

Samen groeien door Sociale Innovatie

“Feiten, meningen en ervaringen uit het NCSI Congres 2007”



‘Samen groeien door sociale innovatie’. Sociale innovatie beoogt groei te realiseren, zowel in termen van productiviteit en rendement van de organisatie als in termen van persoonlijke groei en ontwikkeling. En ‘groeien’ lukt het best als werkgevers, werknemers én kennisinstellingen nauw met elkaar samenwerken.

Met de titel ‘Samen groeien door sociale innovatie’ gaf het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (ncsi) z’n visitekaartje af op zijn eerste jaarcongres dat plaats vond op 6 juni 2007.

In het congrescentrum van de Erasmus Universiteit Rotterdam ontving het ncsi zo’n 250 gasten, waaronder Piet Hein Donner, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Alexander Rinnooy Kan, voorzitter van de Sociaal Ecomische Raad.

Groei voor organisatie en medewerkers is de doelstelling die ten grondslag ligt aan de oprichting van het ncsi. Het ncsi is het resultaat van samenwerking van werkgeversorganisaties, vakorganisaties en kennisinstellingen en heeft tot doel innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven en instellingen te bevorderen en te initiëren. Hierbij krijgen zowel verbetering van de bedrijfsprestaties als een betere benutting van de talenten in de organisatie ruime aandacht. Het ncsi mag hierbij rekenen op brede steun van een aantal bedrijven en instellingen die participeren in de Programmaraad en van de ministeries van EZ, OCW en SZW.

In de eerste congres kwamen de doelstellingen en activiteiten van het ncsi in de volle breedte aanbod. De verslagen en bijdragen in deze congresbundel getuigen hiervan.

Fietje Vaas en Frank Pot (TNO Kwaliteit van Leven) beschrijven in hun bijdrage de historische aanloop naar het huidige debat over en activiteiten rond sociale innovatie en de wijze waarop vakorganisaties en ondernemingsraden telkens weer positie moeten kiezen in deze discussie én activiteiten. Zij breken een lans voor directe participatie van werknemers bij innovaties in bedrijven. Uit nationaal en internationaal onderzoek blijkt dat werknemers in Nederland uitstekend in staat zijn om bij te dragen aan innovaties: zij beschikken over kennis en competenties, ze zijn gemotiveerd en de goede randvoorwaarden (werken in teams, autonomie en regelruimte in de functie, taakrotatie) zijn volop aanwezig. Minder optimistisch zijn Vaas en Pot over het op innovatie gericht leiderschap en de traditionele organisatiestructuren in Nederland. Zij vestigen hun hoop onder meer op de ‘werknemer 2.0’ die bedrijven moet uitdagen tot nieuw leiderschap en nieuwe organisatiestructuren.

Minister Donner breekt in zijn bijdrage een lans voor het scheppen van ruimte voor nieuwe ideeën, zowel bij overheid als bij sociale partners. Taboes mogen op de helling, belemmeringen kunnen worden weggenomen. Donner put inspiratie uit de klassieken, maar adresseert met zijn verwijzing naar het ontslagrecht ook het heden.

Alexander Rinooy Kan onderschrijft volop het belang van sociale innovatie voor het behoud en de groei van welvaart in Nederland en plaatst dit in een internationale context. Ook hij doet een oproep aan sociale partners en overheid om niet zozeer in te zetten op verdeling van de beschikbare loonruimte, maar vooral het vergroten van de loonruimte centraal te stellen. Hij houdt een warm pleidooi voor goed werknemerschap én werkgeverschap en onderschrijft het belang van vertrouwen in bedrijven als basis voor innovatief gedrag en innovatief handelen.

Volberda, Van den Bosch en Jansen (RSM Erasmus University) zien de positie van Nederland binnen het mondiale speelveld met lede ogen aan. Nederland heeft zijn positie tussen de koplopers binnen Europa van eind jaren negentig de laatste jaren niet weten te continueren. De resultaten van de jaarlijkse Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor duiden erop dat steeds meer kennisintensieve activiteiten naar het buitenland worden verplaatst. Daarnaast zien we dat de verschillende Nederlandse sectoren structureel beter presteren op het gebied van incrementele kennisontwikkeling dan op het gebied van strategische vernieuwing. Om in de toekomst te kunnen blijven concurreren binnen het mondiale speelveld, wijzen ze op de belangrijke rol die voor sociale innovatie lijkt te zijn weggelegd. Sociale innovatie wordt gedefinieerd als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (vernieuwend leiderschap), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (kennisallianties en open netwerken) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (menselijk kapitaal). Sociale innovatie leidt niet alleen tot

meer kennisontwikkeling, het is vooral van belang voor het herkennen, toepassen en integreren van nieuwe kennis binnen de organisatie. Daarnaast bepaalt het in hoge mate, meer nog dan technologische innovatie, het niveau van strategische vernieuwing binnen de organisatie. De uitdaging die voor ons ligt, is dan ook om slimmer te investeren in innovatie en naast de focus op technologische innovatie fors in te zetten op sociale innovatie.

Naast deze wat grotere bijdragen treft u in de bundel verspreid sfeertekeningen van het congres aan in de vorm van verslagen van workshops en de uitreiking van de Erasmus Innovatie Award. Ook zijn er enkele best practices op het gebied van sociale innovatie opgenomen.

Het congres was een geslaagde vorm om aandacht voor sociale innovatie te vragen en kennis over sociale innovatie te verspreiden. Het ncsi zet deze taak enthousiast voort met leergangen, seminars, workshops en publicaties. We verwijzen u hiervoor naar onze website, www.ncsi.nl.

Ton de Korte
Directeur ncsi





Fietje Vaas en Frank Pot, TNO Kwaliteit van Leven

1. Inleiding: maximaal benutten van competenties

In de jaren vijftig en zestig moesten bedrijven concurreren op kosten en dus aan efficiëntie werken. Kwaliteit kwam daarbij als aandachtspunt, in de jaren zeventig. In de twee daarop volgende decennia voegden zich daarbij de eisen om flexibeler te werken en sneller te leveren. Het parool vanaf midden jaren negentig is innovatie: sneller, beter en goedkoper leveren van nieuwe en diverse producten en diensten. (Boer en Gertsen, 2003, Bolwijn en Kumpe, 1998) We kunnen niet meer concurreren op kosten en massa. Daar zijn Aziatische landen veel beter in. We moeten wel concurreren op kwaliteit, design, uniciteit, belevingswaarde en het eerder inspelen op nieuwe klantvragen, op producten en diensten waarin kennis en intelligentie is geïntegreerd.

Door louter te investeren in technische kennis en ontwikkeling komen we niet ver genoeg. Veel meer kunnen we bereiken als we ook aandacht besteden aan sociale innovatie. In Nederland is dat besef de laatste jaren sterk doorgebroken. Het NCSI verspreidt daar sinds 2006 systematisch kennis over en stimuleert sociale innovatie door diverse activiteiten en experimenten. In een toenemend aantal Europese landen zijn er ook programma's om sociale innovatie te bevorderen, soms al veel langer dan bij ons het geval is. (Bamps & Berckmans).

Een belangrijk aspect van sociale innovatie is de maximale benutting van alle competenties in een organisatie. Nederlandse bedrijven en instellingen

zouden (nog) innovatiever worden als zij al hun 'medewerkers' vaker óók als 'mededenkers' zouden beschouwen.

De vraag die wij ons in deze bijdrage stellen is: wat zijn nu de mogelijkheden van en voor werknemers om innovatie te beïnvloeden, om mee te denken in het innovatieproces.

Vooraf aan de inhoudelijke paragrafen gaan twee algemene beschouwingen. In paragraaf twee, stellen wij ons de vraag: wat zijn de lessen uit het verleden met werknemersparticipatie? We beschrijven een aantal dilemma's voor werknemersparticipatie. In paragraaf drie presenteren we een model om innovatief gedrag van werknemers te bespreken.

We zullen de werknemersparticipatie op drie manieren bekijken. De eerste optie komt aan bod in paragraaf vier, daar gaan we in op de mogelijkheden voor participatie via het vertegenwoordigende overleg, de 'medezeggenschap'. De tweede, de directe participatie van werknemers behandelen we in paragraaf vijf. In paragraaf zes gaan we in op de mogelijkheden, de wensen en verwachtingen van de jongste generatie van werknemers: de 'millennials' of de 'werknemer 2.0'. In de slotparagraaf treft u de conclusies aan.

2. Dilemma's van werknemersparticipatie

Innovaties kunnen voor werknemers zeer inspirerend zijn: vernieuwingen kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden brengen. Werknemers kunnen het ook vaktechnisch interessant vinden om bij vernieuwingen betrokken te zijn. Zij zullen innovaties vaak toejuichen of ten minste accepteren om-

dat zij inzien dat ze nodig zijn voor de verbetering van de prestaties van hun organisatie en daarmee voor de continuïteit van hun bedrijf of instelling. Aan de andere kant kunnen innovaties ook bedreigingen inhouden voor werknemers (waaronder ook de managers). Zij kunnen leiden tot reorganisaties, verlies van banen, verandering van functie-inhoud, verandering van positie, irrelevant worden van opgebouwde ervaring, vertrek van collega's, werken met andere collega's en nieuwe gezondheidsrisico's. Moeten werknemers daaraan dan actief meewerken? Het is duidelijk dat werknemersparticipatie dilemma's met zich meebrengt. Maar de noodzaak om ten aanzien van deze dilemma's strategische keuzes te maken is niet nieuw. De geschiedenis van arbeidersbeweging laat daarvan al vrij vroeg in de vorige eeuw diverse voorbeelden zien (Laurier & Pot, 1983). In de jaren twintig ging het debat over de vraag hoe men zich diende op te stellen tegenover de 'de wetenschappelijke bedrijfsvoering' (eigenlijk ook een 'sociale innovatie', althans een innovatie van het sociale systeem). Bij de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' ging het om het efficiënt organiseren van bedrijfsprocessen en inzetten van arbeid op basis van rationele en empirisch getoetste principes. De verandering ging gepaard met een drastische scheiding van hoofd- en handarbeid en verhoging van de productiviteit. Zou deze wetenschappelijke bedrijfsvoering voor de werknemers vooruitgang brengen? Moest de vakbeweging er daarom actief aan meewerken? Of zou bij een efficiëntere productie de werkloosheid toenemen en de macht van de vakman afnemen? Moest de vakbeweging zich er daarom tegen verzetten? In de jaren zestig en begin zeventig ging het debat

vooral over industriële democratie. Zou medezeggenschap werknemers niet medeverantwoordelijk maken voor het beleid van de werkgever, terwijl zij daarop geen echte invloed konden uitoefenen? (Vaas, 1984, Pot & Van Waarde, 1983). Uit die tijd stammen de gevleugelde woorden van een vakbondsbestuurder: 'geen kilo verantwoordelijkheid voor een onse medezeggenschap'. Een tweede dilemma daarbij was: diende de vakbeweging te streven naar vormen van directe participatie of was een vertegenwoordigende medezeggenschap beter? En hoe moest de vakbond zich verhouden tot de ondernemingsraad? In de jaren zeventig speelde ook het debat over het bedrijvenwerk, aangezwengeld door de Metaalbedrijfsbond van het NVV. Vakbondswerk in de onderneming zou werknemers helpen om een meer directe invloed op het bedrijfsbeleid te krijgen. In de - inmiddels sterk op instituties gebaseerde en centraal gerichte - Nederlandse arbeidsverhoudingen werd deze discussie beslecht in het voordeel van de vertegenwoordigende medezeggenschap. Het bedrijvenwerk is nooit echt van de grond gekomen. Vertegenwoordigende medezeggenschap paste beter bij het streven van werkgevers om het voorrecht op de bedrijfsvoering te behouden en bij de scheiding tussen hoofd- en handarbeid. De vakbeweging was er voor de verdediging van de belangen van werknemers in hun ruilrelatie met hun werkgever: loon voor het leveren van arbeidskracht. Dit werd wel het 'verdelingsperspectief' genoemd. In het 'producentenperspectief', als tegenhanger hiervan, werd de werknemer tevens als producent gezien. Een producent die belangen heeft bij en ideeën over hoe hij het werk zal inrichten en hoe het verder te ontwikkelen. Dat

perspectief heeft in de jaren zestig en zeventig niet veel aanhangers gekregen. In het begin van de jaren tachtig was de steeds bredere toepassing van automatisering en informatietechnologie aanleiding voor een zoveelste opleving van het debat in werknemerskringen over participatie bij innovatie. De vakbeweging besloot zich er wel mee te bemoeien, maar de middelen waarmee dat zou moeten, waren niet vanzelfsprekend. Immers, de onderhandelingstructuur was afgestemd op arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid, maar niet op participatie bij product- en procesinnovatie; op landelijk en sectorniveau, maar niet op bedrijfsniveau. En weer was er het dilemma tussen directe participatie enerzijds en medezeggenschap en vakbondsbeïnvloeding via een collectief contract anderzijds (Brouwers e.a. 1987). De vakbeweging vond een uitweg uit dit dilemma in de vorm van de 'technologieovereenkomst'. Dat was een contract tussen vakbond en werkgever waarin de mogelijkheden voor medezeggenschap en werknemersparticipatie op maat werden geregeld. De Nederlandse bonden volgden hiermee vooral het voorbeeld van hun Duitse, Engelse en Zweedse collega's (Christis e.a. 1985; Pot 1986). De technologieovereenkomsten hadden overwegend een defensief karakter. De mogelijke negatieve gevolgen van nieuwe technologie moesten zoveel mogelijk worden voorkomen. Het ging over informatieplicht, overlegplicht, het voorkomen van functie-utholling, van eenzame functies en preventie van gezondheidsklachten (bijvoorbeeld bij het beeldschermwerk). Er zijn niet erg veel van deze technologieovereenkomsten gesloten. Toch hebben die paar overeenkomsten geleid tot verbeteringen in de arbeidsorganisatie die er

anders wellicht niet waren gekomen. Er was in de organisaties die het betrof, in ieder geval sprake van pogingen om de innovatie gepaard te laten gaan met goede kwaliteit van de arbeid.

Vanuit werkgeversorganisaties zijn in de jaren zeventig en tachtig enkele initiatieven genomen om voor werknemersparticipatie meer ruimte te bieden. Voorbeelden zijn: werken in autonome groepen van de AWWN (Joosse, 1990); Mens en Arbeid Nieuwe Stijl van de stichting MANS; Anders Werken van het NCW. Maar deze initiatieven kregen evenmin veel navolgers. Ook was er in de jaren zeventig een – in omvang beperkt – onderzoeksprogramma met als titel: Techniek, Organisatie en Arbeid (Projectgroep TOA, Christis e.a. 1980). En eind jaren tachtig, begin jaren negentig is er een onderzoeksprogramma geweest, gesubsidieerd vanuit het ministerie van Economische Zaken met de naam TAO: Technologie, Arbeid en Organisatie, met een Industriedeel (o.l.v. prof. F. den Hertog) en een Dienstendeel (o.l.v. Prof. J. Ramondt). En in de jaren zeventig en tachtig werden vanuit de COP/COB/SER de programma's werkplek en functieverbetering uitgevoerd.

Samenvattend gaat het om de volgende dilemma's voor werknemersparticipatie:

- Nieuwe kansen versus grote onzekerheden en nieuwe risico's;
- Directe participatie versus medezeggenschap;
- Medeverantwoordelijkheid nemen of meer kritische distantie houden;
- Het producentenperspectief versus het verdelingsperspectief;

- Invloed op product- en procesinnovatie nastreven of de activiteiten beperken tot belangenbehartiging ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid.

In Noorwegen, Zweden, Finland, Duitsland en Ierland is gebleken dat deze dilemma's overwonnen kunnen worden in bedrijven en instellingen als er een kader geboden wordt door een nationaal programma waarin samengewerkt wordt tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, de overheid en kennisinstellingen (Alasoini e.a. 2005; Naschold, 1994)

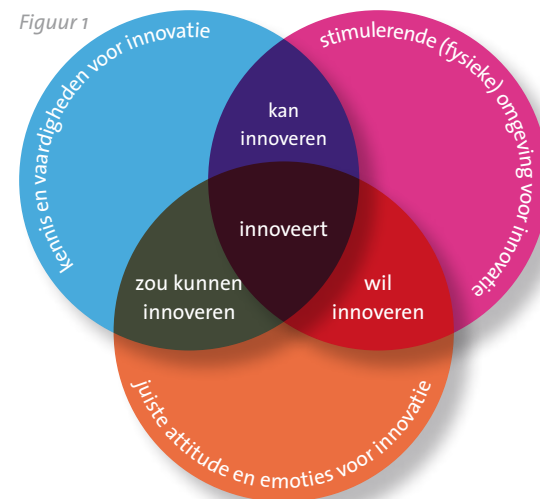
De verwachting is daarom gerechtvaardigd dat het NCSI een ondersteunend kader kan bieden voor de initiatieven die hier en daar al genomen zijn in bedrijven en instellingen in Nederland. Want op diverse werkplekken en in organisaties wordt feitelijk al samengewerkt. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden en condities waaronder wordt gewerkt, vindt steeds meer zelfsturing en maatwerk plaats; er worden passende afspraken gemaakt tussen leidinggevende en werknemers (Oeij e.a. 2007). En in enkele recente CAO's wordt vastgesteld dat het bedrijf met de werknemers en bonden aan sociale innovatie zal werken, zoals bijvoorbeeld CAO van 2007 voor NS personeel. Op deze tendensen willen de twee bonden: FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond die deelnemen aan het NCSI, inspelen.

Hun deelname representeert een strategische visie die inhoudt: participatie, invloed en medeverantwoordelijkheid nemen ook voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en het personeels- en organisatiebeleid. Zij komen de genoemde dilemma's regelmatig tegen in discussies met de eigen achterban.

3. Innovatief gedrag, kwestie van kunnen, willen en mogen

Wat is nodig voor werkelijk innovatief gedrag van werknemers of van werknemersvertegenwoordigers?

De literatuur over innovatie helpt ons hier: innovatief gedrag treedt pas op als men kan, wil en mag innoveren (Appelbaum e.a., 2000; Schmalenbach, 2001). Het duidelijkst is dit model uitgewerkt door Schmalenbach zie figuur 1. Het aardige van dit model is dat het toegepast kan worden op elk niveau in de organisatie¹. Het model laat zien dat voor innovatie alle drie de aspecten nodig zijn; toegepast op de werknemer is de verklaring als volgt.



¹ Ook voor de organisatie; het lijkt vreemd om over innovatief 'gedrag' van een organisatie te spreken, maar we hebben het ook over een 'lerende' organisatie.

Een voorwaarde is dat de medewerker kan innoveren. Dat wil zeggen, hij of zij moet de vakkennis, de 'technische' vaardigheden en de ervaring hebben om mee te denken over product-, proces- of marktinnovatie. Maar daarnaast moet hij of zij ook kennis hebben van en vaak enig overzicht over de organisatie zelf, van de markt en van hoe een innovatieproces verloopt. Tenslotte zijn organisatorische en communicatieve vaardigheden vereist. Een tweede voorwaarde is dat de medewerker wil innoveren. Het innovatieproces vergt niet alleen ideeën maar tevens gedrevenheid, vasthoudendheid en overtuigingskracht. Samengevat: er moet passie zijn voor innovatie, want velen in de omgeving willen het eigenlijk graag bij het oude houden. Iedere medewerker en manager moet ook voor zichzelf het dilemma tussen kansen en bedreigingen van innovaties oplossen.

De derde voorwaarde is dat de medewerker mag innoveren. De medewerker moet de ruimte, de tijd en de bevoegdheden hebben om te experimenteren; er moet een flexibele organisatie, een stimulerende omgeving en innovatief klimaat zijn, in het bedrijf of de instelling. Er moet de ruimte zijn om fouten te maken en van fouten te leren.

In de navolgende paragrafen hanteren we het model om te bespreken wat de mogelijkheden zijn voor werknemers om innovatie te beïnvloeden.

4. De medezeggenschap en innovatie

Kan, wil en mag de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PV) een rol spelen bij innovatie?

Naar de competenties voor innovatie van werknemersvertegenwoordigers in medezeggenschapsraden is geen onderzoek gedaan. Echter een onderzoek uit 1999 werpt daarop enig licht (Kaar & Looise). En uit recenter onderzoek komt niet het beeld naar voren dat er veel veranderd is (Huijgen e.a. 2007, Kaar & Smit 2006) In dit onderzoek werd aan OR-leden en bestuurders onder andere gevraagd naar de gebieden waarop OR-leden niet voldoende deskundig zouden zijn. De onderstaande tabel geeft de resultaten weer.

Tabel 1

OR-leden zijn ondeskundig, t.a.v.	volgens OR-leden	Bestuurders
Sociaal beleid	50%	27%
Reorganisaties en Fusies	56%	42%
Strategisch beleid	76%	67%

Uit deze tabel blijkt weinig zelfvertrouwen van OR-leden. Hun bestuurders achtten hen zelfs minder vaak ondeskundig. Men zou de drie onderzochte deskundigheidsgebieden kunnen vergelijken met de drie aspecten van sociale innovatie. 'Sociaal beleid' correspondeert min of meer met 'slimmer werken'; 'reorganisaties en fusies' met 'flexibel organiseren' en 'strategisch beleid' met 'dynamisch managen'. In opklimmende mate achtten OR-leden zich niet deskundig. We moeten wel haast concluderen dat het met het 'kunnen' op het gebied van sociale innovatie bij de ondernemingsraden niet goed zit.

We zouden verwachten dat de belangstelling en oriëntatie van ondernemingsraadleden gericht

is op het strategische en tactische beleid van de onderneming of de instelling. Maar dat blijkt maar ten dele het geval. Prioriteit in onderwerpkeuze blijkt te liggen bij arbeidstijden en arbeidsomstandigheden en de personele gevolgen van reorganisaties en fusies (Kaar & Smit, 2006). Daarmee toont de OR zich eerder een verlengstuk van de vakbond in de organisatie dan een medezeggenschapsorgaan van de onderneming. De passie of zelfs maar de wil om een bijdrage te leveren aan innovatie is hier in ieder geval ver te zoeken.

