemende klantteams dat de 'kracht van medewerkers' en klanten beter benut worden als ze gekoppeld worden aan thema's. In deze nieuwe situatie is de verantwoordelijkheid meer verspreid over verschillende personen in plaats van wat meer centraal bij afdelingshoofden zoals in de oude situatie het geval was.

Eus de Haas van Vinci Energies Netherlands schetst de inrichting van zijn organisatie als een omgekeerde piramide. De onderste punt van de (omgekeerde) piramide staat voor de Raad van Bestuur. Zij zetten de koers uit van de organisatie en bieden – waar nodig – ondersteuning. Daarboven bevinden zich de business units met daarin de verschillende klantenteams. Bovenop de piramide bevinden zich de klanten die bediend worden. De business unit manager is de eindverantwoordelijke voor de betreffende unit, maar hij vormt samen met de cliëntmanagers (gemiddeld 2 á 3 per business unit) het managementteam daarvan. Elk klantteam krijgt wel aanzienlijke vrijheid om het betreffende marktsegment op de beste manier te bedienen. Het betreffende klantteam heeft de lead als zij mogelijkheden ziet voor cross-selling voor andere klantteams binnen de organisatie. Uitdagingen waar de organisatie mee te maken heeft met een dergelijke inrichting van de organisatie betreft het uitvoeren van grote projecten en het 'opnieuw uitvinden van het wiel'. Het management probeert hiermee om te gaan door interne verbindingen te leggen in het geval van grote projecten. Met betrekking tot het opnieuw uitvinden van het wiel wordt aangegeven dat het management accepteert dat het kan gebeuren. Volgens Jos van Uden brengt de inrichting van de organisatie ook uitdagingen met zich mee om radicaal nieuwe innovatie-activiteiten te realiseren.

Het idee van de opsplitsing van de organisatie in klantteams (Hollander Techniek B.V.) of business units (Vinci Energies Netherlands) is het bevorderen van de focus op de klant en markt en de wendbaarheid van de organisatie als geheel te bevorderen. Zo zijn bij beide ondervraagde installatiebedrijven – en bij diverse andere installatiebedrijven – de verkoop en productie samengebracht in hetzelfde team met als insteek om beter aan de klantvraag te kunnen voldoen. 'Iedereen die nodig is om de klant te kunnen bedienen zit in zo'n team en als team verrichten ze de taken,' aldus Jos van Uden van Vinci Energies Netherlands Over de tijd kan de omvang van een klantteam wel fluctueren. Zowel Hollander Techniek B.V. als Vinci Energies Netherlands hebben hiervoor mechanismes geïntroduceerd waarbij medewerkers tijdelijk actief kunnen zijn bij een ander klantteam. Hollander Techniek B.V. werkt hierbij van binnen naar buiten waarbij externe capaciteit wordt ingehuurd als deze intern niet voorhanden is. Sommige ondernemende klantteams van het bedrijf hebben nog niet een dusdanige omvang dat zij alle kernrollen

(taken die afdelingshoofden en managers voorheen in hun functie uitvoerden) zelfstandig kunnen oppakken. Zij worden dan daarbij geholpen door andere ondernemende klantteams. Vinci Energies Netherlands heeft een soort flexpool van medewerkers binnen de klantteams geplaatst in plaats van een flexpool als een afzonderlijk team of entiteit. Op deze manier wordt voorkomen dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor de flexpool, aldus De Haas.

Als de omvang van een klantteam structureel te groot wordt, dan kunnen de betreffende klantteams of business units verder worden opgesplitst. De verschillende entiteiten die daaruit voortvloeien gaan dan verschillende sub marktsegmenten bedienen. Hollander Techniek B.V. heeft vrij recentelijk de ondernemende klantteams geïntroduceerd waardoor ze een dergelijke splitsing nog niet heeft toegepast. Erik Hollander ziet echter wel een ondernemend klantteam welke die kant op neigt te gaan waarbij een gedeelte van de naam van het team - 'Midden/West..' - al een duidelijke hint biedt hoe de opsplitsing dan kan plaatsvinden. Bij Vinci Energies Netherlands heeft er al meerdere malen een dergelijke opsplitsing van business units plaatsgevonden.

Van holocracy naar Hollandercracy: de introductie van het ondernemende klantteam 'water' vanuit het medewerkersperspectief

Wat betekende de introductie van ondernemende klantteams nu eigenlijk voor de medewerkers van Hollander Techniek? Om daar een beeld van te vormen heeft het onderzoeksteam een rondetafelgesprek georganiseerd met een aantal van hen. Diverse medewerkers van het ondernemende klantteam 'water' deden daaraan mee. De verschillende medewerkers hebben uiteenlopende taken binnen het team. Dit team verricht nieuwbouw- en renovatieactiviteiten op het gebied van E&W (elektrotechniek en werktuigbouwkunde) voor eindklanten zoals waterschappen en drinkwaterproductiebedrijven.

De omslag van een functionele inrichting naar ondernemende klantteams had diverse implicaties voor de medewerkers. Zo werden de voorheen functionele afdelingen opgeknipt en onderbracht bij diverse ondernemende klantteams. Ondanks dat verschillende functies zijn samengevoegd in een team is de omvang van het ondernemende klantteam kleiner dan bij de voormalige afdelingen. De multidisciplinaire samenstelling binnen het team in combinatie met de kleinere omvang en de focus op een bepaald marktgebied bevordert de mogelijkheden voor de medewerkers om het proces eigen te maken. Volgens de ondervraagde medewerkers neemt het lerend vermogen eveneens toe als gevolg van de toegenomen focus. Door gefocust te zijn op de betreffende markt voeren de medewerkers meer projecten uit in dit gebied ten opzichte van de oude situatie. Een kleiner team dat gezamenlijk meer projecten uitvoert in een bepaald marktgebied raakte over de tijd ook beter op elkaar ingespeeld, aldus de ondervraagde medewerkers.

De ondervraagde medewerkers gaven wel aan dat het uitvoeren van meerdere projecten in een specifiek marktgebied bijdraagt aan minder variatie in het type projecten. In de oude situatie verrichtten zij immers bepaalde werkzaamheden voor een breed scala van marktgebieden. Meerdere medewerkers vonden een dergelijke variatie juist wel fijn.

Tegenover minder variatie in marktgebieden staat dat de medewerkers meer marktgericht zijn geworden. Vijf á zes medewerkers van het team hebben daarnaast extra taken erbij gekregen door een kernrol op zich te nemen. De toegenomen vrijheid voor de medewerkers in combinatie met de focus op het

specifieke marktgebied bevordert het strategisch denken van de medewerkers. Het team heeft immers meer vrijheid om te voldoen aan de specifieke marktomstandigheden alsmede ontwikkelingen in de markt. Meer vrijheid betekent ook meer verantwoordelijkheid voor de teamleden. De ondervraagde medewerkers gaven wel aan dat het team zich nu meer verantwoordelijk voelt voor de resultaten van het team. Naar verluidt is het voor sommige medewerkers wel lastig doordat zij ook eindverantwoordelijk zijn gemaakt op een bepaald gebied.

De toedeling van medewerkers aan ondernemende klantteams vond grotendeels plaats op basis van hun affiniteit met een bepaalde markt. Het toedelen van kernrollen aan de teamleden vond plaats op basis van vrijwilligheid: wie het leuk vond om een bepaalde kernrol op zich te nemen. Enkele maanden na de introductie van het ondernemende klantteam 'water' heeft het centrale management wel geïntervenieerd door een teamlid de nieuwe kernrol P&O te geven. Aandacht voor P&O was daarvoor naar verluidt behoorlijk gefragmenteerd en wat onderbelicht. De medewerkers gaven wel aan dat ze nog wat zoekende zijn hoe er precies invulling gegeven dient te worden aan de kernrollen. De behoefte van medewerkers aan training om de kernrollen meer adequaat te vervullen is ook een voortvloeisel daarvan.

