

Intrapreneurship in Zorg en Welzijn

- Naar ondernemender gedrag van dienst-, hulp- en zorgverleners -

Samenvatting van het innovatieprogramma - RAAK-Publiek 2009

Hogeschool INHolland

School of Social Work Noord

Paul P.J. Overvoorde, programmaleider

Paul.Overvoorde@INHolland.nl; m: 06.8643.0922

Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap

Dr. Petra Biemans

Dr. Sjaak Toonen

Drs. Paul P.J. Overvoorde

Mieke Engelsman

Drs. Piet Verstegen

Hannah de Vilder

Drs. Annelies Jansen

Deelnemende instellingen sector Zorg en Welzijn

1^e tranche onderzoek: **Combiwel** - Amsterdam

Kontext - Haarlem

Raster – Amsterdam

2^e tranche onderzoek: **GGZ- Noord-Holland-Noord**

MEE Noordwest-Holland

CentraM (Raster) - Amsterdam

Haarlem, 16 februari 2010

1. De aanleiding

Het onderzoek 'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn' behelst een praktijkgerichte onderzoek van, voor en met de professionals zelf, over urgente vragen die bij hen in de dagelijkse praktijk leven. Die vragen gaan in de sector over de veranderde aanpak die nodig is om aan de nieuwe eisen en verwachtingen te kunnen voldoen. Kritische rapporten over de welzijn- en zorgsector tonen een groot gebrek aan onderlinge samenwerking, lange wachtlijsten, veel bureaucratie en een falende hulpverlening. Recente voorvallen in de Jeugdzorg zijn exemplarisch voor wat er dan mis kan gaan, met zeer ernstige gevolgen. Een sterke oriëntatie op regels en procedures voedt bij professionals een vrees om buiten het boekje te gaan, terwijl de zorg dat soms dus wel vereist. Dan vallen de cliënten tussen wal en schip en worden domweg niet geholpen. Een overall-regie nemen willen de professionals wel, alleen kunnen zij dat nog niet (goed) – meer 'empowerment' als basis voor meer *ondernemend* professioneel gedrag is nodig. Het op eigen kracht *wel willen*, blijkt voor de professionals niet voldoende om dit te kunnen waarmaken, om dit *daadwerkelijk te doen!*

'Intrapreneurship' is een vorm van ondernemend gedrag dat door een medewerker in dienst bij een instelling aan de dag wordt gelegd. Onder 'ondernemend gedrag' verstaan wij als een voorlopige werkdefinitie: *'het constant zoeken naar verbeteringen, dat als houdingselement inherent is aan een professionele oriëntatie en waar alle betrokkenen bij zijn gebaat.'* Door middel van dit praktijkgericht onderzoek zullen hiervan operationele definities voor de onderscheiden functies in de respectieve werkvelden resulteren en methodieken om dat ondernemende gedrag bij de betrokken professionals te vergroten (vanuit hen zelf) en te faciliteren (door eliminatie van belemmeringen vanuit de organisaties zelf).

2. De sector

De sector Zorg en Welzijn is sterk in beweging en ontwikkeling. Dat compliceert de context waarin professionals de dienst-, hulp- of zorgverlening bieden. Multidisciplinaire en intersectorale samenwerking komen aarzelend op gang, 'evidence based' werken krijgt meer aandacht en stappen naar verdere professionalisering worden gezet. Veranderende wetgeving brengt nieuwe impulsen en stelt andere eisen aan de beroepskrachten. De WMO is tekenend daarvoor, omdat zij ook een publieke opgave en een andere financiering van de dienstverlening bracht: een vermaatschappelijking van ondersteuning en zorg, en meer onderlinge concurrentie. Het is een 'participatie wet': iedereen mag mee doen in de samenleving. Maar daarbij moeten ook andere netwerken, onder andere die van vrijwilligers, kunnen worden ingeschakeld. Ook deze maatschappelijke opgave verandert het denk- en werkkader voor de professional ingrijpend. Bij de hulp of ondersteuning gaat het nu ook om een bredere, integrale benadering waarbij de dienstverlening aan de cliënt ook een inbedding brengt in de woon-, wijk- of werkomgeving. Het gaat om een interdisciplinaire aanpak en het gaat om het realiseren van participatie, omdat dit terugval van de cliënt tegengaat. In de sector heeft dat de 'ondernemende professional' in beeld gebracht. In de profit-sector is de ondernemer beeld bepalend. Voor succesvol ondernemen zijn bij uitstek bepaalde gedragkenmerken nodig: kansen zien en kansen grijpen, bronnen bij elkaar brengen voor een optimaal product en dienstverlening. Die vormen van gedrag kunnen ook in de sector Zorg en Welzijn essentiële bijdragen leveren aan de nieuwe taken, zo bleek uit de verscheidene gesprekken die wij met de professionals voerden.

