

Doorgeven = samenpakken

Tussenstand van 10 jaar
sociale innovatie



Margreet Xavier en Frank Pot

samenpakken

Auteurs

Margreet Xavier

Margreet Xavier heeft vanaf de oprichting van het NCSI als program-
mamanager projecten geleid op het terrein van arbeidsverhoudingen,
duurzame inzetbaarheid en was nauw betrokken bij de invulling
en de uitvoering van de subsidieregeling ESF-E (sociale innovatie).
Zij blijft bij werkgeversvereniging AWWN als senior beleidsadviseur
actief met de thema's sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid,
flexibiliteit en zekerheid.

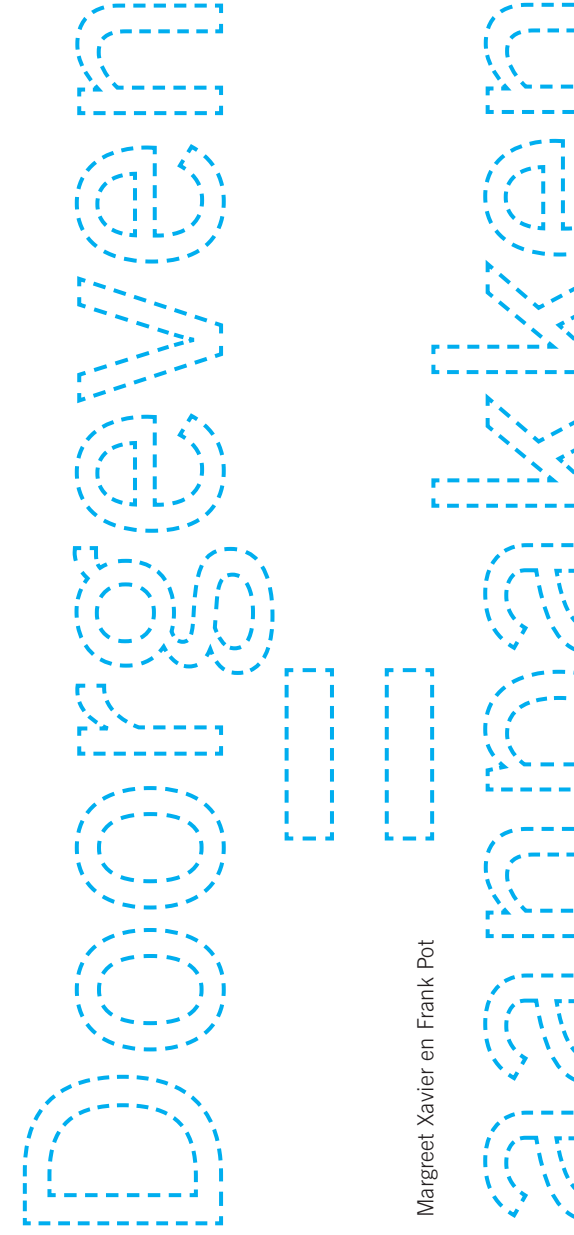


Frank Pot

Frank Pot was de afgelopen jaren bijzonder hoogleraar Sociale
Innovatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarvoor werkte
hij bijna 25 jaar bij TNO, o.a. als directeur van TNO Arbeid. Hij was
mede-oprichter en een aantal jaren bestuurslid van het NCSI. In de
jaren negentig was hij bijzonder hoogleraar Arbeid en Technologie
aan de Universiteit Leiden.



Een tussenstand van 10 jaar
sociale innovatie



Voorwoord

Het besluit om de activiteiten van het NCSI te staken per 1 april 2012 was de aanleiding om stil te staan bij 10 jaar sociale innovatie in Nederland. Deze publicatie kreeg de ondertitel 'Tussenstand' om te benadrukken dat het NCSI zijn activiteiten staakt, maar sociale innovatie gewoon doorgaat!

Deze publicatie weerspiegelt het werk van het NCSI. Het boek neemt u mee naar geslaagde voorbeelden van sociale innovatie, biedt u inzicht in de mening en visie van opinieleiders en toont 'evidence' over de waarde en resultaten van sociale innovatie.

Vooraf dit laatste is een tour de force geweest, waarvoor Margreet Xavier en Frank Pot veel waardering verdienen. Zij startten hun overzicht met de snelle toename in aandacht voor sociale innovatie in de periode 2003 - 2006. Een periode die werd gekenmerkt door hoogconjunctuur en ruim beschikbare middelen, maar die tegelijkertijd een afnemende productiviteitsgroei kende. De aandacht voor sociale innovatie kreeg een forse impuls met de oprichting van het NCSI in 2006. De context voor zowel bedrijven als de overheid veranderde echter snel door de opvolging van de bankencrisis, de economische crisis en de eurocrisis. Het vaststellen van de opbrengsten van investeringen in sociale innovatie is daardoor niet eenvoudig.

Sociale innovatie is een veelkoppige knuffel die door veel partijen wordt gekoesterd, maar ook wel eens in de hoek wordt gesmeten. Xavier en Pot schetsen de ontwikkeling van het begrip en de brede consensus

'sociale innovatie in de betekenis van vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen is een noodzakelijke voorwaarde voor innoveren' die rond 2005 ontstaan voor het belang van het onderwerp. Uiteenlopende partijen zoals sociale partners, bedrijven, wetenschap en politiek (het Innovatieplatform) vinden elkaar en gaan aan de slag. Deze consensus maakte ook de oprichting en de activiteiten van het NCSI mogelijk. Al snel wordt de populariteit van het begrip sociale innovatie zichtbaar en worden er nieuwe betekenissen aan toegevoegd, zoals duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid, Het Nieuwe Werken en, met name in Europees verband, maatschappelijke innovatie. In dit sterk bewegende speelveld houden Xavier en Pot zich terecht vast aan de doelstellingen en beweegredenen van de opinieleiders van het eerste uur. Reden te meer om van een 'tussenstand' te spreken.

Tekenend voor de ontwikkeling in de tweede helft van de beschreven periode is dat nieuwe termen en mogelijk zelfs 'hypes' hun intrede doen die met de geëigende onderzoeksmethoden niet te meten zijn. Dit valt het meest op met de term 'werkplezier'. Werkplezier is een integraal onderdeel van het concept van sociale innovatie en speelt een belangrijke rol in recente onderzoeken naar betrokkenheid en 'engagement' van medewerkers, in prijzen en 'rankings' als die van 'Great Place to Work', het 'Iedereen Elke Dag Plezier'-certificaat, de LOF-lijst, de Telewerkforumprijs, etc. Bestaande onderzoeken die zich richten op het klassieke 'Kwaliteit van de Arbeid' hebben geen meetmethoden voor 'plezier' en missen zelfs het benodigde vocabulaire.

Wellicht zit hierin wel de belangrijkste bijdrage van sociale innovatie in de afgelopen 10 jaar: de organisatiekunde en de arbeidsverhoudingen in Nederland zijn verrijkt met concepten en termen als zelfroosteren, innovatie van onderop, plezier in het werk, participatie van de werkvloer, crowdsourcing, co-creatie, werknemer 2.0 en Het Nieuwe Werken.

Termen die duiden op een nieuw bewustzijn van en een nieuw respect voor het potentieel van mensen in organisaties. Het kan geen toeval zijn dat dit nieuwe bewustzijn gepaard gaat met de doorbraak van sociale

media als LinkedIn, Facebook en Twitter. Dit versterkt het gevoel dat sociale innovatie, ondanks de conjuncturele schommelingen, een uiting is van een onomkeerbare beweging. Gezien deze nieuwe ontwikkelingen, is het dan ook geen wonder dat de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek nog diffuus zijn. Alle informatie die uit onderzoek is voortgekomen, is echter in deze publicatie te vinden.

Het NCSI mocht op dit breukvlak opereren, met steun van de gevestigde orde: sociale partners, kennisinstellingen, ministeries, bedrijven en met de inspiratie van de tientallen jonge professionals die aan het trainee-programma hebben deelgenomen. Het was een prachtige uitdaging om in deze turbulente omgeving de functie van stimulator voor sociale innovatie te vervullen.

Het NCSI staakt per 1 april zijn activiteiten en geeft het stokje over aan andere organisaties. Veel partijen hebben aangegeven met hun deel van sociale innovatie verder te gaan. Het gaat daarbij om sociale partners, kennisinstellingen, TNO, Syntens, de ministeries van BZK, EL&I en SZW, de Kamer van Koophandel, MVO Nederland, regionale kenniscentra en natuurlijk ook de vele adviseurs, trainers, coaches en consultants die sociale innovatie in hun beroepspraktijk hebben opgenomen. Wij hopen van harte dat deze mensen en deze organisaties elkaar blijven vinden nu de kennis- en schakelfunctie van het NCSI niet meer beschikbaar is. Een toekomstige 'tussenstand' zal ons daarover hopelijk positief berichten.

Rest mij alleen nog om allen die aan deze publicatie hebben meegewerkt hartelijk te bedanken en niet in de laatste plaats het ministerie van EL&I, steunpilaar van het NCSI vanaf het eerste uur, dat deze publicatie heeft mogelijk gemaakt.

Ik wens u allen duurzaam werkplezier en veel succes!

Ton de Korte, Directeur NCSI



Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Wat is sociale innovatie en wat willen we er in Nederland mee bereiken?	11
	De geboorte van het begrip sociale innovatie	11
	Sociale innovatie als complement van technologische innovatie: de jaren 80 en 90	11
	Ontwikkelingen 2000 - 2005	12
	Opinieleiders van sociale innovatie en hun doelstellingen	13
	Opinieleiders	13
	Doelstellingen opinieleiders	14
	Samenvatting Wat is sociale innovatie en wat willen we er in Nederland mee bereiken?	16
3	Analytisch raamwerk	21
	Analysemodel	21
	Samenvatting Analytisch raamwerk	26
4	Activiteiten opinieleiders en bereiken van doelgroepen	31
	Sociale partners	31
	Activiteiten	31
	Bereik doelgroepen cao-adviseurs en vakbondsbestuurders	32
	Bereik doelgroep arbeidsorganisaties	36
	SER	36
	Overheid	36
	Activiteiten	36
	Bereik doelgroepen sectoren en arbeidsorganisaties	40
	Kennisinstellingen	41
	Activiteiten	42
	Bereik doelgroepen wetenschap en arbeidsorganisaties	45

Organisatieadviseurs	46
Activiteiten	46
Bereik doelgroep arbeidsorganisaties	46
NCSI	49
Activiteiten	49
Bereik doelgroepen door kennisverspreiding	50
Bereik doelgroepen door actiegerichte impulsen	52
Bereik doelgroepen door gemeenschappelijke opinieleiders	54
Bereik doelgroep arbeidsorganisaties	54
Verspreiding sociale innovatie vanuit de industriële sector naar andere sectoren	55
Samenvatting Activiteiten opinieleiders en bereiken van doelgroepen	60

5	Output	63
	Verbetering van de bedrijfsprestatie	63
	Toename van de innovatie	65
	Vernieuwing van de arbeidsverhoudingen	66
	Ontplooiing van talent	70
	Samenvatting Output	72

6	Outcome	75
	Arbeidsproductiviteit op macroniveau	75
	Toename van innovatie	76
	Arbeidskwaliteit	80
	Betere benutting van competenties	80
	Werktevredenheid	80
	Autonomie	82
	Werkdruk	83
	Fysieke belasting	83
	Werken in teams	84
	Samenvatting Outcome	86

7	Conclusies	91
	Bereik doelgroepen	92
	Netwerkvisualisatie bereik doelgroepen	93
	Verhoging van de arbeidsproductiviteit	93
	Verbetering van de bedrijfsprestatie	93
	Toename van innovatie	93
	Hogere arbeidskwaliteit	96
	Vernieuwing van arbeidsverhoudingen	96
	Ontplooiing van talent	96
	Outcome op samenlevingsniveau	96
	Potentie van sociale innovatie	96

8	Nawoord: sociale innovatie, hoe verder?	101
	Toenemende urgentie	101
	In beweging	102
	De 'trekkers' van de toekomst	104
	Noodzaak van onderzoek	106
	Blijvende aandacht	109

	Referenties	111
--	--------------------	------------



Inleiding

In deze publicatie wordt teruggeblikt op tien jaar sociale innovatie. We kiezen hierbij 2001 als startpunt. Daar zijn twee redenen voor. Enerzijds de terugval van groei van de arbeidsproductiviteit (CBS, 2002) en anderzijds de vertaling van de Lissabon-agenda naar nationaal niveau.

In 2002 noteerde het CBS de eerste terugval in de arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland sinds 1987. Deze terugval werd veroorzaakt door de vermindering van de productiviteitsgroei in 2001, gecombineerd met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

De terugval in de arbeidsproductiviteitsgroei was voor sociale partners de aanleiding om het Platform Slimmer Werken op te richten in 2003. Dit orgaan was gericht op het stimuleren en faciliteren van de samenwerking tussen werkgevers en werknemers op het niveau van bedrijfstakken en ondernemingen. Door het sociaal beleid anders vorm te geven, zou de productiviteit kunnen worden verhoogd.

De ambitie van de Lissabon-agenda bestond eruit de Europese Unie om te vormen tot “de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld”, die in staat zou zijn tot “duurzame economische groei met meer en betere banen en met meer sociale samenhang”. Het tweede kabinet Balkenende richtte daarom in 2003 het Innovatieplatform op, met als doel Nederland internationaal in de top-5 te plaatsen op het gebied van hoger onderwijs, onderzoek en innovatie. Daarbij lag het accent vooral op technologische innovatie.

Het productiviteitsspoor (slimmer werken) van de sociale partners en het innovatiespoor van het kabinet zijn in 2003 aan elkaar gekoppeld door de SER. De SER adviseerde het kabinet om zijn technologische

oriëntatie voor innovatie te verbreden met innovatieve handelswijzen en organisatorische aanpassingen in bedrijven. Het kabinet deed dat in 2004. In hetzelfde jaar gebruikten ook de sociale partners de term sociale innovatie en kwam de eerste Innovatie & Concurrentie-monitor van de Erasmus Universiteit Rotterdam uit, waarin sociale innovatie een groot deel van het innovatiesucces verklaart.

Nu 2010, het ijkpunt voor de Lissabon agenda, voorbij is, de Europese Unie haar nieuwe strategie voor 2020 heeft geformuleerd en in Nederland het Innovatieplatform in 2010 is opgeheven, is het een mooi moment om het net binnen te halen.

Hiervoor zijn de ambities en activiteiten van de sociale partners, de overheid, kennisinstellingen, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en bedrijven in kaart gebracht. De beschikbare uitkomsten over de effecten van deze activiteiten vormen de basis voor het antwoord op de centrale vraag: “Heeft sociale innovatie de ambities van de partijen waargemaakt en wat is haar potentie voor de toekomst?”

Sociale innovatie is echter een begrip in beweging. Vanaf 2009 is de discussie over sociale innovatie beïnvloed door het politieke besluit om de AOW- en pensioenleeftijd te verhogen naar 67 jaar. De aandacht van de sociale partners verschuift hiermee naar ‘duurzame inzetbaarheid’ en veel seminars en congressen richten zich op dit thema. Voor een deel wordt met duurzame inzetbaarheid hetzelfde bedoeld als met sociale innovatie. De nadruk ligt echter op arbo- en gezondheidsmanagement, terwijl dat bij sociale innovatie als complementair onderwerp werd gezien.

Een andere lijn in de discussie is die van Het Nieuwe Werken (HNW), het vervolg van telewerken of thuiswerken. Deze ontwikkeling startte halverwege de jaren negentig, met Interpolis als voorloper in Nederland, en heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. HNW heeft in een bepaald opzicht sociale innovatie reeds ingehaald: eind 2011 gaf de zoekterm sociale innovatie op Google ongeveer 3.530.000 hits (bij de start van het NCSI begin 2007 slechts 180.000 hits) en de zoekterm 'Het Nieuwe Werken' ongeveer 11.300.000. Het gaat om werken onafhankelijk van tijd en plaats. Nieuwe inspiratie kwam van Microsoft-oprichter Bill Gates. Hij sprak over 'the new world of work' als een aantrekkelijke, maar nog onbekende wereld die mogelijk werd gemaakt door de nieuwe informatie- en communicatietechnieken. Zijn idee is overgenomen door de discipline gebouwenmanagement en door ICT-dienstverleners: kostenbesparing door kleinere kantoren, mogelijk gemaakt door nieuwe technologieën. Later werden het verminderen van reistijd en files, een betere balans tussen werk en privé en het aansluiten bij de kwaliteiten en behoeften van de 'werknemer 2.0' hieraan toegevoegd. Al snel was duidelijk dat niet alleen gebouwen en ICT onder 'the new world of work' vallen, maar ook een andere managementstijl, zoals vertrouwen en aansturen op resultaat, een andere arbeidsorganisatie en een andere, volwassen, arbeidsrelatie. Dit geldt niet alleen voor de hooggeschoolde kenniswerkers, maar ook voor de schoonmakers die met hun acties respect wisten af te dwingen. HNW kan daarom gerekend worden tot de familie van sociale innovatie met als specifieke invalshoeken gebouwenmanagement, toepassing van nieuwe informatie- en communicatietechnologie en tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Tenslotte is ook toenadering te zien tussen de hier genoemde begrippen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hoewel het bij MVO inmiddels om 'people, planet and profit' gaat, lag de nadruk in het verleden vooral op 'planet'. De nieuwe term 'duurzame inzetbaarheid' legt nu makkelijker de verbinding met 'people'. Niet voor niets is MVO Nederland in 2010 partner van het NCSI geworden.

In deze publicatie staat een terugblik op de geleverde inspanningen en bereikte resultaten centraal. De reflectie start met een beschouwing over het ontstaan van sociale innovatie en de doelstelling hiervan (hoofdstuk 1). In hoofdstuk 2 worden de opinieleiders van sociale innovatie gedefinieerd en wordt gekeken welke doelstellingen zij hadden. Hoofdstuk 3 geeft een analytisch raamwerk, waarmee in hoofdstuk 4 bekeken wordt of de genoemde doelstellingen zijn gerealiseerd. In hoofdstuk 5 tenslotte, wordt de potentie van sociale innovatie in de toekomst geëvalueerd. Daarnaast zijn in deze publicatie interviews met enkele hoofdrolspelers in de bevordering van sociale innovatie opgenomen, evenals een aantal aansprekende voorbeelden van bedrijven.



Tony van Acquoy is projectleider van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Stenden Hogeschool Leeuwarden.

Tony van Acquoy Stenden Hogeschool

We zijn vier jaar geleden begonnen met het kwartiermaken van het Kenniscentrum Sociale Innovatie aan de Stenden Hogeschool, waarbij we de samenwerking zijn aangegaan met branches zoals metaal en bouw, de provincie Friesland, de gemeente Leeuwarden en de vakorganisaties. In januari 2010 zijn we officieel van start gegaan en nu draaien we volop met allerlei programma's om het gedachtegoed van sociale innovatie uit te dragen en concreet toe te passen in Noord-Nederland. We richten ons met name op het MKB, maar we zien ook een toenemende interesse bij grotere organisaties, de zorg en de overheid. Als kenniscentrum kunnen we gebruikmaken van verschillende opleidingen en lectoraten binnen de hogeschool en betrekken we studenten bij sociale innovatie. Aanvankelijk dachten sommige studenten dat dit een makkelijk keuzevak was, vanwege het woord sociaal, maar gaandeweg veranderde die houding. Veel studenten die met sociale innovatie in aanraking zijn gekomen, zeggen nu dat ze na hun studie niet meer in een ouderwetse organisatie willen werken. Ze zien hoe het ook kan en hebben een heel nieuwe kijk gekregen op arbeidsverhoudingen, samenwerken en organiseren. Ook in andere regio's zijn er initiatieven om sociale innovatie onder de aandacht te brengen. Wij hebben ons, samen met het NCSI, hardgemaakt om die regio's landelijk te verbinden. Nu komen we twee keer per jaar bijeen en kunnen we van elkaar leren wat wel en niet werkt. Ook is sinds 2010 de maand november uitgeroepen tot de maand van sociale innovatie. Tot nu toe heeft het NCSI die landelijke samenwerking van de regio's gefaciliteerd, maar die aanjaagfunctie verdwijnt binnenkort. Wij moeten het dan zelf overnemen, en dat is waar we nu met elkaar over praten. Ik heb er alle vertrouwen in dat dat lukt. We zijn een klein landje en sociale innovatie gaat over vernieuwend samenwerken. Daar kunnen wij als partijen een voorbeeld in zijn.



Paulien Bongers TNO

TNO is van oudsher bezig met innovatie van organisaties, ver voordat begrip sociale innovatie in zwang kwam. Binnen het Innovatieplatform was er vooral aandacht voor technologische innovatie, en als TNO hebben we er hard aan gewerkt om ook aandacht aan sociale innovatie te besteden. Uiteindelijk is uit onze inspanningen het NCSI voortgekomen. Voor TNO was vooral de kruisbestuiving tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen interessant. Door deze partijen in netwerken bij elkaar te brengen, komt innovatie tot stand. We hebben namelijk in samenwerking met elkaar toegang gekregen tot bedrijven om de vernieuwing te organiseren.

Voor TNO heeft die samenwerking met de sociale partners en het bedrijfsleven veel opgeleverd. Neem bijvoorbeeld het concept van zelfroosteren: daar waren wij al lang mee bezig, we maakten zelfs internationale vergelijkingen. Door de samenwerking konden we nu eindelijk ook de praktijk waarnemen. Zo hebben wij kunnen inzien wat de knelpunten en succesfactoren zijn. Dat inzicht konden we vervolgens meenemen in ons eigen onderzoek. Hoewel het NCSI ophoudt te bestaan, worden een aantal activiteiten voortgezet. TNO neemt, samen met INSCOPE en Syntens, de Kennisbank over. Ook gaan wij door met de kennistafels Het Nieuwe Werken en Innovatiemanagement. Daarnaast zijn we door minister Verhagen van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie gevraagd een rol te spelen bij de innovatie van de negen benoemde topsectoren. Ook hierin is, net als toentertijd bij het Innovatieplatform, veel aandacht voor technologische innovatie. En net als toen dragen wij ook nu weer uit dat sociale innovatie essentieel is voor bedrijven die willen innoveren, dat het een natuurlijk onderdeel van innovatie moet zijn. Die missie zal nu makkelijker zijn dan toen, omdat het begrip veel meer is ingeburgerd. We kennen nu koploperbedrijven die heel enthousiast zijn over de resultaten van sociale innovatie. TNO ziet het als haar missie ervoor te zorgen dat dit enthousiasme zich als een olievlek verspreidt, ook onder de topsectoren.



Paulien Bongers is directeur innovatie bij TNO en bestuurslid van het NCSI.



Wat is sociale innovatie en wat willen we er in Nederland mee bereiken?

Sociale innovatie is geen eenduidig begrip, ook is er niet één moment aan te wijzen waarop het begrip is ontstaan. In deze publicatie is 2005 als ijkpunt gekozen om een aantal redenen. Ten eerste komen vanaf dat moment het productiviteit- en innovatiespoor bij elkaar. Daarnaast het is dit jaar waarin sociale partners, overheid, onderzoeksinstituten en het Innovatieplatform beleid ontwikkelen, in actie komen en samen werken. Bovendien neemt vanaf 2005 de disseminatie een grote vlucht. Tot 2005 beïnvloeden de verschillen in interpretatie van het begrip sociale innovatie de verwachtingen en doelstellingen van de hoofdrolspelers bij het promoten van sociale innovatie in Nederland.

De geboorte van het begrip sociale innovatie

Sociale innovatie (*workplace innovation, innovative workplaces, innovative Arbeitsgestaltung, Innovationsfähigkeit*) laat veel ruimte tot eigen interpretatie. In een aantal Europese landen, waaronder Nederland en België, zien overheid en sociale partners het als een strategie om in samenhang met technologische innovatie de eigen concurrentiepositie te verbeteren door de competenties van mensen beter te benutten en te ontwikkelen.

Sociale innovatie als complement van technologische innovatie: de jaren 80 en 90

Het begrip sociale innovatie raakt in de jaren tachtig in gebruik wanneer zowel de wetenschap als de overheid een verband leggen tussen innovatie enerzijds en organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en arbeidskwaliteit anderzijds. Hierbij staat technologische innovatie centraal.