Medewerkers in het team die een kernrol hebben spelen een prominente rol in de besluitvorming van het team. Door de afwezigheid van een formele leider is er meer gelijkwaardigheid onder de teamleden: er wordt meer naar elkaars beweegredenen geluisterd voor een bepaalde keuze. Ook worden beslissingen meer genomen door het team als geheel. De ondervraagden gaven wel aan dat medewerkers die meer kennis en ervaringen hebben op een bepaald gebied wat meer inhoudelijke sturing kunnen geven. Dit heeft volgens hen vooral betrekking op strategische keuzes van het team. Als voorbeeld werd aangegeven dat jongere medewerkers een bepaalde offerte helemaal 'dicht wilden timmeren', terwijl de meer ervaren medewerker om commerciële redenen juist opperde om dat niet te doen. Tevens bieden de meer ervaren medewerkers een stukje reflectie voor hun jongere collega's.

Een klein jaar na de introductie van het ondernemende klantteam 'water' geven de teamleden aan dat er op verschillende gebieden nog wel verbetering mogelijk is, al zijn ze van mening dat ze die verbeterpunten voor een redelijk deel zelf wel kunnen oppakken. Een voornamelijk verbeterpunt die ze wel aangaven betreft de afstemming tussen teams. Dit heeft in het bijzonder betrekking op *hoe* het belang van de organisatie als geheel bediend kan worden. De ondervraagde medewerkers gaven aan dat het voor hen niet echt duidelijk is wat het 'algemene belang' precies inhoudt en hoe daar exact invulling aan gegeven dient te worden. Naar verluidt vindt het management het wel belangrijk dat het belang van Hollander Techniek als geheel wel voldoende bediend wordt.

Verder gaven de medewerkers aan dat ze leden van het managementteam maar in beperkte mate hebben gezien op de werkvloer. Volgens de medewerkers heeft het management daardoor geen optimaal zicht op wat er leeft op de werkvloer met als gevolg dat diverse teamoverstijgende vraagstukken en verbetermogelijkheden maar gedeeltelijk worden opgepakt. Verder gaven de ondervraagde medewerkers aan dat snelle beslissingen vanuit het managementteam van belang zijn om te voorkomen dat ruis en frustratie gaan ophopen bij de medewerkers.

Uit het gesprek met de medewerkers kwamen ook uitdagingen naar voren omtrent het zoeken naar een balans tussen ondersteuning en duidelijkheid vanuit het management, en vrijheid voor medewerkers. Het management bood onder meer houvast door het geven van een theoretisch kader waarbij de medewerkers – in lijn met de gedachte van ondernemende klantteams – een redelijk mate van vrijheid hadden om daar invulling aan te geven. De vrijheid ging gepaard met dat sommige medewerkers weinig

inzicht hadden in wat er precies ging veranderen voor hen als individu. Diverse medewerkers hadden daar wel behoefte aan. Door invulling te geven aan de vrijheid kwam er over de tijd wel wat meer duidelijkheid voor hen. Volgens de ondervraagde medewerkers maakte de vrijheid het ook lastiger voor hen om in te schatten of zij voldoen aan de verwachtingen van het management.

Een klein jaar na de introductie van het ondernemende klantteam 'water' geven de ondervraagde medewerkers aan dat de 'wil' en het enthousiasme er is om aan de hand van dergelijke teams meer ondernemend bezig te zijn. Tevens werd aangegeven dat de context van belang is voor de geschiktheid en het goed functioneren van een ondernemend klantteam. Dit heeft zowel betrekking op de interne context als de externe context. Zo gaven zij aan dat het team 'water' vooral uit relatief jonge medewerkers bestaat die open staan om meer ondernemend bezig te geven. Voor diverse andere medewerkers die meer gewend waren aan hiërarchisch leiderschap was de omslag naar een ondernemend klantteam naar verluidt lastiger. Specifieke marktomstandigheden – zoals klanten die specifieke normen of standaarden hebben – beïnvloeden eveneens de invulling van het ondernemende klantteam.

De ondervraagde teamleden van het team 'water' zijn kortweg over het algemeen te spreken over de ondernemende klantteams, al zijn er wel uitdagingen om zover te komen.

Thematische kraamkamers: ruimte aan de zijkant van de organisatie om nieuwe oplossingen te realiseren

Over de tijd kan de mogelijkheid of noodzaak optreden voor nieuwe activiteiten. Dit kan opgepakt worden door acquisities te plegen (zoals bij SPIE Nederland B.V.), maar organisaties kunnen zelf ook nieuwe activiteiten initiëren. Bij Croonwolter&dros B.V. hebben ze hiervoor zogeheten kraamkamers opgericht. Deze kraamkamers zijn gepositioneerd aan de zijkant van de organisatie. In de kraamkamers wordt gewerkt aan het bedenken en realiseren van nieuwe oplossingen op het gebied van modulair bouwen en prefab bouwen. In een kraamkamer zit iemand vanuit de organisatie die enthousiast is over de betreffende ontwikkeling. Tevens is er een extern persoon voor aangetrokken met expertise op het betreffende gebied. De externe persoon kan – in combinatie met de positionering aan de zijkant van de organisatie – een frisse blik toepassen om een nieuwe oplossing te bedenken. Vervolgens gaan leden van de kraamkamers stapsgewijs langs de verschillende units van de organisatie waarbij wordt aangegeven hoe de nieuwe oplossing bijdraagt aan het realiseren van de KPI's. De kraamkamers genieten wel support vanuit het topmanagement.

Ook bij ENECO Installatiebedrijven B.V. zijn er een aantal kraamkamers. Zo zijn er monteurs vrijgemaakt voor productontwikkeling omtrent bijvoorbeeld warmtepompen. Door middel van een aantal pilots wordt daar vervolgens ervaring mee wordt opgedaan. Bij Facilicom Solutions wordt eveneens nagedacht over een soort thematische kraamkamers, maar dan 'vakgroepen' genaamd. Elke vakgroep – waarin ook monteurs zitten – pakt een bepaald onderwerp op en gaat vervolgens de kennis delen die eruit voortkomt. Marleen Prins van ENGIE Nederland denkt in deze hoedanigheid na over een soort 'innovatiezone' waarbij 'mensen ook meer in hun kracht' gezet worden door ze te inspireren. Bij deze organisatie kunnen medewerkers ook tijdelijk overstappen van productie naar innovatie om aan nieuwe oplossingen te werken. Andersom is dat trouwens ook mogelijk als een medewerker naar productie wenst over te stappen om een nieuwe oplossing te sturen in de praktijk. Bij P.G. Kuijpers & Zonen B.V. is een 'duurzame

club' – Kuijpers Ecopartners genaamd – opgericht. Voor deze entiteit zijn enkele externe mensen aangetrokken met expertise op dat gebied. Het gros bestaat echter uit eigen medewerkers die aanzienlijke trainingen hebben genoten rondom duurzaamheid. Naast deze club van medewerkers gericht op duurzaamheid is er per vestiging een medewerker die de basiskennis heeft van duurzaamheid. De betreffende medewerkers op de vestigingen vormen de 'linking pin' met de duurzaamheidsclub. Zij kunnen relatief eenvoudige taken omtrent duurzaamheid oppakken en de meer complexe vraagstukken doorspelen naar de centrale duurzaamheidsclub. Om te stimuleren (of te borgen) dat de verschillende vestigingen en regio's voldoende duurzame oplossingen verkopen is er de KPI ingesteld dat x% van de omzet daaruit afkomstig dient te zijn. Een wellicht interessant detail is dat er naar verluidt dusdanig veel medewerkers van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. actief willen zijn onder de vlag van duurzaamheid dat er een interne strijd is om waar medewerkers binnen de organisatie actief zijn. Zij wensen die stap te maken, ondanks dat het allemaal onder P.G. Kuijpers & Zonen B.V. valt en dat duurzame activiteiten over de tijd meer verspreid worden over de gehele organisatie.