3. De onderzoeksvraag

De kernvraag bij dit onderzoek is de vraag naar de wijze waarop de professionals zichzelf, en de organisaties hen, kunnen ondersteunen – qua competentie-ontwikkeling, qua facilitering en aansturen vanuit de organisatie – om aan de wezenlijk andere eisen en de verschillende verwachtingen te kunnen voldoen. Deze vraag komt van de professionals zelf, maar leeft ook breder in de deelnemende organisaties en in de maatschappij. Het begrip waarmee de beoogde verandering wordt aangeduid is 'ondernemender gedrag'. Zo noemen zij het zelf ook, zo is gebleken bij de workshops met hen om de kansen voor dit onderzoek te verkennen. Ze verwachten daardoor effectiever en beter te kunnen werken. De methodische kern van dit onderzoek is praktijkgericht en actie-onderzoek, waarbij wordt voortgebouwd op inzichten van de modellen van intrapreneurship en Work Force Management (WFM). Er wordt met de professionals uit Zorg en Welzijn zèlf geredeneerd en vanuit hún concrete werksituaties: die van de maatschappelijk werkers, de medewerkers sociale activering, de zorgverleners, de consultants van de deelnemende organisaties. Dit innovatieprogramma brengt inzicht en methodieken, zodat zij zich in dat gewenste meer ondernemende gedrag sterker kunnen ontwikkelen.

De centrale vraag van het onderzoeksprogramma luidt:

'Op welke wijze kunnen de dienst-, zorg- en hulpverleners ondernemender gedrag bij zichzelf ontwikkelen en hoe kan dit vanuit de organisatiecontext (stijl van leidinggeven, HRM-systemen, etc.) worden gefaciliteerd?'

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag onderscheiden we de deelvragen naar twee aspecten die uit de verkennende workshops met de professionals naar voren zijn gekomen. Bij het eerste deelonderzoek wordt voortgebouwd op de globale inzichten uit de workshops met betrekking tot wat men onder een ondernemende professional verstaat en welke competenties daarvoor vereist zijn. Die explorerende definities worden met de dienst-, hulp- of zorgverleners concreet geoperationaliseerd naar hun functie en takenpakket in relatie tot het type cliënt en bronnen in hun omgeving. Hiermee komen ook de vereiste algemene en additionele specifieke (functiegerelateerde) competenties voor ondernemender gedrag naar voren, voor succesvol werken in de verander(en)de context. Door te werken vanuit de individuele beleving en perceptie van de functiegroepen ontstaan concretere beelden van het gewenste gedrag en attitudes voor intrapreneurship, de contextuele randvoorwaarden ervoor en van *good practices*. In totaal levert dat zeven deelvragen, die in onderstaand kader staan weergegeven en die vervolgens worden toegelicht.

Deelonderzoek	Onderzoeksvragen
A. Ondernemendheid van de dienst- hulp- en zorgverlener (4 deelvragen).	Deelvraag 1: <i>Wat 'triggert' hen als dienst-, hulp- of zorgverleners om ondernemend gedrag c.q. intrapreneurship te ontwikkelen, vorm te willen geven?</i> Deelvraag 2: <i>Welke stimulansen zien de dienst-, hulp- of zorgverleners om zichzelf meer proactief in te zetten, ondernemender te worden c.q. te zijn (in relatie tot cliënten en tot de maatschappelijke opgave)? Wat is de vorm van empowerment, hier?</i> Deelvraag 3: <i>Welke werkvormen en methodieken stimuleren intrapreneurship in die concrete functie?</i> Deelvraag 4: <i>Hoe bouw je en onderhoud je, als professional in de concrete functie, zinvolle in- en externe netwerken? (d.w.z. in relatie tot je cliënten en tot</i>

	<p><i>de maatschappelijke opgave).</i></p> <p>Bij deze onderzoeksvragen wordt aangesloten en voortgebouwd op de inzichten uit de exploratieve workshops met de verschillende professionals in het voortraject. Er wordt onderzocht vanuit de beleving en perceptie van de individuele professional, per functiegroep. Met studenten worden de netwerken van de professionals in kaart gebracht.</p> <p>Theoretisch referentiekader c.q. onderzoeksmodel wordt gevormd door de theorievorming rond Intrapreneurship</p>
<p>B. Ondernemendheid in relatie tot de specifieke organisatiecontext (3 deelvragen).</p>	<p>Deelvraag 5: <i>Hoe kunnen dienst-, hulp- en zorgverleners een omgeving creëren waarin kenniscirculatie voor hen vanzelfsprekend is en waar ontwikkelde kennis beklijft?</i></p> <p>Deelvraag 6: <i>Welke stijl van leidinggeven stimuleert vanuit de beleving van de dienst-, hulp- en zorgverleners zelf Intrapreneurship bij hen?</i></p> <p>Deelvraag 7: <i>Wat zijn voor de dienst-, hulp- en zorgverleners de stimulerende en belemmerende factoren in de organisatie (processen, procedures, verantwoordingsystemen, structuur, HRM-systemen) voor ondernemend gedrag en voor een organisatieklimaat c.q.- cultuur daartoe en bij hun leidinggevendenden?</i></p> <p>Bij deze onderzoeksvragen wordt aangesloten en voortgebouwd op de inzichten uit de cluster A. Er wordt onderzocht vanuit de beleving en perceptie van de individuele professional, per functiegroep, per (organisatie) context.</p> <p>Theoretisch referentiekader c.q. onderzoeksmodel wordt gevormd door de Work Force Managementtheorie en Intrapreneurship</p>