Zo vermeldt de Innovatienota van de overheid uit 1979 weliswaar de mogelijke gevolgen van technologische innovatie voor de arbeidskwaliteit, maar niet de bijdrage die hoogwaardige arbeid aan innovatie kan leveren. Sitter reageert daar in 1981 op met een onderbouwde stelling dat verbetering van de arbeidskwaliteit het “broodnodige innovatievermogen” en de “flexibiliteit van ondernemingen” kan vergroten (Sitter, 1981). Hij wijst tevens op de samenhang tussen de kwaliteit van de productieorganisatie en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (communicatie, overleg, samenwerking, respect en vertrouwen), iets wat we ook terug zien in de huidige opvattingen over sociale innovatie. Deze gedachten over sociale innovatie vinden we in die tijd onder meer bij consultants/onderzoekers bij Philips (Bolwijn et al., 1986). Zij beschrijven het idee van een innovatieve firma die volgt op de flexibele firma. Ging de flexibele firma nog over “integration and decentralization”, de innovatieve firma voegt daaraan toe “participation and democratization”. Met sociale innovatie bedoelen deze consultants “alle niet-technische innovatie gericht op de concurrentiefactoren kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit” (schriftelijke mededeling Bolwijn aan auteur, 2010). Om “flexible manufacturing” te kunnen realiseren, is het volgens hen van groot belang om de werknemers te betrekken, hun functies te herontwerpen en ze bij te scholen. Ook voor het moreel is dat belangrijk: geen geïsoleerde arbeidsplaatsen, machinegebonden werktempo of korte cyclustijden meer (Bolwijn en Kumpe, 1986). In de jaren 80 vinden we de gedachte van een integrale theorie en aanpak niet alleen terug in het vakbondsbeleid ten aanzien van arbeidskwaliteit, maar ook in het discussieproject ‘Anders Werken’ (1981-1985) van de werkgeversorganisatie NCW en het FME-project Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS, 1984 - 1988). Tevens ontstaan in die periode enkele adviesbureaus, die zich in het verlengde van deze benadering met name richten op het implementeren van autonome taakgroepen. Ook in het overheidsbeleid gebruikt men in deze periode het begrip sociale innovatie. De Arbeidsinspectie entameert begin jaren negentig

het project ‘Sociale Innovatie Zeehavens’. Sociale innovatie is hier: “Verbetering van functie-inhoud en organisatie van het werk, primair vanuit een oogpunt van kwaliteit van de arbeid, maar mede gericht op een grotere beheersbaarheid en flexibiliteit van het productieproces” (Peeters en Pot, 1992). De eerste systematische verhandeling over het begrip sociale innovatie vinden we in de inaugurele rede van Looise (1996). In navolging van Damanpour en West & Farr omschrijft hij sociale innovatie als: “De bewuste introductie en toepassing binnen een rol, groep, organisatie of maatschappelijk verband van ideeën, maatregelen of procedures met betrekking tot de inbreng van mensen, die nieuw zijn voor de betreffende unit en die ontworpen zijn om een belangrijk voordeel op te leveren voor het individu, de groep, de organisatie of de maatschappij.” In samenhang met deze omschrijving besteedt hij veel aandacht aan participatie en medezeggenschap. Hoewel Looise alleen het organisatieniveau uitwerkt, geeft hij aan dat sociale innovatie zich ook kan afspelen op maatschappelijk niveau.

Ontwikkelingen 2000 - 2005

De sociale partners realiseren zich in de twintigste eeuw dat demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) en globalisering (toenemende internationale concurrentie) het noodzakelijk maken om competenties beter te benutten en de arbeidsproductiviteit te verhogen. Zij omarmen het begrip ‘slimmer werken’ en werken dat uit in het Platform Slimmer Werken. Daarin participeren AWWN, FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond (tegenwoordig CNV Vakmensen) en De Unie, met de Erasmus Universiteit en TNO als adviseurs. Het uitgangspunt is de driehoek technologie, organisatie en personeel (het TOP-model). Slimmer werken is hierin het verbeteren en slimmer verbinden van deze drie elementen. Behalve een gezamenlijke publicatie van de sociale partners (Bruin et al., 2004) produceert AWWN in hetzelfde jaar een eigen “Manifest Sociale Innovatie”. Hierin worden wisselend ‘sociale innovatie’, ‘slimmer werken’ en ‘investeren in mensen’ gebruikt.

Binnen het Platform groeit het idee dat er een ‘kennis- en actiecentrum sociale innovatie’ zou moeten komen. Zowel de Erasmus Universiteit als TNO (Vaas & Pot, 2005) hebben daarover al een eigen notitie geschreven. Ook binnen het Innovatieplatform wordt het belang van sociale innovatie onderkend. Uit de data van de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor blijkt namelijk dat sociale innovatie een groot deel van het innovatiesucces verklaart, althans dat er sprake is van een sterke correlatie. Deze conclusie maakt veel indruk. De Taskforce Sociale Innovatie wordt ingesteld en formuleert sociale innovatie als “het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent” (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). De Erasmus Universiteit Rotterdam benadrukt daarnaast nog het dynamisch management en de samenwerking tussen bedrijven onderling (al dan niet in de keten) en met kennisinstellingen. De vakbonden voegen eraan toe dat sociale innovatie ook tot meer werkplezier zou (moeten) leiden.

Opinieelers van sociale innovatie en hun doelstellingen

Opinieelers

Opinieelers zijn gedefinieerd als organisaties die sociale innovatie en diens voorloper slimmer werken, als speerpunt hebben ingezet om één van de twee hoofddoelstellingen van de beginperiode - het verhogen van de arbeidsproductiviteit of het vergroten van de innovatie - te realiseren. Deze definitie leidt tot de volgende opinieelers: de nationale overheid, de decentrale sociale partners (werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM en vakbonden, ter onderscheiding van de centrale werkgeversorganisaties VNO-NCW, LTO, MKB Nederland en de vakcentrales) en de kennisinstellingen die betrokken waren bij het Platform Arbeidsproductiviteit en gezamenlijk in 2006 het NCSI hebben opgericht. Uitzondering hierop vormt vakbond De Unie, die wel participeerde in

het Platform Slimmer Werken, maar niet betrokken was bij de oprichting van het NCSI en pas later ging deelnemen aan de Programmaraad van het NCSI. Het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) is als oprichter van het NCSI en als instituut dat zich bezighoudt met onderzoek naar arbeidsverhoudingen en innovatie van medezeggenschap (een afgeleide doelstelling van organisatie-innovatie) toegevoegd als opinieleider. Naast deze opinieelers van het eerste uur wordt ook de SER als opinieleider beschouwd, vanuit zijn verbindende functie tussen de twee sporen en de opname van sociale innovatie in zijn adviezen. Ook het NCSI is aangemerkt als opinieleider, omdat het bevorderen van sociale innovatie zijn kerntaak is. Het NCSI is dus een product van de samenwerkende opinieelers, maar treedt al snel na zijn oprichting als zelfstandig opinieleider op.

Het in 2003 opgerichte Innovatieplatform (IP) wordt beschouwd als verlengde van het overheidsbeleid, omdat het IP wordt geleid door de minister-president en nauw gelieerd is aan een ministerie (het eerste IP viel onder het ministerie van Algemene Zaken, het tweede onder het toenmalige ministerie van Economische Zaken).

Opinieelers sociale innovatie:

- Nationale overheid
- SER
- Werkgeversverenigingen AWWN, FME-CWM
- Vakbonden CNV-Vakmensen en FNV-Bondgenoten
- Kennisinstellingen TNO, Erasmus Universiteit Rotterdam, AIAS
- NCSI

Doelstellingen opinieleiders

Criteria voor de selectie van de doelstellingen zijn de helderheid van de doelstelling, het draagvlak van de doelstelling binnen meerdere opinieleiders en de kans op realisatie van de doelstelling.

Vanaf het begin stonden twee doelstellingen centraal. De eerste doelstelling is het arbeidsproductiviteitspoor van de sociale partners in het Platform Slimmer Werken, ondersteund door TNO en de Erasmus Universiteit Rotterdam. De tweede doelstelling is het innovatiespoor van de nationale overheid.

Arbeidsproductiviteitspoor

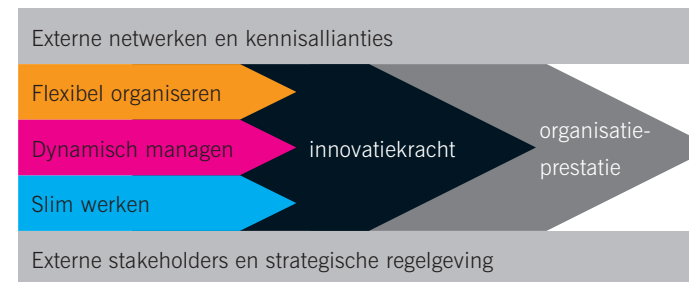
Het arbeidsproductiviteitspoor was van het begin af aan gericht op het stimuleren en faciliteren van de samenwerking tussen werkgevers en werknemers. Vernieuwing van het sociaal beleid zou een hogere productiviteit tot gevolg hebben. Een andere vormgeving van de arbeidsverhoudingen werd hierbij als aanvullende doelstelling geïdentificeerd. Het realiseren van de hogere arbeidsproductiviteit werd ingevuld middels het TOP-model, de driehoek van technologie, organisatie en personeel. Het doel was “verbeteringen of vernieuwingen toepassen zodat de kwaliteit van de diensten of producten en de arbeidsproductiviteit op niveau blijven of toenemen, zonder noemenswaardige kostenstijging en met een beheersing van werkstress en fysieke belasting” (Jongkind et al., 2003; Vink, 2002; Vaas, 2001). Met deze invulling werd arbeidsproductiviteit in de eerste plaats gekoppeld aan arbeidskwaliteit (voorkoming van werkstress en fysieke belasting en bevordering van leren en ontwikkelen) en in de tweede plaats aan kwalitatieve en kwantitatieve organisatieprestaties (resp. diensten/producten en kostenbeheersing, (markt)groei, nieuwe markten met nieuwe producten).

Innovatiespoor

Het innovatiespoor van de nationale overheid werd met de toevoeging van sociale innovatie (Taskforce Sociale Innovatie) ook vertaald naar de organisatie, zo blijkt uit de definitie: “Het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.” (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Het maximaal benutten van competenties is een nieuwe invulling, die kan worden gezien als onderdeel van arbeidskwaliteit. Ontplooiing van talent is een nieuwe doelstelling. Het verbeteren van bedrijfsprestaties is te liëren aan de kwalitatieve en kwantitatieve organisatieprestaties in het arbeidsproductiviteitspoor, maar kan ook gemeten worden aan de hand van innovatieprestaties.

Koppeling arbeidsproductiviteit- en innovatiespoor

De SER adviseerde het kabinet om zijn technologische oriëntatie voor innovatie te verbreden met innovatief gedrag en organisatorische aanpassingen in bedrijven (SER, 2003). Op basis van een rapport van leden van het Innovatieplatform (Wijffels en Grosveld, 2004) breidde de overheid in 2004 zijn beleid uit met sociale innovatie. In 2005 verbond De Erasmus Universiteit Rotterdam in haar onderzoekmodel voor de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor het spoor van slim werken met innovatiekracht op organisatieniveau (zie figuur 1). Innovatiekracht wordt geplaatst als intermediaire variabele voor de organisatieprestaties (Volberda et al., 2006).



Figuur 1: model sociale innovatie EUR

Nieuw in dit model zijn de randvoorwaarden (externe netwerken en stakeholders) en het dynamisch managen. Flexibel organiseren wordt beschouwd als innovatie op organisatieniveau. De Erasmus Universiteit Rotterdam koppelt slimmer werken aan taakautonomie van medewerkers, vertrouwen, talentontwikkeling en groepsbeloning. Het dynamisch managen is een complex begrip; het omvat het gehele innovatieproces vanaf het signaleren van kansen voor innovatie (kennisabsorptievermogen) tot het benutten van die kansen in de markt. Dit kan door te experimenteren met samenwerkingsverbanden met bedrijven in en buiten de keten en met kennisinstututen. De organisatieprestaties zijn in dit model bedrijfseconomisch gedefinieerd.

Sociale innovatie gericht op het beter benutten van technologie wordt gezien als intermediaire doelstelling die leidt tot betere bedrijfsprestaties of tot innovatie.

Alles bij elkaar leidt dit tot de in bijgaand kader geformuleerde doelstellingen. Het tot stand komen van sociale innovatie wordt gemeten aan de hand van de realisatie van deze doelstellingen.

- Doelstellingen van sociale innovatie

 - 1 Verhoging van arbeidsproductiviteit
 - 2 Verbetering van bedrijfsprestaties
 - 3 Toename van innovatie
 - 4 Verhoging van arbeidskwaliteit
 - 5 Vernieuwing van arbeidsverhoudingen
 - 6 Ontplooiing van talent

Samenvatting Wat is sociale innovatie en wat willen we er in Nederland mee bereiken?

In dit hoofdstuk is de ontwikkeling van het begrip sociale innovatie tot 2005 weergegeven en de opinieleiders zijn geïdentificeerd. De activiteiten en doelstellingen van de opinieleiders vormen de basis voor het bepalen van de opbrengst van 10 jaar sociale innovatie. De verkenning van de inhoud en ontwikkeling van het begrip sociale innovatie start met de introductie van het begrip in de jaren 80 door de wetenschap en de overheid. Sociale innovatie werd toentertijd gezien als de koppeling van organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en arbeidskwaliteit, die een impuls zou kunnen geven aan de concurrentiepositie van de Nederlandse economie. Het begrip sociale innovatie wordt voor het eerst systematisch behandeld door Looise (1996), met veel aandacht voor participatie en medezeggenschap. In reactie op de afnemende groei van de arbeidsproductiviteit richten de sociale partners in 2003 het Platform Slimmer Werken op. Het doel van het platform de arbeidsproductiviteit te verhogen door het stimuleren en faciliteren van de samenwerking tussen werkgevers en werknemers op het niveau van bedrijfstakken. De Erasmus Universiteit Rotterdam en TNO zijn als adviseurs aan het Platform verbonden. In 2005 is de term slimmer werken deels geëvolueerd tot sociale innovatie, maar wordt deze nog steeds ook apart gebruikt. De Taskforce Sociale Innovatie introduceert de definitie: "Het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent" (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). De Erasmus Universiteit Rotterdam benadrukt daarnaast nog het dynamisch management en de samenwerking tussen bedrijven onderling (al dan niet in de keten) en met kennisinstellingen. De begripsontwikkeling na 2006 is opgenomen in hoofdstuk vier (pp 42-44)

De opinieleiders van sociale innovatie kunnen worden onderverdeeld in zes categorieën: De Nationale overheid; de SER; Werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM; de Vakbonden CNV Vakmensen en FNV Bondgenoten; de Kennisinstellingen TNO, Erasmus Universiteit Rotterdam en AIAS; en het NCSI.

De doelstellingen van deze opinieleiders met betrekking tot sociale innovatie vormen de ijkpunten te evalueren wat het resultaat is van sociale innovatie. Deze doelstellingen zijn:

- 1 Verhogen van arbeidsproductiviteit
- 2 Verbeteren van bedrijfsprestaties
- 3 Toename van innovatie
- 4 Verhoging van arbeidskwaliteit
- 5 Vernieuwing van arbeidsverhoudingen
- 6 Ontplooiing van talent

Zelfsturende teams bij Buurtzorg Nederland

Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld. Door de zorgverlening volledig in te laten vullen door hoogopgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden in kleine autonome buurtzorgteams, wordt het oplossende vermogen en de professionaliteit van de medewerkers ten volle benut.

Aanleiding

Om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen, hebben (oudere) mensen ondersteuning en begeleiding nodig. Deze ondersteuning wordt doorgaans geboden door zowel verpleegkundigen, ziekenverzorgenden, familieleden als de huisarts. Door de grootschaligheid van zorginstellingen en de veelheid aan personeel verloopt de communicatie en samenwerking tussen cliënt, mantelzorger, verpleegkundige en huisarts vaak niet optimaal. Daarom is Buurtzorg Nederland gestart met kleinschalige wijkteams. Dit is een oud concept in een nieuw jasje, waarbij de centrale rol weer bij de wijkverpleegkundige wordt neergelegd.

Aanpak

Buurtzorg is een snelgroeiende landelijke netwerkorganisatie die thuiszorg levert. De organisatie bestaat inmiddels uit ongeveer 450 zelfsturende teams van maximaal twaalf ervaren en hoogopgeleide (wijk)verpleegkundigen en ziekenverzorgenden verspreid door het land. De wijkverpleegkundige is het centrale aanspreekpunt voor de cliënt. Samen met de cliënt en de mantelzorger(s) zoekt de wijkverpleegkunde naar de juiste oplossingen. De teams leveren





thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten in een bepaalde wijk of buurt, in samenwerking met de huisartsen, het ziekenhuis en het sociale netwerk. Ze regelen een kantoor, de nascholing, de planning en diensten, en zijn verantwoordelijk voor de zorg voor hun cliënten. De teams worden ondersteund door een landelijk kantoor in Almelo en regionale coaches. De zorg voor een cliënt wordt door zo min mogelijk medewerkers gegeven. Met behulp van moderne ICT-toepassingen worden administratieve kosten tot een minimum beperkt. Kortom, betere zorg tegen lagere kosten.

Resultaten

Met kleine wijkgerichte teams van hoogopgeleide professionals laat Buurtzorg zien dat de zorg beter kan met minder zorguren. Het project is een herwaardering voor het vak van wijkverpleegkundige en wijkziekenverzorgende. Er is veel autonomie, zodat de verpleegkundige en verzorgende kunnen zorgen op een manier die bij hen past. De reacties van cliënten, mantelzorgers, huisartsen en medewerkers zijn enthousiast. Ook andere zorgorganisaties stappen over op dit concept. Buurtzorg werkt graag samen met deze organisaties, omdat dit de samenhang in de zorgverlening versterkt. Buurtzorg begeleidt zorgorganisaties bij het opzetten van de buurtzorgteams, analyseert de bestaande situatie, zorgt voor het invoeringstraject en ondersteunt de teams. In 2011 won Buurtzorg Nederland de Effectory prijs voor de beste werkgever van Nederland.



Eric Fischer is voorzitter van het bestuur van het NCSI.



Eric Fischer NCSI

Toen ik gevraagd werd als bestuursvoorzitter van het NCSI, moest ik aanvankelijk even denken. Zoals velen kende ik de term niet, en associeerde het met geitenwollen sokken. Maar toen ik eenmaal begreep wat ermee bedoeld werd, wist ik dat het goed bij mij aansloot. Al tijdens mijn studie had ik een vak economische sociologie gedaan en dat dekte dezelfde lading. Het ging over verhoging van de productiviteit enerzijds en werkplezier en eigen verantwoordelijkheid anderzijds. Bovendien was het maatschappelijk gezien een uiterst relevant onderwerp. De opkomst van landen als Brazilië, Rusland, India en China hebben gevolgen voor onze concurrentiepositie. De lonen liggen daar namelijk lager, maar de productietechnieken zijn hetzelfde. Dat betekent dat we op een andere manier moeten concurreren, en dat kan via slimmer werken en vernieuwing van de arbeidsverhoudingen. Als mensen meer eigen verantwoordelijkheid krijgen, hebben ze meer plezier en zijn ze meer gemotiveerd. Voor bedrijven betekent dit dat hun productiviteit stijgt en dat ze minder hoeven te sturen.

De drie partijen die het NCSI handen en voeten hebben gegeven - werkgevers, werknemers en kennisinstellingen - kende ik goed. Ik heb in het verleden in het bestuur van VNO gezeten en was als zodanig lid van de SER; ik ben directeur van het IISG geweest waar ik veel met de vakbeweging te maken kreeg; en ik heb lang aan de universiteit gewerkt. Alle partijen samen hebben ervoor gezorgd dat sociale innovatie nu wortel heeft geschoten. Sociale partners hebben het uitgedragen naar werkgevers en werknemers, en kennisinstellingen hebben de praktijk ondersteund met onderzoek. Het begrip is nu geïnternaliseerd. Ik zie het dan ook niet snel van het toneel verdwijnen, nu het NCSI ophoudt. Sociale partners zullen er in cao-onderhandelingen mee aan de slag gaan en ook het onderzoek zal doorgaan. Als men bij de oprichting van het NCSI had gevraagd waar sociale innovatie in 2012 zou moeten staan, dan zijn die doelstellingen inmiddels bereikt.

Anja Jongbloed FNV Bondgenoten

De reden voor FNV Bondgenoten om met sociale innovatie aan de slag te gaan, is de beslissing van tien jaar geleden om onze herkenbaarheid op de werkvloer te vergroten. We wilden leren hoe arbeidsorganisaties functioneren en onder welke omstandigheden werknemers hun werk goed kunnen doen. Hierbij gaat het om de manier van leidinggeven en het ontwikkelen van vakmanschap. Sociale innovatie is een middel in dit proces, omdat het is gefundeerd op samenwerken.

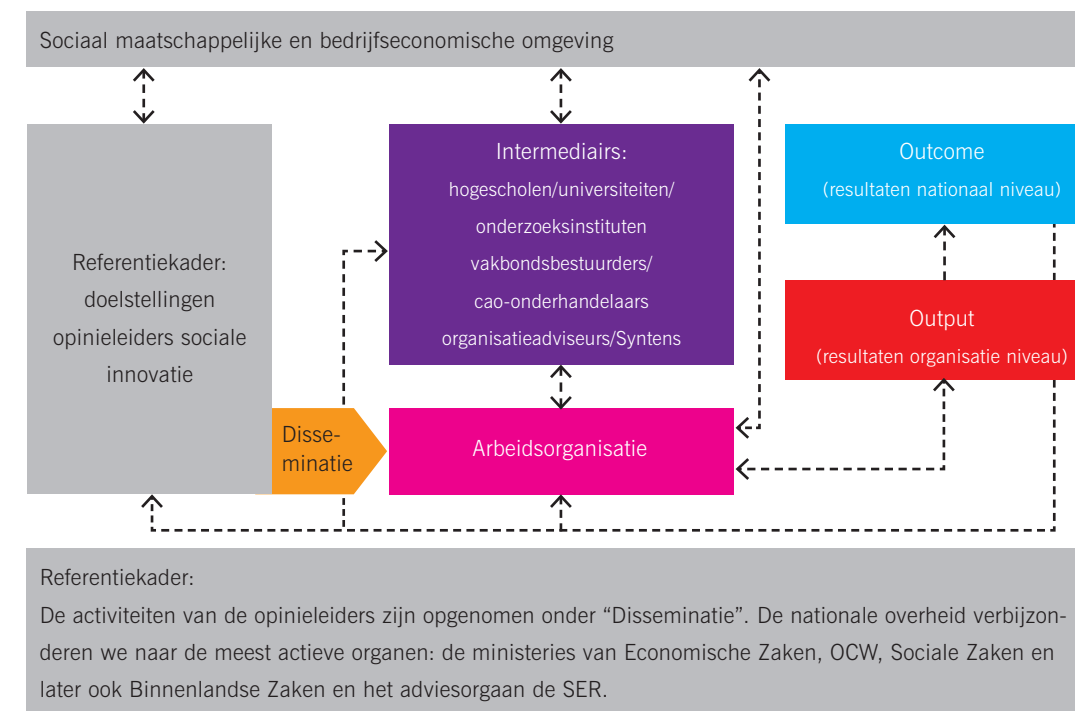
Aanvankelijk waren onze bestuurders sceptisch over sociale innovatie. Zij houden zich namelijk vooral bezig met de cao, en dat is ook logisch - zeker in industriële bedrijven en bedrijfstakken. Bovendien werd sociale innovatie toch een beetje als werkgeverskreet beschouwd. Vakbondsbestuurders vinden het echter wél interessant om met werknemers over vakmanschap en trots te praten. Dat is dan ook de invalshoek die we binnen de bond gebruiken, en niet zozeer die van sociale innovatie. Later is daar nog een andere invalshoek bij gekomen, die van interne en externe flexibilisering. Bedrijven willen in toenemende mate werken met vaste kernwerknemers, die alle faciliteiten krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Daarbuiten ontstaat een steeds grotere flexibele schil, die bij dat niveau achterblijft. Die externe schil komt niet in verbinding met de vaste werknemers en het vakmanschap. Dit fenomeen gaat aantoonbaar ten koste van het innovatievermogen, maar veel werkgevers beseffen dat niet. Daarom is het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen' dat de sociale partners in 2011 hebben geïntroduceerd ook zo belangrijk. Hierin wordt duurzame inzetbaarheid bepleit door interne en externe flexibilisering met elkaar te verbinden. Dit signaal is gericht op bedrijven, waar de werknemers en werkgevers het samen op moeten pakken in een evenwichtige machtsverhouding. Als dat lukt, dan kunnen we spreken van sociale innovatie.



Anja Jongbloed is cao-coördinator bij FNV Bondgenoten en oud-bestuurslid van het NCSI.



Analytisch raamwerk



Figuur 2: Analysemodel

Analysemodel

In dit hoofdstuk gaat het om de vraag in hoeverre de beoogde doelen van sociale innovatie bereikt zijn. In het vorige hoofdstuk zijn zes doelstellingen en acht opinieleiders geïdentificeerd. Maar zijn die doelen ook bereikt? De periode van bewijsvoering is tussen 2005, het jaar van de doorbraak van sociale innovatie, en 2010. Incidenteel is materiaal uit 2011 benut dat terugblijkt op de vastgestelde periode. Er is op drie niveaus naar bewijsmateriaal gezocht:

- Het activiteitsniveau van de doelgroepen waarop de opinieleiders zich richten.
- De output van sociaal innovatieve arbeidsorganisaties (figuur 3).
- De outcome op nationaal niveau (figuur 4).

De analyse-niveaus zijn in onderlinge samenhang opgenomen in het analysemodel (figuur 2).

Disseminatie en doelgroepen

In tabel 1 zijn de activiteiten per opinieleider en doelgroep in beeld gebracht, inclusief de potentiële bewijzen voor de effectiviteit van de ingezette activiteiten.

