

Creatief verzamelen van ideeën

Ideeënmanagement in de praktijk



Hilde de Groot
Lisette Overgoor
Marijn Gielen
Mitran Boelee

Creatief verzamelen van ideeën
Ideeënmanagement in de praktijk

Hilde de Groot
Lisette Overgoor
Marijn Gielen
Mitran Boelee

Juni 2011

Inleiding

Zoveel mogelijk ideeën laten ontstaan, waardoor de kans dat daar een briljant en kansrijk idee tussen zit groot is. Dat is de essentie van ideeënmanagement. Het genereren van ideeën is de eerste stap in het innovatieproces. Goed ingevoerd ideeënmanagement helpt de organisatie haar innovatieve vermogen te vergroten. Een groot aantal nieuwe ideeën stelt de organisatie in staat zichzelf voortdurend te vernieuwen. Het zorgt er ook voor dat medewerkers en klanten met goede ideeën gehoord en gewaardeerd worden.

Ideeënmanagement zijn alle acties die een bedrijf onderneemt om ideeën te signaleren, te evalueren, te belonen en verder te brengen in de organisatie waar zij geïmplementeerd kunnen worden.¹ Ideeën kunnen van binnen en van buiten de organisatie opgehaald worden. Zo kan de organisatie actief vragen om zowel de input van medewerkers, als van toeleveranciers, klanten en partners. Het inrichten van ideeënmanagement is lastiger dan het lijkt, omdat een aantal keuzes gemaakt moet worden. De juiste keuze is voor iedere organisatie anders, afhankelijk van de aard van de organisatie en het doel dat met ideeënmanagement wordt nagestreefd.

In deze notitie zijn een aantal praktijkvoorbeelden geschetst van organisaties die hun eigen passende keuzes hebben gemaakt in het inrichten van ideeënmanagement. Het zijn inspirerende voorbeelden, die laten zien welke (creatieve) mogelijkheden er zijn om innovatieve ideeën te signaleren en bruikbaar te maken voor de eigen organisatie.

Deze notitie maakt deel uit van de onderzoekslijn Prima Praktijken en het Publieke Pioniers programma. Het programma is uitgevoerd in het kader van het project Zorginnovatie en is mede tot stand gekomen in samenwerking met het Zorginnovatieplatform.



1

Ideeën uit de organisatie

Medewerkers weten wat er speelt in de eigen organisatie en hebben vaak veel goede ideeën over hoe het beter, effectiever en innovatiever kan. Dit hoofdstuk bespreekt een aantal praktijkvoorbeelden om ideeën te verzamelen, waaronder een digitale ideeënbus en een innovatieprijs.

Digitale ideeënbus

De meest voorkomende klacht in grote organisaties is dat het management onvoldoende luistert naar ideeën van medewerkers. Ook de Belastingdienst had hier last van. Om dit probleem op te lossen, werknemers te betrekken en te motiveren, werd ideeënmanagement ingericht.² Het kreeg de vorm van een digitale ideeënbus.

Medewerkers van de belastingdienst kunnen al hun nieuwe ideeën indienen via een elektronische ideeënbus. Iedere medewerker heeft toegang tot het verzamelpunt. Na het indienen van een idee bouwt de achterliggende afdeling een dossier op. Onderzoeksverslagen, adviezen en besluiten die te maken hebben met een specifiek idee worden daarin bewaard. Het systeem houdt bij in welke fase het idee zich bevindt en welke manager het in behandeling heeft. De weg van een idee is geheel transparant. Dat wil zeggen dat iedereen de voortgang kan volgen, weet wie het idee behandelt en waarom het aangenomen of afgewezen wordt.

Ideeën moeten voldoen aan vier eisen:

- Niet voortkomend uit een werkopdracht
- Niet eerder ingediend
- Organisatiebreed bruikbaar
- Duidelijk beargumenteerd

Het idee wordt beoordeeld als het voldoet aan de ingangseisen. De uitkomsten van het beoordelingstraject zijn zichtbaar voor iedereen. Tot en met de afwijzing, eventuele implementatie en beloning. Het proces is transparant, en de beoordelaars houden de indiener steeds op de hoogte van de voortgang.