4. De doelstellingen

Met dit onderzoek- en innovatieprogramma beogen we het volgende:

- *Het met de professionals zelf ontwikkelen, monitoren en evalueren van nieuwe methodieken en werkvormen (o.a. voor netwerkenontwikkeling en kenniscirculatie) waardoor de dienst-, hulp- en zorgverleners zich ondernemender gedrag eigen maken en waardoor zij zichzelf ook helpen in hun opdracht om succesvolle handhaving c.q. zinvolle maatschappelijke participatie van de cliënten uit de doelgroep in hun omgeving te realiseren.*
- *Het met hen ontwikkelen van methoden en werkwijzen die kenniscirculatie binnen en tussen de instellingen stimuleren, zodat zij meer gestructureerd en ingebed van elkaar kunnen leren en de ontwikkelde kennis beter beklijft.*
- *Het ontwikkelen van actuele kennis over de organisatorische randvoorwaarden, stijl van leidinggeven en bedrijfscultuur die de dienstverleners nodig hebben om een ondernemende rol inhoud te kunnen geven, zodat organisaties in zorg en welzijn zich daarop kunnen toetsen.*
- *Het vormgeven aan een interactieve manier van onderzoek en kennisontwikkeling. Het programma functioneert als laboratorium waarin dienst-, hulp- en zorgverleners, leidinggevendenden, docenten en studenten, onderzoekers en lectoren niet alleen kennis over effectieve prikkels en hulpmiddelen voor Intrapreneurship c.q. ondernemend gedrag ontwikkelen, maar ook op zoek zijn naar nieuwe manieren van kennisontwikkeling.*
- *Het toepassen van bovenstaande actuele kennis en inzichten in het opleidings- en nascholingsprogramma en bij docenten van hogere beroepsopleidingen, in eerste instantie bij de opleiding voor maatschappelijk werk, sociaal pedagogische hulpverlening van de Hogeschool INHolland, om bij toekomstige dienstverleners een meer ondernemende houding te stimuleren.*

5. De rol van samenwerkende onderzoekspartners

De deelnemende organisaties zijn INHolland School of Social Work Noord, het Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap en uitvoerende organisaties in de sector Zorg en Welzijn: Combiwel (Amsterdam), Kontext (Haarlem), en CentraM voorheen Raster (Amsterdam). Het Lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap geeft inhoudelijke sturing aan het onderzoek, de kenniscreatie, het proces van methodiekvernieuwing. In het tweede stadium van het onderzoek sluiten nog aan: GGZ Noord-Holland Noord en MEE Noordwest-Holland. Het onderzoeksprogramma kwam tot stand in samenwerking met beroepskrachten uit het werkveld. De onderzoeksopzet resulteerde uit een proces in 2008 waarbij met de betrokken beroepskrachten, in workshops hun urgente vragen werden geïnventariseerd en verkennend geëxploreerd. De vragen in het onderzoek zijn rechtstreeks aan deze besprekingen met de dienstverleners ontleend.

6. De onderzoeksaanpak

Van meet af aan wordt gezocht naar mogelijkheden om met, voor en door de dienst-, hulp- en zorgverleners aan ondernemender gedrag vorm en inhoud te geven. Systematisch en nauwgezet volgen, analyseren en reflecteren op de huidige praktijk en het aandragen en uitwisselen van nieuwe invalshoeken in het licht van ondernemendheid om die praktijk te verbeteren, brengt de innovatie. De professionals van Combiwel, Kontext, en Raster, inmiddels opgegaan in CentraM, zijn daarom vanaf het begin actief betrokken bij het verzamelen van de onderzoeksgegevens. Zij brengen hun ervaringen en casuïstiek in over de knelpunten in de huidige werkwijze en hun ideeën over hoe ondernemender gedrag een rol kan spelen om dienstverlening naar cliënten te verbeteren. Door hen ook de rol van managers en leidinggevendenden vanuit hun perspectief te laten belichten, komt er per instelling een concreet beeld van disfunctionele variabelen c.q. katalysatoren, die ook vanuit de organisatiecontext een ontwikkeling naar een ondernemender professional in de weg staan c.q. zouden kunnen stimuleren. In tweede instantie (tranche 2) worden de resultaten in een verkort traject verbreed naar nog twee nieuwe organisaties – GGZ Noord-Holland Noord en MEE Noordwest Holland. Bij Raster/CentraM wordt het onderzoek uitgebreid door voor de centrale vraagstelling de belemmerende c.q. faciliterende rol van leidinggevendenden *vanuit het perspectief van de professional* te onderzoeken. Osira IJburg-Amsterdam heeft aangegeven dat bij doorgang van het RAAK innovatieprogramma zij voor onderzoek met haar professionals graag aansluit, maar dan op basis van nog te realiseren externe financiering.

De onderzoekers/docenten van INHolland ondersteunen de professionals bij het op een systematische wijze verwerven, rapporteren en analyseren van gegevens over hun werkwijze en bij het reflecteren hierop.