De wil wordt wellicht beïnvloed door de omstandigheden of de ruimte voor innovatief gedrag. Het meedenken over innovatie wordt niet afgeremd, maar wordt het gefaciliteerd en gestimuleerd? Uit het onderzoek van Kaar en Smit komt naar voren dat OR-leden voor het spelen van een strategische rol te weinig tijd, informatie en scholing hebben. Bovendien ervaren OR-leden weinig support daarbij vanuit hun achterban en hebben ze het gevoel dat hun bestuurders hen weinig serieus nemen.

Voorts dreigen OR-en tussen wal en schip te vallen. Het centrum van de strategische besluitvorming in ondernemingen komt steeds vaker buiten Nederland te liggen. In die gevallen is de OR kansloos als strategische partner van de bestuurder. Aan de andere kant wordt OR-invloed op tactisch of operationeel gebied allengs overbodig doordat de besluitvorming hierover meer en meer gedecentraliseerd wordt. Belangenbehartiging bij reorganisaties en fusies tenslotte is in betere handen bij de bonden omdat deze zich onafhankelijker kunnen opstellen dan de OR als orgaan van de onderneming.

De condities voor innovatief gedrag van de ondernemingsraad zijn dus voor verbetering vatbaar. Het lijkt ons wel de moeite om daar in te investeren. Immers juist voor het innovatiebeleid op vestigingsniveau kan een personeelsvertegenwoordigend orgaan een belangrijke rol hebben. De OR kan er mede voor zorgen dat de vestiging in Nederland zijn toegevoegde waarde aan het concern blijft leveren door steeds actief te blijven meedenken over innovaties. De geschiedenis biedt ook aanknopingspunten voor een proactieve rol van werknemersvertegenwoordigers als het gaat om vernieuwingen. Eind jaren zeventig kwamen diverse ondernemingsraden in bedrijven die in een moeilijke markt zaten, met ‘werknemersplannen’. Dat waren doorgaans plannen voor productvernieuwing die de onderneming nieuwe overlevingskansen zouden bieden. Sommige hebben ertoe geleid dat hun bedrijven zijn blijven voortbestaan mede dankzij deze plannen. Een voorbeeld is Smit ovens BV in Son (Buitelaar & Vreeman, 1985; van Klaveren, 1991). Er zijn ook goede voorbeelden in de huidige tijd. De ondernemingsraden van Unilever-bedrijven zijn met ‘werknemersplannen’ gekomen voor het behoud van werkgelegenheid in Nederland (23 mei 2007). Op de site van FNV Bondgenoten wordt de voorzitter van de COR aangehaald die op de bijeenkomst daarover zei: “We hebben hier vandaag allemaal heel zelfbewuste ondernemingsraden hun plannen zien presenteren. Nog maar een paar maanden geleden was die zelfbewustheid er niet of niet in deze mate. Als je nu al mag praten van een resultaat dan is die zelfbewustheid een belangrijk resultaat, dat zonder meer moet worden vastgehouden. Het is een factor die je gewoon

nodig hebt om de toekomst aan te kunnen” Met deze COR voorzitter zeggen wij: de eerste stap is het winnen van zelfbewustzijn en het verruilen van een defensieve strategie voor een proactieve. Daarvoor biedt innovatie juist aanknopingspunten. Nodig zijn verder meer scholing en informatie over innovatie en sociale innovatie in het bijzonder. Het NCSI bereidt samen met het GBIO dergelijke scholing voor. Tevens is nodig dat ondernemingsraden door hun bestuurders serieus worden genomen. Ook in dit opzicht zijn er gunstige ontwikkelingen. Door de AWWN is – met subsidie van het ministerie van SZW – een ‘ambassadeursnetwerk’ van bestuurders van ondernemingsraden opgezet. Bestuurders die hun ondernemingsraad wel serieus nemen, vertellen daarover aan hun collega-bestuurders. Eén zo’n bestuurder is de directeur van Koopmans Meel. Hij zegt bijvoorbeeld: “Wil je echt innoveren, dan moet je in gesprek zijn met de mensen die het werk doen. Met de OR vooruitkijken en inspelen op nieuwe ontwikkelingen en in verband daarmee: verbetering van de technische besturing van de fabriek (op afstand) ontwikkelen en nieuwe ploegenroosters invoeren. (citaat uit Verhoeff e.a., 2007)

Er zijn dus wel goede kansen voor een proactieve rol van ondernemingsraden bij innovatie, maar er moet nog veel gebeuren.

5. Directe participatie van medewerkers in innovatie

Kunnen, willen en mogen medewerkers direct in hun werk meedenken en –werken aan innovatie?

Het innovatief vermogen en innovatief gedrag van werknemers is niet als zodanig onderzocht. Wel kunnen we uit diverse brede onderzoeken informatie halen waarop conclusies en beleidsaanbevelingen te baseren zijn. (Zie ook: Vaas & Kraan, 2007). De voornaamste bron waar we uit putten is: de European Working Conditions Surveys (verder aangeduid als de ‘Europese enquête’) (Joling & Kraan, 2007). Dat is een vijfjaarlijks onderzoek onder werknemers in Europese lidstaten van de European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.

Kunnen medewerkers mee-innoveren

In tabel 2 staan enkele cijfers die licht werpen op de algemene kennis en kunde van werknemers in Nederland en in de rest van de Europese Unie.

Tabel 2: Kennis/kunde

	NL	EU
Hoogst genoten opleiding (schaal van 1-6)	3,87	3,34
Training genoten (% ja)	33,0	31,0
Aantal dagen training (laatste 12 mnd., betaald door werkgever)	4,49	2,83

Werknemers in Nederland zijn gemiddeld hoger opgeleid dan hun Europese collega’s². Meer Nederlandse werknemers dan Europese collega’s hebben training genoten en dat gedurende meer dagen, betaald door de werkgever.

² Het beeld dat in deze paragraaf naar voren komt over de kansen voor Nederlandse werknemers, verandert niet als we de Nederlandse situatie vergelijken met de ‘oude’ veertien EU-landen.

Het algemene niveau van kennis en kunde is – in ieder geval relatief – hoog te noemen. Over communicatieve en organisatorische vaardigheden hebben we geen gegevens beschikbaar; dat is een belangrijk aandachtspunt voor toekomstig onderzoek. Wel hebben we gegevens over ervaring en vaardigheden in het omgaan met informatie en communicatietechnologie. Dat is voor innovatie en voor de implementatie van nieuwe vindingen van groot belang. Een aanzienlijk hoger percentage Nederlandse werknemers dan werknemers uit de overige Europese landen werkt met computers. Zij passen ICT ook op meer manieren toe dan elders het geval is, zoals te zien is in tabel 3.

Tabel 3: ICT vaardigheden

Percentage werknemers dat:	NL	EU
Werkt met computers: PC's, netwerk, framework	72	49
Gebruikt internet en e-mail in het werk	54	38
Werkt als telewerker vanuit huis	12	7
Werkt als telewerker vanuit huis en mobiel	7	4

Aan het 'kunnen' innoveren van werknemers hoeven we in Nederland zo te zien niet te twijfelen; wij kunnen daarop in ieder geval meer vertrouwen dan elders in Europa.

Tabel 4: Betrokkenheid en eigen ideeën kunnen toepassen

	NL	EU
Betrokkenheid (schaal 1–5)	4,40	4,19
Kan eigen ideeën toepassen (schaal 1–5)	3,88	3,42

Willen medewerkers mee-innoveren?

De motivatie of zelfs passie voor innovatie bij Nederlandse werknemers is niet onderzocht. Om hier iets over te kunnen zeggen hebben we gezocht naar gegevens over afgeleide variabelen. Voor motivatie en passie is 'betrokkenheid' op het werk een noodzakelijke voorwaarde, daarover hebben we gegevens beschikbaar uit de Europese enquête. We gaan er voorts van uit dat het van belang is dat werknemers over hun werksituatie zeggen dat ze hun eigen ideeën kunnen toepassen. Zouden ze die kans negatief beoordelen, dan zou dat in ieder geval niet bijdragen aan hun motivatie voor innovatie.

Voor beide aspecten geldt dat Nederlandse werknemers hoger scoren dan hun Europese collega's, zoals de volgende tabel laat zien.

Mogen medewerkers mee-innoveren?

Mogen innoveren duidt op de formele en informele toestemming, bevoegdheden en middelen (tijd en geld) die werknemers nodig hebben. Hebben ze toestemming om even niet direct te produceren maar te experimenteren? Naar de ruimte voor werknemers om zich met innovaties of experimenten bezig te houden is geen onderzoek gedaan, voor zover wij hebben kunnen nagaan. Ook hier hebben we afgeleide variabelen gezocht waarover wel cijfers beschikbaar zijn. Uiteraard is de algemene autonomie een belangrijk gegeven evenals de mate waarin de planning van het werk ruimte laat. Tabel 5 laat over deze aspecten cijfers zien voor Nederlandse en Europese werknemers.

De autonomie van Nederlandse werknemers is hoog en ze lijken iets minder onder tijdsdruk te staan dan hun Europese collega's. Een hoger percentage Nederlandse werknemers heeft een 'active job'. Dat zijn voor wat betreft de ruimte om te innoveren gunstige condities. Maar er is wel sprake van een hoge mate van afhankelijkheid van anderen; dat kan de ruimte beperken. Dit brengt ons op de vraag of deze autonome Nederlandse werknemers de ruimte kunnen gebruiken om te experimenteren. Houden ze tijd over daarvoor? Hoe zit het nu uiteindelijk met hun werkdruk?

Uit een ander monitor onderzoek, de Nationale Enquête Arbeid (TNO/NEA) kunnen we over de ontwikkeling van werkdruk voor Nederlandse werknemers meer te weten komen. Uit de NEA-onderzoeken van 2003, 2005 en 2006 blijkt dat een toenemend percentage werknemers de werkdruk ervaart als 'hoog' (= 2,5 of hoger op een schaal van 1 = nooit tot 4 = altijd). In 2003 was dat 31%, in 2005 32% en 34 % in 2006. Dat is dus meer dan een derde van de Nederlandse werknemers die hoge werkdruk ervaart. De vraag blijft daarom of Nederlandse werknemers, ondanks hun ruime autonomie, tijd hebben voor innovatieve activiteiten.

Stimulerende condities op functie- en teamniveau?

Naast de vraag of werknemers 'mogen' innoveren, kan men zich ook afvragen of ze ertoe gestimuleerd worden. Stimulansen gaan uit van een goede kwaliteit van de functies, werken in teams, en leiderschap. Over de eerste twee condities hebben we gegevens gevonden, maar niet over de kwaliteit van het leiderschap.

Tabel 5: Ruimte in het werk

	NL	EU
Autonomie (schaal van 0–100)	73,8	62,4
Werktempo is afhankelijk van de vraag van mensen (% ja)	75	68
Ik werk in een hoog tempo en/of met strakke deadlines (schaal 1–5)	2,95	3,09
Werkt in een 'active job' (%)	44	39

Over de kwaliteit van de functies waarin Nederlandse werknemers werken kunnen we putten uit de eerder genoemde Europese enquête, weergegeven in tabel 6 en uit het NEA onderzoek: tabel 7.

Tabel 6: Kwaliteit van functies (EF enquête)

De functie houdt in:	NL	EU
Oplossen van onverwachte problemen (% ja)	94	80
Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (schaal 1–5)	3,46	3,31
Contact onderhouden met andere personen dan collega's (bijv. klanten)	65	62 (n.s.)

Tabel 7: Kwaliteit van functies (NEA)

Hoe vaak komt het voor dat in uw functie (% vaak/altijd):	2000	2002	2004
Vakbekwaamheid/vakmanschap is vereist	85	79	80
Gevarieerd werk wordt verlangd	82	77	78
Wordt verlangd dat u nieuwe dingen leert	49	50	50
Creativiteit is vereist	65	66	65
Vakbekwaamheid/vakmanschap ontwikkeld kan worden	55	58	56

Het totaalbeeld van de kwaliteit van functies van Nederlandse werknemers is positief. Ze scoren in alle bekeken aspecten beter dan hun Europese collega's. In absolute zin zijn er eveneens hoge scores voor gevarieerd werk dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Maar van een duidelijke trend in de tijd is geen sprake; sinds 2000 blijven de scores nagenoeg gelijk.

De Nederlandse cijfers zijn niet alleen significant hoger dan die van de werknemers uit overige EU-landen, maar ze staan bijna op alle aspecten bijna bovenaan; alleen Zweedse werknemers scoren op sommige aspecten hoger.

We kunnen concluderen dat de functie-inhoud van veel werknemers geen beperking zal vormen voor het ontwikkelen van innovatief vermogen en innovatief gedrag en mogelijk stimulerend is.

Werken in teams wordt algemeen als een gunstige conditie voor innovatief gedrag gezien. Maar daarbij willen wij toch wel aantekenen dat de kwaliteit van dat teamwerk van essentieel belang is.

De cijfers uit de Europese enquête in tabel 8 laten ons gelukkig toe daarover ook een oordeel te vormen.

Tabel 8: Werken in teams

	NL	EU
Ik werk in een team (% ja)	75	61
Er is taakroulatie (% ja)	67	48
.....over taken die verschillende vaardigheden vereisen (% ja)	64	37
Over roulatie beslissen de medewerkers zelf (% ja)	42	25

Driekwart van de ondervraagde Nederlandse werknemers zegt in een team te werken. Beduidend meer dan hun Europese collega's. Maar wat vooral opvalt, is het grote verschil in de kwaliteit van dat teamwerk. Voor Nederlandse werknemers lijkt dit werkelijk tot breed leren te kunnen leiden, met kans ook op ontwikkelen van organisatorische vaardigheden; een gunstige conditie voor innovatief gedrag.

Conditie voor betrokkenheid bij incrementele innovaties zijn goed.

De condities voor innovatief gedrag van Nederlandse werknemers zijn op functie- en werkplekniveau relatief gunstig, zo blijkt uit de bovenstaande gegevens.

In de programma's elders in Europa waarnaar hierboven al verwezen werd, zijn in bedrijven en instellingen experimenten gedaan waarbij juist op deze condities systematisch en integraal verbeteringen zijn aangebracht. In de over all evaluatie ervan wordt geconcludeerd dat deze experimenten in die bedrijven tot verbetering van de kwaliteit van de arbeid hebben geleid en tot innovaties op werkplekniveau en innovaties die betrekking hebben op het procesdeel van team of afdeling. Ze hebben ook bijgedragen aan de verbetering van de economische prestaties van de organisaties die betrokken waren. Met andere woorden de vernieuwingen leidden tot incrementele innovaties en tot win-win..

Maar radicale innovaties en de daarvoor benodigde vernieuwingen van de organisatiestructuur en een krachtig innovatiebeleid, bleven uit. Ook komt uit de evaluatie van die programma's elders in Europa naar voren dat de goede voorbeelden,

die er wel degelijk waren, niet op brede schaal werden gevolgd. Dat verklaart waarom op nationaal niveau nauwelijks effecten zichtbaar zijn: noch in de kwaliteit van de arbeid, noch in de verbetering van de concurrentiepositie (Alasoini, 2006).

In Noorwegen en Finland is bij de opzet van vernieuwde nationale programma's rekening gehouden met deze bevindingen. Het effect van de nieuw opgezette programma's moet nog blijken.

Conditie voor betrokkenheid bij radicale innovaties zijn voor verbetering vatbaar?

Voor effectieve betrokkenheid van werknemers bij radicale innovaties in producten, diensten of klantrelaties, is het nodig om in crossfunctionele en cross hiërarchische teams te werken en om over organisatie-interne en –externe grenzen heen te gaan. Flexibele, klantgerichte en gestroomlijnde organisaties zijn nodig.

Effectief innovatiebeleid is niet meer beperkt tot investeren in R&D. Vaak kunnen uitvindingen van een R&D afdeling niet goed of snel genoeg gemaakt worden door de productieafdelingen. Veel innovaties floppen omdat ze niet of te laat de weg naar de markt vinden. Werknemers van de ontwikkelingsafdeling, van de inkoop- en de commerciële afdelingen, van de productieafdelingen moeten gestimuleerd worden om onderling samen te werken en samen te werken met externen: eindgebruikers, toeleveranciers, afnemers en experts, in een proces van open innovatie (Armbruster e.a., 2006).

Er zijn enkele buitenlandse voorbeelden van ondernemingen die een actief en open innovatiebeleid voeren waarin werknemers ook kunnen participeren. Die ondernemingen bieden hun werknemers

structureel ruimte, tijd en geld om aan innovatieve producten, diensten of klantrelaties te werken.

Hun organisaties zijn flexibel genoeg om de vernieuwingen snel te realiseren en op de markt te zetten. Bekend is het voorbeeld van 3M waar de 'post-it' is uitgevonden, maar ook de 'touchscreen monitor' met inbreng van medewerkers. 3M staat zijn 69.000 werknemers toe 15% van hun werktijd vrij te besteden aan experimenteren. IBM organiseerde een wereldwijde 'innovation jam' met al hun werknemers. Bij Adidas wordt een innovatiecultuur gekoesterd. Zo kon een design-medewerkster op een 'prototype bijeenkomst' de collectie kleding voor vrouwelijke voetbalfans showen, die ze in haar vrije tijd had gemaakt. Haar directeur woonde de presentatie toevallig bij en zorgde ervoor dat deze kledinglijn in productie werd genomen en op de markt werd gebracht, met succes! (voorbeelden beschreven in Wirtschaftswocche, 2006.)

In Nederland kennen we het voorbeeld van DSM Gist, waar de zelfsturende teams intensief betrokken worden bij de ontwikkeling van innovatieve en duurzame producten.

Dergelijke voorbeelden kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van het innovatieve klimaat in Nederlandse bedrijven en zij kunnen bevorderen dat ook elders de creativiteit en competenties van medewerkers beter worden benut. Het NCSI verzamelt de voorbeelden actief en wil experimenten als deze in andere bedrijven en instellingen bevorderen en ondersteunen.

Hoe het zit met de flexibiliteit en het innovatiebeleid van Nederlandse organisaties, komt naar voren uit de innovatiemonitor van de RSM waarvan het

resultaat elders in deze bundel wordt besproken. Nederlandse ondernemingen doen het in 2006 beter dan in 2005, maar er is nog veel verbetering mogelijk.

Eerder – in 2002 – deden Kraan et. al. een diepgaand onderzoek onder Nederlandse bedrijven naar de organisatiestructuur. Zij stelden vast dat een klein percentage van de ondernemingen een flexibele organisatiestructuur had. Het overgrote deel werkte met een starre functionele organisatiestructuur en van feitelijke decentralisatie van beslissingsbevoegdheden die ruimte biedt voor innovatief gedrag was nog nauwelijks sprake. Voor het vasthouden aan de traditionele structuren en werkwijzen, zijn overigens niet alleen de managers van die ondernemingen verantwoordelijk. De eerder genoemde dilemma's voor werknemersparticipatie bij innovatie zijn er zonder twijfel mede debet aan. Werknemers verzetten zich nog wel eens tegen structurele veranderingen in organisatie en beleid, vaak uit vrees voor functie- of baanverlies.

De voorwaarden voor participatie van werknemers bij innovatie op tactisch en strategisch niveau, lijken in veel bedrijven en instellingen voor verbetering vatbaar.

6. De Werknemers 2.0 en innovatie

Zullen werknemers van de nieuwste generatie anders of beter geëquipeerd zijn om mee te doen aan innovatie in de organisaties waar ze gaan werken? Recent is een discussie ontketend over het profiel van deze nieuwe generatie: de groep die na 1980 is geboren en na 2000 de arbeidsmarkt op begint te komen (Financieel Dagblad, 19 februari 2007). Zij worden wel de 'millennials' genoemd of 'werkne-

mer 2.0' omdat zij zijn grootgebracht met internet en snel gewend zijn geraakt aan interactieve informatie en communicatievormen met Web 2.0. Over deze generatie wordt beweerd dat ze werkelijk een kwalitatief andere oriëntatie op leven en werken zullen hebben. Of dat waar wordt of niet, kunnen we nu niet zeggen. We vinden het interessant genoeg om de kenmerken van deze generatie te betrekken op onze vraag naar innovatief vermogen van werknemers.

De werknemer 2.0 is hoog opgeleid en gewend aan en bedreven in het werken met nieuwe media. Het werken met msn, e-mail, google, wiki's, weblogs, webfora, rss-feeds, virtuele netwerken etc. is hun tweede natuur. Met het delen van kennis hebben ze geen moeite, ze gaan er voortdurend van uit dat twee meer weten dan één en dat je beter af bent als je kennis deelt.

Hun motivatie voor het werk blijft in stand als er sprake is van 'flow'; kun je je ambities er in kwijt en er helemaal 'voor gaan'? Ze stellen zich veel onafhankelijker van hun werkgever op dan hun voorgangers: als hun 'hart' niet bij dit werk ligt, zoeken ze al snel wat anders. Dat kan gemakkelijk via een 'web community' – een gebruikers- en producentengemeenschap op het terrein dat hen wèl interesseert. Vaak vinden ze dan op een of andere wijze weer middelen van bestaan daarbinnen. Voorbeelden daarvan ziet men nu al in de creatieve sector, zoals de muziekindustrie.

Belangrijke condities om deze generatie te boeien en te binden zijn: werken met up to date technologie, een flexibele werkweek en/of part time werken combineren met het opzetten van eigen nieuwe onderneminkjes. Zij zoeken een innova-

tieve cultuur: geen hiërarchische verhoudingen, starre afdelingsgrenzen en controlesystemen. Zij willen samenwerken op basis van inhoud en op gelijke voet met collega's uit de hele organisatie en met mensen van buiten de organisatie. Onder deze condities zullen zij zeer intensief mee-innoveren en kan de organisatie van hun energie, creativiteit en originaliteit profiteren.

Hier treedt dus een interessante omkering van waarden op. Was het tot voor kort zo dat bedrijven bezorgd waren dat hun werknemers de digitale ontwikkelingen niet zouden kunnen volgen... Stelden wij in dit artikel nog de vraag: kunnen en willen werknemers wel mee-innoveren.... Millennials nemen de potentiële arbeidsorganisaties de maat: zijn die organisaties wel innovatief genoeg, geven ze de ruimte voor eigen initiatieven, zijn ze van de nieuwste ICT middelen voorzien....? Slechts de helft van de bedrijven in Europa komt aan hun wensen tegemoet. Zo blijkt uit het onderzoek 'Is Europe ready for the Millennials?' een onderzoek dat is uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van Xerox (Harris e.a. 2006).