Een ideeënteam beoordeelt de ingediende ideeën als eerst. Dit team bestaat uit vijf medewerkers: een projectleider, twee ideeënmanagers, een staffunctionaris en een secretariaatsmedewerker. Zij delen de ideeën op in



categorieën en kijken naar de mate van vernieuwing. Hoofdvraag is of het een oplossing is voor een organisatiebreed probleem. Het team streeft ernaar om een idee binnen 10 weken af te handelen en het besluit terug te koppelen aan de indiener. Er vindt een strenge selectie plaats, waarbij ongeveer 95% van de ideeën de selectie niet doorstaat. De echt waardevolle ideeën, ongeveer 5%, geeft de ideeënmanager door aan de ideeënraad.

Douane gaat samenwerken met deurwaarders:

Een medewerker stelde voor om douanehonden, die getraind worden om op Schiphol contant geld op te sporen, in te zetten tijdens huisbezoeken van de deurwaarder. Tijdens deze huisbezoeken is regelmatig zwart geld in het spel. Dit idee is door de selectie gekomen en twee honden zijn ingezet. Zij vonden later een half miljoen euro in een naaiatelier, verstopt tussen kleding en rollen stof.

Om werknemers toch te motiveren, wordt er op verschillende manieren aandacht besteed aan afgewezen ideeën:

- Binnen 10 weken terugkoppeling
- Open communicatie naar de indiener, met een duidelijke motivatie waarom het idee niet is geselecteerd
- Iedere indiener krijgt een kleine gadget opgestuurd
- veel aandacht voor ideeën in de interne communicatie (website, maandblad, etc.), zowel geselecteerde als afgewezen.

De ideeënraad, bestaand uit een projectleider en een regiodirecteur, is verantwoordelijk voor de verdere beoordeling en implementatie. Meestal betreft de raad een deskundige om te onderzoeken of het idee haalbaar is.

Vervolgens nemen zij op basis van het advies een beslissing of het idee wordt uitgevoerd. Een idee worden afgewezen, bewaard in de ideeënbank, of goedgekeurd voor implementatie. De indiener mag meewerken in het implementatietraject, maar in de praktijk blijkt dat hij daar meestal geen behoefte aan heeft. In plaats daarvan worden ideeën overgenomen door de betrokken afdeling. De meeste ideeën worden niet vertaald in projectvoorstellen, maar worden direct ingepast binnen bestaande routines.

Als de ideeënraad een idee selecteert dan krijgt de indiener een vergoeding van 100 euro. De beste ideeën worden genomineerd voor de jaarlijkse Impulsprijs. De uitreiking is een jaarlijks evenement voor alle genomineerden. Tien prijswinnaars ontvangen een geldbedrag van maximaal €15.000.

Het instrument van de Belastingdienst is een succes. Op dit moment dienen medewerkers ongeveer 1.100 ideeën per jaar in. Veel ideeën zijn simpele procesverbeteringen, maar soms zijn het omvangrijke innovaties. De ideeënbus heeft eigenlijk twee functies: het stimuleert innovatieve ideeën en het maakt de pijnpunten binnen de organisatie zichtbaar.

1.100 ideeën binnen een half jaar

NedTrain introduceerde in 2008 ideeënmanagement.³ Om het belang van innovatie te onderstrepen richt de Raad van Bestuur een innovatieafdeling op, bestaande uit 4 medewerkers. De doelstelling van het ideeënmanagement is tweeledig. Enerzijds biedt het Nedtrain de mogelijkheid om efficiënter te werken en daarmee kosten te besparen, anderzijds vergroot het de arbeidsmotivatie. Medewerkers kunnen via het softwareprogramma 'Mijn Idee' ideeën indienen.

Ideeën toetst de ideeënmanager aan de hand van drie spelregels: (1) het idee moet bijdragen aan verbetering van het product of proces, (2) het moet innovatief en origineel zijn voor NedTrain en (3) het moet effect hebben op het werkgebied of de klant. Als de ideeënmanager het idee goedkeurt, wordt een coach toegewezen. Ideeën met grote impact worden doorgegeven aan de centrale ideeënmanager. NedTrain is overtuigd dat het belangrijk is om draagvlak te creëren onder medewerkers in de organisatie. Het idee wordt al vroeg gedeeld met collega's. Als de idee indiener merkt dat zijn idee niet het juiste effect heeft, dan kan de verdere uitwerken op dit punt alsnog worden beëindigd.