Met de professionals, hun leidinggevendenden en beleidsmedewerkers wordt gereflecteerd op de onderzoeksproducten c.q. methodieken en het ontwikkelproces, zodat onderzoek en implementatie hand in hand gaan. De innovatie-effecten worden gedurende het gehele traject gevolgd, beschreven en geanalyseerd. Het programma is aldus een vorm van 'kennisintensief leren', waarbij aangesloten wordt bij de impliciete kennis van de professionals. Die kennis vormt het vertrekpunt. Op basis van onderzoek, casuïstiekbespreking, 'good practices', intervisie wordt onder de loep genomen hoe en waar ondernemender gedrag noodzakelijk dan wel wenselijk is en waar niet. Voor bepaalde delen van het onderzoek worden studenten Social Work ingezet. Zij hebben met name een rol bij het in kaart brengen van de wijze waarop door de professionals met netwerken wordt omgegaan.

Het onderzoek heeft het karakter van reflectief actieonderzoek. Er worden gezamenlijk met de professionals conclusies getrokken over wat er precies gaande is in relatie tot wat wenselijk is. Hierbij

krijgt iedereen die bij het proces betrokken is de gelegenheid te leren van alle tussenstappen. Tevens zorgt dit voor draagvlakvergroting. Op het moment dat het eindrapport verschijnt zijn er geen verrassingen meer.

Voor de voorbereiding, begeleiding, uitvoering en evaluatie van het programma worden de volgende groepen ingesteld:

- Een stuurgroep met directievertegenwoordigers van Combiwel (Amsterdam), Kontext (Haarlem) en CentraM/Raster (Amsterdam), School of Social Work Noord en de lector HRM en Persoonlijk ondernemerschap van INHolland. Aan de stuurgroep wordt met een consultaire status aparte ook deel genomen door PRIMO nh, een belangrijke adviesorganisatie voor sociaal beleid in het geografische gebied van dit onderzoeksprogramma. PRIMO nh vernieuwt, ondersteunt en versterkt de sociale infrastructuur in Noord-Holland. (zie bijlage 2). De stuurgroep ziet toe op de hoofdlijnen van de programma-uitvoering en draagt zorg voor de medewerking van de deelnemende instellingen gedurende de uitvoering.
- Het ontwikkelteam bestaande uit de lector, een team van 4 docenten/onderzoekers van INHolland en 2 dienst-, hulp of zorgverleners uit iedere deelnemende instelling. Dit team ontwikkelt de inzichten en hierop gebaseerde onderzoeksproducten in concept, toetst en bespreekt ze met de doelgroeppanels (zie hieronder) in de verschillende organisaties en verwerkt de resultaten daarvan weer. Verder bereidt het ontwikkelteam de implementatie voor en geeft hier mede vorm aan. In dit kader bereidt ze trainingen voor, levert de programma's van de symposia, traint de trainergroep van docenten (zie onder), etc. De student-onderzoekers haken, als team onder leiding van een onderzoeker, aan bij het ontwikkelteam.
- Een doelgroeppaneel binnen elke deelnemende organisatie, waarin concept onderzoekproducten worden getoetst, getest en bediscussieerd. Dit paneel bestaat uit dienstverleners, leidinggevenden en beleidsmedewerkers uit de deelnemende organisatie; 10-15 personen die in zinvolle, wisselende deelverzamelingen/subgroepen hiervoor worden ingezet.
- De trainersgroep bestaat uit ca. 5-8 docenten van INHolland, die getraind worden door de lector en onderzoekers om ten behoeve van de implementatie trainingen/workshops te verzorgen in de deelnemende organisaties. Vanuit hen wordt ook een operationele lijn gelegd voor de curriculumvernieuwing met de resultaten van dit onderzoek.

7. De onderzoeksplanning

De uitvoering van het programma kent vier fasen.

1. Tijdens de oriëntatie- en ontwikkelfase wordt door het ontwikkelteam (met professionals uit Combiwel, Kontext en CentraM/Raster - tranche 1) een aantal instrumenten, methodieken en inzichten, e.d. ontwikkeld, die aan de hand van de zeven onderzoeksvragen worden gestructureerd.
2. Tijdens de implementatiefase worden de ontwikkelde instrumenten en methodieken geïmplementeerd in de drie deelnemende organisaties uit de eerste tranche.
3. Deels parallel aan fase 2 vindt verbreding plaats naar twee 'aanhakende' organisaties en voor de rol van een tweede functiegroep binnen een reeds deelnemende organisatie en starten we tranche 2. Dit houdt in dat we de voor de drie eerste organisaties/functiegroepen ontwikkelde instrumenten en inzichten toetsen en verbreden in een verkort traject naar andere organisaties/functiegroepen.
4. Borgen en verspreiden staat centraal in de laatste fase. Hier worden de resultaten geëvalueerd, wordt kennis verder verspreid en geborgd door middel van vastlegging in publicaties en worden de onderzoeksresultaten waar mogelijk gegeneraliseerd.

Het totale traject beslaat vier fasen die deels (2 en 3) parallel lopen. De fasen kennen een looptijd van respectievelijk tien maanden, zeven maanden, zes maanden en vier maanden. Omdat ze deels parallel lopen, is de totale looptijd van het innovatieprogramma 24 maanden. Zie bijlage voor de planning in detail.