Het is een interessant nieuw perspectief al is het nog grotendeels speculatief. Des te meer reden om onderzoek te doen naar de ontwikkeling van het profiel van deze groep. En ook lijkt het ons van belang om te monitoren welke nieuwe vormen van samenwerken, samen innoveren en samen geld verdienen, zich gaan ontwikkelen.

7. Samenvattende conclusies

We kunnen nu de volgende conclusies trekken. Voor werknemersparticipatie bij innovatie moeten

enkele dilemma's opgelost worden die uit de geschiedenis van werknemersparticipatie in de bedrijfsvoering en het bedrijfsbeleid, genoegzaam bekend zijn. In het buitenland en in ons eigen land zijn vingerwijzingen te vinden voor de wijze waarop die dilemma's te overwinnen zijn. Samenwerking tussen sociale partners, overheid en kennisinstellingen op nationaal niveau en op lokaal niveau in bedrijven en instellingen is een gunstige conditie.

Voor de ondernemingsraad zijn de condities voor innovatief gedrag niet onverdeeld gunstig. Toch ligt er een belangrijke rol voor werknemersvertegenwoordigers bij het creëren van een innovatief klimaat in bedrijven en instellingen. In veel organisaties is zo'n innovatief klimaat er nog niet; de ondernemingsraad kan daar het initiatief nemen. Een proactieve opstelling en scholing gericht op het spelen van die rol bij het innovatiebeleid kunnen daarbij helpen. De plannen van het NCSI om hiervoor met het GBIO een aanbod voor ondernemingsraden te ontwikkelen, helpen hopelijk. Het NCSI kan ook bevorderen dat ondernemingsraden bij innovaties serieus genomen worden door hun bestuurders, door het initiatief van de AWWN en SZW te steunen.

Over de mogelijkheden voor directe participatie van medewerkers in innovatie kunnen we de volgende – voorlopige - conclusies trekken. 'Voorlopig' schrijven we, omdat nog veel meer onderzoek nodig is.

De competenties voor innovatief gedrag lijken bij een groot deel van de Nederlandse werknemers aanwezig. Betrokkenheid en motivatie zijn ook wel in orde. De kwaliteit van de arbeid op functieni-

veau is uitgesproken goed te noemen: autonomie is ruim, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn aanwezig en veel werknemers hebben regelmatig contact met klanten en toeleveranciers. Velen werken in een team en de teams bieden intern veel afwisseling en ruimte om het werk onderling te regelen. Een beperking is waarschijnlijk de hoge werkdruk waaronder veel Nederlandse werknemers moeten werken en die ze waarschijnlijk weinig ruimte laat voor innovatie. Al met al lijkt het er toch op dat met weinig extra inspanning de competenties van Nederlandse werknemers kunnen worden benut voor innovaties op werkplek, functie en deelprocesniveau. Meer vernieuwing is nodig om ook te realiseren dat hun competenties en creativiteit benut worden voor radicale innovaties: product- en diensteninnovaties en innovaties van klantrelaties (businessmodellen). Nodig zijn daarvoor: flexibilisering van de organisatiestructuur, ontwikkeling van een innovatiebeleid waaruit visie spreekt en

een innovatieklimaat dat de passie voor innovatie verspreidt.

De werknemer 2.0 en hun nieuwe vormen van werken en geld verdienen in 'communities' van gebruikers en producenten, zijn innovaties op zich. Het NCSI zal deze ontwikkelingen nauwgezet volgen en bekendheid geven aan de nieuwe vormen die gevonden worden en die navolgbaar zijn. Deze nieuwe generatie vertoont hopelijk de voorkeuren van werkenden in een kennismaatschappij met andere arbeidsverhoudingen. Zij zullen niet meer werken in onderschikkende loondienst en niet in hiërarchische relaties. Zij werken wel samen in wisselende communities vanuit gelijkwaardige posities die alleen ontleend worden aan wat zij kunnen, kennen en willen.

Alasoini, T., Hanhike, T., Lahtonen M., Ramstad, E. (2005) European Programmes on Work and Labour Innovation – A Benchmarking approach. Work-In-Net.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000) Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca (NY): Cornell/ILR.

Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G. eds. (2006) Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy. DG Enterprise and Industry: Innovation Policy Unit. Karlsruhe, Fraunhofer, Institute: systems and Innovation Reseach.

Bamps, H., Berckmans, P. Informatiedossier. (2005) Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland. Brussel: SERV.

Boer, H., Gertsen, F. From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per)spective. In: International Journal of Technology Management 26 (2003):8, 805-827.

Bolwijn, P.T., Kumpe, T. (1998) Marktgericht ondernemen – Management van continuïteit en vernieuwing. Assen: Van Gorcum, 4^e herziene druk.

Brouwers, A.A.F., Vaas, F., Pot, F.D. Sociaal inventief automatiseren. Amsterdam, FNV Steunpunt Technologie, 1987.

Buitelaar, W., Vreeman, R. (1985) Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie. Nijmegen, (diss. TU-Delft).

Christis, J., Dols, H., Doorewaard, H., Fruytier, B., Martens, W. (Projectgroep TOA) (1980) Techniek, organisatie, arbeidsmarkt. Samenvattend rapport, Den Haag/Nijmegen: NPAO/Staatsuitgeverij.

Christis, J., Van Klaveren, M. en **Pot, F.** (1985) Technologie-overeenkomsten vergeleken. Onderhandelen over technologie en arbeidsorganisatie in Engeland, West-Duitsland, Zweden en Nederland. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jrg. 1, 4, 63-75

Financieel Dagblad, 19 februari 2007. Wennen aan werknemer 2.0

Harris, I., Schooley, C., Devine, P., Kruijdsijk, J. van. (2006) Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation. Forrester Consulting.

Huijgen, F., Bruin, E., Heijink, J. (2007) De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes- en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (pdf op de web site van het ministerie).

Joling, C., Kraan K. (2007) Use of technology, work organisation and virtual, distributed work: New perspectives for better jobs. Dublin: EFILWC.

Joose, D. et.al. (1990) Zelfstandige samenwerking in autonome groepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening. Den Haag: COB/SER.

Kaar, van het R.H., Looise J.C. (1999) De volwassen OR. Alphen a.d. Rijn: Samsom

Kaar, van het R., Smit E. (red.) (2006) Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap. Een onderzoek in opdracht vna het Ministerie van SZW.

Klaveren van, M. (1991) Scoren op speerpunten. Vakbondservaring met technologische vernieuwing. Amsterdam: FNV Steunpunt technologie.

Kraan, K.O., Dhondt, S., Sloten G. van, Bovenkamp M. van de. (2003) Arbeid in de Informatiemaatschappij anno 2002. Een weergave van de situatie in het Nederlandse bedrijfsleven. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Laurier, J., Pot, F. (1983) Sociaal-demokratiese arbeidersbeweging en wetenschappelijke bedrijfsvoering 1920 – 1940. Te Elfder Ure 33 Annex, 71 – 154.

Naschold, F. (1994) The politics and economics of workplace development. A review of national programmes. In: Kauppinen, T. & Lahtonen, M (eds.) National action research programmes in the 1990s. Ministry of Labour. Labour Policy Studies 86. Helsinki. Pp. 109 – 155.

Oeij, P., Goudswaard A, Huiskamp R, Nauta A. Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007. Publ.nr. Ro622491/1058.01.11. TNO-Werkdocument.

Pot, F., Van Waarden, F. (1983) Zeggenschap over je werk. Amsterdam: Stichting Zeggenschap.

Schmalenbach, M. (2001) A New Model For Workplace Innovation. Bristol: Bristol University. Thesis.

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. (2004) Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization matter most. Essay for the Ministry of Economic Affairs. Innovation Lecture 2004.

Volberda, H.W., Bosch F.A.J. van den, Jansen J.J.P. Slim managen & innovatief organiseren. Onderzoeksverslag. In: Slim managen en innovatief organiseren. Congresbundel, 2006.

Vaas, F. Van 'zelfbestuur' als ideaal, via 'organisatieverandering'en 'medeverantwoordelijkheid' naar beheersing van het arbeidsproces als voorwaarde voor zelfbestuur. In: Maatschappij en Onderneming (M&O) 1984, 522 – 531.

Vaas F., Kraan K.O., Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. In: Dhondt, S., Vaas, F. (red.) (2007). Waardevol werk. Van Arbeidskwaliteit naar Sociale innovatie. Leiden: TNO.

Verhoeff, A. e.a. (red.) (2007), Meer waarde door medezeggenschap. Uitgave van Orakel.



Uit de geschiedenis weten wij dat onze voorvaderen, de Batavieren, in holle boomstammen de Rijn af kwamen zakken; zij vestigden zich hier, zij dronken bier en zij verdubbelden hun vrouwen. Wij zakken niet meer in boomstammen de Rijn af, maar varen er met motorboten op; dat is technische vernieuwing. Wij drinken nog steeds bier en wij dobbelen helaas ook nog steeds, maar wij verdubbelen onze vrouwen niet meer; dat is sociale innovatie.

Piet Hein Donner, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ieder zal dan ook het belang van sociale innovatie moeten erkennen. Maar veel sociale vernieuwing wordt niet als zodanig herkend. Neem nou het verschijnsel dat het kabinet de tijd heeft genomen om zich eerst in de materie in te werken in dialoog met uitvoerders, burgers en betrokkenen; het is sociale vernieuwing, het heeft een heilsame werking maar het oogst niet alom waardering. Dat is helaas vaker het lot van sociale vernieuwers; zij worden niet direct als sociale vernieuwers herkend. Pas later ziet men de voordelen. In de afgelopen drie maanden heb ik veel voorbeelden gezien van sociale vernieuwing en innovatie. Nieuwe werkwijzen om jongeren oude ambachten te leren; nieuwe methoden om mensen weer in te schakelen in de samenleving; nieuwe manieren om ouderen in het arbeidsproces ingeschakeld te houden, of om geestelijk gehandicapten volop mee te laten participeren in bedrijven. Om ons heen zien we voortdurend vernieuwing; het is vaak zo gewoon dat het al bijna niet meer opvalt; dan stellen we alleen maar vast wat veranderd de wereld toch snel.

Juist daarom is een centrum als het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie van belang. Niet omdat de innovatie daar plaatsvindt. Maar het kan de aandacht voortdurend richten op de noodzaak van innovatie en de goede voorbeelden daarvan, en het kan de kennis daarover verspreiden. Want het grote gevaar is dat we vernieuwing en innovatie zo gewoon gaan vinden, dat we denken dat het vanzelf gaat. Dat is niet het geval. Het vergt een voortdurende inspanning, te meer omdat vernieuwen vaak van 'au' gaat, of omdat gevraagd wordt: 'waar heb ik het voor nodig?' Mensen zijn gewoontedieren; we hebben het liefst een betrouwbare, voorspelbare en regelmatige omgeving. Daarin voelen we ons zeker. Instinctief hebben we een afkeer van veranderen; dat doe je alleen als het nut en noodzaak vaststaan en niet enkel om te veranderen. Gevolg is dat we vaak te laat veranderen; als de noodzaak onontkoombaar is, de veranderingen het meeste pijn veroorzaken en de weerstand daartegen dus het grootst is. Sociale vernieuwing en innovatie moet je realiseren op momenten dat het goed gaat, dat de verandering in de groei wordt meegenomen, en men gewend is als het weer minder gaat.

Het kenmerkt onze ambivalente houding jegens sociale vernieuwing. Sociale vernieuwing is nodig; anders zouden we onze vrouwen nog steeds verdubbelen. Maar het maakt ook onzeker en geeft een gevoel van verlies. Beiden: vernieuwing en houvast, zijn nodig. Om vooruit te komen, moet je je voet verplaatsen; maar als je geen vaste grond onder de voeten hebt, kom je niet vooruit. Evenzo behoeven we houvast om te veranderen en te vernieuwen. Maar te veel houvast, te veel behoudzucht, is de dood in de pot. “Slechts vernieuwing kan behouden, achter raakt wie blijft staan.” zei Potgieter. Vernieuwing in een omgeving waar alles voortdurend verandert, levert echter geen vernieuwing op maar chaos en onzekerheid; daarin slaat iedere vernieuwing dood en blijft alles hetzelfde. “Als we willen dat alles blijft zoals het is, moet alles anders worden.” zegt de jonge revolutionair Tancredi, de neef van de Prins van Salina in de Tijgerkat van Lampedusa.

De filosofie is geboren uit dezelfde vraag. De Grieken liepen al op tegen de vraag of de zintuiglijke werkelijkheid slechts een tijdelijke klontering was in een wereld waarin alles voortdurend in verandering is; het “Panta rhei” – ‘alles stroomt’ – van Herakleitos en Zeno. Of dat de zintuiglijke werkelijkheid daarentegen juist de bewegende afschaduw is van een eeuwige, vaste werkelijkheid; van Plato en Aristoteles.

Ik waarschuw maar even; zo kom je niet verder. De Grieken waren zo gefascineerd door dergelijke vragen, dat ze er in bleven steken. Alexander de Grote had een innoverend antwoord op onontwarbare kluwen; de knoop doorhakken. Hij en de Romeinen

wisten met die pragmatische houding de wereld te veroveren. Nu ben ik van dat laatste geen voorstander, maar we moeten ons wel staande houden in een wereld die anderen proberen te veroveren. Weten te onderscheiden tussen wat kan en moet veranderen, en wat juist daarbij houvast moet bieden; en knopen doorhakken als je bevangen dreigt te worden in de tegenspraak, dat is wijsheid die vernieuwing schept. Die wijsheid is van alle tijden, en is vaak nog steeds bruikbaar. Neem de vondst van Herakles in de Griekse mythologie om de stinkende koeienstallen van koning Augias schoon te maken binnen één etmaal. De oplossing van Herakles was om de nabijgelegen rivier om te leggen zodat deze door de stallen stroomde. Een klassiek voorbeeld van slimmer werken, dat nog steeds gebruikt wordt door de Parijse reinigingsdienst; ’s ochtends pompt men het Seine water naar de hoger gelegen afvoerputten, om het vervolgens door de goten en over de straat naar beneden te laten stromen; zo reinig je een stad.

Het laat zien dat sociale innovatie niet noodzakelijkerwijze een rigoureuze reorganisatie vergt. Het verleggen van één steen in een rivier kan al veel aan de stroom veranderen. Een kleine verandering in het werkproces of in procedures kan al een groot resultaat opleveren. Vaak is het een zaak van anders naar een probleem kijken of de vraag anders percipiëren. Dan is het grootste probleem dat we vast zitten in denkpatronen en concepten. Eerder heb ik ooit als illustratie het fileprobleem gebruikt. Dat is mede een probleem omdat iedereen in zijn eigen vrije tijd in de file staat. Het fileprobleem oplossen vergt dan ook het gedrag

veranderen van miljoenen burgers die het wel lastig vinden, maar die op dat moment niets profijtlijkers hebben te doen. Als we echter het woon-werk verkeer tot arbeidstijd zouden verklaren, dan staat u in de tijd van de baas in de file; het maakt iedereen gelukkig, behalve werkgevers, maar die kunnen dan ook veel effectiever maatregelen nemen om het probleem te beperken of op te lossen: collectief vervoer, flexibele werktijden, extra-betaalde verkeersstrook.

Door even anders te kijken, zijn er vaak verrassende, vernieuwende perspectieven. Neem de Betuwelijn. De gedachte aan een spoorlijn door het land van Flipje Tiel, heeft vermoedelijk de weerstand daartegen gevoed. Zou de Betuwelijn daarentegen zijn gepresenteerd als een nooddijk in geval van hoog water in de rivieren, die we ook nog nuttig uitbaten door er een spoorlijn overheen te leggen, dan zou de perceptie vermoedelijk geheel anders zijn geweest.

Het denken een draai geven is vaak de eerste stap naar sociale innovatie. Als we het percentage arme huishoudens in de gemeente Den Haag willen verkleinen, kan dat door de gemeente Wassenaar bij Den Haag te voegen. Wilt u korter vergaderen; verwijder de stoelen uit de vergaderzaal. Wilt u de arbeidsproductiviteit bij uw werknemers verhogen; schaf alcohol bij recepties af.

Omgekeerd, denk niet dat dit proefballonnetjes zijn of serieuze plannen. Bespaar mij de kop: “**Donner wil Wassenaar bij Den Haag voegen**” of “**Donner tegen alcohol bij recepties**”. Het zijn slechts voorbeelden om u met andere ogen te laten kijken.

Vergis u niet. We zullen sociale vernieuwing en innovatie hard nodig hebben in de komende tijd. Samenleving en economie staan voor voortgaande, ingrijpende veranderingen. Enerzijds gaat het om demografische veranderingen op de arbeidsmarkt, die tot gevolg hebben dat er geen vervanging is voor de beroepsbevolking die in de komende jaren weg zal vallen als gevolg van de vergrijzing en de ontgroening; in gewoon Nederlands: te veel ouderen, te weinig jongeren. We zullen in de arbeidsorganisatie en andere organisaties de beschikbare vindrijkheid moeten weten te mobiliseren, om de gevolgen van demografische veranderingen te compenseren. Door de uitstroom van personeel naar vervroegde pensionering af te remmen – ouderenbeleid was lang een onderwerp waarover gesproken werd, het wordt nu bittere noodzaak. Door de mogelijkheden van mensen die nu langdurig buiten de arbeidsmarkt hebben gestaan, weer opnieuw in te schakelen. Door op een andere wijze naar de problemen van personeelstekort en de talenten van mogelijk alternatief aanbod te bezien.

Sociale innovatie binnen de arbeidsorganisatie is primair de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. In veel gevallen bestaat de vernieuwing er in om de aanwezige inventiviteit van medewerkers te mobiliseren en hun inzichten in een betere organisatie te benutten. Dat moet op de werkvloer gebeuren. Dat betekent niet dat ik als minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met de handen op de rug toekijk wat werkgevers en werknemers doen.

De overheid kan, en wil, een stimulerende rol spelen. Bijvoorbeeld door een steuntje in de rug

te geven bij het verspreiden van goede praktijkvoorbeelden van sociale innovatie. Dat hoeven helemaal niet totaal nieuwe ideeën te zijn; ook oude hebben mogelijk een nieuwe toepassing. Neem het voorbeeld van het Tilburgs bedrijf, dat medewerkers de mogelijkheid biedt een groot deel van de werktijd thuis te werken. Een ingerichte thuiswerkplek maakt medewerkers productiever en geeft ze het gevoel dat ze meer vrijheid en verantwoordelijkheid hebben. Het kan veel reistijd én dure vierkante meters op het hoofdkantoor besparen. Maar het is een oud idee. Toen ik in 1998 bij de Raad van State ging werken, begon men daar juist te wennen aan het idee dat alle staatsraden een werkplek bij de Raad wensten en niet meer gewoon thuis werkten. U ziet het kan verkeren.

De overheid kan sociale innovatie ook bevorderen door het wegnemen van belemmeringen. Dat doet het kabinet ook al. Met minder regels, minder administratieve lasten en minder bemoeienis met de arbeidsomstandigheden op de werkvloer. De overheid verleent ook steun aan het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt voorts een deel van het budget van het ESF-programma beschikbaar voor sociale innovatie. Dit jaar gaat het om 7 miljoen euro subsidie. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan deze subsidieregeling, die is bedoeld voor het opstellen en uittesten van op maat gemaakte plannen voor sociale innovatie. Werkgevers die interesse hebben, raad ik aan de website van het agentschap SZW in de gaten te houden. De aanvragen kunnen vanaf september in worden gediend.

Sociale innovatie in de arbeidsorganisaties staat echter niet los van de wijze waarop we als samenleving als geheel een antwoord geven op de vragen en uitdagingen van deze tijd. In die zin liggen sociale innovatie binnen bedrijven en sociale vernieuwing daarbuiten in elkaars verlengde. De vraagstukken waar we mee geconfronteerd worden, vergen een niet geringe inventiviteit op alle niveaus. Hoe raken we niet achterop bij de groei en ontwikkeling elders in de wereld; hoe raken we uit de klem van een krimpende beroepsbevolking en de arbeidsbehoefte van een groeiende economie; en hoe verhogen we de arbeidsparticipatie van zwakke groeperingen.

Dames en heren, Sociale innovatie betekent investeren in organisaties én in mensen. Om de productiviteit én het plezier in het werk te verhogen. Om goede arbeidsverhoudingen en gezonde arbeidsomstandigheden te bevorderen.

Op die manier kan sociale innovatie een belangrijke bijdrage leveren aan het beleid dat het kabinet de komende vier jaar voor ogen staat. Een beleid dat zich richt op het langer door laten werken van ouderen. Een beleid dat zich richt op het op het verhogen van de arbeidsparticipatie. Door de vergrijzing en de groei van het aantal vacatures hebben we iedereen nodig. Iedereen. Het is economisch niet verantwoord en sociaal niet aanvaardbaar om grote groepen mensen aan de kant te laten staan. Daarom wil het kabinet, samen met de sociale partners, de komende vier jaar 200.000 mensen, die nu aan de kant staan, aan de slag helpen. 200.000 Mensen die nu, om het jargon maar even te gebruiken, op enige afstand

van de arbeidsmarkt staan. En dan hebben we het dus over mensen die al lang, té lang, in de bijstand zitten. Dan hebben we het dus over mensen die, vanwege hun leeftijd of achtergrond, weinig, té weinig, kans hebben op de arbeidsmarkt.

De economie groeit, de werkloosheid daalt, het grootste gevaar dan ons nu bedreigt, is te denken dat we nu niets hoeven te veranderen. Veranderingen moet je juist aanbrengen op een moment dat ze het minst gevoeld worden, zodat we eraan zijn gewend wanneer de nodig zijn. We zullen onze kansen dus nú moeten grijpen. De dynamiek van deze tijd vraagt om creatief denken, doorzettingsvermogen en durf om vooruit te gaan. Tegen de stroom in. Met de stroom mee. Maar niet bewegingsloos blijven hangen in brak water. In brak water waren de Batavieren de Rijn niet afgezakt en dan verdubbelden we nog steeds onze vrouwen.



Allereerst *felicities met de succesvolle take off van het NCSI*. Op 23 juni vorig jaar heeft het startschot geklonken. Op 1 januari is het NCSI officieel begonnen. Over enkele weken bent u dus eigenlijk al een beetje jarig. Als ik uw site bekijk en zie hoeveel activiteiten er al zijn geweest en wat er allemaal nog in het vat zit, dan kunt u zeker trots zijn op de resultaten van dit startjaar!

