

Moduletitel: Sociale innovatie en ondernemerschap



Gemaakt door



university of
groningen

Overzicht van de module:

Les 1. Organiseren voor sociale innovatie

Lesdoelstelling:

1. Inzicht tonen in de belangrijkste drijfveren en structuren voor organisaties op het gebied van sociale innovatie.

Activiteit	Leerresultaten
Activiteit 1.1. Vorbereiden	<ol style="list-style-type: none">1. Identificeer het belang van organisatie in het succes van sociale innovaties.2. Specificeer eigen verwachtingen en leerresultaten op het gebied van maatschappelijke organisaties en sociale innovaties.
Activiteit 1.2. Individuele studie: Soorten sociale innovatie	<ol style="list-style-type: none">3. Ontdek en classificeer welke verschillende soorten sociale innovaties kunnen worden geïdentificeerd.4. Maak onderscheid tussen de rol van individuen, organisaties en netwerken bij het realiseren van een innovatie.5. Beschrijf (sociale) innovatie als een proces met fasen, beslissingen en stakeholders.
Activiteit 1.3. Gezamenlijk werk: Een fout analyseren	<ol style="list-style-type: none">6. Analyseer oorzaken voor het falen van een aantal interessante sociale innovaties.
Activiteit 1.4. Ontwerp: Ontwerp een organisatie voor een innovatieve case	<ol style="list-style-type: none">7. Ontwerp een maatschappelijke organisatie die in staat zou zijn om een specifieke sociale innovatie te ontwikkelen (case)
Activiteit 1.5. Oefen: Vaardigheden om een proceskaart te tekenen	<ol style="list-style-type: none">8. Train vaardigheden die nodig zijn voor effectief procesontwerp: teken een proceskaart
Activiteit 1.6. Test Test je kennis en vaardigheden in dit onderwerp	

Les 2: Sociale ondernemers die middelen beheren

Lesdoelstellingen:

2. Leer wat personeelsplanning is en de rol van personeelsplanning in een (sociale) organisatie.
3. Ontdek wat een divers personeelsbestand is en welke gevolgen dit heeft voor de dagelijkse bedrijfsvoering.
4. Leer omgaan met de problemen op het gebied van personeelsplanning (human resources) in maatschappelijke organisaties.
5. Ontdek hoe informatietechnologie kan helpen bij de planning en het beheer van personeel

Activiteit	Leerresultaten
Activiteit 2.1. Vorbereiden: Case BRAC – Armoede	9. Identificeer sterke, zwakke punten, kansen en bedreigingen van human resource management in sociale organisaties.
Activiteit 2.2. Individuele studie:	10. Leer wat personeelsplanning is en de rol van personeelsplanning in een (sociale) organisatie. 11. Ontdek wat een divers personeelsbestand is en welke gevolgen dit heeft voor de dagelijkse bedrijfsvoering.
Activiteit 2.3. Gezamenlijk werk:	12. Leer omgaan met de problemen op het gebied van personeelsplanning (human resources) in maatschappelijke organisaties.
Activiteit 2.4. Ontwerp:	13. Ontdek hoe informatietechnologie kan helpen bij de planning en het beheer van personeel.
Activiteit 2.5. Oefen:	14. Train je vaardigheden in personeelsplanning met behulp van informatietechnologie.
Activiteit 2.6. Test: Test je kennis en vaardigheden in dit onderwerp	

Les 3: Sociaal ondernemerschap en Bedrijfskunde

Lesdoelstellingen:

6. Begrijp de logistieke uitdagingen voor sociale ondernemers.
7. Begrijp typische personeelsbeheerkwesties voor het beheren van sociale innovaties.
8. Verkrijg inzicht in de aspecten van financieel beheer van sociaal ondernemerschap.

Activiteit	Leerresultaten
Activiteit 3.1 Vorbereiden:	15. Mogelijke zakelijke uitdagingen voor sociale ondernemers identificeren.
Activiteit 3.2 Individuele studie:	16. Begrijp de logistieke uitdagingen voor sociale ondernemers 17. Begrijp typische personeelsbeheerkwesties voor het beheren van sociale innovaties. 18. Verkrijg inzicht in de aspecten van financieel beheer van sociaal ondernemerschap.
Activiteit 3.3. Gezamenlijk werk:	19. Identificeer coping-mechanismen die een sociale ondernemer kan gebruiken om de management uitdagingen aan te gaan.
Activiteit 3.4. Ontwerp:	20. Ontwerp een coping mechanisme voor een sociale ondernemer op het gebied van kringloopwinkels.
Activiteit 3.5. Oefen:	21. Ontwikkel je verbetervaardigheden
Activiteit 3.6 Test: Test je kennis en vaardigheden in dit onderwerp	

Voorgestelde tijd voor de lessen:

Les 1: 8 uur

Les 2: 8 uur

Les 3: 8 uur

Totaal voor deze module: 24 uur

Les 1: Organiseren voor sociale innovatie

Lesdoelstellingen:

- 1) Inzicht tonen in de belangrijkste drijfveren en structuren voor organisaties op het gebied van sociale innovatie.

Activiteit 1.1. Voorbereiden.

Beoogde leerresultaten:

1. Identificeer het belang van organisatie in het succes van sociale innovaties.
2. Specificeer eigen verwachtingen en leerresultaten op het gebied van maatschappelijke organisaties en sociale innovaties.

Tijd	1 uur
Inhoud	<p><i>Leerlingen zullen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelden onthouden die hen helpen zich te identificeren met het onderwerp • Een of meer video's bekijken en een videocase analyseren • Beginkennis van het onderwerp ontwikkelen • Individuele leerdoelen ontwikkelen • Leren te delen met mede-leerlingen en binnen de deelnemersgroep anderen te identificeren die een vergelijkbaar leerproces willen aangaan.
Docent activiteit	<p>Laat de leerlingen de tekst in hun leeractiviteit lezen en met elkaar voorbeelden delen van mislukkingen waarvan zij zich bewust zijn. Bepaal wie welke videocase wil onderzoeken en breng ze samen voor de eerste opdracht. Laat ze de video bekijken, de vragen beantwoorden en verslag uitbrengen aan hun medestudenten.</p> <p>Voor de tweede opdracht is een meer persoonlijke aanpak nodig, zodat de leerlingen zich veilig voelen om hun gedachten en mislukkingen te delen. Nodig ze in een open sfeer uit om het niveau van veilig gevoel in de groep te delen en te monitoren.</p> <p>De laatste opdracht is een individuele opdracht. Vraag ze om hun leerdoelen op gele plaknotities te zetten, ze te delen met anderen en te zien hoe ze zich verhouden tot anderen in de groep.</p> <p>Als docent geef je feedback over al deze opdrachten.</p>

<p>Activiteit leerling</p>	<p>Heb je je ooit afgevraagd waarom sommige innovaties die echt voordeel zouden bieden voor mensen niet succesvol waren? Wat kan de oorzaak zijn van het falen van deze innovatie?</p> <p><i>Denk bijvoorbeeld aan de volgende sociale innovaties en bespreek waarom deze innovatie nog niet volledig in staat was om tot volle wasdom te komen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Huisvesting voor daklozen in LA (10 minuten video, ondertitels in verschillende talen beschikbaar als Closedin Captions op Youtube)</u> • <u>Nepal natuurbehoud met behulp van Google Glass (3 minuten video, ondertitels in verschillende talen beschikbaar als Closedin Captions op Youtube)</u> • <u>Vluchtelingen in dienst (9 minuten video, ondertitels in verschillende talen beschikbaar als Closedin Captions op Youtube)</u> <p><i>(Totale duur van de eerste opdracht: 20 minuten)</i></p> <p>Wat deze innovaties gemeen hebben, is dat het sociale innovaties zijn waarbij organisaties betrokken zijn bij het realiseren van de innovatie.</p> <p>Dit brengt ons bij het overwegen van twee vervolgvragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vereisen sociale innovaties een andere aanpak dan andere innovaties? 2) Wat is de rol van organisaties op het gebied van sociale innovatie? <p><i>Gelieve je eigen gedachten te uiten over deze twee vragen door het aanpakken van de onderwerpen die relevant zijn in je persoonlijke situatie. Voor welke uitdagingen sta je en hoe verhouden ze zich tot de sociale dimensie van de innovatie en/of het organisatorische aspect van de innovatie?</i></p> <p><i>(Totale duur van de tweede opdracht: 20 minuten)</i></p> <p>Deze les/onderwerp bespreekt wat de belangrijkste drijfveren en structuren zijn die organisaties zullen helpen om goede ideeën te ontwikkelen voor sociale innovaties.</p> <p>Het zal betrekking hebben op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soorten sociale innovatie • Innovatie en innovators • Het innovatieproces • Waarom mislukken sommige innovaties? <p><i>Gelieve uit te drukken wat je hoopt te leren bij het bestuderen van elk van deze vier items.</i></p> <p><i>(Totale duur van de derde opdracht: 20 minuten)</i></p>
<p>Gebruikte materialen</p>	<p>Video + internet Gele plakkers</p>

Activiteit 1.2. Individueel bestuderen: Soorten sociale innovatie

Beoogde leerresultaten:

3. Ontdek en classificeer welke verschillende soorten sociale innovaties kunnen worden geïdentificeerd.
4. Maak onderscheid tussen de rol van individuen, organisaties en netwerken bij het realiseren van een innovatie.
5. Beschrijf (sociale) innovatie als een proces met fasen, beslissingen en stakeholders.

Tijd	3 uur
Inhoud	<p>Soorten sociale innovatie</p> <p>Volgens de Europese Commissie (EU, Dit is Europese sociale innovatie, 2016), zijn sociale innovaties nieuwe ideeën die voldoen aan sociale behoeften, sociale relaties creëren en nieuwe samenwerkingen vormen. Deze innovaties kunnen producten, diensten of modellen zijn die inspelen op nog niet-voorzien behoeften.</p> <p>Sociale innovaties spelen in op on vervulde behoeften in het sociaal domein, d.w.z. in de manier waarop mensen samenleven en hun brood verdienen. Sociale innovaties zijn niet beperkt tot het fysieke domein, omdat ze ook virtuele activiteiten omvatten die gericht zijn op het welzijn van mensen.</p> <p>Om de verschillende dimensies van sociale innovaties te begrijpen, maken we onderscheid tussen</p> <ul style="list-style-type: none"> • productgerichte sociale innovaties, • procesgerichte sociale innovaties, • servicegerichte sociale innovaties. <p>Productgerichte sociale innovaties streven ernaar om een nieuw product te bieden dat klanten in staat stelt beter aan hun sociale behoeften te voldoen. Een voorbeeld van een recente productgerichte sociale innovatie is een Seated Segway (zie figuur 1). Zo'n rolstoel stelt gebruikers in staat om gebieden te bereiken waar normale rolstoelen niet kunnen worden gebruikt, zoals binnen kleine liften, onverharde paden, et cetera. Daarom wordt het beschouwd als een sociale innovatie, omdat het voldoet aan sociale behoeften van gebruikers met behulp van een nieuwe en innovatieve technologie in een product.</p>  <p>Procesgerichte sociale innovaties streven naar een nieuw proces dat de cliënten bedient om beter aan hun sociale behoeften te voldoen. Een proces is een reeks stappen of activiteiten die is ontwikkeld om een specifiek doel te bereiken. Een voorbeeld van een procesgerichte sociale innovatie is het project In-made en Ex-made voor mensen in Nederlandse gevangenissen (zie https://www.youtube.com/watch?v=INEIUpI9Z74),</p>

waar ze leren vaardigheden, discipline en een effectieve houding voor werk te ontwikkelen. Het proces helpt klanten om hun vaardigheden te ontwikkelen en betaald werk te vinden na hun tijd in de gevangenis. Daarom wordt het beschouwd als een sociale innovatie, omdat het voldoet aan de sociale behoeften van klanten met behulp van een nieuw en innovatief proces.

Servicegerichte sociale innovaties zijn gericht op het leveren van nieuwe diensten die de klanten helpen om beter te voldoen aan hun sociale behoeften. De innovaties kunnen zich richten op de hoofddienst, maar ook op het bieden van toegang tot deze dienst voor specifieke groepen klanten. Een voorbeeld van een servicegerichte sociale innovatie is een automatische vertaaldienst om cliënten met taalproblemen betere toegang tot de informatie te geven.

Om het onderscheid tussen deze drie soorten sociale innovatie beter te begrijpen kunt u deze 5 minuten durende video bekijken (ondertitels beschikbaar door op CC-knop in de Youtube-video te klikken):

<https://www.youtube.com/watch?v=9QdhABLaUs>

Innovatie en vernieuwers

Ondernemers veroorzaken veranderingen in het bedrijfsleven. Deze individuen creëren nieuwe innovatieve producten, processen of diensten. Ze identificeren een specifieke behoefte, ontwikkelen een idee of uitvinding die zal helpen om aan deze behoefte te voldoen, en organiseren vervolgens het bedrijfsproces dat financiering, marketing, verkoop, productie en levering van het nieuwe product of de nieuwe dienst omvat. Ondernemers zijn dus vernieuwers.

Bedrijven of overheidsorganisaties kunnen ook als vernieuwer optreden. Zij kunnen ook specifieke behoeften specificeren die zij willen vervullen, klantengroepen identificeren, een marketingaanpak, financiering, dienstverlening en de logistiek die betrokken zijn bij de productie en levering van het product of de dienst ontwikkelen.

Echter, veel ideeën zullen nooit komen tot het stadium van daadwerkelijk voldoen aan de behoeften van klanten. Het vraagt om een ondernemende geest van de betrokken personen om iets nieuws te creëren. Er zijn veel risico's aan verbonden, en ondernemers kunnen meerdere gevechten tegelijk moeten voeren om de barrières te overwinnen om het nieuwe idee tot leven te brengen.