Opinieelers	Activiteit	Doel en doelgroep	Potentieel bewijs
Decentrale sociale partners			
AWVN, CNV-Vakmensen, FME-CMW, FNV-Bondgenoten, De Unie	Nieuwe structuur: Platform arbeidsproductiviteit 2003	Productief sociaal beleid via cao-adviseurs, vakbondsonderhandelaars	Aantal cao's met sociaal innovatieve afspraken
		Stimuleren experimenten in arbeidsorganisaties	Aantal experimenten (cases via publicaties) in private sector (achterban oprichters platform) Verspreiding naar andere actoren en sectoren
	Publicaties	Stimuleren sociaal innovatieve arbeidsorganisaties	Aantal publicaties en best practices verzameld door decentrale sociale partners
AWVN	Innovatie-award	Stimuleren sociaal innovatieve arbeidsorganisaties	Aantal toegekende awards en publicaties
Adviesorgaan SER	Onderzoeken, adviezen en publicaties	Kabinet, sociale partners	Indirect, via de doelgroepen
Overheid			
EZ/kabinet Balkenende	Nieuwe structuur: oprichting Innovatie-platform (IP)	Innovatie van arbeidsorganisaties	Toename aantal innovatieve arbeidsorganisaties
EZ/OCW	Nieuwe structuur: stimuleren en financieren van onderzoek sociale innovatie	Vraaggericht excellent fundamenteel innovatie-onderzoek door co-creatie vanuit universiteiten/hogescholen	Programma's NWO/MAGW en EZ/Smartmix en OCW/SIA
EZ	Subsidieregeling: private innovatievouchers 2009/2010 Innovatie Prestatie Contracten (IPC's); MKB-Krachtcentrale; Syntens	Innovatie van arbeidsorganisaties	Aantal aangevraagde en benutte vouchers
SZW	Subsidieregeling: ESF-E (sociale innovatie)	Sociale innovatie van arbeidsorganisaties	Aantal aangevraagde en toegekende projecten. Effect van regulering op aantal en omvang projecten
BZK	Programma slimmer werken 2010	BZK	Toename aantal sociaal innovatieve overheidsorganisaties

Opinieelers	Activiteit	Doel en doelgroep	Potentieel bewijs
Kennisinstellingen:			
TNO	Surveys: WEA en NEA	Thermometer arbeidsorganisaties	Output en outcome
Erasmus RSM	Experimenten/publicaties	Theoretische onderbouwing sociale innovatie	Positief effect van sociale innovatie op resultaten organisatie; hogere kwaliteit van de arbeid
		Stimuleren sociaal innovatieve arbeidsorganisaties	Aantal publicaties en experimenten
	Concurrentie en innovatiemonitor	Thermometer sociaal innovatieve arbeidsorganisaties	Toename investeringen in sociale innovatie
Gezamenlijke kennisinstellingen	Publicaties	Theoretische onderbouwing sociale innovatie	Output sociaal innovatieve arbeidsorganisaties
		Theoretische onderbouwing sociale innovatie	Aantal leerstoelen/lectoren en studieprogramma's sociale innovatie • onderzoeksprogramma's • begripsverheldering
Gezamenlijke kennisinstellingen	Nieuwe structuur: Oprichting onderzoeksinstituut INSCOPE		
Gezamenlijke opinieelers:			
EZ, OCW, SZW, AIAS AWVN, CNV-Vakmensen, FME-CMW, FNV-Bondgenoten, Erasmus Universiteit, TNO	Nieuwe structuur: Oprichting NCSI	Sociale innovatie van arbeidsorganisaties	Toename van aantal sociaal innovatieve arbeidsorganisaties; Verspreiding naar andere actoren dan de oprichters en andere sectoren dan de private sector

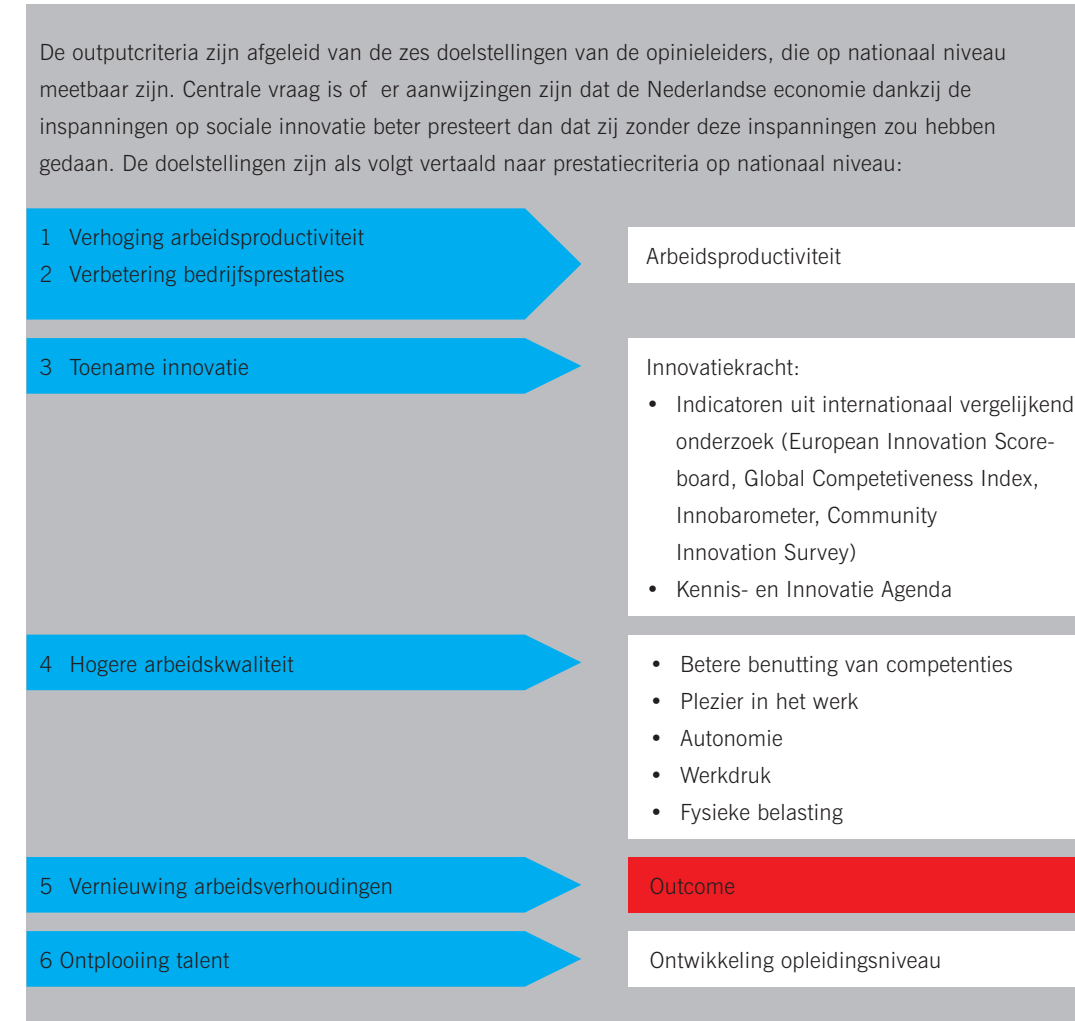
Tabel 1: Disseminatie per opinieelider naar doelgroep en potentieel bewijs



Figuur 3 Output: resultaten op organisatieniveau

Doelgroepen van de opinieleiders zijn primair de arbeidsorganisaties in Nederland en secundair de intermediairs, die tussen de opinieleiders en de arbeidsorganisaties staan. Er zijn drie groepen intermediairs. Invloed op sociaal-innovatief organiseren is vooral te verwachten van de

adviseurs/onderzoekers en bestuurders van de oprichtende partijen van het NCSI. Ten eerste zijn er de cao-adviseurs van de werkgeversverenigingen en de vakbondsbestuurders met invloed op het sociaal innovatieve beleid op sector- en bedrijfsniveau. De tweede groep intermediairs



Figuur 4: Outcome: resultaten op nationaal niveau

bestaat uit hogescholen/universiteiten en onderzoeksinstituten, die via hun onderwijs- en onderzoeksprogramma's en -projecten arbeidsorganisaties kunnen motiveren om sociaal innovatief te worden. De derde

categorie binnen de intermediairs betreft de consultants en trainers. Zij kunnen het gedachtegoed uitdragen door het te verwerken in hun adviezen, aanpak en trainingen.

Samenvatting Analytisch raamwerk

De doelstellingen van de opinieleiders vormen het ijkpunt voor het bepalen van de resultaten van sociale innovatie. De activiteiten die de opinieleiders hebben ondernomen en de doelgroepen waarop zij zich richtten, zijn in een analyseschema ondergebracht. De doelstellingen die de opinieleiders met hun beïnvloedingsactiviteiten nastreefden, zijn verdeeld in drie meetniveaus:

- Het activiteitsniveau van de doelgroepen;
- De output van sociaal innovatieve arbeidsorganisaties;
- De outcome op nationaal niveau.

Vervolgens zijn de doelstellingen vertaald naar meetpunten per meetniveau. Dit geheel vormt het analytisch kader, de ruggengraat voor de analyse om te bepalen in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd.

Zelfsturing verhoogt innovatiekracht bij DSM Sinochem Pharmaceuticals Delft

In 2000 bouwde DSM in Delft een nieuwe antibioticafabriek die met behulp van technologische innovatie en zelfsturende teams de meest efficiënte fabriek ter wereld moest worden. Tot op de dag van vandaag worden procesinnovaties en sociale innovaties doorgevoerd om de concurrentie voor te blijven. Dagelijks werken de mensen van DSM Sinochem Pharmaceuticals samen om het bestaansrecht van deze fabriek in Delft te bekrachtigen.

Het bedrijf

In twee installaties (ZOR-F en Enzymenfabriek) produceren operators stoffen die nodig zijn voor de productie van antibiotica. De tien zelfsturende productieteams zorgen ervoor dat de twee fabrieken 24/7 produceren. Naast de productieteams zijn er twee operations experts en vier technologen die dicht bij het proces staan. De operations manager is de lijnmanager van deze groep mensen en communiceert direct met de operators zonder tussenlaag. De operations manager rapporteert aan de plant manager.

Aanpak

Aanvankelijk werkte het concept van zelfsturende teams niet, maar in plaats van het terug te draaien werd het door organisatorische vernieuwingen juist versterkt. Daarbij werd gebruik gemaakt van de sociotechniek en in het bijzonder van het begrip 'stertaakhouder'.





De stertaak is een rol in één van de ondersteunende processen (kwaliteit, logistiek, techniek, personeel) die een operator op zich neemt. Deze operator onderhoudt op zijn sterpunt alle contacten met teams, staf en management, en koppelt verkregen informatie terug naar zijn teamgenoten. Daarnaast zijn er vier operators uit de ploegendienst gehaald; deze operations experts hebben een coachende rol voor de operators en houden toezicht op de planning, de veiligheid en hygiëne (een soort 'oliemannetjes'). De technologen zitten letterlijk tegenover de controlekamer en hebben een zeer nauwe interactie met de ploegen. Er zijn nieuwe rollen voor operators gecreëerd: assistent procestechnoloog en manufacturing consultant.

Het succes hangt volgens de huidige plant manager en operations manager af van de opstelling van het management. "Hoeveel vertrouwen heb je in je mensen? Je moet durven loslaten en op je handen zitten als het fout dreigt te gaan. Je moet de operators hun leermomenten gunnen, maar wel binnen de kaders van een farmaceutisch proces."

De twee fabrieken worden door een kleine groep mensen gerund, ook 's nachts. De productie teams werken zonder teamleider. De operators worden in hun dagelijks werk ondersteund door de operations expert. De technologen zijn onderdeel van de afdeling operations; zowel bij procesoptimalisatie als bij vernieuwing werken zij intensief samen met de operators. Operators en technologen rapporteren direct aan de operations manager. Deze manager is verantwoordelijk voor beide fabrieken.

Resultaten

Het succes blijkt uit het feit dat eind 2011 in Delft nog steeds beter en goedkoper wordt geproduceerd dan waar ook ter wereld. In 2007 werd vastgesteld dat de fabriek anderhalf keer meer volume produceert met de helft van de ploegbezetting dan waarvoor zij in 2000 is ontworpen.



Jaap Jongejan CNV Vakmensen

Ik ben vanaf het begin af aan betrokken geweest bij sociale innovatie. Het begon allemaal met het Platform Slimmer Werken, waarbij het uitgangspunt was dat arbeidsverhoudingen meer zijn dan een verdelingsvraagstuk. Het gaat niet alleen om een procentje meer of minder loon, maar ook om plezier in het werk, om zingeving. In die zin past sociale innovatie ook goed bij het CNV. Het gaat om de bedrijfsgemeenschap, waar zowel de werkgever als de werknemer een waardevolle bijdrage aan levert.

Onze samenleving ontwikkelt zich razendsnel, maar het sociale aspect loopt altijd achter op de technologische ontwikkeling. Om een voorbeeld te geven: eerst ontstaan sociale media als Twitter en Facebook, pas daarna wordt er een code ontwikkeld hoe je daarmee omgaat. Hetzelfde geldt voor innovaties in het bedrijfsleven. Het is een gevecht om het sociale aspect te verbinden met technologische ontwikkeling, zodat er weer een balans ontstaat. Dat gevecht, dat is sociale innovatie. Eigenlijk is sociale innovatie dus een inhaalslag. Het zou beter zijn als het gelijk op zou lopen, maar zo zit onze samenleving nog niet in elkaar. Daarom is sociale innovatie ook nooit af, want de technologische ontwikkeling blijft doorgaan. En sociale innovatie zal telkens een andere vorm aannemen, omdat ieder mens en iedere situatie anders is. Het is in zekere zin Darwiniaans; degene die zich het best aanpast aan de nieuwe omstandigheden overleeft. Daarom is er niet één recept, want sociale innovatie is veelkoppig. Er is een grote verscheidenheid aan sociaal-innovatieve oplossingen, zoals Het Nieuwe Werken.

Het NCSI heeft daar zeker een grote rol in gespeeld. Het gedachtegoed is verspreid aan de cao-tafel, in discussies met werknemers, en via allerlei instrumenten die zijn ontwikkeld. Maar het einde van het NCSI betekent niet het einde van sociale innovatie. Sociale innovatie zit namelijk in de hoofden van de mensen die het vorm moeten geven en die mensen blijven bestaan. Ze zijn aanwezig bij sociale partners, kennisinstellingen en arbeidsorganisaties.



Jaap Jongejan is voorzitter van CNV Vakmensen en bestuurslid van het NCSI.

Maarten Keune AIAS

AIAS heeft het NCSI helpen oprichten om verschillende redenen. In de eerste plaats vonden we het achterliggende idee van het NCSI zeer aantrekkelijk. Door niet alleen de praktijk, maar ook de wetenschap binnen te halen, wordt er een zeer sterk fundament gelegd. Dat is een goede basis om sociale innovatie verder te ontwikkelen en bij bedrijven in te voeren. In de tweede plaats zijn wij een onderzoeksinstituut aan de Universiteit van Amsterdam, maar willen wij niet in een ivoren toren zitten. De voeling en omgang met de praktijk is voor ons heel belangrijk. De netwerken en contacten helpen ons bij het onderzoek. Andersom brengen wij dat onderzoek naar de praktijk, die hiermee gediend is. Een voorbeeld daarvan is de Cao-Wasstraat, waarbij wordt onderhandeld op basis van een gezamenlijk toekomstbelang. Dit programma heeft inzichten opgeleverd over het proces en de inhoud van de onderhandelingen. We hebben een kijkje in de keuken kunnen nemen bij de ontwikkeling van collectieve onderhandelingen en de bijbehorende problemen. Daar leren wij veel van.

Bij de oprichting van het NCSI hadden we verwacht dat het instituut veel langer zou blijven bestaan dan zes jaar. Ze hebben goed werk gedaan en het is jammer dat ze nu stoppen. Gelukkig wordt het stokje door anderen overgenomen, want er is nog veel te doen. Als er de laatste jaren iets duidelijk is geworden, dan is het wel dat sociale innovatie van belang is voor bedrijven en dat dit belang alleen maar toeneemt. Bij AIAS blijven we natuurlijk veel onderzoek doen naar onderwerpen die met sociale innovatie samenhangen, zoals de ontwikkeling van medezeggenschap en collectieve onderhandelingen.



Maarten Keune is hoogleraar bij het AIAS/UVA en bestuurslid van het NCSI.

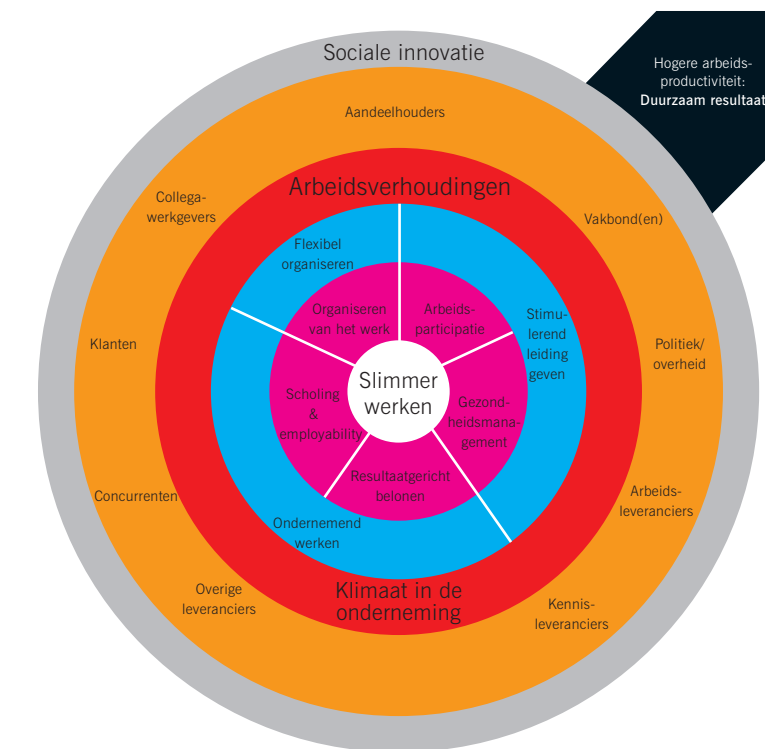
Activiteiten opinieleiders en bereiken van doelgroepen

Sociale partners

Activiteiten

Het Platform Slimmer Werken richtte zich op het uitdragen van inzichten uit onderzoek en best practices, het bevorderen van productieve overlegvormen en het stimuleren van experimenten en creatieve (arbeidsvoorwaardelijke) randvoorwaarden die de productiviteit verhogen. Het Platform heeft twee conferenties Slimmer Werken georganiseerd en best practices gepubliceerd (Bruin et al., 2004). Elk van de partners is actief gebleven; eerst onder de noemer 'slimmer werken' en vanaf ongeveer 2005 onder de vervangende noemer 'sociale innovatie'. Ze concentreerden zich daarbij op het verzamelen en publiceren van best practices (FNV Bondgenoten, 2006; CNV BedrijvenBond, 2005). AWWN stelde in 2005 de 'Innovatie-award' in: per kwartaal en per jaar worden de best sociaal-innovatieve bedrijven gelauwerd (AWVN, 2008;

Businessmodel Sociale Innovatie



Figuur 5: AWWN-model sociale innovatie

Lambregtse et al., 2005). Gezamenlijk hebben de sociale partners ervoor gezorgd dat arbeidsproductiviteit weer bespreekbaar werd binnen de Stichting van de Arbeid (2005).

Best practices op zich bleken echter onvoldoende overtuigend te zijn. De sociale partners zochten samen met adviseurs naar kaders, methoden en instrumenten om sociale innovatie concreter te maken. Voorbeelden hiervan zijn de negen bouwstenen van sociale innovatie van

AWVN en het AWWN-model Sociale Innovatie (zie figuur 5), waarbij de arbeidsverhoudingen nadrukkelijk als randvoorwaarde werden gesteld. CNV Dienstenbond ontwikkelde een thermometer Innovatieklimaat en stelde op basis van de resultaten in diverse sectoren een “Werkboek sociale innovatie” samen (CNV Dienstenbond, 2010).

In 2006 bundelden de sociale partners hun krachten in het NCSI. Ook vonden informele bijeenkomsten plaats tussen cao-adviseurs van AWWN en vakbondsbestuurders, waarin best practices werden besproken. Op deze wijze konden succes- en faalfactoren worden verkend.

Bereik doelgroepen cao-adviseurs en vakbondsbestuurders

De centrale vraag is in hoeverre cao-adviseurs/vakbondsbestuurders actief aan de slag zijn gegaan met sociale innovatie. De initiatieven van de sociale partners kwamen vooral uit de top van de organisaties en werden ondersteund door de beleidsmakers. Het stimuleren van de eigen (cao-)adviseurs (werkgeversorganisaties) en bestuurders (vakbonden) die op bedrijfs- of sectorniveau actief zijn, leidde tot een klein aantal enthousiastelingen.

De bevinding dat slechts een kleine groep van de cao-onderhandelaren actief is op het gebied van sociale innovatie, komt ook naar voren uit een onderzoek naar de rol van sociale partners bij sociale innovatie in twaalf MKB-branches (Mares en Schikhof, 2010). De onderzoekers constateren een te geringe rol van sociale partners in het stimuleren van minder goed geïnformeerde ondernemers in het MKB bij scholing en ontwikkeling, employability en flexibel organiseren. De sociale partners in veel branches constateren het volgende dilemma: “Waar zij enerzijds van mening zijn dat sociale innovatie het bestaan van goede medezeggenschap vooronderstelt, worden afspraken om te komen tot vormen van sociale innovatie door vakbonden soms tegengehouden met het argument dat het vooral kleinere ondernemingen ontbreekt aan goede medezeggenschap! De ervaring leert dat deze ‘kip-en-ei-situatie’ slechts kan worden doorbroken wanneer er voldoende vertrouwen bestaat tussen sociale partners.”

Hoewel dus slechts een kleine groep actief bezig is geweest met sociale innovatie, heeft dit wel tot enkele spraakmakende cases geleid, zoals bij Movares (zie gehele casebeschrijving op pagina 77), Philips en de NS.

Bij Movares hebben sociale partners in 2009 aan medewerkers en managers gevraagd om in werkgroepen ideeën aan te leveren voor nieuw sociaal beleid. Dit leverde een stortvloed aan suggesties op. Deze zijn gebundeld tot elf proeftuinen, variërend van zeggenschap, beloning en ontwikkeling tot huisvesting. In 2010 is de interne verkenning verruimd tot ontmoetingen met andere organisaties. Vier proeftuinen - flexibele huisvesting, keuzesysteem arbeidsvoorwaarden, flexibel belonen en anders beoordelen - zijn geanalyseerd en met andere organisaties vergeleken om tot verdiepende inzichten te komen. Vernieuwend is vooral de vorm en de brede betrokkenheid van de medewerkers (Movares, 2011).

Bij Philips leidde de focus op Health & Well-being en Diversity, samen met interne ontwikkelingen rondom arbeidstijden en telewerken alsook externe ontwikkelingen omtrent langer doorwerken, tot een herbezinning op alle sociale arrangementen. Vele gevolgen daarvan vinden hun grondslag in de cao. Philips vindt het belangrijk dat werknemers eigen verantwoordelijkheid nemen en zelf keuzes maken in en rond het werk. De bestaande cao van 2008/2009 moest worden vernieuwd. De FNV-bestuurder heeft daartoe een zeer uitgebreide enquête uitgezet onder alle werknemers, de resultaten hiervan direct teruggekoppeld aan de deelnemers en deze verwerkt in de cao-voorstellenbrief. De HR-vertegenwoordiger van Philips typeerde deze nieuwe werkwijze van de bonden als “het onderhandelen op kracht in plaats van op macht” (NCSI, 2010). In de cao van 2010/2011 is afgesproken het onderwerp sociale innovatie nader uit te werken. Het is interessant dat Philips inmiddels in het HR-team

een directeur ‘diversity and social innovation’ heeft opgenomen. Onder leiding van een stuurgroep van Philips HR, vakorganisaties en de COR zijn focusgroepen aan het werk gegaan met de vier thema’s flexibiliteit, employability, health & well-being en vertrouwen en verbinden. Dat heeft geleid tot vier convenanten met onderliggende ‘bouwstenen’ met een préambule (Woudstra, 2011). Dit pakket is ingebracht bij de nieuwe cao-onderhandelingen, die in september 2011 zijn gestart.

Bij de NS begon het maken van afspraken over sociale innovatie met de wens en de wil om het onderwerp op de agenda te zetten. De aftrap vond plaats in een tweedaagse sessie op de hei. Daar werd niet onderhandeld, maar werden gedachten uitgewisseld over wat men belangrijk vond. Zo werd een brug geslagen naar de onderhandelingen. Deze tweedaagse bijeenkomst bleek een belangrijke voorwaarde voor succes, met vertrouwen als sleutelwoord. In het verleden zijn er namelijk vaak conflicten tussen NS en vakbonden geweest, voortgekomen uit een combinatie van willen aanpakken en wederzijds wantrouwen. Nu wordt er gestreefd naar een stevige dialoog; aanpakken mag, maar moet wel plaatsvinden in combinatie met vertrouwen. Sociale innovatie richt zich bij de NS op vijf aspecten:

- 1 het vergroten van de (mede)zeggenschap;
- 2 het bieden van eigen verantwoordelijkheid aan medewerkers;
- 3 het bewerkstelligen van vertrouwen versus het neerslaan van ideeën in te gedetailleerde regelgeving;
- 4 het plaatsen van vangnetten in plaats van hangmatten in de sociale zekerheid;
- 5 het integreren van theorie en praktijk (NCSI, 2007).

Ook hebben cao-adviseurs en vakbondsbestuurders invloed op cao-afspraken. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de cao als meetinstrument haar beperkingen kent. De cao is meer geschikt voor het meten van ‘harde en controleerbare’ afspraken (zoals lonen, arbeidstijden en arbeidsvoorwaarden) dan voor onderwerpen uit het domein van sociale innovatie (zoals vergroten van innovatievermogen, ontwikkeling van talent en verhoging van productiviteit). Daarnaast zijn er veel bedrijven, vooral in nieuwe sectoren, die niet onder een cao vallen.