De veiligheid van passagier en medewerker zijn cruciaal. Daarom wordt het idee gedeeld met een expert. De expert denkt mee over de mogelijkheden van het idee, waardoor het idee zijn juiste vorm krijgt. Ook hier kan worden besloten om het idee niet verder uit te werken. Als de expert het idee goed vindt wordt er een projectplan geschreven met kosten, opbrengsten, haalbaarheid en risico. Op basis daarvan beslist de afdelingsmanager of het idee geïmplementeerd wordt of niet.

Nedtrain stimuleert competitie tussen indieners. Deze werkwijze daagt medewerkers uit en motiveert ze om nieuwe ideeën in te brengen. Indieners zijn de ondernemers van hun eigen idee en trekken zelf het implementatieproces. De afdeling ontwikkelde een 'Scorecard', waar per



bedrijfsonderdeel wordt bijgehouden wat de prestaties zijn wat betreft nieuwe ideeën. Om het ontstaan van nieuwe ideeën te stimuleren, organiseert NedTrain brainstormsessies.

Uitgewerkte en geïmplementeerde ideeën leveren de indiener een geldbedrag op van €75. Indien het idee erg waardevol is, of de indiener een speciale prestatie heeft geleverd, kan in overleg een extra beloning uitgereikt worden. Binnen een half jaar waren al 1.100 ideeën geregistreerd in het systeem, waarvan 10% is gerealiseerd.

Verborgene Verlangens

Ideeënmanagement kan ook op een meer creatieve manier ingevuld worden. Neem het kunstproject 'Verborgene Verlangens' van de Zorggroep Noord-Limburg.⁴ Het project is bedacht door kunstenaar Sjaak Smetsers, die zich afvraagt of hij het leven in een verzorgingstehuis aantrekkelijker zou kunnen maken. Om een goed beeld te krijgen van de wensen van de bewoners van het verzorgingshuis krijgen cliënten een blauwe fles waarin ze een briefje kunnen stoppen met daarop een simpele of grote wens: hun Verborgene Verlangens. Alle flessen zijn in een levensgroot kunstwerk, voor het kantoor van de Raad van Bestuur, gelegd. Kijken de bestuurders uit het raam, dan zien ze de stapels blauwe flessen opgestapeld liggen.

Verborgene Verlangens stelt cliënten van de Zorggroep in staat om op een speelse en veilige manier verzorgenden te laten weten wat zij nou echt graag willen. In eerste instantie gaat het om een ludiek kunstproject waarbij de flessenfeedback van bewoners wordt gebruikt om een nieuwe visie voor de Zorggroep te formuleren. Het personeel en de directie worden geraakt door de wensen en ideeën van de cliënten. En er is besloten om meer met de wensen te doen dan het alleen als inspiratie te gebruiken voor de organisatievisie. Het doel is om de vraag van cliënten te beantwoorden. Het project zorgt er voor dat er vernieuwde aandacht komt voor de

diversiteit onder cliënten. Het bestuur, management en personeel worden herinnerd aan wat het belangrijkste is in het runnen van een zorginstelling: persoonlijke aandacht. Het kunstproject is een krachtige manier geworden om management, verzorgenden en cliënten met elkaar te verbinden. Ouderen merken dat ze invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving en verzorgenden voelen direct dat hun werk gewaardeerd wordt.

Innovatieprijs

Dat actief uitnodigen van medewerkers om nieuwe ideeën in te brengen geen ingewikkeld proces hoeft te zijn bewijst de Parnassia Bavo Groep.⁵ Eens per twee jaar reikt een jury bij de Parnassia Bavo Groep een Innovatieprijs uit voor het meest innovatieve idee. In de jury zit de voorzitter van de Raad van Bestuur, de voorzitter van de ondernemersraad, de voorzitter van de cliëntenraad en een medewerker. Alle 8000 medewerkers worden actief opgeroepen om goede ideeën in te dienen. Na een oproep melden gemiddeld 40 tot 50 medewerkers zich met een idee. Doordat alle ideeën welkom zijn is de methode erg laagdrempelig. Iedereen mag alleen, samen of met de leidinggevende of team zijn idee presenteren. Dit gebeurt op een open podium waar iedereen in elke vorm denkbaar zijn idee kan pitchten.

2.

Ideeën uit de omgeving van de organisatie

Niet alleen medewerkers, maar ook klanten en toeleveranciers hebben ideeën over nieuwe producten en diensten. Dit hoofdstuk bespreekt praktijk-voorbeelden om innovatieve ideeën uit de omgeving te verzamelen. Aan bod komen onder anderen de 'GameChanger' en een wensput.