Er is al lang een debat gaande over wat de beste manier is om een innovatie te bevorderen. Zou het het beste zijn om dit binnen een grote organisatie te doen, omdat deze organisaties de mogelijkheid hebben om grote investeringen te doen of de risico's van risicovolle investeringen te spreiden? Of zou het beter zijn om dit in kleine bedrijven te doen, omdat ze wendbaarder en enthousiaster zijn om nieuwe kansen in de markt te ontwikkelen? Of zou het beter zijn om individuele ondernemers hun bedrijf

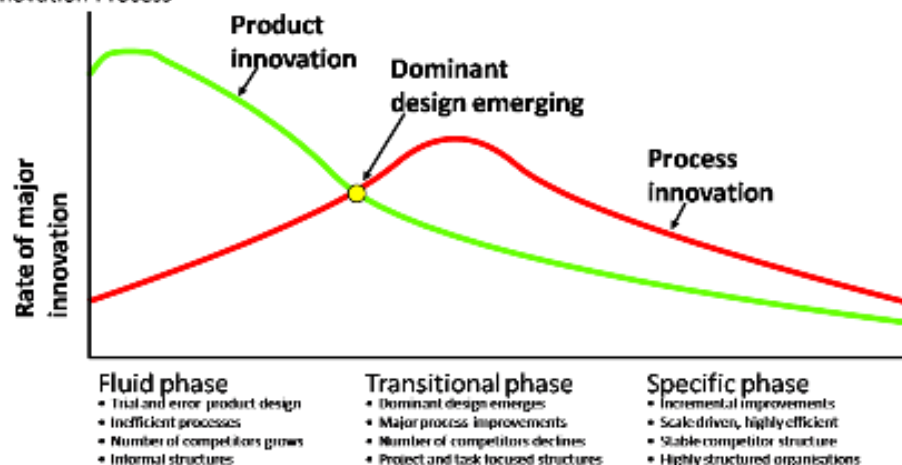
zelf te laten ontwikkelen, omdat hen dit helpt om zich te richten op de optimale omgeving voor de specifieke innovatie?

In dit debat worden verschillende belangrijke theorieën gebruikt om een standpunt in te nemen. Bijvoorbeeld:

- dominant ontwerp: https://en.wikipedia.org/wiki/Dominant_design
- absorptievermogen: https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity
- padafhankelijkheid: https://en.wikipedia.org/wiki/Path_dependence

Op basis van de theorie van dominant ontwerp is betoogd dat grotere bedrijven beter in staat zijn om innovaties die verschijnen nadat een dominant ontwerp is ontstaan in de markt te benutten, terwijl start-ups en kleinere bedrijven beter in staat zijn om productinnovaties te ontwikkelen. Voorbeelden van dominante ontwerpen zijn de bekende platforms voor mobiele telefoons: Android en iOS (apple). Deze twee zijn beide naar voren gekomen als platforms, en veel innovatieve apps zijn gebouwd voor deze platforms, terwijl platforms zoals Windows Phone, Nokia (Symbian), en andere technologieën zijn uitgefaseerd of een gebrek hebben aan apps. Vandaar dat, wanneer een dominant ontwerp is ontstaan, nieuwe innovaties voornamelijk op basis van dat dominante ontwerp ontstaan, zoals proces innovaties, en aanverwante product innovaties. Volgens deze theorie vereist het grotere bedrijven (zoals Apple en Google) om in het latere stadium met succes verdere innovaties te lanceren en deze platforms te onderhouden.

Three Stages of Innovation
The Innovation Process



Source: James Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation"

De theorie van absorptievermogen stelt dat bedrijven verschillende vermogen-niveaus hebben om de waarde van nieuwe externe informatie te herkennen (d.w.z. kansen op het gebied van technologie en marktbehoeften te identificeren), te assimileren en te gebruiken voor commerciële doeleinden. Deze verschillen hebben betrekking op de inspanningen die zij leveren bij het identificeren en evalueren van nieuwe informatie, op het vermogen om innovatieve outputs te genereren en op de interne organisatie en cultuur. Effectieve innovatieve organisaties zorgen

voor een evenwicht tussen naar binnen kijken en naar buiten kijken. Grotere bedrijven kunnen meer moeite hebben om de nieuwe kennis over te dragen aan andere delen van de organisatie. Innovatie vereist een nauwe samenwerking tussen verschillende bedrijfsfuncties, zoals ontwerp, engineering, productie, marketing, financiën en human resource management. In kleinere bedrijven kunnen sommige van deze bedrijfsfuncties door dezelfde persoon worden vervuld, wat het gemakkelijker maakt om te communiceren. Grotere bedrijven hebben echter meer macht om innovaties af te dwingen, kunnen Research & Development organiseren in effectieve processen die een eenvoudige overdracht van kennis in de organisatie mogelijk maken.

De theorie van padafhankelijkheid stelt dat keuzes en investeringen die in het verleden zijn gedaan, van invloed zullen zijn op de toekomstige keuzes. Sommige paden genomen door grote bedrijven in het verleden kunnen moeilijk zijn om te verlaten, zeker als de investeringen en het pad sterk gekoppeld zijn aan (de beeldvorming over) het bedrijf. Een bedrijf als Shell wordt bijvoorbeeld sterk geassocieerd met olie en gas en staat niet bekend als een voorloper in de energietransitie, hoewel het al enorme bedragen heeft geïnvesteerd om deze transitie te maken. In hun strategische keuzes moeten dergelijke grote bedrijven de exploitatie van investeringen uit het verleden bewaken terwijl ze tegelijkertijd een voorwaartse strategie ontwikkelen. Kleinere bedrijven hebben vaak minder moeite om over te schakelen naar een ander pad.

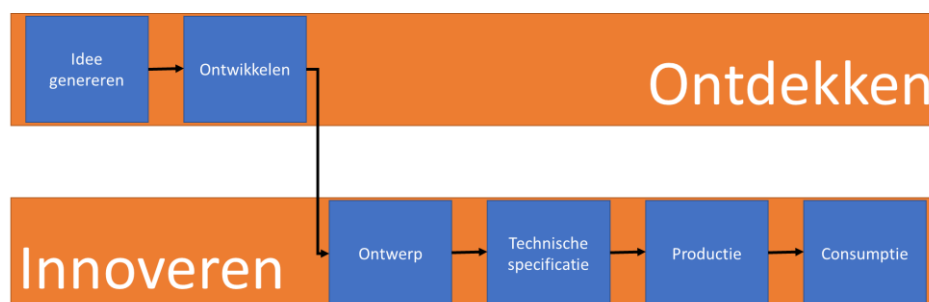
Het debat over welke omvang van de organisatie het meest effectief is voor het ontstaan en ontwikkelen van innovaties is nog niet tot een einde gekomen. In vroegere tijden zouden groter ondernemingen eerder het voortouw hebben kunnen nemen vanwege de omvang van de investeringen of de complexiteit van de technologie. Tegenwoordig werken kleinere bedrijven in netwerken die flexibeler zijn en zich gemakkelijk kunnen uitbreiden in richtingen die nodig zijn om de innovatie te bevorderen.

Het innovatieproces

Innovatie kan worden omschreven als een proces. Een proces bestaat uit een reeks fasen, stappen of activiteiten die worden gevolgd om een specifiek vooraf gedefinieerd doel te bereiken. Het proces zelf kan worden herhaald of enigszins veranderd om een soortgelijk doel te bereiken. Het proces kan worden beheerd door zich te richten op de stappen (wie, waar, wanneer, hoe) en op het hogere niveau (communicatie tussen stappen, planning, voorbereidingen, et cetera). Stappen hoeven niet altijd te worden voltooid voordat een volgende stap mag worden gestart. Niettemin is het in veel processen mogelijk om de volgorde tussen stappen in een proces te bepalen en erachter te komen welke communicatie tussen stappen nodig is om het proces soepel te laten verlopen.

Het innovatieproces begint bij de creatieve fase: het genereren van ideeën, gebaseerd op nieuwe inzichten over wat er gedaan of moet worden gedaan, en vervolgens het ontwikkelen van dit idee in een voorstel

dat door anderen kan worden geëvalueerd. We noemen dit de ontdekfase, bestaande uit twee stappen, namelijk 1: het genereren van ideeën en 2: ontwikkeling tot voorstel. In de daaropvolgende vier stappen wordt de uitvinding of ontdekking omgezet in een innovatie. We duiden dit aan als de innovatiefase, waarbij de focus ligt op het toegankelijk maken van de uitvinding voor gebruikers. De innovatiefase bestaat uit de stappen 3: ontwerp; 4: technische specificatie: engineering; 5: productie; 6: consumptie. Het is mogelijk om een aantal van deze stappen op te splitsen in kleinere stappen (bijvoorbeeld productie = productie + levering), maar het algemene proces blijft hetzelfde.



Zoals in de bovenstaande figuur kan worden gezien worden procesbeschrijvingen aangegeven met behulp van eenvoudige processchema's. Een blok identificeert een stap in het proces, een pijl de volgorde. Zoals eerder vermeld betekent de volgorde niet noodzakelijkerwijs dat de voorgaande activiteit moet zijn voltooid voordat de volgende activiteit kan beginnen (een zogenaamde eind-tot-startrelatie). Andere soorten relaties (start-tot-start, et cetera) kunnen ook worden uitgedrukt met behulp van het pijlsymbool. Bovendien kan de proceskaart informatie bevatten over de noodzakelijke wachttijden tussen stappen, bijvoorbeeld vanwege de droogtijd. Wachten wordt aangegeven met behulp van een driehoek.

Docent activiteit

Leerlingen dienen het materiaal onder Inhoud te bestuderen. Als docent ben je vrij om dingen verder uit te leggen, maar omdat dit een individuele studieactiviteit is, ben je daar niet toe verplicht. Je kunt hen vooraf een aantal open vragen stellen om hen uit te dagen om hun huidige kennis te bevragen voordat ze beginnen met het lezen van het materiaal. Voorbeelden van vragen zijn:

- Beschouw je Shell als een toonaangevend bedrijf in de energietransitie? Waarom?
- Ben je het ermee eens of niet dat echte innovatieve bedrijven niet alleen hun producten innoveren, maar ook hun processen en diensten?

Laat je leerlingen het materiaal bestuderen en zich vervolgens concentreren op de vragen die hen zijn gesteld in de sectie Leerlingenactiviteit.

	<p>Leerlingen moeten drie korte opdrachten leveren. Als docent kun je hen feedback geven over deze opdrachten.</p>
Activiteit leerlingen	<p><i>Bestudeer het materiaal dat voor deze activiteit is opgenomen onder Inhoud.</i></p> <p><i>Onderzoek een sociale innovatie vanuit je interessegebied en beantwoord de vragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aan welke sociale behoeften wordt voldaan door deze sociale innovatie? Maak onderscheid tussen sociale behoeften van</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>directe klanten,</i> ○ <i>vrijwilligers</i> ○ <i>werknemers, en</i> ○ <i>andere belanghebbenden.</i> • <i>Welke sociale relaties ontstaan door deze sociale innovatie?</i> • <i>Zijn er nieuwe samenwerkingen tot stand gekomen door deze sociale innovatie?</i> • <i>Beschrijf het fysieke domein waar de sociale innovatie plaatsvindt.</i> • <i>Beschrijf de virtuele activiteiten die deel uitmaken van deze sociale innovatie (indien aanwezig).</i> <p><i>(Totale duur van de eerste opdracht: 20 minuten)</i></p> <p><i>Tweede opdracht: Bekijk de video over de verschillende soorten sociale innovatie en identificeer voorbeelden van sociale innovaties in elk van de drie categorieën.</i> <i>(Totale duur van de tweede opdracht: 20 minuten)</i></p> <p><i>Derde opdracht: Lees het achtergrondmateriaal op de drie theorieën (dominant ontwerp, absorptievermogen, padafhankelijkheid) en vat de belangrijkste boodschap van de theorieën samen. Welke veronderstellingen zitten er achter deze theorieën?</i> <i>(Totale duur van de derde opdracht: 1 uur)</i></p>
Gebruikte materialen	Internet+video
Links naar doelstelling	3-5

Activiteit 1.3. Gezamenlijk werk: Analyseer een mislukking

Beoogde leerresultaten:

6. Analyseer oorzaken voor het falen van een aantal interessante sociale innovaties.

Tijd	2 uur
Inhoud	Leerlingen moeten samenwerken in teams van twee of meer om een mislukte innovatie te identificeren en te onderzoeken.
Docent activiteit	Als docent moet je mogelijk helpen bij het samenstellen van de teams, het motiveren van je leerlingen om mislukte innovaties te identificeren door een goede zoekstrategie te ontwikkelen en de mislukking te analyseren. Vraag ze om te verwijzen naar de theorie die ze bestudeerd hebben in de vorige activiteit als ze bezig gaan de mislukking te analyseren.
Activiteit leerlingen	<p>Dit is een gezamenlijke activiteit voor twee of meer leerlingen.</p> <p>De opdracht is het vinden en onderzoeken van een mislukte sociale innovatie. Misschien vind je mislukte innovaties op het internet, hoewel het misschien moeilijk is om details te krijgen die relevant zijn voor deze opdracht.</p> <p>Boeken publiceren vaak korte beschrijvingen van mislukte innovaties, maar het grootste probleem hier is het gebrek aan voldoende details.</p> <p>Je zou ook mislukte innovaties kunnen vinden door het zoeken in kranten, door contact op te nemen met organisaties met de vraag of ze bereid zijn om te delen in welke projecten ze succesvol zijn geweest of niet, et cetera.</p> <p>De opdracht is om als team een mislukte innovatie te identificeren en te onderzoeken. Dit kan worden bereikt door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De mislukte innovatie te vergelijken met een succesvolle innovatie <ul style="list-style-type: none"> ○ ... in termen van doelstellingen; ○ ... in termen van processtappen; ○ ...in termen van betrokkenheid van belanghebbenden; ○ ... in termen van marktbenadering. • Proberen om een verklaring te vinden met behulp van de theoretische achtergrond in de vorige activiteit. • Een voorstel te formuleren om de sociale innovatie te verbeteren.
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling #	6

Activiteit 1.4: Ontwerp: Stel een organisatie voor een innovatieve case

Beoogde leerresultaten:

7. Ontwerp een maatschappelijke organisatie die in staat zou zijn om een specifieke sociale innovatie te ontwikkelen (case)

Tijd	2 uur
Docent activiteit	Dit is een ontwerp activiteit. Verzekert je ervan dat de leerlingen alle fasen van de ontwerpcyclus doorlopen.
Activiteit van studenten	<p>Stel je een sociale innovatie voor die je wilt organiseren. Geef een korte beschrijving van de sociale innovatie in termen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep (wie er baat bij heeft) • Behoeften van de doelgroep die je bedient • Product, dienst en/of proces waar de innovatie betrekking op heeft <p>Nu is de opdracht om een organisatie te ontwerpen die in staat is om deze innovatie aan de markt aan te bieden en deze innovatie verder te ontwikkelen.</p> <p>Je moet voorstellen doen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een organisatie, • een procesontwerp <p>en uitleggen waarom je denkt dat de combinatie van de keuzes die je hebt gemaakt succesvol zal zijn.</p> <p>Welke gebieden acht je het meest essentieel? Op welke gebieden zou je een alternatief overwegen mocht iemand anders komen met een dergelijk alternatief?</p>
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	7
Andere...	

