



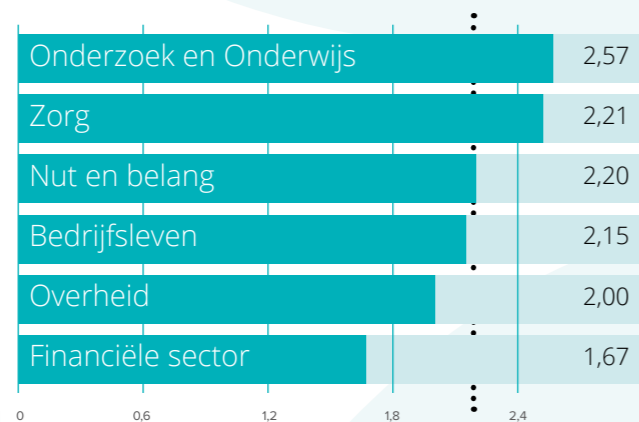
## Zwermend talent

Benchmark over het gebruik van  
flexibele organiseervormen

 part-up

# Succesvolle organisaties organiseren zich flexibel

## Zelforganisatie per branche



Part-up onderzocht de mate waarin organisaties zichzelf flexibel organiseren op 20 vragen. Er waren per vraag maximaal 4 punten te verdienen voor maximale zelf-organisaties. De gemiddelde scores verschillen per branche.

Een opeenstapeling van trends zorgt ervoor dat organisaties steeds sneller komen en gaan. Zo zijn er disruptieve start-ups die markten in rap tempo openbreken en technologische ontwikkelingen die slapende organisaties een 'Kodak'-moment geven: ze zijn opeens uitgerangeerd. We zien ook zelf-organiserende groepen van professionals (bijvoorbeeld Buurtzorg); en burgers die het werk van organisaties zelf gaan doen (bijvoorbeeld energiecoöperaties).

Het is voor elke sector zaak om snel op deze dynamiek in te spelen. Dit betekent soms met exponentiële snelheid opschalen, veranderen of afschalen. Dus gaan organisaties zich anders organiseren. Ze verlaten de vaste functies en structuren en gaan werken met flexibele rollen en projectteams. Zowel met collega's als externen. Hiërarchie en organisatiegrenzen vervagen terwijl zwermen opdoemen die zich flexibel organiseren rondom klantvragen.

Tot zover het beeld dat in de managementliteratuur naar voren komt. Maar wat is de feitelijke stand van zaken? Kunnen de traditionele organisaties al invulling geven aan het nieuwe organiseren? Durven ze oude structuren los te laten? En hoe zijn medewerkers te motiveren voor flexibel werk? De transitie naar meer zelforganisatie gaat niet vanzelf. Hoe ver zijn organisaties in de overgang van harken naar zwermen? Dat is de centrale vraag van deze benchmark die is gehouden onder toonaangevende Nederlandse organisaties in de publieke en private sector.

Hopelijk leveren de resultaten uit dit onderzoek mooie inspiratie op! Wij gaan graag in gesprek over de mogelijkheden voor jullie organisatie.

Laurens Waling  
Oprichter Part-up

laurens@part-up.com  
06 100 35 001



# Social organizing

Part-up begeleidt organisaties naar de volgende stap in flexibel organiseren. Dit wordt aangeduid met termen als zelforganisatie, nieuw organiseren, zwermorganiseren, sociale innovatie of platformorganiseren. Het gebruik van een term is gerelateerd aan het traject dat de organisatie aflegt. Wij introduceren 'social organizing' als paraplueterm voor de transitie naar steeds meer flexibel organiseren. Social organizing is een term die treffend weergeeft dat organiseren draait om mensen, interactie tussen mensen en de spelregels van deze interactie, niet om 'resource management'. In plaats van enkele grote hiërarchische organisaties heeft nu iedereen decentraal mogelijkheden om van alles te organiseren. Nieuwe kansen dus voor binnen en buiten onze huidige organisaties. Van klassieke top-down organisatie tot hip bureau; iedereen kan met social organizing een stap zetten.

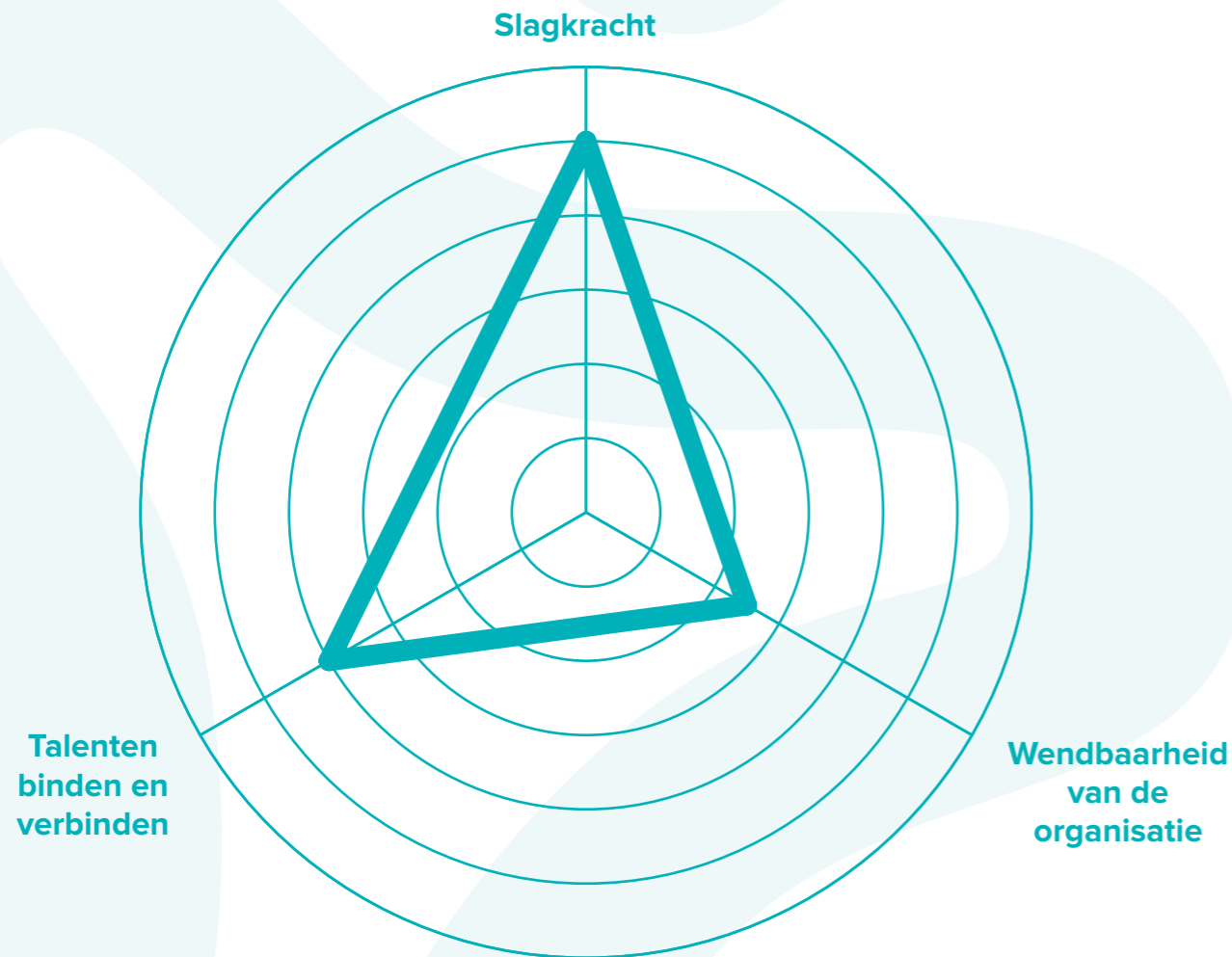
## De fasen

We onderscheiden vier opeenvolgende fasen in social organizing. Ze laten zien in welke mate organisaties zelfgeorganiseerd zijn. In fase 1.0 is dit niet het geval en gaat alles via de traditionele lijn. In 2.0 is dit het geval binnen de teams. Bij fase 3.0 is zelfsturing leidend, maar bestaat er nog wel een ondersteunend vast kader. In 4.0 zijn oude organisatiegrenzen verdwenen en wordt er georganiseerd als een zwerm.

In dit onderzoek past elke antwoordmogelijkheid bij één van de vier fasen en kan zo worden aangegeven in welk van de vier fasen de organisatie zich bevindt. Voor een score in fase 1 krijgt een organisatie één punt. Voor een score in fase 2 twee punten, et cetera. Hierdoor kun je direct zien hoever een organisatie is met social organizing en zelforganisatie.

| 1.0 Traditioneel organiseren           | 2.0 Zelfsturende teams                     | 3.0 Zelforganiserende organisaties              | 4.0 Zelforganiseren zonder grenzen              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                        |                                            |                                                 |                                                 |
| <b>Slagkracht</b>                      |                                            |                                                 |                                                 |
| Top-down, (macht via hiërarchie)       | Top-down met feedback (team aanspreekbaar) | Bottom-up met feedback (individu aanspreekbaar) | Peer-to-peer tussen individuen                  |
| <b>Wendbaarheid van de organisatie</b> |                                            |                                                 |                                                 |
| Stabiël / log                          | Lage dynamiek                              | Hoge dynamiek                                   | Exponentieel aanpassingsvermogen                |
| <b>Talenten binden en verbinden</b>    |                                            |                                                 |                                                 |
| Talent in vaste functies               | Intrapreneurship binnen de kaders          | Interne en externe talent gerichtheid           | Onbeperkt samenwerken zonder organisatiegrenzen |

# Opbouw



Het rapport over deze benchmark is opgebouwd vanuit de drie hoofdredenen om met flexibele organiseervormen aan de slag te gaan, namelijk:

## 1. Slagkracht: vraag 1-7

De mate waarin een organisatie maximale impact bereikt met de aanwezige talenten en middelen. Effectiever willen werken is de belangrijkste aanleiding om met social organizing te starten. Organisaties scoren hier hoog op, wat wil zeggen dat flexibele organiseervormen in de praktijk ook echt sterk bijdragen aan het boeken van meer resultaat.

## 2. Wendbaarheid van de organisatie: vraag 8-15

Het vermogen om continu aan te passen aan veranderende omstandigheden. Organisaties hebben hier relatief veel moeite mee. Nu de ontwikkelingen in

vrijwel elk werkgebied steeds sneller gaan, moeten organisaties als één organisme kunnen meebewegen. Dat vraagt om zelforganisatie en uit het onderzoek blijkt dat nog maar 10% van de respondenten hierop volledig is ingericht.

## 3. Talenten binden en verbinden: vraag 16-21

Een prettige werkomgeving die talent zichtbaar maakt en nuttig inzet. Intern blijkt niet altijd voldoende of het juiste talent aanwezig. Bovendien is het de vraag of alle professionele kwaliteiten van medewerkers voldoende worden ingezet, zodat ze maximaal kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten.

We scoren de deelnemende organisaties met een aantal kernvragen op deze drie componenten, om een indicatie te krijgen hoe ver ze hiermee zijn.

“Organisaties richten zich meer op operationele zaken dan op het benutten van kansen.”

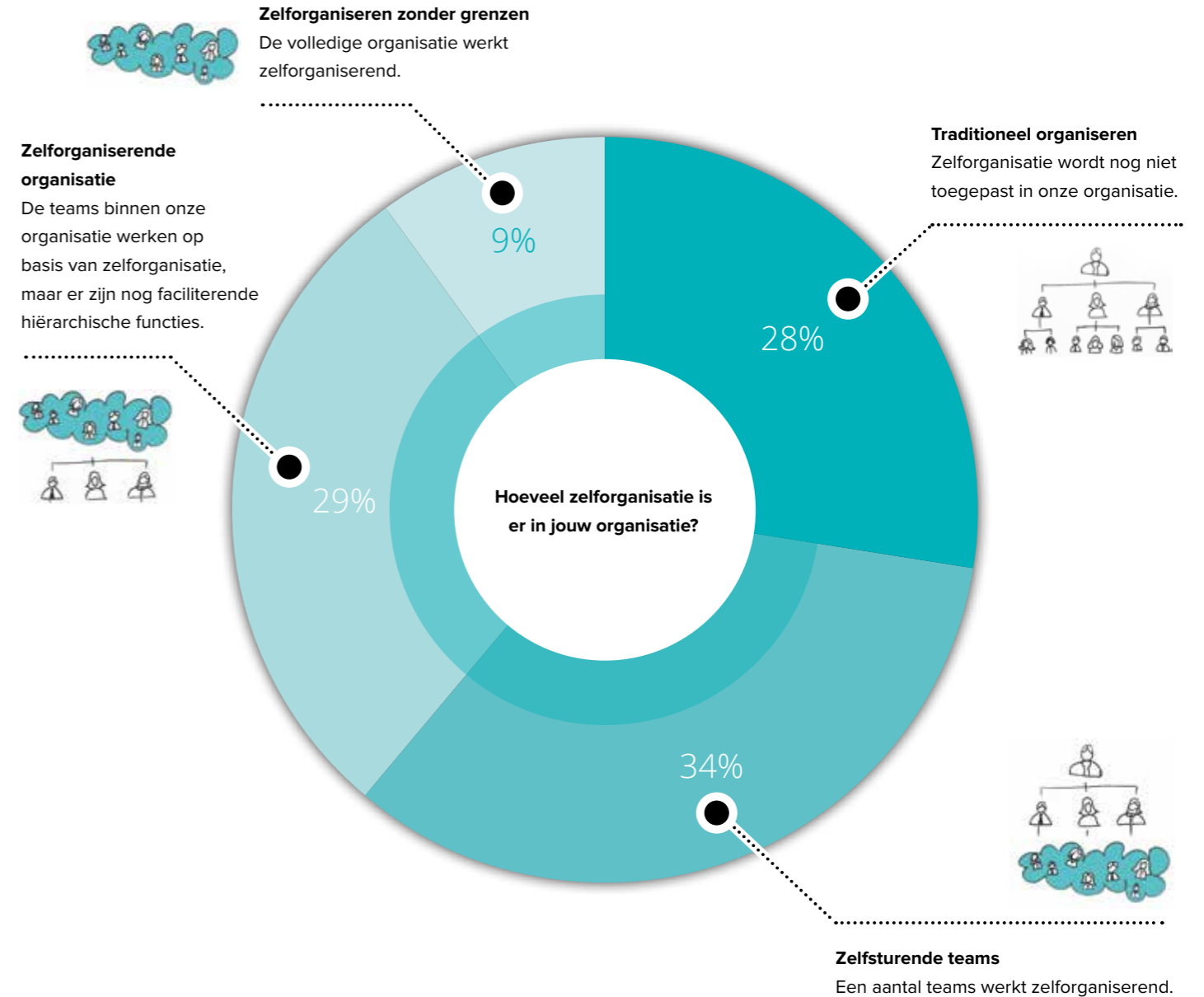
# Peiling voorafgaand aan het onderzoek

## Eigen inschatting van het zelforganiserend vermogen

### 62% van de respondenten werkt niet of nauwelijks zelforganiserend

We vroegen de deelnemende organisaties hoe ver ze zijn in zelforganisatie. Ruim 9% werkt al volledig zelforganiserend. Opgeteld doet 62% dit nog niet of slechts met enkele teams. Zelforganisatie komt relatief veel voor in de zorg, maar ook in onderzoek en onderwijs. Dat is begrijpelijk. In de zorg kennen we al jaren het succes van Buurtzorg, en dwingt de overheid door decentralisaties en bezuinigingen deze manier van werken al min of meer af. In het onderwijs en onderzoek werken professionals die contact met elkaar zoeken op basis van deskundigheid. Daarvoor krijgen ze doorgaans de ruimte van hun teammanager. Finance loopt ver achter bij de rest. Deze sector is traditioneel georganiseerd in hiërarchische lagen. Het is lastig om die structuur te doorbreken.