Shell GameChanger

In 1996 startte Shell de GameChanger, een plek waar zowel medewerkers als mensen buiten de organisatie ideeën kunnen indienen.⁶ Veel goede ideeën falen doordat innovatoren niet beschikken over voldoende financiering, connecties en ondersteuning. De GameChanger zorgt dat zij deze ondersteuning wel krijgen. Shell hoopt met deze tool innovatieve ideeën te genereren die zorgen voor een stroomversnelling in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Iedereen die een goed idee heeft en gelooft dat deze iets kan toevoegen aan de energiesector, kan zich aanmelden. Een idee wordt ingediend door een korte beschrijving van het idee op de website van GameChanger te plaatsen. Met de GameChanger richt Shell zich vooral op ideeën die aan een vraag binnen de energiesector voldoen, of die een probleem in de sector oplossen. Het richt zich op de vier focusgebieden:

- Toenemende energie productie
- CO₂ management
- Energie transformatie, opslag en distributie
- Transport van brandstof

Het Gamechanger traject bestaat uit drie rondes; een oppervlakkige screening en twee presentaties aan professionals. In de eerste ronde wordt getoetst op innovativiteit, toegevoegde waarde en haalbaarheid. Vervolgens neemt een panellid contact op met de initiator en wijst een technische medewerker van Shell toe, die hem gaat begeleiden. Na verdere uitwerking van het idee presenteert de initiator in de tweede ronde het voorstel aan een panel van twee leden van het GameChanger-team, het zogenaamde 'Screening Panel'. Binnen 48 uur beslissen zij of het idee kansrijk is als GameChanger-project. De laatste ronde bestaat uit een uitgebreidere presentatie voor het 'Extended Panel', bestaande uit drie panelleden en drie experts van Shell. Zij beoordelen het idee op de waarde van het voorstel en het plan van aanpak. Het panel beslist vervolgens binnen 48 uur of zij het



idee wil financieren. Als het voorstel door de drie rondes heen is dan krijgt de initiator budget voor een periode van twee tot drie jaar. Het idee wordt vervolgens ontwikkeld volgens het voorgestelde plan van aanpak. Als het idee succesvol ontwikkeld is, wordt het idee ondergebracht binnen Shell of, als het niet binnen de Shell organisatie past, binnen een aparte onderneming.

Algen voor biobrandstoffen

Een aantal ondernemers beweerde dat algen een goede manier waren om productieve biobrandstoffen te produceren. Het project startte een aantal jaren geleden in GameChanger als een algen brandstof project en is doorontwikkeld tot een joint venture genaamd Solana. Solana is nu een fabriek in Hawaii aan het opzetten om algen voor biobrandstoffen te produceren.

Bron: Dhr. R. Conser in EarthSky's Clear Voices of Science, 30 augustus 2010

Shell belooft initiators door bereid te zijn om innovatieprojecten te financieren. GameChanger zorgt voor ruimte om het idee te ontwikkelen, uit te testen en te verbeteren. Iedereen met een goed idee binnen het vakgebied van Shell kan een idee indienen. Daardoor is het voor een breed publiek beschikbaar. Gamechanger was oorspronkelijk bedoeld voor Shell medewerkers, maar inmiddels gaat het grootste deel van het budget naar ideeën van ondernemers van buiten Shell. GameChanger heeft in 2008 een prijs ontvangen voor 'Excellence in New Product and Service Innovation', door de American Productivity and Quality Centre (APQC).

Innovators in Residence

'Not all the smart people in the world work for you', schrijft Henry Chesbrough in zijn boek 'Open Innovation'. In Adelaide heeft de Government of South Australia een manier gevonden om haar beleid structureel aan te scherpen met vernieuwende inzichten van buiten de eigen organisatie. Hoe? Door inhoudelijke experts op verschillende vakgebieden, zoals zorg, infrastructuur of water, uit te nodigen als 'Thinkers in Residence'.⁷ Iedere expert is autoriteit op zijn eigen vakgebied.