Ruimte voor innovatie bij lopende projecten

Mansveld Groep B.V. streeft er juist naar om innovatie-activiteiten uit te voeren binnen de kaders van een bepaald project. Niet elk project leent zich daarvoor. Zo wordt het lastig om daarvoor budget te reserveren bij projecten die worden aanbesteed op basis van de laagste prijs. Volgens Marleen Prins van ENGIE Nederland zijn er binnen de kaders van grote projecten meer mogelijkheden om innovatie-activiteiten uit te voeren. Zo zet ENGIE Services 'brain tanks' in waar ze bij de klant de kennis en kunde van haar medewerkers inzet, data-analyse en andere tools gebruikt om nieuwe oplossingen aan te dragen bij een bepaalde klant, bijvoorbeeld om de CO₂-uitstoot te verminderen. De klant dient daar dan wel voor open te staan en volgens Prins is dat tegenwoordig meer het geval.

Volgens Ruud Mansveld van Mansveld Groep B.V. en Twan Kemperman van Strukton Worksphere B.V. komen voor het uitvoeren van innovatie-activiteiten binnen projecten vooral projecten in aanmerking waarbij de organisatie een langere termijn relatie heeft of wenst te ontwikkelen met een bepaalde klant. Ook projecten waarbij er ruimte is om advies te geven om zo een bepaalde klantbehoefte te adresseren komen volgens hen daarvoor in aanmerking. Mansveld Groep B.V. is dan in het bijzonder ook gericht op het ontwikkelen en behouden van een relatie met dergelijke klanten. Door de innovatie-activiteiten onderdeel uit te laten maken van een lopend project wordt tegengegaan dat het wordt uitgesteld vanwege andere lopende projecten, aldus Mansveld. De eerste gebruikers betalen een 'reëel bedrag' voor die nieuwe oplossing. Vervolgens kan die nieuwe oplossing ook verkocht worden aan andere klanten. Mansveld Groep B.V. past hierbij de methodiek toe van 'niet van markt tot markt, maar van klant tot klant.' De organisatie wenst in de toekomst ook actiever in te zetten op ruimte voor innovatie-activiteiten als onderdeel van lopende projecten.

Slimmer werken: monteur 4.0

Investerings in menselijk kapitaal

Verschillende technologische ontwikkelingen en vooral het tekort aan voldoende geschikt technisch personeel drijven diverse installatiebedrijven ertoe om anders en daarmee slimmer om te gaan met technisch personeel. Zo investeert P.G. Kuijpers & Zonen B.V. jaarlijks grofweg duizend euro per medewerker in opleiding en ontwikkeling. De opleidingen en ontwikkelingen kunnen breed van aard zijn, zolang het meerwaarde heeft voor de organisatie én de medewerker. Hollander Techniek B.V. organiseert kennissessies - 'Hollander University' genaamd – waarbij medewerkers op een vrijwillige en open basis kennis delen over bepaalde onderwerpen. Hierbij worden tevens 'best practices' gedeeld die aanwezig zijn binnen het bedrijf. Slimmer werken heeft echter niet louter betrekking op het bijscholen van personeel en het vinden alsmede behouden van (hoger) opgeleid personeel.

Digitalisering van de werkzaamheden

Ontwikkelingen op onder meer het gebied van digitalisering hebben ook invloed op hoe er gewerkt wordt. Bij partijen als ENECO Installatiebedrijven B.V. en Strukton Worksphere B.V. heeft dit onder andere betrekking op het geautomatiseerd inplannen van handelingen voor de medewerkers. Monteurs van ENECO zien 's-ochtends op hun tablet welke opdrachten zij die dag kunnen gaan uitvoeren. Aan het begin van de dag is dat overzicht overigens nog niet compleet, om zo bijvoorbeeld in te kunnen spelen of spoedklussen of reparaties die langer duren dan verwacht. Door na afloop van een klus op de tablet in te vullen welke onderdelen zij gebruikt hebben weet de leverancier ook gelijk welke onderdelen zij 's-nachts weer in de bus van de monteur kunnen leggen. Medewerkers van Strukton Worksphere B.V. ontvangen via een app hun werkopdrachten en opdrachtspecificaties. Bij binnenkomst in het Rotterdamse gebouw van Facilicom Solutions wordt je als bezoeker vriendelijk welkom geheten en aangemeld door een robot, Bernadette genaamd. Zij stuurt vervolgens automatisch een app naar de contactpersoon met de mededeling dat je bent gearriveerd. De robot heeft momenteel vooral een gimmick-functie. Ze dient echter ook om de discussie aan te zwengelen dat heel veel processen te automatiseren zijn welke de organisatie momenteel nog vooral handmatig verricht, aldus Jeroen Poelheken van Facilicom Solutions.

Taaksegmentatie: opsplitsing in kennisintensieve en meer routinematige activiteiten (met behulp van augmented reality)

Verschillende installatiebedrijven zijn actief met het opsplitsen van activiteiten in kennisintensieve en wat meer routinematige activiteiten of zij denken daar over na. Zo heeft Strukton Worksphere B.V. haar activiteiten binnen beheer en onderhoud opgesplitst in storingsonderhoud (wat om relatief meer kennis, ervaring en probleemoplossend vermogen vraagt) en service-onderhoud (wat meer voorspelbaar en verhoudingsgewijs overzichtelijker is). Bij Facilicom Solutions en SPIE Nederland B.V. wordt nagedacht om expertteams op te zetten die op afstand en met behulp van augmented reality bepaalde handelingen behapbaar maken voor andere medewerkers welke al ter plekke of nabij zijn en die vrij breed inzetbaar zijn. Volgens Marleen Berk van Facilicom Solutions bestaat het expertteam dan vaak uit de hoger opgeleide monteur. Op deze manier kan de schaarse capaciteit aan expertise op bepaalde gebieden doeltreffender worden ingezet op die momenten waar het vooral nodig is.

Taakverrijking: de ondernemende monteur

Naast het opsplitsen van werkzaamheden zijn er ook installatiebedrijven waarbij er juist taakverrijking plaatsvindt of plaats gaat vinden. Zo is ENECO Installatiebedrijven B.V. onlangs begonnen met een initiatief waarbij monteurs naast hun bestaande werkzaamheden ook meer een adviserende en verkopersrol krijgen. De combinatie van hun kennis en ervaring met technologieën in het eigen en aanpalende werkgebied, kennis van de specifieke situatie bij een klant, en het directe contact met die klant maakt het mogelijk dat monteurs nieuwe leads kunnen aandragen voor de verkoopafdeling. De organisatie begint met dit nieuwe initiatief door het in eerste instantie binnen 1 van de 5 divisies te introduceren. Hierbij wordt begonnen met de mogelijkheid om Toon - een slimme thermostaat - te verkopen aan klanten. Ook P.G. Kuijpers & Zonen B.V. zet in op een vergelijkbaar initiatief, maar dan onder het mom van 'monteur als ambassadeur'. Een uitdaging die hierbij overigens genoemd werd betreft de afweging voor welke relatief kleine verzoeken voor extra handelingen die de klant ter plekke heeft voor de monteur wel of geen factuur gestuurd dient te worden. Bij De Groot Installatiegroep wordt eveneens nagedacht om medewerkers meer verantwoordelijk te maken in het meedenken met een klant, bijvoorbeeld bij hoe een geïnstalleerd systeem ook gebruikt kan worden voor andere doeleinden.