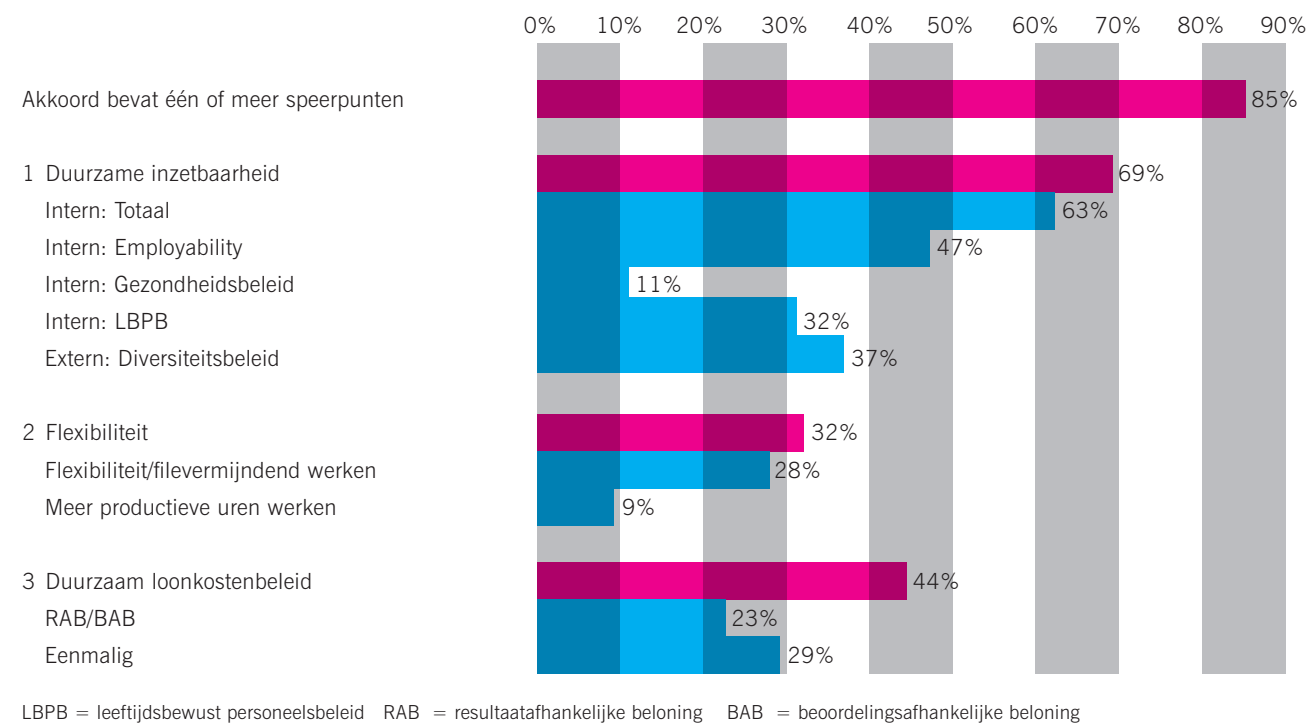
Uit een eerdere verkenning, gebaseerd op een steekproef onder vijftig cao-afspraken in 2007, bleken drie cao’s expliciete afspraken te bevatten over ontwikkeling van sociale innovatie in brede zin. In tweede van de cao’s was op één of meer van de onderscheiden aspecten van sociale innovatie (resultaatgericht belonen, employability, gezondheidsmanagement, flexibel organiseren en arbeidsverhoudingen) een regeling getroffen. De meeste afspraken gingen echter niet veel verder dan intenties, met als uitzondering de NS en DSM die al meer concrete plannen hadden (Pot et al., 2008).

In 2010 liet de cao-evaluatie van AWWN (Harteveld en Zielschot, 2011) zien dat veel van de elementen die door sociale partners eerder onder het begrip sociale innovatie waren opgenomen, nu terugkomen als duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken (HNW). Bij het doorzoeken van de 505 achterliggende cao-teksten op de term sociale innovatie zijn twee afspraken gevonden: één bij de Algemene Banken (zijnde een studieafpraak over vernieuwing van de organisatie van arbeid) en één bij Achmea. Dit laatste concern heeft een platform Sociale Innovatie opgericht met vertegenwoordigers van Achmea, de medezeggenschapsraad, en vakorganisaties. Hierin wordt onder meer gesproken over modernisering van de cao, een mobiliteitsplan, leeftijdsbewust personeelsbeleid en individueel roosteren. In kleinere werkgroepen worden verschillende thema’s verder uitgewerkt.

De term 'slimmer werken' duikt eenmaal op bij de Rabo Vastgoedgroep, betreffende telewerken. Op basis van een volwassen arbeidsverhouding en regelvrijheid vindt er een gesprek plaats tussen leidinggevende en medewerker over de (on)mogelijkheid van tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Op themaniveau zijn de cao-afspraken gerangschikt naar drie speerpunten: duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en duurzaam loonkostenbeleid (zie figuur 6).

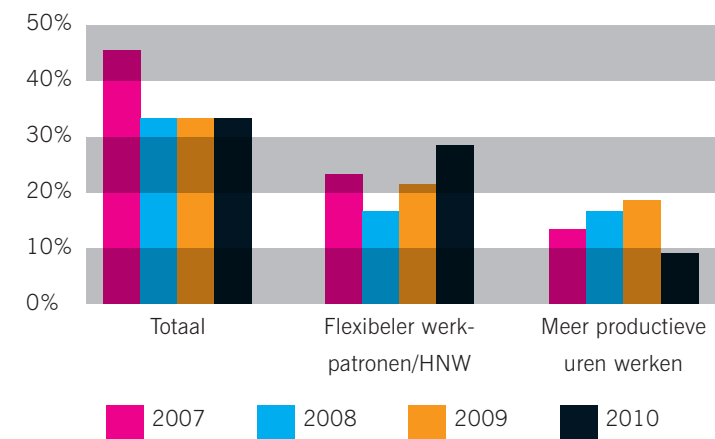
Afspraken over duurzame inzetbaarheid voeren de boventoon (69%). Deze afspraken vergen maatwerk en kunnen een aanzet vormen tot een meer open dialoog en gelijkwaardiger arbeidsverhoudingen. De letterlijke cao-teksten duiden op deze ontwikkeling, zoals bij Aegon: "Aegon en vakorganisaties hebben er een gezamenlijk belang bij als Aegon-werknemers zich voortdurend blijven ontwikkelen. Het is belangrijk dat Aegon-werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen, plezier in hun werk blijven houden, een goede balans kunnen vinden tussen werk en privé en gezond en inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt."



Figuur 6: Cao-afspraken duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en duurzaam loonkostenbeleid (bron: AWWN intern)

De afspraken over flexibiliteit gemaakt in 2010 liggen kwantitatief op het niveau van de afspraken gemaakt in 2008 en 2009, maar duiden op meer maatwerk. Het aantal afspraken over meer uren werken neemt af, terwijl het aantal afspraken over flexibelere patronen en mobiliteit toeneemt (zie figuur 7).

In 2010 zijn veel (30) afspraken gemaakt over meer zeggenschap voor werknemers. Soms maakt deze zeggenschap deel uit van het mobiliteitsbeleid, soms ook niet. Het betreft hier afspraken om arbeid en zorg beter op elkaar af te stemmen, zoals zelfroosteren (9 afspraken), mantelzorg (6 afspraken), persoonlijke verlofbudgetten en de mogelijkheid om vrije dagen te (ver)kopen.



Figuur 7: Cao-afspraken flexibiliteit 2007-2010 (bron: Hartevelde en Zielschot, 2011)

De trend in cao-afspraken duidt dus op meer maatwerk en flexibiliteit, alsook op meer evenwichtige arbeidsverhoudingen. Daarnaast is sprake van een verschuiving van studieafspraken in de steekproef van 2007 naar meer concrete invulling van de afspraken in de steekproef van 2010.

Wel zijn er vraagtekens te plaatsen bij de effectiviteit van cao-afspraken om sociale innovatie binnen organisaties te stimuleren. De vertaalslag van het begrip sociale innovatie naar concrete cao-thema's en naar organisatievraagstukken blijkt lastig te zijn. Zo komt naar voren uit onderzoek naar de rol van sociale innovatie van sociale partners in het MKB (Mares en Schrikhof, 2010) dat het thema sociale innovatie te breed is en als zodanig geen gespreksonderwerp is tussen de sociale partners onderling of tussen sociale partners en hun achterban. De onderzoekers concluderen dat het stimuleren van ondernemers in het MKB tot sociale innovatie via de cao zich beperkt tot een visiedocument dat de bewustwording kan verhogen en de randvoorwaarden schetst. Ondernemers in het MKB zien een meer stimulerende rol weggelegd voor best practices. Het gevecht om sociale innovatie te concretiseren en de beperkte invloed van cao-afspraken hierop blijken ook uit een onderzoek naar de relatie tussen arbeidsproductiviteit en veertien cao's in de publieke sector (Ojen et al., 2010). De cao-afspraken betreffen concrete deelonderwerpen, zoals flexibele arbeidstijden, keuze in arbeidsvoorwaarden en persoonlijke (ontwikkelings)budgetten, maar ontberen een samenhangend beleid over organiseren, HRM en arbeidsverhoudingen. De afspraken blijken slechts de kaders en het speelveld te bepalen, maar deze worden lang niet altijd benut door werkgevers en werknemers. Afspraken beïnvloeden voornamelijk het terrein van bewustwording en agendering op organisatieniveau. De invloed van bezuinigingen, marktwerking en maatschappelijke druk is echter groter.

Bereik doelgroep arbeidsorganisaties

De sociale partners sporen arbeidsorganisaties ook direct aan tot sociale innovatie. Elke oprichter van het platform publiceert regelmatig teksten over sociale innovatie, organiseert bijeenkomsten, houdt presentaties en verzamelt best practices, dit alles in samenwerking met bedrijven, sectoren en TNO. Het merendeel van de 187 cases in de NCSI-Kennisbank in 2010 is aangedragen door sociale partners en TNO. AWWN heeft tussen 2005 en 2010 systematisch 25 best practices verzameld via haar Innovatie-award. Ook de collega-werkgeversorganisatie MKB Nederland werd bereikt en ontwikkelde zich tot opinieleader. Het project 'Exceleren.nu' heeft - met steun van de inmiddels opgeheven Projectdirectie Leren & Werken van de ministeries van OCW en SZW - tussen september 2010 en maart 2012 maar liefst 700 ondernemingen in 14 branches en 6 regio's weten te bereiken. In dit project gaat het om het versterken van de leercultuur binnen het MKB.

SER

De SER heeft een belangrijke schakelfunctie als adviesorgaan tussen sociale partners en het kabinet en is er als zodanig in geslaagd het arbeidsproductiviteitspoor van de sociale partners en het innovatiespoor van de overheid met elkaar te verbinden. Het was de SER die de eerste brug bouwde tussen de oriëntatie op technologische innovatie van het kabinet enerzijds en innovatief gedrag en organisatorische aanpassingen in bedrijven anderzijds (SER, 2003). Onder voorzitter Wijffels pakte het kabinet het spoor van sociale innovatie op (Wijffels and Grosveld, 2004). Onder de in 2006 nieuw aangetreden voorzitter Rinnooy Kan is een advies uitgegeven waarin sociale innovatie wordt beschouwd als één van de vier randvoorwaarden om welvaarts-groei op de middellange termijn mogelijk te maken (SER, 2006). Volgens de SER combineert sociale innovatie niet-technische aspecten van vernieuwing met technische aspecten en leidt het tot hogere productiviteit, ontplooiing

van talenten, hogere arbeidskwaliteit, duurzame participatie en grotere werknemerstevredenheid. Ook na dit advies houdt de SER tijdens bijeenkomsten regelmatig een pleidooi voor sociale innovatie.

Overheid

Activiteiten

Naar aanleiding van de Lissabon-agenda uit 2000 heeft Nederland de ambitie uitgesproken in 2010 te willen behoren tot de kopgroep van dynamische kenniseconomieën. De overheid heeft hiertoe in 2003 het Innovatieplatform opgericht. Aanvankelijk zette het platform in op technologische innovatie, later is dit uitgebreid met sociale innovatie. Het Innovatieplatform concludeerde dat "innovatie niet alleen plaatsvindt in het laboratorium, maar vooral op de werkvloer" (Nota *Vitalisering van de kenniseconomie*, Wijffels en Grosveld, 2004). Het Innovatieplatform formuleert sleutelgebieden waarin Nederland excelleert, zoals Flowers & Food, High-tech systemen en materialen en Water en Creatieve Industrie (Tilburg en Bekkers, 2004). In 2005 werd hiervoor 70 miljoen extra vrijgemaakt uit de begroting.

Na aanvankelijke plannen om het Innovatieplatform in 2006 op te heffen, heeft het kabinet toch besloten tot een doorstart onder de vleugels van het ministerie van EZ. Het tweede Innovatieplatform heeft in 2006 de greenpaper "Kennisinvesteringagenda: het land van talenten!" opgesteld. Deze paper is een richtsnoer voor het overheidsbeleid tot 2016 met noodzakelijke investeringen en hervormingen. De sleutelgebieden zijn uitgebreid met Chemie en er zijn drie thematische prioriteiten geformuleerd:

- Een zo hoog mogelijk opgeleide beroepsbevolking;
- Versterking en betere benutting van de kennisbasis;
- Versterking van innovatief vermogen en ondernemerschap.>

* top-10 van concurrerende economieën van het World Economic Forum.

Het Nieuwe Werken bij de gemeente Ede

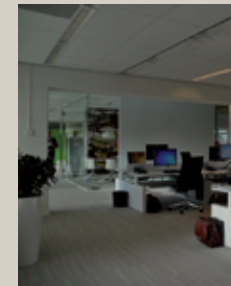
Gemeente Ede heeft Het Nieuwe Werken ingevoerd. Er zijn flexplekken ingericht en medewerkers en leidinggevenden hebben geleerd resultaatgericht te werken en leiding te geven. Een bijzonder aspect in dit proces is dat de invulling van onderaf heeft plaatsgevonden, met een grote rol voor werkgroepen én de ondernemingsraad, en dat HNW zich vanuit een deel van de organisatie langzaam uitbreidt, tot iedereen meedoet.

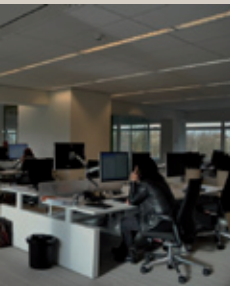
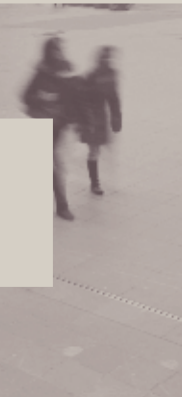
Gemeente Ede

Ede is een middelgrote gemeente met ruim 100.000 inwoners. Bij de gemeente werken meer dan 800 ambtenaren verspreid over vijf locaties rond het centrum van Ede. De afdelingen die zich richten op facilitaire dienstverlening zijn reeds begonnen met Het Nieuwe Werken. De overige afdelingen volgen in de loop van 2012.

Aanleiding

Aanvankelijk waren ruimtegebrek en bezuinigingen aanleiding om over HNW na te denken. Al snel verlegde de focus zich naar cultuurverandering en nieuwe vormen van leiderschap. Medewerkers realiseerden zich dat de gemeente in een dynamische samenleving slagvaardiger moest gaan opereren en dat een sterk hiërarchische organisatie daar niet bij paste. Voor de betrokkenen was outputgerichte sturing met verantwoordelijkheden onderin de organisatie een voorwaarde. De koppeling tussen de benodigde slagvaardigheid en HNW werd toen snel gelegd. HNW werd daarmee een integraal onderdeel van de ingezette organisatieontwikkeling.





Aanpak

Voorafgaand aan de invoering van HNW, is intern gesproken over de wensen van medewerkers én klanten. De ondernemingsraad heeft hieraan bijgedragen door een e-monitor van Het Nieuwe Werken uit te zetten onder medewerkers om vast te stellen hoe zij aankijken tegen onderdelen van HNW. Vervolgens is een leertraject over outputgericht werken opgezet en hierna zijn flexibele werkplekken ingericht. De invoering is begonnen met een pilot voor 150 medewerkers en breidt zich langzaam uit om geleerde lessen meteen in te kunnen zetten voor nieuwe deelnemers.

HNW is in twee fasen ingevoerd. Eerst wordt binnen de setting van het gemeentehuis flexibel gewerkt. Alle vaste werkplekken zijn verdwenen of zullen verdwijnen. Een medewerker kiest afhankelijk van zijn werkzaamheden een concentratie-, een semi-concentratie-, of samenwerkplek. De volgende fase is de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken, ook buiten het gemeentehuis. Hiervoor is het vereist dat een effectief systeem van resultaatsafspraken tussen leidinggevende en medewerker is geïmplementeerd. Daarnaast moet de ICT-voorziening op orde zijn en dienen alle papieren dossiers te zijn gedigitaliseerd.

Resultaten

De meeste deelnemers aan de pilot zijn enthousiast, al gaat het nog met vallen en opstaan. Het is bijvoorbeeld spannend om nieuwe media te gebruiken om samen te werken over grenzen van afdelingen én van de organisatie. Die samenwerking levert namelijk veel op, maar vraagt om een cultuur van openheid (oftewel: niet je eigen werkgebied afschermen) en die moet nog worden aangeleerd. De ervaring tot nu toe is ook dat HNW, met deze nieuwe vormen van samenwerking en een meer ondersteunende rol van de leidinggevende, de oude hiërarchie doorbreekt.

In maart 2012 worden de resultaten van de eerste evaluatie opgeleverd. In de zomer van 2012 vindt een uitgebreide evaluatie plaats. Met de uitkomsten hiervan wordt de uitrol van HNW naar de rest van de organisatie bijgestuurd.



Na de val van het kabinet Balkenende IV heeft het Innovatieplatform, vóór haar opheffing, de agenda voor concurrentievermogen (Innovatieplatform, 2010) gepresenteerd. Hierin zijn vier speerpunten benoemd:

- Verhogen van publieke en private investeringen in onderwijs en onderzoek gericht op innovatie en ondernemerschap van 1,8% van het bruto nationaal product in 2009 naar 2,5% in 2020;
- Werven van internationaal opererende bedrijven en vergroten van de export;
- Stimuleren van een ondernemende cultuur door ondernemerschap op te nemen in onderwijsprogramma's, starters en groeiers te ondersteunen en administratieve lasten te verminderen;
- Versterken van de kennisinfrastructuur voor dienstinnovatie en meer flexibele werktijden in de innovatieve dienstensector.

In 2011 heeft het nieuwe ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) de sleutelgebieden uitgebreid en omgedoopt tot negen topsectoren, met een jaarlijkse reservering voor ondersteuning die in 2015 oploopt tot 1,5 miljard.

Het ministerie van EZ heeft in 2004 innovatievouchers geïntroduceerd om innovatie in het MKB te stimuleren. Ondernemers konden bij een aantal kennisinstellingen de vouchers verzilveren. Deze vouchers waren inzetbaar om tot een verbetering te komen van producten, processen of diensten, inclusief projecten om de organisatiestructuur of de interne informatiestroom te verbeteren. Als pilot werd in 2009 de mogelijkheid geschapen om (private) vouchers niet alleen bij kennisinstellingen, maar ook bij adviesbureaus in te dienen. Deze regeling is in 2010 herhaald en gestopt in 2011.

Na een pilot in 2006/2007, gericht op meerjarige innovatieprojecten van het MKB, lanceerde EZ de Innovatie Prestatie Contracten (IPC's), voor groepen van 15-35 ondernemers in dezelfde regio, branche of keten. Een extra stimulans voor het MKB vanuit EZ was het programma MKB-Krachtcentrale in 2009/2010, uitgevoerd door Syntens en het NCSI, met de doelstelling 1.000 bedrijven aan te zetten tot slimmer

werken. Overigens was Syntens, grotendeels gefinancierd door het ministerie van EZ, al eerder begonnen met het opnemen van sociale innovatie in haar advisering aan het MKB. De voormalige Projectdirectie Leren & Werken (ministeries OCW en SZW) subsidieerde het gratis HR-advies dat ondernemingen kregen in het kader van het project 'Excelleren.nu' van MKB Nederland, dat liep van 2010 tot 2012.

In 2011 richtte het ministerie van EL&I zich vooral op het ontwikkelen van de topsectoren en de IPC's. Sociale innovatie wordt daarbij als noodzakelijke voorwaarde gezien voor het groei- en innovatievermogen van bedrijven (Kabinet, 2011).

Niet alleen het ministerie van EZ adopteerde sociale innovatie, ook de ministeries van SZW en OCW werden actief op dit gebied. De drie ministeries gezamenlijk ondersteunden in 2006 de oprichting van het NCSI en financierden projecten van het centrum tot en met 2011. De gezamenlijke financiering voor het NCSI door EZ en OCW bedroeg € 700.000 per jaar tussen 2007 en 2009, € 686.300 in 2010 en € 300.000 in 2011. Aanvullend werden tussen 2007 en 2011 jaarlijks projecten gefinancierd door SZW (€ 350.000).

In 2006 lanceerden de ministeries van EZ en OCW een nieuwe vorm voor subsidiëring van fundamenteel wetenschappelijk onderwijs: de SMART-mix. De doelstelling was effectief fundamenteel innovatieonderzoek te stimuleren. Deze subsidievorm is als sociaal innovatief aan te merken: de aanvraag moest vraaggericht zijn en het onderzoek moest een co-creatie zijn tussen onderzoekers en kennisgebruikers (wetenschappelijke instellingen, HBO-instellingen, R&D-afdelingen van grote en kleine bedrijven, MKB, en culturele, sociale en maatschappelijke organisaties). Enkele miljoenen euro's werden beschikbaar gesteld per aanvragend consortium met een looptijd van 4 tot 8 jaar. De deelnemers werden geacht zelf mee te financieren.

Het ministerie van SZW stimuleert sociale innovatie via de gelijknamige Europese subsidieregeling (ESF-E) voor de periode 2007-2013.

De regeling is voor het eerst opengesteld in 2008 met een bedrag van 7 miljoen euro. De toenmalige thema's waren:

- Slimmer werken: werkprocessen en omstandigheden slimmer organiseren zodat met dezelfde input (mensen, middelen en materialen) een beter resultaat kan worden bereikt;
- Flexibeler arbeidsorganisatie realiseren en werkzaamheden beter organiseren;
- Nieuwe verhoudingen in arbeidsorganisaties (bijvoorbeeld optimaal gebruikmaken van talenten, taakroulatie, overlegvormen).

In 2009 werd eenzelfde bedrag beschikbaar gesteld voor de thema's Arbeidstijdmanagement en Procesverbetering. In 2010 is het bedrag verhoogd naar 12 miljoen euro en is het thema Duurzame Inzetbaarheid toegevoegd. In 2011 is de regeling omgezet naar een voucherregeling voor 2011/2012 met een initieel beschikbaar bedrag van 25,2 miljoen, later werd dit verhoogd met 52 miljoen. Met dit bedrag kunnen ongeveer 4.300 projecten worden ondersteund.

Ook andere Europese subsidiegelden werden soms aangewend. Het duidelijkste voorbeeld is het programma "Mijn Bedrijf 2.0" van de Hogeschool Utrecht, TNO, Syntens en de Taskforce Innovatie Regio Utrecht. Voor dit project werd subsidie uit de EFRO-regeling verkregen.

De provincies Noord-Brabant, Zeeland en Limburg besloten samen de voorlichting en communicatie te faciliteren en uit eigen middelen - aangevuld met EFRO-subsidie - financiële ondersteuning te bieden in het kader van de BSI-subsidieregeling, later omgezet in SIA (sociale innovatie adviesregeling). In 2008 verscheen het rapport "Sociale Innovatie: innovatief en winstgevend" (Rooijackers-Bos, 2008). Ook de provincie Utrecht is actief op het gebied van sociale innovatie.

Bereik doelgroepen sectoren en arbeidsorganisaties

Het overheidsbeleid is vooral gericht op het verbeteren van de innovatiekracht van Nederland. Beleidsmatige speerpunten zijn innovatie, vestigingsklimaat, ondernemerschap en hoger onderwijs. Elk ministerie vertaalt deze speerpunten door naar eigen beleid en aanwending van middelen.

Het ministerie van EZ/EL&I legde in eerste instantie de focus op de doelgroepen in de sleutelgebieden, later op de topsectoren en het MKB. De sleutelgebieden zijn tussentijds geëvalueerd, waarbij vijf van de zes gebieden een roadmap en innovatieprogramma hebben ontwikkeld. Twee sleutelgebieden boekten nog te weinig voortgang en één diende te versnellen. Tevens werd geconcludeerd dat de incubatietijd lang is, namelijk acht jaar, met mogelijkheid tot vier jaar verlenging. De aanpak op zich bood perspectief (Innovatieplatform, 2009). Sociale innovatie krijgt niet veel aandacht, al werd het belang ervan nog wel genoemd in een adviesaanvraag aan de SER over het sociaaleconomisch beleid op middellange termijn (Min EZ, 8 december 2009:3).