Het 'Thinkers'-programma start met een uitdaging, een complex vraagstuk. Vervolgens wordt een expert uitgenodigd om 12 weken lang te komen werken en wonen in Adelaide, de uitdaging aan te gaan, en tot oplossingen te komen. Een kenniskring, meestal bestaand uit bedrijven en kennisinstellingen, betalen de 'residency' van de expert. De Government of South Australia heeft op deze manier voor een schijntje een expert in huis. Een specialist die de overheid helpt beleid en services te verbeteren, te vernieuwen of zelfs drastisch te veranderen.

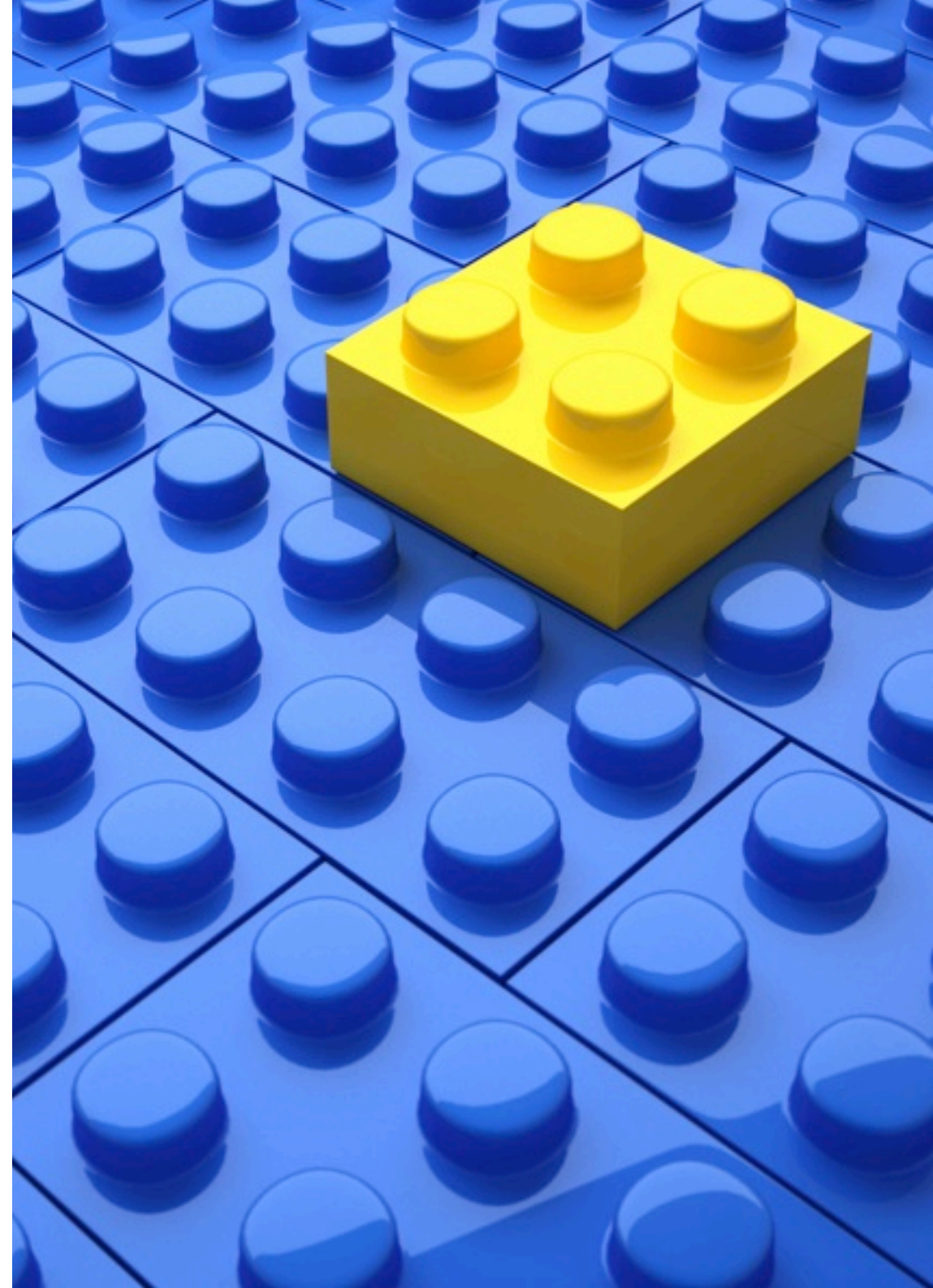
Het doel is nieuwe ideeën in het publieke domein in te brengen en deze te vertalen naar praktische oplossingen die het leven van de inwoners van Zuid Australië aangenamer maken. Sinds 2003 zijn 19 experts uitgenodigd in Adelaide die een momentum voor praktische beleidsinnovaties hebben gecreëerd met hun aanwezigheid. Als autoriteit op hun vakgebied versnellen zij beleids-processen. De experts zijn gedurende 12 weken overal zichtbaar. Bevindingen en brainstormen zijn altijd openbaar. Bedrijven, kennisinstellingen en burgers worden op deze manier direct betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Wat het 'Thinkers in Residence' programma zo sterk maakt is dat de Government of South Australia open staat voor nieuwe perspectieven op hun beleid, maar daarvoor zeer specifiek een beroep doet op inhoudelijke experts. De expert benut vervolgens ideeën vanuit bedrijven en burgers. De expertise van de expert staat centraal. Iedereen kan meedenken, maar wel gericht.