Taakherziening: de multifunctionele assembleerder en nieuwe vaardigheden

De verschillende ontwikkelingen hebben er eveneens aan bijgedragen dat nieuwe vaardigheden en competenties nodig zijn ter aanvulling of vervanging van bestaande vaardigheden en competenties. De verwachting van verschillende installatiebedrijven is dat deze trend verder doorzet in de nabije jaren. Ter vervanging van bepaalde vaardigheden en competenties – alsmede vanwege persoonstekort – gaat Croonwolter&dros B.V. meer inzetten op assembleren in plaats van installeren. Hierbij is er minder tijd nodig om installaties ter plekke actief te krijgen. De werkzaamheden van de projectleden krijgt dan wel een ander, meer multifunctioneel karakter. Zo worden ze in dat scenario meer een projectmanager en – vanwege hun kennis – meer een conceptontwikkelaar. Het resultaat is dan naar verwachting meer kleinschalige ondernemende teams waarbij assembleerders meer multifunctioneel inzetbaar zijn. Harold Vreeburg van Croonwolter&dros B.V. ziet dan op termijn ook wel een mogelijk experiment weggelegd waarbij kleinschalige ondernemende teams van assembleerders (welke nu nog monteurs zijn) meer multifunctioneel bezig zijn.

Nieuwe vaardigheden en competenties ter aanvulling van de bestaande vaardigheden en competenties hebben zich onder meer vertaald in dat tal van installatiebedrijven ook ontwerptaken op zich hebben genomen. Zo is Mansveld Groep B.V. bij voorkeur gericht op klanten die hen de ruimte biedt om nieuwe oplossingen te bedenken om die daarna te installeren en te onderhouden. Voortbouwend op verschillende (complexe) technologische ontwikkelingen en veranderende wensen vanuit de klant om bijvoorbeeld energie neutrale gebouwen te realiseren is Harold Vreeburg van Croonwolter&dros B.V. is van mening dat installatiebedrijven een meer prominente positie dienen te hebben in de waardeketen. Vanuit zijn optiek zijn het juist de installatiebedrijven – in plaats van bijvoorbeeld de architecten - die kennis hebben van hoe (nieuwe) technologieën dergelijke klanteisen kunnen adresseren.

De opkomst van de data-driven economie biedt eveneens tal van nieuwe mogelijkheden. Marleen Prins van ENGIE Nederland geeft aan meer in te willen zetten op data-analyse. De organisatie heeft al wel verschillende stappen in die richting gezet. Hierbij valt te denken aan een innovatieve manier van predictive maintenance oplossingen waarbij nieuwe platformsystemen van klanten worden gekoppeld aan die van ENGIE om onderhoud slimmer en sneller te plegen. Twan Kemperman van Strukton

WorkspHERE B.V. wenst – voortbouwend op het al reeds intensieve ICT-gehalte in de organisatie – meer in te zetten op data en concepten rondom data. Jeroen Poelhekkens van Facilicom Solutions verwacht dat het onderscheidend vermogen van zijn organisatie bij de opkomst van de data-driven economie meer komt te liggen op het ‘ter plekke waarde toevoegen:’ lokaal bij de klant.

Een wezenlijke uitdaging bij de opkomst van de data-driven economie is niet alleen dat installatiebedrijven dan geschikte medewerkers dienen te hebben om die data te identificeren, te structureren, en te beoordelen. Een zeker deel van het medewerkersbestand van het toekomstige installatiebedrijf kan dan uit data scientists bestaan of uit medewerkers die daar een gedeelte van de werktijd mee bezig zijn. Het gaat eveneens om de vraag van wie de betreffende data is, in wiens bezit de data is en wie er toegang tot heeft. Het bezit en/of toegang tot dergelijke data heeft implicaties voor de positie van installatiebedrijven in de waardeketen. Wie die data heeft of toegang daartoe heeft, bezit eveneens voordelen bij preventief onderhoud en voor de resulterende kleinere vijver van (laagwaardiger) correctief onderhoud ligt dan een prijzenslag meer op de loer.

Samen werken, samen delen

Met de klant samenwerken in plaats van louter voor de klant werken

Meerdere van de ondervraagde installatiebedrijven geven aan een partner te zijn of te willen zijn van hun opdrachtgevers. Vanuit die hoedanigheid wensen zij niet louter de ‘handjes’ te leveren, maar vooral ook mee te denken of ruimte te krijgen om nieuwe oplossingen te realiseren. Zo is Mansveld Groep B.V. vooral gericht op die klanten waarmee ze een partnership heeft of kan ontwikkelen. P.G. Kuijpers & Zonen B.V. is gevraagd om als partner van een bekend attractiepark mee te denken om zo het park duurzamer te maken. Volgens Twan Kemperman van Strukton WorkspHERE B.V. bieden publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS) bij uitstek de gelegenheid om samen met klanten nieuwe concepten te ontwikkelen en terug te verdienen vanwege de langere doorlooptijd van die samenwerkingsverbanden.

Kennis delen vraagt om openheid voor externe ideeën

Al naar gelang de specifieke eigenschappen van de activiteiten kan er ook samengewerkt worden met specifieke externe partners, zoals leveranciers. Het onderscheid tussen samenwerken om de capaciteit te vergroten en samenwerken om kennis te delen of zelfs te creëren is hierbij van belang. Vanuit de lens van sociale innovatie ligt het accent van samenwerken vooral op de tweede variant. Zo start SPIE Nederland B.V. binnen afzienbare termijn een samenwerking met een leverancier in de vorm van een pilot om meer kennis op te doen omtrent data-driven oplossingen. Ook werkt de organisatie samen met verschillende startups, zoals met AquasmartXL (drones om havens te inspecteren). Harold Vreeburg van Croonwolter&dros B.V. stelt voor om een project binnen te halen waarbij de gehele waardeketen meer betrokken is als partner om zo de case aan te tonen dat installatiebedrijven meer een soort van conceptontwikkelaar kunnen zijn.

Samenwerken met derde partijen vereist wel dat de organisatie en haar medewerkers open staan voor ideeën van buitenaf. De ondervraagde installatiebedrijven zijn daar in verschillende gradaties mee actief. Zo erkent Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V. dat er nog mogelijkheden voor verbetering zijn wat betreft het organiseren van inspiratie voor innovatie vanuit andere en aanpalende branches. Ze geeft wel aan dat er nauw met klanten wordt samengewerkt om de dienstverlening te verbeteren. Bij SPIE Nederland B.V. en Vinci Energies Netherlands komt juist een vrije open houding voor externe ideeën naar

voren. Zo heeft SPIE Nederland B.V. een business development manager aangesteld die externe ontwikkelingen detecteert en in de gaten houdt.