Bijlage 1 De planning in detail

Fase 1: Oriëntatie en ontwikkelfase (10 maanden)

Samen met de professionals van Combiwel, Kontext en CentraM/Raster vullen we de afzonderlijke en specifieke doelstellingen, kaders en uitgangspunten nader in en stemmen af. Hierbij worden de onderzoeksvragen aangescherpt en de te verwachten resultaten geëxpliciteerd. Ook worden het doelgroeppanel geformeerd en een detailplanning opgesteld.

In deze fase ligt de focus op het ontwikkelen en toetsen van de onderzoeksproducten en methodieken binnen de deelnemende organisaties voor de betrokken functiegroep. De zeven onderzoeksvragen, verdeeld over de twee aspecten (A. Ondernemend gedrag in relatie tot de dienstverlener en B. Ondernemend gedrag in relatie tot de organisatiecontext), vormen de leidraad waarlangs alle activiteiten worden gestructureerd. De activiteiten staan in onderstaand schema uitgewerkt:

Fase 1: Oriëntatie en ontwikkelfase (10 maanden)			
In dit onderdeel wordt de huidige werkwijze en knelpunten en verbeterpunten beschreven en geanalyseerd en worden nieuwe werkwijzen en methodieken ontwikkeld om ondernemend gedrag bij en met dienstverleners te ontwikkelen.			
Acties	Middelen en resultaat	Tijd	Uitvoering en/of evaluatie
Startbijeenkomst elke organisatie 9 november 2009	Bijeenkomst met de professionals van Combiwel, Kontext en Raster waar de specifieke kennisvragen worden geïnventariseerd, de detailplanning wordt afgestemd en invulling van de doelgroeppanels plaatsvindt.	2 weken	Ontwikkelteam
Diepgaande analyse huidige praktijk, knelpunten en verbeterpunten	Opstellen interviewchecklists aan de hand van de deelvragen. Exploratie begrip intrapreneurship in relatie tot de betreffende functies en organisaties, huidige knelpunten, verbeterpunten, op individueel en organisatieniveau, als aangrijpingspunt voor verbetering en ontwikkeling. Dit gebeurt op basis van individuele en groepsinterviews, met dienstverleners, hun leidinggevende en beleidsmedewerkers van de drie deelnemende organisaties. Resultaat: levert inzicht in welke vormen van ondernemend gedrag en competenties nodig zijn bij de professionals, en biedt zicht op aangrijpingspunten voor stimuleren van ondernemend gedrag in relatie tot de concrete functie, de cliëntgroepen en de functie.	6 weken	Ontwikkelteam
Ontwikkeling van nieuwe methodieken en werkvormen	In dit deel worden inzichten, methodieken en werkvormen ontwikkeld die ondernemendheid bij dienst- en hulpverleners stimuleren, waarbij de deelvragen de leidraad vormen.	8 maanden (grotendeels parallel aan volgende activiteit)	Ontwikkelteam (incl. team student-onderzoekers)

	<p>Het betreft onderzoeksproducten op de volgende deelvragen:</p> <p>A. Ondernemendheid in relatie tot de dienstverlener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat 'triggert' hen als dienst-, hulp- en zorgverlener om ondernemendheid te ontwikkelen, om het zelf vorm te willen geven?</i> • <i>Welke stimulansen zien de dienst-, hulp- en zorgverleners om zichzelf meer proactief in te zetten om (in relatie tot cliënten en tot de maatschappelijke opgave) ondernemend te worden/zijn? (Wat is die vorm van empowerment hier?)</i> • <i>Door welke werkvormen en methodieken voelen zij zich gestimuleerd tot ondernemender gedrag in die concrete functie?</i> • <i>Wat zijn de huidige netwerken van de betrokken professionals? Hoe bouw je en onderhoud je, als professional in die concrete functies, zinvolle in- en externe netwerken? (d.w.z. in relatie tot je cliënten en tot de maatschappelijke opgave; professionele netwerken en vrijwilligers netwerken)</i> <p>B. Ondernemendheid in relatie tot de organisatiecontext:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke stijl van leidinggeven stimuleert vanuit de beleving van de dienst-, hulp- en zorgverleners ondernemender gedrag bij henzelf?</i> • <i>Hoe kunnen zij een omgeving creëren waarin kenniscirculatie vanzelfsprekend is en waar ontwikkelde kennis beklijft?</i> • <i>Wat zijn voor de dienst-, hulp- en zorgverleners de stimulerende en belemmerende factoren in de organisatie (processen, procedures, verantwoordingsystemen, structuur, HRM-systemen e.d.) voor hun ondernemender gedrag en voor een daartoe stimulerend organisatieklimaat c.q. -cultuur en bij hun leidinggevendend?</i> 		
<p>Toetsen van conceptproducten bij de doelgroeppanels</p>	<p>De concept onderzoeksproducten worden getoetst, getest en bediscussieerd in de deelnemende organisaties met de doelgroeppanels. Toetsing vindt ook plaats bij docenten van INHolland.</p> <p>Op basis hiervan worden de producten verder aangescherpt en uitgewerkt. Dit gebeurt deels parallel aan de ontwikkelfase, zodat de uitkomsten direct bij vervolproducten kunnen worden betrokken.</p>	<p>8 maanden (grotendeels parallel aan voorgaande activiteit)</p>	<p>Ontwikkelteam en doelgroeppanels en docenten INHolland</p>
<p>Eindresultaat fase 1</p>	<p>Resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geoperationaliseerde definitie ondernemende dienst-, hulp en zorgverlener voor de betreffende functie(s), passend binnen de organisatiekaders. • Inzicht in de kenmerken/competenties van ondernemende dienst-, hulp- en zorgverleners en kenmerken van de gewenste stijl van leidinggeven. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in wat dienst-, hulp en zorgverleners kan stimuleren om ondernemend gedrag te ontwikkelen. • Methodiekontwikkeling/ workshop 'Hoe word ik een ondernemende dienst-, hulp- en zorgverlener?' • Inzicht in welke type werkvormen en methodieken intern ondernemender gedrag stimuleren en passen bij ondernemende professionals. • Stappenplan/methodiek voor netwerkontwikkeling, relatiebeheer en effectief functioneren in netwerken in diverse situaties (nieuwe wijk, intern netwerk, professionele netwerken, vrijwilligersnetwerken etc.). • 'Kenniscirculatieplan' voor de betreffende organisatie, waarin staat aangegeven hoe op een bepaald essentieel aspect de kennis in de organisatie meer kan gaan stromen, maar ook beter beklift. • Organisatiescan (quickscan) waarbij op snelle wijze inzichtelijk kan worden gemaakt aan welke randvoorwaarden wel/niet voldaan wordt om ondernemender gedrag bij de professionals te faciliteren. 		
--	--	--	--