Activiteit 1.5: Oefen: Vaardigheden op het tekenen van een proceskaart

Beoogde leerresultaten:

8. Train vaardigheden die nodig zijn voor een effectief procesontwerp: teken een proceskaart)

Tijd	3 uur
Docent activiteit	<p>Leg het concept van een Value Stream Mapping-proces uit. Leg de drie kaartlagen uit en introduceer de symbolen en het gebruik ervan in een kaart. Laat de cursisten een waardestreamkaart tekenen van een eenvoudig proces en controleren of ze de kaartlagen en -symbolen begrijpen. Vraag ze hun kaart uit te leggen.</p> <p>Ga naar een groter proces en vraag de studenten om in teams te werken en een proces te onderzoeken. Focus op de beslissingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de belangrijkste processtroom? (procesniveau) • Wat dienen ze op te nemen en uit te sluiten in een kaart? (abstractieniveau) • Hoe gedetailleerd moeten de activiteiten worden gepresenteerd? (aggregatieniveau) • Welke grenzen moeten worden overwogen? (grenscontrole) • Hoe wordt het proces beheerd? (controleniveau) • Welke gegevens zijn beschikbaar voor dit proces? (dataniveau) <p>Alvorens de problemen in het proces te analyseren, moeten studenten kunnen uitleggen waarom het huidige procesontwerp in de loop van de tijd is ontstaan.</p>
Activiteit studenten	Onderzoek het proces dat je nodig hebt voor de innovatie uit de vorige activiteit. Gebruik de bijlage Proces map VSM toolkit om de proces map van dit proces te tekenen. Geef aandacht aan alle drie lagen in de kaart, maar focus op de eerste twee: de besturingszijde en de proceszijde.
Gebruikte materialen	Bijlage Proces map VSM toolkit.
Links naar doelstelling	8
Andere...	

Activiteit 1.6: Test

Tijd	1/2 uur
Activiteit studenten	<p>Enkele vragen met meerdere goede antwoorden en meerkeuzevragen die betrekking hebben op de belangrijkste onderwerpen van les activiteit 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is het belangrijkste verschil tussen een innovatie en een uitvinding? <ol style="list-style-type: none"> a. Het begint met een innovatie, vervolgens moet het proces om de innovatie te leveren worden uitgevonden. b. Het begint met een uitvinding, vervolgens moet het proces om de uitvinding te leveren worden bepaald. Dit laatste wordt aangeduid als innovatie. c. Innovatie bestaat uit uitvinden en procesontwerp. d. Ontdekken bestaat uit innovatie en procesontwerp. 2. We maken onderscheid tussen product-, dienst- en procesinnovaties. Een voorbeeld van innovatie van sociale producten is: <ol style="list-style-type: none"> a. Een foodtruck die gezonde voeding levert aan klanten. b. Een drone die voedsel levert aan mensen in overstroomde gebieden. c. Een balans rolstoel die gebruikers in staat stelt om drukke gebieden te betreden en off-road te rijden. d. Een korter proces voor vluchtelingen om goedkeuring voor een nieuw huis te krijgen. 3. We maken onderscheid tussen product-, dienst- en procesinnovaties. Een voorbeeld van een sociale procesinnovatie is: <ol style="list-style-type: none"> a. Een foodtruck die gezonde voeding levert aan klanten. b. Een drone die voedsel levert aan mensen in overstroomde gebieden. c. Een balans rolstoel die gebruikers in staat stelt om drukke gebieden te betreden en off-road te rijden. d. Een korter proces voor vluchtelingen om goedkeuring voor een nieuw huis te krijgen. 4. We maken onderscheid tussen product-, dienst- en procesinnovaties. Een voorbeeld van een sociale dienst innovatie is: <ol style="list-style-type: none"> a. Een foodtruck die gezonde voeding levert aan klanten. b. Een drone die voedsel levert aan mensen in overstroomde gebieden. c. Een balans rolstoel die gebruikers in staat stelt om drukke gebieden te betreden en off-road te rijden. d. Een korter proces voor vluchtelingen om goedkeuring te krijgen voor een nieuw huis.

Les 2: Sociale ondernemers die middelen beheren: mensen

Lesdoelstellingen:

- 2) Leer wat personeelsplanning is en de rol van personeelsplanning in een (sociale) organisatie.
- 3) Ontdek wat een divers personeelsbestand is en welke gevolgen dit heeft voor de dagelijkse bedrijfsvoering.
- 4) Leer omgaan met de problemen op het gebied van personeelsplanning (human resources) in maatschappelijke organisaties.
- 5) Ontdek hoe informatietechnologie kan helpen bij de planning en het beheer van personeel

Activiteit 2.1. Voorbereiden.

Beoogde leerresultaten:

9. Identificeer sterke, zwakke punten, kansen en bedreigingen van human resource management in sociale organisaties.

Tijd	1 uur
Inhoud	<p>Dit onderwerp gaat over het managen van human resources in maatschappelijke organisaties en de rol die informatiesystemen hierin spelen. Ter voorbereiding van dit onderwerp moeten leerlingen eerst de volgende case over Bangladesh Rural Advancement Committee BRAC lezen.</p> <p>BRAC is een niet-gouvernementele sociale organisatie die ernaar streeft armoede in onderontwikkelde landen te verminderen. Armoedebestrijding wordt bereikt door het verstrekken van microkrediet, basisonderwijs, primaire gezondheidszorg en rampenbestrijding. BRAC werd opgericht in 1972 in Bangladesh en is elk jaar aanzienlijk gegroeid. De non-profit organisatie heeft momenteel ongeveer 100.000 mensen in dienst in 11 verschillende landen. Traditioneel human resource management houdt weinig of geen rekening met het managen van vrijwilligers. BRAC is sterk afhankelijk van vrijwilligers naast haar betaalde medewerkers. Een aanzienlijk deel van de 100.000 mensen zijn dan ook vrijwilligers die zich inzetten voor het maatschappelijk doel om de armoede terug te dringen.</p> <p>Het behoud van 100.000 medewerkers vraagt om een strategische aanpak. Khatun en Hasan (2016) hebben onderzoek gedaan naar BRAC's benadering van werknemersmanagement terwijl ze proberen sociale en financiële doelstellingen in evenwicht te brengen. In de volgende tekst zijn enkele fragmenten uit hun artikel opgenomen. Het volledige document is openbaar beschikbaar, en de website wordt gegeven in de verwijzingen.</p>

Uittreksel 1. Analyse van de HRM-afdeling van BRAC, van Khatun en Hasan (2016, p.49-53)

Brac's Human Resources Division is een strategische partner van BRAC voor het bereiken van haar doel (hrd.brac.net). Brac Human Resources Division probeert de moraal en vriendelijke werkomgeving van werknemers te bevorderen door haar leiderschapscultuur in praktijk te brengen en helpt bij het creëren van die omgeving. Tijdens het interview met een manager erkent deze dat zijn motivatie om te werken in BRAC komt doordat hij ruimte heeft om een leiderschapsrol in te nemen op zijn werkplek. Voor het verhogen van de moraal van werknemers introduceert Brac Human Resources Division een effectief personeelsbeleid en -procedures, die de moraal en veiligheid van werknemers waarborgen (doelstelling van de eenheid Beleid en Capaciteitsontwikkeling). Maar in sommige situaties kan het moeilijk zijn voor de afdeling Personeelszaken van sociale ondernemingen om de motivatie en verbeterde moraal van werknemers te waarborgen als gevolg van het probleem van het managen van haar leden en het gebrek aan evenwicht tussen sociale en financiële doelen (Roger et al., 2009, p.256-258). BRAC Human Resources Division probeert de psychologie van werknemers te ontwikkelen door middel van verschillende trainingen waar werknemers hun zelfbewustzijn en leiderschapscapaciteit kunnen ontwikkelen, wat werknemers kan helpen om authentieke leiders te zijn in sommige contexten. Tijdens het uitvoeren van het interview met een andere manager beweert deze manager dat hij wordt gebruikt om zijn collega's te stimuleren, omdat hij zijn collega's niet wil demoraliseren. Hij realiseert zich dat het geven van kansen aan werknemers om tot bloei te komen in het werk positief uitpakt voor de ontwikkeling van leiderschapscapaciteiten. Hij voegt eraan toe dat hij er altijd probeert achter te komen wat de potentie van zijn collega's is en probeert om latente talenten op te halen door gebruik te maken van zogenaamd authentiek leiderschap.

BRAC Human Resources Division hanteert een gedragscode voor werknemers (hrd.brac.net) die de houding en het gedrag van werknemers zodanig dicteert dat het bijdraagt aan een hogere productiviteit. Deze gedragscode wordt ondersteund door Doherty et al. (2014, p.98). BRAC Human Resources Division biedt ook een zekere relatie binnen de organisatie door het geven van kansen aan werknemers om op vele manieren te worden verzorgd. Het management van BRAC HRD is toegewijd om hun collega's en ondergeschikten te helpen door het verstrekken van richtlijnen die voortkomen uit authentiek leiderschap (Northouse, 2010, p.221-222). Het kan ook voorkomen dat BRAC HRD's authentiek leiderschap als te betuttelend over kan komen, omdat de manager altijd probeert om zijn collega's zwakke kanten te minimaliseren zodat zij elke keer opnieuw hun leerpunten kunnen verwezenlijken. Deze manager voegt eraan toe dat BRAC HRD's praktijken in drie of vier

verschillende leiderschapsstijlen resulteren, namelijk synergetisch leiderschap, authentiek leiderschap, situationeel leiderschap en leiderschap gebaseerd op theorie X-Y, omdat BRAC een sociale onderneming is, zodat BRAC HRD de nadruk legt op talentwerving en -retentie. Het is een grote uitdaging voor hen. Daarom proberen ze hun participatieve leiderschapsstijl breder te waarborgen, vooral erop gericht om hun medewerkers te motiveren waardoor BRAC sneller kan groeien. Maar het waarborgen van de motivatie van werknemers is niet zo eenvoudig voor de meeste sociale ondernemingen, omdat financiële capaciteit belangrijk is om de motivatie van werknemers te waarborgen. Borzaga en Solari (2001, p.340) vermelden dat de meeste sociale ondernemingen worden geconfronteerd met financiële crisis.

De praktijk van authentiek leiderschap toont niet altijd de juiste richting aan voor hoe BRAC HRD een belangrijke leidende rol moet spelen, omdat dit type leiderschap een complex proces is dat altijd op zoek is naar de ontwikkeling van kwaliteit die leiders helpt om een betrouwbare omgeving te creëren (Northouse, 2010, p.221). Even terzijde: dit onderzoek is gebaseerd op een enkele case study, maar dat biedt minder overtuigend resultaat dan bijvoorbeeld een studie met meerdere cases (Yin, 2013).

BRAC HRD probeert een goede cultuur in de BRAC organisatie te creëren omdat BRAC een cross-culturele organisatie is. Het is BRAC's missie om vrouwen in leiderschapsposities te brengen en een cultuur van synergetisch leiderschap te verkrijgen. De geïnterviewde manager van BRAC is van mening dat er bij BRAC cross-culturele gediversifieerde werkplekken zijn. Er zijn aanzienlijk veel mensen afkomstig uit verschillende groepen. Er is een aanzienlijk aantal vrouwelijke werknemers werkzaam in BRAC (30%). BRAC HRD probeert dus de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten. In het wervings- en promotieproces probeert BRAC HRD diversiteit en rechtvaardigheid te waarborgen. Door het hele proces probeert BRAC HRD de missie en visie van BRAC te realiseren.

Aangezien BRAC een sociale onderneming is, gaat het haar primair om haar sociale doelstelling te realiseren, net als andere sociale ondernemingen (Peattie en Morley, 2008, aangehaald in Doherty et al., 2014, p. 26-27), die het gaat om het verbeteren van de vaardigheden van de lokale gemeenschap waarmee de samenleving positieve impact meet. BRAC HRD werft 30% vrouwelijke werknemers en probeert hen te laten bewegen naar een leidende positie (interview met manager: 17:14-18:57), wat BRAC helpt om haar missie en visie te bereiken, omdat vooral de armen en vrouwen in de ontwikkelingslanden worden achtergesteld. In deze situatie werft BRAC HRD 30% vrouwelijk personeel dat aansluit bij de strategie van BRAC waarmee BRAC vrouwen in de samenleving mondiger maakt en de samenleving beter wordt van die activiteiten. Deze gigantische

taak is mogelijk voor BRAC HRD omdat het goede logistieke ondersteuning heeft (hrd.brac.net), maar er zijn een aantal sociale ondernemingen die afhankelijk zijn van donorfondsen en geconfronteerd worden met problemen om hun Afdeling Human Resources / Afdeling uit te rusten voor het afstemmen van hun Human Resources Strategy met de gehele strategie van de organisatie. De respondenten stellen dat het besluitvormingsproces van BRAC en HRD absoluut meewerkt. Er is geen autocratie en elke beslissing is zeer participatief en de mensen die werken op de werkvloer kunnen ook deelnemen aan besluitvormingsprocessen, zelfs aan het strategische besluitvormingsproces. Anderzijds staat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers voorop bij HRD. Ze werken aan twee soorten vaardighedenontwikkeling. Enerzijds zachte vaardigheid en anderzijds harde vaardigheid. Dit biedt mensen een opleiding met technische vaardigheden, gerelateerd aan hun werk. Aan de andere kant bieden ze een aantal trainingen gericht op waarden, motivatie, en begeleiding aan het personeel, zodat ze effectief kunnen presteren, afgestemd op de BRAC-waarden en cultuur. De motivatie van medewerkers is een van de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen van BRAC HRD. Daarom heeft BRAC HRD veel effectieve initiatieven genomen die in het interview met de respondent aan de orde komen. Zij gaan ervan uit dat de hoogste prioriteit van BRAC HRD is om de motivatie van het personeel van BRAC optimaal te handhaven, zodat medewerkers zo goed mogelijk kunnen presteren. Daarom lanceert BRAC HRD verschillende programma's om medewerkers te motiveren, zoals HR-management software, databases, transfersoftware. Op deze manier hebben ze invloed op de motivatie van werknemers. Aan de andere kant hebben ze opvolgingsplanning (wat te doen als een belangrijke medewerker vertrekt) en hebben ze een aantal verschillende voordelige regelingen evenals compensatiepakketten en andere dingen, die ook concurrerend zijn in de markt. Op deze manier proberen ze mensen op de werkplek te motiveren. Daarnaast lanceert BRAC HRD ook verschillende soorten initiatieven voor het ontwikkelen van vaardigheden, zodat medewerkers hun vaardigheden in de organisatie kunnen verbeteren, wat ook helpt bij hun carrièreontwikkeling. Op deze manier kan HRD een impact hebben op de motivatie van medewerkers in BRAC. Zodat strategisch initiatief kan worden bereikt. Maar in veel gevallen zijn sociale ondernemingen minder goed in staat om werknemers te motiveren als gevolg van een slechte loopbaanontwikkeling en een lager salaris (Hynes, B., 2009).