Alexander Rinnooy Kan, Sociaal Economische Raad

Vanuit het Innovatieplatform en de SER hebben we de totstandkoming van het centrum van dichtbij kunnen volgen. Het ging niet zonder horten of stoten, maar het is gelukt:

- In relatief korte tijd heeft een klein team van enthousiaste mensen (voor een groot deel part-timers heb ik begrepen) het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie op de kaart gezet. Heel toepasselijk in het hart van Rotterdam, de stad van 'Geen woorden maar daden'.
- Er is een duidelijke missie, er zijn doelstellingen, er is een activiteitenprogramma. Kortom, de trein rijdt en komt op stoom. Vandaag zien we hier vele voorbeelden van.

Ik hoef met u *het begrip sociale innovatie* niet nader te bespreken. U bent allen ervaringsdeskundige. En zo niet, dan hoopt u dat te worden. Ik wil niet verhelen dat ik veel moeite heb met sociale innovatie. Niet met de inhoud, daar sta ik volledig achter, maar wel met het begrip. Ik begin eraan te wennen, maar eerlijk gezegd vind ik het een verschrikkelijke naam die totaal verkeerde associaties oproept.

Het doet denken aan zacht en klef, en suggereert, omgekeerd, dat er ook een 'asociale' innovatie zou zijn. Enfin, nu er een centrum voor sociale innovatie bestaat zal ik me bij het begrip neer moeten leggen.

Wat wil ik met u bespreken?

- Ik begin met enkele achtergronden van sociale innovatie.
- Vervolgens beantwoord ik de vraag waarom sociale innovatie zo belangrijk is. Ik doe dat aan de hand van een aantal observaties.
- Daarna wil ik mijn eigen ervaringen met 'sociale innovatie avant la lettre' met u delen.
- Natuurlijk sta ik ook stil bij de SER-invalshoek. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn daarbij centrale elementen.
- Ik sluit af met enkele slotopmerkingen.

Het *begrip* sociale innovatie mag dan relatief nieuw zijn, het *verschijnsel* is natuurlijk niet nieuw. Als ik sociale innovatie kort en simpel moet typeren dan gaat het om verandermanagement. Preciezer: om het verbeteren, vernieuwen, aanpassen, slimmer en handiger maken van het arbeidsproces.

Een kernelement van sociale innovatie is dat mensen ook plezier in hun werk moeten hebben.

Het mooie is dat mensen die plezier in hun werk hebben ook beter presteren. Iedere leidinggevende weet dat een gemotiveerde medewerker die voldoende ruimte krijgt om zich te ontplooien en naar bevind van zaken mag handelen tot verrassende prestaties kan komen. Dat geldt voor alle niveaus. In de wereld van financiële prikkels en prestatiebeloning vergeten we dat wel eens.

Wat dit betreft haal ik met veel genoeg **Pieter Elverding** aan, die bij zijn afscheid als ceo van DSM in alle nuchterheid constateerde:

“Geld doet ertoe, geen twijfel mogelijk. Maar van de andere kant kunt u van mij aannemen dat persoonlijke waardering, het klopje op de schouder en gemeente aandacht over het algemeen veel beter werken. En het is ook veel goedkoper ...”

Bij sociale innovatie is het economische met het sociale verbonden. Voor werkgevers én werknemers valt er iets te winnen. Het is dan ook niet toevallig dat Hans van der Steen van de AWWN al jaren met veel verve meer aandacht vraagt voor sociale innovatie in het arbeidsvoorwaardenoverleg. Hem parafraserend moet het vooral gaan over de vraag hoe de ondernemer en de werknemers samen beter kunnen presteren, samen productiever kunnen zijn. Niet het verdelen van de loonruimte moet centraal staan bij de cao-onderhandelingen, maar het vergroten van de loonruimte zodat er meer te verdelen valt. Het creëren van zo'n win-win situatie die zich richt op de toekomst van een onderneming én op de ontplooiing van de talenten van het personeel moet centraal staan. Ik ben het daar volledig mee eens.

Dat deze benadering ook haar vruchten afwerpt, hoef ik u hier niet uit te leggen. U bent daar al van overtuigd anders was u hier niet. Er is ook **veel wetenschappelijk bewijs**. Ik verwijs bijvoorbeeld naar empirische studies van TNO, een van de participanten van het NCSI. Ik verwijs ook naar het werk dat onder leiding van Henk Volberda is verricht. Uit het programma kunt u afleiden dat de empirische bewijslast vanmiddag volop aan bod komt.

We moeten de realiteit natuurlijk niet mooier voorstellen dan die is. Er zijn **belangentegenstellingen**. Samenwerken is niet eenvoudig. Sociale innovatie lukt alleen als er binnen de onderneming een voldoende vertrouwensbasis bestaat. Wat dat betreft stelt sociale innovatie hoge eisen aan het management: de ondernemer en leidinggevend. Zij moeten zorgen voor een open en doorzichtige cultuur. Dat vraagt moed. In een afrekencultuur, waarin het management alleen stuurt op korte termijn targets zal sociale innovatie niet van de grond komen. De manager is hierbij veel minder de controller en veel meer de coach.

Het vraagt moed om experimenteeruimte te creëren en daarmee ook ruimte te scheppen voor het maken van fouten. Wordt die slag onvoldoende gemaakt, dan zullen werknemers sociale innovatie vooral zien als de zoveelste reorganisatie, de zoveelste vorm van bezuinigen. Kortom, een vorm van kostenreductie zonder gebruikmaking van de kennis, ervaring en creativiteit van al die ervaringsdeskundigen die ieder bedrijf in ruime mate bezit.

Tegen deze achtergrond is het goed dat de sociale partners zich ervan bewust zijn dat sociale in-

novatie alleen kan slagen als sprake is van goede arbeidsverhoudingen. Ik ga ervan uit dat de samenwerking binnen het NCSI bijdraagt tot die goede arbeidsverhoudingen.

Waarom zoveel aandacht voor sociale innovatie?

Fundamenteel is hierbij het besef dat de **kennisparadox** niet kan worden opgelost door technologische innovaties alleen. Het kennisabsorptievermogen van arbeidsorganisaties schiet tekort. De sleutel ligt voor een belangrijk deel binnen de arbeidsorganisatie: sociale innovatie. Ondernemers en werknemers hebben het vermogen om bestaande en nieuwe kennis maatschappelijk aan te wenden en veel beter te benutten. Voor de interactie tussen de kennisvraag en het kennisaanbod is sociale innovatie onontbeerlijk. Dat geldt voor alle arbeidsorganisaties, zowel in de private sector als in de (semi)publieke sector.

R&D-inspanningen zijn van belang maar nog belangrijker zijn de niet-technologische vernieuwingen in arbeidsorganisaties. Het werk van Volberda en zijn collega's laat dat ook zien. Hij zal u hier zometeen ongetwijfeld nog nader over informeren. In dat licht put ik hoop uit de publicatie *Kennis en economie 2006* van het CBS. Ik noem drie bevindingen:

- Een op de negen bedrijven past niet-technologische vernieuwing toe.
- Technologische en niet-technische vernieuwing gaan vaak echter samen (gelukkig maar zou ik haast zeggen). Het goede nieuws is dat het percentage bedrijven in Nederland dat technologische en/of niet-technologische

vernieuwing heeft doorgevoerd de afgelopen jaren is gestegen van 25% naar 37%.

- Innovatie (in brede zin) is steeds minder defensief – gericht op kostenreductie – en steeds meer offensief: grotere klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering, assortimentsverbreding en grotere flexibiliteit van het productieproces.

Aardig is ook om hier te vermelden dat het CBS in zijn Innovatie-enquête het aantal vragen over niet-technologische vernieuwingen gaat uitbreiden.

Mijn derde observatie gaat over **verandermanagement**. Dat gaat over de kloof tussen denken en doen, tussen droom en daad, tussen theorie en praktijk.

Managers weten wel dat ze moeten innoveren, maar helaas lukt het vaak niet of het lukt niet goed genoeg.

Als bewijsmateriaal gebruik ik het Nationaal Onderzoek Verandermanagement, een jaarlijks onderzoek vanaf 2004 onder managers en professionals uit de profit- en non-profitsector. Hieruit moet blijken hoe maatschappelijke ontwikkelingen de houding, veranderingen, stimuleren, aansturen en organisaties beïnvloeden. Uit het onderzoek komt een leerzame top-vijf naar voren, van blokkerende factoren waarom het niet lukt. Het gaat hierbij om de volgende situaties:

1. Een **gebrek aan samenhang**. De onderdelen van een organisatie leren niet voldoende van elkaars problemen en ervaringen. De samenhang die nuttig en essentieel is komt niet van de grond of wordt niet voldoende benadrukt.
2. **Weerstand**. Binnen elke organisatie zijn enorme weerstanden tegen veranderingen.

De veranderingresistentie is hoog, er zijn altijd wel excuses."De collega's zijn nog niet zover; het is nog niet de tijd; we kunnen nog wel even wachten; over een jaar weten we meer; het gaat al heel veel beter sinds kort; we hebben niet voldoende geld." U herkent het: er zijn altijd wel redenen om niet te veranderen.

3. **Onduidelijke communicatie.** De top van de organisatie is niet erg duidelijk over wat er anders moet of beter moet, en slaagt er niet in dat goed uit te leggen. De communicatie reikt niet diep genoeg; mensen weten niet wat er van ze verlangd wordt.
4. **Onduidelijke visie.** Voor zover de visie te communiceren valt, is die misschien niet eens helder en op orde. Bij een onduidelijke visie is er niet veel over te dragen, en dat gebeurt dan ook niet.
5. **Een gebrek aan discipline.** In de organisatie bestaat onvoldoende discipline en orde om te doen wat men met elkaar afspreekt, en om veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren. Afspraak is helaas niet altijd afspraak, maar eerder een aanzet tot een mogelijke afspraak. Dat zal velen van u vertrouwd voorkomen.

Veranderweerstand is er natuurlijk niet alleen bij het management. Ook personeel, ondernemingsraad of vakbond kunnen innovaties blokkeren. Soms zijn daar natuurlijk ook goede redenen voor. Niet iedere verandering is een verbetering.

Ik wil bij de noodzak voor sociale innovatie hier bijzondere aandacht vragen voor de overheid en dan meer in het bijzonder voor de **overheid als arbeidsorganisatie**.

Een van de verwijten richting overheid is, is dat zij log is, verkokerd en weinig innoverend. Door hiërarchische structuren en een parafencultuur wordt creativiteit de nek om gedraaid.

Natuurlijk generaliseer ik en zijn er ook uitzonderingen. Maar het valt niet te ontkennen dat risicomijdend gedrag in ambtelijke kringen hoog in het vaandel staat. Het gevolg is dat er weinig ruimte is voor de experimenten die zo broodnodig zijn voor succesvolle innovatie.

Met het project 'De andere overheid' is nog onder Paars geprobeerd hier verandering in aan te brengen. Die andere overheid staat echter op gespannen voet met de VBTB-operatie - ook geïntroduceerd onder Paars - waarmee de afrekencultuur bij de overheid is opgerukt. Voor de niet ingewijden: VBTB staat voor 'Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoordelijkheid' in de wandelgangen ook wel 'Van Borrel Tot Borrel' genoemd.

De achterliggende filosofie van de VBTB-operatie is zondermeer sympathiek: van tevoren beleidsdoelen expliciteren en daarover ook verantwoording afleggen. In de praktijk leidt het vaak echter tot weinig ambitieuze doelstellingen en risicomijdend gedrag.

Zeker nu het nieuwe kabinet omvangrijke bezuinigingen op het ambtenarenapparaat heeft aangekondigd en een andere werkwijze voorstaat, is het zaak deze gelegenheid te benutten om serieus naar een innovatieve overheid toe te werken. Ik ben ervan overtuigd dat door andere werkvormen en organisatiestructuren op dit terrein veel winst valt te behalen. In dit verband herinner ik ook nog

aan het advies *Grenzen zoeken, grenzen verleggen* van het vorige Innovatieplatform. In dit advies van mei 2005 zijn 14 concrete acties opgenomen om het overheidsoptreden op tal van terreinen te innoveren.

Alvorens iets over de SER-invalshoek bij sociale innovatie te zeggen, wil ik eerst enkele eigen ervaringen met u delen, uit de toegepaste wiskunde oorspronkelijk. Daarin is procesinnovatie ofwel procesvernieuwing, met name als een industriële kwestie, al heel lang bekend. Zo waren we in de jaren 70 al erg onder de indruk van de Japanse successen bij **procesvernieuwing en procesreorganisatie**, zoals in de fraaie verhalen over Toyota. Die successen zijn te verklaren, als men het op een hoog niveau van abstractie bekijkt, vanuit een cultuur van permanente procesverbetering. Permanente aandacht voor processen, in de zin dat het nooit goed genoeg is, maar altijd beter kan. In die situatie denkt iedereen daarover mee en spiegelt iedereen zich aan hoge ambities.

Die ambities slaan neer in een uitdrukking, **Six Sigma**, een gedisciplineerde, met data onderbouwde, methodische benadering om tekorten te elimineren uit processen. Het toverwoord Six Sigma verwijst naar een foutenniveau van twee op 1 miljard. Op een miljard handelingen gaan er twee fout. Wie iets weet van industriële productie kan zich dat niet voorstellen, maar het is wel degelijk te realiseren. Het lukt niet in een dag, maar stap na stap lukt dat wel. Er zijn bedrijven, General Electric voorop, die van Six Sigma een bedrijfsbepalende filosofie hebben gemaakt. Ze hebben er een hele bedrijfscultuur op gebaseerd. Noodzakelijkerwijs

besteedt die bedrijfsfilosofie heel veel aandacht aan opbouwen van competenties van mensen zelf, om inhoud en leiding te kunnen geven aan een verbeteringsproces. Green belts, black belts - voor sommigen van u zal, denk ik, de terminologie wel vertrouwd voorkomen.

Die industriële setting van procesvernieuwing, procesverbetering was breed en diep gevestigd, maar heeft zich ook lang tot een industriële setting beperkt. Toen ik bij **ING** kwam, ruim 10 jaar geleden, realiseerde ik mij dat hetzelfde gedachtegoed net zo bruikbaar was voor dienstverleners. Ga maar na, u weet het misschien wel uit de bittere praktijk: wie omgaat met dienstverleners ontwaart processen. Denk aan het opstellen van een nieuwe verzekeringspolis, afwickelen van een kredietaanvraag, beheren van een beleggingsfonds. Dat zijn processen die heel complex zijn en in de praktijk nog wel eens onhandig geïmplementeerd ook.

Vanaf een vroeg stadium heb ik geprobeerd om mijn collega's warm te krijgen voor de gedachte om in de dienstverlener die ING was en is, een klimaat van procesverbetering, procesinnovatie bij te brengen. En wel op een systematische manier, net zoals General Electric dat deed. Ik spreek nu over een persoonlijke frustratie, moet ik bekennen. Het lukte niet erg met mijn pogingen, totdat ik in 2000 zelf verantwoordelijkheid kreeg voor het ING-verzekeringsbedrijf in Azië.

Om te beginnen ben ik daar naar vier lokale verzekeringsbedrijven gegaan om een paar van de echte basisprocessen te bestuderen. Denk met name aan het opstellen van nieuwe polis vanaf het moment dat de tussenpersoon meldt dat hij een nieuwe

klant heeft, tot het moment dat de klant de polis ook krijgt. Mijn bedoeling was om dat proces precies in kaart te laten brengen, om te kijken hoe verschillende bedrijven dat aanpakten. Dan merk je direct, zoals je diep in je hart al hoopt en verwacht, gigantische verschillen in tijd en mankracht. Wat in het ene land lukt in twee dagen, duurt in het andere land bijna drie weken. Wat in het ene land lukt met drie mensen, daar zijn in het andere land tien mensen mee bezig.

Zo'n onderzoek is een schitterend uitgangspunt. Het geeft al direct aan, waar winst te behalen valt als je kritisch kijkt. Bij die bedrijven is het in een paar jaar tijd mogelijk gebleken een best practice-cultuur te creëren. Op die manier worden bedrijven gemotiveerd in een vrolijke vorm van onderlinge concurrentie naar elkaar te kijken, van elkaar te leren, te bedenken wie het best doet, hoe het beste proces eruit zou moeten zien. Het voorbeeld van de best practice is vaak opgebouwd uit stukjes afkomstig uit verschillende landen, en vervolgens gaat het erom te zorgen dat men allemaal op dat niveau komt. Je ziet dan alle relevante statistieken razendsnel de goede kant opgaan. Aan het eind van de rit, een tot twee jaar verder, zit iedereen op het optimale niveau, dat vaak nog beter blijkt te zijn dan het niveau van de beste aan het begin. Het resultaat is prachtig voor het bedrijf, bespaart veel geld en geeft een goede en snelle service.

Vooraf prachtig om te zien is dat de mensen die het werk moeten doen, het op deze manier werken waarderen. Het geeft hun een zichtbare, meetbare, voelbare rol bij de verbetering van een onderneming. Ze zijn er tevreden en trots op en ontlenen

daar geweldige motivatie aan. Hun eigen bijdrage, hun kwaliteit wordt zichtbaar. Ze weten immers meer van de processen af dan in de ivoren toren van de Raad van Bestuur vermoed wordt. Zo hebben werknemers zelf de kans om wat ze zelf weten, hun eigen deskundigheid in de strijd te gooien en daar wat mee te doen. Dit wordt zichtbaar en meetbaar; ze krijgen er een bonus voor en aandacht voor, ze komen met foto in het lokale blad, en ze zijn meer gemotiveerd dan ze ooit waren.

Deze methode wordt Lean genoemd. Nu is tot mijn genoegen deze filosofie bij alle ING-verzekering-bedrijven in gebruik, en ook bij Nationale Nederlanden, waar wel een kleine verbetering wenselijk was. Nu het daar beter gaat, komt dat mede dankzij deze methodiek. Dat zal u niet verrassen.

Wat is volgens de SER het belang van sociale innovatie?

Voor de SER is sociale innovatie een belangrijk instrument om de kenniseconomie op het niveau van de arbeidsorganisatie verder gestalte te geven. Die kenniseconomie is innovatiegedreven. Ik hoop dat denk ik niet nader uit te werken. Sleutelbegrippen zijn: concurreren op kwaliteit, productiviteitsgroei, hoogwaardig onderwijs, leven lang leren. Kortom: al het moois dat ook verbonden is aan de Lissabon-strategie en dat een zonnige toekomst belooft.

Door toe te werken naar een innovatieve bedrijfscultuur, waarin volop wordt geïnvesteerd in mens én organisatie, worden belangrijke voorwaarden gecreëerd voor een sterkere concurrentiepositie, een evenwichtige economische groei en kwalita-

tief hoogwaardige werkgelegenheid. Dit komt de maatschappij als geheel ten goede en bevordert daarmee ook de sociale cohesie. Geïnteresseerden verwijs ik naar het middellange-termijnadvies van de SER (van oktober jl.) dat de titel *Welvaartsgroei door en voor iedereen* draagt. Een apart document is volledig gewijd aan sociale innovatie.

Sociale innovatie is niet alleen van belang voor ondernemingen in de marktsector; sociale innovatie is ook belangrijk voor publieke instellingen. Ik noemde hiervoor al de overheid als arbeidsorganisatie. Sociale innovatie is evengoed een instrument voor prestatieverbetering in de semipublieke sector, denk bijvoorbeeld aan ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Dit type organisaties staat in toenemende mate onder maatschappelijke en politieke druk om hun werkwijze en producten beter en sneller af te stemmen op de eisen van burgers en bedrijven. Efficiëntere werkprocessen, betere kwaliteit en meer maatwerk maken daarom ook dat ook in (semi)publieke instellingen sociale innovatie noodzakelijk is.

Als sociale innovatie goed wordt toegepast, leidt dat er toe dat de aanwezige potenties van medewerkers beter worden benut, dat mensen beter op ontwikkelingen in de arbeidsvraag worden toegerust. Kortom, sociale innovatie bevordert een grotere weerbaarheid en bredere inzetbaarheid van werknemers. Mensen zijn daardoor minder kwetsbaar op de arbeidsmarkt als ze onverhoopt hun baan verliezen. M.a.w.: sociale innovatie bevordert flexibiliteit en werkzekerheid. Dat is een niet te onderschatten factor in de mix van

een dynamische economie met een verouderende beroepsbevolking!

Voor de SER staan *goed werkgeverschap* en *goed werknemerschap* bij sociale innovatie centraal. In grote lijnen volgen we hierbij de inzichten van TNO. TNO-medewerkers hebben over deze begrippen een inspirerend boek geschreven. Ik zal dat hier niet proberen samen te vatten. In de kern gaat het er bij goed werkgeverschap en goed werknemerschap om dat de werkgever volop rekening houdt met de belangen en gevoelens van de werknemer en dat omgekeerd de werknemer in zijn of haar opstelling en gedrag rekening houdt met de belangen van de organisatie en de organisatiedoelen. In zo'n situatie ontstaat synergie en ontwikkelt zich een klimaat van wederzijds vertrouwen.

In deze benadering zien we de arbeidsorganisatie als een werkgemeenschap waarin mensen op basis van een aantal gemeenschappelijke waarden, normen en verwachtingen hun taken vervullen. Zonder wederzijds vertrouwen tussen ondernemer (en leidinggevenden) en werknemers gedijt sociale innovatie niet. Vertrouwen en open communicatie zijn belangrijke elementen om draagvlak voor sociale innovatie te genereren. Vertrouwen en communicatie zijn temeer van belang omdat sociale innovatie bij uitstek van onderop moet plaatsvinden.

Een open bedrijfscultuur en wederzijds vertrouwen binnen de arbeidsorganisatie bieden de mogelijkheid toe te werken naar wat de SER noemt 'een voortrollende agenda voor de toekomst'. Daarbij

wordt gedacht aan een regelmatig overleg binnen de organisatie tussen de leiding en werknemers, dat zich richt op toekomstige ontwikkeling van het bedrijf. Productiviteitsverhoging, talentontplooiing en de kwaliteit van de arbeid vormen daarbij de belangrijkste lange termijn bedrijfsdoelen.

Wat is de rol van de arbeidsvoorwaarden?