Groep van installatiebedrijven en opleidingsinstanties: gezamenlijk opleiden en kennisdelen

Als gevraagd wordt naar ideeën voor nog niet bestaande vernieuwende manieren van organiseren, managen, werken en samenwerken, dan vallen die ideeën relatief vaak in het gebied van gezamenlijk opleiden en kennisdelen. Zo opperde Marleen Prins van ENGIE Nederland om een gezamenlijk opleidingstraject te starten met meerdere branchegenoten om zo de sector als geheel aantrekkelijker te maken. Dergelijke trajecten zijn volgens haar bedoeld voor studenten alsmede voor medewerkers die actief zijn in andere takken van sport. Na een kennismaking met diverse partijen binnen de sector kan de betreffende persoon dan actief worden bij degene met de beste 'match'. Met dit initiatief wenst Prins tegen te gaan dat branchegenoten het personeelstekort oplossen door medewerkers bij elkaar weg te kopen. Terry Troost van SPIE Nederland B.V. kan zich goed vinden in dat idee. Het idee van Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. heeft een vergelijkbare strekking, namelijk het organiseren van kennis via bijvoorbeeld opleiding en traineeships. P.G. Kuijpers & Zonen B.V. werkt al samen met een hogeschool voor een opleiding Business Information Management, maar Vermaas vraagt zich hardop af waarom de organisatie dat eigenlijk zelfstandig dient te doen. Eus de Haas van Vinci Energies Netherlands wenst de verbinding met scholen te bevorderen, bijvoorbeeld via het leerling-gazelle principe en gastcolleges. Als hem gevraagd wordt naar een meer out-of-the-box idee, dan oppert hij voor meer integratie tussen installatiebedrijven en scholen tot zelfs het overnemen van een ROC.

De ondervraagde managers van zowel ENGIE Services, Hollander Techniek B.V., Mansveld Groep B.V. als P.G. Kuijpers & Zonen B.V. denken bij een mogelijk radicaal nieuwe broedplaats sociale innovatie aan iets omtrent externe kennisdeling. Fragmenten als 'met elkaar organiseren van kennis', 'kennis en kunde delen' en 'van elkaar leren' zijn daarbij illustratieve uitspraken. Diverse ondervraagde managers gaven aan dat een dergelijke samenwerking zowel betrekking kan hebben op partijen binnen de branche als daarbuiten. Met een dergelijk initiatief kan er bijvoorbeeld sneller en goedkoper worden geïnnoveerd. Een concrete invulling hoe een dergelijke broedplaats sociale innovatie er dan uit dient te zien bleef grotendeels onbeantwoord.

AANLEIDINGEN VOOR SOCIALE INNOVATIE EN FACTOREN DIE DAARBIJ EEN BELEMMERING VORMDEN

In de vorige paragraaf kwamen diverse voorbeelden van sociale innovatie naar voren bij de ondervraagde installatiebedrijven. Maar wat vormde de aanleiding dat zij die sociale innovaties hebben geïntroduceerd? En wat had volgens hen achteraf bekeken anders of beter gekund en tegen welke belemmerende factoren liepen zij aan? Deze paragraaf gaat daar op in.

Aanleidingen voor sociale innovatie

Groeispurt en groeiuitdagingen

Uit de gesprekken kwamen meerdere gemene delers naar voren waarom zij de betreffende sociale innovaties hebben geïntroduceerd. Eén daarvan betreft de groei van de organisatie. Dit kan natuurlijke groei zijn of groei via acquisities. Om de wendbaarheid en bestuurbaarheid te bevorderen vonden er dan vernieuwingen plaats op het gebied van managen, organiseren, werken en samenwerken. Hierbij valt te denken aan de introductie van ondernemende klantteams bij Hollander Techniek B.V. of zelforganiserende teams bij Mansveld Groep B.V. De groei van de organisatie maakt het ook mogelijk om via sociale innovatie bepaalde activiteiten te centraliseren. Zo maakt de groei bij Van Dorp Installaties B.V. het mogelijk om een professionaliseringsslag te maken met bepaalde activiteiten, zoals op het gebied van Human Resources (HR).

In het geval van groei via acquisities, zoals bij Facilicom Solutions en SPIE Nederland B.V., vindt sociale innovatie dan ook plaats om de geacquireerde organisatie te integreren in de eigen organisatie. Bij enkele installatiebedrijven waarbij het moederbedrijf in het buitenland gevestigd is, zoals Vinci Energies Netherlands, zijn de betreffende sociale innovaties een voortvloeisel van het uitrollen ervan door het moederbedrijf om zo de algehele bestuurbaarheid en interne consistentie te bevorderen. Aan de andere kant vormt het huidige en verwachte tekort aan voldoende geschikt technisch personeel ook een voorname aanleiding voor sociale innovaties bij bijvoorbeeld Croonwolter&dros B.V. en Facilicom Solutions om dat tekort aan te pakken.

Onvrede met en sub-optimalisatie van de huidige situatie

Onvrede met en sub-optimalisatie van de huidige organisatie-inrichting vormt een andere aanleiding. Zo gaf Ron van Vuuren van ENECO Installatiebedrijven B.V. aan een trage verbeteringsnelheid, en de wens om resultaten meer inzichtelijk te krijgen alsmede het meer gebruik maken van de kennis van medewerkers aanleidingen vormden voor de betreffende sociale innovaties. Bij P.G. Kuijpers & Zonen B.V. vindt een vrij geleidelijke introductie van sociale innovatie plaats waarbij de ene sociale innovatie de andere opvolgt. Zo is de organisatie bezig om coachend leiderschap te bevorderen onder eerstelijnsmanagers om daarmee een context te creëren waarin medewerkers meer ruimte krijgen voor eigen inbreng. Vervolgens krijgen de medewerkers dan nadere ondersteuning over hoe zij die verhoogde mate van autonomie kunnen invullen.

Veranderende behoefte vanuit medewerkers

Een andere gemene deler betreft een veranderende behoefte vanuit de medewerkers. Zo gaf Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. aan dat medewerkers graag meer vrijheid in het handelen wensen, maar waarbij er wel kaders gesteld worden. Bij enkele organisaties, zoals ENGIE Services en P.G.

Kuijpers & Zonen B.V., vormde de behoefte van bestaande en mogelijke nieuwe medewerkers om met duurzaamheid bezig te zijn een versterkende factor om de organisatie die kant op te veranderen. Erik Hollander van Hollander Techniek B.V. stelt dat verschillende medewerkers op een gegeven moment ook gingen afvragen of ‘gaan we als afdeling nou alleen dit doen of is er nog een bovenliggend doel waar we met elkaar aan werken?’ Dit droeg volgens hem bij aan het inzicht dat de voormalige manier van organiseren niet meer houdbaar was. Anita de Groot van De Groot Installatiegroep denkt dat de toenemende aandacht voor sociale innovatie in de branche mede te maken heeft met dat ‘bedrijven medewerkers willen boeien en binden’.

Zowel Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. als Marleen Prins van ENGIE Nederland geven aan medewerkers meer vanuit hun kracht te willen laten functioneren. Bij P.G. Kuijpers & Zonen B.V. is dit onder andere vertaald door medewerkers vrij veel flexibiliteit te bieden, bijvoorbeeld op het gebied van flexibele werktijden, zodat er sterker accent gelegd kan worden op wat zij zelf belangrijk vinden. Ook streeft het installatiebedrijf ernaar om mensen meer vanuit hun kracht te laten opereren door werkzaamheden in te delen op basis van teams in plaats van het individu. Marleen Prins van ENGIE Nederland onderscheidt in dit verband twee type werkzaamheden: technisch specialistisch handwerk dat soms ‘vast zit aan een soort meer procedureel ritme’ en een ‘ontwikkelingsbusinessgebied.’ Het laatstgenoemde is meer kennisintensief en bevat over het algemeen meer hoger opgeleid personeel die minder locatie gebonden werkzaamheden verrichten, andere verwachtingen hebben en andere omgangsvormen handhaven.