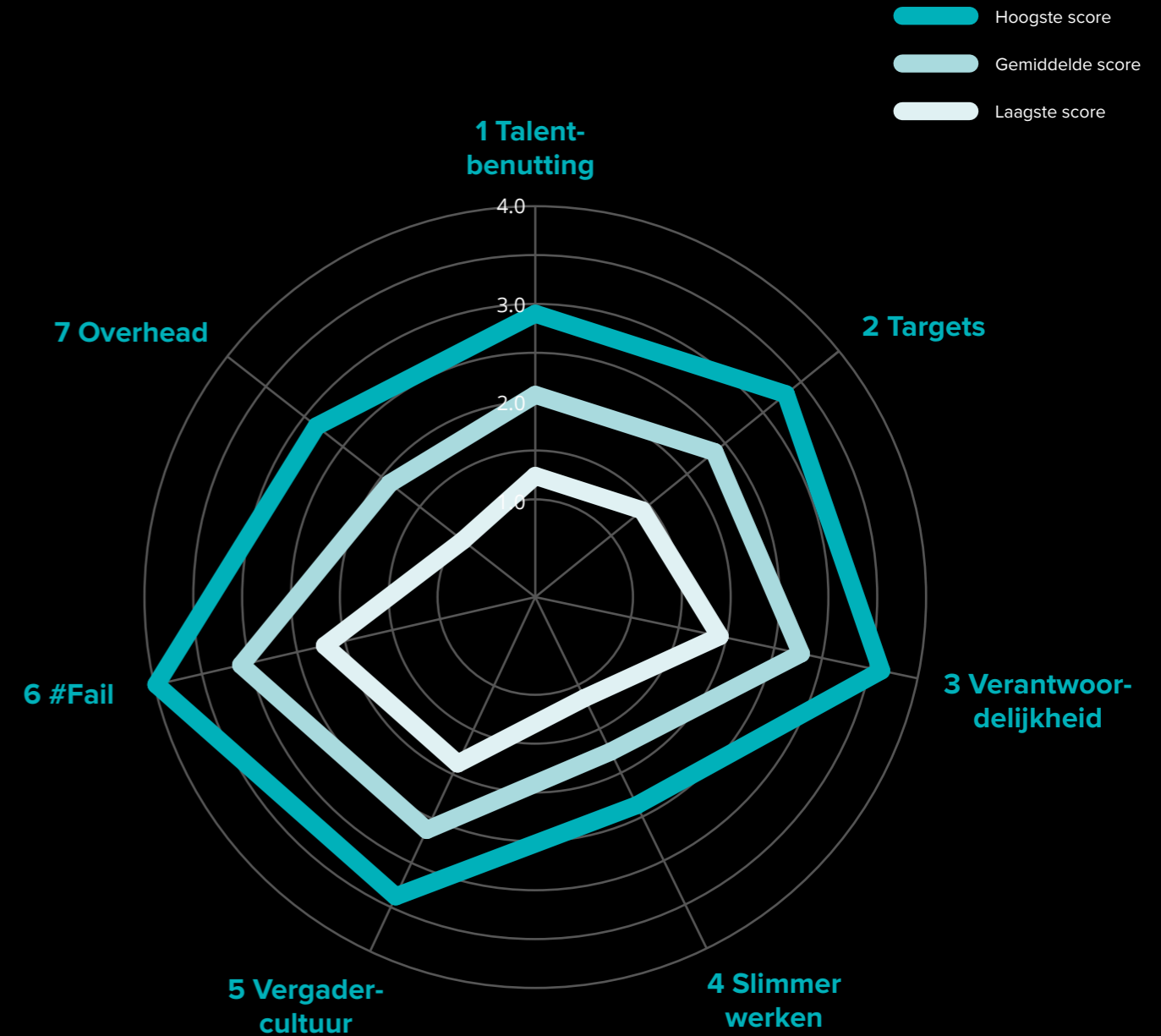
Het is vaak lastig om een organisatie als totaal te beoordelen op de mate van zelforganisatie. Neem pensioenorganisatie PGGM. De organisatie is in zijn geheel te kenmerken als top-down en risicomijdend. Dit past natuurlijk bij de kernwaarde: goed op het geld van klanten letten voor later. Tegelijkertijd tref je in de organisatie allerlei plekken waar men zelforganiserend werkt. Zo zijn op een ondersteunende afdeling de traditionele functies losgelaten. Medewerkers bepalen zelf welk vraagstuk ze oppakken en met wie. Het organiseerplatform Part-up helpt hen hierbij het overzicht te houden. Dat is een typisch voorbeeld van een 2.0-toepassing: hoewel de top nog steeds de opdrachten geeft, pakken de medewerkers de ondersteuningsvragen zelforganiserend op. De buitenwereld ziet hier weinig van.



# SLAGKRACHT

STERK VERBAND TUSSEN DE MATE VAN ZELFORGANISATIE EN DE SLAGKRACHT

- 1 Hoe wordt het aanwezige talent in je organisatie benut?
- 2 Wat zijn de afspraken voor het gewenste resultaat van je organisatieactiviteiten?
- 3 In hoeverre zijn medewerkers verantwoordelijk voor hun werk?
- 4 Hoeveel van de communicatie gaat via e-mail?
- 5 Wat is de vergadercultuur?
- 6 Hoe ga je om met fouten?
- 7 Hoeveel procent van de functies draagt niet direct bij aan het primair proces?



# 1 // Talentbenutting

## Ruim driekwart van de organisaties benut het talent onvoldoende

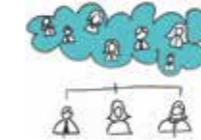
Opgeteld meldt 76% van de respondenten dat het aanwezige talent (nog) onvoldoende benut wordt binnen hun omgeving. Ze werken met vaste functies en stimuleren alleen initiatieven binnen de eigen afdeling. Daarmee laten ze grote kansen liggen om doelmatiger te werken door talent bedrijfsbreed in te zetten. Wanneer dit wel zou gebeuren, bindt dat professionals ook sterker aan de organisatie. Verder werkt 16% met een flexibele schil bij het formeren van teams, maar doorvragen leert dat hiervoor vaak van hogerhand goedkeuring nodig is. Het percentage organisaties dat werkelijk in open verbinding staat met de markt bedraagt maar 7%.

De oprichters van Wikipedia hebben als missie om de meest complete en actuele encyclopedie ter wereld te zijn. Ze weten dat ze dit niet alleen kunnen en werken continu samen met een actieve community van redacteuren over de hele wereld. Zo bereiken ze een ongekennde slagkracht. De platformstructuur zorgt dat iedereen van binnen en van buiten de organisatie kan bijdragen aan het hogere doel.

“ In de samenwerking met buitenwereld moeten we een stap maken naar zelforganisatie om flexibel te zijn en echt waarde toe te voegen. ”

### Zelforganiserende organisatie

Wij maken intern tijdelijke teams (afdelingsoverstijgend) en hebben een flexibele schil met externe talenten.



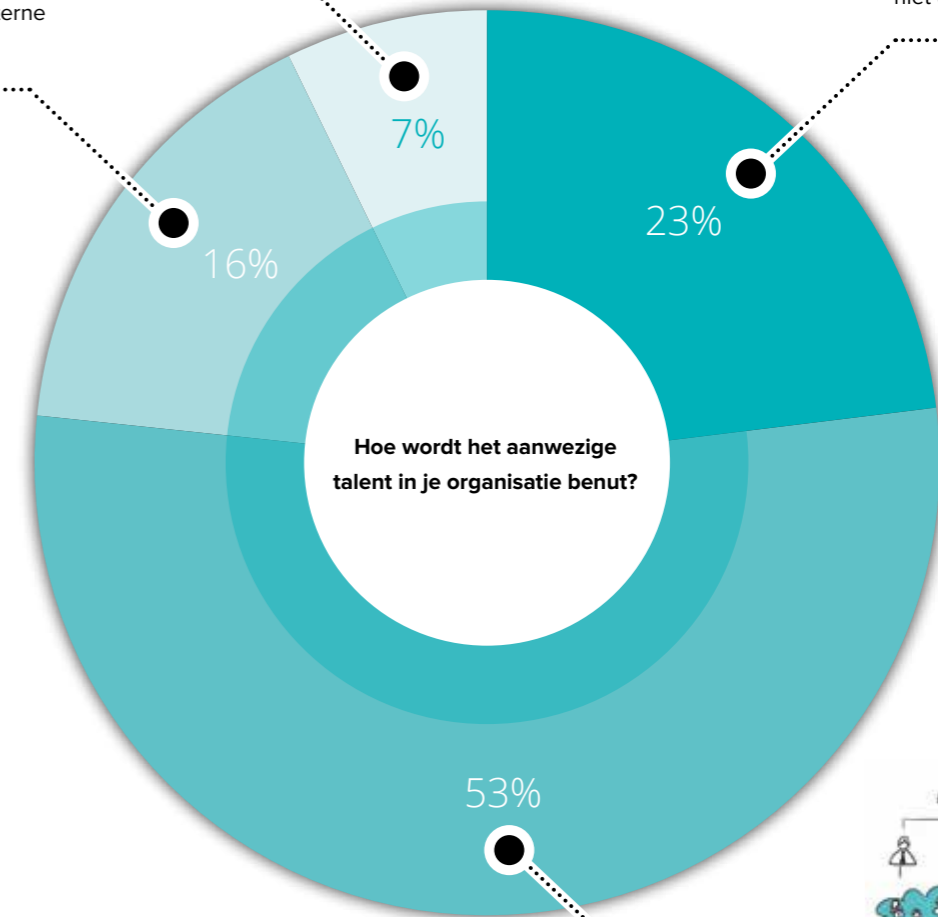
### Zelforganiseren zonder grenzen

Wij delen ons werk met de hele wereld. Iedereen mag met ons mee doen. Zo boren we een onbeperkte bron van talent aan.



### Traditioneel organiseren

Wij zetten mensen in vaste functies en benutten het talent in onze organisatie beslist niet optimaal.



### Zelfsturende teams

Wij stimuleren mensen intern tot ondernemerschap binnen hun afdeling/team, om talenten beter te benutten.



### Zelforganiseren zonder grenzen

Een manager? Wij maken geen vaste resultaatafspraken maar houden onszelf en elkaar in de gaten met het bereiken van deze doelen.



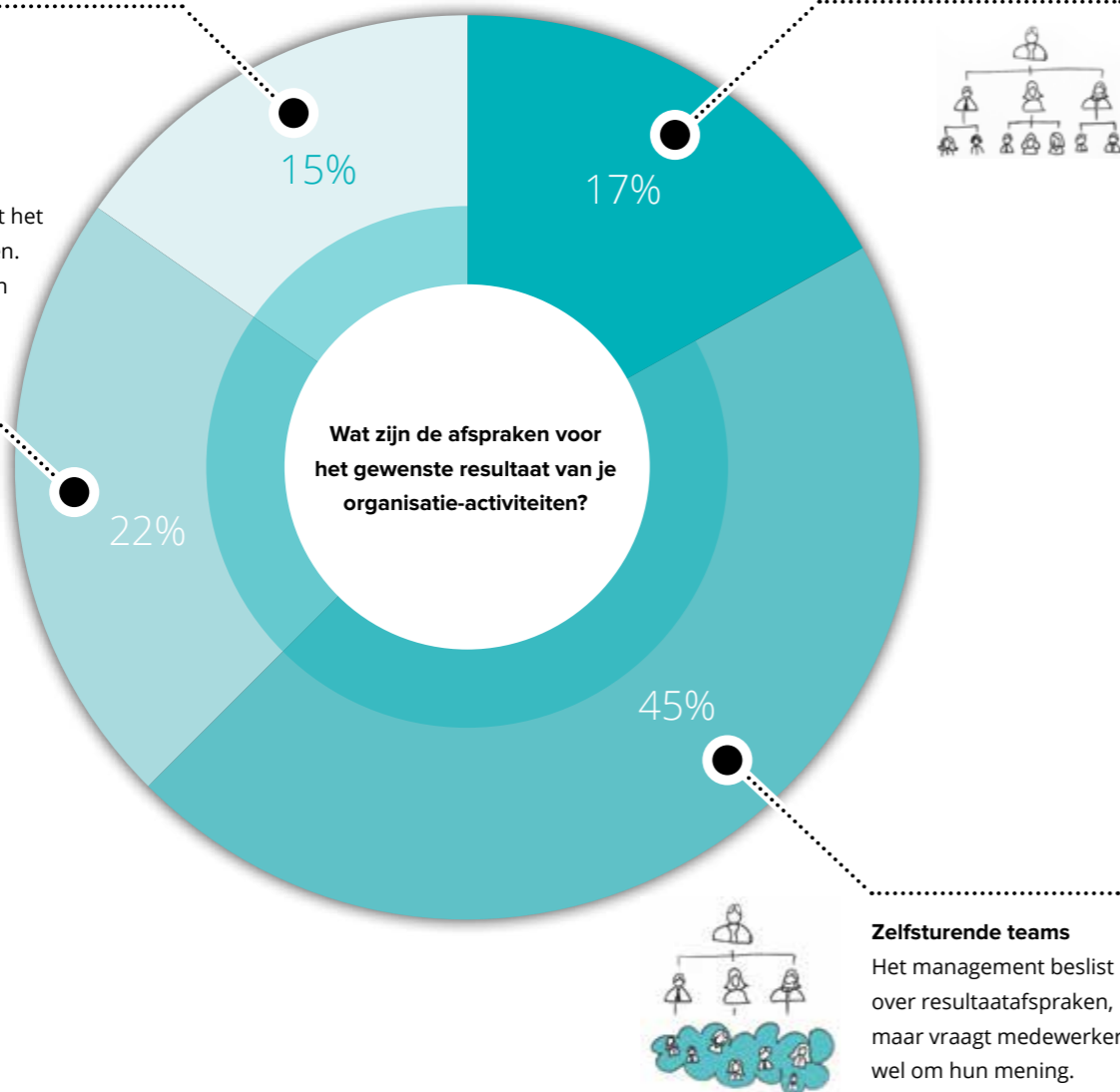
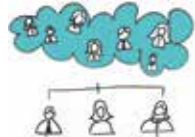
### Traditioneel organiseren

Resultaatafspraken zijn gekoppeld aan het functieprofiel. Medewerkers voeren de taken uit die zij vanuit het management opgelegd krijgen.



### Zelforganiserende organisatie

We bepalen samen met het team resultaatafspraken. De managers gebruiken deze ter oriëntatie.



### Zelfsturende teams

Het management beslist over resultaatafspraken, maar vraagt medewerkers wel om hun mening.



## 2 // Targets Management bepaalt meestal resultaatafspraken

Opgeteld werkt 62% nog met vaste resultaatafspraken die van bovenaf worden opgelegd. Het grootste deel van deze groep raadpleegt hierbij ook medewerkers, maar beslist uiteindelijk zelf.

Een minderheid van 22% maakt afspraken binnen het team waarop de manager stuurt. Slechts 15% maakt vooraf geen afspraken, maar checkt steeds binnen het team in hoeverre de doelen bereikt zijn. Opgeteld stimuleert dus 37 enige vorm van ondernemerschap binnen teams.

Organisaties als Semco en Zappos werken inmiddels bijna geheel zonder managers. Medewerkers maken met elkaar afspraken over wat ze willen bereiken en hoe ze dat meten. Je zou denken dat dit tot chaos leidt, maar deze bedrijven hebben een transparante structuur binnen een duidelijk kader dat deze vorm van organiseren voor de hele groep mogelijk maakt. In Nederland was Meurs HRM een van de eerste die dit model invoerde.

“ We hebben geen goed overzicht over welke teams waaraan werken en hoe dit samenhangt. ”