De subsidieregelingen voor het MKB, de IPC's en de innovatievouchers genieten grote belangstelling en worden van begin af aan overtekend. Het budget voor de IPC-regeling wordt jaarlijks opgehoogd. Medio 2010 telde het IPC vanaf de pilot 2.353 deelnemende bedrijven en was de beschikbare 39,8 miljoen euro voor dat jaar met 49 aanvragende consortia voor een bedrag van 75,8 miljoen ruim overtekend (Holland et al, 2010). Bij de 2.000 beschikbare private innovatievouchers uit 2010 was de overtekening 300% binnen twee dagen. De MKB Krachtcentrale heeft 2.034 bedrijven bereikt en aangezet tot Slimmer Werken en 21 cases opgeleverd (intern eindrapport NCSI-Syntens aan opdrachtgever EZ). Dat is relatief gezien een mooi resultaat, want de oorspronkelijke doelstelling van 10.000 bedrijven die het Innovatieplatform stelde (onderzoek naar de potentie van sociale innovatie in het MKB, Hauw et al., 2009), was door bezuinigingen ingeperkt tot 1.000 bedrijven. Er is een SMART-mixvoorstel voor onderzoek naar sociale innovatie opgesteld door een consortium van kennisinstellingen (RSM/EUR, AIAS/UvA,

ROA en MERIT/UV en TNO). Een groot aantal bedrijven gaf aan dit te willen ondersteunen. Overigens was hier wel enige commotie over, omdat sommige partijen vreesden dat het toekennen van financiering voor dit voorstel ten koste zou gaan van de financiering van het NCSI. De SMART-mix is echter gesneuveld door het grote aantal aanvragen. Na twee jaar is de regeling ingetrokken en zijn de onderzoeksgelden opengesteld voor individuele wetenschappers.

De subsidieregeling ESF-E (sociale innovatie) van SZW is voor het eerst opengesteld in 2008 met een subsidiebedrag van 7 miljoen euro. In totaal zijn 77 van de 265 aanvragen van organisaties gehonoreerd, met als grootste groep de Industrie (37%), gevolgd door de Zorg (24%) en de Zakelijke Dienstverlening (20%). In 2009 zijn 68 van de 247 aanvragen gehonoreerd, in 2010 waren dat er 113 van de 314. Bij ongeveer drie op de tien gehonoreerde projecten is de betekenis van de subsidie beperkt: zonder de subsidie zou het project op precies dezelfde wijze zijn uitgevoerd. Echter, bij tweederde van de afgewezen aanvragen zijn de ingediende projecten twee jaar later nog niet doorgegaan (Bureau Bartels, 2011).

Bij de drie zuidelijke provincies zijn in de periode 2009-2011 in totaal 113 aanvragen voor subsidie ingediend. Daarvan zijn er in februari 2012 nog 34 in behandeling, 17 afgewezen en 62 gehonoreerd (bron: mededeling en conceptartikel C. D'havé, PSW). Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- Het herstructureren en herinrichten van werkprocessen om verspilling tegen te gaan en het productieproces efficiënter te laten verlopen;
- Het opstellen van een langeretermijn-strategie in samenspraak met directie en medewerkers;
- Het verantwoordelijke maken van medewerkers in kleine teams voor een deel van de productie;
- Het breder inzetbaar maken van medewerkers;
- Het stimuleren van ondernemendheid bij medewerkers;

- Het bewerkstelligen van een nieuwe organisatiestructuur met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Het flexibeler organiseren van het werk;
- Het ontwikkelen van kennismanagement en -strategieën om kennisdeling te bevorderen.

De effectiviteit van de met ESF-, EFRO- en provinciale subsidie gehonoreerde projecten is overigens nog niet onderzocht. De onderzoekers van de Concurrentie en Innovatie Monitor (Volberda et. al., 2006) zijn van mening dat de overheid geen directe rol heeft bij het verhogen van de innovatiekracht. Wel zien zij voor de overheid een indirecte rol weggelegd via het bevorderen van de samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen. De sociale partners zien voor de overheid een meer stimulerende rol weggelegd.

Kennisinstellingen

De wetenschap neemt een aparte positie in. Sommige onderwijs- en onderzoekinstellingen waren al actief op het terrein van sociale innovatie en deze activiteit kreeg een extra impuls door de agendering van sociale innovatie door de andere opinieleiders. Andere instellingen, zoals de hogescholen, waren aanvankelijk een doelgroep, maar ontwikkelden zich tot opinieleiders door nieuwe lectoren en kenniskringen.

Toename profilering sociale innovatie door kennisinstellingen

In 2005 haakten de Universiteit van Amsterdam en de FME aan bij het Platform Slimmer Werken. Samen met leden van het Innovatieplatform en onder leiding van Frans Leijnse (Innovatieplatform, UvA) werd een voorstel voor een 'kennis- en actiecentrum sociale innovatie' opgesteld. In het Innovatieplatform werd benadrukt dat het vooral een actiecentrum zou moeten zijn wat kennis verspreidt, maar zelf geen onderzoek doet. Zo ontstond in 2006 het NCSI. De behoefte aan wetenschappe-

lijke kennisontwikkeling en een instituut dat zich nadrukkelijk sociale innovatie richt, bleef echter bestaan. NWO Maatschappij- en Gedragswetenschappen noemde die optie zelfs in haar Strategie 2007-2010. Minister Plasterk van OCW zag echter minder potentieel in topinstellingen dan in het ondersteunen van wetenschappers. Het plan voor een maatschappelijk topinstituut sociale innovatie dat onder leiding van Volberda (EUR) was opgesteld door EUR/RSM, UvA/AIAS, Leijnse (UvA en Innovatieplatform) en TNO (Volberda et al., 2005) werd nog wel besproken, maar de eis was dat andere ministeries (bijvoorbeeld EZ en SZW, maar wellicht ook BZK) financieel zouden bijdragen. Uitvoerig lobbywerk mocht helaas niet baten. Een aantal universiteiten (EUR, UvA, UM) en TNO besloten in 2008 zelf een samenwerkingsverband te creëren en daarin bestaande onderzoeksprojecten voor sociale innovatie onder te brengen: INSCOPE. Later heeft de UvA zich teruggetrokken en is de TU Twente toegetreden. Om een verbinding tussen onderzoek en praktijk te bevorderen werd een gedeeltelijke bestuurlijke overlap tussen INSCOPE en het NCSI gecreëerd.

Vanaf de doorbraak van sociale innovatie rond 2005, zijn lectoraten sociale innovatie ingesteld (Christelijke Hogeschool Ede en recentelijk Windesheim) en kenniscentra sociale innovatie opgericht (Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool en Stenden Hogeschool). Andere hogescholen zijn actief op het gebied van sociale innovatie onder een lectoraat HRM (Avans Hogeschool) of Innovatie (Fontys en HAN) of een breder kenniscentrum (Saxion en Brainport). Ook bij universiteiten heeft sociale innovatie haar intrede gedaan. De eerste leerstoel Sociale Innovatie dateert uit 2008 (Radboud Universiteit Nijmegen). Nauw verwante leerstoelen zijn te vinden onder de titel Personeelsmanagement (TU-Twente) en Employability in Work Relationship (UvA).

Activiteiten

Theoretische onderbouwing van sociale innovatie vanaf 2005

Het is interessant om in hoofdlijnen te kijken hoe wetenschappers het begrip sociale innovatie proberen in te perken om het onderzoekbaar te maken. De start ligt bij het grootschalige onderzoek naar sociale innovatie van de opinieleiders Rotterdam School of Management (EUR) en TNO en het MKB-onderzoek van EIM.

Onderzoekers van EUR hanteren in hun Concurrentie en Innovatie Monitor sinds 2005 de volgende definitie: “Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren” (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009: 7). Het achterliggende idee is dat deze factoren vooral van belang zijn voor het vermogen om nieuwe kennis te absorberen. De onderzoekers gebruiken als uitkomstmaatstaven omzet-groei, winstgroei, innovatie, productiviteit, aantrekken van nieuwe klanten, groei van marktaandeel en reputatie. Er worden geen uitkomstmaten gebruikt op het gebied van arbeidskwaliteit. In de enquête van 2010 is wel voor het eerst een vraag over werknemerstevredenheid opgenomen. Taakautonomie is één van de subdimensies van slimmer werken. De theoretische onderbouwing lijkt vooral aan te sluiten bij benaderingen die worden aangeduid met ‘Resource Based View’ en ‘Dynamic Capabilities’.

Onderzoekers van TNO benadrukken dat sociale innovatie niet alleen leidt tot betere organisatieprestaties, maar ook tot meer ontwikkeling van competenties en werkplezier. De basis voor die verwachting ligt in het TOP-model (technologie, organisatie en personeel), dat voortkomt uit de moderne sociotechniek (Sitter, 1994) en het ‘job-demand-control’ model van Karasek (Karasek en Theorell, 1990). TNO definieert sociale innovatie in haar laatste publicatie als “een strategisch ingegeven

vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties, en is op te vatten als een vermogen van een organisatie” (Oeij et al., 2010a, p. 24). Bij het operationaliseren van de definitie maken de auteurs ook gebruik van de Resource Based View (Oeij et al., 2010b; Oeij et al., 2011b). De arbeidskwaliteit krijgt in deze laatstgenoemde publicaties minder aandacht dan in eerdere benaderingen van TNO en is beperkt tot verzuim.

Het EIM, dat in opdracht van het Innovatieplatform grootschalig onderzoek doet naar sociale innovatie in het MKB, geeft zonder theoretische overwegingen een brede definitie van sociale innovatie en een smalle definitie (onder de noemer ‘slimmer werken’). Het achterliggende idee is het productiever maken van bedrijven, het verschil maken met technologische innovaties, ICT-innovaties en productinnovaties en een breder begrip dan ‘organisatorische innovatie’. De opbrengsten van sociale innovatie worden breder gezien dan alleen productiviteit: men kijkt ook naar de relatie van productiviteit met het bedrijfsresultaat, de omzet en de werkgelegenheid. Er wordt echter niet naar de arbeidskwaliteit gekeken, omdat die volgens de auteurs niet primair gericht is op productiviteit (Hauw et al., 2009).

Met de toegenomen aandacht voor sociale innovatie bij de wetenschapsorganisaties verbreedt de begripsvorming. Jack Crielaard (voormalig lector Christelijke Hogeschool Ede, nu verbonden aan Stenden Hogeschool) zoomt in op de organische organisatie, in analogie met de biologie. Aukje Nauta (UvA) daarentegen, richt zich voornamelijk op arbeidsrelaties. De bredere, meer sociaal-maatschappelijke definitie van Looise (1996) komt onder andere terug in het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht, dat het begrip toepast op arbeid en op sociaal en cultureel werk. De Europese Commissie bijvoorbeeld doelt met ‘social innovation’ vooral op het oplossen van maatschappelijke problemen waar bestaande markten dat niet vanzelf doen en waar dat met alleen technische middelen niet mogelijk is (Europese Com-

missie, 2010a, 2010b, 2010c). Dat onder dit begrip ook ‘workplace innovation’ kan vallen, bleek tijdens de ‘launch event Social Innovation Europe’ op 16 en 17 maart 2011 (Dhondt et al., 2011) en het congres Challenge Social Innovation van 21-23 september 2011*.

‘Workplace innovation’ (of ‘innovative workplaces’) sluit aan bij de titels van de nationale programma’s in Finland, UK, Ierland en Duitsland (Totterdill et al., 2009) en wordt ook gebruikt door het European Economic and Social Committee (werkgevers, vakbonden en NGO’s, EESC, 2011) en de OECD (2010).

Het is duidelijk dat de drie verschillende definities van het begrip sociale innovatie gehanteerd door EUR, TNO en EIM weinig houvast bieden voor onderlinge vergelijking van de onderzoeksresultaten. Hoopgevend is dat de overlap van (sub)dimensies groot is.

De overeenkomst in de definities is de verwachting dat sociale innovatie tot betere prestaties van de organisatie leidt (Hauw et al., 2009; Oeij et al., 2010a; Volberda et al., 2011). In de meeste onderzoeken in andere Europese landen wijzen de resultaten er eveneens op dat sociale innovatie tot betere prestaties van de organisaties leidt. Daar waar de resultaten gemeten zijn, blijkt vaak ook dat de arbeidskwaliteit kan worden verhoogd indien wordt voldaan aan bepaalde condities, zoals betrokkenheid van medewerkers en hun directe leidinggevendenden (Pot & Koningsveld, 2009; Pot, 2011a).

Doordat de onderzoeksmodellen en de definities met hun dimensies en subdimensies zwak zijn onderbouwd, kunnen we hoop putten uit de onderzoeksresultaten, maar maken ze ons niet veel wijzer over wat waarom wanneer werkt. Bovendien heeft de toename van theoretische spelers het aantal invalshoeken vergroot, wat eenduidige theorievorming niet ten goede komt. Het aanhaken van kennisinstellingen, overheden en sociale partners bij de sociaaleconomische actualiteit, zoals de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd en met thema’s als duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken, heeft de ruis verder doen toenemen.

* www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf

Het is niet zo dat definities waar of onwaar zijn: ze zijn een keuze van wat men relevant acht om onder een bepaalde noemer te vatten. De vraag is of het gemis aan eenduidigheid in definitie invloed heeft op het stimuleren van arbeidsorganisaties tot sociaal innoveren. In het evaluatierapport naar de subsidieregeling ESF-E 2008 doen de onderzoekers als eerste de aanbeveling om het begrip sociale innovatie aan te scherpen: “Bij aanvragers uit het eerste tijdvak bleek, ondanks uitgebreide communicatie over het onderwerp, nog steeds onduidelijkheid te bestaan over wat precies met sociale innovatie werd bedoeld. Subsidieadviesbureaus speelden hierdoor een belangrijke rol in de vertaling van dit onderwerp naar het niveau van de individuele organisatie. Een meer eenvoudige afbakening, bijvoorbeeld door maximaal drie ‘kernwaarden’ centraal te stellen en de meest belangrijke voordelen te noemen, kan helpen om meer herkenning bij de doelgroepen te krijgen” (Bureau Bartels, 2011). Ook onderzoekers naar sociale innovatie in het MKB (Mares en Schikhof, 2010) constateren dat de brede definitie van sociale innovatie noch sociale partners noch het MKB aanspreekt. Zij stellen de schijf van vijf voor (resultaatgericht belonen, employability, gezondheidsmanagement, flexibel organiseren en arbeidsverhoudingen), de indeling die al door AWWN gebruikt werd voor het onderzoeken van cao-afspraken over sociale innovatie (Pot et al., 2008).

Alle definities van het begrip sociale innovatie overwegende, wordt hier de volgende samenvattende omschrijving gehanteerd:

‘Sociale innovatie heeft betrekking op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de arbeidskwaliteit als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Dit gebeurt uiteraard bijna altijd in samenhang met technologische innovatie.’ (Pot, 2012).

Monitoren en uitvoeren van onderzoek

We beperken ons hier tot geprogrammeerd onderzoek of onderzoek in opdracht van ministeries in Nederland, gericht op het thema sociale innovatie in brede zin of als gespecificeerd onderdeel binnen een breder onderzoek.

Breed onderzoek naar sociale innovatie wordt vooral verricht door TNO en EUR. De tweejaarlijkse Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO is gericht op het volgen van de ontwikkelingen binnen organisaties op het terrein van arbeid en arbeidsverhoudingen, effecten op bedrijfsprestaties (productiviteit, omzet/winst) en het ziekteverzuim. Representanten van de werkgever vullen de enquête in. Een aantal variabelen uit de WEA wordt aangemerkt als indicator voor sociale innovatie. TNO richt zich in haar onderzoeksprogramma steeds meer op de innovatiekracht van organisaties.

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, van TNO en CBS) is onder andere gericht op de invloed van werkkenmerken en een innovatief organisatieklimaat op innovatief werkgedrag (bijdragen aan betere en/of nieuwe producten en/of diensten) (Pot et al., 2009). Van de WEA bestaat een uitvoerige methodologische verantwoording, waarin begrippen, schalen, vragen, steekproef- en analysemethoden aan de orde komen (Oeij et al., 2011a). Een dergelijke methodologische verantwoording bestaat er ook van de NEA (Koppes et al., 2011).

EUR voert sinds 2005 bijna jaarlijks onderzoek uit naar sociale innovatie via de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. Deze meting is vooral gericht op de balans tussen exploreren en exploiteren, en meet de effecten in termen van economische performance en innovatievermogen. Sinds 2008 subsidieert het NCSI de Monitor en worden de onderzoeksrapporten uitgebracht door INSCOPE. Het EIM richt zich vooral op inventariserend onderzoek in opdracht van derden, zoals naar de potentie van sociale innovatie van het MKB in opdracht van het ministerie van EZ (Van der Hauw et al., 2009). Recentelijk heeft het EIM een haalbaarheidsonderzoek naar een monitor sociale innovatie voor het MKB gepubliceerd (Winnubst et al., 2011).

Het EIM heeft concepten daarvan voorgelegd aan onderzoekers van andere onderzoeksinstituten.

Evaluatieonderzoek naar de effecten van de ESF-E subsidie sociale innovatie 2008 (Bureau Bartels, 2011) is ook verricht.

Sectoraal onderzoek richt zich vooral op innovatie van het MKB, zoals de maakindustrie (Ligthart et al., 2008). In de arbeidsmarktmonitor van de sector Metalekro is sociale innovatie als aparte paragraaf opgenomen, complementair aan technologische innovatie (Kriechel et al., 2009).

Daarnaast wordt onderzoek verricht naar aanverwante thema's, zoals HRM en HNW. De Universiteit Maastricht, partner in INSCOPE, doet dit onder de noemer sociale innovatie. Het ‘Network Social Innovation (NSI)’ doet onderzoek naar sociale innovaties die de ontplooiing en benutting van talent en de ‘performance’ van organisaties verbeteren. Het NSI doet dit middels ‘knowledge sharing’ en samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties. In dit onderzoek ligt het accent voornamelijk op leren (onderwijs en ‘on the job’).

Kortom, het enige grootschalige onderzoek naar sociale innovatie wordt verricht door de EUR via de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor. TNO neemt elementen mee in haar enquêtes en onderzoeksprogramma's. Sectoren als Metalekro doen af en toe beperkt onderzoek naar sociale innovatie. Onderzoek specifiek gericht op sociale innovatie is schaars en draagt, zoals het nu gebeurt en wordt verantwoord, nauwelijks bij aan theorievorming en slechts in geringe mate aan inzicht in de effecten. De gevolgen voor werknemers worden weinig onderzocht. Conclusies trekken uit een beperkt aantal vragen gesteld aan één of twee vertegenwoordigers van een organisatie, is een hachelijke onderneming. Uiteraard zijn er nog veel meer methodologische vraagstukken aan de orde. Zoeken we naar het effect van afzonderlijke variabelen ('universalistic perspective') of naar het effect van patronen van meerdere onafhankelijke variabelen ('configurational perspective') (Delery en Doty, 1996)? Of moeten we ons richten op de manier waarop verschillende

stakeholders met structurele dilemma's omgaan (Prud'homme en Dankbaar, 2009)? Welke verhouding tussen surveys en casestudies levert de meeste kennis op? Enzovoort.

Bereik doelgroepen wetenschap en arbeidsorganisaties

Onderwijsprogramma's sociale innovatie

Enkele kennisinstellingen bieden sociale innovatie aan als apart programma. Stenden Hogeschool heeft het opgenomen in een minor en organiseert in 2011 een leergang sociale innovatie. Ook de Hanze Hogeschool kent een aparte leergang sociale innovatie, georganiseerd in samenwerking met het NCSI, voor managers van de Verpleeg- en Verzorgingssector (ActiZ). Het samenwerkingsverband Midden-Brabant (Universiteit Tilburg, Fontys, Avans en NHTV) heeft gekozen voor een activerende opzet, co-creatie, bedoeld om nieuwe bedrijvigheid of maatschappelijke veranderingen te realiseren. De post-HBO leergang Social Innovation Management in 2010 van Stenden en Kenniscampus Emmen zit ook op de lijn van co-creatie. Deze leergang richt zich op professionals voor de woonomgeving en stedelijke vernieuwing om belanghebbenden goed bij veranderingen te betrekken. Daarnaast wordt sociale innovatie in onderwijsprogramma's vaak als onderdeel opgenomen in andere thema's, zoals ondernemerschap (Fontys Eindhoven en InHolland) of HRM, zoals competentieontwikkeling (onder andere Windesheim).

Op universitair niveau besteden AIAS, de Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Twente en Universiteit Maastricht aandacht aan sociale innovatie binnen hun reguliere programma's. De Radboud Universiteit biedt sociale innovatie aan als keuzevak. In 2011 is een samenwerkingsverband tussen CNV Vakmensen, Erasmus Universiteit Rotterdam en adviesbureau A-Advies gestart met een leergang sociale innovatie voor werknemers in de Rotterdamse haven. Ook zijn er diverse adviesbureaus die trainingen aanbieden.

Activeren arbeidsorganisaties door het bevorderen van experimenten

TNO bevordert experimenten vanuit haar missie: “TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken”. Onder de titel “Slimmer werken in de praktijk” zijn twee publicaties verschenen over de combinatie van productief en gezond werken in de praktijk (Jongkind et al., 2003; Oeij et al., 2005). Vanaf 2005 zijn de experimenten meer gericht op sociaal-innovatieve deelonderwerpen, zoals zelfroosteren, duurzame inzetbaarheid, stroomlijnen van productie- en dienstverlenende processen en HNW, en recentelijk organiseren van innovatie. Tevens wordt via de TNO Technologieclusters en Branche innovatiecontracten het MKB bereikt, gestimuleerd en ondersteund om slimmer te werken en om innovatief met technologie, organisatie en personeel om te gaan.

Ook de Erasmus Universiteit Rotterdam adviseert ondernemingen en reikt regelmatig een prijs uit aan de meest sociaal-innovatieve onderneming.

De meeste hogescholen met aandacht voor sociale innovatie richten zich op het stimuleren van slimmer werken in het MKB, zoals het EFRO-project “Mijn Bedrijf 2.0” van het samenwerkingsverband Hogeschool Utrecht, TNO, Syntens en Taskforce Innovatie regio Utrecht. Ook bij de subsidieaanvragen voor sociale innovatie traden hogescholen soms op als stimulerende factor voor procesverbeterings- en roosterexperimenten binnen een groep van het MKB.

Naast de genoemde voorbeelden van TNO en het EFRO-project mag worden aangenomen dat alle hogescholen die aandacht besteden aan sociale innovatie vanuit hun praktijkgerichte programma's, experimenten hebben bevorderd, vooral binnen het MKB.

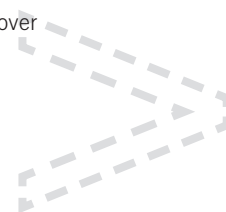
Organisatieadviseurs

Activiteiten

De Ooa en Roa (beroepsvereniging en brancheorganisatie van organisatieadviseurs) hebben in 2007 en 2008 sociale innovatie uitgeroepen tot jaarthema, mede naar aanleiding van de Ernst Heijmanslezing over sociale innovatie (ingesteld door Ooa, Roa en Sioo) in november 2006 door Alexander Rinnooy Kan. Om het thema verder uit te diepen, hebben beide organisaties in samenwerking met het NCSI de Search Conferentie Sociale Innovatie georganiseerd (2007, 200 deelnemers). Deze conferentie heeft een aantal adviseurs geïnspireerd om best practices te definiëren en te bepalen wat de rode draad is voor het succes van sociale innovatie. Met hulp van het NCSI zijn hun bevindingen verschenen in het “Kookboek Sociale Innovatie” (Brakenhoff et al., 2008). Ook is het netwerk ‘Community of practice sociale innovatie’ voor adviseurs opgericht.

Bereik doelgroep arbeidsorganisaties

De impact van organisatieadviseurs op arbeidsorganisaties is groot. Vrijwel elke organisatieverandering op het gebied van sociale innovatie wordt door externe adviseurs begeleid, waaronder een groot deel van de aanvragen voor ESF-E. Deze subsidieregeling vergoedt sinds 2011/2012 zelfs uitsluitend kosten van externe adviseurs die minimaal twee referenties kunnen overleggen. Verder profileren zich in Zuid-Nederland ongeveer twintig adviesbureaus gezamenlijk met sociale innovatie (www.hoezoveranderen.nl). Ze bouwen daarbij voort op reeds geboekte successen (Rooijackers-Bos et al., 2009) en maken gebruik van de ‘sociale innovatie adviesregeling’ van de provincies Noord-Brabant, Zeeland en Limburg. Daarnaast publiceren veel organisatieadviseurs artikelen over sociale innovatie. >



Organiseren met vertrouwen bij Finext

Finext is een bedrijf met 150 medewerkers, dat hogere financiële functies van grotere ondernemingen ondersteunt met consultancy en interim-managementdiensten. De bedrijfscultuur kenmerkt zich door openheid en zelforganisatie. Dit komt tot uiting in een platte en flexibele netwerkstructuur en sturing op basis van vertrouwen. Het bedrijf heeft een lage overhead, speelt soepel in op ontwikkelingen in de markt en wordt regelmatig aangehaald als uniek en innovatief organisatie-model.

Het bedrijf

Finext werkt al sinds 1999 als zelfstandige bv, eerst binnen The Vision Web, later als zelfstandige dochter van Ordina. In 2011 heeft Finext zich afgesplitst van Ordina. De aanleiding hiervoor was de wens om zelfstandig beslissingen te nemen over de bedrijfsvoering en marktbenadering. De verzelfstandiging is als een natuurlijk proces ontstaan. Na medewerkers te hebben gevraagd wie van hen wilde investeren, is een voorstel voorgelegd aan de top van Ordina. De Finexters zijn nu eigenaar en aandeelhouder van hun eigen bedrijf. Iedere medewerker beschikt over dezelfde primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder winstdeling en een aandeel in Finext. Sinds deze overname is het bedrijf succesvoller geworden en gegroeid. Beslissingen in het bedrijf worden genomen in samenspraak met alle collega's op het moment dat er aanleiding voor is.