Design byME

Eén van de meest aansprekende voorbeelden van het benutten van ideeën van buiten de eigen organisatie is co-creatie bij Lego.⁸ Vroeger werden de meeste Lego pakketten vooraf bedacht door werknemers binnen Lego. Sinds enkele jaren kunnen klanten van Lego hun eigen ontwerpen uploaden op de website van Lego. Daarvoor kunnen zij een softwareprogramma op de Lego site downloaden. Per week worden er meer dan 3.000 ontwerpen geupload, en de beste worden door Lego in productie genomen. De bedenker van zo'n ontwerp krijgt vervolgens 5% royalty over de opbrengsten. Door gebruikers op deze manier te betrekken creëert Lego niet alleen (op een relatief goedkope manier) meer diversiteit in haar ontwerpen, het bedrijf creëert ook een betere band met haar klanten. Op dit moment heeft de online Lego community bijvoorbeeld meer dan 2.5 miljoen leden.

Wensput

In de entreehal van het UMC Utrecht staat een grote, moderne wensput. Medewerkers, patiënten en bezoekers kunnen in deze wensput virtueel een muntje gooien om vervolgens hun wens kenbaar te maken.⁹ Wekelijks komen er ongeveer 200 van deze wensen binnen (80% komt van bezoekers, 20% van medewerkers). De wensen worden verzameld in een grote database en ingedeeld in categorieën. Vervolgens wordt er een selectie gemaakt van de verzamelde ideeën door de projectleider en een medewerker van het innovatiecentrum. De geselecteerde ideeën worden tweewekelijks op intranet en de website geplaatst, zodat iedereen deze kan zien en verschillende afdelingen gebruik kunnen maken van de ingediende ideeën. Op deze manier is het eenvoudig om deze informatie te gebruiken bij verbeterprojecten. Ongeveer de helft van de 200 wensen per week richt zich op verbeteringen en suggesties voor het ziekenhuis, de andere helft zijn persoonlijke wensen. De wensput heeft daarmee naast een functionele, ook een symbolische functie.



3.

Tips

Dit hoofdstuk beschrijft de onderlinge verschillen tussen de verschillende vormen van ideeënmanagement en geeft een aantal tips bij het invoeren van ideeënmanagement.

De juiste keuze

Bereik - Waar de Wensput gericht is op zowel medewerkers als klanten, is het systeem van de Belastingdienst uitsluitend gericht op medewerkers. Het bereik van het ideeënmanagementsysteem bepaalt de diversiteit van ideeën, maar daarmee ook de complexiteit van de behandeling daarvan. Hoe meer ideeën er vanuit verschillende bronnen worden aangedragen, hoe lastiger het is om de beste te selecteren. Het UMC en de Belastingdienst lossen de grote ideeënstroom op door ideeën naar inhoud te categoriseren.

Originaliteit - Verborgene Verlangens is een typisch voorbeeld van een creatieve manier van ideeën verzamelen, en dat werkt. De symboliek motiveert en inspireert mensen om ideeën aan te dragen. Zoals in de case aangegeven wordt, is het lastig om deze creatieve vormen voor langere tijd onder de aandacht te houden. Het succes van een ideeënbus daarentegen is constanter en vaak voor langere duur. De symboliek van het systeem geeft ook meteen het kader weer, waarin ideeën worden aangedragen. Zo geven de Wensput en Verborgene Verlangens vanuit hun symboliek duidelijk ook ruimte voor persoonlijke en gevoelige wensen en verlangens.