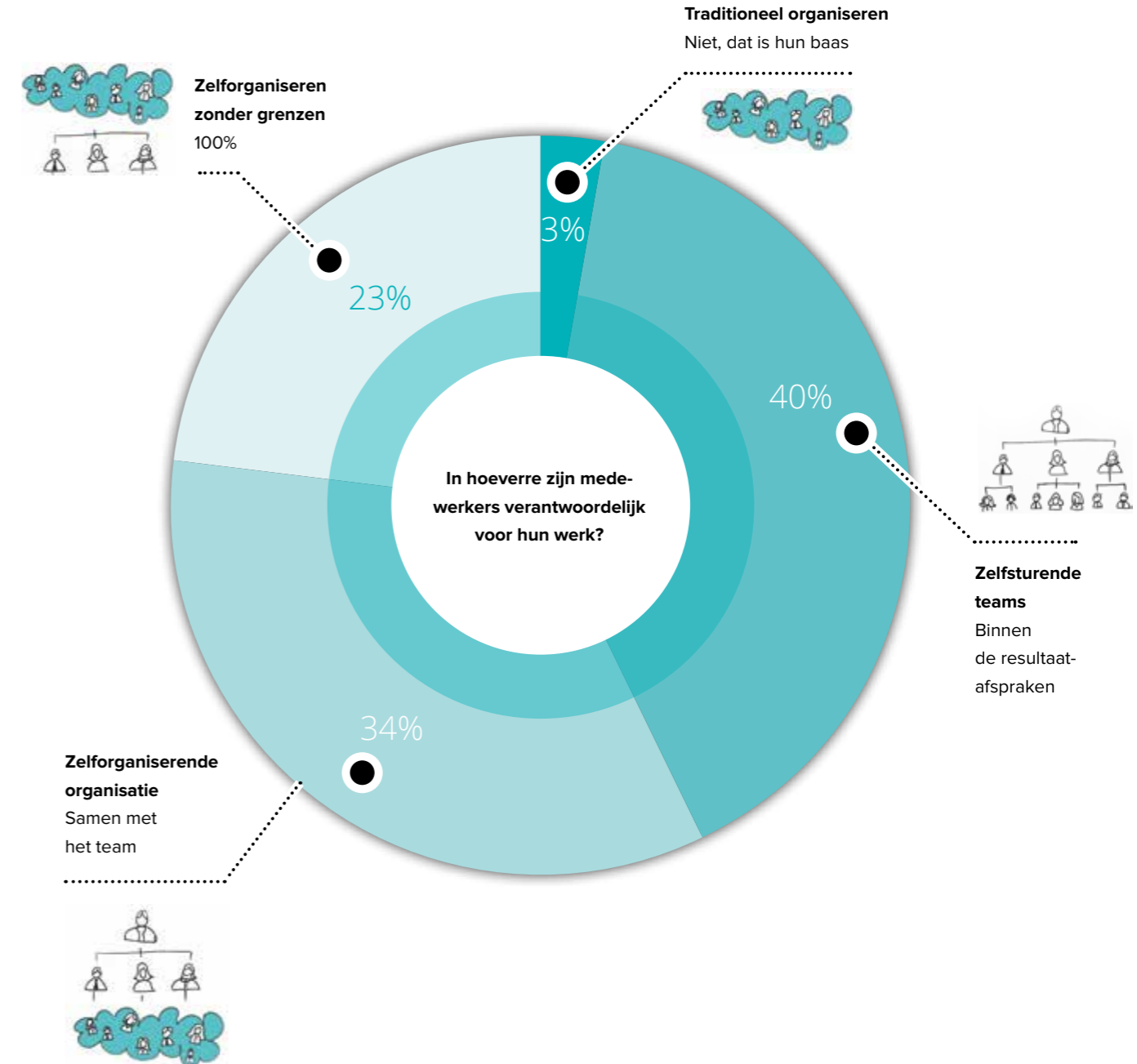


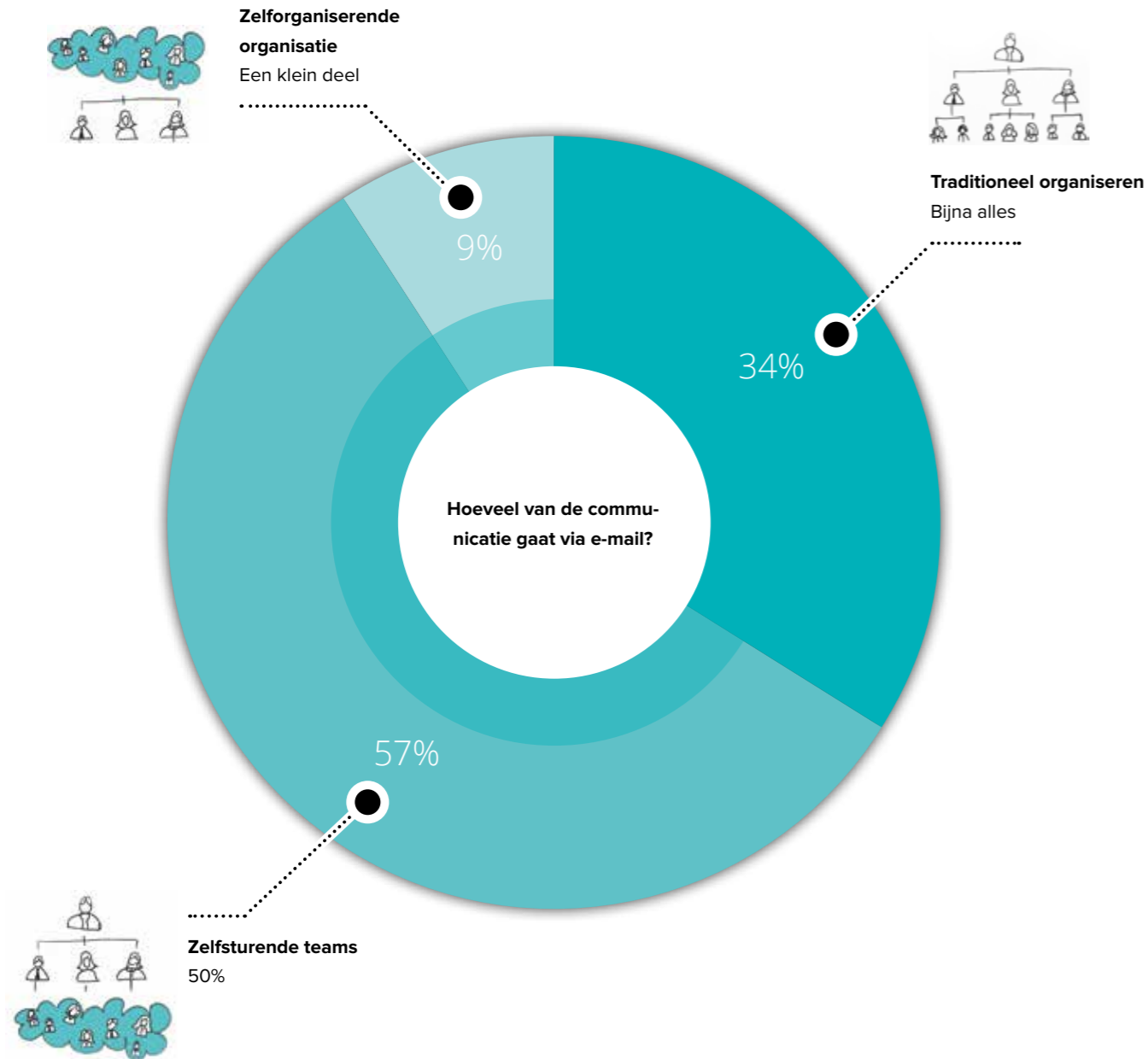
# 3 // Individuele verantwoordelijkheid Samen kijken wat haalbaar is komt weinig voor

We zien dat veel bedrijven harde resultaatafspraken maken en werknemers verantwoordelijk stellen voor hun eigen resultaten (40%). Een groot gedeelte van de respondenten kent een hiërarchische structuur waar de leidinggevende dan wel zichzelf met vooraf helder gedefinieerde resultaatafspraken verantwoordelijk is. Ideaal is samen kijken wat haalbaar is en zo nodig de doelen bijstellen.

Organisaties zonder managers creëren randvoorwaarden waardoor medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen. In de praktijk betekent dit vooral dat je voor elkaar zichtbaar maakt hoe ieders acties bijdragen aan het geheel. In het boek "Reinventing Organizations" zijn twaalf voorbeelden onderzocht, waaronder Buurtzorg, Favi en Patagonia.

“ Per persoon stellen we doelstellingen en kernresultaten op (OKR), bij elkaar opgeteld vormen die de teamdoelstelling. De optelling van alle teams is de organisatiedoelstelling ”





## 4 // Slimmer werken

# De mailboxen lopen vol, dus stagneert de communicatie

Bij 34% van de organisaties verloopt vrijwel alle communicatie per e-mail en bij 57% ongeveer voor de helft. Dat is zorgelijk omdat effectief communiceren een randvoorwaarde is om goed samen te kunnen werken. Veel mailberichten vragen naar specifieke informatie of deskundigheid. Die berichten (en de reply-to-all) worden naar een groot aantal medewerkers gestuurd. Dat houdt hen van het werk en het verlossende antwoord laat vaak op zich wachten. Kunst is om enerzijds alle documenten, communicatie en talentprofielen van collega's dusdanig doorzoekbaar te maken, dat je snel bij de juiste informatie bent, of in ieder geval aan de juiste personen de vraag kunt stellen. Terwijl je anderzijds met behulp van slimme filters alleen die informatie krijgt die voor jou relevant is. Organiseerplatforms als Part-up bieden de mogelijkheid om te zien wie welke activiteiten oppakt, en (via bijvoorbeeld de app met notificaties) slim per activiteit te communiceren. Dit scheelt veel communicatie. Geen van de deelnemende organisaties deed helemaal zonder e-mail.

"We quit mail" is een steeds vaker gehoorde kreet. Niet alleen uit frustratie, maar ook echt om een stap naar voren te maken in betere communicatie. Bedrijven als Atos en Microsoft kondigden al aan dat ze zonder (interne) mail gaan werken. Het grootste voordeel: alle communicatie wordt voor iedereen toegankelijk en daarmee voorkom je dubbel werk.

"Ik ben zeker 3 uur per dag kwijt met het verwerken van alle e-mail. Ik weet dat er alternatieven zijn, maar we komen daar niet aan toe."

# 5 // Vergaderen

## Vergadercultuur blijft voorlopig bestaan

Maar 7% van de grote bedrijven hoeft helemaal niet te vergaderen. Daar staan medewerkers continu contact met elkaar, zodat ze hun tijd effectiever en efficiënter kunnen besteden. In 58% van de gevallen kunnen zowel medewerkers als managers vergaderingen initiëren en bij opgeteld een kwart van de respondenten sturen managers continu of regelmatig uitnodigingen.

“ Ik ren van overleg naar overleg en check tussendoor mijn mail. ”

Steeds meer bedrijven schaffen de vaste meetings af. Bij Basecamp (voorheen 37 Signals) werken ze met gedistribueerde teams van over de hele wereld. Iedereen mag zo nodig mensen bij elkaar roepen, maar men doet dit niet meer op reguliere basis. Vergaderen om het vergaderen kost te veel tijd. In plaats van afschaffen, kun je ook staand vergaderen of een timer erbij pakken om strak de agenda te volgen. Als je online informatie uitwisselt en met een stem-tool beslissingen neemt, kun je de vergadertijd gebruiken om een slag dieper te gaan: wat speelt er echt?

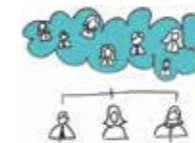


**Zelforganiseren zonder grenzen**  
Wij vergaderen niet. De juiste mensen ontmoeten elkaar voor een uitdaging die zij gezamenlijk aangaan.

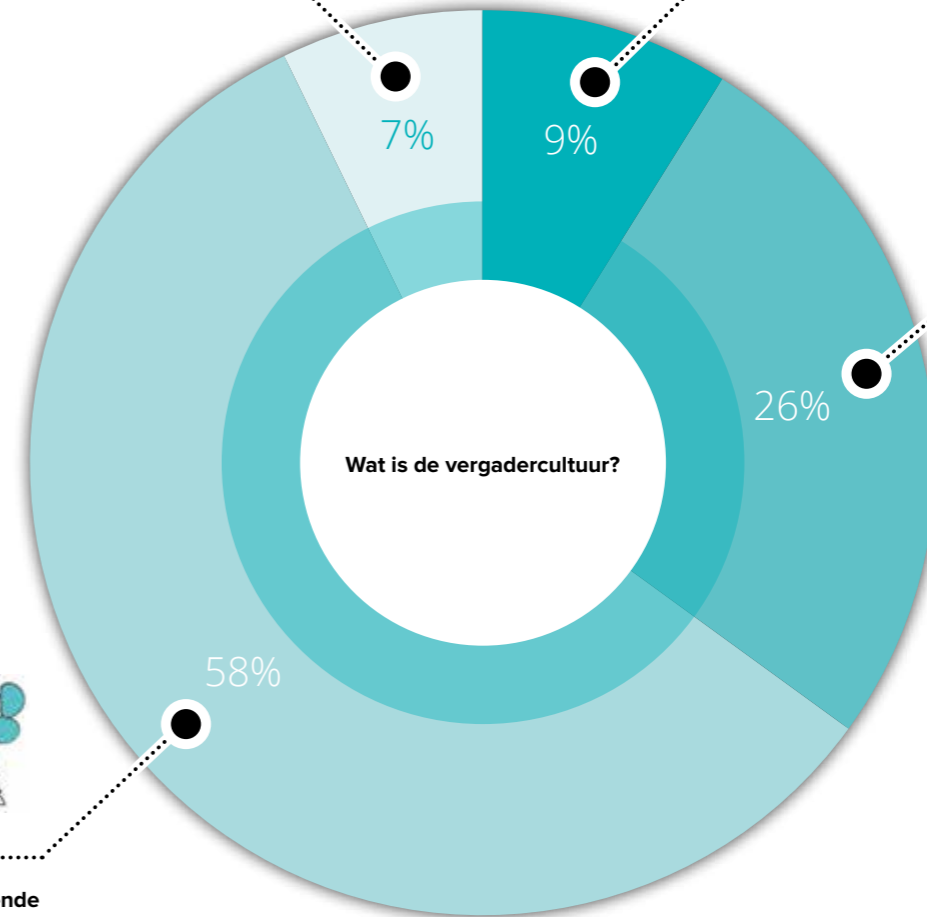


**Traditioneel organiseren**  
Managers sturen continu uitnodigingen voor vergaderingen en bepalen de onderwerpen. Iedereen dient de notulen te lezen.

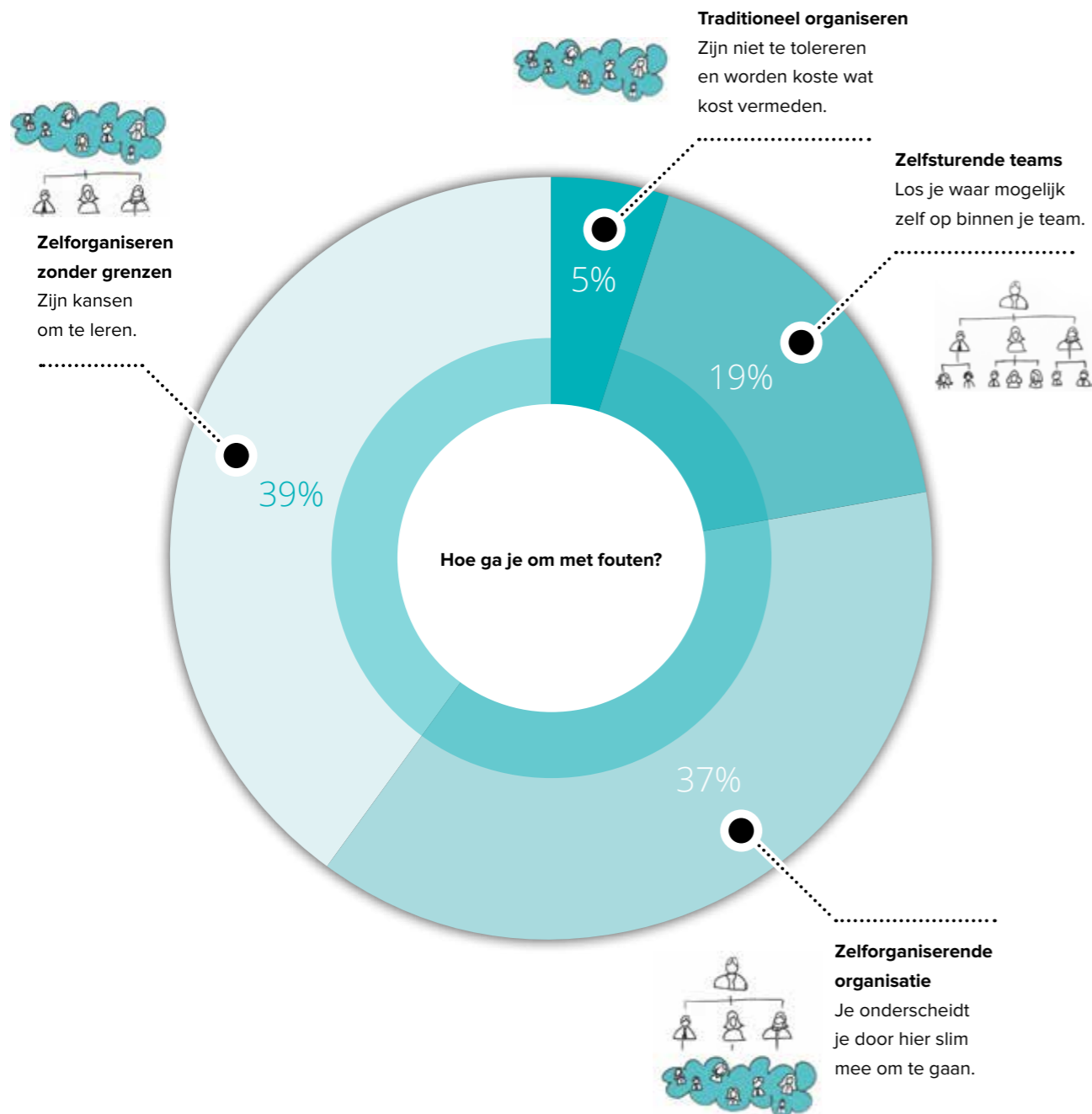
**Zelfsturende teams**  
Managers sturen soms een uitnodiging voor een vergadering. De agenda is met het team samengesteld. Er zijn nog steeds notulen om te bewijzen dat iedereen meewerkt.



**Zelforganiserende organisatie**  
Zowel managers als medewerkers sturen uitnodigingen voor vergaderingen. De agenda wordt in overleg met het team samengesteld.



Wat is de vergadercultuur?



6 // #Fail

# Fouten maken is de basis voor succes (als je ervan leert)

Bij de meeste bedrijven is het geen probleem als medewerkers fouten maken, op voorwaarde dat ze daar slim mee omgaan of ervan leren (opgeteld 77%). Uiteraard is het niet altijd mogelijk om van een probleem een kans te maken door er slim mee om te gaan. Leren van fouten om structureel te verbeteren is het devies. Fouten maken is een stimulans voor innovatie. Gelukkig heerst nog maar bij 5% een angstcultuur waarin fouten absoluut niet getolereerd worden.

Het bedrijf Buffer staat erom bekend dat ze alles transparant maken. Op hun blogs publiceren ze ook over hun fouten. Bij Part-up kennen we een taartcultuur. Heb je een fout gemaakt, dan vieren we die. Samen kijken we hoe we kunnen leren. Essentieel is dat mensen 100% verantwoordelijkheid nemen voor hun fouten, zodat je samen de vinger op de zere plek kunt leggen. Vaak is het ook makkelijker om sorry te zeggen, dan vooraf toestemming te vragen. Zeker als je een fout maken en fout zijn niet met elkaar verwart.

“Elke dag probeer ik weer iets nieuws te doen. Leren is het doel.”