Marktontwikkelingen

Een andere factor die een aanleiding vormt voor de betreffende sociale innovaties betreffen verschillende ontwikkelingen in de markt. Hierbij valt te denken aan veranderende klantwensen, zoals een meer integrale klantbehoefte en wensen op het gebied van duurzaamheid. Zo hebben Croonwolter&dros B.V. en Facilicom Solutions te maken met een meer integrale behoefte vanuit de markt. Veranderende wet- en regelgeving en industriestandaarden zoals de ontkoppeling van het gasnet in 2030 kunnen direct of indirect invloed hebben op het functioneren van de markt en daarmee een aanleiding vormen voor sociale innovatie. Meerdere ondervraagde installatiebedrijven gaven echter wel aan dat de situatie verschillend is of kan zijn in de verschillende marktsegmenten.

Uit de gesprekken met SPIE Nederland B.V. kwam naar voren dat wensen vanuit een andere groep van stakeholders de aanleiding vormde van een bepaalde sociale innovatie, namelijk die van investeerders. Zij wensten dat de betreffende organisatie meer marktgericht werd om zo de profilering in de markt duidelijker te maken. Bij de verschillende marktontwikkelingen horen ook technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van augmented reality en Internet of Things (IoT).

Belemmerende factoren

Drukke agenda's

Diverse van de bovengenoemde categorieën vormden niet alleen een aanleiding om sociale innovatie te introduceren: enkele aspecten of keerzijden van die categorieën hadden ook een belemmerende werking op de introductie van de betreffende sociale innovaties. Zo kan de groei van de organisatie gelieerd worden aan de drukte van het bedrijf. De drukke agenda's van meerdere installatiebedrijven, waaronder bij Hollander Techniek B.V., belemmerde de introductie van sociale innovatie. Bij dergelijke drukke

agenda's genieten de korte termijn activiteiten vaak de prioriteit. Eus de Haas van Vinci Energies Netherlands noemt dit 'de waan van de dag'. Sociale innovatie kan dan het onderspit delven. Zo had Van Dorp Installaties B.V. zelforganiserende teams geïntroduceerd. Volgens Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V. werd dat experiment van zelforganisatie er 'tussendoor gedaan' en met relatief beperkte ondersteuning. Vanwege de drukte is dat experiment inmiddels zelfs wat vertraagd. Bij ENECO Installatiebedrijven B.V. wordt naast drukte een 'cultuur van brandjes blussen' als een belemmerende factor gezien om vernieuwingen door te voeren.

Terughoudendheid vanwege recentelijke intensiteit van sociale innovatie en ervaren voordelen van huidige inrichting van organisatie

Enkele van de ondervraagde installatiebedrijven gaven aan enigszins voorzichtig te zijn met sociale innovatie, juist omdat ze in het recente verleden daarmee vrij actief waren. Zo komt Facilicom Solutions uit een intensieve, langlopende fusie waardoor ze de organisatie ook niet constant wensen te belasten met veranderingen. Om te voorkomen dat de organisatie niet steeds aan het veranderen is worden diverse verbetermogelijkheden bij ENECO Installatiebedrijven B.V. gebundeld geïntroduceerd. Anita de Groot van De Groot Installatiegroep geeft aan dat er in principe weinig tot geen belemmerende factoren zijn binnen haar organisatie om actiever aan de slag te gaan met sociale innovatie, maar 'je kan niet alles tegelijk doen'.

Daartegenover staan ook situaties waarbij er enige vorm van terughoudendheid is om een sociale innovatie te introduceren vanwege de ervaren positieve eigenschappen die aanwezig zijn in de huidige situatie. Zo hanteert SPIE Nederland B.V. vrij klassieke KPI's en wenst men graag één persoon binnen een bepaalde entiteit daarvoor verantwoordelijk te maken. De verantwoordelijkheid toewijzen aan één persoon is vrij lastig als de verantwoordelijkheid verdeeld is onder verschillende personen binnen een groep of team of als er sprake is van een multidisciplinair projectteam.

Niet iedereen is even geschikt of staat even open voor een bepaalde vernieuwing

Verder kwam uit de gesprekken naar voren dat niet elke medewerker even open staat of geschikt is voor bepaalde vernieuwingen. Zo geeft Ron van Vuuren van ENECO Installatiebedrijven B.V. aan dat niet elke monteur even geschikt is om naast zijn of haar bestaande werkzaamheden ook mogelijkheden voor cross-selling aan te dragen. Marleen Prins van ENGIE Nederland onderschrijft dat niet elke medewerker even geschikt is om met innovatie-activiteiten bezig te zijn. Ze geeft tevens aan dat de gemiddelde leeftijd van het medewerkersbestand daar een rol bij speelt, al betekent dat volgens haar niet automatisch dat oudere medewerkers daar minder voor open staan. Zowel jonge als oudere medewerkers dienen te leren om met de nieuwe situatie om te gaan. Het aantal jaren dat medewerkers actief zijn bij een bepaalde organisatie is daarbij eerder een factor. Het gros van de medewerkers die ergens langer werken zijn gewend om op een bepaalde manier te werken en het gros daarvan is doorgaans wat conventioneel ingesteld, aldus Prins. Harold Vreeburg van Croonwolter&dros B.V. omschrijft dit als 'de macht der gewoonte' in combinatie met 'geen breed geloof dat het zo kan.' Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. plaatst de kanttekening bij de macht der gewoonte dat die niet alleen betrekking heeft op medewerkers. Ook het management kan dat volgens hem hebben. Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V. vult dit aan door te vermelden dat ook op het niveau van regiodirectie een bepaalde terughoudendheid kan zijn voor veranderingen. Bij Van Dorp Installaties B.V. zijn het juist de regio's die een vrij hoge mate van autonomie hebben.

Terughoudendheid vanuit de markt

Tevens kunnen verschillende marktfactoren eraan bijdragen dat bepaalde innovatieve oplossingen en daardoor ook sociale innovatie wat meer achterwege blijft. Ruud Mansveld van Mansveld Groep B.V. spreekt in dit verband van projecten die op basis van de laagste prijs worden aanbesteed waardoor er geen tot nauwelijks ruimte is voor innovatie-activiteiten. Harold Vreeburg van Croonwolter&dros B.V. belicht in dit verband het conservatisme in de markt: het niet willen veranderen of onwetendheid vanuit de markt. Marleen Prins van ENGIE Nederland onderscheidt twee type relaties met klanten. Enerzijds zijn er de klanten die met historisch strakke procedures zichzelf niet tot beperkt openstellen voor vernieuwingen. Anderzijds zijn er klanten waarbij er meer ruimte beschikbaar is om nieuwe oplossingen te bedenken.

Opedane inzichten: leren door doen

Met de kennis en inzichten van nu gaven de ondervraagde installatiebedrijven enkele factoren aan welke als randvoorwaarde gezien werden voor het succes van een sociale innovatie of wat bij nader inzien anders en wellicht beter had gekund.