BRAC HRD experimenteert ook met participatie van medewerkers die een beetje aansluit bij de theorie van management Y over houding en gedrag ten opzichte van medewerkers. BRAC HRD experimenteert met drie of vier verschillende leiderschapsstijlen: synergetisch leiderschap, authentiek leiderschap, situationeel leiderschap, en motivatie theorie X-Y, omdat BRAC een sociale onderneming is die zich richt op talent recruitment en

retentie. De manager denkt dat dit voor hen een grote uitdaging is, zodat ze proberen om hun participatieve leiderschapsstijl breder toe te passen, vooral om hun medewerkers te motiveren waardoor BRAC sneller kan groeien. Hij voegt er ook aan toe dat ze werken met gemeenschappen met arme mensen of minder bevoorrechte mensen, waardoor ze een zeer informele werkomgeving hebben. Daarnaast vermeldt hij dat het creëren van een toekomstige leider die BRAC zal leiden belangrijk voor hen is. Het management van Y (houding en gedrag) creëert misschien een goede werkomgeving die werknemers kan beïnvloeden om gemotiveerd te werken en betere prestaties te realiseren, wat ook wordt ondersteund door Pfeffer (2001, blz. 248-59). Hij erkent dat een vriendelijke werkomgeving voor de medewerkers en een flexibele organisatiestructuur en -systeem soms een cruciale rol kunnen spelen voor het bereiken van uitstekende prestaties van medewerkers.

BRAC HRD probeert altijd een essentiële relatie met werknemers te creëren die BRAC HRD kan helpen om werknemers en vrijwilligers te behouden en te ontwikkelen, belangrijk voor het bereiken van BRAC's doelstellingen. Doherty et al. (2014, p. 105) stelt dat een vriendschappelijke relatie met werknemers een aanzienlijke impact heeft op hun behoud voor de organisatie, waarbij met name Sociale Ondernemingen moeten zorgen voor de goede relatie van werknemers binnen de organisatie omdat ze ook afhankelijk zijn van vrijwillige medewerkers. BRAC HRD probeert medewerkers te werven en te behouden door de invoering van training en ontwikkelingsprogramma's, hoewel in veel van de organisaties in ontwikkelingslanden zoals Bangladesh werven niet op een soepele manier kan plaatsvinden als gevolg van politieke druk en externe omgeving (Tabassum, A., 2011, p.55-67).

BRAC HRD werft de juiste mensen op de juiste tijd voor het realiseren van haar visie (hrd.brac.net). De respondenten geven uitleg over het wervingsproces van BRAC HRD. Ze leggen mooi uit dat ze een zeer effectief wervingsproces hebben en ze proberen een onbevooroordeelde rekrutering te garanderen waarmee ze potentiële werknemers meestal kunnen behouden. Zij verwijzen verder naar specifieke procedures en richtlijnen voor het uitvoeren van werving. Deze procedures en gedragscode zorgen ervoor dat BRAC HRD verantwoordelijk is voor eerlijke werving. Soms organiseert BRAC HRD een schriftelijk examen en soms alleen een praktijktest. In de meeste gevallen regelt BRAC HRD een interview om een transparant selectieproces te organiseren. De bovengenoemde taak is in de context van BRAC mogelijk omdat het merk een sterk imago en financiële solvabiliteit heeft, maar er zijn veel sociale ondernemingen die geconfronteerd worden met een minder sterk merk imago en financiële insolventie, waardoor het moeilijk kan zijn om de motivatie van werknemers te waarborgen (Doherty et al., 2014). BRAC

	<p><i>heeft HR-programma's zoals werving, selectie, training en ontwikkeling en retentie die helpen bij het realiseren van haar visie. Goede HR-praktijken helpen om HR-strategieën af te stemmen op de strategie van BRAC. Bovendien helpen HR-processen BRAC om ongelijke situaties te voorkomen en leiden ze tot een succesvolle organisatie van BRAC. In werkelijkheid kan het, vooral voor kleine organisaties zonder goed uitgerustte HR afdeling moeilijk zijn om een vergelijkbaar succes te bereiken, omdat dit succes afhankelijk is van de vervulling van de HR-behoefte van de organisatie (Ulrich, 1997).</i></p>
Docent activiteit	<p>Vraag de leerlingen om de case Bangladesh Rural Advancement Committee BRAC te lezen. Help hen om erachter te komen dat human resource management in sociale organisaties zoals BRAC niet eenvoudig is. Misschien herkennen ze een aantal van de problemen die BRAC heeft. Zo niet, dan is de kans groot dat zij in de toekomst met dit soort kwesties te maken zullen krijgen.</p> <p>De volgende activiteiten in dit onderwerp gaan dieper in op human resources in maatschappelijke organisaties, met de nadruk op hoe informatietechnologie hierbij een rol kan spelen.</p>
Activiteit leerling	<p>Lees de tekst hierboven. Denk na over de volgende vragen en schrijf op hoe Bangladesh Rural Advancement Committee BRAC ermee omgaat. Er is geen standaardantwoord, maar mogelijke oplossingen worden later gegeven. Je kunt de antwoorden bespreken in het discussieforum.</p> <p>1. Wat wordt binnen BRAC en maatschappelijke organisaties gezien als meest kritieke probleem(en) bij het beheer van human resources?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><i>Mogelijke antwoorden zijn:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Het beheer van het lidmaatschap en het gebrek aan evenwicht tussen sociale en financiële doelstellingen worden binnen BRAC als het belangrijkste probleem beschouwd (paragraaf 1).</i> • <i>"Borzaga en Solari (2001, p.340) vermelden dat de meeste sociale ondernemingen worden geconfronteerd met financiële crisis." (paragraaf 2)</i> • <i>"De motivatie van medewerkers is een van de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen van BRAC HRD." (paragraaf 6)</i> </div> <p>2. De tekst identificeert een aantal manieren waarop BRAC de kwaliteiten en motivatie van haar medewerkers verbetert. Noem er een paar.</p>

	<p><i>Mogelijke antwoorden zijn:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Het geven van trainingen waar medewerkers hun zelfbewustzijn en leiderschapscapaciteiten kunnen ontwikkelen (paragraaf 1)</i> • <i>Het hebben van een gedragscode voor werknemers die de houding en het gedrag van werknemers bepaalt, zodat deze bijdraagt aan een hogere productiviteit (paragraaf 2)</i> • <i>Het aansturen van een participatieve leiderschapsstijl, die medewerkers motiveert en zo de groei ten goede komt (paragraaf 2)</i> • <i>Elke beslissing is zeer participatief, en de mensen die werkzaam zijn op de werkvloer kunnen ook deelnemen aan het besluitvormingsproces. (paragraaf 5)</i> • <i>Implementatie van HR management software, databases, transfer software. (paragraaf 6)</i> • <i>Het aanbieden van concurrerende salarissen en compensatiepakketten. (paragraaf 6)</i> <p>3. Hoe probeert BRAC diversiteit te garanderen? Heb je advies voor het BRAC management om dit te verbeteren?</p> <p><i>Antwoorden zijn o.a.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>"Er is een aanzienlijk aantal vrouwelijke werknemers in BRAC 30%." (paragraaf 4)</i> • <i>"BRAC HRD werft 30% vrouwelijke werknemers en probeert hen te begeleiden naar leidende posities (interview met manager: 17:14-18:57), wat BRAC helpt om haar missie en visie te bereiken, omdat vooral de armen en vrouwen in de ontwikkelingslanden worden achtergesteld." (paragraaf 5)</i> <p>4. De auteur van de tekst maakt onderscheid tussen zachte en harde vaardigheidsontwikkeling. Wat is het verschil? Je kunt dit ook opzoeken op het internet.</p> <p><i>Het antwoord moet er als volgt uitzien:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Harde vaardigheidsontwikkeling omvat training op de technische vaardigheid die gerelateerd is aan hun werk.</i> • <i>Zachte vaardigheidsontwikkeling omvat training in waarden, motivatie, en begeleiding aan het personeel om effectief werk uit te voeren, wat is afgestemd op de waarden en cultuur van BRAC.</i>
<p>Gebruikte materialen</p>	

Activiteit 2.2. Individueel studeren

Beoogde leerresultaten:

10. Leer wat personeelsplanning is en de rol van personeelsplanning in een (sociale) organisatie.
11. Ontdek wat een divers personeelsbestand is en welke gevolgen dit heeft voor de dagelijkse bedrijfsvoering.

Tijd	2 uur
Inhoud	<p>Human resource management</p> <p>Human resource management (HRM) is het strategische vermogen van een organisatie om mensen op de juiste manier in te zetten en te managen wat leidt tot een concurrentievoordeel op lange termijn. HRM omvat alle stappen van de werving van personeel en vrijwilligers (medewerker on-boarding) tot het uiteindelijke pensioen van het personeel. Figuur 1 toont de stappen tussen werving en beëindiging van een contract.</p> <p>Figuur 1. Stappen in HRM-proces</p> <pre> graph LR A[Recruitment] --> B[Selection] B --> C[Training] C --> D[Assessment] D --> E[Motivating] E --> F[Termination] </pre> <p>Werving</p> <p>Rekrutering is het zo efficiënt en effectief mogelijk werven van nieuw personeel. Binnen maatschappelijke organisaties spelen vrijwilligers een zeer prominente rol. Het behoud van een diverse groep werknemers, bestaande uit betaalde en onbetaalde werknemers met verschillende disciplines, vereist een goed wervingsproces. Bij voorkeur wil een maatschappelijke organisatie zoveel mogelijk vrijwilligers inhuren, omdat het goedkoop is. Aan de andere kant is het vaak wenselijk om sommige mensen een betaalde baan aan te bieden, omdat deze werknemers vaak een vast tijdschema hebben en ze wettelijk gebonden zijn aan een organisatie. Bovendien is de werving van vrijwilligers vaak anders dan het inhuren van betaald personeel. Het is wenselijk om van tevoren te plannen hoeveel mensen er nodig zijn en welk type baan het meest geschikt is. Dit kan via een functiebeschrijvingsformulier. Een sjabloon van een formulier voor functiebeschrijving wordt vermeld in tabel 1 (Itika, 2011).</p> <p>In de praktijk verschilt het wervingsproces niet wezenlijk van de industrie en de particuliere en de publieke sector. De belangrijkste toevoeging is hoe het beste vrijwilligers te werven. Er zijn echter enkele verschillen in rekrutering bekend (Booth, 2019). Een verschil voor maatschappelijke organisaties is dat de motivatie om deel te nemen aan de organisatie verschilt van winstgedreven organisaties. In maatschappelijke organisaties zoeken werknemers vaak naar intrinsieke motivatie om onderdeel te zijn van het gezamenlijke sociale doel. Bovendien willen werknemers in maatschappelijke organisaties deelnemen aan het besluitvormingsproces. Deze werknemers verwachten ook een aantrekkelijk salaris, terwijl het vaak moeilijk is om te concurreren met lonen en groeimogelijkheden binnen de particuliere sector.</p>

	Tabel 1. Functiebeschrijving formuliersjabloon (aangepast aan Itika, 2011)
	Funcietitel <i>Titel van de baan.</i>
	Locatie <i>Locatie waar de persoon nodig is.</i>
	Rapportage aan <i>Functie van de persoon die toezicht houdt.</i>
	Opleiding en begeleiding <i>De mate van trainingen, welke frequentie, en wie deze sessies begeleidt. Vermeld ook de wijze van evaluatie.</i>
	Funciedoel <i>Leg uit waarom het werk nodig is.</i>
	Belangrijkste taken en verantwoordelijkheden <i>Vermeld de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden die de werknemer heeft.</i>
	Tijdsverplichting <i>De tijd-inzet per week, ook rekening houden met welke dagen indien nodig.</i>
	Compensatie <i>Als compensatie kan een salaris worden geboden, maar in het geval van vrijwilligerswerk kan dit ook kennis en ervaring opdoen omvatten.</i>
	<p>Er zijn verschillende methoden om werknemers te werven. Sommige opties zijn mond-tot-mondreclame, direct contact met mensen, het gebruik van massamedia (bijvoorbeeld televisie, radio, krant, online), werving via scholen, buurthuizen of carrièrebeurzen, het gebruik van mailinglijsten en meer.</p> <p>Selectie Selectie omvat het selecteren van de meest geschikte persoon voor de functie in kwestie. Deze fase begint meestal met het uitvoeren van interviews. Itika (2011) identificeert drie soorten interviews die mogelijk zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>individuele interviews</i> zijn een-op-een interviews. • <i>Het interviewen in panels</i> betekent dat meerdere mensen een persoon interviewen. Meestal zijn verschillende mensen van verschillende afdelingen betrokken bij deze panels. • <i>Selectiecommissies</i> zijn formeler dan het interviewen in panels, waarbij een overkoepelende toezichthouder toezicht houdt op het selectieproces. <p>Alternatieven voor interviews zijn vaardigheidstests, intelligentietests en persoonlijkheidstests.</p> <p>Opleiding Training is een manier om de vaardigheden van een persoon te verbeteren en daarmee de prestaties te verhogen (in termen van kwaliteit, snelheid of efficiëntie, of een persoon in staat te stellen nieuwe vaardigheden te leren). In maatschappelijke organisaties gaat het vooral om soft-skill building, hard-skill training en werkervaring. Soft-skill building omvat training in persoonlijke en intellectuele vaardigheden, bijvoorbeeld het verbeteren van</p>

de houding en het verminderen van ziekteverzuim. Hard-skill training omvat het verbeteren van de cognitieve en technische vaardigheden van het personeel. Werkervaring houdt in dat werknemers de ervaring en kwalificaties kunnen opdoen die op de arbeidsmarkt nodig zijn.

Beoordeling

Beoordeling betekent dat de werknemer periodiek wordt gecontroleerd op prestaties, waarbij ook concrete verbeterpunten worden overeengekomen. De eerste stap is het formuleren van de leerresultaten, d.w.z. wat moet het personeel (na verloop van tijd) kunnen doen? De tweede stap is het opstellen en uitwerken van de beoordelingscriteria: de normen waaraan moet worden voldaan. De uitwerking van de beoordelingscriteria omvat de vaststelling van prestatiemaatregelen. Prestatiemaatregelen bestaan uit het bedenken, verzamelen en analyseren van de juiste informatie. Veelgebruikte prestatiemetingen zijn output (de hoeveelheid productie per persoon, machine of systeem) en efficiëntie (output gedeeld door input).