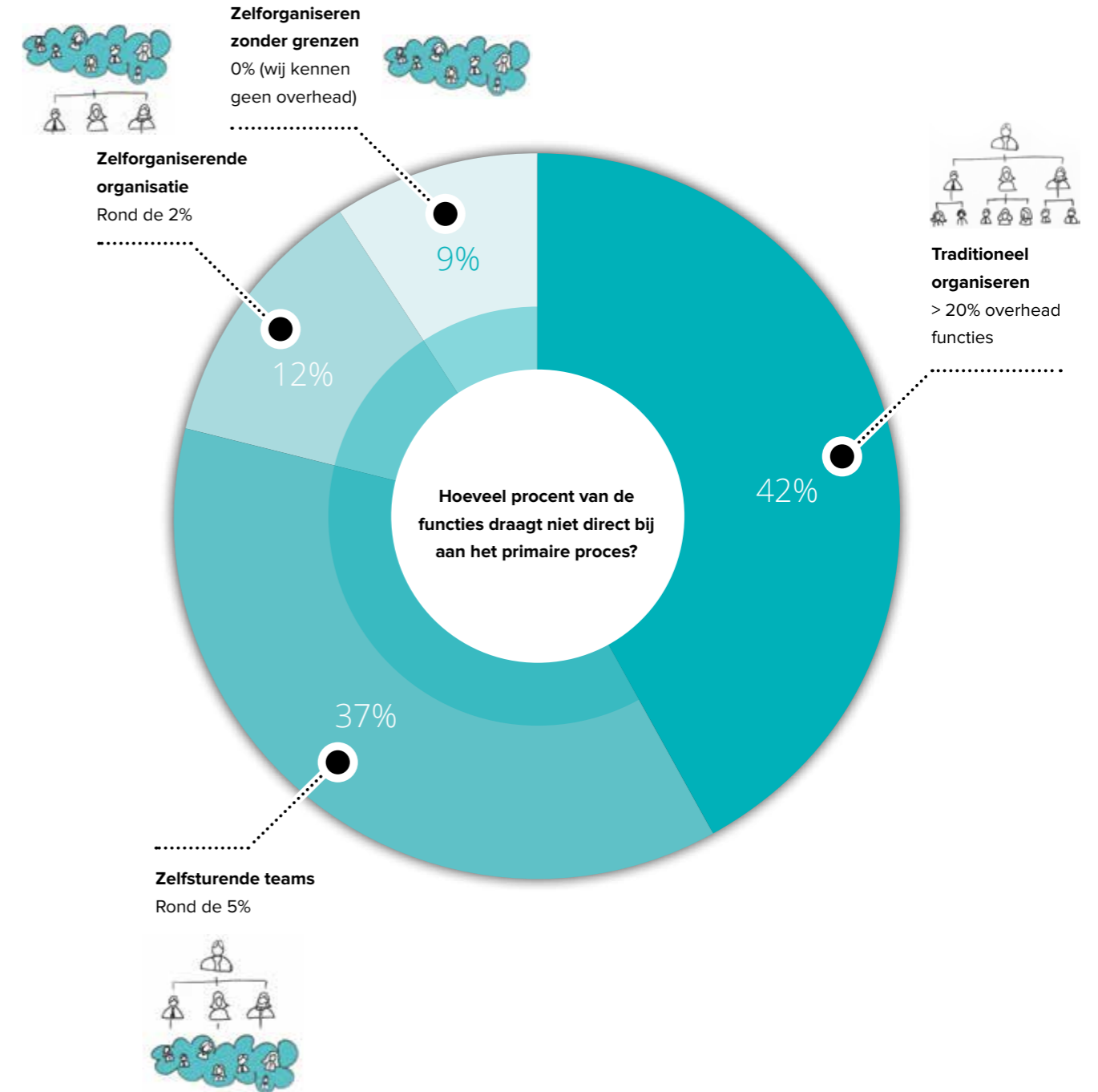
# 7 // Overhead

## Hoe meer zelforganisatie, hoe minder overheadkosten

De overheadkosten van grote bedrijven in Nederland verschillen enorm per branche. Productiebedrijven hebben met 12% de laagste overhead en de overheid (ministeries en gemeenten) de hoogste met 35%. Gemiddeld genomen heeft 21% een overheadpercentage van rond de 4%. Nadere analyse leert dat er een significant verband is tussen overhead en de zelftypering van het zelforganiserend vermogen. Een hogere mate van zelforganisatie leidt tot een lagere overhead. Zelforganisatie kan echter ook tot slechte resultaten leiden, wanneer het onvoorbereid wordt geïmplementeerd. Organisaties die eerst snijden en dan van medewerkers verwachten dat ze het zelf oplossen, hebben het moeilijk.

Welzijnsorganisatie Kwadraad bespaarde 21% overheadkosten toen men per 1 januari 2016 zelforganisatie introduceerde. Medewerkers vormen tijdelijke teams (part-ups) met elkaar om organisatievraagstukken op te pakken zonder dat hiervoor vaste teams zijn gecreëerd. Een ander voorbeeld van extreem lage overhead is Buurtzorg dat met meer dan 9000 medewerkers minder dan 1% overhead heeft.

“Opeens werden alle managers wegbezuinigd, en moesten wij zelforganiserend verder.”

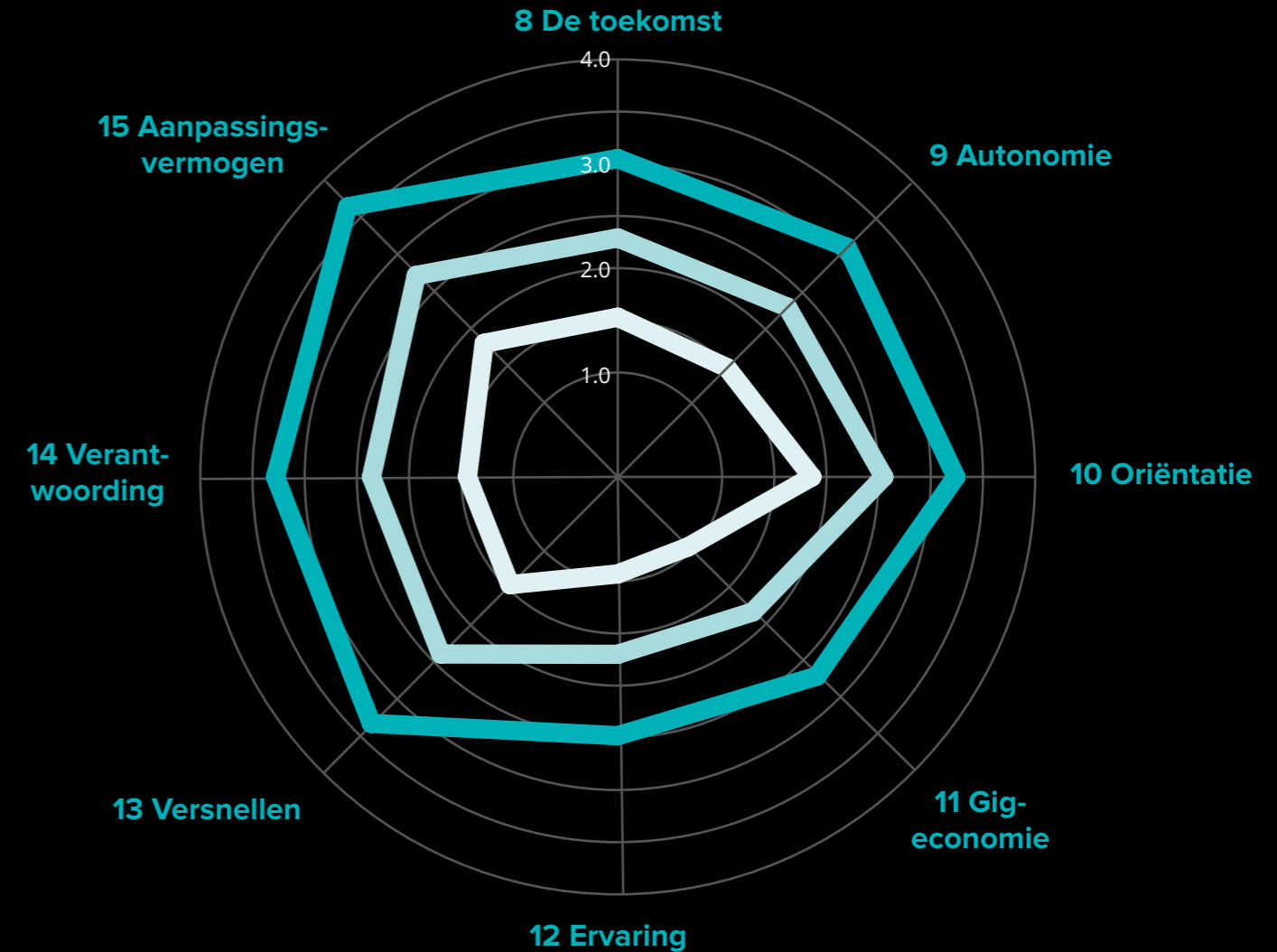


# WENDBAARHEID VAN DE ORGANISATIE

ZELFORGANISEREND VERMOGEN IS STERK BEPALEND VOOR DE FLEXIBILITEIT

- 8 Hebben jullie een toekomstvisie?
- 9 Hoeveel autonomie hebben de medewerkers om zelf nieuwe initiatieven te starten?
- 10 Benut je inspiratie van buiten de organisatie?
- 11 Hoe is de verhouding tussen vaste medewerkers en freelancers?
- 12 Hoe lang werken medewerkers gemiddeld in de organisatie?
- 13 Hoe lang duurt het om een innovatieteam te vormen?
- 14 Hoe moeten medewerkers zich verantwoorden?
- 15 Hoe snel worden nieuwe marktkansen geadopteerd?

Hoogste score  
Gemiddelde score  
Laagste score

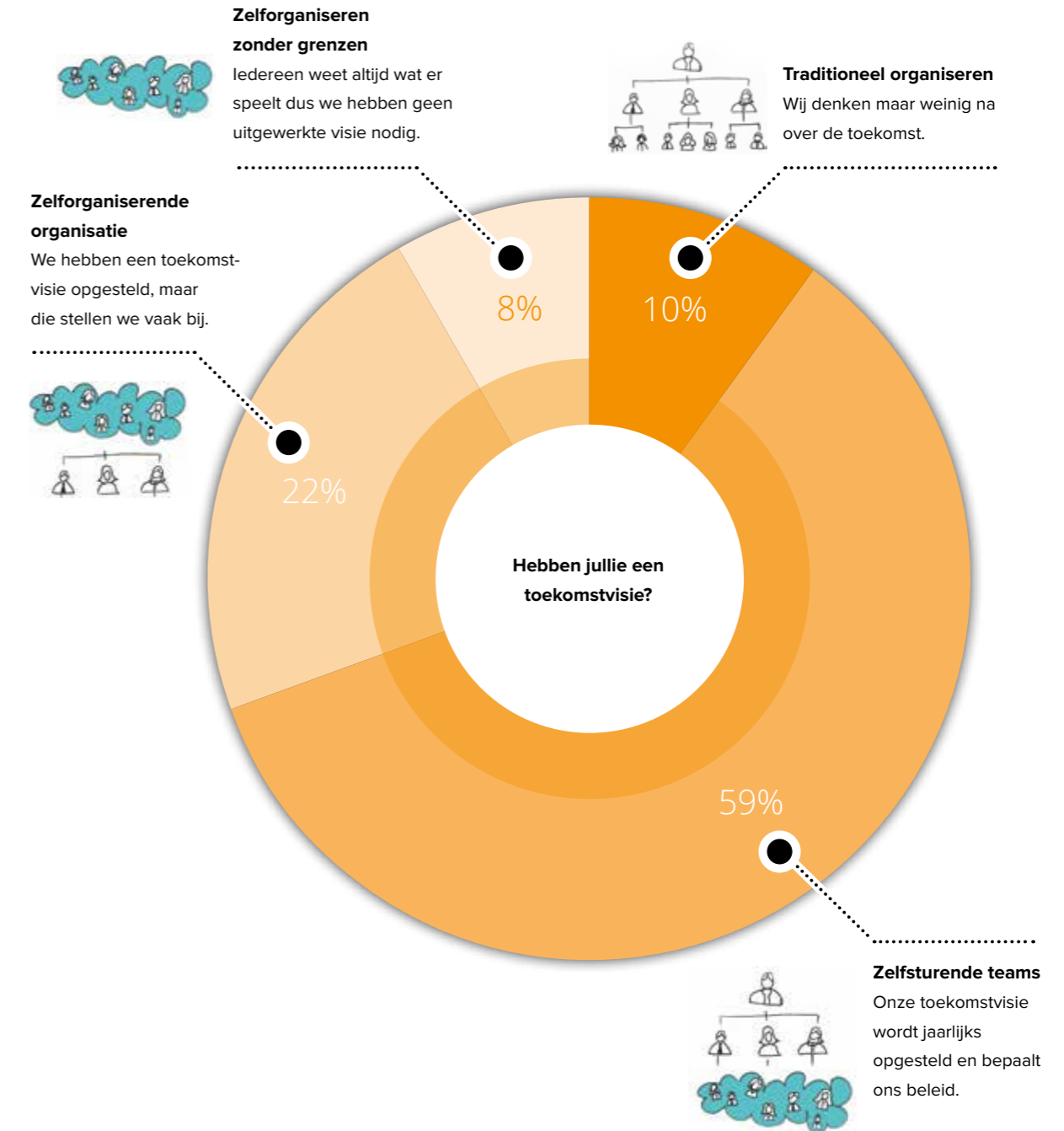


# 8 // Toekomst Gros van de organisaties zit vast in een jaarcyclus

Veel organisaties hebben een expliciete visie nodig voor het oplijnen van hun beleid. In totaal hanteert bijna 60% van de organisaties een toekomstvisie die jaarlijks wordt opgesteld. Voor circa een kwart van de respondenten verandert de wereld zo snel dat men zich genoodzaakt ziet de visie steeds bij te stellen. Een kleine minderheid van 8% heeft geen behoefte aan een uitgewerkte visie omdat men constant in contact is met de markt en de doelgroep. Die organisaties kunnen het snelste meebewegen met ontwikkelingen.

Muziek-app-bedrijf Spotify heeft een engineering culture waar mensen werken in squads (kleine teams) die zelf bepalen wat ze de komende periode doen. Ook op tribe-niveau (grotere groepen) worden gezamenlijke doelen bepaald om de richting van de populaire app te bepalen. Deze kunnen continu worden bijgesteld. Dit model van zelforganisatie is internationaal razend populair en wordt in Nederland door onder meer ING in de gehele organisatie geïmplementeerd.

“ Het spotten van trends in onze markt is een verantwoordelijkheid van iedereen. ”





### Zelforganiseren zonder grenzen

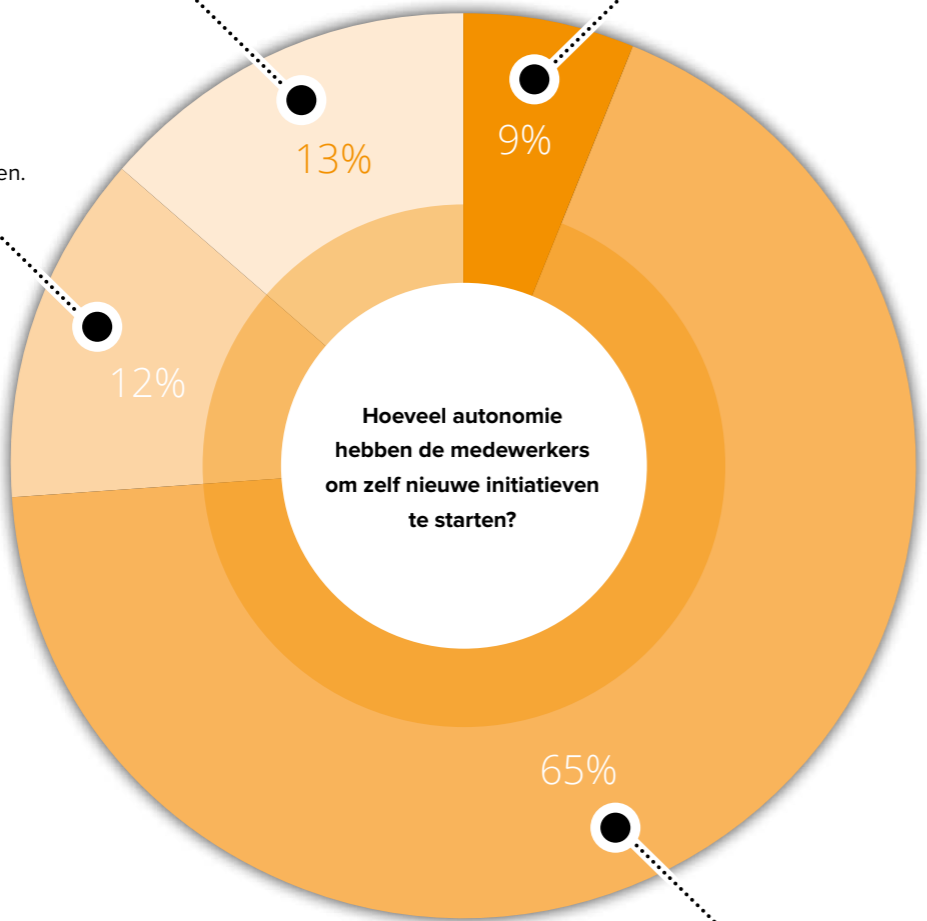
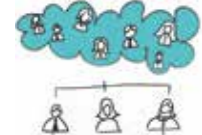
Medewerkers mogen onbeperkt nieuwe initiatieven starten, zowel intern als extern.

### Zelforganiserende organisatie

We werken ook nauw samen met externen om ideeën van buiten te halen.

### Traditioneel organiseren

We hebben een ideeënbuis, maar die is meestal leeg.



### Zelfsturende teams

Wie stimuleren nieuwe initiatieven binnen de organisatie.

## 9 // Autonomie Vooral top-down stimulatie van innovatie

De meeste organisaties stimuleren met algemene maatregelen de inbreng van ideeën. Het effect hiervan is vaak hetzelfde als het ophangen van een ideeënbuis waar 10% van de organisaties zich toe beperkt: er komt vaak weinig uit! In het ideale geval mag iedereen onbeperkt nieuwe initiatieven starten, zowel intern als met externe partijen. Die situatie geldt bij maar 13% van de organisaties. Dat belemmert uiteraard het zelforganiserend vermogen.

Bij FedX krijgen medewerkers één dag in de week om aan innovatie te werken. Dat gebeurt ook bij Google onder de naam Google Friday. Steeds meer organisaties geven hun medewerkers ruimte voor innovatie. Organisaties als Reinaerde en Kentalis gebruiken het Part-up platform om innovatieprojecten met hun medewerkers te delen. Veel organisaties hebben er moeite mee om er op te vertrouwen dat medewerkers goed om gaan met deze vrije ruimte. De crux is niet te gaan controleren, maar duidelijke kaders uit te zetten en mensen te verleiden de vrije ruimte te benutten.

“Van goede ideeën op de werkvloer blijft vaak weinig over.”