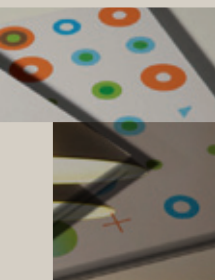
Aanpak

Finext is opgedeeld in teams van vijf tot vijftien personen. Het kiezen van een team is aan de medewerker zelf. Zo komt het regelmatig voor dat iemand wisselt van team en in onderling overleg een nieuwe verbinding aangaat of een nieuw team start. Er is een dialoog over wederzijdse toegevoegde waarde en welke plek in de netwerkstructuur het beste uit de medewerker haalt. Medewerkers zijn naast hun positie bij de teams georganiseerd in losse projecten, die naar aanleiding van klantvragen tot stand komen. Zo ontstaan tijdelijke structuren rond de vraag van klanten en collega's.

Alle ondersteunende processen zijn op ieder niveau van de organisatie holistisch aanwezig. Zo zijn rollen als HR-manager, controller, leider, marketeer of product designer verdeeld onder de teamleden. Medewerkers bepalen in samenspraak met het team welk salaris zij verdienen en krijgen daardoor een gevoel van verantwoordelijkheid en inzicht in de bedrijfsvoering. Teams hebben dus alle stuurmiddelen in handen en opereren zelfstandig. Ze zijn verantwoordelijk voor de werving van nieuwe collega's, de omzet van het team, de kosten, en de tijdsinvestering in nieuwe ontwikkelingen. Ook zijn er in het kantoor geen afzonderlijke afdelingen; iedereen werkt vanaf een flexibele werkplek en bepaalt wanneer en waar hij wil werken. De administratie vormt een uitzondering hierop, omdat deze beschikking moet hebben over dossiers die op één plek zijn opgeslagen.

Resultaten

De flexibele netwerkstructuur, zowel op kantoor als in de processen, geeft veel dynamiek en interactie. Hierdoor ontstaan op natuurlijke wijze vernieuwing en nieuwe samenwerkingsverbanden, zowel binnen het bedrijf als met klanten. Enkele voordelen zijn grote marktresponsiviteit, interne flexibiliteit, meer kennisdeling, maximale verantwoordelijkheid, horizontale ordening, binding door cultuur en het creëren van een thuisbasis. Juist door de dynamiek ontstaat een stabiele organisatie met gemotiveerde medewerkers. De medewerkers nemen verantwoordelijkheid omdat ze hun eigen keuzes maken. Finext kende in 2009 een medewerkerstevredenheidsscore van 8,5 (benchmark 6,9), een betrokkenheidsscore van 80% (benchmark 20%), een ziekteverzuim van onder de 2%, een hoge Netto Promoter Score bij klanten en (zelfs in crisistijd) stabiele en goede winstpercentages.



NCSI

Activiteiten

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie hanteert een brede definitie van sociale innovatie. Het NCSI "wil bijdragen aan verhoging van de arbeidsproductiviteit, betere benutting van talenten binnen organisaties en meer werkplezier." Het NCSI doet dat door het stimuleren en initiëren van "innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid". Het "vernieuwen van arbeidsrelaties" werd later aan deze missie toegevoegd. Met de opname van sociale innovatie in het SER-advies (SER, 2006) en met de oprichting van het NCSI is sociale innovatie op de kaart gezet in Nederland. Sociale partners spelen hierin een grote rol (Pot et al., 2008), zoals dat overigens ook bij programma's 'workplace innovation' in andere landen (Alasoini, 2005; Totterdill et al., 2009) en de Europese Unie (EESC, 2011) het geval is.

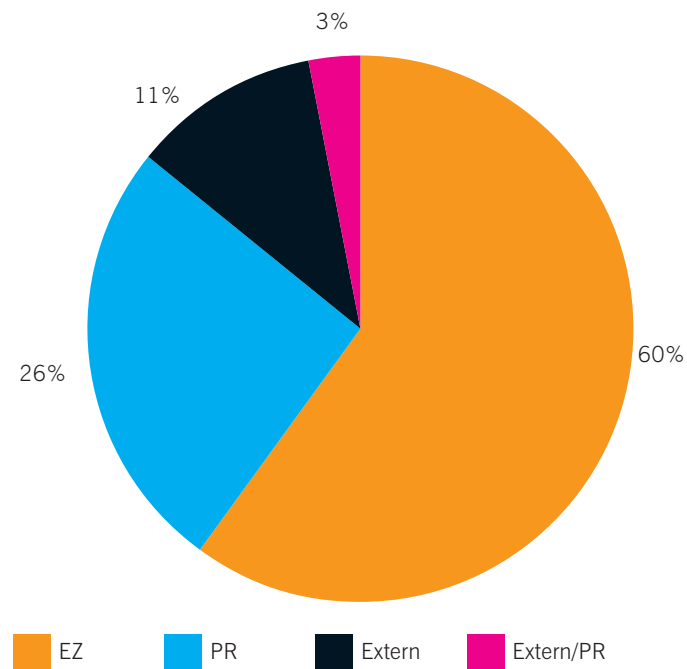
De activiteiten van het NCSI zijn onder te verdelen in twee hoofdactiviteiten: kennisverzameling en -verspreiding, en actie. Het NCSI benoemde zelf soms ook een derde activiteit: het creëren van allianties en netwerken. De activiteiten en het bereiken van doelgroepen zijn langs deze twee hoofdactiviteitslijnen beschreven. De concrete cijfers zijn ontleend aan het "Verslag zelfevaluatie" (NCSI, 2010b) en geactualiseerd voor 2010 aan de hand van het jaarverslag (NCSI, 2011). Het NCSI richt zich met haar activiteiten op een breed publiek.

De financiële middelen zijn in 2009 voor meer dan de helft aan kennisactiviteiten besteed (56%: kennisverspreiding 36%, agendasetting 17% en vraagsturing onderzoek 3%). De actiegerichte projecten waren goed voor 38% (25% stimuleren van experimenten, 13% faciliteren van dialoog) van de beschikbare middelen. De overige 6% is besteed aan overige werkzaamheden. In 2010 waren de middelen vrij gelijk verdeeld over de kenniscomponent (51%: 30% kennisverspreiding, 21% kennisontwikkeling) en de actiecomponent (49%: actieprogramma 26%, 23% kennisallianties).

De actiegerichtheid is vanaf het ontstaan van het NCSI onderdeel van haar structuur. Het NCSI heeft een Programmaraad, waarin organisaties tegen een jaarlijkse bijdrage zich als partner aan het NCSI kunnen verbinden. De bedoeling was oorspronkelijk om de NCSI-activiteiten vraaggericht vorm te geven. Dit bleek lastig in de praktijk, met als gevolg dat het NCSI zelf steeds meer projectvoorstellen heeft voorgelegd. Voor de partners gezamenlijk organiseerde het NCSI bijeenkomsten, die door een afnemend aantal mensen bezocht werden. De partners bleken meer geïnteresseerd in projecten voor de eigen organisatie/sector. Die lijn is dan ook vanaf 2009 ingezet. Om de uitwisseling tussen wetenschap en organisaties te bevorderen, heeft het NCSI vanaf haar start een Kenniskring opgezet. Ook hier bleek de behoefte aan individuele ondersteuning groter dan de behoefte aan kennis delen. De Kenniskring is daarom in tweede instantie opgesplitst in kringen rondom specifieke projecten of thema's, zoals zelfroosteren, intrapreneurship of organiseren van innovatie.

In 2009 was 29% van het NCSI-budget afkomstig van de Programmaraad en werd 11% verdiend met opdrachten voor derden. In totaal is 40% van het budget particulier gefinancierd en 60% door subsidiëring (EZ, OCW) (zie figuur 8).

In 2010 heeft het NCSI een hoger bedrag aan particuliere financiering weten te werven (51%: Programmaraad 18%, opdrachten voor derden 33%) dan het subsidiebedrag (49%). De toename van particuliere middelen komt volledig uit betaalde opdrachten, die de afname van gelden van de Programmaraad ruimschoots compenseerden. Het NCSI blijkt haar werkwijze goed te hebben aangepast aan de wensen van de aangesloten organisaties. Wel vergde deze aanpassing de nodige afstemming met de oprichtende partijen in het bestuur om onderlinge concurrentie te voorkomen. De mogelijkheden voor het NCSI om opdrachten 'uit de markt' uit te voeren werden dan ook beperkt tot zaken als leergangen, events en nieuwe werkvormen (Cao-Wasstraat).



Figuur 8: Financieringsbronnen NCSI 2009

Bereik doelgroepen door kennisverspreiding

De kennis over sociale innovatie wordt sinds 2007 jaarlijks actief overgedragen via de NCSI leergang Sociale Innovatie, tien seminars en een congres, in 2009 omgedoopt tot het activerend event "Destination Innovation". De leergang trekt gemiddeld rond de dertig deelnemers per jaar. Een sectorale variant van de leergang is in samenwerking met het NCSI opgezet voor de Verpleeg- en Verzorgingssector (ActiZ), onder leiding van de Hanzehogeschool.

De seminars hadden een gemiddeld bezoekersaantal van 25 in de eerste twee jaar, oplopend tot 37 in 2009, en ruim 70 in 2010.

Sinds 2007 organiseert het NCSI jaarlijks een traineepool. Gemiddeld hebben zes jonge werknemers per jaar uit diverse organisaties een half jaar, drie dagen per week, meegedraaid met het NCSI. Hier is een florerend alumninetwerk uit ontstaan.

Het NCSI is door het ministerie van SZW nauw betrokken als expert bij de opzet en actualisatie van de subsidieregeling ESF-E en heeft met twee personen zitting genomen in de toetsingscommissie om de aanvragen te beoordelen.

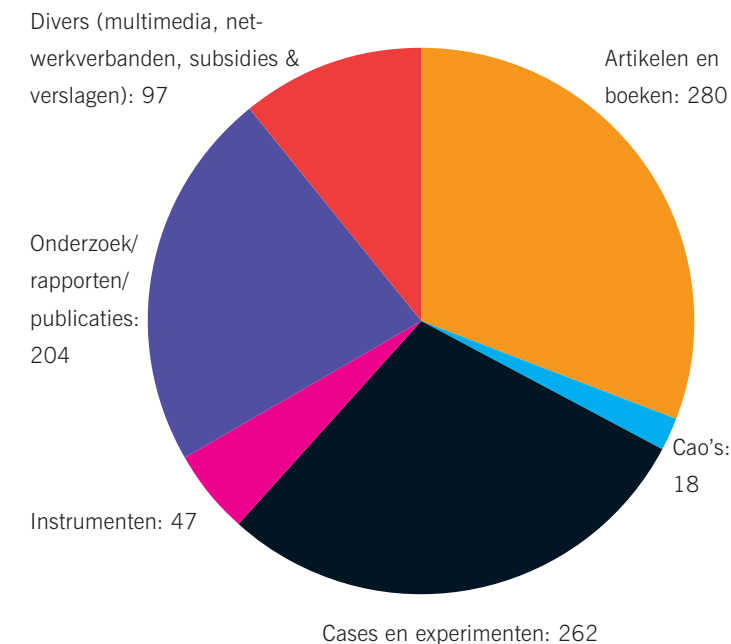
Naast de structurele, directe kennisoverdracht organiseert het NCSI regelmatig zelf of met andere partijen conferenties, zoals de Search Conferentie Sociale Innovatie (2007, Roa, Ooa), "Smaakmakers in Sociale Innovatie" (2008, in samenwerking met NS, KPN, Achmea, SIR 55+, Arbo Unie, CINOP en SVH, 150 deelnemers) en de Innovatieproeftuin (2008, IP, 2.000 deelnemers). Ook dragen de directeur van het NCSI en de diverse programmamanagers regelmatig bij aan bijeenkomsten van andere partijen.

Het NCSI heeft diverse kenniskringen opgezet om informatie te delen en inzichten te verbreden of te verdiepen (zoals Zelfroosteren, Intrapreneur, Managen op basis van vertrouwen, HNW en Organiseren van innovatie). Vrijwel alle kenniskringen hebben geleid tot publicaties.

Het NCSI heeft aansluiting bij buitenlandse programma's als vertegenwoordiger van Nederland in het EU-samenwerkingsverband WorkIn-Net (www.workinnet.org). Ook vindt nauwe samenwerking plaats met Flanders Synergy en de SERV, die in Vlaanderen actief sociale innovatie stimuleren. Voor Europese beleidsmakers heeft het NCSI een Transnationaal seminar (2010) georganiseerd, over de manier waarop overheden sociale innovatie effectiever kunnen activeren.

Naast de actieve kennisoverdracht heeft het NCSI passief kennis overgedragen. De belangrijkste kanalen hiervoor zijn de website, de daarin opgenomen kennisbank, de nieuwsbrief en de publicaties.

De website van het NCSI geniet een toenemende belangstelling. Het gemiddeld aantal bezoekers per maand waarbij de bezoeker langer dan



Figuur 9: Inhoud NCSI-Kennisbank per categorie

30 seconden verbonden blijft, neemt jaarlijks met 500 toe. In 2009 werd de website circa 47.000 keer bezocht door 30.000 unieke bezoekers. Het aantal bezoeken is in 2010 opgelopen tot 53.298 (13,4% groei ten opzichte van 2009).

Het aantal onderwerpen in de Kennisbank groeide van net boven de 100 in 2007 tot bijna 600 in 2009 en ruim 800 in 2011. De verdeling per categorie is in figuur 9 weergegeven.

Het directe bezoek aan de Kennisbank is snel toegenomen tussen 2007 (2.484 per jaar) en 2010 (6.950 per jaar). De groeiende interesse voor de inhoud van de Kennisbank wordt onderstreept door toename van de verbruikte bandbreedte, wat duidt op meer downloads.

De gedownloade informatie over instrumenten voor sociale innovatie van het NCSI vormt een essentieel bestanddeel van het onderzoek van EIM naar de haalbaarheid van een monitor sociale innovatie voor het MKB (Winnubst et al., 2011).

De nieuwsbrief van het NCSI had 1.450 abonnees in 2009, oplopend tot 1.800 in 2010.

Het NCSI heeft diverse publicaties in eigen beheer uitgebracht. De meeste publicaties zijn het eindproduct van kenniskringen of van uitgezette "Battles of Concepts". Er zijn vier (semi-)wetenschappelijke working papers verschenen: "Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen" (Aukje Nauta e.a.), "Kansen voor sociale en technologische innovatie" (Klaas ten Have), "Social innovation for better jobs and performance" (Frank Pot en Ernst Koningsveld), en "Professionaliseringsstrategieën van werknemers als kern van sociale innovatie" (Ferd van der Krogt en John Warmerdam). Het initiatief om het begrip sociale innovatie te verduidelijken, gezamenlijk met partners en vrienden van het NCSI, is door de Argumentenfabriek vormgegeven in de "Definitiekaart Sociale Innovatie". Op dezelfde wijze is de "Argumentenkaart Sociale Innovatie" tot stand gekomen, bedoeld als hulpmiddel om in te spelen op de voor- en tegenargumenten van sociaal-innovatieve projecten. Beide kaarten vinden gretig aftrek (1.000 van elk zijn in papieren vorm verspreid en een onbekend aantal gedownload) en zijn ook in het Engels vertaald. Naast de semiwetenschappelijke publicaties heeft het NCSI ook een aantal brochures uitgebracht; onder andere over de werknemer 2.0, over intrapreneurship en over individueel roosteren. Het NCSI ondersteunt financieel de jaarlijkse publicatie van de Concurrentie- en Innovatiemonitor van de EUR en heeft de Greenfield Group intensief ondersteund bij de totstandkoming van het "Kookboek Sociale Innovatie" (Brakenhoff et al., 2008).

Bereik doelgroepen door actiegericht impulsen

Het sinds 2009 jaarlijkse event “Destination Innovation” richt zich op multidisciplinaire teams van organisaties die een dag actief aan de slag gaan om een sociaal-innovatief thema binnen hun organisatie een stap verder te brengen. De teams kunnen zich inschrijven op vijf thema’s, worden begeleid door een procesbegeleider en kunnen tussentijds informatie verzamelen bij experts. Een wedstrijdelement is ingebouwd in het evenement. Per jaar nemen ongeveer 20-25 teams deel. De formule van het event is ook toegepast bij ActiZ en bij het Kenniscentrum Werk en Vervoer en vormt de ruggengraat van het event “Duurzaam in je werk. Van inspiratie tot realisatie” (februari 2012), dat veertig organisatie teams hoopt te inspireren om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.

Naast de structurele activering van organisaties houdt het NCSI zich hier ook projectmatig mee bezig. Tot 2009 waren er negentien verschillende projecten met een totaal budget van circa € 900.000. De meest innovatieve projecten met een breed bereik waren:

- De *City Hun for Innovation* en *Coffee4innovation*. Eindprojecten van de traineepools van 2007 en 2008. Bij de City Hunt for Innovation gingen in Utrecht zeventien teams van jonge professionals uit diverse bedrijven en instellingen met elkaar de strijd aan met een ter plekke uitgewerkt plan om in de eigen organisatie slimmer werken te realiseren. In totaal waren er ongeveer negentig deelnemers. In Coffee4Innovation gingen trainees in tien bedrijven en instellingen bij een ‘koffiekar’ in gesprek met werknemers over innovatie in hun eigen werk. Soms werd aansluitend een workshop gedaan.
- De *MKB Krachtcentrale* is tot stand gekomen na een initiatief van het Innovatieplatform en is uitgevoerd door Syntens en het NCSI. Het doel was om 1.000 bedrijven in 2010 te stimuleren om productiviteitsgroei en zingeving te verhogen door slimmer werken. In de MKB Krachtcentrale kunnen ondernemers, medewerkers en adviseurs hun

ervaringen met slimmer werken in de etalage zetten en hun kennis delen. De formele aftrap met onder andere de minister van Economische Zaken vond plaats op 1 december 2009. In totaal zijn 2.034 bedrijven bereikt.

- *Teambrain* is een gratis, van de website te downloaden spel voor innovatie van onderaf. Het ondersteunt teams in organisaties bij een brainstorm over het slimmer organiseren van werk. Het spel is in de zomer van 2009 gelanceerd en de website is sindsdien 4.288 keer bezocht door 3.268 unieke bezoekers. Om de toepassing te bevorderen, heeft het NCSI trainingen voor spelleiders georganiseerd in het voorjaar van 2010.
- *Zelfroosteren* is een onderwerp waarover het NCSI samen met een groep experts uit bedrijven, adviesbureaus, vakbonden en werkgeversorganisaties kennis en ervaring bijeen heeft gebracht. Er is een brochure opgesteld met voorbeelden en tips, die naar schatting door 2.000 bedrijven is afgenomen. De brochure over zelfroosteren van het NCSI is verschillende malen herdrukt in een totale oplage van ruim 8.000 stuks. Het NCSI organiseerde in 2008 en 2009 studiereizen naar Zweden om te leren van de voorbeelden in de industrie, diensten en zorg. De eerste reis werd gemaakt door negen deelnemers van de groep experts. Het doel was informatie te verzamelen, zelfroosteren in de praktijk te zien en een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen. Het referentiekader is uitgedragen in alle landelijke dagbladen (FD, Telegraaf, Trouw, Volkskrant, NRC, GPD bladen), in vakbladen (zeker vijftien), op Radio 1 en BNR Nieuwsradio en in het RTL nieuws. Aan de tweede studiereis namen acht mensen deel: deskundigen en vertegenwoordigers van vier bedrijven en van werkgevers- en werknemersverenigingen. Het doel was om in het netwerk van de deelnemers meer steun te krijgen via onderzoek en OR-training. Dat doel lijkt bereikt: FNV Formaat heeft twaalf mensen op individueel roosteren geschoold, RU en TNO doen

er onderzoek naar, vakbondsbestuurders dragen het onderwerp uit, en er zijn drie pilots daaromtrent bij de GGZ. Naar schatting hebben tientallen bedrijven zelfroosteren ingevoerd of zijn zij daarmee bezig. De belangstelling voor zelfroosteren is overgenomen door onder andere de Taskforce deeltijd Plus (Sociale Zaken en Werkgelegenheid), de Taskforce Mobiliteit (V&W) en gezinsvriendelijke ondernemingen (Jeugd en gezin).

- *Organiseren van innovatie* werd aanvankelijk in twee projecten vormgegeven: ‘Organiseren van innovatie’ en ‘Lerend netwerk voor innovatiemanagers’. Later werd het geïntegreerd tot één project. Er werd een succesvol symposium georganiseerd, ‘De uitdaging voor de innovatiemanager’, waaraan ongeveer vijftig managers en adviseurs deelnamen. Het was deels een nieuw publiek, waaraan het NCSI een nieuw netwerk heeft overgehouden. Met behulp van dit netwerk zijn begin 2010 casebeschrijvingen van ‘georganiseerde innovatie’ in de Kennisbank opgenomen. Het opgebouwde netwerk oriënteert zich vooral op vernieuwing van de interne organisatie en processen leidend tot een betere of grotere innovatieve output. Uit het netwerk zijn uiteindelijk dertien verhalen opgetekend in “Organiseren van Innovatie” (Vaas & Scheld, 2011) over ervaringen bij het benutten van de ideeën en competenties van medewerkers voor het vernieuwen van werkprocessen en/of producten of diensten.
- *Cao-Wasstraat* is een in 2009 door het NCSI ontwikkeld format om cao-vernieuwing te versnellen. Het is gebaseerd op modellen die al langer bij sociale partners leven, zoals het sociaal contract van CNV Vakmensen. Het uitgangspunt is dat de dialoog van werknemers en werkgevers niet start vanuit tegengestelde belangen, maar vanuit een gedeeld toekomstperspectief. De onderhandelaars worden in drie sessies begeleid om op zoek te gaan naar gezamenlijke cao-wensen. In totaal zijn tot eind 2010 twee organisaties en drie branches door de Wasstraat gegaan.

Activerende projecten op brancheniveau waren:

- Begeleiding van FCB (sectorfonds voor kinderopvang, jeugdzorg en welzijn) bij het maken van een werkplan voor de sector;
- Deelname aan de sociale commissie van de Horecasector en de uitvoering van een verkennend onderzoek naar goede voorbeelden en witte vlekken;
- Onderzoek naar mogelijkheden voor nauwere samenwerking van bedrijven en ROC’s in de techniek met FME en de MBO-raad;
- Voorbereiding van een programma slimmer werken en een conferentie voor de publieke diensten met het CAOP, op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties;
- Vormgeving van een programma voor de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg in samenwerking met de brancheorganisatie ActiZ.

Omdat het NCSI een kleine organisatie was met beperkte middelen en mogelijkheden is er voor de kennisdisseminatie actief samenwerking gezocht met intermediairs die gezamenlijk een veel groter bereik onder bedrijven hadden, zoals de beroepsgroep van de organisatieadviseurs (Ooa en Roa), de trainers en begeleiders van ondernemingsraden (het GBIO), de adviseurs voor MKB (Syntens), de adviseurs van werkgeversorganisaties en vakbondsbestuurders, en de adviseurs van scholingsfondsen.

Ruim de helft van de deelnemers aan activiteiten van het NCSI gericht op verspreiding van kennis (seminars, leergangen, congressen, events etc.) kwam uit deze doelgroepen.

Bereik doelgroepen door gemeenschappelijke opinieleiders

De centrale vraag is of arbeidsorganisaties door de inspanningen van de opinieleiders en intermediaire doelgroepen de afgelopen tien jaar sociaal-innovatiever zijn geworden.

Bereik doelgroep arbeidsorganisaties

Vanaf 2005 brengt de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor van de EUR de ontwikkeling van sociale innovatie in het Nederlandse bedrijfsleven in beeld. Hieruit blijkt dat deze jaarlijks toeneemt. Vergeleken met 2005 bedraagt de toename van investeringen in sociale innovatie rond de 2,5% meer dan in 2007. Eenzelfde groeipercentage wordt gemeten in 2008 ten opzichte van 2007. In 2009 zijn de investeringen in sociale innovatie ruim 5% hoger dan het jaar ervoor en in 2010 bedraagt de groei zelfs 13%. De 25% meest sociaal-innovatieve bedrijven zijn redelijk evenwichtig verspreid over Nederland (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010). Het CBS* houdt data bij over organisatorische innovatie, gedefinieerd als "ingrijpende veranderingen in de bedrijfsstructuur of managementmethoden met als doel de benutting van kennis en daardoor de efficiency van het bedrijfsproces en/of de kwaliteit van goederen en diensten te verbeteren". Over de periode 2004-2006 kwamen organisatorische innovaties bij 22% van de Nederlandse bedrijven met tien of meer werkzame personen voor.

TNO brengt de mate van sociale innovatie van organisaties in beeld sinds 2008 (Klein Hesselink et al., 2009). In dat jaar bedroeg de gemiddelde score voor sociale innovatie bijna 3,5 op een schaal van 1-5, waarbij gekeken werd naar strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-marktverbetering. TNO concludeerde hieruit dat organisaties gemiddeld enigszins sociaal actief bezig zijn. In 2010 kwam de gemiddelde score uit op 3,4 (Klein Hesselink et al., 2011), een kleine afname dus.

Het EIM heeft de sociaal-innovatieve activiteiten van het MKB onderzocht via een telefonische enquête onder 650 bedrijven. Deze cijfers richten zich niet op de sociale innovativiteit van de organisatie, maar op het uitvoeren van deelactiviteiten. Van alle bedrijven had 79% één of meerdere activiteiten uitgevoerd in de periode 2007/2008. Van deze groep was 59% van plan ook in 2009 veranderingen aan te brengen binnen het bedrijf (Van der Hauw et al., 2009).