Motiveren

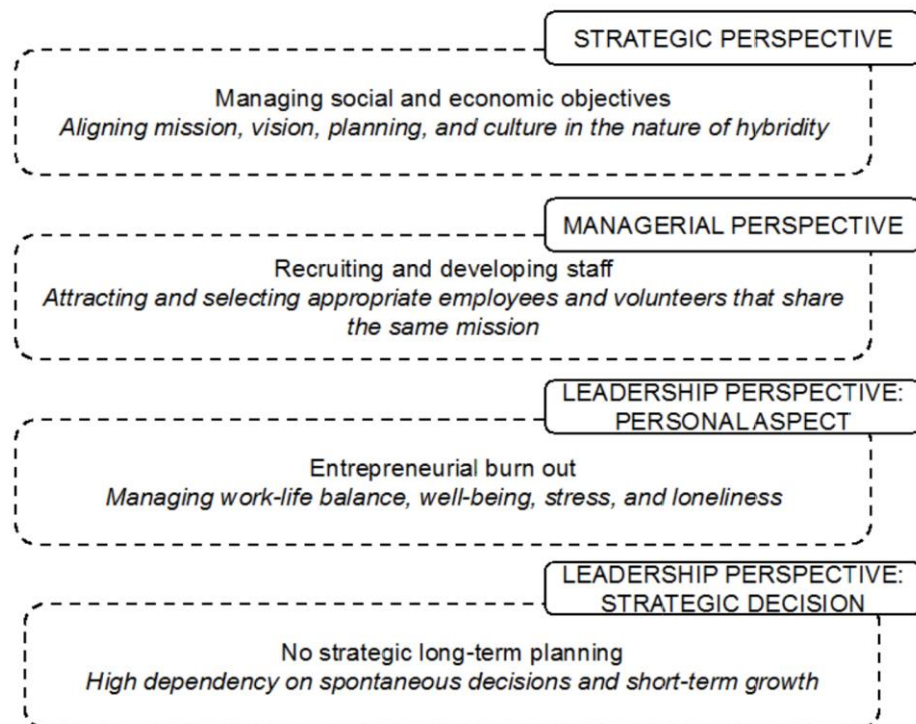
Motiveren is het proces van het verbeteren van het gevoel op basis waarvan een persoon handelt of zich gedraagt in relatie tot een bepaalde taak of activiteit. Het motiveren van een persoon kan via de volgende opties worden bereikt:

- Het aanbieden van promoties, incentives en beloning voor goed gedrag.
- Het aanbieden van uitdagende taken die meer vaardigheden vereisen (d.w.z. taakverrijking).
- Het geven van complimenten (als leidinggevende of directe collega) als de werknemer zijn of haar werk goed doet.
- Het bieden van baanzekerheid, bijvoorbeeld door meer bevoegdheid te geven aan de werknemer.
- De collega of het team meenemen op een uitje.

Vier grote uitdagingen van HRM in sociale ondernemingen

Figuur 2 toont de vier HRM-uitdagingen in sociale ondernemingen die door Booth et al. (2019) zijn gevonden. Deze zijn onderverdeeld in een strategisch perspectief, managementperspectief, persoonlijk leiderschapsperspectief en strategisch leiderschapsperspectief.

Figuur 2. Vier HRM-uitdagingen van sociale ondernemingen (Booth et al., 2019)



Personeelsplanning

Personeelsplanning betreft alle noodzakelijke activiteiten om het personeel van een organisatie in overeenstemming met het bedrijfsplan aan de missie van de organisatie te laten werken. Bij de personeelsplanning wordt gekeken wanneer en hoeveel personele middelen nodig zijn voor de vereiste taken. In sociale organisaties wordt erkend dat deze organisaties gebruik maken van een diverse groep werknemers, d.w.z. een mix van betaalde banen, vrijwilligersbanen, flexwerkers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen het personeelsbestand zijn er verschillende competenties en verschillende achtergronden in onderwijs, kennis en cultuur.

De formele definitie van personeelsplanning is dat de juiste mensen met de juiste vaardigheden op het juiste werk efficiënt en effectief de juiste taken uitvoeren.

Personeelsplanning op lange termijn

De planning van het personeel op lange termijn betekent dat een organisatie kijkt naar haar doelstellingen en beoordeelt of het huidige personeelsbestand op lange termijn toereikend is. Tabel 2 toont de zeven stappen van de personeelsplanning op lange termijn, gebaseerd op Cotten (2007). Op lange termijn leidt onderbezetting tot een toename van de werkdruk en stress die het personeel ervaart. Overwerk kan duurder zijn dan gewone werktijden. Tegelijkertijd kan overwerk leiden tot meer verveling en weinig stimulans voor het personeel. Overbezetting kan ook extra onnodige kosten met zich meebrengen. Zowel onderbezetting als overbezetting zijn ongewenst voor een organisatie en moeten daarom worden vermeden. Een doeltreffende personeelsplanning op lange termijn

moet ervoor zorgen dat de langetermijn-doelstellingen en de bestaande pool van personeel op elkaar aansluiten.

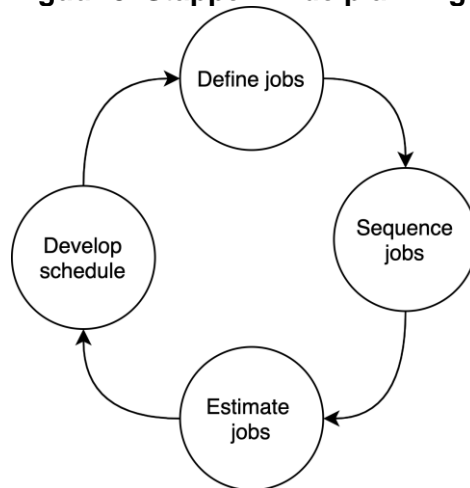
Er zijn verschillende strategieën voor de planning van het personeel op lange termijn:

- Een reactieve strategie betekent dat de organisatie de groep werknemers aanpast zodra bepaalde verschijnselen zich voordoen. Een voorbeeld is de opeenstapeling van achterstallig werk, wat kan betekenen dat er niet genoeg personeel is voor de uitstaande taken. Een ander voorbeeld is de toename van stress onder het personeel.
- Een proactieve strategie betekent dat de organisatie regelmatig nadenkt over de huidige situatie en een voorspelling maakt voor de komende periode. Dit betekent dat benchmarks worden vastgesteld die periodiek worden herzien. Benchmarks zijn bijvoorbeeld productiviteit per werknemer, winstgevendheid per werknemer of overwerk per werknemer. Benchmarks kunnen vervolgens worden gebruikt om een verbetering of verslechtering van de situatie te herkennen voordat deze escaleert.

Tabel 2. Zeven stappen in de personeelsplanning op lange termijn (aangepast aan Cotten, 2007)

Stap	Doel	Methode
1	Definieer de strategische richting van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling van het strategisch plan voor de lange termijn van de organisatie. - Het definiëren van de missie, visie, doelen en doelstellingen. - Stem personeel af op het plan.
2	Scan de interne en externe omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - Identificeren van interne vraagstukken zoals technologische en sociale kwesties. - Identificeer externe kwesties, zoals macro-politieke en macro-economische trends en hoe deze de organisatie kunnen schaden.
3	Modelleren van het huidige personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none"> - Identificeer alle werknemers en hun rol. Wat is hun contract? - Identificeer alle vrijwilligers. Wat zijn hun eisen?
4	Beoordelen van de behoeften van het personeel in de toekomst	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn werknemers van vrijwilligers van plan om binnenkort te vertrekken? Moeten ze worden vervangen? - Groeit de organisatie? Hoe effectief is deze aan te passen aan de veranderde omstandigheden?
5	Hiaten identificeren en strategieën	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaal vraag en aanbod van personeel.

	ontwikkelen om hiaten te dichten	<ul style="list-style-type: none"> - Kijk naar statistieken, zoals de gemiddelde tijd dat een werknemer zich binnen de organisatie bevindt. Kunnen deze worden verbeterd? - Kijk naar redenen waarom werknemers komen of de organisatie verlaten. Zijn mensen tevreden?
6	De ontwikkelde strategieën implementeren	<ul style="list-style-type: none"> - Oplossingen bepalen voor de geïdentificeerde hiaten. - Test de oplossingen in de organisatie.
7	De effectiviteit van de strategieën evalueren	<ul style="list-style-type: none"> - Periodieke vergaderingen houden om de voortgang te bespreken. - Pas het beleid indien nodig aan.
<p>Personeelsplanning op korte termijn</p> <p>De personeelsplanning op korte termijn omvat de onmiddellijke behoeften van het personeel, d.w.z. op een dagelijkse basis. Voor een goede personeels-planning op korte termijn is het van essentieel belang te weten (1) wie er per dag aanwezig is en voor welke ploegen, indien van toepassing, (2) welke kwaliteiten de huidige werknemers hebben, bij voorkeur met overeenkomstige arbeidsproductiviteit, (3) welke taken op een dag nodig zijn, vaak op basis van open orders, (4) welke kwaliteiten voor de taken vereist zijn.</p> <p>Planning is een periodiek terugkerende taak die deel uitmaakt van de personeelsplanning op korte termijn. Planning bestaat uit vier globale stappen die periodiek terugkeren. Figuur 3 toont de stappen schematisch.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Definieer jobs.</i> Een job (werkopdracht) is een specifieke taak of een stuk werk dat moet worden gedaan. Een specificatie van de volgorde zorgt voor taken. Taken moeten vervolgens worden omgezet in jobs (werkopdrachten) die worden opgepikt door werknemers. • <i>Sequentietaken.</i> Een proces bevat vaak meerdere opeenvolgende stappen. Meerdere taken moeten daarom achter elkaar en in precies de juiste volgorde worden uitgevoerd. Kijk specifiek of stappen verplicht zijn of niet en wat de beste flow is. Gebruik een proces map (volgorde diagram) om het proces te visualiseren. • <i>Schat werkinhoud van werkopdrachten in.</i> (1) Schat welke middelen nodig zijn voor de taak. Bronnen zijn mensen, materialen en machines. (2) Schat hoeveel tijd nodig is voor de taak. (3) Overweeg desgevraagd een buffertijd. • <i>Ontwikkel planningsschema.</i> Bepaal op basis van de beschikbaarheid van het personeel wie het meest geschikt is voor welke functie. Evalueer periodiek de status van een project. Breng indien nodig wijzigingen aan in het eisenpakket of aan wie het meest geschikt is voor welke functie. 		

Figuur 3. Stappen in de planning**Informatietechnologie**

De entree van informatietechnologiesystemen heeft geleid tot een digitale transformatie in organisaties. De digitale transformatie betekent dat complete bedrijfsmodellen zijn aangepast en gemaakt om de waarde van digitale systemen te maximaliseren. Hiervoor gelden twee eisen. Ten eerste moet de organisatie toegang hebben tot digitale assets, d.w.z. activa die de opslag van gegevens en informatievoorziening mogelijk maken. Hiervoor moet er toegang zijn tot de juiste hardware en software. Daarnaast moet de organisatie beschikken over digitale wendbaarheid, d.w.z. de mogelijkheid om te profiteren van kansen die deels of volledig zijn ontstaan dankzij digitale technologieën. Aan beide voorwaarden moet worden voldaan en IT moet correct worden toegepast om een concurrentievoordeel te verkrijgen.

IT voor het beheer van human resources

Arbeid wordt voornamelijk georganiseerd in Human Resource Information Systems (HRIS). In zo'n type systeem kunnen de gegevens van alle medewerkers worden bewaard, inclusief salarisverwerking en taakautorisaties. HRIS-uitdagingen vormen de belangrijkste concurrentievoordelen van organisaties. Sociale organisaties mobiliseren zowel betaalde als onbetaalde werknemers, wat een uitdaging is voor managers bij het managen van deze diverse groep werknemers. Het probleem ligt vooral in het behoud van de medewerkers binnen de organisatie, terwijl ook sociale en economische doelstellingen moeten worden bereikt.

In de afgelopen decennia zijn informatiesystemen betaalbaar en beschikbaar gekomen voor alle soorten organisaties. Ongeacht de grootte van de organisatie kunnen deze systemen ondersteuning bieden bij het beheren van informatie en het leveren van analytische tools om beslissingsondersteuning te bieden. De voordelen van het gebruik van een HRIS liggen in een toename van efficiëntie en effectiviteit.

IT voor het plannen

In maatschappelijke organisaties is er een grote mate van onzekerheid in de planning. Werknemers hebben verschillende niveaus van beschikbaarheid,

	<p>vaak gebrek aan soft skills, en hebben verschillende productiviteitsniveaus. In omgevingen met grote onzekerheid is de beste aanpak het gebruik van een flexibele aanpak bij het plannen. Menselijke planners hebben een grote invloed op het planningsproces in organisaties. In onzekere omgevingen is het ingewikkeld om de volledige menselijke mogelijkheden van de planner te modelleren in complete planningssystemen. Het gebruik van een oplossing om menselijke planners volledig te vervangen door computers is niet wenselijk binnen sociale organisaties. Computers moeten beleidsmakers ondersteunen, waarbij de gebruiker de volledige controle over het systeem heeft. Daarom zijn informatiesystemen een goede aanvulling op de personeelsplanning, waarbij het vooral belangrijk is binnen maatschappelijke organisaties dat de menselijke planner eindverantwoordelijk blijft voor de uiteindelijke planning.</p>
Docent activiteit	<p>Dit is een individuele studieactiviteit, maar docenten kunnen leerlingen helpen om het materiaal te bestuderen, het aan medestudenten uit te leggen of vragen te stellen om erachter te komen of de leerlingen de belangrijkste punten van de tekst hebben begrepen.</p>
Activiteit leerling	<p>Dit is een individuele studieactiviteit, dus van leerlingen wordt verwacht dat ze de materialen in de inhoudssectie individueel bestuderen. Zij kunnen de docent vragen om een aantal onderdelen verder uit te leggen of een discussie aan te gaan met medeleerlingen over de verschillende theoretische bijdragen.</p>
Gebruikte materialen	<p>Booth, M., Shin, H., & Slavec, A. (2019). Human resource management uitdagingen in een Sloveense sociale onderneming: een case study. Internationaal tijdschrift van human resource development practice, policy & research, 4(2), 65-81. Open Access beschikbaar op https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=114829</p> <p>Cotten, A. (2007). Zeven stappen voor effectieve personeelsplanning. IBM Center for the Business of government. Open Access beschikbaar op http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf</p> <p>Itika, J. (2011). Fundamenten van human resource management: opkomende ervaringen uit Afrika. African Public Administration and Management Series. Open Access beschikbaar op https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf</p> <p>Khatun, F. (2016). Human Resource Management in sociale ondernemingen: een studie over BRAC. European Journal of Economics, Law and Politics, 3(2), 37-57. Open Access beschikbaar op https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066</p>
Links naar doelstelling	
Overig	

Activiteit 2.3. Gezamenlijk werk:

Beoogde leerresultaten:

12. Leer omgaan met de problemen op het gebied van personeelsplanning (human resources) in maatschappelijke organisaties.