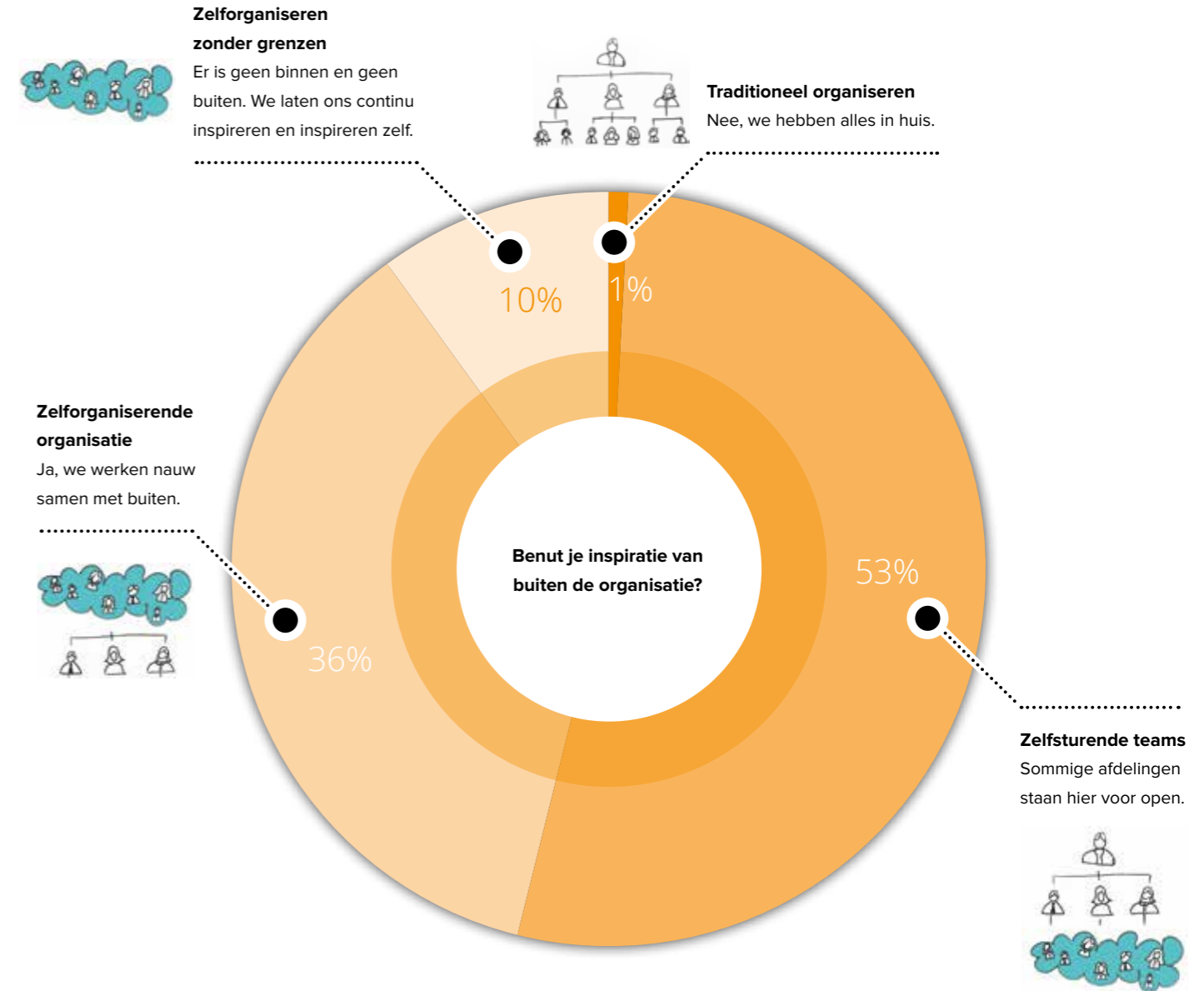
# 10 // Oriëntatie

## Externe samenwerking voor innovatie komt niet van de grond

Hiervoor zagen we dat maar een kwart van de organisaties aangeeft extern inspiratie op te doen voor innovatie. Merkwaardig is dat bij ruim de helft van de organisaties (53%) een aantal afdelingen open staat voor externe inspiratie en 46% zelfs nauw of permanent samenwerkt met professionals buiten het bedrijf. Kennelijk worden externen wel uitgenodigd om hun kennis en ideeën te delen, maar dat resulteert lang niet altijd in een samenwerkingsverband.

Steeds meer bedrijven hebben innovatie-afdelingen die intensief in verbinding met de buitenwereld staan. Bij Rijkswaterstaat hebben ze bijvoorbeeld het LEF Future Lab. Hier wordt geëxperimenteerd met toepassingen zoals Part-up om de toekomst van organiseren, werken en mobiliteit beter te regelen. Apple, Google en Facebook kopen continu jonge start-ups op om innovatie van buiten naar binnen te halen. In Nederland zijn bedrijven als KPN druk bezig om vanuit de start-up wereld inspiratie op te doen voor "new business".

"We hebben door onze manier van organiseren (o.a. inkoop) moeite om goed samen te werken met externen en andere organisaties."



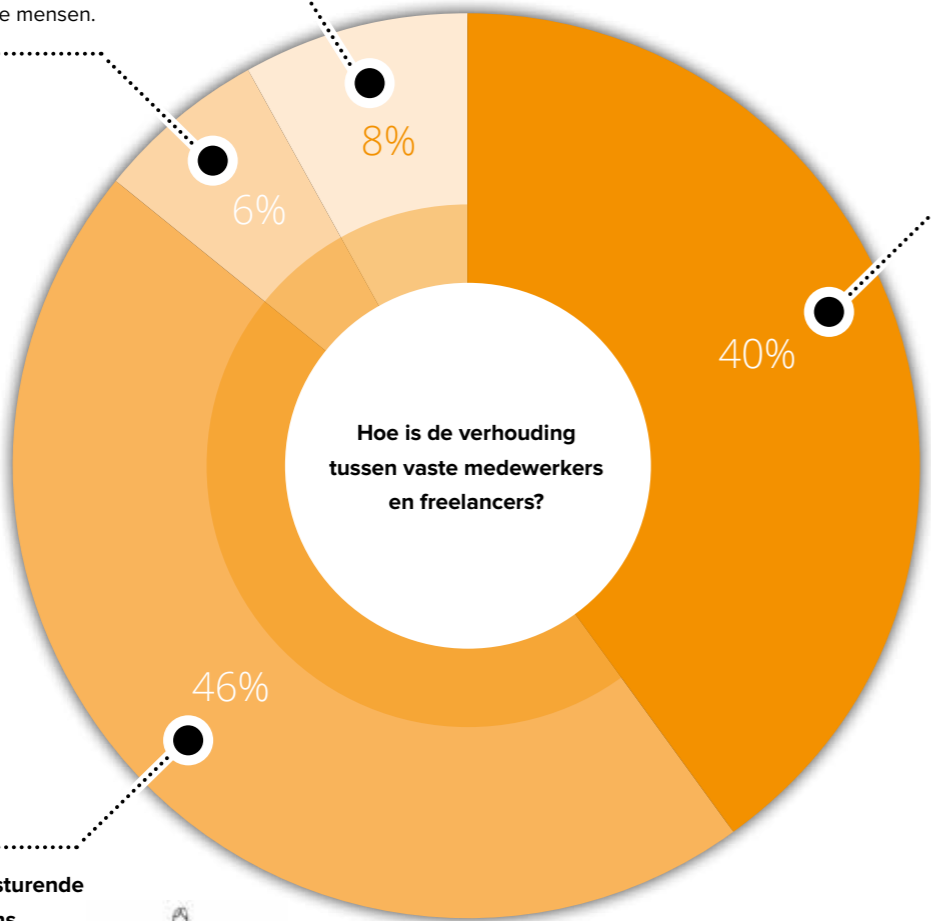


### Zelforganiseren zonder grenzen

Dat wisselt, omdat medewerkers vrij mogen bepalen met wie ze willen werken en waaraan.

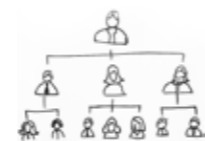
### Zelforganiserende organisatie

Meer externen, dan vaste mensen.



### Traditioneel organiseren

Bijna iedereen heeft een arbeidscontract.



Hoe is de verhouding tussen vaste medewerkers en freelancers?

### Zelfsturende teams

Meer vaste mensen, dan externen.



# 11 // Gig-economy Flexibele schil bepaalt innovatief vermogen

Eerder zagen we dat de inbreng van externen bij innovatie gering is. Dat zien we terug in de verhouding tussen vast personeel en freelancers. Opgeteld werkt maar liefst 86% alleen met vaste mensen. Dat dwingt organisaties tot meer focus op het benutten van de eigen talenten. En als er weinig mensen van buiten worden ingezet, mist men de ideeën en kennis die daar aanwezig zijn. Buitenstaanders kunnen immers verfrissende ideeën binnenbrengen, zijn in de regel ondernemender en flexibeler inzetbaar.

“ Steeds meer medewerkers maken (part-time) de stap naar zelfstandig. Hoe behouden we hun kennis? ”

Echt open werken doen nog maar weinig organisaties. Wel zijn er bedrijven als Voogd & Voogd die Part-up gebruiken om met freelancers samen te werken. Volledig open organisaties zijn wel in het buitenland te vinden. Het Nieuw-Zeelandse bedrijf Enspiral pakt duurzaamheidsprojecten aan in een netwerkorganisatie met zelfstandige ondernemers die passie voor sociale impact hebben. Ze zijn compleet zelfgeorganiseerd en werken in een cirkel, waar iedereen kan inhaken. Er is geen onderscheid tussen vaste medewerkers en freelancers. We zien een duidelijke trend dat bedrijven de deuren openen. Universiteiten geven Massive Open Online Courses (MOOC's). Software bedrijven stappen over naar open source software. Ook steeds meer overheidsorganisaties maken hun bedrijfsvoering transparant. Dat openheid tot succes kan leiden, merkte een weinig rendabele goudmijn in Alaska. Zij maakte alle gegevens over de winning bekend op een site. Normaal is dit zeer geheime informatie. De directie vroeg wie ideeën had om de rentabiliteit te verhogen tegen een percentage van de winst. Door de zaak open te gooien is de jaaropbrengst gestegen van 3 naar 8 miljoen dollar.

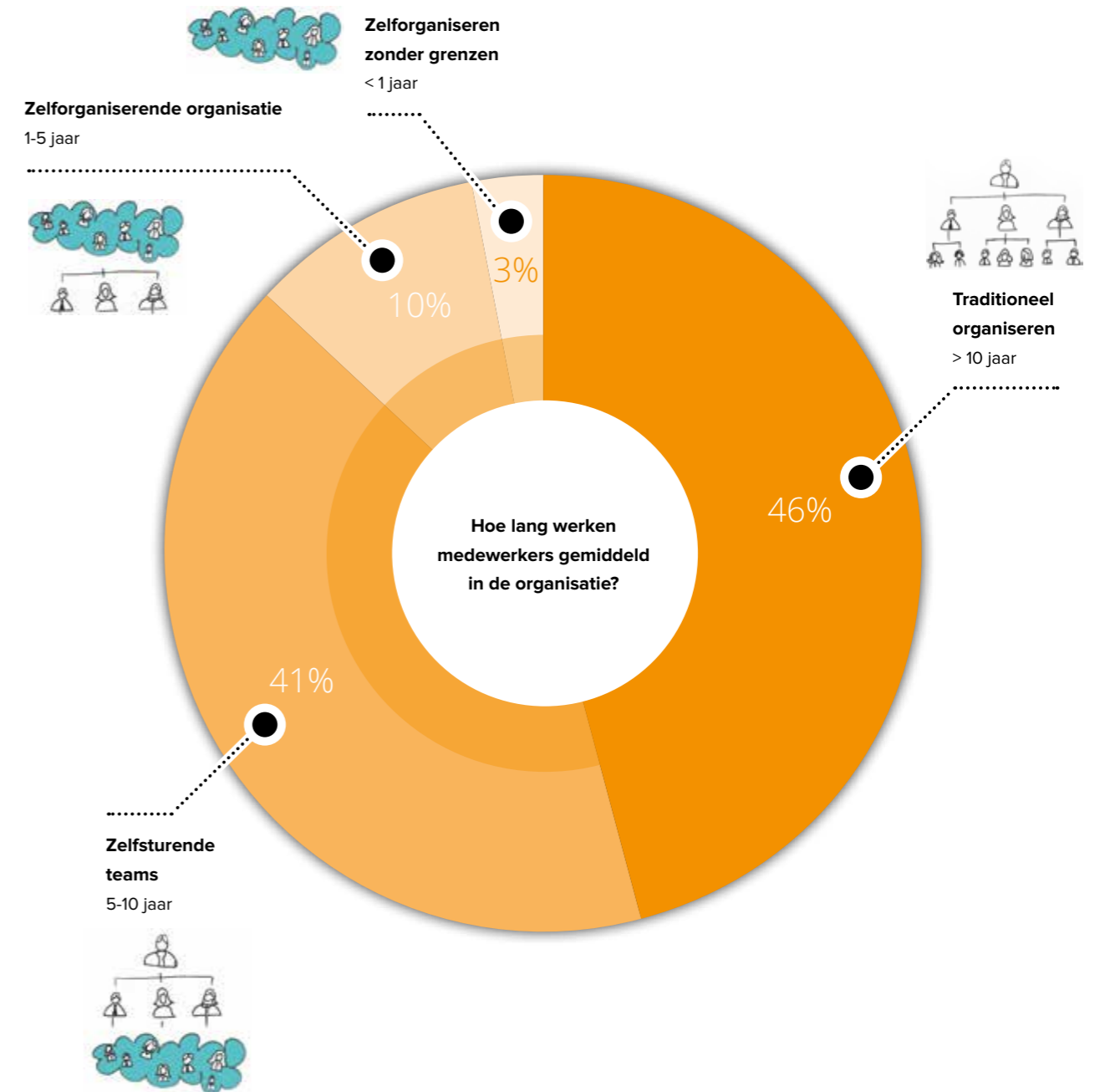
# 12 // Ervaring

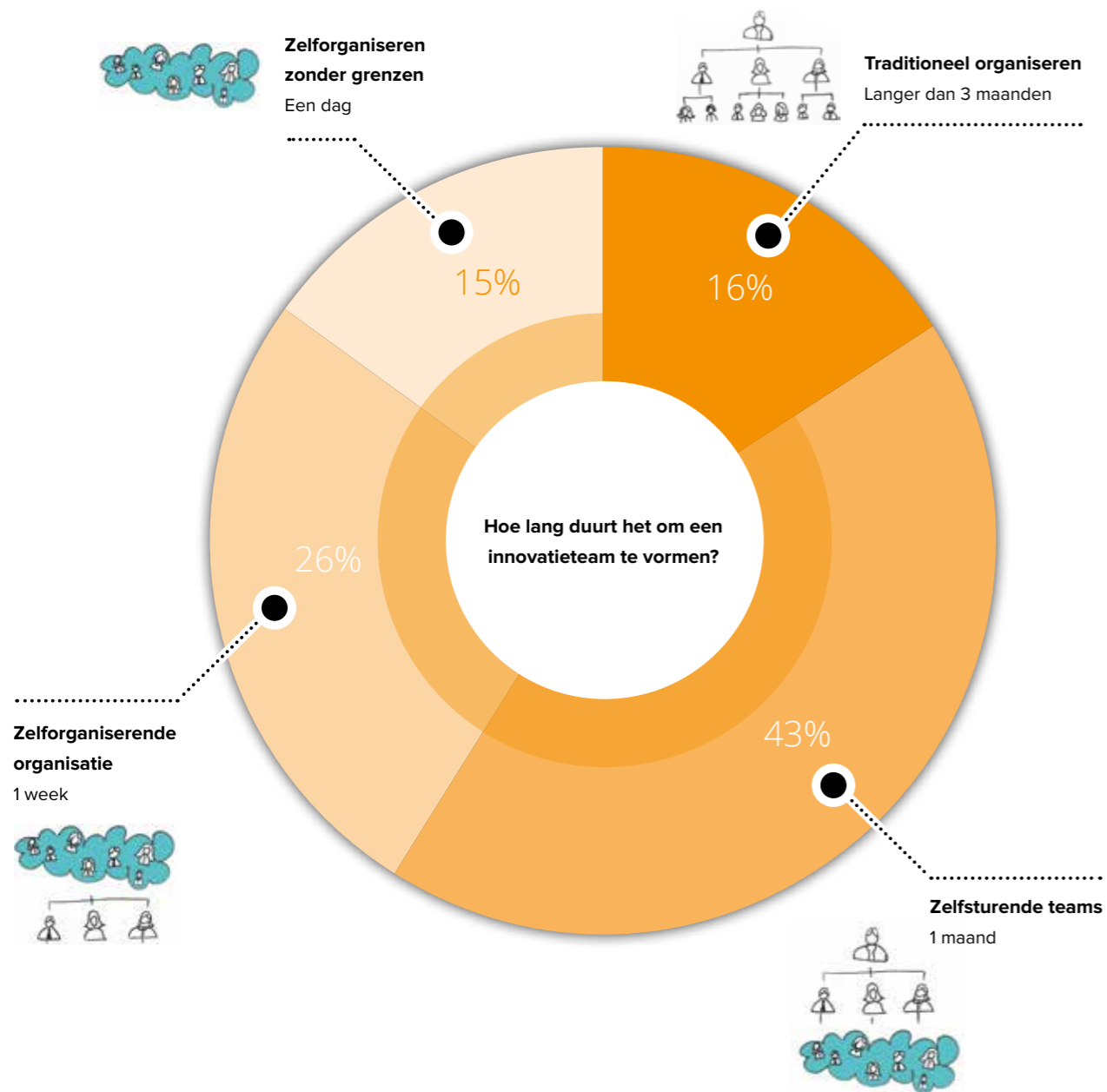
## De markt is in beweging, maar medewerkers blijven zitten

Bij verreweg de meeste organisaties (87%) zijn medewerkers gemiddeld langer dan 5 jaar in dienst. Dat komt het aanpassingsvermogen niet ten goede. "Zo doen we dat nou eenmaal" is een veelgehoorde opmerking als nieuwkomers vragen hebben over de gang van zaken. En ze zijn vooral gericht op het veiligstellen van hun baan. Maar net 3% van de organisaties heeft medewerkers die er gemiddeld minder dan een jaar zitten. Zoek wel de juiste balans: een te hoge doorstroom is weer niet bevorderlijk voor het leervermogen en collectieve geheugen van de organisatie.

"Als een organisatie zich snel vernieuwd, blijft iedereen eager en komen alle medewerkers met ideeën."