Het resultaat was door de gehanteerde definitie en de meting op deelactiviteiten erg hoog in vergelijking tot de CBS-resultaten (22%). De gehanteerde definitie is namelijk erg breed: veranderingen in de manier van managen op het terrein van de interne communicatie, op het gebied van HRM, veranderingen in de interne werk- en taakverdeling, in de werkplekinrichting, op het vlak van arbeidstijden of in de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen. Het EIM gebruikt naast de brede definitie ook een enge definitie van sociale innovatie/slimmer werken (management en bedrijfsorganisatie, werk- en taakverdeling, werktijden). Bij gebruik van de enge definitie is het percentage van het MKB dat 'iets' doet aan één van deze aspecten 40%. Lang niet alle veranderingen op de onderscheiden terreinen hoeven innovatief te zijn, laat staan sociaal innovatief.

Een meting van sociale innovatie op deelactiviteiten in de Arbeidsmarktmonitor van de Metalelektro bij een werkgeverspanel leverde ook een hoog aantal sociaal-innovatieve bedrijven op. In 2008 heeft 82% activiteiten uitgevoerd op het deelterrein organisatie & management. Een percentage wat stabiel is in vergelijking met 2007. De nadruk ligt op innovaties gericht op het horizontaal organiseren van het werk en op een innovatieve strategie. De meeste aandacht gaat uit naar het variabel inzetten van personeel (75%), gevolgd door projectmatig werken (66%). Wat het deelgebied benutten van menselijk kapitaal betreft, ziet 80% het bevorderen van de inzetbaarheid van het personeel als speerpunt. De derde deelactiviteit, nieuwe vormen van samenwerking, is gemeten op intentieniveau, waarbij 41% voornemens was nauwer te gaan samenwerken met kennisinstellingen en 17% met andere bedrij-

ven (Kriegel et al., 2009). Hoewel deze deelgebieden meer overeenkomsten vertonen met de gangbare definities van sociale innovatie dan het EIM-onderzoek, is ook hier veel ruis mogelijk.

In het evaluatieonderzoek naar de effecten van de ESF-E subsidie in 2008 (Bureau Bartels, 2011) is het stimulerende effect van de subsidie onderzocht. Door het relatief lage beschikbare subsidiebedrag (7 miljoen) en de hoogte van de projectsubsidie (€ 120.000) is het aantal organisaties (77 in 2008) dat kan deelnemen beperkt. Doordat de subsidie via loting werd toegekend, kon er een vergelijking worden gemaakt tussen de groep met subsidie en de groep zonder subsidie. Bij de subsidie ontvangende groep gaf 29% aan dat het project precies zo zou zijn verlopen zonder subsidie. Bij de overige 71% zou het ontbreken van subsidie vooral een negatief effect gehad hebben op de projectomvang (31%), de startdatum (18%) en het inschakelen van externen (12%). Bij de groep zonder subsidie is bij 67% het ingediende project niet doorgedaan, bij 25% op een geringere schaal, bij 7% op een latere datum en bij 10% met minder externe inhuur.

Uit een internationaal onderzoek naar innovatie (Innobarometer) waarin Nederlandse bedrijven zijn meegenomen, blijkt dat 44% van de Nederlandse bedrijven tussen 2006 en 2009 significant verbeterde organisatorische structuren (bijvoorbeeld kennismanagement, arbeidsorganisatie en externe relaties) heeft geïntroduceerd (Gallup Organization, 2009: tabel 13a). Dit percentage ligt iets onder het Europees gemiddelde (27 landen: 49%). Het Community Innovation Survey (CIS) geeft aan dat 19% van de Nederlandse bedrijven in 2006 organisatorische en/of marketing innovatie heeft geïntroduceerd. Er zijn alleen cijfers over de combinatie van organisatie en marketing beschikbaar. In 2008 is het percentage toegenomen tot 30% en dat is 10% lager dan het Europees gemiddelde. Organisatie-innovatie is in dit geval geïsoleerd van marketing en bedraagt 21%. Voor de gehele EU ligt dat percentage op 31% (Eurostat, 2011:91).

Verspreiding sociale innovatie vanuit de industriële sector naar andere sectoren

Het eerste initiatief van de sociale partners, het Platform Slimmer Werken, richtte zich met de activiteiten op branches en ondernemingen. Hoewel de doelgroep vanaf de start breder was dan alleen de industrie, kwamen de eerste best practices vanuit het Platform vooral uit de industriële sector, behoudens die vanuit het Koninklijke Instituut voor de Tropen (Bruin et al., 2004). De doelgroepverbreding vond later plaats, vanaf circa 2005, en is terug te vinden bij de uitreiking van de AAVN Innovatie Awards, waar ook IKEA (woninginrichting), het CWI (overheid), Albron (catering), de NS (logistiek) en Movares (ingenieursbureau) in de prijzen vallen. TNO daarentegen heeft vanaf het begin een bredere doelgroep bereikt, zoals blijkt uit haar publicaties van best practices. Naast industriële voorbeelden zijn er ook de eerste beschrijvingen van ziekenhuizen, scholen, zakelijke dienstverleners, gemeenten en horeca (Jongkind et al., 2003; Oeij et al., 2005).

De tweejaarlijkse WEA van TNO brengt sectorale verschillen in sociale innovatie in beeld. In 2008 waren de profitorganisaties, vooral in de zakelijke dienstverlening, bovengemiddeld sociaal-innovatief bezig (Klein Hesselink et al., 2009). De industrie scoort gemiddeld en de overheid het laagst. In 2010 staat de zakelijke dienstverlening nog steeds bovenaan, gevolgd door de financiële dienstverlening en grote, gemixte organisaties met profit- en non-profitactiviteiten (Klein Hesselink et al., 2011). De industrie blijft gemiddeld scoren, terwijl de overheid zich van de laagste score richting het gemiddelde beweegt en de scores van de bouwsector zich in omgekeerde richting begeven.

Als we kijken naar de sectorale verdeling van de 247 aanvragers van de ESF-E subsidie in 2009, blijkt het overgrote deel uit de particuliere sector (85%) te komen. Vanuit de publieke sector (15%) was de zorg het best vertegenwoordigd (7,7%). Onderwijs en overheid waren beiden met 3,2% vertegenwoordigd. In 2010 steeg het aantal aanvragen tot 314, waarvan de verdeling over publiek: privaats 52%: 48% bedroeg.

* Statline, innovatie bij bedrijven: bedrijfstakken/branches (SBI'93) 2004-2006.

De publieke sector lijkt dus later de gang naar de regeling te hebben gevonden. Binnen de publieke sector was de zorg het best vertegenwoordigd (29,5% van het totaal aantal aanvragen), gevolgd door de overheid (14,2%) en in mindere mate het onderwijs (4%).

Na de doorbraak van het begrip sociale innovatie, werden in de verspreiding naar andere sectoren steeds meer organisaties actief. Naast het NCSI en het groeiend aantal intermediairs worden de first movers een inspiratiebron voor volgers. Hieronder noemen we een aantal sectorinitiatieven:

- De Horecasector heeft sociale innovatie in 2007 op de agenda van de sociale commissie gezet. Het NCSI is gevraagd een jaar lang mee te denken over het introduceren van sociale innovatie. Via het bedrijfsschap is een nieuwe toegankelijke website opgezet, worden bijeenkomsten rond pilots georganiseerd om met en van elkaar te leren en is de innovatieprijs geïntroduceerd. Daarnaast kunnen horecaondernemers zichzelf online een (sociale) innovatietest afnemen en inspiratie opdoen vanuit gepubliceerde best practices.
- De sector Beroepsgoederenvervoer heeft in 2009 in opdracht van de sociale partners (CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, Transport en Logistiek Nederland en Vereniging Verticaal Transport) een onderzoek laten uitvoeren naar de effecten van sociale innovatie. Op basis van de resultaten is een digitale toolbox sociale innovatie beschikbaar gesteld voor de ondernemingen (www.socialeinnovatietransport.nl).
- In opdracht van het ministerie van VWS is in 2008 onderzoek verricht naar de mogelijkheden om het rendement op investeringen in R&D te verhogen voor de sector medische producten, waar 1.200 bedrijven onder vallen. De onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam concluderen dat 70% van het rendement bepaald wordt door sociale innovatie: het flexibel organiseren en dynamisch mana-

gen (Jansen et al., 2008). Het ministerie van VWS reikt jaarlijks in de sector Life Sciences & Health een 'sociale innovatieprijs' uit aan de onderneming die het beste innovatiemanagement ('organiseren van mensen en middelen') heeft "om meer rendement uit R&D te halen". Voor de zorg is het Zorginnovatieplatform opgericht (2008) door het ministerie van VWS, dat sociale innovatie omschrijft als het "optimaliseren van arbeidsorganisatie en inzetbaarheid". Als instrumenten noemt het platform "zelfroostering, zelfsturing, taakherschikking, functiedifferentiatie en goede arbeidsomstandigheden" (Zorginnovatieplatform, 2009). Het platform is in 2011 opgeheven.

- AWWN en TNO zijn samen actief geweest voor de NVZ met projecten slimmer werken in ziekenhuizen (2006-2008).
- De brancheorganisatie voor zorgondernemers ActiZ komt in 2008 met een 'Plan van aanpak Sociale Innovatie VWT', stelt een Raad voor Sociale Innovatie in met experts van binnen en buiten de branche, organiseert vanaf 2010 een leergang 'Sociale Innovatie' voor managers en (regio-/locatie-)directeuren en ondersteunt vanaf 2011, ook financieel, experimenten sociale innovatie in ledeninstellingen. ActiZ is vanaf 2009 lid van de Programmaraad van het NCSI.
- CNV Publieke Zaak en CNV Jongeren zetten samen met BMC Advies een masterplan op voor de zorg- en welzijnssector om de kracht en kennis van de werkvloer beter te benutten (CNV Publieke Zaak, 2010). Doelen van het plan zijn het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de arbeidskwaliteit en het werkplezier. De aanpak is "innovatie van onderaf".
- Naast initiatieven in bedrijven, heeft CNV Vakmensen zich ook direct gericht op werknemers, zoals via de "beter werk wedstrijd" (2005), in samenwerking met dagblad Trouw en via haar eigen leergang sociale innovatie in de havens (2011), in samenwerking met A-Advies en de EUR. >



Volwaardige arbeidsrelatie bij ING Verzekeren/ Investment Management

ING Verzekeren/ING Investment Management (IM) heeft haar verzelfstandiging aangegrepen om een nieuwe cao vanaf de grond op te bouwen. De onderhandelingen in de achterkamertjes en de historische ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden zijn losgelaten en vervangen door co-creatie. Dit unieke proces heeft geleid tot volwassen arbeidsverhoudingen.

Het bedrijf

Na twintig jaar nauwe samenwerking tussen ING Bank en ING Verzekeren/IM, moesten de twee bedrijfsonderdelen splitsen vanwege besluitvorming op Europees niveau. Hierdoor is ING Verzekeren/IM een zelfstandige entiteit geworden. In voorbereiding op een zelfstandige toekomst heeft het bedrijf een eigen cao afgesloten voor de 8.000 medewerkers in Nederland.

Aanleiding

ING Verzekeren/IM had de optie om aan te sluiten bij de bestaande cao voor het verzekeringswezen. Toch heeft zij eerst andere mogelijkheden verkend, gezamenlijk met de vakbonden. Toen het onderwerp sociale innovatie op tafel kwam, werd het idee geopperd om een nieuwe inhoud en nieuw proces te verwezenlijken.



Aanpak

Een groep van veertig mensen had de taak om samen de cao af te sluiten voor 1 juli 2011.

In deze groep participeerden leden van de ondernemingsraad, vakbondskaderleden, vakbondsbestuurders en HR-medewerkers. Door middel van een openhartige verkenning zijn vier thema's benoemd:

- Volwaardige arbeidsverhoudingen;
- Beloning en Performance Management: de roep van de samenleving om een nieuwe kijk op variabele beloning;
- Maatwerk: Het Nieuwe Werken en persoonlijke budgetten;
- Vakmanschap en ontwikkeling: inzetbaarheid binnen en buiten de functie.

Voor deze thema's zijn werkgroepen ingesteld waarin MR, kaderleden en HR waren vertegenwoordigd. Elke groep werd ook gesponsord door een vakbondsbestuurder. Afgezien van de achtergrond van teamleden is gebruikgemaakt van de expertise van de vakbonden en de eigen kennis van ING Verzekeren/IM. De werkgroepen van deze thema's benutten niet alleen elkaars input, maar ook die van alle andere medewerkers. Ruim 2.500 medewerkers hebben de verspreide enquêtes ingevuld. Daarnaast zijn er medewerkersessies georganiseerd met 'Cao on the road'. Hierin werd gesproken en gediscussieerd over wensen, verwachtingen en kritieken.

Resultaten

De nieuwe cao is inmiddels in werking getreden en iedereen is meer dan tevreden met het resultaat. ING Verzekeren/IM en de vakbonden hadden al jaren een goede verstandhouding, er werd met respect voor elkaars belangen samengewerkt. Deze samenwerking was ook de basis voor dit traject. Het co-creatieve proces zorgde voor betrokkenheid en medezeggenschap van medewerkers. Er ontstond steeds meer dialoog, wat leidde tot een andere manier van samenwerken. Niemand redeneerde meer vanuit de eigen achtergrond, maar vanuit het gezamenlijk belang. Het resultaat daarvan is dat er nu volwaardige arbeidsrelaties zijn.



- Het ministerie van BZK neemt sinds 2007 als partner deel aan de Programmaraad van het NCSI. Een groot netwerk van ambtenaren is actief geworden via ambtenaar 2.0: een digitaal boekwerk en platform van mensen binnen en buiten de overheid die de mogelijkheden van web 2.0 vertalen naar de werkwijze van ambtenaren (Berlo, 2008). Het ministerie heeft sinds mei 2010 een Stuurgroep Slimmer Werken onder leiding van secretaris-generaal Roos van Erp-Bruinsma. Tijdens het congres 'Slimmer werken loont' in die maand benadrukt zij dat dit project geen verkapte bezuinigingsactie is om meer te doen met minder mensen: "Het gaat vooral om met plezier naar je werk gaan en je werk beter kunnen doen." De website www.slimmernetwerk.nl is een concrete stap. Door de kabinetsformatie in datzelfde jaar en de bezuinigingsdoelstelling van het nieuwe kabinet stagneert het programma slimmer werken. Echter, in 2011 publiceert BZK in het kader van de beleidsdoelstelling 'Compacte Overheid' van het nieuwe kabinet het programma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur'. Één van de deelprogramma's is 'Verhogen Arbeidsproductiviteit en Meer Ruimte voor de Professional'. Dit programma wordt vooral vormgegeven vanaf 2012 tot en met 2014 door het Slimmernetwerk (www.slimmernetwerk.nl), waar 'doe-tanks' van ambtenaren, leidinggevenden en bestuurders uit diverse organisaties in de publieke sector aan de slag zijn gegaan met slimmer werken.
- Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) ziet ook de voordelen van slimmer werken: "Slimmer werken in het onderwijs is het aanbrengen van verbeteringen of vernieuwingen die betrekking hebben op het werkproces van personeel in het onderwijs en waarbij de leeropbrengsten van de leerlingen (kennis, vaardigheden & attitude) op niveau blijven of toenemen en die duurzame opbrengsten voortbrengen voor de schoolorganisatie én het onderwijspersoneel" (Meer et al., 2008). Hier is het element 'duurzaam' toegevoegd. In het advies van het Netwerk Onderwijsinnovatie (2010), waarin veel mensen uit het toenmalige Innovatieplatform zaten, geven de auteurs aan dat onderwijs slimmer georganiseerd kan worden en dat onderwijsprofessionals meer ruimte moeten krijgen.
- Daarnaast ontstaan er allerlei digitale platformen, die dwars door arbeidsorganisaties, sectoren en beroepsgroepen heen werken. De meest bekende en actieve zijn: de LinkedIn groep Sociale innovatie binnen bedrijven, www.innovatieforanderen.nl, het platform voor slimmer werken en sociale innovatie van het Management Site netwerk. Een aanverwante groep is www.innovatiefinwerk.nl (NsvP).

Samenvatting Activiteiten opinteleiders en bereiken van doelgroepen

Over het aantal organisaties dat sociaal-innovatief is geworden, zijn nauwelijks onderzoeksgegevens beschikbaar. Het EIM-onderzoek concludeert dat in de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek ongeveer 40% van het MKB 'iets' op één van de aspecten van slimmer werken heeft gedaan. Onderzoek van de EUR laat zien dat de investeringen in sociale innovatie toenemen tussen 2007 en 2010. Uit gegevens van TNO valt uit een vergelijking van de gemiddelde score op sociale innovatie van Nederlandse organisaties tussen 2008 en 2010 geen groei af te leiden. Wel zijn er indirecte bewijzen voor toename van het aantal sociaal-innovatieve organisaties. In cao-afspraken neemt het aantal sociaal-innovatieve thema's toe. Er is een trend richting volwassen arbeidsrelaties, maatwerk en flexibiliteit. Deze trend valt echter steeds meer onder de noemers duurzame inzetbaarheid en HNW in plaats van onder sociale innovatie. Een tweede indirect bewijs is de aanzienlijke groei van het aantal lectoraten sociale innovatie of aanverwante lectoraten die sociale innovatie adopteren. Via bijbehorende praktijkonderzoeken worden organisaties betrokken bij experimenten om sociaal te innoveren. Ook de overheid heeft veel organisaties via diverse subsidieregelingen gestimuleerd tot sociaal-innovatieve projecten. Helaas zijn er nog geen gegevens beschikbaar over de effecten van die projecten. Organisatieadviseurs zijn actief geworden op het gebied van sociale innovatie en hebben vrijwel alle organisaties die sociaal-innovatieve projecten ondernemen begeleid. Het ligt in de lijn der verwachting dat de adviseurs hun sociaal-innovatieve bagage meenemen bij het adviseren van andere organisaties en zodoende bijdragen aan verdere verspreiding. Verspreiding heeft ook plaatsgevonden van de industriële sector naar andere private en publieke sectoren.



Willem Lageweg is directeur van MVO Nederland.

Willem Lageweg MVO Nederland

Ik houd niet zo van semantische discussies over verschillen of overeenkomsten tussen sociale innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO gaat over de drie p's: people, planet en profit. Het onderdeel 'people' schurkt zeer dicht tegen sociale innovatie aan. MVO is breder dan alleen 'people': mensen leven op te grote voet. We putten onze aarde uit, waardoor schaarste aan grondstoffen ontstaat. We moeten onze manier van produceren en consumeren dus fors aanpassen. Het gaat om het realiseren van een duurzame samenleving, zonder aan welvaart in te boeten. Dat is mogelijk! Dat is precies waar sociale innovatie om de hoek komt kijken. Het gaat over slimmer werken, anders leidinggeven, mensen empoweren en beter communiceren. Dit alles leidt tot een ander gedrag van werknemers, werkgevers en consumenten. Een mooi voorbeeld hiervan is Het Nieuwe Werken. Dit proces gaat niet ten koste van de arbeidsproductiviteit, maar zorgt wel voor minder uitstoot van CO₂ en is dus goed voor het milieu.

MVO Nederland en het NCSI zijn langzaam naar elkaar toegegroeid. Het is jammer dat het NCSI nu stopt. En het eind komt ook veel te snel, want de term sociale innovatie is nog niet overal ingedaald: wel bij een aantal koploperbedrijven, maar niet bij het bredere MKB. In die sector zijn we dan ook zeer actief. Als we het concept uitleggen, zien ze het belang ervan in.

Ik hoop dat alle organisaties die betrokken waren bij het NCSI het gedachtegoed actief blijven uitdragen. Wij zullen er sowieso mee doorgaan. We hebben een netwerk van ongeveer 2.000 bedrijven en daarin blijven we dit thema promoten. Dat is voor ons ook niet zo moeilijk, want het zit in onze genen. MVO Nederland is zelf een sociaal-innovatieve organisatie. Eigenlijk vind ik dat ook een must: je moet doen waar je voor staat.



Lucas Lombaers Ministerie BZK

Het ministerie van BZK liep al een aantal jaar met het idee rond om meer te doen met sociale innovatie bij de overheid, en kwam zodoende in 2008 in contact met het NCSI. Het ging ons erom werknemers meer regie over hun eigen werk te geven, en tegelijkertijd de overheid efficiënter te laten werken. De crisis die in 2008 uitbrak, heeft dat proces versneld. Er moest meer bezuinigd worden, waardoor we dus meer moesten doen met minder geld. Dat legt extra druk op de organisatie, maar je wil tegelijkertijd een aantrekkelijke werkgever blijven.

In de zomer van 2011 hebben we samen met de gemeenten, provincies en waterschappen het startsein gegeven voor een programma over arbeidsmarkt en innovatie. In januari is daarover een conferentie geweest met 200 bestuurders uit de overheid. De centrale vraag hierbij was hoe overheden zich als werkorganisatie ontwikkelen. Dat gebeurt op elke werkplek weer anders, want het gaat hier wel over ongeveer 300.000 werknemers en 600 werkgevers. Als je een dergelijke regel van bovenaf oplegt, kun je de plank behoorlijk mislaan. Dat mensen daar zelf vorm aan geven, past ook bij de moderne omgang tussen werknemers en leidinggevenden.

Het NCSI heeft een belangrijke functie gehad. Vooral het uitwisselen van ideeën, kennis en ervaring heb ik altijd zeer inspirerend gevonden. Er werden bijeenkomsten gehouden over wat wel en niet werkt, en er was een wisselwerking tussen het bedrijfsleven en de overheid. Beide partijen konden daar hun voordeel mee doen. Dit platform valt nu weg, we moeten dus een nieuw platform zoeken. Dat kan ook onder de vlag van Het Nieuwe Werken, waar verschillende partijen nu volop mee werken. Bij de overheid zelf wisselen we als Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen ook ideeën met elkaar uit. Wat dat betreft hebben overheidswerkgevers het stokje nu overgenomen van het NCSI. Zij gaan hiermee door, want sociale innovatie is onomkeerbaar.



Lucas Lombaers is directeur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Output

De centrale vraag is of de sociaal-innovatieve organisaties beter presteren op de zes doelstellingen (verhoging arbeidsproductiviteit, verbetering bedrijfsprestaties, toename innovatie, verhoging arbeidskwaliteit, vernieuwing arbeidsverhoudingen en ontplooiing talent) dan minder of niet sociaal-innovatieve organisaties.

Verbetering van de bedrijfsprestatie

Twee doelstellingen van de opinieleiders, te weten verhoging van de arbeidsproductiviteit en verbetering van de bedrijfsprestaties, zijn vertaald naar de volgende prestatiecriteria:

- 1 Omzet
- 2 Winst
- 3 (Arbeids)productiviteit
- 4 Werkgelegenheid

De eerste twee criteria gelden niet voor de overheid of het onderwijs en slechts gedeeltelijk voor de zorg. De mogelijke effecten van de andere twee criteria voor deze sectoren zijn waarschijnlijk minder goed in beeld te brengen, omdat deze later zijn begonnen. Wel mogen we aannemen dat als sociale innovatie leidt tot positieve bedrijfseconomische effecten in de private sector, er ook een positieve relatie is tussen sociale innovatie en organisatieprestaties in de publieke sector.

In de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor wordt vanaf 2005 een relatie gelegd tussen de mate van sociale innovatie van bedrijven en de bedrijfseconomische prestaties. In 2005 genereerden sociaal-innovatieve organisaties een hogere omzetgroei (19%) en winstgroei (10%) dan niet sociaal-innovatieve organisaties (Volberda et al., 2006). Ook de resultaten van 2009, gemeten in crisistijd, tonen aan dat koplopers op het gebied van sociale innovatie beter presteren dan de achterblijvers (15% hogere omzetgroei, 14% hogere winstgroei en 22% hogere productiviteit). Bijna de helft van de betere performance wordt bepaald door hechte externe samenwerking en co-creatie met toeleveranciers

en klanten. De resultaten van 2010 bevestigen het beeld uit 2009 met 16% hogere omzetgroei, 13% hogere winstgroei en 21% hogere productiviteit voor sociaal-innovatieve organisaties. En ook hier ligt de nadruk op externe samenwerking: “Voor echt goede bedrijfsprestaties is alleen sociale innovatie niet toereikend. Voor verdere verbetering van de bedrijfsvoering en innovativiteit is samenwerking met andere ondernemingen en kennisinstellingen een vereiste”, aldus de onderzoekers (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010).

De relatie tussen sociale innovatie op organisatieniveau en de organisatieprestaties is in de WEA 2008 door TNO (Klein Hesselink et al., 2009) gemeten in toename van de arbeidsproductiviteit, de omzet en de winst (positief financieel resultaat voor de non-profit organisaties). De resultaten tonen aan dat hoe meer sociaal-innovatief een organisatie is, des te positiever het effect op de bedrijfsprestaties. Het effect van de externe bronnen (strategische oriëntatie en product-marktverbetering) op de bedrijfsprestatie is groter dan dat van de interne bronnen (flexibel werken en slimmer werken). De bronnen afzonderlijk laten weinig effect zien. In 2010 is de organisatieprestatie alleen gemeten in arbeidsproductiviteit (Klein Hesselink et al., 2011). Er blijkt geen een-op-eenrelatie te bestaan tussen de mate waarin organisaties sociaal-innovatief zijn en de toename van hun arbeidsproductiviteit. Sectoren die vergelijkbaar sociaal-innovatief zijn, verschillen namelijk in de toename van de arbeidsproductiviteit.