Logboeken: op zoek naar mogelijkheden voor ondernemender gedrag

De dienst- hulp- en zorgverleners gaan actief aan de slag met 'ondernemendheid' door gericht te zoeken naar mogelijkheden en knelpunten om ondernemender gedrag te ontwikkelen. Hun ervaringen zullen systematisch worden opgeslagen in een logboek, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan:

- *Inschatting van mogelijkheden binnen de functie op basis van casuïstiek*
- *Bijhouden van belemmeringen en stimuli voor een ondernemende houding*
- *Netwerken (het inzetten ervan rondom cliënten én het zelf netwerken)*
- *Kenniscirculatie*

Uitwisseling van kennis binnen de ontwikkelteam

In het ontwikkelteam staat uitwisselen en delen van kennis centraal, zodat van elkaar geleerd kan worden. Daarbij vormen de logboeken en interviewresultaten input. Kennisdeling tussen de organisaties is ook interessant omdat de organisaties in verschillende fasen verkeren, niet allemaal dezelfde vorm van dienstverlening bieden en ook verschillen in cultuur en inrichtingsstructuur.

Kennisoverdracht: themabijeenkomsten met doelgroeppanels

Op diverse momenten vindt kennisoverdracht plaats via de bijeenkomsten met de doelgroeppanels over de tussenresultaten c.q. -producten. Er vinden minimaal drie bijeenkomsten met een doelgroeppanel per organisatie plaats, steeds over één van de twee aspecten van het onderzoek: A. Ondernemendheid in relatie tot de dienstverlener en B. Ondernemendheid in relatie tot de organisatiecontext.

Om de kennis ook naar INHolland te vertalen zal ook binnen INHolland een doelgroeppanel bestaande uit de Lector *Dynamiek van de stad* en Lector *Leefwerelden van jeugd*, docenten en onderwijsontwikkelaars worden ingericht.

Kennisoverdracht: Symposium

Als afronding van de eerste fase en als opstap naar de tweede fase, wordt een symposium georganiseerd binnen INHolland. Op dit symposium worden alle (tussen) producten, die tijdens de ontwikkelingsfase zijn ontwikkeld, gepresenteerd. Ze zijn in fase 1 tevens binnen de deelnemende organisaties getoetst en zijn dus klaar voor implementatie. Ze worden in het ochtenddeel van het symposium gepresenteerd en in breder verband bediscussieerd. Hierbij zijn zowel vertegenwoordigers van de organisaties/functiegroepen uit eerste fase aanwezig als organisaties/ functiegroepen uit de tweede fase (met de 'aanhakers'). Tevens worden docenten en onderwijsontwikkelaars van INHolland bij het symposium betrokken. Ook worden brancheorganisaties (MOVISIE, MO-groep), beroepsverenigingen van maatschappelijk werkers (NVMW), opbouwwerkers (BON) en van jeugdhulpverleners (Phorza), en relaties uit het werkveld, uitgenodigd om te participeren.

Fase 2: Implementatie (7 maanden)

Met de ontwikkelteam uit fase 1 wordt vervolgens een implementatieplan per organisatie opgesteld. De kennis wordt hierbij binnen de desbetreffende organisatie verbreed van het deelnemende team/teams naar de omgeving. Ter voorbereiding van de implementatie wordt de implicaties ervan vastgesteld: welke randvoorwaardelijke zaken dienen geregeld te zijn om een succesvolle implementatie te kunnen realiseren? In overleg met de organisatie wordt dan een implementatietraject op maat gemaakt en afgestemd. Er worden bijvoorbeeld workshops gegeven voor dienstverleners en hun leidinggevenden, worden aanbevelingen gedaan om instructies en werkwijzen te veranderen, ontwikkelde methodieken in te voeren en HR instrumenten aan te passen (bijscholing, competentieprofielen, wervingsprofielen). Ervaringen tijdens de invoering, vormen een input voor de ontwikkelteam.