Vastzitten van medewerkers is voor veel bedrijven een issue. Vaak zijn ze een rem op innovatie en het naar binnen halen van nieuwe ideeën. Natuurlijk is hun ervaring waardevol, maar hoe zet je hun krachten flexibel in? Door de arbeidsvoorwaarden zitten ze vaak aan een gouden ketting. In de praktijk experimenteren organisaties al wel met flex-pools of vervroegd/getrapt pensioen. Een manier om radicaal anders om te gaan met vastzittende medewerkers is het Holacracy model. Bedrijven die dit model omarmen laten functies los en zetten medewerkers in op rollen. Er zijn tal van bedrijven die Holacracy uitproberen, soms succesvol en soms niet. Een voorbeeld van een bedrijf dat hier succesvol mee werd is Springest.





## 13 // Versnellen Formeren van een innovatieteam duurt zonder zelforganisatie maanden

Maar 15% van de organisaties weet binnen een dag professionals met de benodigde competenties in stelling te brengen voor een innovatieteam. Bijna 60% heeft er minimaal een maand voor nodig. Dat komt de wendbaarheid uiteraard niet ten goede die nodig is in een turbulente sector. Er is een sterke en significante correlatie tussen de inschatting van het zelforganiserend vermogen en de snelheid waarmee innovatieteams zijn op te zetten: hoe meer zelforganisatie hoe sneller de formatie.

Bij de onderwijs- en zorginstelling voor doven/slecht-horenden Kentalis kan iedereen een innovatieproject voorstellen. De ruim 4.000 medewerkers mogen zelf aangeven of ze mee willen aan de innovatie-tribe: "terug naar de bedoeling" op Part-up. Deelnemers aan de tribe krijgen direct een bericht als een collega een idee heeft met als afsluiter: 'Wil je meedoen in dit project? Klik dan in Part-up een activiteit aan die jij wilt doen?' Binnen een dag kan zo een team gevormd worden om de organisatie te moderniseren met medewerkers van Groningen tot Limburg.

"De toekomst begint vandaag en als je daarin niet meegaat als organisatie red je het niet."

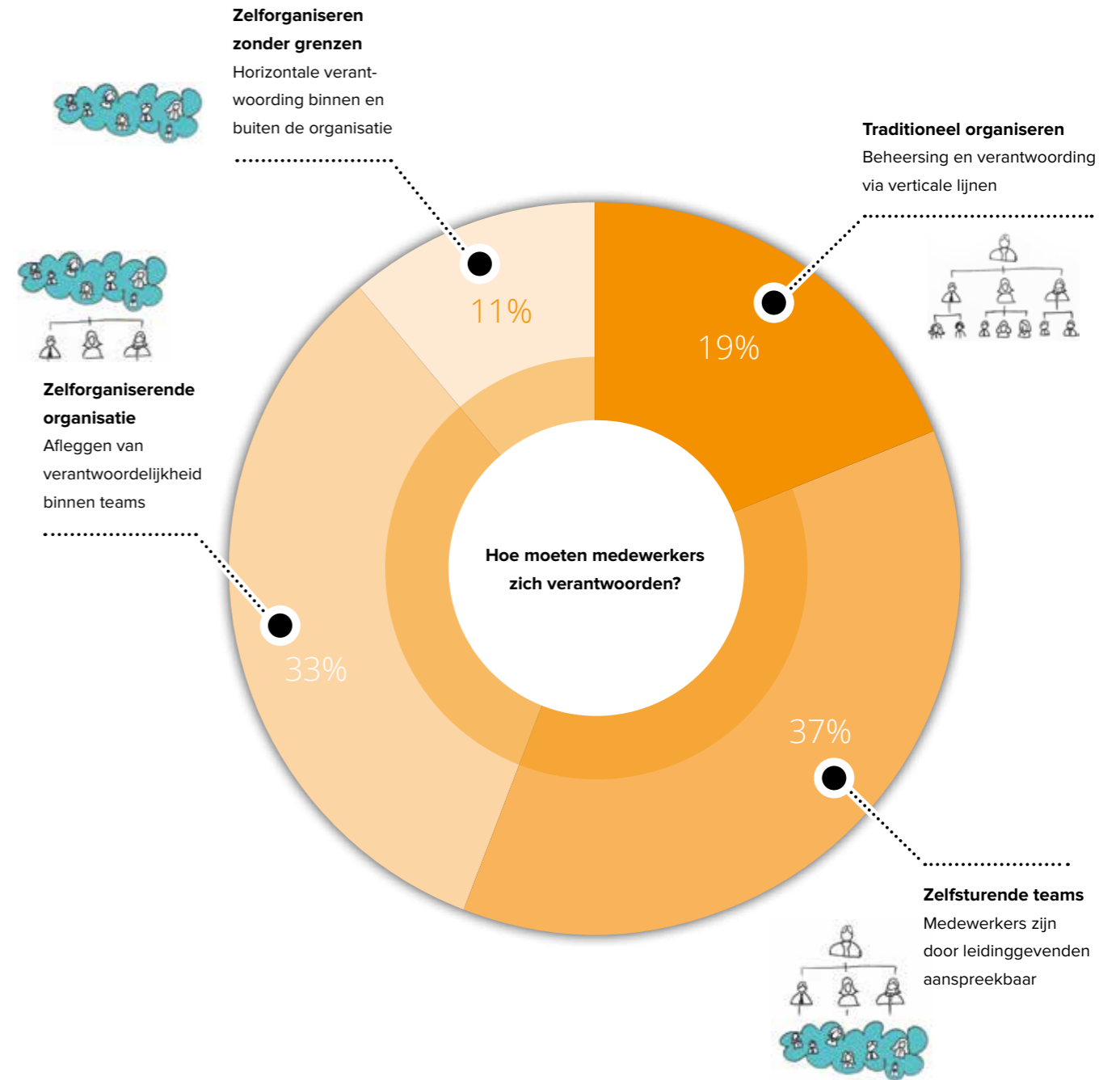
# 14 // Verantwoording

## Hiërarchische verantwoording remt zelforganisatie

Meer dan de helft van de organisaties is sterk hiërarchisch gestructureerd. Bij 19% wordt gestuurd via verticale lijnen (harken) en bij 37% moeten medewerkers alleen verantwoording afleggen aan hun leidinggevende. Een derde legt alleen verantwoording af binnen het team en bij slechts 10% is sprake van horizontale verantwoording. Deze laatste groep heeft de vrijheid om zelf teams op te zetten omdat ze niet gebonden zijn aan een formele verantwoordingsstructuur.

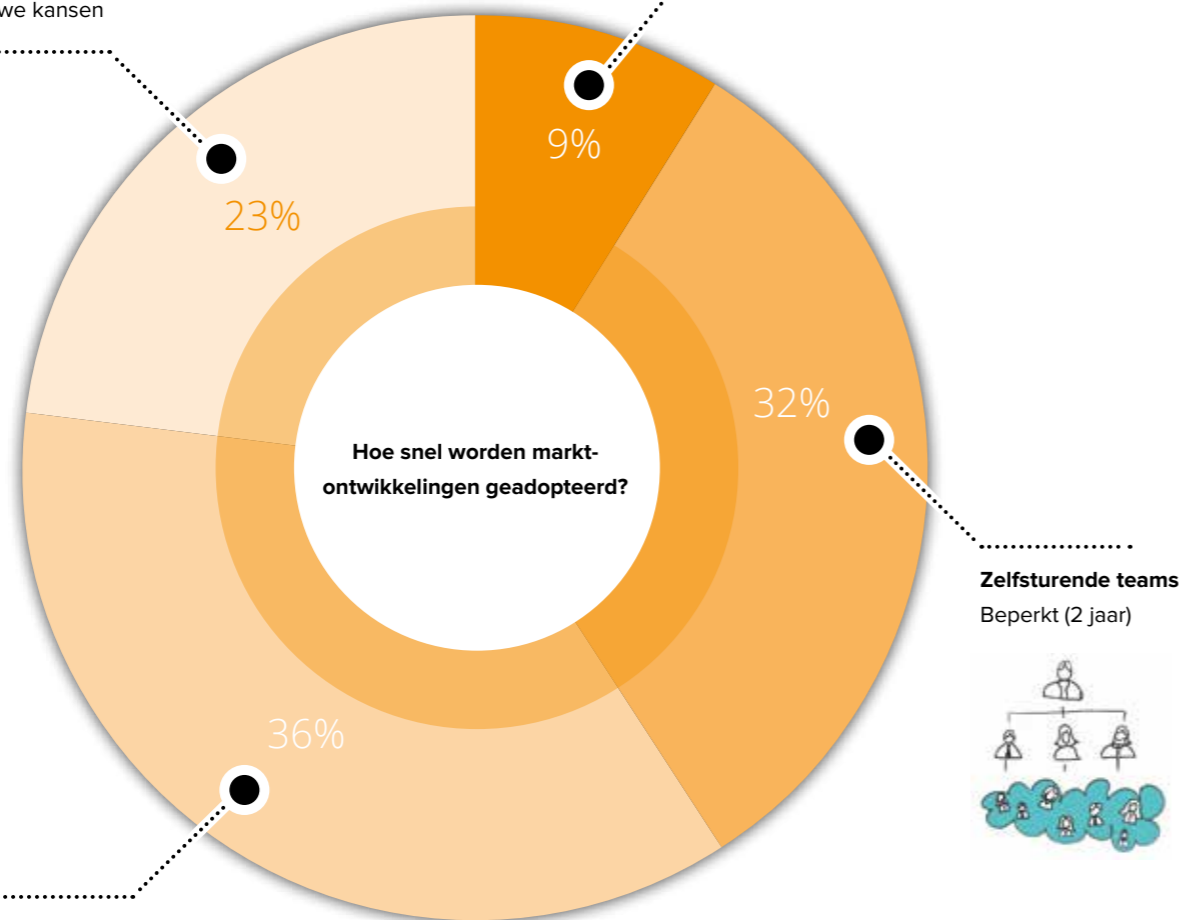
“ Ik heb geen overzicht van alle activiteiten van mijn collega's. ”

Bij social media bedrijf Buffer staat transparantie op de eerste plaats. Er is een dashboard waarop je zo'n beetje alles in het bedrijf kunt bekijken. Wat verdient de CEO? Wie is de nieuwste medewerker? Wat gaat er goed en ook, wat kunnen we verbeteren? Het bedrijf verantwoordt zich op deze manier naar de hele omgeving: stakeholders, gebruikers en de maatschappij. Transparantie en vertrouwen hebben een bijzondere relatie. Niet iedereen voelt zich veilig in een transparante omgeving en de keerzijde van het 'navolgbaar' werken is soms ook zichtbaar. Desalniettemin verandert de standaard van steeds meer jonge bedrijven naar 'transparant, tenzij', in plaats van het oude adagium 'informatie is geheim, tenzij...'. Privacy van gebruikers (big data) en concurrentiegevoeligheid zijn de twee belangrijkste remmers van openheid.



### Zelforganiseren zonder grenzen

We zijn dagelijks bezig met het benutten van nieuwe kansen



### Traditioneel organiseren

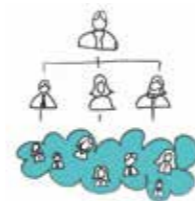
Zeer traag (2-10 jaar)



Hoe snel worden marktontwikkelingen geadopteerd?

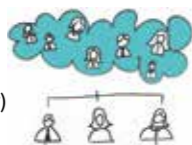
### Zelfsturende teams

Beperkt (2 jaar)



### Zelforganiserende organisatie

In co-creatie met de buitenwereld (< 1 jaar)



## 15 // Aanpassingsvermogen Adoptie van marktontwikkelingen stiefmoederlijk aangepakt

Opgeteld heeft ruim 40% van de organisaties twee jaar of meer nodig om nieuwe marktkansen te benutten. Men loopt dus stelselmatig ver achter de feiten aan. Dat komt niet alleen omdat grote organisaties vaak log zijn en het tijd kost om nieuw beleid te implementeren. Er is ook een sterke correlatie tussen de adoptiesnelheid en het zelforganiserend vermogen. 'Organisaties die dagelijks bezig zijn met het benutten van kansen scoren het hoogst op zelforganisatie.'

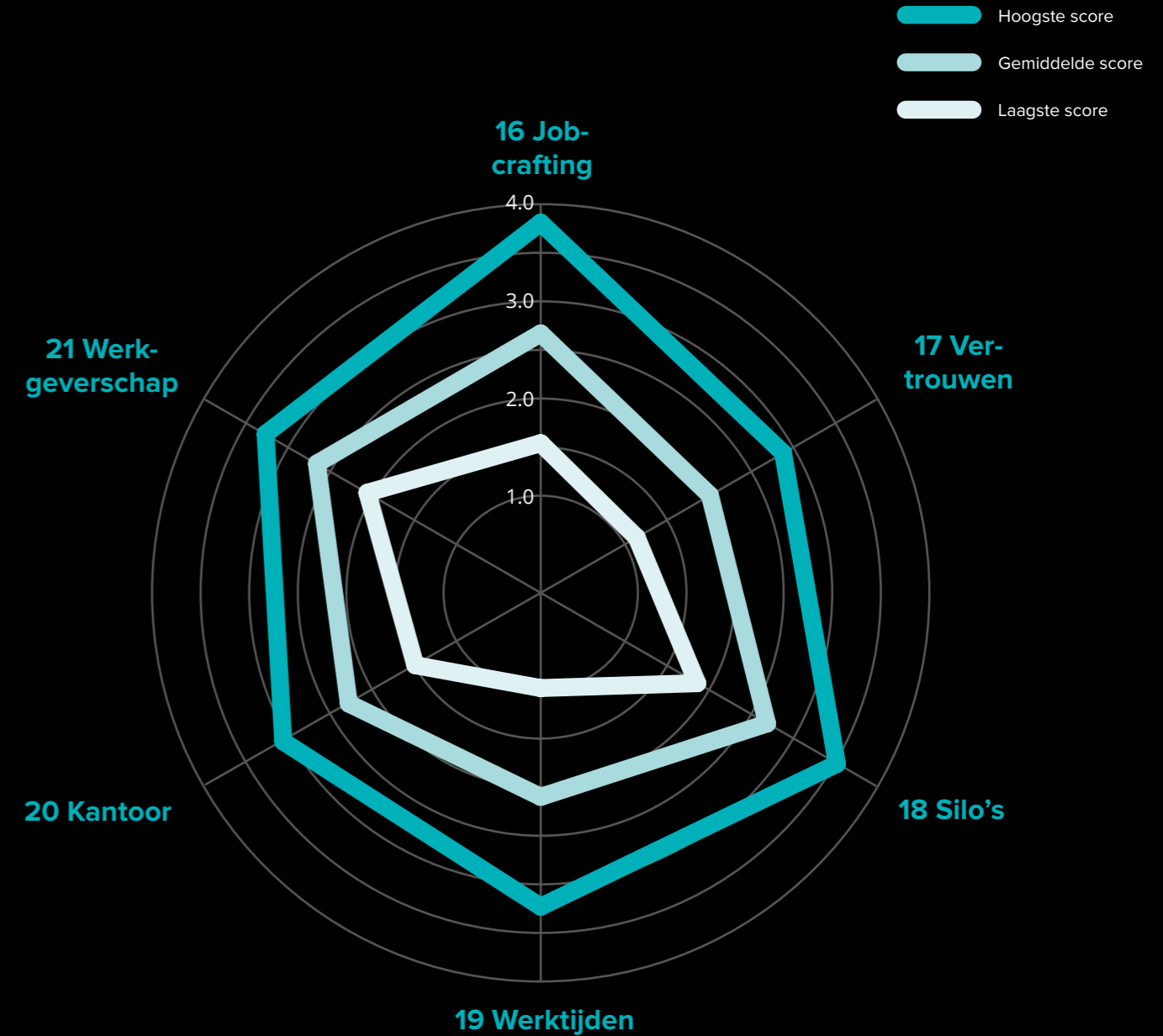
"Meebewegen met de ontwikkelingen vraagt dat we ons organiseren als een platform, waarop flexibele verbindingen ontstaan."

Tesla maakt al zijn uitvindingen openbaar, in plaats van ze te patenteren. Ze kijken continu rond naar nieuwe uitvindingen en zijn volkomen toegewijd aan hun missie. Er is een open innovatiecultuur en iedereen voelt zich daarbij betrokken. Steeds meer organisaties gebruiken kennisplatforms om trends- en ontwikkelingen met elkaar uit te wisselen, of hier zelf ook weer over te bloggen. Het spotten van trends en hier tijdig op inspelen is voor sommige organisaties een way-of-life. Voor dinosaur-organisaties meestal niet. Kodak blijft misschien wel de bekendste organisatie die ten onder ging aan het onderschatten van een trend waar ze zelf uitvinder van waren: digitale fotografie. Dat dit soort ontwikkelingen razendsnel kunnen plaatsvinden, weten de telecom-operators. Binnen enkele maanden zorgde Whatsapp ervoor dat de SMS-inkomsten verdampen.

# TALENTEN BINDEN EN VERBINDEN

ZELFORGANISATIE LEGT DE BASIS VOOR  
BETERE BENUTTING VAN TALENTEN.

- 16 Wat doen jullie nu aan medewerkerstevredenheid?
- 17 Hoe kunnen medewerkers vrije dagen opnemen?
- 18 Weten collega's van elkaar wat ze aan het doen zijn?
- 19 Hoe zijn jullie werktijden?
- 20 Hoe ziet de werkruimte eruit?
- 21 Welke uitspraak past het beste bij de positionering van jullie werkgeverschap?