Arbidsvoorwaarden kunnen sociale innovatie ondersteunen. De SER sluit zich aan bij de opvatting van de Stichting van de Arbeid dat een toekomstgericht arbeidsvoorwaardenbeleid om een benadering vraagt die

“productiviteitsgroei bevordert, werknemers uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen en tegelijkertijd zoveel mogelijk recht doet aan de persoonlijke omstandigheden en voorkeuren.”

Bij de CAO-onderhandelingen moeten daarom afspraken worden gemaakt over onderwerpen als arbeidstijdenmanagement, scholing en employability, resultaatafhankelijke beloning, terugdringing ziekteverzuim, modernisering van arbeidsverhoudingen alsook kwaliteitsverbetering van arbeid. Zeker als deze onderwerpen in samenhang worden beschouwd, kunnen ze een stevige basis bieden voor sociale innovatie.

Is er een overheidsrol?

De rol van de overheid bij de bevordering van sociale innovatie is relatief beperkt, maar daardoor nog niet onbelangrijk. Die overheidsrol richt zich vooral op het faciliteren van gerelateerde thema's zoals het stimuleren van een leven lang leren en het wegnemen van knellende regels die creativiteit en ondernemingszin doden.

Daarnaast kan de overheid als werkgever zelf het goede voorbeeld geven door sociale innovatie op de agenda van het overleg met het eigen personeel te zetten: “practice what you preach” Verder kan de overheid sociale partners, werkgevers en werknemers ondersteunen bij bewustwordingsprocessen en bij de verspreiding van best practices uit binnen- en buitenland. In het buitenland is het ondersteunen van een professioneel centrum dat zich op dit soort activiteiten toelegt een bekende figuur. Dat brengt me bij het NCSI. Want gelukkig is de Nederlandse overheid ook een van de sponsors van het NCSI.

Belang van het NCSI

Na alles wat ik hiervoor gezegd heb, kan ik niet anders dan concluderen dat de komst van het NCSI hoognodig was en dat het centrum bij zijn verdere ontwikkeling steun van alle belanghebbenden verdient.

Een aantal bedrijven heeft aan de betrokkenheid bij de verdere ontwikkeling van sociale innovatie in Nederland invulling gegeven door in de programmaraad van het NCSI zitting te nemen. Ik hoop dat het aantal nog flink zal toenemen. Zeker voor de grotere bedrijven kunnen de kosten geen probleem zijn: de jaarlijkse contributie van € 50.000 is snel terug te verdienen.

Ik ga er dan ook vanuit dat het aantal deelnemende bedrijven gestaag zal groeien. Daarnaast roep ik ook overheidsinstellingen op om de stoute schoenen aan te trekken en actief in NCSI-activiteiten te participeren.

Voorzitter, dames en heren, ik rond af.

De al eerder geciteerde Pieter Elverding constateert terugkijkend op zijn lange en succesvolle carrière kort en goed:

“Binnen ondernemingen maken mensen het verschil. Dat was ooit zo en dat is nog steeds zo.”

Met deze wijze woorden in gedachte is het meer dan terecht dat sociale innovatie zich in toenemende belangstelling mag verheugen. Dat de mens achter de werknemer volop aandacht krijgt, vind ik bijzonder waardevol en passend bij de maatschappelijke ontwikkeling.

Ik ben er dan ook van overtuigd dat sociale innovatie niet de zoveelste hype zal blijken te zijn. Daarvoor zijn diverse ontwikkelingen te dominant. Zo valt niet te ontkennen dat het personeel steeds hoger opgeleid is, vaker zelfstandige taken uitvoert, en in toenemende mate over taak- en functiespecifieke kennis beschikt. Bovendien is innovatie steeds meer een complex samenwerkingsproces dat zich niet top down laat sturen. Als baas zou je dan wel gek zijn om je personeel niet serieus te nemen en hun (soms unieke) kennis te gebruiken.

NCSI: van woorden naar daden!

Het NCSI is alles bij elkaar bijna 1 jaar in de lucht. Toen de SER afgelopen najaar zijn middellangetermijnadvies afrondde was het centrum – zij het nog niet officieel - net begonnen. De SER heeft hoge verwachtingen van het NCSI. In het genoemde advies valt op p. 49 de volgende passage te lezen:

“Het grote aantal dragende organisaties met een brede mix van praktische en theoretische kennis geeft de raad het vertrouwen dat het NCSI zich snel kan ontwikkelen tot een professioneel instituut met veel toegevoegde waarde voor arbeidsorganisaties en een groot maatschappelijk nut.”

Het is aan u om dit vertrouwen niet te beschamen. Kortom, NCSI : van woorden naar daden.

Ik wens u veel succes en dank u voor uw aandacht.

5

Hoe rendeert sociale innovatie?

De innovatie uitdaging in een mondiaal speelveld



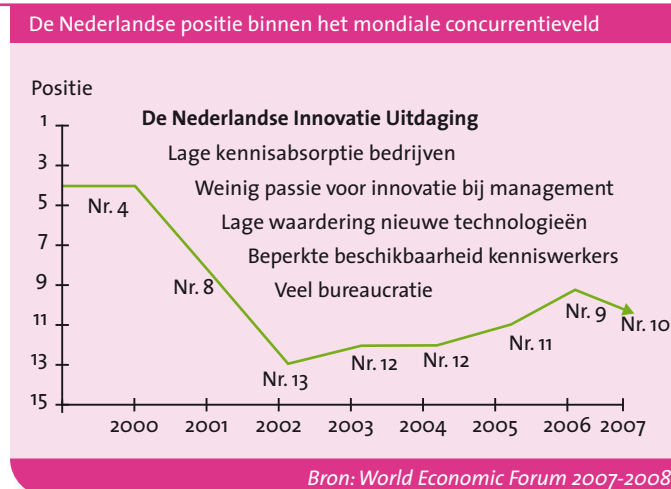
De concurrentiekracht van Nederland laat in 2007 wederom een kleine verslechtering zien ten opzichte van de positie in 2006. In het *Global Competitiveness Report* (GCR) van het World Economic Forum (WEF), dat jaarlijks 131 landen vergelijkt op basis van de concurrentiepositie, is Nederland gezakt van de 9e naar de 10e plaats. Hoewel Nederland zich nog weet te handhaven binnen de top 10 ligt de concurrentiekracht van Nederland beduidend lager dan in het begin van het decennium. Niet alleen verliezen we terrein ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten binnen Europa, we zien ook dat we het op bepaalde indicatoren moeten afleggen tegen de opkomende economieën zoals India, China en Brazilië. Over het geheel genomen staan we nu nog in de top 10 maar moeten we waken voor het feit dat onze positie nog verder zou kunnen verslechteren wanneer we in de toekomst ons innovatievermogen niet structureel verbeteren.

Henk Volberda, Frans van den Bosch en Justin Jansen, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de Nederlandse concurrentiepositie weer tussen 2000 en 2007. Zoals we kunnen zien behoorde Nederland in 2000 nog tot de top 5 van de wereld wat betreft de concurrentiepositie. Echter na de terugval in 2000 en 2001 is Nederland niet meer in staat gebleken deze sterke positie terug te winnen.

Het World Economic Forum beoordeelt het concurrentievermogen van landen op basis van een drietal pijlers, namelijk de basis factoren (kwaliteit van instituties, infrastructuur, macro-economische stabiliteit, functioneren van gezondheidszorg en

Tabel



lager onderwijs), efficiency factoren (kwaliteit hoger onderwijs, markt- en arbeidsefficiency, tech-

nologische geavanceerdheid en marktomvang) en innovatie factoren (kwaliteit van de bedrijfsomgeving, innovatievermogen). Voor innovatie-gedreven economieën zoals Nederland weegt met name de innovatiepijler zeer sterk voor de uiteindelijk concurrentiepositie. Nederland scoort zeer goed op de basis factoren (7^e positie), scoort redelijk op efficiency factoren (9^e positie), maar scoort duidelijk minder goed op innovatie factoren (12^e positie). In vergelijking met koplopers zoals de VS, Zwitserland, Denemarken en Zweden scoren Nederlandse ondernemingen ondermaats wanneer het gaat om de passie voor innovatie, het opnemen en toepassen van kennis en de waardering voor nieuwe technologieën. Daarnaast blijkt binnen Nederland een hogere mate aan regeldruk en bureaucratie te bestaan en hebben we relatief weinig kenniswerkers.

Wanneer we de vergelijking maken met de opkomende economieën (factor-gedreven economieën) zien we dat Nederland wat betreft innovatievermogen en uitgaven in de R&D veel beter scoort. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bestaande verschillen tussen Nederland en respectievelijk India en China. We zien echter dat India in de top 5 staat wat betreft de beschikbaarheid van kenniswerkers. Nederland staat wat dat betreft ergens

Tabel

Overall ranking WEF	Nederland	India	China
Kennis absorptie ondernemingen	10	48	34
Innovatievermogen	12	31	34
Beschikbaarheid kenniswerkers	30	4	78
Bureaucratie en regulering	55	79	35
R&D Uitgaven	13	28	32

Bron: World Economic Forum 2007-2008

in de middenmoot en China presteert nog onder de maat wat betreft het percentage kenniswerkers, maar laat wel een sterke stijging zien. China neemt echter weer een betere positie in wat betreft de lichte regeldruk en bureaucratie, hiermee staat het op de 35^e plaats terwijl Nederland wederom ergens in de middenmoot is terug te vinden. Ook vinden we in deze tabel terug dat Nederland zelfs in vergelijking met een land als India ondermaats presteert wat betreft het herkennen, toepassen en integreren van nieuwe kennis. Nederland is wat kennisabsorptie terug te vinden op de 27^e plaats terwijl een land als India op plaats 22 staat.

De Nederlandse innovatiepositie vraagt dan ook om aandacht. Hoewel Nederland in de twee laatste jaren weer is toegetreden tot de wereldwijde top-10 van meest competitieve landen, scoort Nederland op een aantal cruciale factoren nog steeds relatief laag (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006). We presteren bovengemiddeld als het gaat om het ontwikkelen van kennis, maar laten het afweten als het aankomt op het benutten en vercommercialiseren van deze kennis. Daarnaast zien we dat Nederlandse bedrijven, in het licht van de globalisering, steeds vaker activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Nu is het uitbesteden van bepaalde perifere activiteiten zoals administratie of inkoop niet direct problematisch. Op deze wijze weten Nederlandse bedrijven een efficiëncyslag en een kostenbesparing te realiseren zonder dat het ten koste gaat van de intrinsieke kennispositie van Nederland. Het uitbesteden van activiteiten naar het buitenland wordt echter iets anders wanneer het kennisintensieve activiteiten betreft (Baaij, Van den Bosch & Volberda, 2005; Volberda e.a., 2007).

Aanvankelijk volgden bedrijven het traditionele concept waarbij alleen niet-kernactiviteiten werden verplaatst. Doordat niet-kernactiviteiten niet van direct belang worden geacht voor de concurrentiepositie en lange termijn succes (Quinn & Hilmer, 1994; Arnold, 2000; Gilley & Rasheed, 2000) zijn bedrijven sneller geneigd om deze activiteiten te verplaatsen. Door dergelijke perifere activiteiten uit te besteden hebben Nederlandse organisaties meer personele en financiële middelen, evenals meer tijd beschikbaar om zich volledig te richten op het ontwikkelen en onderhouden van kernactiviteiten (Volberda e.a., 2007). De laatste jaren kunnen we echter een trend waarnemen met betrekking tot het verplaatsen van activiteiten die dicht bij de kern van het functioneren liggen. Kernactiviteiten zijn bedrijfsactiviteiten die essentieel zijn voor het lange termijn succes van bedrijven en een voortdurend onderscheidend vermogen bieden. Gezien het belang van deze activiteiten voor organisaties, werd lang verondersteld dat ze voortdurend beschermd en bestuurd dienden te worden en vooral binnen de eigen organisatie moesten worden uitgevoerd. Door de risico's die verbonden zijn aan het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten hebben bedrijven dan ook lang gewacht met het verplaatsen van kernactiviteiten buiten de organisatie of zelfs buiten de landsgrenzen. Echter, door de ervaring en kennis die het Nederlandse bedrijfsleven heeft opgedaan met het uitbesteden van niet-kernactiviteiten, worden nu in toenemende mate ook kernactiviteiten uitbested.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor is dan ook een duidelijke trend waarneembaar dat het Nederlandse bedrijfsleven ook kernactiviteiten zoals productie, R&D en *engineering* ver-

plaatst naar buitenlandse locaties. In onderstaande tabel zien we een overzicht van de sectoren die activiteiten uitbesteden evenals een overzicht van de aard van de activiteiten.

Tabel

Uitbesteding per Sector		Uitbesteding per Activiteit	
Financiële dienstverlening	28%	Product Ontwikkeling	34%
Industrie	16%	IT	17%
Handel	15%	Administratief	15%
Vervoer	13%	Overig: Productie	12%
Zakelijke dienstverlening	11%	Marketing en verkoop	10%
Bouw	7%	Inkoop	6%

Bron: Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor & Offshoring Research Network Duke University

Zoals we kunnen zien zijn het vooral de financiële-, de industriële- en de handelssector die activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Vervolgens zien we dat productontwikkeling, nochtans een van de meest kennisintensieve activiteiten, bovenaan staat in het rijtje van activiteiten dat wordt uitbested. Pas na productontwikkeling komen we de meer ondersteunende activiteiten zoals IT en administratie tegen. Hoewel het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland kan leiden tot verschillende voordelen, zal het Nederlandse bedrijfsleven zeer goed moeten opletten welke activiteiten ze wenst uit te besteden. Zeker wanneer de meer kennisgerelateerde activiteiten worden uitbested bestaat het gevaar van uitholling van de Nederlandse kennispositie. De uitbesteding kan leiden tot een lager algeheel ontwikkelingsniveau wat betreft kennis binnen Nederland evenals een verdere verslechtering van het vermogen nieuwe kennis te herkennen en toe te passen.

Het Nederlandse bedrijfsleven functioneert niet optimaal wat betreft het herkennen en toe-passen van de zelf ontwikkelde kennis. De uitbesteding en de afbrokkelende kennispositie binnen Nederland kunnen er op termijn toe leiden dat het Nederlandse bedrijfsleven in nog mindere mate in staat zal zijn, kennis en ontwikkelingen, zowel van binnenuit als van buitenaf, te herkennen, toe te passen en te absorberen.

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft aangetoond dat het Nederlandse bedrijfsleven zal moeten investeren in kennisontwikkeling binnen de landsgrenzen om de nieuwe kennis vanuit buitenlandse locaties te kunnen blijven toepassen (Volberda e.a., 2007). Dit houdt in dat Nederlandse bedrijven rekening moeten houden met de invloed van het zogenaamde absorptievermogen van het bedrijf, dat wordt gedefinieerd als het vermogen om nieuwe kennis van buitenaf te herkennen, op te nemen, en toe te passen (Cohen and Levinthal, 1990). Kennisontwikkeling binnen het thuisland blijft dan ook onontbeerlijk om succesvol te kunnen blijven en verschillende nieuwe producten en diensten vanuit het buitenland toe te passen binnen Nederland. Op deze manier blijft het vermogen om kennis te herkennen en toe te passen op peil en kan het Nederlandse bedrijfsleven ook op de lange termijn voordeel behalen uit het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Het is dan ook van het grootste belang dat er bewustzijn ontstaat binnen het Nederlandse bedrijfsleven omtrent de noodzaak enerzijds zelf kennis te blijven ontwikkelen en anderzijds een bepaald kennisniveau te behouden dat garant kan staan voor de succesvolle integratie van kennis van buitenaf.

Wanneer we de huidige situatie naast recente doelstellingen van het kabinet leggen zien we een zorgwekkend scenario ontstaan. Door de uitbesteding van kennisintensieve activiteiten bestaat het risico dat we op termijn structureel buiten de top-10 van competitieve economieën zullen vallen en niet, zoals binnen de doelstellingen van het kabinet geformuleerd, wederom tot de top 5 van de wereld zullen behoren. Wanneer we de geformuleerde doelstellingen bezien, zoals de ambitie tot de koplopers van Europa te behoren en tenminste 3% van het BNP te investeren in R&D, zien we dat Nederland op beide doelstellingen achterop dreigt te raken. Nederland dient zich dan ook te heroriënteren en de onderliggende oorzaken en factoren die meespelen in de achterblijvende prestaties terdege te bestuderen. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor zien we genoeg aanknopingspunten het beleid ten aanzien van innovatie structureel te veranderen en daarmee de concurrentiepositie voor nu en in de toekomst veilig te stellen. Hiertoe zullen we eerst een overzicht geven van de verschillende sectoren binnen Nederland en de bestaande focus op innovatie. In deze vergelijking zal de nadruk liggen op de periode 2005-2007 waarbij we telkens per sector de veranderingen in de innovatiepositie zullen toelichten.

Een dwarsdoorsnede van de Nederlandse Economie

In een poging de Nederlandse innovatiepositie door te lichten stellen we dat er twee soorten innovatie bestaan. Enerzijds is er sprake van incrementele innovatie (exploitatie). Dergelijke innovaties zijn van het grootste belang omdat ze zorg dragen voor ver-

beteringen van bestaande producten, kostenbesparingen en een toename van de efficiëntie van het productie- of dienstverleningsproces. Anderzijds spreken we van radicale innovaties (exploratie). Deze innovaties ontstaan voornamelijk door het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, het streven naar variatie, het verhogen van de flexibiliteit en het inzetten op experimenteren (March, 1993). Het zijn vooral radicale innovaties die zorg moeten dragen voor strategische vernieuwing en een verbeterde concurrentiepositie van Nederland in de toekomst. In onze analyse gaan we na op welk soort innovatie nu de nadruk ligt binnen de verschillende Nederlandse sectoren en in welke sectoren zich de afgelopen twee jaar de grootste veranderingen hebben voorgedaan.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor nemen we duidelijke trends waar binnen de verschillende sectoren. Zo zien we dat alle sectoren binnen Nederland een teveel op incrementele innovatie gerichte focus hebben. Als we de innovatiefocus van 2006 vergelijken met 2005 zien we zelfs een hernieuwde focus op exploitatie die in sommige gevallen zelfs ten koste gaat van de focus op exploratie en strategische vernieuwing. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat de Nederlandse **Bouw sector** het laagst scoort op belangrijke indicatoren zoals vernieuwing, radicale innovatie en verandering. Efficiency en kostenbesparingen bepalen doorgaans het denken binnen de sector, wat vooral wordt versterkt door de manier van werken binnen de sector. Er wordt voornamelijk met uitbestedingsprocedures gewerkt waarin wordt afgerekend op kosten en efficiency en niet op basis van mogelijke technologische vernieuwingen die tijdens het project zijn ontstaan. Daarnaast

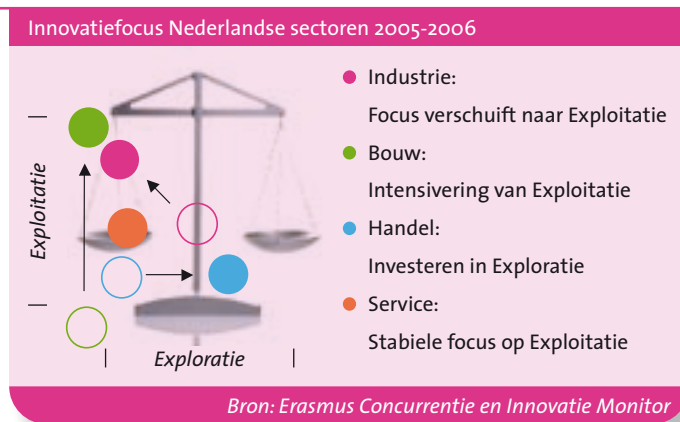
vormen de kortstondige samenwerkingsvormen tussen verschillende bouwbedrijven geen goede vertrouwensbasis voor kennisuitwisseling en gezamenlijke innovatieprojecten. Het vergroten van de innovatiekracht vereist dan ook een andere manier van werken en uitbestedingsprocedures die niet alleen de laagste kosten, maar ook innovatieve oplossingen belonen en stimuleren.

Binnen de **Industriële sector** zien we een toename van de focus op efficiency en exploitatie terwijl de focus op exploratie en strategische vernieuwing binnen de sector daalt. Het blijkt dat de Industrie, anders dan we vaak in de media terugvinden, te weinig doet aan vernieuwing en te veel focust op het verhogen van de efficiëntie en kostenbesparingen. Wanneer we de voorkeur voor incrementele innovatie bezien in het licht van de herstellende economie van de laatste jaren doet deze focus op efficiëntie en kostenbesparing enigszins vreemd aan. Het lijkt juist nu de tijd te investeren in een versterking van de strategische positie in de toekomst. Juist nu de economie fundamenteel herstel laat zien na de recessie van 2001-2003 zien we dat de meeste bedrijven de omslag van kostenbesparing naar strategische vernieuwing nog niet hebben gemaakt.

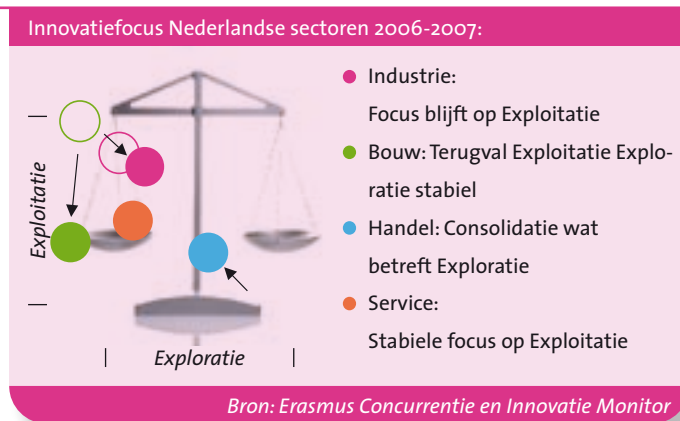
In tegenstelling tot de Bouw en Industriële sector, blijkt de Nederlandse **Handelssector** juist wel de innovatiekracht verder versterkt te hebben. Deze sector heeft wel nieuwe producten en diensten ontwikkeld of nieuwe product/markt combinaties uitgetoet in binnen- en buitenland. De handelssector laat een meer gezonde balans zien tussen incrementele innovatie (exploitatie) en meer radicale innovaties (exploratie). Het lijkt er dan ook op dat de Handelssector de opgaande lijn in de eco-

nomie wel aangrijpt om de focus wat te verleggen van kostenbesparing naar strategische vernieuwing. Als laatste zien we dat de **Service sector**, net als de andere sectoren, de voorkeur geeft aan het investeren in incrementele innovatie in plaats van strategische vernieuwing. De Service sector laat verder een stabiel beeld zien waarbij de opbloeiende economie geen rol van betekenis lijkt te spelen. Het lijkt er dan ook op dat de Nederlandse sectoren stuk voor stuk, de één wat minder dan de ander, in-

Tabel



Tabel



crementele vernieuwing verkiezen boven meer radicale strategische vernieuwingen.