Vorbereiding van studenten:

Tijd	1 uur			
Docent activiteit	Deze activiteit vereist kleine groepen van 2 of meer leerlingen. Zorg ervoor dat de leerlingen de vorige twee activiteiten hebben voltooid voordat ze met deze activiteit beginnen.			
Activiteit leerling	<p>Als praktijkopdracht binnen deze module ontwerp je eerst een skills matrix met een collega of medestudent. In de vervolgoopdracht wordt specifiek gekeken hoe je de vaardigheden van werknemers verbeteren en wat je daarvoor nodig hebt.</p> <p>Een skills matrix is een visualisatietool die aangeeft welke vaardigheden en competenties aanwezig zijn in een organisatie en wat de vaardigheden en competenties zijn van alle individuen in de organisatie, groep of team. De matrix is een relatief eenvoudige manier om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de organisatie. Het biedt ook de mogelijkheid om de juiste mensen te koppelen aan de juiste banen. Deze methode is geschikt voor organisaties met een klein aantal werknemers of organisaties die groter zijn, maar werken in kleine onafhankelijke teams. Als de organisatie sterk groeit, is het wenselijk om over te schakelen naar een meer gemechaniseerd systeem dat de besluitvorming ondersteunt, zoals een personeelsplannings- en beslissingsondersteunings systeem zoals besproken in de vorige activiteit (HRIS). Dit type systeem kan wiskundige modellen gebruiken om een of meer optimale schema's te bieden.</p> <p>Voor deze opdracht is het belangrijk dat je inzicht hebt in de activiteiten van een team van maximaal 20 mensen binnen je eigen organisatie of een organisatie waar je naar kijkt. Je dient de vaardigheden van de werknemers te classificeren met behulp van een classificatiesysteem. Dit systeem is weergegeven in tabel 3.</p> <p>Je kunt deze opdracht uitvoeren in een spreadsheet programma zoals Excel, maar een notatieblok voldoet ook.</p> <p>Tabel 3. Ranking systeem</p> <table><tr><th>Score</th><th>Vaardigheidsniveau</th><th>Beschrijving en triggers</th></tr></table>	Score	Vaardigheidsniveau	Beschrijving en triggers
Score	Vaardigheidsniveau	Beschrijving en triggers		

5	Expert	<ul style="list-style-type: none"> - Volledig ervaren voor de taak - Kan nodig zijn door andere afdelingen - Kan de vaardigheden aan anderen aantonen, het leren van organisaties verbeteren - Geen hulp nodig 	
4	Bedreven	<ul style="list-style-type: none"> - Capabel en ervaren - Kan vaardigheid met gemak aantonen - Vereist weinig hulp voor de taak 	
3	Meer ervaren	<ul style="list-style-type: none"> - Vermogen om de taak voldoende uit te voeren zonder veel hulp - Vereist toezicht van tijd tot tijd 	
2	Basis	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte capaciteit en ervaring - Kan geen kritieke taken uitvoeren - Vraagt om hulp en toezicht van meer ervaren werknemers 	
1	Onervaren	<ul style="list-style-type: none"> - Kan de taak niet uitvoeren - Weinig tot geen ervaring 	

Sjabloon:

	Vaardigheid 1	Vaardigheid 2	Vaardigheid 3	Vaardigheid 4	Gemiddelde
Werknemer 1					
Werknemer 2					
Werknemer 3					
Werknemer 4					
Werknemer 5					

Stappenplan:

1. Kies een specifiek team en bepaal alle vaardigheden die nodig zijn. Plaats ze op de horizontale as.
2. Inventariseer alle werknemers in het team, plaats ze op de verticale as.
3. Bepaal per vaardigheid wat de rangschikking is van 1 tot 5. Voeg indien nodig kleuren toe om het visueel duidelijk te maken.
4. Bepaal de gemiddelde score door de getallen in elke rij toe te voegen en te delen door het aantal vaardigheden.

Het is belangrijk om de huidige mogelijkheden van de organisatie periodiek te identificeren. De skills matrix is een eenvoudige manier om dit te

	visualiseren. Door regelmatig naar de voortgang te kijken, kun je actief doelen stellen voor elk individu. Je kunt de vaardighedenmatrix ook uitbreiden door bijvoorbeeld specifiek de arbeidsproductiviteit te meten, maar de vaardighedenmatrix kan ook worden uitgebreid met leerbereidheid en leerpotentieel.
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overig	

Activiteit 2.4: Ontwerp:

Beoogde leerresultaten:

13. Ontdek hoe informatietechnologie kan helpen bij de planning en het beheer van personeel.

Voorbereiding van studenten:

Tijd	1 uur								
Docent activiteit	Deze ontwerpactiviteit vereist kleine groepen van 2 of meer leerlingen. Zorg ervoor dat de leerlingen de vorige drie activiteiten hebben voltooid voordat ze met deze activiteit beginnen.								
Activiteit studenten	<p>Op basis van de vaardigheden matrix uit de vorige sectie is het goed om te zien hoe werknemers met een lage ranking voor een vaardigheid kunnen verbeteren. Met deze opdracht bouw je een actieplan op om de vaardigheden van de werknemers te helpen verbeteren.</p> <p>Als alles goed gaat, heb je de vaardigheden vrij nauwkeurig geformuleerd. Als dat niet het geval is, is het mogelijk dat je de vaardigheidsbeschrijving een beetje nauwkeuriger moet maken tijdens deze opdracht. Pas dat ook toe binnen je skills matrix. De bedoeling is dat je voor elke vaardigheid aangeeft wat de vaardigheidsbeschrijving is, wat het doel is, hoe je dit meetbaar wilt maken en hoe je dit wilt bereiken. Hiervoor ontwikkel je een tabel. De tabel ziet er als volgt uit:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheid</th><th>Beschrijving</th><th>Maatregel</th><th>Doel</th><th>Bereiken</th></tr> </thead> </table>				Vaardigheid	Beschrijving	Maatregel	Doel	Bereiken
Vaardigheid	Beschrijving	Maatregel	Doel	Bereiken					

	Wat is de vaardigheid precies?	Een korte beschrijving van de vaardigheid.	Hoe meet je dit?	Wat probeer je te bereiken? Wat is het doel?	Hoe u het meetbare verbeteren (of verhogen of verlagen)?
	<i>Voorbeeld in de productie:</i>				
	Montagebalken met schroeven	Mogelijkheid om de planken te monteren op de balken met speciale schroeven.	Tel het aantal gemonteerd de balken	5 per uur	Training
	<i>Voorbeeld in de dienstensector:</i>				
	Omgaan met social media reviews	Mogelijkheid om snel te reageren op zowel positieve als negatieve beoordelingen van klanten, het vinden van een goede oplossing voor de negatieve beoordelingen.	Het aantal verwerkte beoordelingen vastleggen en in een spreadsheet plaatsen	5 per uur	Training, standaard teksten maken die voor meerdere instanties kunnen worden gebruikt
<p>Het maken van een tabel kan moeilijk en tijdrovend zijn. Neem gerust de tijd en pas uw verwachtingen aan. Vaak moet je onderzoeken hoe iets effectief meetbaar is en wat een goed doel is. Hoe meer je het doet en meer onderzoek doet naar het werk, hoe makkelijker het wordt.</p> <p>Om een goede maatregel te bepalen, kun je een SMART-doel opstellen. SMART betekent Specifiek, Meetbaar, haalbaar, Relevant en Tijdig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifiek betekent dat je doel heel duidelijk geformuleerd is. Wat wil je bereiken, waarom is dit belangrijk en wie is erbij betrokken? • Meetbaar betekent dat het doel gemakkelijk meetbaar is, bijvoorbeeld door de output per persoon te meten. • Haalbaar betekent dat het doel realistisch moet zijn. Start klein en verbeter het proces continu. • Relevant betekent dat het meetinstrument deel moet uitmaken van het einddoel. Bovendien moet het de moeite waard zijn. • Tijdig betekent dat je een deadline kunt instellen, zodat deze binnen een bepaalde periode kan worden bereikt. 					

	Als groep bepaal je een tabel. Vervolgens deel je de tabel met de teamleden voor wie je de skills matrix hebt ontwikkeld. Vervolgens gaan jullie concrete actiepunten definiëren voor het team. Het team kan nog steeds feedback geven op de tabel, want het is belangrijk dat elke werknemer het eens met de doelstellingen en ze haalbaar acht. Dit schept ook motivatie onder de werknemers.
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overige	

Activiteit 2.5: Oefen:

Beoogde leerresultaten:

14. Train je vaardigheden in personeelsplanning met behulp van informatietechnologie.

Tijd	1/2 uur
Docent activiteit	<p>Als trainer moet je je leerlingen ondersteunen bij het selecteren van een passende trainingsuitdaging, gezien hun persoonlijke leerdoelen, rollen die ze hebben gehad en eerdere trainingen. De training vindt plaats in hun werkomgeving, dus dit is een real life training om te experimenteren en te leren van de voorgestelde activiteit.</p> <p>Laat de cursist nadenken over de werkervaring die hij/zij heeft opgedaan tijdens de voorbereiding en uitvoering van de trainingsactiviteit. Het kan nuttig zijn als ze in een gezamenlijke vergadering achteraf verslag uitbrengen over hun leren aan medeleerlingen.</p>
Activiteit leerling	<p>In deze sectie train je je opgedane kennis en ervaring. Het is raadzaam om een of meer van de onderstaande opties in te vullen.</p> <p>Pas je kennis toe op andere leidinggevenden</p> <p>Je kunt je kennis van personeelsplanning en de vaardighedenmatrix doorgeven aan andere mensen in de organisatie, bijvoorbeeld aan andere leidinggevenden. Door uit te leggen hoe je zoiets effectief kunt maken, zul je het zelf ook sneller onthouden en meer bedreven worden in deze vaardigheid. Een optie is om een presentatie te maken of deze mensen deze cursus ook te laten voltooien.</p> <p>De vaardighedenmatrix toepassen op andere teams</p> <p>Een andere optie is om de skills matrix toe te passen op andere teams in je organisatie. Op deze manier leer je ook de specifieke vaardigheden die bij verschillende functies horen. Neem de tijd om jezelf wendbaar te maken. Vraag indien nodig de leider van het andere team om je te begeleiden in deze of raadpleeg het discussieforum.</p> <p>Evalueer periodiek de bestaande vaardigheden matrices</p> <p>De laatste optie is om periodiek de ontwikkelde vaardighedenmatrix te evalueren en aan te passen waar nodig. Dit is de snelste manier om te bepalen of de werknemers de nodige vooruitgang boeken en of de doelstellingen daadwerkelijk haalbaar zijn. Je bepaalt zelf de ideale frequentie, op basis van de doelen die je hebt gesteld.</p>

Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overige	

Activiteit 2.6: Test

Tijd	1/2 uur
Docent activiteit	Bied leerlingen de volgende test aan om te laten controleren of ze de belangrijkste ideeën over personeelsplanning in sociale organisaties begrijpen. De juiste antwoorden worden onderstreept.
Activiteit studenten	<p>Enkele vragen met een of meer goede antwoorden en meerkeuzevragen die de belangrijkste onderwerpen van les 2 behandelen.</p> <p>Dit laatste deel bevat vijf theoretische vragen over dit onderwerp. Je kunt dit gebruiken als een test om te zien of je de theorie onder de knie hebt.</p> <ol style="list-style-type: none"> Wat is personeelsplanning? <ol style="list-style-type: none"> Instrument om personeel op een effectieve manier te werven. <u>Alle noodzakelijke activiteiten om het personeel van een organisatie af te stemmen op het bedrijfsplan om aan de missie van de organisatie te voldoen.</u> Voorschrijft hoe om te gaan met overbezetting en onderbezetting als organisatie, zonder het aantal werknemers te veranderen. Wat zijn SMART-doelen? <ol style="list-style-type: none"> <u>Specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdig.</u> Standaard, mainstream, actueel, reëel en theoretisch. Slim, meetbaar, actueel, rechtvaardig, en toepasbaar. Waarom is IT in het plannen gunstig voor maatschappelijke organisaties? <ol style="list-style-type: none"> Omdat IT altijd gunstig is, voor elk type organisatie. <u>Omdat er een hoge mate van onzekerheid is in de planning.</u> Planning vereist IT om geschikt te zijn. Wat is GEEN stap in de personeelsplanning op lange termijn? <ol style="list-style-type: none"> Scan de interne en externe omgeving. Hiaten identificeren en strategieën ontwikkelen om gapen te sluiten. <u>Train het personeel om de gapen te dichten.</u> Welke verklaring over training is NIET WAAR? <ol style="list-style-type: none"> <u>Training is altijd een goede strategie, voor elke organisatie, zelfs als de werknemers al zeer wendbaar zijn in hun vaardigheden.</u> Training is een manier om iemands vaardigheden te verbeteren en daarmee de prestaties te verhogen of om een persoon in staat te stellen nieuwe vaardigheden te leren. In maatschappelijke organisaties gaat het vooral om soft-skill building, hard-skill training en werkervaring.

Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Andere...	

Les 3: Sociale ondernemers die middelen beheren: goederenstroom

Lesdoelstellingen:

- 10) Begrijp de logistieke uitdagingen voor sociale ondernemers.
- 11) Begrijp typische personeelsbeheerkwesties voor het beheren van sociale innovaties.
- 12) Verkrijg inzicht in de aspecten van financieel beheer van sociaal ondernemerschap.

Activiteit 3.1. Voorbereiden.