# 16 // Jobcrafting

## Medewerkerstevredenheid krijgt wisselende prioriteit

Ongeveer de helft van de organisaties beschouwt het meten van de medewerkerstevredenheid als noodzakelijk kwaad of ziet geen kans om verbetering te brengen. De andere helft evolueert de tevredenheid periodiek (13%) of permanent (36%). Er is dus een goede kans dat talenten weglopen omdat ze de werkomgeving onprettig vinden en er weinig met hun wensen wordt gedaan. Het woord jobcrafting doet zijn intrede: zelf je functie vormgeven. Als mensen zelf kunnen bepalen waar en met wie ze projecten aanpakken, creëren ze zelf een prettige werkomgeving. Barrett' onderscheidt in dit kader zeven niveaus van bewustzijn in organisaties: (1) een stabiele (financiële) basis, (2) goede relaties, (3) aandacht voor ontplooiing, (4) continue transformatie, (5) cohesie in de samenwerking, (6) het verschil maken in de markt en (7) een mensheid dienend hoger liggend doel.

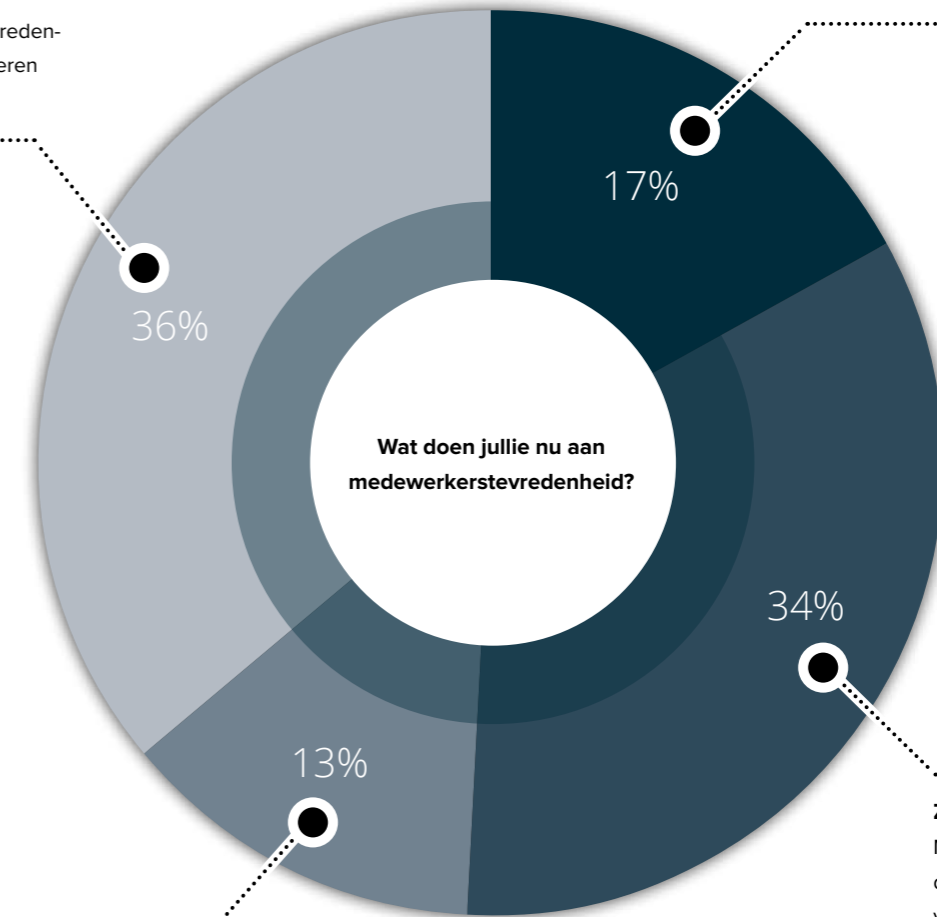
Bij het Digital Transformation bureau Netvlies staan collega's continu met elkaar in verbinding om te checken hoe het gaat. Er zijn geen managers. De teams zijn er zelf voor verantwoordelijk dat iedereen een bijdrage kan leveren. Er heerst een cultuur waarbij mensen elkaar aanspreken. De app HappyWe gaat daarin heel ver. Hiermee kunnen collega's elkaar continu laten weten hoe zij zich voelen door smileys aan te klikken. Het gevolg is een trendgrafiek over gevoel op persoonlijk, team- en organisatieniveau. Een handig dashboard voor managers en leiders van zelfsturende teams; en ook door te voeren naar klanttevredenheid.

“ Bij zelforganisatie is er maximale energie en komen mensen het beste tot hun recht. ”

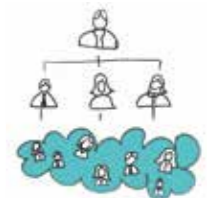
**Zelforganiseren zonder grenzen**  
We checken de (on)tevredenheid regelmatig en acteren daar direct op.



**Traditioneel organiseren**  
We meten de tevredenheid omdat het moet van de OR.

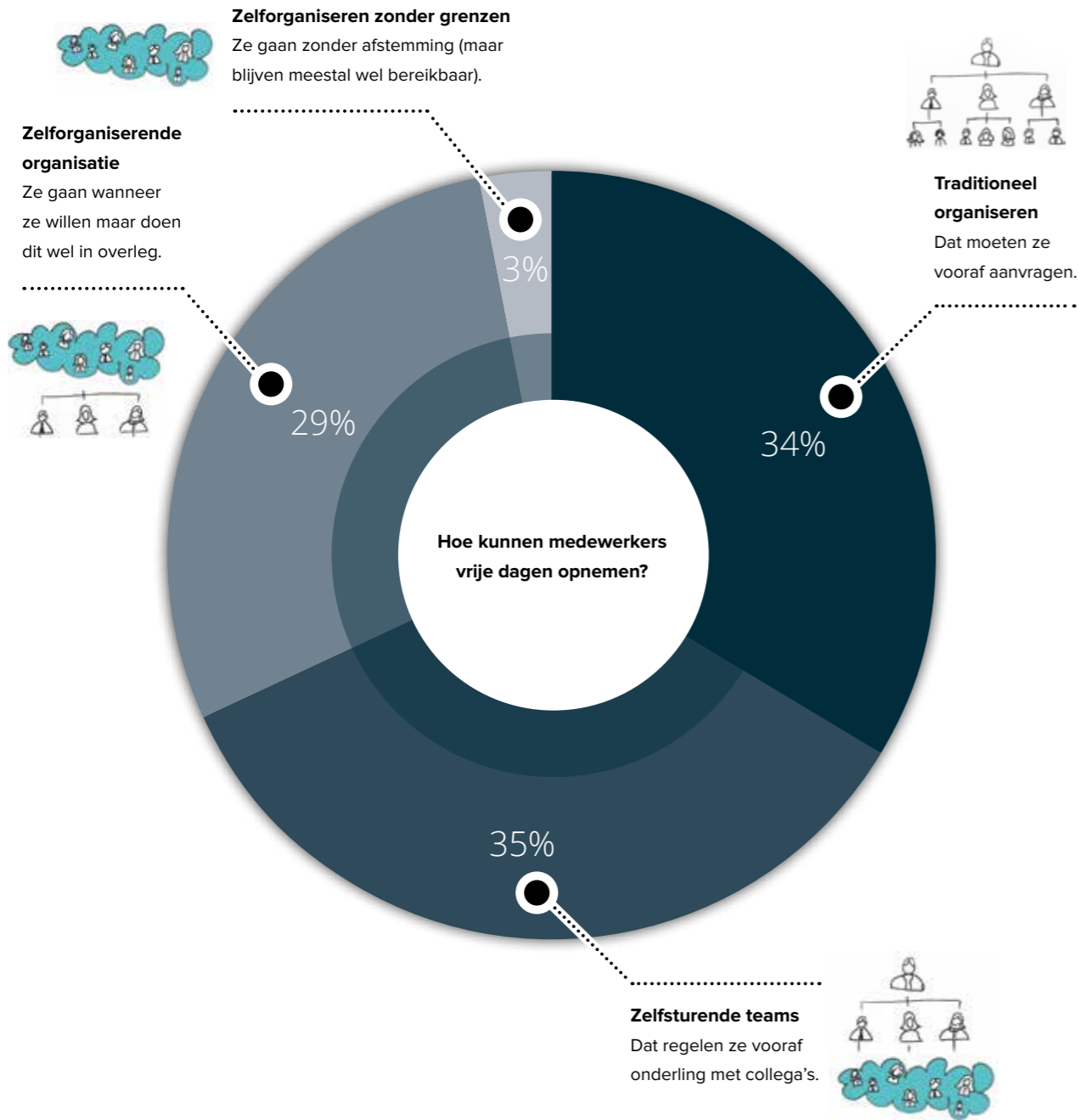


**Zelforganiserende organisatie**  
We evalueren de tevredenheid binnen het team om optimaal te functioneren.



**Zelfsturende teams**  
Meten is belangrijk voor de productiviteit, maar verbetering duurt lang.





# 17 // Vertrouwen

## Betrokkenheid begint bij autonomie in werkdagen

Bij een derde van de organisaties moeten medewerkers nog steeds ruim van tevoren vrije dagen aanvragen. Dat zijn met name de hiërarchische organisaties. Als je continu met elkaar in verbinding staat en weinig vergadert zou vrij vragen niet nodig hoeven te zijn. Zo ver is nog maar 3%. Dit zijn allemaal respondenten die al ver zijn in zelforganisatie. De rest regelt vrije dagen (vooraf) met collega's. 'Als talenten niet de vrijheid hebben om te gaan en te staan waar ze willen, haken ze al snel af.'

“ Als het moet kunnen we elkaar altijd bereiken. ”

Zelforganisatie valt of staat met het vertrouwen dat medewerkers krijgen om hun tijd zelf in te delen. Als je vrijheid op uurniveau toepast, is het eigenlijk raar dat we over het aantal dagen vaak nog steeds 'vakantiedagen' moeten aanvragen. In steeds meer jonge bedrijven kennen ze dan ook geen vakantiedagen meer. Ondernemers en freelancers werken wanneer ze willen, en houden vakantie wanneer het kan. Natuurlijk brengt dit risico's met zich mee. Maar zoals sommigen juist baat hebben bij een splitsing tussen werk en privé, liet een recent onderzoek zien dat het voor de mentale rust beter is om dit onderscheid niet te kennen. Ben jij in staat werk en privé volledig te mixen in een duurzame balans? Of roep jij "ik ben vrij!" als het weer weekend is? Laat je inspireren door de boeken 'The 4-hour workweek' en 'Zacht werken'.

18 // Silo's

# Er staan nog behoorlijk wat schotten tussen teams en afdelingen

Bij 44% van de organisaties kunnen medewerkers alle informatie over de werkzaamheden van collega's vinden. Het is de vraag of ze dat ook regelmatig doen. Omgekeerd staat bij slechts 16% van de organisaties iedereen continu met elkaar in verbinding. Een derde weet alleen waar mensen in hun team mee bezig zijn. En 7% heeft zelfs daar geen idee van. Het samenwerkend vermogen van grote organisaties is dus nog onder de maat. Daardoor wordt het aanwezige talent niet benut en mist men kansen om de doelmatigheid van twee processen te verbeteren.

“ De interne mobiliteit van medewerkers is laag. ”

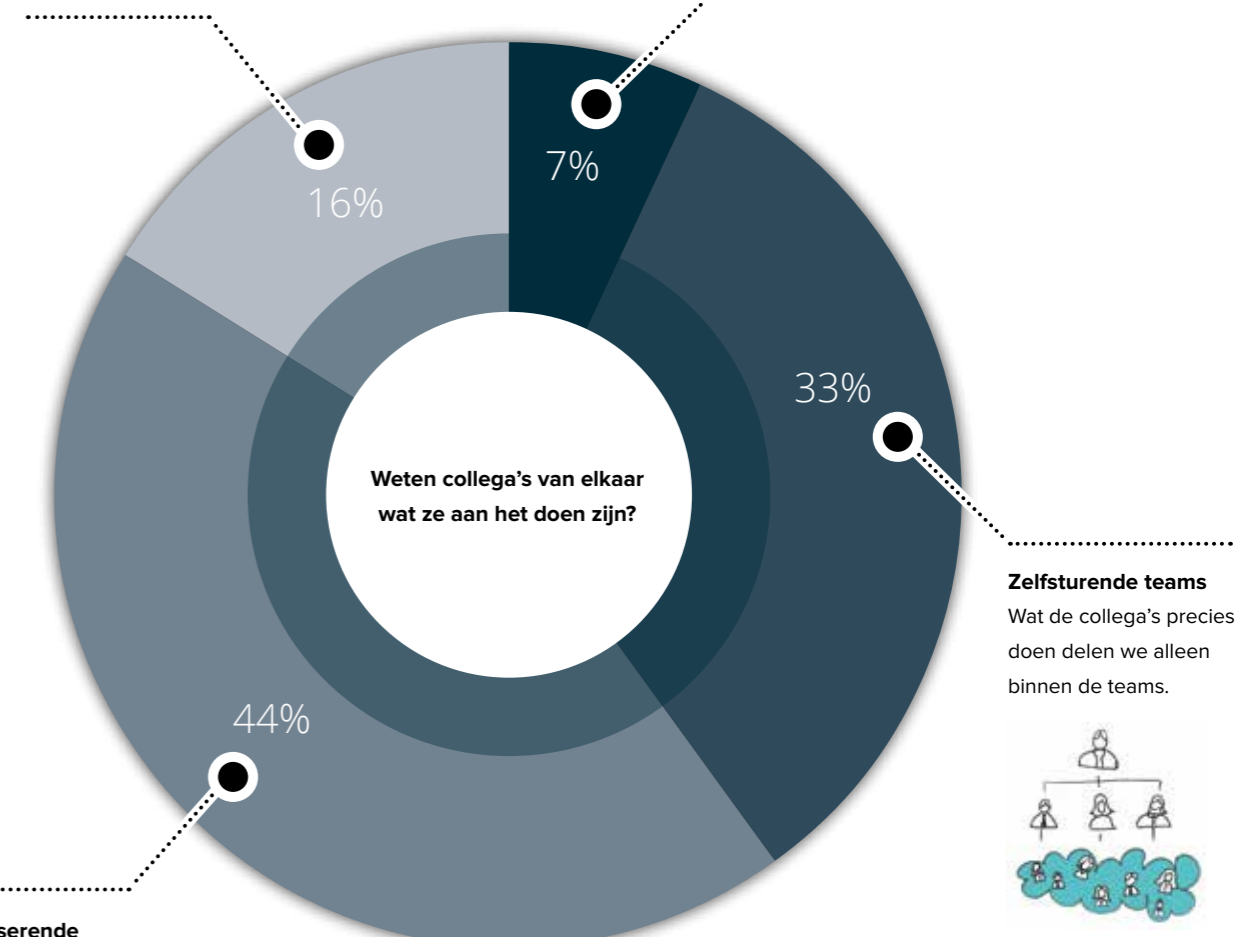
Hoe weet je continu van elkaar wat je aan het doen bent? Gebruik een platform. Uber taxi-chauffeurs zien elkaar rijden. Of introduceer een scrumboard met activiteiten voor alle teamleden. Zien wat er moet gebeuren (backlog), wat er gedaan is en wie wat aan het doen is. Dit digitaliseren en toegankelijk maken voor iedereen in de organisatie is de volgende stap. Zorgorganisatie Vivent gebruikt het Part-up platform om thuiszorg cliënten te koppelen aan teams van freelance verzorgenden. Zij kunnen zelf hun team samenstellen en zien wie waar betrokken is. Transparantie kan nog verder gaan: bij Buffer is elke e-mail die wordt verzonden zichtbaar voor iedereen in de organisatie. Men weet continu van elkaar wat er gebeurt en voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk. De stap naar een feedback en ratingsysteem, zodat ook de beoordeling van elkaars bijdrage transparant wordt is dan nog maar klein. Bouw jij al een online profiel op waarop iedereen (van binnen en buiten) kan zien waar je (het liefst) aan werkt en hoe je daarop beoordeeld wordt?



**Zelforganiseren zonder grenzen**  
We staan continu met elkaar in verbinding.

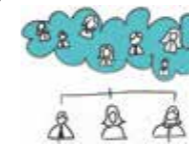


**Traditioneel organiseren**  
Ik heb geen idee wat de collega's precies doen.



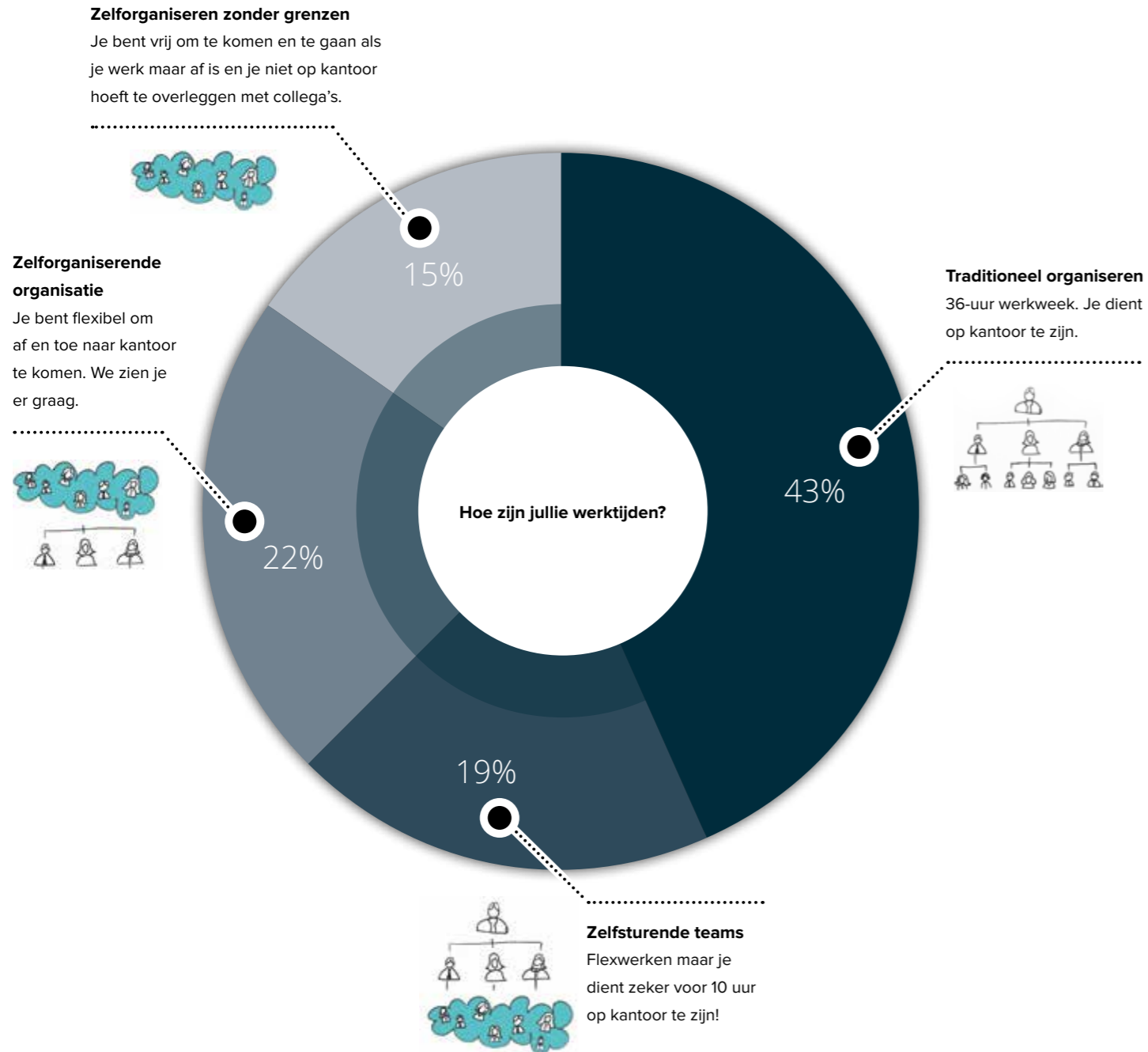
Weten collega's van elkaar wat ze aan het doen zijn?