Kennisoverdracht naar de hogeschool

Fase 2 behelst verder dat een groep van 5-8 docenten van INHolland getraind worden in de materie en werkwijze, zodat zij, samen met een lid van het ontwikkelteam uit een betrokken organisatie, trainingssessies c.q. workshops kunnen geven binnen de deelnemende organisaties over wat het inhoud een ondernemende dienst-, hulp- en zorgverlener te zijn en hoe je dit kunt realiseren.

Bij de implementatie wordt tevens de implicatie van de ontwikkelde producten voor het onderwijs aan de doelgroepen nader beschouwd en worden voorstellen voor aanpassing van het curriculum gedaan. Hiertoe worden binnen de INHolland workshops voor opleidingsmanagers, -ontwikkelaars, coördinatoren en docenten ontwikkeld en gegeven. De tijdens het onderzoek opgedane kennis en ervaring wordt gedeeld. Samen met de opleiding wordt dan vastgesteld of en waar de opleiding aangepast moet worden. Ook worden door de onderzoekers enkele gastcolleges binnen INHolland verzorgd voor studenten, zodat ook daar aan kennisoverdracht wordt gedaan.

Fase 2: Implementatiefase (7 maanden)			
In dit onderdeel worden de ontwikkelde producten geïmplementeerd in de organisaties.			
Acties	Middelen en resultaat	Tijd	Uitvoering en/of evaluatie
Symposium	Presentatie van alle tussenproducten aan geïnteresseerden binnen en buiten de deelnemende organisaties en voor de	1 maand	Ontwikkelteam i.s.m. INHolland

	aanhakers 2 ^e tranche.		
Opstellen implementatieplan per organisatie 1 ^e tranche	Met het ontwikkelteam, afgestemd op de betreffende organisatie c.q. functiegroep. Resultaat: Implementatieplan	2 maanden	Ontwikkelteam en in afstemming met organisaties
Incompany workshops/themabijeenkomsten uitvoeren 'ondernemende dienstverlener'	'Train de trainer'-sessie waarbij 5-8 INHolland docenten bij betrokken zijn. Uitvoering van workshops/ themabijeenkomsten binnen 3 deelnemende organisaties (max.4 per organisatie).	3 maanden	Ontwikkelteam en trainersteam docenten
Themabijeenkomsten/ workshops binnen INHolland geven	Aan opleidingsmanagers, coördinatoren, docenten en onderwijsontwikkelaars, lectoraat Dynamiek van de Stad en lectoraat Leefwerelden van Jeugd. Resultaat: Advies over aanpassing curriculum	1 maand	Onderzoekers
Gastcolleges geven	2 gastcolleges voor 3 ^e -4 ^e jaars studenten over de thematiek van de ondernemende dienstverlener.	1 maand	Onderzoekers
Eindresultaat fase 2	Vanaf implementatie: Toename ondernemende houding bij dienstverleners en hun leidinggevendenden en inpassing onderzoeksresultaten in curriculum INHolland.		

Fase 3: Verbreding

Deels parallel aan fase 2 vindt verbreding plaats naar twee nieuwe organisaties en naar een tweede functiegroep bij een al deelnemende organisatie, en starten we tranche 2. Dit gebeurt in een verkort traject. Hierbij wordt onderzocht in hoeverre de ontwikkelde instrumenten en methodieken in een andere context passen. Ze worden verbreed naar andere organisaties (in een ander ontwikkelstadium), andere functiegroepen (GGZ-zorgverleners, MEE-consulenten) en een ander type dienstverlening. Kennisopbouw en kennisdeling zijn daarbij essentieel. Per organisatie/nieuwe functie worden twee deelnemers afgevaardigd als onderdeel van de tweede ontwikkelteam voor het verkorte traject.

Aanvullend wordt met de 'aanhakers' per organisatie een maatwerksessie georganiseerd. Hieraan nemen per organisatie de twee ontwikkelteamleden deel, aangevuld met enkele dienstverleners uit de doelgroep en enkele leidinggevendenden. Hier staat de vraag centraal in hoeverre, waar en hoe de ontwikkelde producten te verbreden zijn en waar ze aangepast dienen te worden. Bovendien zal dit een verdieping en regionale spreiding brengen. Tijdens een tweede maatwerksessie, die per organisatie zal worden georganiseerd, wordt afsluitend beschouwd of en hoe (een deel van) de ontwikkelde producten kunnen worden geïmplementeerd.

De resultaten worden in de ontwikkelteam besproken, waarbij wordt gekeken of en waar de resultaten te verbreden zijn.

Fase 3: Verbredingfase (6 maanden)

In dit onderdeel wordt onderzocht in hoeverre de ontwikkelde producten te verbreden zijn naar andere organisaties/functies.