Beoogde leerresultaten:

15. Identificeer mogelijke zakelijke uitdagingen voor sociale ondernemers.

Tijd	1 uur
Inhoud	<p>Dit onderwerp zal betrekking hebben op aspecten van het omgaan met materialen door organisaties voor sociale innovatie. Ook zullen enkele aspecten van de rol van het personeel bij de behandeling van materiaal van maatschappelijke organisaties worden besproken. Allereerst leer je meer over de materiaalstroom zelf, de rol van het personeel in de materiaalstroom en krijg je inzicht in problemen bij het hanteren van materialen. Aan het eind zul je in staat zijn om deze informatie te framen op je eigen rol als manager en je uitdagingen in het omgaan met materialen te identificeren. Het is goed mogelijk dat de methoden besproken in dit onderwerp je zullen helpen om deze uitdagingen te overwinnen in de toekomst.</p> <p>Voordat je meer gaat lezen over materiaalbehandeling is het belangrijk om te begrijpen waarom material handling in sommige organisaties nodig is. Om je meer betrokken te krijgen bij het onderwerp kun je drie redenen bedenken waarom materialen belangrijk zijn voor een (sociale) organisatie? Voor inspiratie kun je de volgende video bekijken: https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding. Je kunt je antwoorden bespreken in het discussieforum.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Docenten kunnen antwoorden verwachten zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om eindproducten te produceren • Zonder goederen kan een organisatie niet werken • Servicegerichte organisaties hebben mogelijk materialen nodig voor nevenactiviteiten, zoals papier voor het afdrukken. </div>

	<p>Er kunnen veel redenen worden genoemd waarom materialen belangrijk zijn voor een organisatie, maar de meest voor de hand liggende is dat organisaties niet zonder deze materialen kunnen opereren. Ook kunnen veel organisaties voor sociale innovatie niet functioneren zonder de hulp van vrijwilligers in hun personeelsbestand. Het is deze unieke combinatie van vrijwilligers en het hanteren van materialen die maatschappelijke innovatieorganisaties onderscheidt van andere organisaties die materialen in hun processen verwerken. Deze situatie kan leiden tot extra uitdagingen die reguliere organisaties niet tegenkomen. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat vrijwilligers minder geneigd zijn om een taak uit te voeren die ze niet leuk vinden in vergelijking met een reguliere betaalde arbeider. Dit kan worden tegengegaan door als manager duidelijk te maken aan een vrijwilliger dat vrijwilligerswerk niet vrijblijvend is.</p> <p>Een ander onderwerp dat aan de orde kan worden gesteld is zeer relevant in het licht van duurzaamheid en de noodzaak van verduurzaming van maatschappelijke organisaties. Vooral bij het verwerken van materialen is afval onvermijdelijk. Dit kan een verandering in onze mentaliteit met betrekking tot afvalbeheer vereisen. Daarom wordt voorgesteld om de volgende video te bekijken: https://youtu.be/zCRKvDyyHmI.</p> <p>Als je denkt aan je eigen omgang met materialen in je organisatie, wat voor soorten afval veroorzaakt je dan? En hoe kun je deze voorkomen of hergebruiken?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Antwoorden die je mag verwachten: bijvoorbeeld verpakkingsmateriaal van ontvangen artikelen die kunnen worden gebruikt om andere artikelen te verzenden. Of plastic bekers voor koffie die kunnen worden vervangen door herbruikbare mokken.</p> </div> <p>Soms blijkt het moeilijk om afval als individuele organisatie te verminderen en zou je hulp nodig hebben van andere organisaties die je goederen leveren of waar je goederen aan levert. Bijvoorbeeld, het verminderen van het gebruik van verpakkingsmaterialen kan alleen worden bereikt als je leverancier daadwerkelijk een dergelijke wijziging doorvoert. Dit toont aan dat de uitdagingen in de omgang met materialen verder kunnen reiken dan je organisatie en interne bedrijfsvoering. Daarom leer je meer over de uitdagingen op het gebied van material handling en hoe andere maatschappelijke organisaties omgaan met deze uitdagingen.</p>
Docent activiteit	Laat de leerlingen zich op deze les voorbereiden door het materiaal in Inhoud te lezen en het met medestudenten te bespreken in een online of offline sessie.
Activiteit leerling	Bereid je voor op deze les door het materiaal hierboven te lezen en bespreek het in ons forum of in de lesomgeving.

Activiteit 3.2. Individueel studeren

Beoogde leerresultaten:

16. Begrijp de logistieke uitdagingen voor sociale ondernemers
17. Begrijp typische personeelsbeheerkwesties voor het beheren van sociale innovaties.
18. Verkrijg inzicht in de aspecten van financieel beheer van sociaal ondernemerschap.

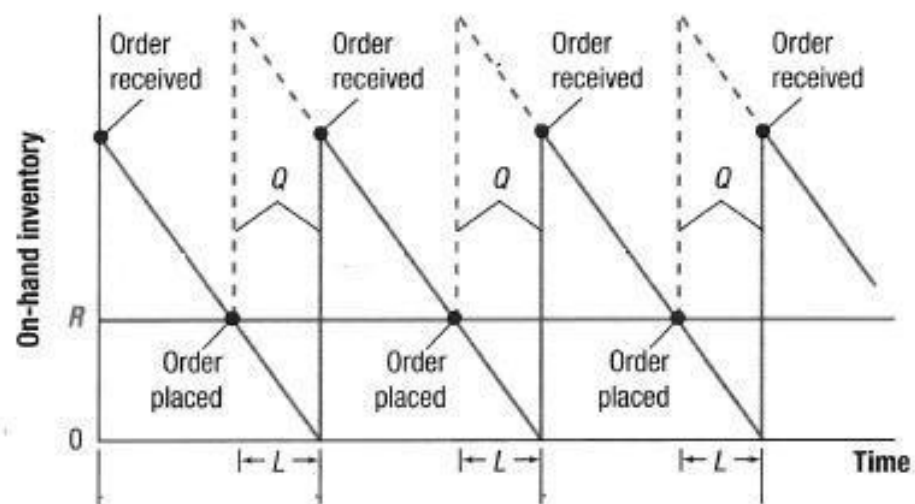
Tijd	2 uur
Inhoud	<p>Materialen zijn belangrijk voor elke organisatie. Zelfs voor organisaties die alleen diensten leveren is er op een bepaald moment een zekere afhankelijkheid van materialen. Hoewel minder voor de hand liggend, kan een gebrek aan kantoorbenodigdheden leiden tot minder efficiëntie bij het verlenen van diensten. Natuurlijk zijn organisaties die materialen verwerken om producten en waarde te creëren kwetsbaarder voor verstoringen in de materiaalstroom. Sommige concepten die in deze sectie worden besproken, zijn echter ook van toepassing op de dienstensector.</p> <p>Om voorraad of niet op voorraad?</p> <p>Als je voorraad van alle belangrijke onderdelen en materialen die je nodig hebt aanhoudt en je hebt genoeg op voorraad om te blijven produceren wanneer zich verstoringen in de aanvoer voordoen, dan zou je denken dat je geen problemen hoeft te verwachten. Er zijn echter nadelen aan het houden van veel voorraad. Allereerst, om voorraad te verwerven moet je de kosten van het kopen van de voorraad maken. Hoe meer je op voorraad hebt, hoe meer geld erin zit. Ten tweede kunnen wijzigingen in een product je huidige voorraad overbodig maken. Daarnaast moet je ruimte hebben om al die voorraad op te slaan, wat de financiële investering verder verhoogt. Bovendien kan een bepaald product na verloop van tijd waarde verliezen, wat betekent dat je te veel betaald hebt voor het materiaal dat je vandaag nodig hebt maar al in het verleden (tegen een hogere prijs dan de huidige) hebt gekocht. Daarom is de vraag die rijst of je een materiaal voorraad aan wilt houden en zo ja hoeveel voorraad nodig is. Het antwoord op die vraag is niet zo eenvoudig als je zou denken. Dit is afhankelijk van vele factoren, waarvan sommige hier worden besproken, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productkenmerken en afhankelijkheid • Wachttijden • Leveranciers <p>Productkenmerken en afhankelijkheid</p> <p>Als je gebruik maken van een zeer speciaal onderdeel in het productieproces dat alleen door jou gebruikt wordt en vervaardigd wordt door slechts een leverancier in de wereld, dan zou het logischer zijn om een bepaald niveau van voorraad van dit product aan te houden in vergelijking met het aanhouden van een voorraad van een bulk product dat je zou kunnen kopen bij elke ijzerhandel. De afhankelijkheid van een zeer gespecialiseerd deel is vaak groter dan de afhankelijkheid van een bulk-grondstoffendeel. Toegegeven, als een van beide onderdelen</p>

ontbreekt kan de productie van eindproducten niet plaatsvinden. Een vervangend onderdeel zal echter waarschijnlijk sneller binnen zijn voor het bulkdeel dan voor het gespecialiseerde deel.

De basisregel die volgt uit deze stelling is dat hoe unieker een onderdeel of materiaal is, hoe meer voorraad je nodig hebt van dit onderdeel of materiaal. Deze regel geldt voor de meeste scenario's, maar kan vanwege een goede leveranciersrelatie of hoge kosten van het onderdeel worden aangepast. Als de kosten van inkoop en/of opslag hoog zijn dan is er veel kapitaal vastgelegd in de inventaris. Dit geld kan dus niet elders worden uitgegeven. Dus de afweging die moet worden gemaakt is tussen het houden van inventaris waarin geld is geïnvesteerd en het aanhouden van minder voorraad met het risico op eventueel opraken van een onderdeel, maar tegelijk minder geld investeren in de inventaris.

Wachttijden

Wachttijden, of doorlooptijden, kunnen ook van invloed zijn op de voorraadbeslissing. In dit geval verwijzen we niet naar wachttijden in het productieproces, maar naar de tijd tussen het bestellen van materiaal en het ontvangen ervan. In de perfecte wereld is de doorlooptijd van een onderdeel nul: na het bestellen van een enkel onderdeel ontvang je het direct. In dit geval zou je helemaal geen inventaris nodig hebben. In de echte wereld is een doorlooptijd echter onvermijdelijk.



In de grafiek wordt de doorlooptijd weergegeven door de "L" in de onderste deel. De grafiek laat het voorraadniveau van één onderdeel zien. De regel "R" geeft het bestelpunt. Bij die voorraadhoogte plaats je alvast een nieuwe bestelling. Want zoals je kunt zien is de voorraad leeg aan het einde van de doorlooptijd. Een nieuwe partij van het onderdeel moet worden besteld op of voor het bestelpunt (begin van de doorlooperperiode). Dan is de nieuwe voorraad net op tijd binnen en gaat het voorraadniveau niet onder nul. Hoe langer de doorlooptijd "L" is, hoe hoger je voorraad moet zijn op het moment dat je de nieuwe bestelling

plaatst. Anders heb je de kans dat je voorraad van een bepaald deel opraakt voordat de bestelling binnen is.

Leveranciers

Invloeden van leveranciers worden zichtbaar vanaf het moment dat materiaal van buiten uw eigen organisatie wordt verkregen. Verschillende leveranciers kunnen verschillende prijzen in rekening brengen voor producten, verschillende kwaliteit hebben en/of verschillende doorlooptijden. De keuze van leveranciers kan complex zijn, maar sluit aan bij de beslissing om voorraad te houden of niet. Aspecten van relaties met leveranciers kunnen deze beslissing beïnvloeden. Hoe beter de relatie en afspraken met de leverancier, hoe minder de behoefte is aan extra voorraad als de doorlooptijd dit toelaat.

Een andere optie is om meerdere leveranciers te selecteren voor een enkel onderdeel of materiaal. Op deze manier is het risico van het opraken van een deel of materiaal lager omdat u meer zou kunnen bestellen bij een van de leveranciers waarmee u al een contract hebt als een leverancier wegvalt. Dit is echter alleen mogelijk als het materiaal of onderdeel bij meerdere leveranciers beschikbaar is. Als dit niet het geval is, is het erg belangrijk om een goede relatie met uw leverancier te onderhouden.

Duurzame toeleveringsketens en de circulaire economie

Het verleggen van onze aandacht naar sociale innovatie resulteert in een gebied dat van bijzonder belang is voor deze sector. Sinds tien jaar wordt het begrip duurzaamheid wereldwijd veel besproken in de organisatie. Bij het dieper duiken in duurzaamheid komt men de term circulaire economie tegen. De circulaire economie draait om het zoveel mogelijk verduurzamen van de productie en distributieketen door het verminderen van afval van grondstoffen, hergebruik van producten en componenten en het zoveel mogelijk recyclen van gebruikte producten om grondstoffen te hergebruiken. De circulaire economie richt zich niet alleen op een duurzame fysieke toeleveringsketen, maar ook op de behandeling van mensen (werknemers, leveranciers, klanten) en energiebronnen die nodig zijn.

Veel maatschappelijke organisaties definiëren hun dienstverlening in delen van de circulaire economie waar waarde kan worden toegevoegd door processen waarbij mensen met een afstand tot de samenleving betrokken kunnen zijn. Om materialen te kunnen hergebruiken in zeer efficiënte productieprocessen binnen de industrie moeten materialen die geschikt zijn voor hergebruik of recycling zodanig worden gesorteerd, gecontroleerd, beoordeeld en verpakt dat de stroom van materialen die afkomstig zijn van hergebruik kan concurreren met reguliere grondstoffenstromen. Kringloopwinkels verzamelen en controleren bijvoorbeeld gebruikte kleding en verkopen deze door aan een specifieke doelgroep van klanten, bijvoorbeeld mensen zonder werk die het zich niet kunnen veroorloven om nieuwe kleding te kopen. Deze casus van kringloopwinkels zal in een van de volgende lesactiviteiten verder worden onderzocht.

Docent activiteit	Het hierboven verstrekte materiaal geeft leerlingen een aantal nuttige hulpmiddelen om materiaalstroomaspecten van sociale organisaties te bestuderen. Het is een individuele studieactiviteit, maar het kan zijn dat je de leerlingen moet vragen hun voortgang, vragen en bevindingen te delen om ze effectiever te laten bestuderen en elkaar te helpen meer over het onderwerp te leren.
Activiteit studenten	Bestudeer het materiaal over de materiaalstroom en probeer de basisbegrippen in de context van maatschappelijke organisaties te begrijpen. Betrek medestudenten of een docent om een beter begrip te krijgen van concepten waarvan je denkt dat ze moeilijk te begrijpen zijn.
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overig	

Activiteit 3.3. Gezamenlijk werk:

Beoogde leerresultaten:

19. Identificeer coping-mechanismen die een sociale ondernemer kan gebruiken om de uitdagingen van het management van de organisatie te beperken.

Tijd	1 uur
Inhoud	
Docent activiteit	Dit is een gezamenlijke studieactiviteit die de vorm kan aannemen van een rollenspel (twee studenten interviewen elkaar), of van een reallife-activiteit (waarbij een student feedback geeft over het interview door andere studenten die het interview hebben bekeken). In beide gevallen moet de docent ervoor zorgen dat kleine groepen studenten samenwerken aan deze gezamenlijke activiteit.
Activiteit studenten	Tijdens de gezamenlijke werkzaamheden ga je een gesprek voeren met een collega, medestudent of manager, bij voorkeur vanuit een andere sociale innovatie-organisatie dan die van jezelf. Het doel is om erachter te komen wat een uitdaging is in de material handling van de geïnterviewde. Probeer uit te vinden waar hij of zij meest mee worstelt met betrekking tot de materiaalstromen. Probeer ook uit te vinden wat de geïnterviewde heeft gedaan om de uitdaging het hoofd te bieden. In het interview is het belangrijk dat je niet direct om antwoorden vraagt. Het is beter om eerst het onderwerp van het hanteren van materialen en

de materiaalstroom te introduceren. Hierdoor kan de geïnterviewde binnen het kader antwoorden geven op je vragen. Bovendien geeft het je een hogere kans dat de antwoorden op je vragen betrekking hebben op materiaalbeheer in plaats van algemene uitdagingen waarmee de geïnterviewde te maken heeft.