Focus - In de GameChanger van Shell worden specifieke thema's benoemd waar ideeën een bijdrage aan moeten leveren. Op deze manier worden idee-indieners gestimuleerd om tot een voorselectie van eigen ideeën te komen, waardoor de waarde van binnenstromende ideeën groter is. De GameChanger is primair bedoeld voor kansrijke ideeën, waarmee de marktpositie van Shell verbeterd kan worden. Ideeën gericht op kleine procesverbeteringen zijn niet relevant binnen dit concept. NedTrain en de Belastingdienst hebben ook een aantal criteria gedefinieerd waar een idee aan moet voldoen, maar deze zijn niet richtinggevend aan de inhoud. Zij kiezen voor een laagdrempelig instrument en geven slechts richting aan de impact, innovativiteit en onderbouwing van de ideeën. Deze organisaties richten zich primair op efficiency-verbeteringen en verhoging van



betrokkenheid en arbeidsmotivatie en minder op het vinden strategische innovatie. De uitdaging is om enerzijds de focus te creëren op voor de organisatie relevante thema's, maar anderzijds toch zo veel mogelijk ideeën te laten ontstaan.¹⁰

Rol van de idee indiener - NedTrain en de Gamechanger hebben er bewust voor gekozen om indieners ondernemers te laten zijn van hun eigen idee. Dit faciliteren zij door aan de idee-indiener een coach te koppelen die begeleiding biedt bij het gehele proces. De Belastingdienst heeft juist de keuze gemaakt om indieners alleen de mogelijkheid te bieden mee te werken aan de ontwikkeling. NedTrain en GameChanger willen via de gekozen weg indieners uitdagen en betrokken houden, terwijl de Belastingdienst aangeeft dat medewerkers vaak die behoefte niet hebben. Een organisatie moet dus voor zichzelf de afweging maken welke keuze het meest passend is bij de organisatiecultuur.

Complexiteit - In de casusbeschrijvingen is een aantal minder complexe voorbeelden opgenomen, waaronder de Parnassia Innovatieprijs. Toch zijn deze methoden niet minder succesvol. Dit voorbeeld geeft aan dat periodieke innovatiecampagnes ook waardevolle ideeën kunnen opleveren, zonder dat daarvoor een structureel ideeënmanagementproces ontworpen hoeft te worden.

Uit de genoemde verschillen blijkt dat er niet direct een beste manier bestaat voor het invoeren van ideeënmanagement. Iedere organisatie is anders en maakt zijn eigen keuzes. Wel zijn er vanuit de voorbeelden een aantal aandachtspunten, die van belang zijn bij de inrichting van ideeënmanagement te benoemen

Aandachtspunten

Gebruiksvriendelijkheid van het systeem - Het systeem waarmee ideeën ingediend kunnen worden, dient gebruiksvriendelijk en toegankelijk te zijn voor de doelgroep. Zo heeft de Belastingdienst ervoor gekozen om de ideeënbus aan te sluiten op het systeem dat binnen de organisatie al gebruikt werd. Toegankelijkheid draagt bij aan de essentie van ideeënmanagement, namelijk ervoor zorgen dat er zoveel mogelijk ideeën gegenereerd kunnen worden.

Communicatie van uitkomsten - Het is cruciaal dat medewerkers op de hoogte worden gehouden van de status van hun idee. De Belastingdienst maakt gebruik van een systeem waarmee ideeën continu gevolgd kunnen worden. Dit versterkt de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, doordat het gehele proces transparant is. Bij de Wensput worden verschillende geselecteerde ideeën getoond aan bezoekers en medewerkers, waardoor mensen geïnspireerd en gemotiveerd worden. Door mensen op de hoogte te houden van de geselecteerde en succesvol ontwikkelde ideeën, wordt waardering getoond vanuit het management en blijft innovatie en verbetering onder de aandacht.

Stimuleren van competitie - Het invoeren van een innovatieprijs blijkt succesvol binnen de Belastingdienst, Parnassia Bavo Groep, Lego en NedTrain. Daarnaast stimuleert de 'Scorecard' bij NedTrain het onderlinge competitiegevoel.