Visie, communicatie en commitment vanuit het topmanagement

Twan Kemperman van Strukton Worksphere B.V. gaf aan dat een visie vanuit het managementteam op digitalisering en data een belangrijke randvoorwaarde was en is om stappen in die richting te maken. Ook Renée Verhulst van Van Dorp Installaties B.V. benadrukt het belang van een heldere visie vanuit het topmanagement. Ruud Mansveld van Mansveld Groep B.V. benadrukt het belang van transparantie en helder communiceren. Volgens hem dient het management een duidelijk beeld te geven aan de medewerkers over waar de organisatie naartoe gaat. Tevens dient het management volgens hem aan te geven dat er uitdagingen aan zitten te komen in de route daar naartoe waarbij het management de nodige ondersteuning gaat bieden. Joeri Vermaas van P.G. Kuijpers & Zonen B.V. benadrukt het belang om bij vernieuwingen ook voldoende te communiceren en kennis te delen met degene binnen de organisatie over wie de vernieuwing gaat alsmede degene die daarmee te maken gaan krijgen. Dit installatiebedrijf wenst ook juist meer een netwerkorganisatie te worden waarbij er een sterker accent komt te liggen op kennisdeling. Bij nader inzien zou hij meer focus leggen op de input van de eerstelijnsmanagers over de inhoud van hoe zij coachend leiderschap dienen in te vullen. Ook was er meer communicatie over de vernieuwingen mogelijk of gewenst naar de medewerkers omtrent wat hen te wachten stond. Door de relatief beperkte kennisdeling met medewerkers werd er ook minder gebruik gemaakt van de kennis die zij hebben en was er relatief beperkt sprake van gevoel van eigenaarschap voor de vernieuwingen bij hen. Bij Croonwolter&dros B.V. was commitment vanuit het topmanagement van belang voor de erkenning van de kraamkamers om zo de nieuwe oplossingen die daaruit voortkwamen effectiever te verspreiden binnen de organisatie.

Begin binnen de organisatie met specialisten of een meer multidisciplinair team

Volgens Ron van Vuuren van ENECO Installatiebedrijven B.V. is het advies om te verbeteren wat in het eigen verbetergebied ligt. Volgens hem wordt het een stuk lastiger om verbeteringen door te voeren als die verbeteringen ook gebieden bevatten die buiten het eigen werkgebied liggen. Tevens benadrukt Van Vuuren om een onderscheid te maken tussen twee soorten vernieuwingen. Volgens hem dienen bij vernieuwingen die vooral geënt zijn op het technologisch gebied vooral de monteurs zelf of onderling

nieuwe oplossingen te bedenken en in te voeren. Procesverbeteringen binnen de organisatie hebben vaak een meer multidisciplinair karakter waardoor er ook gelijk meer afgevaardigden vanuit verschillende functiegebieden bij betrokken dienen te zijn, aldus Van Vuuren.

MOGELIJKE NIEUWE VORMEN VAN SOCIALE INNOVATIE BIJ INSTALLATIEBEDRIJVEN

Aan de geïnterviewde installatiebedrijven is eveneens gevraagd welke ideeën voor nog niet bestaande vernieuwende manieren van managen, organiseren, werken en samenwerken er denkbaar zijn voor hun organisatie of branche. Hieruit kwamen verschillende categorieën van inzichten naar voren. In de vorige paragrafen zijn de ideeën voor mogelijke nieuwe vormen van sociale innovatie bij installatiebedrijven al naar voren gekomen. Deze ideeën zijn samengevat in Tabel I. Sommige installatiebedrijven zijn al vrij concreet voornemens om met bepaalde initiatieven aan de gang te gaan. Diverse andere installatiebedrijven hebben wel een beeld van de thematiek waarvoor ze een sociale innovatie willen introduceren, al is de inhoud van de betreffende sociale innovatie dan nog vrij prematuur.

Tabel I: Ideeën voor broedplaatsen sociale innovatie.

Bron van idee:	Omschrijving van idee:	Status:
Facilicom Solutions, P.G. Kuijpers & Zonen B.V.	<u>Het bevorderen van faciliterend leiderschap:</u> lagere managementniveaus gaan meer coachend leidinggeven	Concreet
Van Dorp Installaties B.V.	<u>Nieuwe beloningsmethodiek:</u> medewerkers anders belonen en waarderen met betrekking tot ruimte om nieuwe ideeën te ontplooiën	Prematuur
Croonwolter&dros B.V., De Groot Installatiegroep, ENECO Installatiebedrijven B.V., ENGIE Services Nederland N.V., Facilicom Solutions	<u>Introductie van kraamkamers:</u> medewerkers worden vrijgemaakt om nieuwe oplossingen te bedenken voor een bepaald thema en dat te testen via pilots	Varieert per organisatie en per kraamkamer
Mansveld Groep B.V.	<u>Innovatie-activiteiten verrichten bij lopende projecten:</u> actiever inzetten op ruimte voor innovatie-activiteiten als onderdeel van lopende projecten	Vrij concreet
Facilicom Solutions, SPIE Nederland B.V.	<u>Introductie van expertteams:</u> een team van experts gaat op afstand en met behulp van augmented reality bepaalde handelingen behapbaar maken voor medewerkers die terplekke actief zijn	Vrij concreet
Croonwolter&dros B.V.	<u>Monteur als assembleerder:</u> monteurs gaan meer assembleren in plaats van installeren	Vrij concreet
Croonwolter&dros B.V.	<u>Introductie van kleinschalige ondernemende teams:</u> de introductie van kleine teams die naast assemblage meer multifunctioneel opereren	Prematuur
De Groot Installatiegroep, ENECO Installatiebedrijven	<u>Introductie van de commerciële monteur:</u> monteurs gaan naast hun bestaande werkzaamheden commerciële mogelijkheden aandragen	Varieert per organisatie

B.V., P.G. Kuijpers & Zonen B.V.		
Croonwolter&dros B.V.	<u>Installatiebedrijf als conceptontwikkelaar:</u> het binnenhalen van een project met diverse partijen uit de waardeketen waarbij installatiebedrijven de conceptontwikkelaar zijn	Vrij prematuur
SPIE Nederland B.V.	<u>Gezamenlijke pilot omtrent data-driven oplossingen:</u> het starten van een pilot met een leverancier om meer kennis op te doen omtrent data-driven oplossingen	Concreet
ENGIE Services Nederland N.V., P.G. Kuijpers & Zonen B.V., SPIE Nederland B.V., Vinci Energies Netherlands	<u>Introductie van gezamenlijk opleidingstraject:</u> het met branchegeenoten gezamenlijk aanbieden van opleidingen en traineeships om de sector als geheel aantrekkelijker te maken	Varieert per organisatie
ENGIE Services Nederland N.V., Hollander Techniek B.V., Mansveld Groep B.V., P.G. Kuijpers & Zonen B.V.	<u>Het bevorderen van externe kennisdeling:</u> het bevorderen van initiatieven om kennisdeling te bevorderen met partijen binnen de branche en daarbuiten	Prematuur

TEN SLOTTE

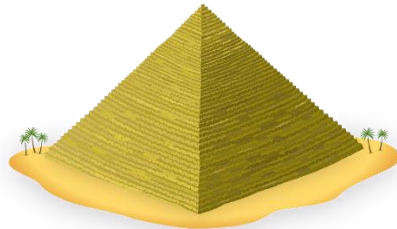
De aandachtige lezer heeft bij de bovenstaande voorbeelden van sociale innovatie in de installatiebranche al enkele onderlinge kruisverbanden herkend. Zo liggen enkele voorbeelden van thematische kraamkamers in lijn met voorbeelden van taakherziening van de monteurs. De introductie van faciliterend/coachend leiderschap creëert een context om – al dan niet op termijn – zelforganiserende teams te introduceren.