Acties	Middelen en resultaat	Tijd	Uitvoering en/of evaluatie
Twee maatwerksessie met de aanhakers 2 ^e tranche	De ontwikkelde instrumenten en methodieken op maat maken voor de organisatie via discussiesessies, enkele diepte-interviews, bestudering van stukken, etc.	2 maanden	Ontwikkelteam
Opstellen haalbaarheidsplan verbreding per organisatie 2 ^e tranche	Op basis van de maatwerksessie wordt een haalbaarheidsplan opgesteld waarin staat of en hoe de ontwikkelde instrumenten en methodieken te verbreden zijn naar de betreffende organisatie/functie.	1 maanden	Onderzoekers en Ontwikkelteam
Feed back sessie	Terugkoppeling bijeenkomst ontwikkelteam Waarin de resultaten van de maatwerksessies bijeenkomsten en worden bediscussieerd. Resultaat: Kennisdeling.	1 week	Ontwikkelteam
Incompany workshops /themabijeenkomsten uitvoeren 'ondernemende dienstverlener'	Uitvoering van workshops/ themabijeenkomsten t.b.v. de aanhakende deelnemende organisaties (max.4 bijeenkomsten per organisatie). Resultaat: Getoetste verbrede onderzoeksresultaten.	2 maanden	Ontwikkelteam en trainersteam docenten
Afsluitend symposium	Presentatie van alle tussenproducten aan geïnteresseerden binnen en buiten de deelnemende organisaties in de regio.	1 maand	Hogeschool
Eindresultaat fase 3	Inzicht of en hoe de onderzoeksresultaten te verbreden zijn naar andere organisaties/ functiegroepen.		Hogeschool i.s.m. beroeps- en brancheorganisaties

Fase 4: Borgen en verspreiden

Ontwikkelen en implementeren vraagt ook om borging en delen van kennis. Dit begint aan het einde van fase 1 en loopt als een rode draad door de andere fasen heen. Het bestaat uit themabijeenkomsten, workshops, etc. In deze laatste fase wordt expliciet bij de borging en verspreiding van de opgedane kennis stilgestaan. Dit gebeurt op een aantal manieren: door evaluatie van het programma, door middel van een afsluitend symposium en door publicaties e.d.

Fase 4: Borging, verspreiden en delen van kennis (6 maanden)

In dit onderdeel staat de evaluatie, borging en implementatie van de ontwikkelde producten centraal.

Acties	Middelen en resultaat	Tijd	Uitvoering en evaluatie
<p>Overall analyse en beschrijving data fase 1, 2 en 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitkomsten thema-bijeenkomsten en symposium. ▪ Aanbevelingen uit implementatie en verbredingstraject ▪ Beschrijving van de onderzoeksproducten. 	<p>Monitoring en evaluatie programma.</p> <p>Resultaat: eindverslag</p>	<p>Gedurende fase 1,2 en 3</p>	<p>Onderzoekers</p>
<p>Train de trainer de trainer traject.</p>	<p>Korte beschrijving hoe ervaring en kennis te delen: overdracht workshop ondernemende dienstverlener van hogeschool naar organisaties.</p>	<p>1 maand</p>	<p>Ontwikkelteam en docent/trainers</p>
<p>Symposia</p>	<p>Verspreiden, delen en borgen van kennis in de regio met andere organisaties uit de sector.</p>	<p>2 symposia</p>	<p>Hogeschool i.s.m. ontwikkelteam</p>
<p>Landelijke verspreiding</p>	<p>Bekend maken resultaten via digitale middelen, presentaties, conferenties, artikelen, etc.</p>	<p>Gedurende laatste maanden</p>	<p>Onderzoekers</p>
<p>Implementatie in Hogeschool</p>	<p>Resultaten verwerken in curriculum en bij docenten.</p>	<p>Doorlopend proces</p>	<p>Hogeschool</p>
<p>Evaluatie en vaststellen mate doeltreffendheid</p>	<p>Effectonderzoek, met karakter van veranderingsonderzoek: casussen worden in de tijd gevolgd (voor en na invoering van een methodiek), is het onderzoeksproduct/ de methodiek werkzaam en het doel gerealiseerd?</p> <p>Interviews met managers, dienstverleners en beleidsmedewerkers gericht op leerpunten en effectiviteit.</p> <p>Resultaat: Evaluatieonderzoek/reflectie op proces en resultaten.</p>	<p>Laatste 3 maanden</p>	<p>Onderzoekers en ontwikkelteam</p>
<p>Eindresultaat fase 1 t/m 4</p>	<p>Inzicht in de wijze waarop dienst-, hulp- en zorgverleners ondernemend gedrag in hun professie kunnen ontwikkelen, managers c.q. de organisatie dit kunnen faciliteren: exploratie van het begrip ondernemende dienst-, hulp- en zorgverlener, methoden voor ontwikkeling van ondernemend gedrag en voorwaarden voor de organisatiecontext die ondernemend gedrag bij hen stimuleren/mogelijk maken en zicht op de noodzakelijke competenties en attitudes,</p>		

	<p>de organisatorische randvoorwaarden en de leiderschapsstijl en op de effecten van stimulerende maatregelen.</p> <p>Ontwikkeling en evaluatie van interactieve vorm kennisontwikkeling.</p>		
--	---	--	--