Onderstaande figuur geeft een duidelijk overzicht van de innovatiefocus per sector in de periode 2005-2006 in Nederland.

Wanneer we de resultaten van 2006 en 2007 naast die van het voorgaande jaar leggen zien we een opvallende trend. Het blijkt dat alle sectoren in Nederland structureel meer doen aan exploitatie en efficiency verbetering dan aan exploratie en strategische vernieuwing. Onderstaande figuur laat zien dat zowel de Industriële als de Service sector pas op de plaats maken wat betreft de innovatiepositie en dat de bouw terugvalt wat betreft exploitatie en efficiency verbetering maar dat dit niet tot gevolg heeft dat men de nadruk meer op exploratie en strategische vernieuwing legt. De innovatiefocus van Nederland is dan ook te weinig gericht op duurzame strategische vernieuwing en teveel op incrementele kostenbesparende innovatie. Ondanks de oplevende economie richtten de meeste bedrijven zich nog steeds op kostenverlaging, herstructurering en efficiencyverbetering. Deze onbalans van de innovatiefocus heeft tot gevolg dat bedrijven in Nederland een structurele achterstand oplopen wat betreft strategische vernieuwing. Niet alleen ontstaat zo binnen Nederland een gezapige exploitatiecultuur, het zal ook leiden tot een daling van ons concurrentievermogen en een verminderde attractiviteit van Nederland voor buitenlandse investeerders.

Samen met het beeld van uitbesteding van kennisintensieve activiteiten buiten Nederland is de huidige situatie voor verbetering vatbaar.

- Nederland scoort niet goed op innovatie factoren
- Kennisintensieve activiteiten (R&D, productontwerp, engineering) worden meer en meer verplaatst naar opkomende economieën
- De meeste Nederlandse sectoren hebben een eenzijdige focus op efficiency verbetering

Op lange termijn is dit geen levensvatbare strategie en zal Nederland de focus moeten verleggen naar een meer evenredige verdeling van activiteiten. Zoals gezegd is het uitbesteden van kennisgerelateerde activiteiten en het lage niveau van strategische vernieuwing binnen Nederland een tweezijdig probleem. Niet alleen ontwikkelen we zo zelf steeds minder vernieuwing, we zijn wellicht straks ook minder in staat vernieuwing van buitenaf op waarde te schatten, te begrijpen en er ons voordeel mee te doen. Het vermogen nieuwe kennis te herkennen, toe te passen en te integreren binnen de Nederlandse kennishorizon, neemt af en kan op termijn zelfs een fatale achterstand oplopen. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor zien we mogelijkheden deze trend te keren door in te zetten op sociale innovatie. We definiëren *sociale innovatie* als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (vernieuwend leiderschap), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (kennisallianties en open netwerken) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (menselijk kapitaal) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Technologische versus Sociale Innovatie

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor heeft het relatieve belang van investeringen in R&D (technologische innovatie) en management,

Tabel

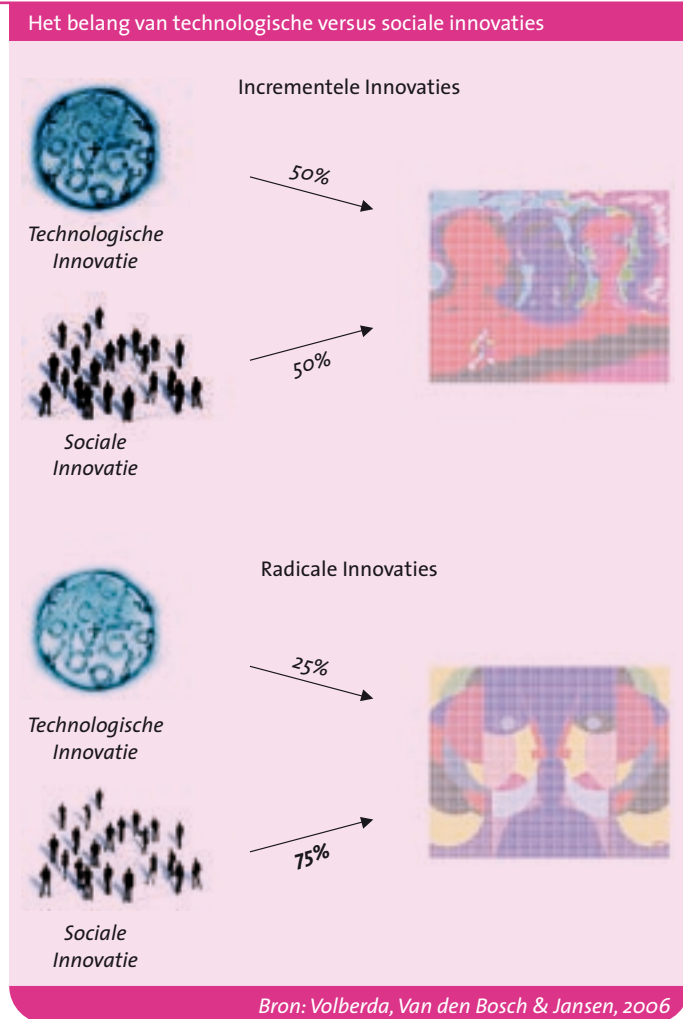
Sociale Innovatie	
Innovation Essay EZ (Volberda & Van den Bosch, 2004)	Niet-technologische determinanten van innovatie
AWVN (2004)	Manifest Sociale Innovatie: 9 bouwstenen
Innovatieplatform (2004)	Platte organisatiestructuren, interactief management, ruimte scheppen, commitment topmanagement
Taskforce Sociale Innovatie (2005)	Vernieuwing arbeidsorganisatie, benutten competenties, ontplooiing talent
SER (2006)	Welvaartsgroei voor en door iedereen Advies over sociaal-economisch beleid op middellange termijn

Bron: Volberda & Van den Bosch (2004, 2005)

organisatie, en arbeid (sociale innovatie) voor het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven in kaart gebracht. Uit de analyse, die is uitgevoerd met de organisaties binnen industriële sectoren, komt een verdeeld beeld naar voren. We zien dat incrementele innovatie, met een focus op efficiency en kostenbesparing, vanuit zowel technologische als sociale innovatie ontstaat. Vanuit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor komt naar voren dat zowel technologische als sociale innovatie voor 50 % het succes van incrementele innovaties bepaalt. Wanneer het dus alleen gaat om het verhogen van de efficiëntie en het inzetten op kostenbesparing is sociale innovatie even belangrijk als technologische innovatie. Echter voor de meer radicale en strategisch vernieuwende innovaties, komt naar voren dat technologische innovatie,

veelal aangespoord door R&D en ICT investeringen, maar *25 procent* van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt. Daartegenover staat dat sociale innovatie, bestaande uit management, organisatie en arbeidsaspecten, *75 procent* van het uiteindelijke innovatiesucces bepaalt (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006).

Tabel



Wanneer we beseffen dat we streven naar een situatie waarin we een balans tussen efficiëntie en vernieuwing kunnen bewerkstelligen, zien we dat de focus op sociale innovatie dient te liggen. Hoewel technologische innovatie binnen organisaties leidt tot nieuwe kenniscreatie en ideeën voor productvernieuwing, dient de nieuwe kennis uiteindelijk omgezet te worden in succesvolle nieuwe producten en diensten. Het gaat er dan ook in hoge mate om, een geschikte organisatiestructuur te bewerkstelligen die de herkenning, toepassing en integratie van nieuwe kennis faciliteert. Nederlandse organisaties moeten dan ook zorgdragen voor *meer effectieve* investeringen in innovatie, en hoog inzetten op sociale innovatie teneinde de investeringen in technologische innovatie in vruchtbare bodem te doen vallen. Zonder een focus op sociale innovatie zal Nederland, zoals in de afgelopen jaren, bovengemiddeld blijven scoren op indicatoren van technologische innovatie maar toch steeds verder terrein verliezen aan landen die deze technologische kennis ook daadwerkelijk weten om te zetten in daden. Hiermee stellen we niet dat Nederland wat betreft technologische innovatie een zelfgenoegzame positie in moet nemen en alleen nog moet investeren in sociale innovatie. Het ontwikkelen van technologische kennis blijft enorm belangrijk, aangezien het garant staat voor een kennisniveau dat de herkenning en toepassing van nieuwe kennis vergemakkelijkt, zeker wanneer het kennis van buitenaf betreft. Wanneer we echter onderstaande figuur bekijken, beseffen we dat wanneer het gaat om 'echte' vernieuwing en een revitalisatie van de Nederlandse strategische positie op de lange termijn we stevig moeten inzetten op sociale innovatie.

In het licht van de suboptimale prestaties van Nederland wat betreft het herkennen en toepassen van nieuwe kennis, zelfs wanneer deze kennis binnen Nederland is ontwikkeld, met daarnaast de trend van de uitbesteding van kernactiviteiten naar het buitenland, is het dan ook zaak de innovatie focus te verleggen. Door betere prestaties wat betreft het herkennen, combineren en toepassen van nieuwe kennis kan Nederland zijn centrale rol in het mondiale kennisnetwerk terug winnen en consolideren. Gebaseerd op de resultaten van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor pleiten we er dan ook voor dat Nederland slimmer investeert in de eigen innovatiepositie door naast technologische innovatie, sociale innovatie na te streven en zo in te zetten op strategische vernieuwing.

Hefbomen van Sociale innovatie: Vernieuwend leiderschap, Menselijk kapitaal en Open netwerken

Vanzelfsprekend onderkennen we het belang van nieuwe technologische kennis (technologische innovatie). We zijn echter van mening dat flexibele organisatievormen, management vaardigheden, en hoogwaardige arbeidsvormen om deze kennis te herkennen en commercieel toe te passen hoogst verwaarloosde determinanten van innovatie zijn (Cohen en Levinthal, 1990). Tushman en Nadler (1986: 74) stellen zelfs dat het voortdurend managen van innovatie en verandering de meest vitale en veeleisende uitdaging van bedrijven is. We definiëren *sociale innovatie* als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (vernieuwend leiderschap), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (kennisallianties en open netwerken) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen

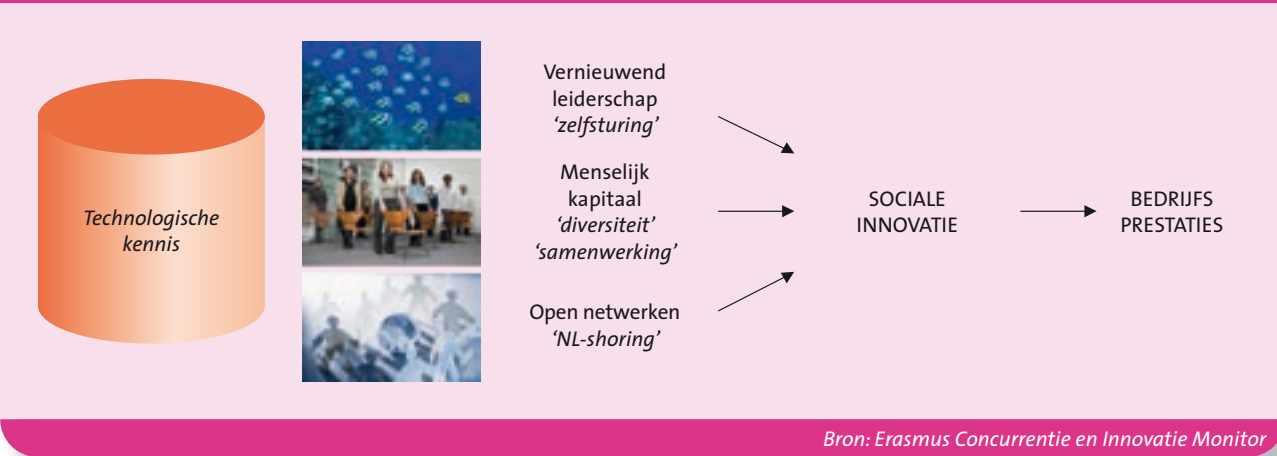
Tabel

Technologische Innovatie	Sociale Innovatie
Technologische kennis R&D en ICT investeringen Onderzoek en ontwikkeling	Management kennis Onderwijs en ervaring Organisatie, Management, Arbeid
Kenniscreatie	Verwerven, integreren en toepassen van nieuwe kennis
Verklaart 25% van Strategische vernieuwing	Verklaart 75% van Strategische vernieuwing

Bron: Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006

(menselijk kapitaal) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden en uit te breiden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie. Sociale innovaties zijn dus innovaties die een meer significante impact hebben op de relatie tussen de technologieën en de kenniscomponenten dan op de technologie zelf (Henderson en Clark, 1990). Onderstaand model laat zien dat technologische kennis in bedrijven veel beter kan renderen wanneer bedrijven gebruik maken van de hefboomen van sociale innovatie: *vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken*. De mate waarin bedrijven hun technologische kennis kunnen ontsluiten is afhankelijk van deze drie pijlers. Zij bepalen in hoge mate het succes op gebied van sociale innovatie en

Model Sociale Innovatie: Management en Organisatie Determinanten



leiden via sociale innovatie tot het herkennen van nieuwe kennis en kenniscombinaties en vervolgens tot strategische vernieuwing en betere prestaties.

Vernieuwend leiderschap: Leiderschap is hoofdzakelijk gericht op korte termijn resultaten

Het stimuleren van creatieve en innovatieve oplossingen binnen organisaties gaat niet vanzelf. Het vraagt de volle aandacht van het managementteam. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt vernieuwend leiderschap dat uitgedragen wordt door het managementteam een doorslaggevende rol te spelen. Door middel van delegatie van verantwoordelijkheden en het communiceren van een heldere en uitdagende visie binnen de organisatie, kan het managementteam een collectieve ambitie genereren. Een heldere visie creëert gedeelde normen en waarden binnen organisaties die de basis vormen van samenwerking en

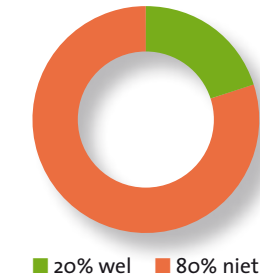
integratie van verschillende organisatieonderdelen en het combineren van innovatie en efficiency. Een heldere visie stimuleert samenwerking en kennisdeling. Daarnaast vergroot vernieuwend leiderschap de zelforganisatie, managers functioneren als stewards die door het communiceren van de kritische waarden en het stellen van grensvoorwaarden besluitvorming op lagere niveaus van de onderneming mogelijk maken en begeleiden. De managers coachen en doceren de kritische waarden en faciliteren creativiteit en ideeën vanaf de werkvloer. Medewerkers worden daardoor meer betrokken bij het wel en wee van de gehele organisatie en voelen zich zelf verantwoordelijk voor het goed functioneren van collega's, de afdeling en –uiteindelijk- de gehele organisatie.

De arbeidsverhoudingen moeten er dan wel op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas, 2001). Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en

aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden en zelfontplooiing van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar. Niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van kenniswerkers (Volberda, 2004). Deze hoogwaardige medewerkers moeten in hoge mate vrij worden gelaten, men moet zelf kunnen nadenken over de processen en producten binnen het bedrijf, om zo tot nieuwe inzichten te kunnen geraken. De 'ouderwetse' gedachte dat medewerkers vooral binnen de geschetste richtlijnen moeten opereren en niet verder hoeven te denken dan hun onderdeel binnen het organisatieproces is inmiddels achterhaald. De echte waarde van de kenniswerker kan pas tot wasdom komen wanneer daar de ruimte en de middelen voor worden gecreëerd.

Deze betrokkenheid van medewerkers bij het functioneren van de gehele organisatie kan verder worden versterkt door het benadrukken van teamprestaties en het implementeren van groepsbeloning. Het creëren van een beloningsstructuur op basis van teamprestatie moet leiden tot collectieve actie, focus en een overkoepelend doel; het motiveert werknemers om de directe belangen van hun gedifferentieerde afdelingen te overstijgen en te focussen op een hogere orde van doelmatigheid binnen de organisatie. Een beloningsstructuur op basis van prestatie van een team of de organisatie als geheel ligt in lijn met de notie dat de werknemer zichzelf als belangrijke schakel van de organisatie ziet en mede verantwoordelijk is voor de lange termijn in termen van winst, omzet en strategische vernieuwing. Zo wordt prestatieafhankelijkheid gecreëerd wat leidt tot een wederzijds belang tot co-

Vernieuwend Leiderschap



- Charismatisch en visionair
- Sturing op verandering en innovatie indicatoren
- Focus op zelfsturing en delegatie
- Benadruk teamprestaties en groepsbeloning

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

operatie en een gezamenlijk streven naar innovatie en vernieuwing.

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt echter dat het aantal bedrijven dat zich inderdaad reeds heeft toegelegd op vernieuwend leiderschap achterblijft. Nog steeds zien we dat een overweldigend aantal van 80% slechts aandacht heeft voor de korte termijn resultaten. Ons onderzoek wijst uit dat vernieuwend leiderschap een belangrijke pijler vertegenwoordigt van sociale innovatie. We zien dat de drie pijlers, vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken een complementair zijn en elkaar versterken. Zonder vernieuwend leiderschap heeft het investeren in medewerkers veel minder zin aangezien men zich dan maar in beperkte mate verantwoordelijk voelt voor de prestaties van de organisatie als geheel en meer denkt in termen van subdoelen en deeloplossingen. Voldoende aandacht voor vernieuwend leiderschap is dan ook hoogst noodzakelijk voor bedrijven die sociale innovatie wensen na te streven.

Menselijk kapitaal: Ondanks de krappe arbeidsmarkt zijn investerings in menselijk kapitaal achtergebleven

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productietaken of door informatiewerkers die kleine gegevensbrokjes verwerken, maar door de 'kenniswerker' (vgl. Drucker, 1993; Nonaka en Takeuchi, 1995; Quinn, 1992). Ze beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant en creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketingpresentatie (Volberda, 2004). Het succes van innovatie is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten en competenties van deze medewerkers. Inzet van competenties veronderstelt niet alleen structurele ruimte om dat te doen, maar ook de fysieke en psychische gezondheid om dat te kunnen doen. De arbeidsverhoudingen moeten hier dan ook op gericht zijn en medewerkers moeten de vrijheid hebben hun talenten ten volle te kunnen inzetten. Zoals gezegd vergt dit andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

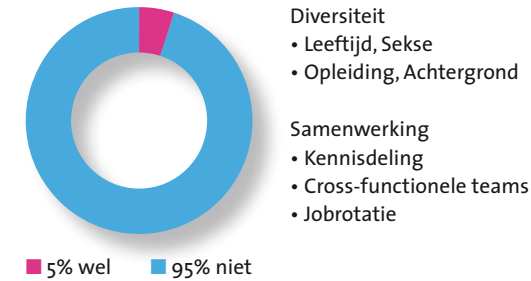
Daarnaast blijkt een open en eerlijk communicatieklimaat cruciaal te zijn om betrokkenheid bij medewerkers te verhogen. Betrokkenheid van medewerkers bij de eigen organisatie blijkt belangrijk te zijn om hen te motiveren tot slimmer werken. (H)erkenning van en instemming met het strategi-

sche belang van innovatief handelen voor de organisatie op het niveau van de medewerker is hiertoe onontbeerlijk. Medewerkers moeten echter niet alleen het belang van veranderingen in werkwijzen begrijpen, maar ook serieus betrokken worden bij de invoering en het ontwerp van innovatieve manieren van werken.

Uit de Erasmus Innovatie monitor blijkt verder dat verschillen in leeftijd, opleiding, achtergrond en ervaring een vruchtbare bodem vormen om tot nieuwe inzichten te komen. Nieuwe producten en diensten zijn vandaag de dag eerder wel dan niet afkomstig van het snijvlak van verschillende specialisaties. De diepte van een kennisbasis is nodig om complexe problemen op te lossen, maar de breedte van de kennisbasis is in het bijzonder van belang voor het creëren van nieuwe dynamische vaardigheden. Succesvolle innovatieve organisaties investeren in de kennisbasis en dragen zorg voor een variëteit aan mensen en vaardigheden. Het stimuleren van debat, gezamenlijke besluitvorming en kennisuitwisseling binnen een organisatie zijn dan ook noodzakelijke randvoorwaarden die verankerd dienen te worden door middel van het eerdergenoemde charismatisch en visionair leiderschap.

Andere mogelijkheden de kennisdeling en kwaliteit van de medewerkers binnen de organisatie op een hoger niveau te tillen zijn het inzetten van crossfunctionele teams en het gebruik van jobrotatie. Crossfunctionele teams ondersteunen het proces van het bereiken van eenheid van inzet van de verschillende afdelingen om organisatiebrede doelstellingen te behalen. Ze maken dat de integratie van de diverse kenniscomponenten tussen de verschillende afdelingen soepeler verloopt en dragen zorg voor het gewenste niveau van kennisoverdracht

Menselijk kapitaal



Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

tussen afdelingen. Ook vergroten ze de toegankelijkheid tot informele contacten (Jaworski en Kohli, 1993). Door het inzetten van jobrotatie krijgen medewerkers op den duur een veel beter beeld op de organisatie dat hen in staat stelt een integrale visie met betrekking tot de organisatie te ontwikkelen. Daarnaast ontwikkelen ze een netwerk dat door de gehele organisatie loopt en dat medewerkers in staat stelt hun visie en ideeën door middel van discussies met medewerkers op verschillende niveaus te toetsen en uit te wisselen. Zo creëert een organisatie een zelfselecterend systeem van innovatief denken en handelen. Dit komt zowel ten goede aan de meer op efficiëntie gerichte innovaties als aan de strategisch vernieuwende innovaties.