Belonen van indiener - Ook een geldbedrag of presentje kan een stimulans zijn voor het indienen van ideeën. Ondernemers bij de GameChanger zijn vooral intrinsiek gemotiveerd, doordat zij uitgedaagd worden hun ideeën zelf te ontwikkelen. Hoe minder de indiener wordt betrokken bij het ontwikkelingsproces, des te meer een extra beloning effectief kan zijn voor het stimuleren van de motivatie.

Referenties

Publicaties

Elskamp, J.J. (2010), *Bringing shop floor ideas into practice: research on the idea management process within a Dutch train maintenance company*, University of Twente.

Gaspersz, J. (2006), *Concurreren met creativiteit* Pearson Education: Benelux.

Kalden, P.M. (2003), *Ideeënmanagement: Gebruik ideeën, motiveer mensen*. Inaxis, Den Haag.

Kalden, P.M. (2011), *Ideeënmanagement: de winst van innovatieve denkkraft en betrokkenheid*. <http://www.brainssstorm.com/pdf/12.pdf>, geraadpleegd op 20 juni, 2011.

Lectoraat Innovatie Publieke Sector (2010), *Prima Praktijk: Verborgene Verlangens: flessenpost in het verzorgingstehuis*.

Lectoraat Innovatie Publieke Sector (2011), *Innovatiescan Nederlandse Zorg. Een inventarisatie van innovatiemanagement in de Nederlandse Zorgsector*.

Prahalad C.K., V. Ramaswamy (2004), *De toekomst van concurrentie: waarde creëren samen met de klant*. Business contact.

Interviews

Interview mevr. H. Bersma, ideeënmanager Belastingdienst. Interviewer: Hilde de Groot en Marijn Gielen, februari 2010.

Interview dhr. J. Kuilboer, secretaris Raad van Bestuur UMC Utrecht. Interviewer: Henk-Jan Messchendorp, Hilde de Groot, Floris Huétink, 28 september 2009

Interview mevr. L. Streefkerk, projectleider Innovatiecentrum UMC. Interviewer: Hilde de Groot, Marijn Gielen, 1 maart 2011.

Interview dhr. G.J. Vos, lid van de Raad van Bestuur Parnassia Bavo Groep. Interviewer: Hilde de Groot, Floris Huétink, 17 juni 2009

Interview dhr. R. Conser in: *EarthSky's Clear Voices of Science*, 30 augustus 2010

Websites

www.beleidsimpuls.nl, geraadpleegd 20 juni 2011

www.goedzo.com, geraadpleegd 17 juni 2011

www.qualityonline.nl, geraadpleegd 17 juni 2011

www.lego.com, geraadpleegd 17 juni 2011

www.shell.com, geraadpleegd 17 juni 2011

Eindnoten

¹ J. Gaspersz, 2009

² De informatie uit deze case is ontleend aan het boek Ideeënmanagement: gebruik ideeën, motiveer mensen, door InAxis (2003) en een interviewverslag van mevrouw Bergsma, ideeënmanager Belastingdienst (2010).

³ www.qualityonline.nl en J.J. Elskamp (2010) *Bringing shop floor ideas into practice: research on the idea management process within a Dutch train maintenance company*. University of Twente.

⁴ Lectoraat innovatie, Prima Praktijk: Verborgene Verlangens (2010)

⁵ Lectoraat Innovatie Publieke Sector (2011), Innovatiescan Nederlandse Zorg. Een inventarisatie van innovatiemanagement in de Nederlandse Zorgsector.

⁶ http://www.shell.com/home/content/innovation/innovative_thinking/game_changer/

⁷ <http://www.slimmeoverheid.nl>

⁸ <http://designbyme.lego.com>

⁹ Interview met mevr. L. Streefkerk, projectleider Innovatiecentrum UMC (2011)

¹⁰ J. Gaspersz, 2006

Colofon

Dit rapport maakt deel uit van het programma Publieke Pioniers dat een onderdeel is van het project Zorginnovatie.

Deze reeks is geschreven door het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector, onderdeel van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het project Zorginnovatie van het lectoraat is mogelijk gemaakt dankzij een financiële bijdrage van het Zorginnovatieplatform van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor meer informatie:

www.lectoraatinnovatie.nl
www.zorginnovatieplatform.nl

Dit is een uitgave van:
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Postbus 5171, 6802 ED Arnhem



Dit rapport is uitgegeven onder een Creative Commons licentie naamsvermelding – niet-commercieel – geen afgeleide werken 3.0 Nederland. Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden, door verwijzing naar www.creativecommons.nl.