**Zelforganiserende organisatie**  
Als ik wil kan ik informatie over de werkzaamheden van alle collega's vinden.



# 19 // Werktijden

## Het oude liedje: working nine to five



Bij het leeuwendeel van de organisaties (43%) wordt 36 uur per week gewerkt. Bij een kleine 20% mag je flexwerken, maar alleen als je voor tien uur op kantoor bent. Dat geldt natuurlijk minder in het onderwijs waar het lesrooster leidend is. Ook in ziekenhuizen zijn continuuroosters voor verpleegkundigen en bereikbaarheidsdiensten. De vrijheid om te werken wanneer je maar wilt biedt slechts 15% van de organisaties.

Bij Incentro (werkgever van het jaar) bepalen medewerkers zelf waar en wanneer ze werken. Er zijn kantoren door heel Nederland. Medewerkers vinden het prettig daar te zijn en elkaar te ontmoeten, maar werken kan overal. Door elkaar taakgericht aan te sturen, let men vooral op output. Hoe je werkt, wanneer en waar bepaal je zelf. Als je maar 'navolgbaar' bent in wat je doet, en laat zien welke resultaten het oplevert. En zeg nu zelf, als kenniswerker of netwerker kun je soms in 1 briljant uurtje meer produceren dan in een week hard werken. De kunst is de omstandigheden voor jezelf te creëren waardoor je in de flow komt.

“ Het gevoel leeft nog dat mensen op kantoor moeten zijn om productief te zijn. Het tegenovergestelde is vaak waar. ”

# 20 // Kantoor

## Meer hokjesgeest dan teamgeest

Bij opgeteld 64% van de organisaties is nog een klassieke inrichting met aparte kamers en ruimten voor afdelingen met fysieke 'schotten'. Hier is dus weinig kruisbestuiving met collega's van andere units. Daarnaast werkt 30% in een kantoortuin met flexplekken die kunnen worden toegewezen aan bepaalde teams. Slechts 6% heeft aantrekkelijke werkruimten gecreëerd waar mensen in alle vrijheid kunnen komen en gaan.

“ De inrichting van ruimtes stimuleert ontmoeting en samenwerken. ”

Microsoft richtte als een van de eerste hun kantoren in met prettige ontmoetingsruimten. Bij Google was medewerker 15 de kok. Gezamenlijk eten is immers belangrijk. Op de huidige Google Plex tref je naast kinderopvang en hotels ook volop vrije tijdsbesteding. Zo hoef je nooit meer weg. Werk je bij een start-up in Silicon Valley, dan bestaat de kans dat je per bus thuis wordt opgehaald, zodat je onderweg al kunt werken. Het nomadisch werken is steeds normaler geworden. Vrijwel alle grote bedrijven hebben flexplekken. Hotels veranderen in omgevingen om onderweg even te werken. En co-workingspaces zoals Seats2meet schieten als paddenstoelen uit de grond. Automattic (het bedrijf achter o.a. het populaire WordPress waarmee miljoenen websites zijn gebouwd) heeft overal ter wereld gedistribueerde plekken, waar medewerkers vrij kunnen werken. Wanneer en hoe werk jij productief? En sta jij nog in de file?

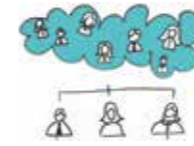


### Zelforganiseren zonder grenzen

Een work space waar mensen komen om te co-creëren omdat ze zich er lekker voelen. Meestal werken mensen waar ze willen.

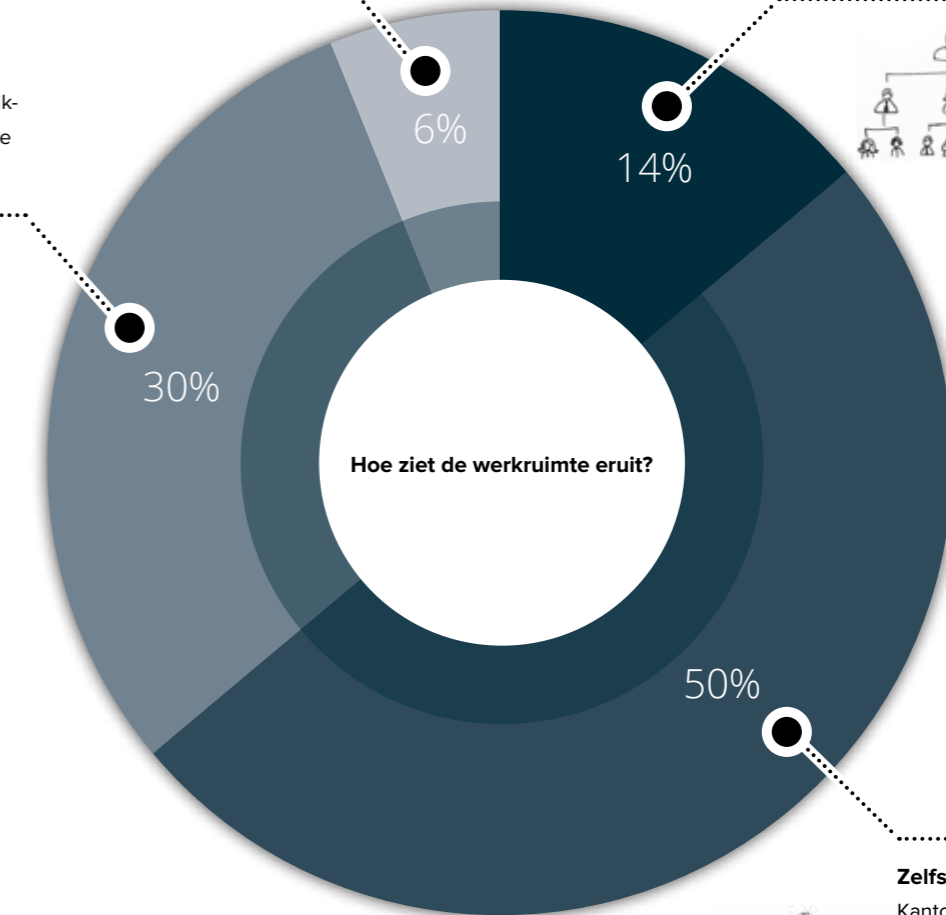
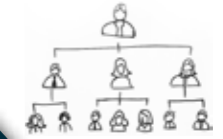
### Zelforganiserende organisatie

Communicatie in open workspaces die beschikbaar zijn voor meerdere doeleinden.



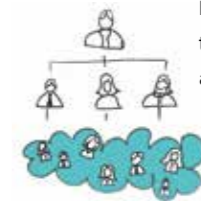
### Traditioneel organiseren

Aparte ruimten per afdeling waar weinig communicatie met andere onderdelen van de organisatie is.



### Zelfsturende teams

Kantoor met meerdere teams; mensen vragen aan elkaar hoe het gaat.



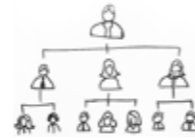
### Zelforganiseren zonder grenzen

Hoe bedoel je positionering? We zijn fantastisch. Daarom komen de juiste mensen op het juiste moment bij ons werken.



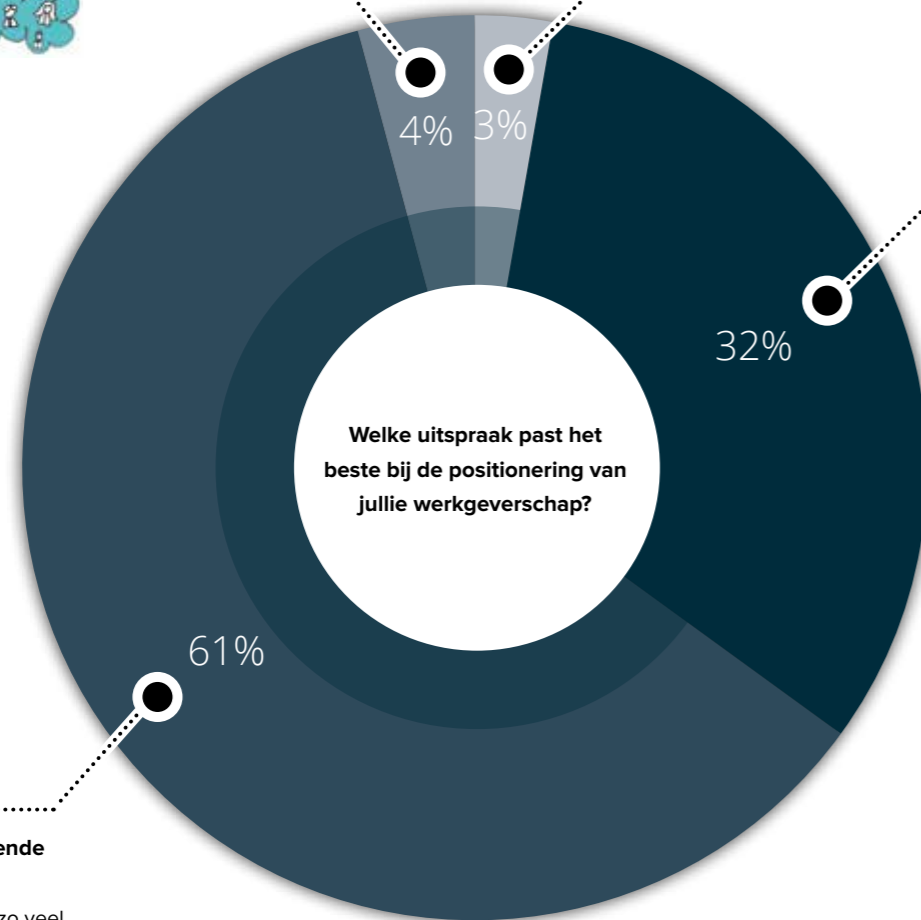
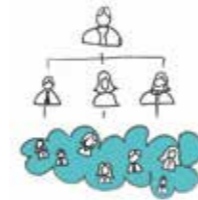
### Traditioneel organiseren

We willen de aantrekkelijkste werkgever zijn. Goede marketing is daarvoor voldoende.



### Zelfsturende teams

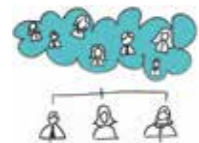
We willen graag de nummer 1 werkgever zijn en betrekken onze medewerkers daarbij.



Welke uitspraak past het beste bij de positionering van jullie werkgeverschap?

### Zelforganiserende organisatie

We geven niet zo veel om deze ranking. Onze medewerkers moeten zich op hun plek te voelen en daarover praten we met elkaar.



## 21 // Werkgeverschap Cosmetische positionering of natuurlijke aantrekkingskracht?

Grotere organisaties geven vaak tonnen uit om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren. Maar hoe houdt je de achterdeur dicht voor het aanwezige talent? Ruim een derde van de respondenten positioneert zich alleen naar de externe arbeidsmarkt. Omgekeerd heeft ruim 60% vooral oog voor de interne kant: tevreden houden van medewerkers. Een miniem percentage is zo overtuigd van de aantrekkingskracht van hun organisatie dat ze geen moeite hoeven doen om goede nieuwe mensen te vinden. Die haken uit zichzelf wel aan.

“Medewerkers stellen steeds hogere eisen aan de balans tussen werk en privé. Dus moet je de verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen.”

Bij Part-up werken we aan een hoger doel: talent in de samenleving beter benutten. Hiervoor bouwen we een platform, omdat we zien dat dit nodig is. Omdat niet het rijk worden met dit platform, maar het impact maken op de maatschappij ons drijft, is het platform bijv. open source. We organiseren ons in een coöperatie om het eigenaarschap te delen. De gevolgen hiervan merken we. Net als bij veel start-ups en sociale ondernemingen, komen bij Part-up regelmatig mensen die graag met ons willen samenwerken; betaald en onbetaald. We hebben nog nooit een vacature uitgezet of aan recruitment gedaan. Er zijn geen sollicitatiegesprekken. Iedereen mag zien wat we doen, en meedoen in projecten. Vertrouwen in mensen blijft wel belangrijk. Om tot de inner circle van beslissers toe te treden, moet je door iedereen worden geaccepteerd.

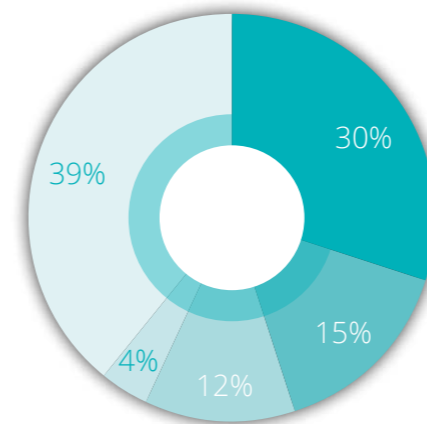
# Waarom dit onderzoek?

Wij bij Part-up geloven we dat we talenten beter kunnen benutten door organisaties slimmer te organiseren. En hoewel we de laatste tijd vrijwel iedere organisatie zien experimenteren met vormen van flexibel organiseren, worden de mogelijkheden nog nergens maximaal ingezet. We vonden het tijd om eens te polsen hoe ver Nederlandse organisaties hiermee zijn. Van mei tot augustus 2016 benaderden we in totaal zo'n 500 grote bedrijven in Nederland. Gezien de hoge respons, leeft het onderwerp sterk. Er reageerden opvallend veel zorginstellingen en overheden.

De helft van de organisaties heeft meer dan 485 medewerkers. De respondenten zijn verantwoordelijk voor het direct of indirect inzetten van tijdelijke teams. Ze zijn met name afkomstig uit het hogere kader van het bedrijfsleven, waarbij (HR) managers, adviseurs, directeuren en eigenaren sterk zijn vertegenwoordigd.

“Wij kunnen met tijdelijke teams flexibel inspelen op de vraag van de klant, de marktontwikkelingen en veranderende regelgeving.”

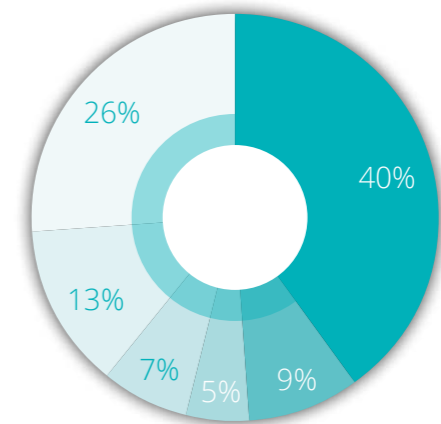
## Wat is je functie?



### Antwoord

- Adviseur
- Anders
- Directeur
- Eigenaar
- Manager

## Wat is je branche?



### Antwoord

- Bedrijfsleven
- Financiële sector
- Nut en belang
- Onderzoek en Onderwijs
- Overheid
- Zorg

## Over Part-up

Part-up biedt organisaties een platform om interne en externe talenten te vinden en met projectteams te matchen. Organisaties die ons platform gebruiken laten mensen voor bepaalde projecten via de app zelf kiezen met wie en waaraan ze willen werken. Tijdelijke teams worden razendsnel samengesteld en kunnen direct van start. Hiermee vergroten organisaties hun slagkracht en innovatievermogen. Bovendien wordt werken leuker, als je je eigen talent kunt gaan ontwikkelen.

In het eerste jaar van Part-up zijn 75 organisaties met deze werkwijze aan de slag gegaan. Op <http://blog.part-up.com> tref je inspirerende voorbeelden van zelforganiserende teams, tribes en organisaties. We begeleiden organisaties bij de randvoorwaarden om met het platform aan de slag te gaan en succesvolle zelforganisatie bottom-up te laten ontstaan. Part-up is een coöperatie van meewerkende freelancers, investeerders en gebruikers. Iedereen kan meedoen. We willen hiermee de wereld iets bieden om zichzelf slimmer te organiseren.

Hoever ben jij in de transitie naar social organizing? Doe de test en download een pdf van dit onderzoek op <http://onderzoek.part-up.com> We bespreken de resultaten graag met je.

### **Part-up**

New World Campus  
Spaarneplein 2  
2515 VK Den Haag  
06 100 35 001  
[info@Part-up.com](mailto:info@Part-up.com)  
[part-up.com](http://part-up.com)