Je kunt bijvoorbeeld beginnen met een voorbeeld uit eigen ervaring en vragen of de geïnterviewde zichzelf herkent in de situatie. Zo niet, dan kun je vragen of de geïnterviewde bekend is met bepaalde aspecten van het hanteren van materialen die je in de vorige sectie hebt geleerd. Wees niet bang om vragen te blijven stellen als de geïnterviewde niet bekend is met een antwoord of uitleg. Ook de eerst genoemde uitdaging door de geïnterviewde kan het gevolg zijn van een diepere of grotere uitdaging waar hij of zij voor staat. Dus, vergeet niet om te proberen uit te vinden waarom bepaalde situaties uitdagend zijn.

Om je gesprek te structureren is het raadzaam om een interviewprotocol op te zetten. In dit protocol noteer je je doelen die je wilt bereiken in het interview, gestructureerd chronologisch. Echter, de reacties van de geïnterviewde zijn nog niet bekend. Dus je moet zorgen voor een zekere mate van flexibiliteit in het interview. Daarom is het raadzaam om je vragen niet volledig op te schrijven. Noteer in plaats daarvan de belangrijkste vragen/doelen en laat ruimte voor vervolgvragen op basis van gegeven antwoorden. Voorbeelden worden hieronder gegeven.

1. *Heeft u een mismatch tussen vraag en aanbod in uw organisatie?*
 - a. *Waarom denkt u dat er (g)een mismatch is?*

In de vervolgvraag 1.a kun je zien dat je de formulering tijdens het interview kunt aanpassen op basis van de reactie van de geïnterviewde op vraag 1.

2. *Hoe lang duurt het voordat een artikel bij uw organisatie wordt verwerkt?*
 - a. *Wat houden deze processen in?*
3. *Zijn er dingen in uw proces waarvan u denkt dat u ze kunt verbeteren?*
 - a. *Focus op hoe dit kan worden bereikt, of waarom het momenteel niet kan worden bereikt.*

In de vragen "2" en "2.a" ligt de focus op het proces van een organisatie. Dit dient als een inleiding tot het onderwerp, vergelijkbaar met wat je gaat doen met de uitdagingen met betrekking tot material handling. Bovendien dient het als een hulp voor jou als interviewer om het antwoord dat zal worden gegeven op vraag "3" beter te begrijpen.

Vraag "3.a" is een goed voorbeeld van een vervolgvraag die nog niet is

	<p>geformuleerd. Als je de verbetermogelijkheden in een proces wilt verkennen, of uitdagingen in een proces, maar je weet nog niet het exacte antwoord van de geïnterviewde. Nu kun je je vraag afstemmen op het gegeven antwoord zonder verlies van de focus op wat je eigenlijk wilt weten.</p> <p>Nu is het tijd om een interviewprotocol op te zetten en een interview te voeren. Zorg ervoor dat je eerst het onderwerp introduceert voordat je vragen gaat stellen. Tot slot, vergeet niet om vervolgvragen te stellen om volledig te begrijpen wat je geïnterviewde zegt.</p>
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overig	

Activiteit 3.4: Ontwerp:

Beoogde leerresultaten:

20. Ontwerp een coping mechanisme voor een zaak van een sociale ondernemer op het gebied van kringloopwinkels.

Tijd	1 uur
Inhoud	
Docent activiteit	Dit is een ontwerpactiviteit. Het beste is om dezelfde teamsamenstelling te behouden als in de vorige activiteit. Daag de groepen uit om één case over kringloopwinkels te selecteren en de analyse uit te voeren. Als ze nog tijd hebben, kunnen ze doorgaan met een volgende case.
Activiteit leerling	Nadat je het interview met iemand van een kringloopwinkel hebt uitgevoerd is het nu tijd om de oefening voort te zetten in het vinden van uitdagingen die betrekking hebben op de omgang met materiaalstromen in de organisatie. In dit deel zul je proberen om hun uitdagingen te verkennen en zelf iets te verbeteren. De sleutel is om te beginnen met

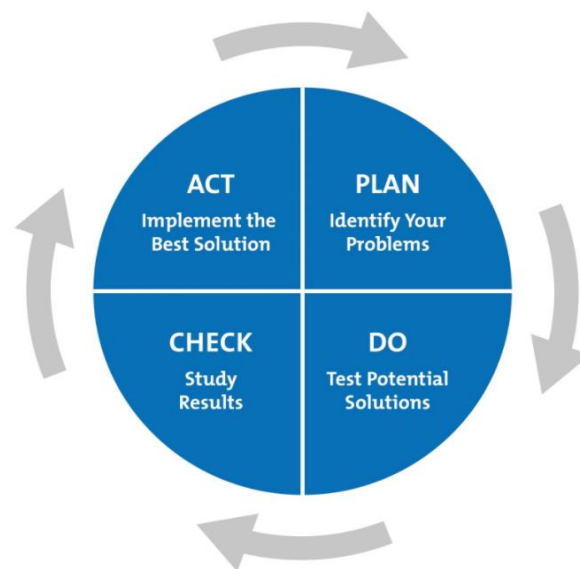
kleine uitdagingen. Grote veranderingen kunnen storend zijn voor jou en de werknemers in het proces, terwijl kleine veranderingen gemakkelijker te implementeren zijn. Om te beginnen moet je dus een kleine uitdaging aangeven die je in deze opdracht wilt aangaan. Om je te helpen geven we je twee mogelijke richtingen aan om uitdagingen op te sporen:

- **Knelpunten:** Dit zijn congestiepunten in een systeem, proces of bewerking. Ze kunnen optreden als materialen te snel aankomen voor een proces om te verwerken. Een mogelijke oplossing kan zijn om de capaciteit van het knelpuntproces te vergroten of het knelpunt volledig te optimaliseren om de maximale doorvoer te bereiken.
- **Afval:** Het weggooien van materiaal kan worden beschouwd als een afval, dat eventueel kan worden voorkomen door het materiaal elders opnieuw te gebruiken. Bovendien kan de tijd dat een machine of persoon wacht ook als een verspilling worden beschouwd, omdat er op dat moment niets productiefs gebeurt. Dit kan eventueel worden opgelost door taken voor één persoon te combineren of een machine te gebruiken voor meerdere activiteiten.

Wanneer je een uitdaging hebt aangegeven die je wilt aangaan, moet je nu een verbeterplan maken. In dit plan belicht je:

- Wat de uitdaging is en waarom je het wilt aanpakken.
- Waarom deze uitdaging zich voordoet.
- Hoe je denkt dat je dit probleem gaat aanpakken.
- Wat je nodig zou hebben om het probleem aan te pakken.

In de volgende sectie zal je proberen het verbeterplan uit te voeren dat je in dit deel van de module maakt. Daarnaast kan het concept van continue verbetering worden toegepast op je verbeterplan. Voor nu valt dit buiten het bereik van deze module, maar het is een goede gewoonte om vertrouwd te zijn met het concept van continue verbetering.



Plan: Herken een kans en plan een wijziging.
Do: Test de verandering op kleine schaal
Controle: Bekijk de test, analyseer de resultaten en identificeer wat je hebt geleerd.
Wet: Onderneem actie op basis van wat je hebt geleerd in de voorgaande stap: Als de

verandering niet werkte, ga je de cyclus opnieuw door met een ander plan. Als je succesvol was, neem je wat je geleerd hebt in de test mee in verdere veranderingen. Gebruik wat je hebt geleerd om nieuwe verbeteringen te plannen, waarmee de cyclus opnieuw begint.

Met continue verbetering pas je je plan zo aan dat je in een cyclus van verbetering belandt zoals hierboven afgebeeld. Het laat zien dat je eerst bewust moet zijn van je omgeving en wat er op je werkplek gebeurt. Ten tweede identificeer je je uitdagingen en maak je plannen om die te verbeteren. Vervolgens implementeer je deze plannen stapsgewijs. Tot slot, als het plan met succes is geïmplementeerd, ga je weer naar je werkomgeving kijken om op zoek te gaan naar je volgende uitdaging. Als het probleem niet met succes wordt opgelost begint de cyclus toch opnieuw. Deze keer wil je misschien in een andere richting zoeken naar een oplossing, of proberen eerst een kleiner probleem op te lossen.

Weet je nog over de kleine veranderingen waar we het eerder over hadden? De kracht van de continue verbeteringscyclus is dat je herhaaldelijk verbetert bij kleinere problemen waarmee je wordt geconfronteerd. Tenslotte kan het waardevoller zijn om veel kleinere problemen succesvol op te lossen dan om je grootste uitdaging die je bij de hand hebt niet op te lossen. Continue verbetering bevordert ook dat je op zoek gaat naar situaties die je kunt verbeteren in plaats van enkel op zoek te gaan naar situaties die verkeerd gaan. Deze positieve benadering wordt gezien als gunstig om de prestaties van je organisatie te verbeteren.

Activiteit 3.5: Oefen:

Beoogde leerresultaten:

21. Train je verbetervaardigheden.

Vorbereiding van studenten:

Tijd	1/2 uur
Inhoud	Train je verbetervaardigheden
Docent activiteit	Daag dezelfde groepen uit als in eerdere activiteiten om een plan verder te ontwikkelen in de richting van implementatie. Dit is een trainingsactiviteit waarbij studenten leren nadat ze een planning hebben opgesteld en uitgevoerd, door na te denken en passende maatregelen te nemen of voor te stellen. Docenten moeten hen helpen zich te concentreren op deze laatste resultaten.
Activiteit leerling	<p>Als groep ga je een van de verbeterplannen uitvoeren die jullie eerder hebben gemaakt. Het advies was om eerst een klein probleem aan te pakken. We gaan in deze richting verder door te adviseren dit plan eerst op kleine schaal uit te voeren. Je kunt bijvoorbeeld eerst dit plan met één werknemer of collega proberen voordat je een wijziging in een hele afdeling implementeert.</p> <p>Om te zien of je verbeterplan een positief effect heeft, moet je een prestatie-indicator meten. Dit kan van alles zijn, zolang het meetbaar is en betrekking heeft op de uitdaging die je wilt aangaan. Voorbeelden zijn tijd, kosten, hoeveelheid afval of tevredenheid van medewerkers.</p> <p>Voordat je de wijziging doorvoert, is het belangrijk om een nulmeting te doen van de huidige situatie. Met deze nulmeting kun je de resultaten voor en na de implementatie van je plan vergelijken. Als de resultaten van de prestatie-indicator positief veranderen, heeft het plan het gewenste effect. Als de resultaten van de prestatie-indicator negatief worden beïnvloed, moet je teruggaan naar de tekentafel en het plan aanpassen.</p> <p>Implementatiestappen van uw verbeterplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoek een passende prestatie-indicator om de effectiviteit van de verbetering te testen

	<ul style="list-style-type: none"> • Voer een nulmeting van de prestatie-indicator uit om later de resultaten te kunnen vergelijken • Voer het verbeterplan uit • Meet de prestatie-indicator voor de tweede maal • Vergelijk de resultaten van de maatregelen voor en na de uitvoering <p>Na deze stap kun je kiezen voor continue verbetering door de stappen die je hebt doorlopen in deze module opnieuw op te starten. Echter, deze keer kies je een ander aspect van materiaalbeheersing. Uiteindelijk zul je merken dat continue verbetering niet alleen van toepassing is op het beheer van materialen, maar op vrijwel elke operatie in je organisatie.</p>
Gebruikte materialen	
Links naar doelstelling	
Overig	

Activiteit 3.6: Test

Tijd	1/2 uur
Activiteit leerling	<p>Sommige vragen met een of meer goede antwoorden en meerkeuzevragen die de belangrijkste onderwerpen van activiteit 3 behandelen.</p> <p>Dit laatste deel bevat vijf theoretische vragen over dit onderwerp. Je kunt dit zien als een test om te zien of je de theorie onder de knie hebt.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is goederenstroombeheer? <ol style="list-style-type: none"> a. Het beheer van alle kantoorbenodigdheden en papierwerk. b. <u>Het beheer van de materialen en informatiestromen in verband met de grondstoffen, componenten en productvoorraden die nodig zijn in het primaire proces van de organisatie.</u> c. Het beheer van de orderlevering, d.w.z. het leveren van eindproducten aan de klant. 2. Wat is GEEN nadeel van het dragen van voorraad?

- a. Financiële investeringen.
- b. Risico op veroudering.
- c. Ruimte nodig.
- d. Risico op waardevermindering.
- e. Anticipatie op stijging van de aankoopprijs.

3. Wat is het effect van een doorlooptijd verhoging op de hoeveelheid voorraad die je moet aanhouden?

- a. Als de doorlooptijd van een onderdeel dat je moet kopen toeneemt, moet je eerder bestellen, maar hoeft je niet meer voorraad van dat onderdeel te houden.
- b. Als de doorlooptijd van een onderdeel dat je nodig hebt om stijgt, moet je eerder bestellen en tevens iets meer voorraad van dat deel aanhouden.
- c. Als de doorlooptijd van een onderdeel dat je nodig hebt toeneemt, moet je veel meer voorraad van dat deel aanhouden, maar je hoeft niet eerder te bestellen.
- d. Als de doorlooptijd van een onderdeel dat je nodig hebt toeneemt, moet je veel meer voorraad van dat deel aanhouden, en ook iets eerder bestellen.

4. Wanneer heb je bij voorkeur meer dan één leverancier van een specifiek onderdeel nodig?

- a. Om te profiteren van prijsverschillen.
- b. Om kwaliteitsproblemen te beperken.
- c. Om te anticiperen op doorlooptijdverschillen.
- d. Al het bovenstaande.
- e. Geen van de bovenstaande.

5. Wat wordt bedoeld met een circulaire economie?

- a. De economie van de handel is optimaal wanneer het wederkerig is: klant en leverancier moeten rollen uitwisselen als onderdeel van een cirkel.
- b. Het circulaire aspect van de economie is beperkt tot de materialen die worden gebruikt bij de productie van het product of de dienst. Als deze materialen kunnen worden gerecycled na consumptie of gebruik, wordt de economie aangeduid als een circulaire economie.
- c. Circulaire economie gaat over een duurzame toeleveringsketen, die zich niet beperkt tot de materiaalstroom (recycling, hergebruik, afvalreductie, energieverbruik, CO2-uitstoot), maar ook de duurzame behandeling van medewerkers en leveranciers omvat.