Wanneer we de daadwerkelijke focus op menselijk kapitaal echter bekijken, zien we dat maar 5% van de Nederlandse bedrijven daadwerkelijk fors inzet op dit punt. Het blijkt dan ook dat wat betreft het investeren in de eigen werknemers de Nederlandse bedrijven achterblijven.

Het investeren in medewerkers en het delegeren van de creatieve notie binnen de organisatie is

zeer nauw verbonden aan het eerder genoemde vernieuwend leiderschap. Alleen wanneer medewerkers het vertrouwen en de vrijheid krijgen innovatie na te streven zal deze investering in medewerkers resultaat opleveren. Hiervoor is het dan echter wel zeer belangrijk dat men de juiste, goed opgeleide medewerkers in dienst heeft en ze ten volle ondersteund in hun professionele ontwikkeling en de persoonlijke zelfontplooiing. Bovendien is de investering in menselijk kapitaal belangrijk in het licht van kennisallianties en open netwerken. Vooral wanneer men professionele medewerkers inzet, die zichzelf door vernieuwend leiderschap als afgevaardigde van de eigen organisatie beschouwen zal deze netwerkstructuur leiden naar optimale kennisuitwisseling en kennisdeling.

Open netwerken en kennisallianties: Mogelijkheden van open innovatie blijven onbenut

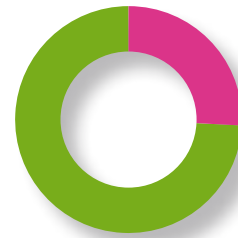
Het ontwikkelen en implementeren van sociale innovatie vindt niet in een vacuüm plaats. Organisaties gebruiken externe netwerken en kennisallianties om nieuwe kennis en vaardigheden te kunnen integreren. Daarnaast zorgen externe stakeholders en strategische regelgeving voor de randvoorwaarden die de mogelijkheden van sociale innovatie bepalen.

Naast nieuwe vormen van management, organisatiestructuren en arbeid binnen organisaties hebben flexibele vormen van organiseren tussen organisaties, zoals externe netwerken en strategische allianties met klanten en toeleveranciers, een hoge vlucht genomen (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Van Haverbeke, 2006). Strategische allianties kunnen diverse vormen aannemen. Voorbeelden daar-

van zijn gemeenschappelijke productontwikkeling en gemeenschappelijke distributie (co-creatie), al of niet in de vorm van een joint venture (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Zo kunnen organisaties in lerende kennisallianties hun klanten- en markt-netwerken benutten voor sociale innovatie. We zien dat kennisallianties een aantal waardevolle bijdragen leveren die organisaties in staat stellen een hoger niveau van strategische vernieuwing te bereiken. Zo geven allianties toegang tot informatie, technologieën, middelen en nieuwe markten. Daarnaast versnelt het leerproces door wederzijdse kennisdeling. Bovendien wordt binnen allianties vaker geëxperimenteerd dan binnen bedrijven als alleenstaande entiteit. We zien ook vaak dat bedrijven elkaar goed aanvullen in hun kennisbehoefte, zo ontstaat belangrijke synergie die het proces van strategische vernieuwing vergemakkelijkt en minder kostbaar maakt.

Daarnaast zorgt het vormen van regionale clusters voor een dynamische kennisontwikkeling. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat externe samenwerking een zeer belangrijke rol speelt bij de slagingskans van innovaties. Niet alleen de samenwerking tussen ondernemingen, maar ook met kennisinstellingen dragen bij aan de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. Organisaties kunnen door samenwerking met derden en bundeling van krachten, bepaalde producten en diensten ontwikkelen waartoe ze alleen niet in staat zouden zijn geweest. Daarnaast worden organisaties gestimuleerd om te veranderingen en creatieve oplossingen te bedenken voor allerlei problemen door externe druk vanuit regelgeving en stakeholders.

Open netwerken en Kennisallianties



■ 26% wel ■ 74% niet

- Clustervorming en samenwerking met toeleveranciers
- Samenwerking met kennisinstellingen en opleidingsinstellingen
- Strategische combinatie offshoring en NL-shoring

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor

Teneinde de open netwerkstructuur binnen Nederland te ondersteunen dient het overheidsbeleid bij te dragen aan de totstandbrenging van regionale clusters. Hoewel het aanwijzen en stimuleren van verschillende sleutelgebieden zoals de creatieve industrie, chemie en nanotechnologie daartoe kan bijdragen, zal de overheid bijvoorbeeld meer kunnen investeren in het samenbrengen van potentiële samenwerkingspartners. Verschillende hightech bedrijven in de regio Eindhoven willen bijvoorbeeld verder gaan in samenwerking. De sector wil gaan samenwerken met onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen en onderzoekt zelfs in hoeverre medewerkers van de verschillende organisaties een pool kunnen vormen.

De samenwerking met externe partijen dient zich niet alleen te richten op toeleveranciers en kennisinstellingen, ook het integreren van eindgebruikers speelt een doorslaggevende rol in het succes van innovatie. Binnen de software sector is het testen van nieuwe producten op gebruikersgroepen een belangrijk instrumentarium geworden om aanpassingen en eventuele fouten voor de algemene lancering van het product door te voeren en/of

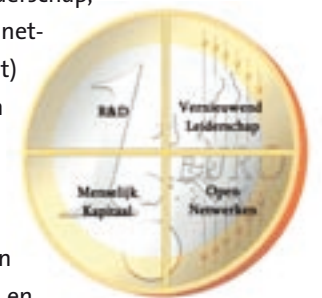
te verwijderen. Klanten worden dan niet alleen met het product geconfronteerd bij de aanschaf, maar reeds vanaf het begin van het ontwikkeltraject wanneer het nieuwe product en/of dienst wordt opgesteld aan de afnemer.

Binnen de Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor zien we dat Nederlandse bedrijven wat betreft het creëren van open netwerken en kennisallianties beter scoren dan op de overige twee pijlers van sociale innovaties. Echter ook hier zijn nog verbeteringen mogelijk en Nederlandse bedrijven dienen dan ook meer te focussen op het creëren van open netwerken en kennisallianties. Niet alleen zal dit op zichzelf leiden tot meer kennisdeling. In combinatie met het eerder genoemde vernieuwend leiderschap en de investeringen in het menselijk kapitaal zal het leiden tot nieuwe kenniscombinaties die eerder herkent en toegepast kunnen worden binnen de Nederlandse economie.

De Innovatieschijf: Hoe investeert U?

Sociale innovatie vormt de basis voor de lange termijnwinstgevendheid van het Nederlandse bedrijfsleven. Het vormt geen alternatief voor het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland, maar is complementair. Hoewel uitbesteding belangrijke voordelen biedt voor het Nederlandse bedrijfsleven in termen van kostenbesparing en innovatiepotentieel, blijft de ontwikkeling van kennis en vaardigheden cruciaal om te kunnen blijven profiteren van buitenlandse investeringen en toeleveranciers. Sociale innovatie zorgt ervoor dat nieuwe kennis, ofwel gecreëerd in samenwerking met lokale partners ofwel in samenwerking met internationale partners succesvol wordt toegepast

om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Nederland kan op deze manier niet alleen concurreren op basis van de nieuwe kennis die wordt ontwikkeld, maar ook als centrale speler binnen het management van de mondiale kennisreserve. Deze centrale rol in het mondiale kennisnetwerk biedt niet alleen de mogelijkheid om nieuwe kennisbronnen en technologische ontwikkelingen te monitoren. Het schept ook de mogelijkheid dynamische verbindingen aan te leggen die leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en uiteindelijk tot unieke producten en diensten. Sociale innovatie biedt een duurzaam toekomstperspectief dat moeilijk te kopiëren is door concurrenten, waarbij het uitgangspunt ligt bij Nederland als centrale speler in een mondiaal speelveld. Binnen deze gedachte vragen we nu aan u, na te gaan hoe u uw investeringen zou verdelen. Welk deel van iedere Euro investeert u in technologische innovatie? Hoeveel hebt u over voor investeringen in vernieuwend leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken? Investeren in zowel R&D als leiderschap, menselijk kapitaal en open netwerken (complementariteit) zullen bijdragen aan een herijking van de fundamentele bronnen van productiviteitsgroei en duurzaam concurrentievoordeel van de Nederlandse economie en betrokken bedrijven. Eenzijdige investeringen in technologie zonder gebruik te maken van deze hefboomen van sociale innovatie zullen onvoldoende renderen en mogelijkheden voor productiviteitsgroei onbenut laten.



Literatuurlijst

- Arnold, U.**, (2000) New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, 23–29.
- Baaij, M.G., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W.** (2004), Verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland: Hoe honkvast blijven de hoofdkantoren?, *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 58 (6): 23–36.
- Chesbrough, H.** 2003. *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Van Haverbeke, W.** 2006. *Open innovation: re-searching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, W., and D. Levithal**, (1990) 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation' *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
- Drucker, P.** (1993) *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A.** (2000) 'Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance' *Journal of Management*, 26: 763–790.
- Henderson, R. M. en Clark, K. B.** (1990) 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing', *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9–30.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos V., and Krishnan S.H.** (1993), "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57 (January), 57–69.
- March, J. G.** (1991). 'Exploitation and exploration in organizational learning' *Organization Science*, 2(1). pp. 71–87.
- Nonaka, I. en Takeuchi, H.** (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. en Ramaswamy, V.** (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J. B.** (1992) *'Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry'* New York: Free Press.
- Quinn J.B., Hillmer F.G.** (1994). 'Strategic outsourcing' *Sloan Management Review* 35: No. 4, Summer, 43–55.
- Tushman, M. L. en Nadler, D. A.** (1986) 'Organizing for Innovation', *California Management Review*, 28(3): 74–82.
- Vaas F.** (2001) 'Arbeidsproductiviteit verhogen door slim organiseren', in: Werk, welvaart & geluk, *Christendemocratische verkenningen*, Themanummer 2001, nr. 7/8/9, september
- Volberda, H.W.** (2004) *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurrenieren*, Deventer: Kluwer
- Volberda, H.W. en Van Den Bosch, F.A.J.** (2004) 'Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most', *Innovation Essay* 2004.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J.** (2005), Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes, *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, Thema: Innovatie, 59 (1): 41–63.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P.** (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren*, Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A. & Roza, M.W.** (2007), *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*, Den Haag: SMO.
- World Economic Forum**, 2006–2007. *The Global Competitiveness Report 2006–2007*, New York: Palgrave.
- World Economic Forum**, 2007–2008. *The Global Competitiveness Report 2007–2008: Creating an Improved Business Environment*, New York: Palgrave.

Winnaar Erasmus Innovatie Award bekend



Koninklijke Ten Cate meest innovatieve organisatie

Rotterdam, 6 juni 2007 --- Koninklijke Ten Cate ontvangt vandaag de Erasmus Innovatie Award 2006/2007 tijdens het congres “Samen Groeien door Sociale Innovatie”.

De producent van textieltechnologie uit Almelo is hierdoor de meest innovatieve en competitieve organisatie van Nederland. De jury benoemde Ten Cate uit Almelo tot winnaar op basis van de jaarlijkse Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor vindt plaats onder 9.000 Nederlandse organisaties en biedt nieuwe inzichten in hoe managementen organisatieaspecten bijdragen aan duurzame organisatievernieuwing. De jury stelt onder de indruk te zijn van de manier waarop Ten Cate zowel technologische innovatie als sociale innovatie met elkaar verbindt. Deze unieke formule heeft geleid tot een succesvolle organisatie die zeer vooruitstrevende producten ontwikkelt en bovengemiddelde resultaten behaalt. “Ten Cate zich de afgelopen jaren getransformeerd tot een zeer hoogwaardige producent van textieltechnologie. De organisatie wordt gekenmerkt door een unieke vorm van ondernemerschap en langetermijndoelstellingen waarbij innovatie en efficiency centraal staan. Succesvolle innovatieve oplossingen worden in zeer hoog tempo ontwikkeld door gebruikmaking van vernieuwende managementaansturing, organisatieaspecten en externe samenwerkingsvormen”, zo stelt de jury. “Daarmee heeft Ten Cate zich duidelijk weten te onderscheiden van de overige genomineerden”, zo stellen de onderzoekers Prof.dr. Henk Volberda, Prof.dr. Frans van den Bosch en Dr. Justin Jansen

van RSM Erasmus University. Juist voor radicale innovaties blijken management en organisatieaspecten van doorslaggevend belang. Investerings in R&D bepalen slechts 25 procent van succesvolle radicale innovatie terwijl vernieuwende organisatie- en managementaspecten deze voor maar liefst 75 procent bepalen. “We zien dan ook dat investeringen in R&D veelal leiden tot incrementele innovatie en kleine aanpassingen aan producten en diensten. Organisaties lijken daarmee op zeker te spelen” zo concludeert Henk Volberda. Wil Nederland zich in de toekomst meer onderscheiden door radicale en vooruitstrevende producten en diensten, dan zal er binnen het bedrijfsleven duidelijk meer aandacht geschonken dienen te worden aan management- en organisatieaspecten. “Hoewel de algemene gedachte is dat R&D investeringen hun werk doen, blijkt juist sociale innovatie doorslaggevend” zegt Justin Jansen. “Van iedere euro dienen bedrijven dan ook 25 cent te investeren in R&D en de resterende 75 cent uit te geven aan menselijk kapitaal, vernieuwend leiderschap en externe samenwerkingsvormen” zo voegt Frans van den Bosch daaraan toe. De eervolle vermelding ging dit jaar naar Albron uit de Meern. Albron, een middelgrote zelfstandige cateraar, heeft de afgelopen jaren een aantal nieuwe initiatieven ontplooid. Volgens de jury verdient Albron dan ook de eervolle vermelding omdat “Albron zich onderscheidt door een combinatie van innovatie, klantbenadering en organisatievernieuwing. Ondanks toenemende concurrentie en prijsdruk, heeft de organisatie verschillende nieuwe concepten geïntroduceerd. Albron heeft daarvoor een passie



RSM Erasmus University
Burgemeester Oudlaan 50
NL - 3062 PA Rotterdam
www.rsm.nl
mschouten@rsm.nl
+31 10 4082877

Winnaar Erasmus Innovatie Award bekend

Koninklijke Ten Cate meest innovatieve organisatie

Rotterdam, 6 juni 2007 --- **Koninklijke Ten Cate** ontvangt vandaag de **Erasmus Innovatie Award 2006/2007** tijdens het congres "Samen Groeien door Sociale Innovatie". De producent van textieltechnologie uit Almelo is hierdoor de meest innovatieve en competitieve organisatie van Nederland.

De jury benoemde Ten Cate uit Almelo tot winnaar op basis van de jaarlijkse **Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor**. De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor vindt plaats onder 9.000 Nederlandse organisaties en biedt nieuwe inzichten in hoe management- en organisatieaspecten bijdragen aan duurzame organisatievernieuwing.

De jury stelt onder de indruk te zijn van de manier waarop Ten Cate zowel technologische innovatie als sociale innovatie met elkaar verknoot. Deze unieke formule heeft geleid tot een succesvolle organisatie die zeer vooruitstrevende producten ontwikkelt en bovengemiddelde resultaten behaalt. "Ten Cate zich de afgelopen jaren getransformeerd tot een zeer hoogwaardige producent van textieltechnologie. De organisatie wordt gekenmerkt door een unieke vorm van ondernemerschap en langetermijndoelstellingen waarbij innovatie en efficiency centraal staan. Succesvolle innovatieve oplossingen worden in zeer hoog tempo ontwikkeld door gebruikmaking van vernieuwende managementaansturing, organisatieaspecten en externe samenwerkingsvormen", zo stelt de jury.

"Daarmee heeft Ten Cate zich duidelijk weten te onderscheiden van de overige genomineerden", zo stellen de onderzoekers Prof.dr. Henk Volberda, Prof.dr. Frans van den Bosch en Dr. Justin Jansen van RSM Erasmus University. Juist voor radicale innovaties blijken management en organisatieaspecten van doorslaggevend belang. Investerings in R&D bepalen slechts 25 procent van succesvolle radicale innovatie terwijl vernieuwende organisatie- en managementaspecten deze voor maar liefst 75 procent bepalen. "We zien dan ook dat investeringen in R&D veelal leiden tot incrementele innovatie en kleine aanpassingen aan producten en diensten. Organisaties lijken daarmee op zeker te spelen" zo concludeert Henk Volberda.

Wil Nederland zich in de toekomst meer onderscheiden door radicale en vooruitstrevende producten en diensten, dan zal er binnen het bedrijfsleven duidelijk meer aandacht geschonken dienen te worden aan management- en organisatieaspecten. "Hoewel de algemene gedachte is dat R&D investeringen hun werk doen, blijkt juist sociale innovatie doorslaggevend" zegt Justin Jansen. "Van iedere euro dienen bedrijven dan ook 25 cent te investeren in R&D en de resterende 75 cent uit te geven aan menselijk kapitaal, vernieuwend leiderschap en externe samenwerkingsvormen" zo voegt Frans van den Bosch daaraan toe.

De eervolle vermelding ging dit jaar naar Albron uit de Meern. Albron, een middelgrote zelfstandige cateraar, heeft de afgelopen jaren een aantal nieuwe initiatieven ontplooid. Volgens de jury verdient Albron dan ook de eervolle vermelding omdat "Albron zich onderscheidt door een combinatie van innovatie, klantbenadering en organisatievernieuwing. Ondanks toenemende concurrentie en prijsdruk, heeft de organisatie verschillende nieuwe concepten geïntroduceerd. Albron heeft daarvoor een passie voor innovatie geïmplementeerd met aandacht voor menselijk kapitaal en managementontwikkeling."



RSM Erasmus University
Burgemeester Oudlaan 50
NL - 3062 PA Rotterdam
www.rsm.nl
mschouten@rsm.nl
+31 10 4082877

De jury van de Erasmus Innovatie Award bestond uit:

De heer dr. A.H.G. Rinnooy Kan	Sociaal Economische Raad
De heer mr. B.E.M. Wientjes	VNO-NCW
De heer drs. L.M.L.H.A. Hermans	MKB Nederland
De heer C.P. Buijink	Ministerie van Economische Zaken
De heer prof.dr. E.J. Fisher	Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

Ieder jaar worden er verschillende thema's tijdens de **Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor** uitgelicht. Dit jaar vormden vernieuwend leiderschap, de balans tussen innovatie en efficiency, externe samenwerking alsmede het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland de belangrijkste elementen.

Voor de redactie:

Er kan een interview worden afgenomen met de heer De Vries, voorzitter van de Raad van Bestuur, Koninklijke Ten Cate N.V. Voor een afspraak dient contact te worden opgenomen met mevrouw Inge Huiskes, directiesecretaresse, tel: 0546 544 308, email:

i.huiskes@tencate.com

Voor een interview met professor Volberda, voor nadere informatie over RSM Erasmus University of over dit persbericht kunt u contact opnemen met Marianne Schouten, Media & Public Relations Manager bij RSM Erasmus University, op +31 10 408 2877 of per e-mail aan mschouten@rsm.nl.

RSM Erasmus University is een internationaal zeer hoog aangeschreven business school die bekend staat om zijn baanbrekend onderzoek naar duurzaam ondernemen en de ontwikkeling van internationale zakelijk leiders. Het biedt een brede waaier aan Bachelor-Master, doctoraal, MBA en Executive Education programma's. RSM staat in de top 10 van Europese business schools. www.rsm.nl



De presentaties van het onderzoek door TNO en RSM Erasmus Universiteit leverden stof voor debat op. Onder leiding van Jaap Jongejan, voorzitter CNV Bedrijvenbond, debatteerden panelleden met een zeer diverse achtergrond over de stellingen en vragen van onderzoekers Pot en Volberda.

- Wilna Wind, *federatiebestuurder bij FNV*, • Eric Koenen, *lid hoofddirectie GTI Suez*.
- Fokke Wijnstra van *fiNext, hands on visionaries in finance* • Ronald de Leij, *Hoofd Strategische Beleidsontwikkeling AWWN*, • Ad Boon, *Vice President Human Resources NXP Semiconductors*. Een impressie van de reacties van de panelleden:

Henk Volberda presenteerde de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. Zijn belangrijkste bevindingen: sociale innovatie bepaalt voor 75% het succes van radicale innovaties! Succesvolle, innovatieve ondernemingen hebben vaak een flexibele organisatie en investeren in management innovatie, vernieuwend leiderschap en menselijk kapitaal.

Stelling: In het innovatiedebat besteden wij drie keer te veel aandacht aan technologische innovatie.

- **Wilna Wind, FNV:** 3 keer te weinig aandacht voor sociale innovatie. Dat is al wat! Maar wat ook nog geld is dat binnen sociale innovatie 3 maal te weinig aandacht is voor het organiseren van betrokkenheid en draagvlak onder werknemers. 3/4 van het succes van sociale innovatie hangt af hoe medewerkers erbij worden betrokken en hoe serieus wensen van medewerkers mee worden gewogen. Sociale innovatie komt vaak moeilijk van de grond omdat ze weinig aandacht wordt gegeven aan de vraag hoe draagvlak onder medewerkers te vergroten. U staat versteld over de ideeën die medewerkers zelf hebben over verbeteringen in hun eigen organisatie, hoe het eigen werkklimaat prettiger, creatiever en innovatiever te

maken, hoe de talenten in de organisatie beter kunnen worden benut. Ze worden alleen nooit hierom gevraagd. Een instrument dat bewezen heeft te werken is b.v. arbeidstijdmanagement. Vernieuwing van vormen van medezeggenschap en medewerkersbetrokkenheid lijken mij ook erg kansrijk.

- **Ad Boon, NXP:** Innovatie wordt waarschijnlijk wel gelinked met innovatie op het gebied van technologie. En niet direct daarbij gedacht aan het verschil maken met de concurrentie door te innoveren op het gebied van organisatie van structuur, organisatie van werk, leiderschapsstijlen, etc. Stimuleren tot actie zal gebaat zijn door een bewuste “overkill” aan aandacht voor

juist deze aspecten van innovatie. Enerzijds om als organisatie de technologische vernieuwing gewoonweg bij te houden, daarnaast om mensen in organisaties ervan bewust te maken dat innovatie standaard onderdeel van de werktaken hoort, en dat afwijken en verbeteren de standaard zijn, niet de conservatieve standaard zelf.

- **Fokke Wijnstra, fiNext:** Technologische innovatie heeft niet te veel aandacht. De stelling is wel terecht als het gaat om de verhouding.