Al met al belichten de verschillende bovengenoemde voorbeelden van sociale innovatie een transitie van installatiebedrijven van een klassieke, top-down organisatie (met de harkjesstructuur) richting een meer wendbare, flexibele organisatie. Met dergelijke transities kunnen zij uitdagingen aanpakken met de intentie om als organisatie succesvol(ler) te worden of te blijven. Metaforisch gezien kan de oude, klassieke inrichting gevisualiseerd worden door een piramide (zie ook Figuur 2). De klassieke piramide lijkt een vrij solide object met de stenen en een vierkante onderkant die rust op de ondergrond. Een stabiele ondergrond (metafoor voor een stabiele omgeving) is dan wel noodzakelijk voor de stevigheid en het voortbestaan van de piramide. Bovendien is de piramide met al z'n eigenschappen erg lastig te verplaatsen, wat verraderlijk is als de omstandigheden daarom vragen.

Om de metafoor van een driehoekig object aan te houden wordt het meer wendbare, flexibele installatiebedrijf hier metaforisch aangeduid met een ijscoupe. De vorm van de ijscoupe is omgekeerd aan die van de piramide. De verschillende ijsbolletjes in de coupe visualiseren de diverse relatief autonome eenheden. Voortbouwend op deze metafoor heeft het management als taak om voor het welzijn van de ijsbolletjes als geheel te zorgen, bijvoorbeeld door ze een goede basis en ondersteuning te bieden en door indien nodig de samenstelling van de ijsbolletjes te veranderen. Bovendien kan een ijscoupe (door het

management) ook relatief gemakkelijk verplaatst worden ten opzichte van een piramide als de situatie daarom vraagt of als dat mogelijk is. Ijsbolletjes zijn immers ook vrij gevoelig voor invloeden van buitenaf. Een ijscoupe is ook meer transparant dan een stenen piramide wat metaforisch staat voor een meer open blik van de organisatie. Bovendien kunnen er door samenwerking met andere partijen – bijvoorbeeld met een fruitwinkel – ijsbolletjes tot stand komen met verrassend nieuwe smaakcombinaties.

Figuur 3: Visualisatie van de klassieke en moderne inrichting van installatiebedrijven.



De klassieke inrichting



De moderne inrichting

Om u als ondernemer en manager van een installatiebedrijf – naast de bovengenoemde inzichten – verder op weg te helpen om – indien nodig – uw organisatie aan te passen, hebben we een ‘innovatiemaatlat installatiebedrijven’ ontwikkeld (zie Tabel II). Deze maatlat is bedoeld om installatiebedrijven te helpen bij het inzichtelijker maken in hoeverre de inrichting van de organisatie en het management aansluiten bij de technologie en marktomgeving. Hiervoor worden vier fases belicht, geordend naar oplopende mate van turbulente in de marktomgeving. Elke fase wordt gekenmerkt door bepaalde eigenschappen op het gebied van organisatievormen, managementvaardigheden, cultuur, technologie, en inrichting van innovatie-activiteiten. De voornaamste fase waarin een organisatie zich bevindt kan variëren over de tijd en zelfs per unit.

Een hogere fase betekent niet automatisch betere bedrijfsprestaties: de specifieke kenmerken van de omgeving waarin een organisatie opereert zijn daarbij een belangrijke factor. De innovatiemaatlat biedt daarmee nadere inzichten in de gebieden van de organisatie waar sociale innovatie een rol kan spelen om de afstemming van de organisatie met de omgeving te bevorderen. Hightech en IT-bedrijven zijn over het algemeen meer actief conform de hogere fases van de maatlat. Bij een toenemende samensmelting van de installatiebranche met hightech en IT-activiteiten is de verwachting dat installatiebedrijven ook meer ingericht dienen te zijn conform de hogere fases van de innovatiemaatlat om te voorkomen dat ze onder de voet worden gelopen door branchegeenoten en partijen uit voorheen andere sectoren die wel beter ingespeeld zijn op de omgeving. Kleinschalige experimenten sociale innovatie kunnen een eerste, waardevolle stap zijn om indien nodig een meer wendbare organisatie te worden.

Tabel II: Innovatiemaatlat installatiebedrijven.⁹

Fase:	Inrichting van organisatie:	Vaardigheden van management:	Cultuur:	Soort technologie:	Intensiteit en vormgeving van innovatie-activiteiten:	Marktomgeving:
1.0	Functionele en gecentraliseerde structuur met veel hiërarchische lagen	Statische besturing, vaststaande managementdenkkaders, laag absorptievermogen	Monotone en bekrompen cultuur	Massa- en procesproductie, specialistische uitrusting voor specifieke producten en beperkt kennisrepertoire	Geen tot nauwelijks innovatie-activiteiten	Vrij statisch, simpele, voorspelbare omgevingen
2.0	Een relatief functionele en gecentraliseerde structuur met veel hiërarchische lagen. Strakke procesregulering (via o.a. standaardisatie, specialisatie en uitvoerige plannings- en beheerssystemen)	Geavanceerde routines en grote informatie verwerkende capaciteit om met complexe veranderingen om te gaan: snel het operationele volume en mix kunnen aanpassen.	Sterke gedeelde waarden en normen die weinig ruimte laten voor creativiteit (conservatief)	Kleinschalige productie, productiemiddelen zijn breed inzetbaar en operationele kennisbasis is vrij groot	Grotendeels intern (klassieke R&D-afdeling)	Wat meer dynamisch en complexe omgevingen die hoofdzakelijk voorspelbaar veranderen
3.0	Relatief weinig planning- en controlesystemen, relatief weinig verbindingen tussen units, intensieve verbindingen en	Brede en diepe kennisbasis, brede managementkaders, herzien van bestaande leerpatronen (dubbelleren), sensor- en informatieverwerkingscapaciteit ter vergroting van ontvankelijkheid voor nieuwe	Zwakke en heterogene identiteit, weinig ongeschreven regels, grote tolerantie voor ambiguïteit	Kleinschalige productie, productiemiddelen zijn breed inzetbaar en operationele kennisbasis is vrij groot	Balans tussen intern en samenwerking met een aantal externe partners	Dynamische en complexe omgevingen waarbij de veranderingen onvoorspelbaar zijn

⁹ Deze innovatiemaatlat is ontwikkeld op basis van inzichten die voortkomen uit Volberda (2004) en Volberda & Heij (2018). Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer; Volberda, H.W., & Heij, K. (2019). *Innovatie jij.nu*. Deventer: Kluwer.

	decentrale besluitvorming binnen units: vernieuwing of transformatie van units	omgevingen: herzien van strategie en businessmodel				
4.0	Minimale structuur: zeer weinig planning- en controlesystemen, nauwelijks verbindingen tussen units, zeer intensieve verbindingen en zeer decentrale besluitvorming binnen units: vernieuwing of transformatie van units	Sensor- en informatieverwerkingscapaciteit gericht op het afleren van routines en in twijfel trekken van gevolgde strategieën. Geen duidelijke bestuursstructuur: stimuleren van spontane strategievorming en radicale verandering.	Zeer zwakke en heterogene identiteit, zeer weinig ongeschreven regels, zeer grote tolerantie voor ambiguïteit, nauwelijks gemeenschappelijke organisatiecultuur	Zeer kleinschalige productie, productiemiddelen zijn zeer breed inzetbaar en operationele kennisbasis is zeer ruim: er is geen kenmerkende technologie	Sterke focus op samenwerking met een breed scala aan externe partners	In zeer dynamische, zeer complexe en fundamenteel onvoorspelbare omgevingen



Erasmus
Centre for
**Business
Innovation**