Vraag: Welke sociale innovaties hebben bij uw organisatie tot substantiële verbeteringen geleid in de prestaties en tevredenheid van uw werknemers?

- **Ad Boon, NXP:** Werken in Mini-companies (zelfregulerende units binnen (vn) industriële operaties, geleid door medewerkers zelf, waarin behalen van targets binnen de eigen “team” omgeving tot doelstelling ligt en waartoe binnen de organisatie eigen “bedrijfjes” worden opgezet). Daarnaast onze “Work-Smart” initiatieven, waartoe medewerkers wereldwijd worden uitgenodigd de processen en werk methodes waar ze zelf dagelijks bij betrokken zijn, te verbeteren volgens een simpele methode. Deep Dives, waarbij er wereld wijd in de organisatie focus groep sessies worden georganiseerd waarin medewerkers aangeven wat de root causes zijn van de percepties die ze van het bedrijf hebben en hoe ze graag zien, en meedenken over, dat de motivatie, tevredenheid wordt verbeterd.
- **Fokke Wijnstra, fiNext:** Ondernemersaspecten laten oppakken door elke medewerker, op team niveau georganiseerd.
 - Eenvoud binnen, snelheid buiten
 - Rollen, geen functies
 - Leider zijn is een rol (geen promotie, geen reden voor meer salaris)
 - Vakmanschap en sociaal vermogen voorop
 - Transparantie van informatie
- **Eric Koenen, GTI Suez:**
 - Wijze om nieuwe organisatie te ontwikkelen met elkaar en zonder inhoudelijke externe adviseurs.
 - Netwerkstructuren met hoge verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - Jongeren netwerk en ‘aanklooteams’.

Aandacht voor de sociale innovatie geeft gezonde context waarin technologische innovatie sneller zal ontstaan. Dus aandacht voor sociale innovatie heeft dubbele kracht. Ja, veel meer aandacht voor sociale innovatie nodig.

- **Eric Koenen, GTI Suez:** Volledig eens. Let wel op om het niet als tegenstelling te zien; sociale innovatie is sterk verbonden met technologische innovatie.

Stelling: Ook sociale innovatie zal de toename in ‘offshoring’ van kenniswerk niet keren.

- **Ad Boon, NXP:** ik weet niet in hoeverre je nog van “offshoring” mag spreken in een wereldwijde economie waarbij landsgrenzen meer door de politiek en overheden worden gebruikt dan door medewerkers in een organisatie. De wereld is virtueel geworden en Nederland importeert en exporteert kennis, doen net als elk land mee aan het nemen van de verantwoorde-

lijkheid om via oa innovatie sustainability van werk, welzijn en allerlei vooruitgang te bewerkstelligen. Offshoring is een hebbelijke term, en wordt gesteld vanuit conventioneel denken.

- **Eric Koenen, GTI Suez:** Nee, maar leidt wellicht wel tot ander soort ‘kenniswerk’ Het VOC concept.

F. Pot presenteert bevindingen uit onderzoek naar het innovatieve vermogen van werknemers. Belangrijkste conclusie: pro-actief beleid om het innovatieve vermogen te verhogen is mogelijk, het innovatief vermogen is beschikbaar bij de Nederlandse werknemers. Bedrijven moeten hun competenties snel benutten door medewerkers direct bij innovatie te betrekken; de nieuwe generatie gaat anders haar eigen weg.

Stelling: alle randvoorwaarden voor werknemersparticipatie bij innovatie zijn aanwezig, de uitdaging is dus: organiseer het, investeer dus in ruimte en tijd.

- **Wilna Wind, FNV:** helemaal mee eens. Het wordt tijd voor actie. Waarom gebeurt er nog zo weinig, terwijl het recept toch niet zo moeilijk is:
 - waardeer de professional, de vakman: vraag om zijn/haar mening, neem hem serieus
 - informeer hem of haar tijdig over ontwikkelingen, wensen van de organisatie voor de toekomst
 - organiseer momenten van kennisuitwisseling en debat
 - creëer ruimte voor experiment, schiet iemand dan ook niet af bij mislukking
- **Ad Boon, NXP:** En investeer in leiderschapstijlen! Managers (met name het middle manage-

ment) moet het mogelijk maken dat er tijd en ruimte komt voor sociale innovatie. Ze staan het dichtst bij de mensen (afhankelijk van grootte van de organisatie) en kunnen innovatieve gedachten doorvertalen naar de hogere echelons om er organisatie breed sustainable innovatie van te maken.

- **Fokke Wijnstra, fiNext:** Roerend en 150% eens
- **Eric Koenen, GTI Suez:** Lef is een groot probleem aan het worden in het ondernemerschap van grote organisaties. Het gebrek hieraan zit in de weg !! Wie piramides bouwt krijgt mummies is mijn stelling.

Vraag: Frank Pot stelt dat alle seinen op groen staan en het nu vooral een kwestie van organiseren is, van actie, om de vruchten te plukken. Welke concrete voorbeelden kunt u uit uw praktijk noemen, waaruit blijkt dat het vrijmaken van het innovatief vermogen van uw medewerkers tot een substantiële toename in innovatieprestaties heeft geleid?

- **FNV** Voorbeelden uit Vakcentrale
 - t.a.v. ledenbetrokkenheid: benutting digitale communicatiekanalen zoals ledenpanel, enquetes; referendum
 - t.a.v. interne werkorganisatie: projectmatig (=beleidsveld overschrijdend samenwerken), lunchbijeenkomsten voor kennisuitwisseling of netwerkbijeenkomsten met externe (wetenschappers)
- **Fokke Wijnstra, fiNext:** Energie en initiatief fiNexter is uitgangspunt voor nieuwe activiteiten. Dan wordt iets ook een succes, omdat zo iemand er voor gaat. Verzinsels van leiders en constructen werken daarentegen veel minder. Het blijkt dat zo fiNext zich snel en op tijd organiseert naar nieuwe marktfragen.

Stelling: bedrijven die niet snel ruimte creëren voor directe participatie van medewerkers bij innovatie zullen hun innovatieve werknemers zien vertrekken.

- **Ad Boon, NXP:** Soms gebeurt er in organisaties dan iets veel ergers. Die organisaties zullen hun eigen mogelijkheden nooit leren kennen en niet benutten. Omdat ze niet luisteren naar de stem van de mensen die elke dag hun eigen werk organiseren en regelen. En daar aan

onder door gaan. Met als gevolg dat mensen op straat komen te staan vanwege slechte financiële prestaties.

- **Eric Koenen, GTI Suez:** Eens



Vraag: biedt uw organisatie de innovatieve ruimte die de 'werknemer 2.0' zoekt? Zo ja, waar leidt dat toe? Zo nee, levert dit frictie op of zoekt deze werknemer zelf de ruimte op (binnen dan wel buiten uw organisatie)?

- **Fokke Wijnstra, fiNext:**
 - Participatie bij innovatie? Medewerkers 'zijn' de innovatie. Dus uiteraard gaat het juist om organiseren van ruimte daarvoor. Waarden, samenwerkingscultuur, gezamenlijk succes, elkaar de bal spelen en helpen, netwerk, ja-cultuur, doe vooral waar je goed in bent, pand dat hierin faciliteert, communicatie en IT infrastructuur.
 - Ruimte zoekers zijn de 'helden'
- **Eric Koenen, GTI Suez:** Nog te weinig, maar het is wel gaande. Identificatie en "bij het hart brengen" is ook essentieel issue.



Doel van de workshop was de deelnemers kennis te laten nemen van de praktische werking van de Benchmark sociale innovatie en de concrete toepassing van de resultaten binnen het bedrijf.

De Benchmark sociale innovatie is een bedrijfs-scan, afgeleid van de innovatiemonitor van de Erasmusuniversiteit en tot stand gekomen in samenwerking met AWWN.

De Benchmark levert:

- Inzicht op de focus van het bedrijf meer op verbeteren (exploiteren), dan wel op innoveren(exploreren) in relatie tot bedrijven in het land en de sector
- Inzicht in het innovatieve vermogen van het eigen bedrijf in relatie tot de eisen vanuit de marktomgeving, concurrentiedruk en de bedrijfsresultaten
- Inzicht in de sterkte/zwakte van innovatie-bepalende bouwstenen (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken)
- Inzicht in concrete, kansrijke interventies om het innovatief vermogen te vergroten

De workshop werd verzorgd door vertegenwoordigers van de Erasmusuniversiteit (Justin Jansen) en AWWN (Margreet Xavier), de grondleggers van de Benchmark. Zo'n 30 deelnemers hebben een verdiepende toelichting gekregen op de begrippen exploreren en exploiteren aan de hand van een concreet voorbeeld (Apple). De juiste balans tussen beide, gezien marktomgeving en concurrentie, is cruciaal voor succesvol ondernemen en vormt het vertrekpunt voor de benchmark. Aan de hand van

een korte vragenlijst hebben de deelnemers hun eigen organisatie op deze balans gepositioneerd, zowel voor de huidige stand van zaken als de gewenste. Opvallend was de vrij hoge positionering binnen de groep op innovatie. Buiten een bedrijf dat vrij hoog scoorde, bleken veel aanwezigen actief te zijn op het terrein van sociale innovatie vanuit ministeries, hoge scholen en adviesbureau's. De stap naar concrete interventies bleek niet te maken binnen het korte tijdsbestek en de methodologische interesse van de doelgroep. Er zijn vele vragen hierover gesteld en beantwoord. Daarnaast heeft dialoog plaatsgevonden over de relatie tussen sociale innovatie en bedrijfsprestaties en heeft het innovatieve bedrijf nog enige toelichting op hun werkwijze gegeven. Een geanimeerde uitwisseling van beelden en voorbeelden, die door het vervolgprogramma...de uitreiking van de innovatie-award aan Ten Cate en de runner-up waardering voor Albron moest worden afgesloten.

Voor meer informatie over de benchmark:
werkgeverslijn@awvn.nl

Workshop waardenorientaties in ondernemingen



Deze workshop stelde de vraag centraal of het beleven van waarden door werknemers en werkgevers een rol speelt bij het invullen van een innovatieve bedrijfscultuur die organisaties ontvankelijker kan maken voor innovaties. De belangstelling voor deze workshop was groot.

De deelnemers vonden elkaar snel in de constatering dat waarden een prominente rol spelen binnen arbeidsorganisaties. Ook werd door de meesten erkend dat deze waarden onderbelicht zijn gebleven in de afgelopen jaren. Kees Blokland (NS) illustreerde dit filosofisch getinte debat door te benadrukken dat onze arbeidsverhoudingen zich met name kenmerken door een rechtenethiek en een plichtenethiek. Er is nog te weinig aandacht voor het cultiveren van een deugdethiek binnen organisaties. Jaap Jongejan (voorzitter CNV BedrijvenBond) onderstreepte deze denklijn door te stellen dat ook in de relatie tussen werkgevers en vakbonden het vertrouwen een belangrijkere rol speelt. Met de stelling “hoe groter het vertrouwen; hoe dunner de cao” benadrukte hij dat sociale partners een meer op te toekomst gerichte rol kunnen vervullen als zij elkaar niet gevangen houden in wantrouwen. Ook de invulling van de cao, medezeggenschap of de inrichting van de sociale zekerheid kan hierop worden aangepast.

Voor bedrijven valt er nog veel winst te behalen door mensen bij de onderneming te betrekken. De primaire focus is nog te vaak gericht op het beheersen en voorspellen van het gedrag van mensen in organisaties. Meer ruimte voor betrokkenheid en creativiteit zal de productiviteit vergroten.

Hiervoor is het wel noodzakelijk dat de mens en zijn beleving van arbeid (samen met zijn collega's) centraal wordt gesteld.

Veel overeenstemming over de analyse, maar hoe pak je zo iets nu aan? Voorbeelden werden genoemd over het doorleven van gedragscodes en de dilemma's die daarbij horen. Ook het starten van gesprekken over waardenorientaties in ondernemingen werd als mogelijkheid geopperd. Een deelnemer wees erop dat waarden niet maakbaar zijn, maar “als vanzelf” ontspringen als men in organisaties de ruimte en vrijheid krijgt om ze in te vullen.

Resultaat van de workshop is dat het er behoefte bestaat aan het aantonen van de relatie tussen innovatie en de beleving/toepassing van waarden in organisaties (onderzoek); dat er nieuwe verhoudingen tussen werkgevers en werknemers (vertegenwoordigers) gaan ontstaan en dat praktische tips welkom zijn over de wijze waarop zo'n verandertraject kan worden opgestart.

Voor meer info: www.cnvbedrijvenbond.nl

Workshop Medewerker 2.0



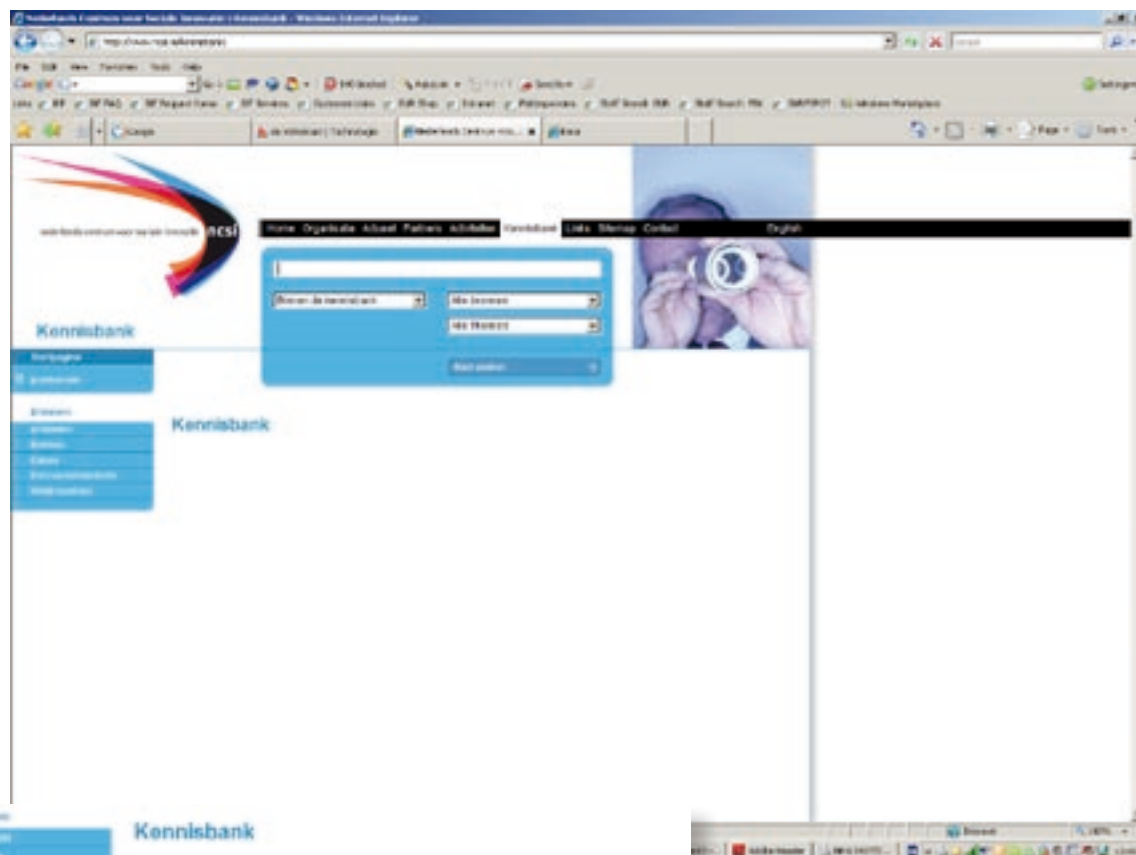
De workshop over de nieuwe generatie medewerkers is goedbezocht; werknemer 2.0 is hip. Hip, omdat het een relatief nieuw fenomeen is, omdat een hoog en snel verloop van jonge werknemers een andere werkwijze van de organisatie noodzakelijk maakt. Omdat veel organisaties op zoek zijn naar ondernemende professionals, maar deze als ze eenmaal binnen zijn geen ruimte geven om te ondernemen. Innovatie lukt niet, door te weinig geld, ruimte, tijd, geen kader voor innovatiebeleid en geen goed leiderschap. Maar wat is dan een geschikte omgeving voor de nieuwe werknemer? Wat heeft hij nodig?

De basis van werknemer 2.0 en het 2.0 effect is het ontsluiten en aanwenden van collectieve intelligentie in open netwerken. De werknemer 2.0 is zich er van bewust dat hij altijd minder weet dan de mensen om zich heen. Hij is thuis in online sociale netwerken, houdt van multimediaal werk en heeft verschillende identiteiten. Zijn werk is ook zijn passie, en het is op een granulaire wijze ingericht omdat de werknemer meerdere passies, hobby's en identiteiten heeft. Kennis ziet de werknemer 2.0 als een collectief eigendom, kennis die niet snel te vinden is, is niet relevant. De technologie waarmee de nieuwe werknemer is opgegroeid, zorgt niet voor een verschil in vaardigheid met voorgaande generaties, maar voor een verschil in lifestyle.

Het NCSI is deze maand gestart met een onderzoek naar hoe organisaties zich in kunnen richten om aantrekkelijk te zijn voor deze nieuwe werknemers.

Meer informatie over (voorlopige resultaten) van dit onderzoek kunt u binnenkort vinden op deze website.

Mocht u, als bedrijf of werknemer (2.0) geïnteresseerd zijn om mee te werken aan het onderzoek, neem dan contact op met Sijas Akkerman op sa@innovatieplatform.nl.



Wat is sociale innovatie, wie zijn er hoe mee bezig en met welk resultaat? Vragen waarop u antwoorden kunt zoeken via de kennisbank van NCSI. Van wetenschappelijke visies op de samenhang tussen sociale, economische en technologische innovatie tot hulpmiddelen en praktijkvoorbeelden zijn hier te vinden. Ook contactpersonen of auteurs die u verder kunnen helpen bij uw specifieke vragen zijn opgenomen. Mocht u zelf een bijdrage willen leveren in de vorm van een artikel, een lezing of een praktijkcasus dan kunt u zich hiervoor via e-mail aanmelden. NCSI beoogd hierbij de motor zijn om kennis en ervaring te verzamelen en verspreiden ter inspiratie voor anderen.

*U kunt de kennisbank benaderen via het menu op de website van het NCSI www.ncsi.nl.
De kennisbank is voor iedereen toegankelijk.*



Casebeschrijving Sociale Innovatie bij Albron

“Good food, happy people” door betrokken, anticiperende medewerkers

Nadat de fusie, die in 1997 tot het huidige Albron leidde, organisatorisch verankerd was heeft Albron in 2001 een duidelijke strategie uitgezet. Concentratie op de kernkwaliteit: gezonde voeding, met de missie voor gezonde mensen. Kwaliteit van voedsel en service aan de klant staat sindsdien centraal voor alle 4.100 medewerkers dagelijks actief in bedrijfsrestaurants, scholen, ziekenhuizen, zorg en evenementen vanuit 1.150 locaties. Het implementatieproces is vanuit verzuimmanagement via gezondheidsmanagement uitgegroeid tot een interactief proces dat alle aspecten van sociaal beleid en de integratie met andere disciplines omvat. De “Wet van Albron” luidt: zes procent min twee procent is een constante. Oftewel van de jaarlijks zes procent brutowinst investeert Albron 2% van de omzet in (sociale) innovatie.

Albron en sociaal innoveren

Albron benut alle aspecten van sociale innovatie om haar strategie en missie te realiseren. Een reden voor de toekenning van de AWWN-innovatietrofee 2006. De jury was vooral gecharmeerd van de integrale, positieve en constante insteek, waardoor de “Wet van Albron” in de praktijk leeft. De positieve insteek komt tot uiting in de omslag van verzuim- naar gezondheidsmanagement met dito naamsverandering van de indicator: het gezondheidspercentage. Sociale innovatie is voor Albron een voortgaand proces, waarin aan actuele ontwikkelingen in dialoog en experimenten met de betrokkenen vorm wordt gegeven. Een laatste

voorbeeld hiervan is wijze waarop Albron omgaat met de CAO-bepaling dat cateringmedewerkers bij overgang van contract naar een andere cateraar meegaan. Albron ziet hierin het risico dat hun medewerkers na overgang vanuit kostenbeheersing bij de ander ontslagen kunnen worden. Nadat overleg met bonden, die acteerden vanuit werkgelegenheidsbehoud op brancheniveau, geen perspectief bood heeft Albron besloten een eigen mobiliteitscentrum op te zetten om hun medewerkers in dit soort gevallen weer aan de slag te helpen.

Resultaten

De gastvrijheid en het zelfstandig handelen zijn toegenomen. De gezondheid stijgt nog steeds. De gestelde norm, 94%, is gezien de positieve ontwikkeling, tussentijds voor de komende jaren naar boven bijgesteld tot 97%. Tussen 2000 en 2006 is jaarlijks 6 miljoen euro bespaard door een hoger gezondheidspercentage. HR ontwikkelt zich in toenemende mate van beheersing naar advies over sociaal beleid als onderdeel van strategisch beleid.

Lees meer over de inhoud en aanpak, over leerervaringen en tips van Albron in de kennisbank van het NCSI (thema's ‘slimmer werken’ en ‘dynamisch managen’; bron: cases).

Casebeschrijving Sociale Innovatie bij productgroep Vegen Stadsreiniging

Gemeente Den Haag

“Hoger schoonheidsniveau openbare ruimte tegen lagere kosten door trotse en zelfstandige vegers”

Sinds 1997 bouwt de gemeente Den Haag gedwongen winkelnering in 10 jaar af. Voor de Stadsreiniging betekent dit toenemende concurrentie en resultaatcontracten, waarbij de dienstverlening en werkgelegenheid in het geding zijn. Met een ziekteverzuim van 27% in 2000, een slecht genormeerde dienstverlening en verlies van een aantal concessies op stadswijken moest het roer om. Bijzonder van de aanpak bij de productgroep Vegen is de geïntegreerde aanpak van kostenbeheersing via kwaliteitsverbetering van zowel dienstverlening als van arbeid. Ook de combinatie van planmatige en experimentele aanpak, van topdown en bottom-up, heeft bijgedragen aan een concurrerende, hoogwaardige dienstverlener met gemotiveerd en flexibel personeel.