In het EIM-onderzoek naar slimmer werken in het MKB (Hauw et al., 2009) is de mate van slimmer werken (product-, proces-, organisatie- en marktvernieuwing) vergeleken met verwachte effecten op de performance. Ondernemers die de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek hadden geïnvesteerd in slimmer werken gaven aan betere bedrijfsresultaten te bereiken (+16%), opgebouwd uit een hogere productiviteit (+9%) en een hogere omzet (+8%), dan collega's die niet hadden geïnvesteerd in slimmer werken.

Onderzoek naar de modernisering van het MKB in de maakindustrie (Ligthart et al., 2008) laat een relatie zien tussen slimmer werken en

bedrijfsprestaties. Hoewel ondernemers in het MKB investeringen in technologie beschouwen als motor voor modernisering en minder mogelijkheden zien in organisatievernieuwing (27%) en personeelontwikkeling (24%), blijkt organisatorische innovatie als enige vorm van innovatie op alle prestatie-indicatoren een positief effect te hebben. Bedrijven die technologische en organisatorische innovatie combineren, bereiken de beste resultaten. Deze bedrijven kennen onder andere een hogere arbeidsproductiviteit, al is het verschil met minder innovatieve bedrijven niet groot. Ook blijkt de algemene concurrentiepositie in de markt (de combinatie van productkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening, kostprijs, winstgevendheid, levertijd en innovativiteit) positief samen te hangen met bedrijven die opereren vanuit een innovatiestrategie: “Niet de favoriete kostprijsstrategie maar juist de minst populaire innovatiestrategie heeft het meest gunstige effect op de algemene concurrentiepositie van Nederlandse maakbedrijven” (p. 58). De technologische en organisatorische innovaties zijn vaak sterker gericht op operationele doelen (zoals minder productuitval, meer omzet uit nieuwe producten, kortere time-to-market) dan op het abstractere begrip arbeidsproductiviteit. De Arbeidsmarktmonitor van de Metalektro (Kriechel et al., 2009) heeft een werkgeverspanel gevraagd naar de verwachte opbrengsten van voorgenomen en ingevoerde veranderingen op het vlak van organisatie en management. Deze veranderingen omvatten variabele inzet van personeel, projectmatig werken, multifunctionele teams, innovatiegerichte strategie, taakintegratie over afdelingen, zelfsturende teams en overige vormen van teamgericht werken. De werkgevers verwachtten vooral toenemende arbeidsproductiviteit en hogere productkwaliteit, in mindere mate verbeteringen op het gebied van kwaliteit van hoogwaardige werkgelegenheid, aantrekkelijkheid als werkgever en flexibele productie. Verschillende bedrijven geven aan dat het invoeren van zelfsturende teams en taakintegratie over afdelingen heen al tot hogere arbeidsproductiviteit en productkwaliteit hebben geleid of dat ze deze effecten binnen een jaar verwachten. De meerderheid verwacht dat organisatorische veranderingen pas over vijf jaar effect hebben.

Naar de samenhang van sociale innovatie en werkgelegenheid is nauwelijks onderzoek gedaan. Het EIM stelt in het MKB-onderzoek dat bedrijven die gebruikmaken van slimmer werken in de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek een toename van de werkgelegenheid kenden van 11%, terwijl dat bij bedrijven zonder slimmer werken slechts 6% was (Hauw et al., 2009).

Toename van de innovatie

De doelstelling innovatie is vertaald naar de volgende prestatiecriteria: hoger volume nieuwe producten/diensten en hoger rendement op investeringen in R&D.

Sociaal-innovatieve bedrijven hebben volgens de Erasmus Monitor meer nieuwe en verbeterde producten en diensten dan bedrijven die niet sociaal-innovatief zijn. De categorie met de minst innovatieve bedrijven investeert 3,1% van de omzet in R&D. In de categorie met de meest innovatieve bedrijven is dat 7,0%. Deze ondernemingen “kunnen deze extra hoeveelheid en/of kwaliteit van kennis vervolgens ook beter omzetten in hogere bedrijfsprestaties en meer concurrerend vermogen” (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010: 20).

De Monitor laat zien dat de 25% minst sociaal-innovatieve bedrijven 8,4% van hun totale omzet halen uit nieuwe producten en diensten. De 25% meest sociaal-innovatieve bedrijven scoren bijna tweemaal zo hoog (16,5%). In het WEA-onderzoek van TNO (Klein Hesselink et al., 2009) is product-marktverbetering als determinant van sociale innovatie opgenomen en worden alleen de effecten op de totale bedrijfsprestatie gemeten, zonder onderscheid in omzet uit nieuwe dan wel bestaande producten. Uit het innovatieonderzoek binnen de maakindustrie (Ligthart et al., 2008) blijkt de gemiddelde omzet uit nieuwe producten (jonger dan vier jaar) slechts 5% van de totale omzet in de sector te bedragen. Dit percentage is vergelijkbaar met andere landen. Naar-

mate het aandeel van nieuwe producten groter is binnen het portfolio vertonen de bedrijven een hogere omzetgroei en een grotere toename van het aantal werknemers dan bedrijven met meer oude producten. De onderzoekers verwachten een groter effect op de langere termijn, omdat gemeten is in een relatief korte periode (2003-2005), terwijl bekend is dat effecten van productinnovaties zich vaak pas op langere termijn doen gelden.

Er is dus een indicatie dat sociale innovatie leidt tot meer omzet uit nieuwe producten en diensten. Deze omzet uit nieuwe producten en diensten lijkt door te werken in de totale omzetgroei en toename van de werkgelegenheid op bedrijfsniveau.

De relatieve bijdragen van sociale innovatie enerzijds en technologie anderzijds aan het innovatiesucces is onderzocht in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (Volberda et al., 2009, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009 en 2010). De resultaten geven aan dat het aandeel van sociale innovatie in het innovatiesucces 75% bedraagt. Onderzoeken naar de potentie van sociale innovatie in de sectoren Life Sciences en Medische Technologie komen uit op bijdrages aan het innovatiesucces van 70% door sociale innovatie en 30% door technologische (Jansen et al., 2008).

Vernieuwing van de arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen omvatten een stelsel van relaties tussen werkgevers en werknemers op nationaal en decentraal niveau. Op macroniveau gaat het om de relatie tussen werkgeversverenigingen en vakcentrales. Op mesoniveau behelzen de arbeidsverhoudingen de relaties tussen sectorale werkgeversverenigingen en tussen vakbonden en hun leden. Op microniveau betreft het de relaties tussen (individuele) werkgevers, vakbonden en OR, maar ook de individuele arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker.

Op macro-meso niveau worden de arbeidsverhoudingen gezien als “in belangrijke mate bepalend voor het aanpassingsvermogen van de economie” (SER, 2006). De SER stelt dat het decentrale niveau goede mogelijkheden biedt om in te spelen op specifieke omstandigheden en mogelijkheden. Daarnaast is de SER van mening dat afstemming en overleg op het centrale niveau een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het verwezenlijken van sociaaleconomische doelstellingen.

Op nationaal niveau hebben de sociale partners aandacht voor de belangrijke sociaaleconomische vraagstukken binnen het kader van flexibilisering, zoals het ontslagrecht, de plotselinge financiële crisis (eind 2008) en de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd (vanaf 2010). Een belangrijk overkoepelend thema is flexicurity, de zoektocht naar een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheid tussen werkgevers, medewerkers en overheid met betrekking tot de balans tussen flexibiliteit en zekerheid. In de bredere dialoog gaat het daarbij om openheid over de eigen belangen en voeling met de belangen en risico's van de andere partij om gezamenlijk tot een acceptabele ruil te komen ('wederkerig risicomangement', Evers en Wilthagen, 2007).

In dit debat over flexibiliteit en zekerheid neemt de groeiende groep zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) een aparte plaats in. In 2011 werkte circa 10% van de beroepsbevolking als zzp'er. Vernieuwend in de arbeidsverhoudingen is de erkenning van hun positie door het toekennen van twee zetels in de SER. Eén zetel vanuit FNV-Zelfstandigen

en één zetel die VNO-NCW voor het Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO) beschikbaar heeft gesteld.

Het thema flexicurity duidt op een vernieuwend element binnen de centrale arbeidsverhoudingen: de afname van klassieke belangentegenstellingen. Er wordt meer gezocht naar gemeenschappelijke belangen. Dat bleek ook tijdens de crisis in 2009, toen dit leidde tot behoud van de werkgelegenheid door deeltijd-WW en samenwerking tussen werkgevers en vakbonden op regionaal niveau. Bij het AOW-pensioendossier bleek het onderhandelen vanuit gemeenschappelijk belang in 2011 echter nog een stap te ver voor een aantal FNV-bonden, die hun Vakcentrale terugfloten met als gevolg het vertrek van leiders en de reorganisatie van de bondenstructuur. Ook het ontslagdossier blijft een lastig thema op centraal niveau.

De sociale partners op decentraal niveau zien het vernieuwen van arbeidsverhoudingen als randvoorwaarde voor sociale innovatie en voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit op meso- en microniveau. Deze overtuiging speelt een belangrijke rol bij de regelmatige samenwerking, zoals bij de oprichting van het Platform Slimmer Werken, het NCSI en de publicatie van het sociaal manifest “Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil. Mensen realiseren groei” (AWVN et al., 2011). Dit manifest roept op tot duurzaamheid binnen arbeidsverhoudingen, meer gelijke behandeling van werknemers en flexibele arbeidskrachten en een betere balans tussen “people, profit en planet”.

Bij de ESF-E subsidiëring in 2008 was het vernieuwen van arbeidsverhoudingen binnen de arbeidsorganisatie één van de drie subsidiethema's. In de steekproef van onderzochte toegekende subsidieprojecten bleek 61% dit thema in de aanvraag opgenomen te hebben. De andere twee thema's, slimmer werken en flexibiliseren van de arbeidsorganisatie, werden in 95% respectievelijk 51% van de aanvragen genoemd. >

InterfaceFLOR: Procesinnovaties door ideeën van medewerkers

Wie binnenloopt bij InterfaceFLOR in Scherpenzeel maakt gegarandeerd kennis met de missie van de organisatie: een duurzame organisatie zijn. Deze ambitie is in 1994 door toenmalig CEO en oprichter Ray Anderson onder de noemer 'Mission Zero' geïntroduceerd bij medewerkers, klanten en leveranciers. De missie vormt een belangrijke leidraad voor het dagelijks werk van alle medewerkers. Zij krijgen de ruimte om met hun eigen inzichten en ervaring bij te dragen aan het realiseren van de missie.

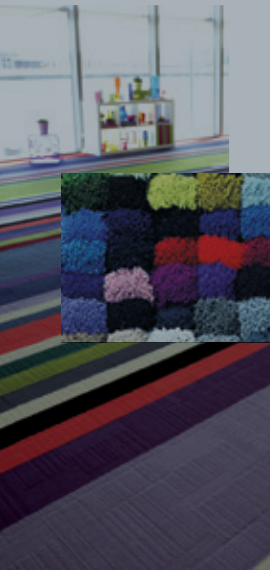
Het bedrijf

InterfaceFLOR in Scherpenzeel is één van de drie Europese vestigingen van het Amerikaanse bedrijf. Het bedrijf ontwerpt en produceert tegeltapijt. Wereldwijd werken er bij InterfaceFLOR ongeveer 5.000 mensen, van wie 1.000 in Europa.

Aanpak

Bij InterfaceFLOR zijn alle medewerkers in hun eigen functie en samen met collega's in andere functies en afdelingen voortdurend gespist op de vraag hoe de productie of het product duurzamer, beter, goedkoper en sneller gemaakt of in de markt gezet kan worden. Ideeën komen uit alle hoeken van de organisatie.

In een tijdsbestek van vijftien jaar is de verantwoordelijkheid voor de productie steeds lager in de organisatie gelegd. Operators plegen zelf onderhoud, controleren de kwaliteit en werken mee in ontwikkelingsprojecten. Er is sprake van teamwerk. Zoals in de hele organisatie, is ook in de productie veel aandacht voor opleiding. Productiemedewerkers worden bijvoorbeeld opgeleid tot bedieningsvakman en daarna tot specialist. Zo wordt zelfredzaamheid en arbeidsflexibiliteit vergroot en neemt de kennis van het hele proces toe. Dit leidt weer tot nieuwe ideeën voor verbetering.



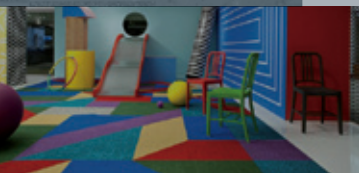


Er is sprake van samenwerking tussen disciplines binnen de organisatie en met andere partijen in de keten, zoals leveranciers en klanten. Deze verschillende samenwerkingsvormen stimuleren de innovatie.

Medewerkers worden uitgedaagd om met ideeën te komen. Zo zijn alle productieafdelingen verplicht om jaarlijks tien ideeën voor kleine verbeteringen en één idee voor een grote verbetering in te brengen. Maandelijks bespreekt de directeur techniek met de teamleiders en de stertaakhouders techniek (medewerkers die voor een bepaald aspect van de productie het eerste aanspreekpunt en de vertegenwoordiger van het team in het overleg zijn) de ideeën die door de afdeling zijn ingebracht. In de besprekingen komen de prioriteit en de geschatte kosten en opbrengsten aan de orde. Kleine verbeteringen worden meteen doorgevoerd. De grotere verbeteringen worden verder uitgewerkt en voor beslissing klaargemaakt. De afdeling kan uitzendcapaciteit inzetten om medewerkers voor de uitwerking vrij te maken.

Resultaten

De fabriek is de laatste vijftien jaar steeds schoner en efficiënter gaan werken. De op procesvernieuwing gerichte samenwerking tussen engineers en operators heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat momenteel een dertig meter lange nieuwe coatingmachine wordt gebouwd. Deze machine voert het eindproduct - de tapijstroom - over de machine terug naar de plek waar hij wordt ingevoerd, zodat in- en uitvoer op één werkstation plaatsvinden. Dat is efficiënt, energiezuinig en werkt plezieriger. Door dit soort maatregelen is men erin geslaagd de productie in Scherpenzeel te houden. Dit resultaat staat in schril contrast met bijvoorbeeld de lage lonen in de Ierse vestiging van InterfaceFLOR.



InterfaceFLOR®



Sociaal-innovatieve bedrijven hechten belang aan arbeidsverhoudingen. Deze bedrijven proberen zich vooral te onderscheiden als beste werkgever, innovator of maatschappelijk verantwoord ondernemer en met een hoge betrokkenheid van hun medewerkers. Populair zijn de Great Place To Work-vermelding, een Iedere Dag Plezier (EDP)-certificaat, een plaats op de LOF-lijst (Inspiratie voor werkende moeders) of een nominatie/prijs (AWVN, EUR, IIP, Telewerkforum, Proffy, Berenschot/Tempo Team). Wat de vernieuwing inhoudt, is niet altijd duidelijk. Wel gaat het om meer maatwerk en flexibiliteit zowel op organisatie- als op individueel niveau. Er zijn drie opties om dit in de praktijk te brengen:

- Meer ruimte voor individuele arbeidsvoorwaarden door minder in de cao te regelen en meer aan de OR, leidinggevend en medewerkers over te laten;
- Verbreding van het aantal onderwerpen dat voor participatieve besluitvorming in aanmerking komt;
- Meer zeggenschap door het verbreden van de participatie bij onderwerpen die voorheen alleen via de formele medezeggenschapskanalen (OR, PVT of vakbonden) liepen.

De vernieuwing door meer ruimte voor individuele arbeidsvoorwaarden is een herkenbare trend. In “de wet van afnemende maakbaarheid” wordt geschetst hoe nationale coördinatie steeds meer plaats maakt voor maatwerk op sector- en/of organisatieniveau (Blokland en Raalte, 2008). Volgens de auteurs nemen de klassieke belangentegenstellingen af. Er ontstaat een nieuw samenspel tussen werkgevers en werknemers-vertegenwoordigers (vakbond, OR, PVT), waarbij beiden gezamenlijk optrekken in een bottom-up proces. Deze trendbreuk, als werkgevers en werknemers gezamenlijk optrekken vanuit gemeenschappelijk belang, is ook herkenbaar in diverse medezeggenschapsprojecten van AWVN, CNV Vakmensen en FNV Bondgenoten (Pot et al., 2008). Onderzoek naar de mogelijkheden tot en het benutten van maatwerk binnen de cao toont aan dat een meerderheid van de cao's (55% van een steekproef van 111) in 2010 daadwerkelijk de differentiatieruimte benut in de

vorm van een à-la-cartesysteem (Zielschot, 2010). Daarnaast wordt het persoonlijk budget steeds meer als flexibiliseringsinstrument ingezet (in circa 10% van de afgesloten cao-akkoorden in 2009 en 2010, Harteveld en Zielschot, 2011). Een andere focus bij maatwerk ligt op de arbeidsrelatie, met speciale aandacht voor de dialoog als regulerend mechanisme voor afspraken tussen leidinggevende en medewerker. Men spreekt wel van een ‘volwassen arbeidsrelatie’ (Nauta et al., 2007). TNO heeft een checklist voor dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties opgesteld (Oeij et al., 2007).

De dialoog is tevens een vorm waarin het aantal onderwerpen waarover bilateraal afspraken worden gemaakt, de tweede vernieuwingsoptie, toeneemt. Het gaat hierbij zowel om werktijden, beloning en ontwikkeling als de te leveren prestatie. In het verlengde van het toenemend belang van de dialoog als reguleringsmechanisme van het werk, verschenen er reeds diverse publicaties over managen op basis van vertrouwen als noodzakelijke randvoorwaarde (Covey en Merrill, 2006; Peeman, 2009; Have et al., 2010). Een verdergaande vorm van medezeggenschap binnen de arbeidsrelatie is gedeeld leiderschap (Dijkstra en Feld, 2011). Leiderschap wordt hier losgekoppeld van de formele leider en als een collectief proces van co-creatie gezien.

Het verbreden van de participatie is een derde waarneembare trend. Het betreft hierbij onderwerpen als het voeren sociaal beleid, organisatiewijzigingen, wijzigingen van werkmethoden en arbeidstijden. Steeds vaker wordt het personeel hierover direct geraadpleegd via focusgroepen, large scale interventions of enquêtes. Vernieuwend is ook dat de begeleiding van groepen vaak plaatsvindt via samenwerking tussen vakbondsbestuurders en adviseurs van werkgevers, zoals bijvoorbeeld bij de Cao Wasstraat van het NCSI. Ook wordt het personeel vaker direct betrokken bij de vormgeving en uitwerking van de veranderingen. Een recent voorbeeld is de totstandkoming van de cao van ING Verzekeren/Investment Management. Vanwege de verzelfstandiging

van het verzekeringsdeel van ING moest er in korte tijd een nieuwe cao komen. Vanaf het begin zijn alle lagen van het personeel hierbij betrokken. De cao kwam niet alleen op bijzondere wijze tot stand, maar is ook inhoudelijk vernieuwend, compact en goed leesbaar. Veel zaken zijn niet dichtgetimmerd, maar worden overgelaten aan het overleg tussen medewerker en leidinggevende. De cao gaat uit van volwaardige, evenwichtige arbeidsrelaties. Een enquête heeft uitgewezen dat negen van de tien medewerkers tevreden zijn over het proces én over het eindresultaat (AWVN, 2012).

De trend om alle medewerkers te betrekken bij de vormgeving van de cao bleek al in 2010 uit de reacties op de door het NCSI uitgezette vraag “Hoe ziet de toekomst van de cao eruit?” in het kader van de “Battle of Concepts”. Vrijwel alle 35 ingezonden concepten zetten communicatietechnologie en social media in om alle medewerkers, wel of niet vakbondslid, mee te laten denken. Opvallend is de trend dat vakbondsbestuurders gezien worden als arbeidsvoorwaardenexperts die het cao-proces organiseren en regisseren in nauw overleg met het personeel (NCSI, 2010a).

Toch zet de trendbreuk niet vanzelf door op organisatieniveau, vanwege een aantal problemen. Het eerste is de kans dat vakbondsbestuurders vooruitlopen op hun leden, met het risico leden te verliezen. Dit speelt bij de directe participatie van (alle) medewerkers: ‘innovatie van onderaf’, wat soms moeilijk te rijmen is met het vakbondsbeleid van formeel indirect medezeggenschap, uitgeoefend door (kader)leden van vakbonden. Bij sommige vakbonden kan intensieve samenwerking tussen management en medewerkers om doelen rond productiviteit, talentontwikkeling en innovatie te bereiken strijdig zijn met de uitgangspunten van ‘organizing’. Door medewerkers in hun eigen kracht te zetten, onder andere door ze proberen af te zetten tegen hun werkgever, hopen de bonden nieuwe leden te werven. Fricie ontstaat ook wanneer werkgevers flexibilisering vooral invullen met flexibele contracten (externe flexibilisering) en het evenwicht met ‘security’ zoek raakt. Of wanneer

er wel sprake is van interne flexibilisering en functieverbreiding, maar medewerkers de geboden kansen op scholing niet benutten. Een laatste aandachtspunt is de vertrouwenskwesitie: is de arbeidsrelatie inmiddels zo volwassen dat zowel de leidinggevende als de medewerker open is over intenties, prestaties, willen en kunnen? En zijn beiden bereid mee te denken over de risico’s van de ander?

Ontplooiing van talent

Als indicator voor het ontplooiën van talent is gekeken naar de investering in niet-functiegerichte ontwikkeling, oftewel ontwikkeling gericht op bredere inzetbaarheid. Uit de cao-evaluatie 2010 van AWVN blijkt dat de helft van alle cao-akkoorden een afspraak bevat over employability. In 70% van de cao’s wordt een breed palet aan employability-afspraken gemaakt, onder andere over EVC’s, opleidings-/ontwikkelingsbudgetten, loopbaanscans, interne stages en ‘job rotation’ (Harteveld en Zielschot, 2011). Dit is een verdubbeling ten opzichte van de cao-afspraken in 2006. Persoonlijke budgetten komen in 10% van de cao’s voor en afspraken over loopbaanscans in 8%.

Het opleidingsbudget per medewerker vertoont een lichte daling. Het geplande budget per medewerker nam tussen 2006 en 2008 af van € 1.140 tot € 1.030 en daalde verder in het crisisjaar 2009 tot € 983 (Bergh en Marshall, 2009). Organisaties zijn al actief bezig met competentie management (61% in 2009), terwijl 21% van de organisaties het voornemen heeft hiermee de komende twee jaar aan de slag te gaan. Er zijn echter wel verschillen tussen sectoren: handel, transport en dienstverlening (29%) en de collectieve sector (47%) maken relatief weinig gebruik van competentie management.

O&O-fondsen richten zich vooral op scholingsactiviteiten voor sectorgebonden functies en investeren nog beperkt in bredere inzetbaarheid en competentieontwikkeling (presentatie EIM tijdens bijeenkomst O&O-

Platform oktober 2011). Alhoewel enkele fondsen, zoals de stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie en de Metal-elektro, breder opleiden of samenwerking zoeken met andere sectoren is de aanleiding vaak curatief: (dreiging van) ontslag. Op dit gebied is dus nog een verandering te maken bij werkgevers en werknemers. Werkgevers hebben moeite met het investeren in mensen waarvan de baten elders terecht kunnen komen. Tegelijkertijd zijn werknemers nog niet overtuigd van de noodzaak tot bredere inzetbaarheid of zijn ze bang om na zo’n brede scholing bovenaan de lijst te komen bij de volgende ontslagronde.

Samenvatting Output

Alle onderzoeken duiden op een positieve samenhang tussen sociale innovatie en bedrijfsprestaties. Uit de onderzoeken van de EUR (Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor) en het EIM (MKB-onderzoek) blijkt een verhoging van zowel de omzet als van de productiviteit. TNO meet eveneens hogere bedrijfsprestaties voor meer sociaal-innovatieve organisaties in de combinatie van omzet, winst en arbeidsproductiviteit. Ook is er een indicatie dat sociale innovatie de innovatiekracht op bedrijfsniveau verhoogt. Sociaal-innovatieve bedrijven investeren meer in nieuwe producten en diensten en behalen een hoger rendement op investeringen in R&D dan minder sociaal-innovatieve bedrijven.

Wat betreft de arbeidsverhoudingen bij sociaal-innovatieve bedrijven zijn er ook aanwijzingen voor vernieuwing: een toename van de ruimte voor individuele arbeidsvoorwaarden, van het aantal onderwerpen dat via participatieve besluitvorming wordt bepaald en van brede participatie bij onderwerpen die voorheen alleen via de formele medezeggenschapskanalen (OR, PV of vakbonden) liepen. Van de aanvragers van de ESF-E subsidie in 2008 gaf 61% vernieuwing van arbeidsverhoudingen als doelstelling op. Sociaal-innovatieve bedrijven vinden arbeidsverhoudingen relevant en profileren zich vooral als beste werkgever en maatschappelijk verantwoord ondernemer. Daarnaast hechten ze grote waarde aan een hoge mate van betrokkenheid en plezier in het werk. Alhoewel deze niet direct te koppelen is aan de mate van sociale innovativiteit is er een trend richting bredere, niet-functiegerichte ontwikkeling van vaardigheden en competenties. Het aantal afspraken over inzetbaarheid in cao's is verdubbeld ten opzichte van 2006. Een opkomend fenomeen is het persoonlijk ontwikkelingsbudget. Het totaalbudget voor scholing en opleiding is licht gedaald, maar de aandacht voor competentie management is wijd verspreid. De output op ondernemingsniveau van het project 'Excelleren.nu' lijkt overwegend positief te zijn, zowel wat betreft prestaties van de organisatie (arbeidsproductiviteit, product- en dienstkwaliteit, klanttevredenheid) als wat betreft betrokkenheid, individuele werkprestaties, toegenomen kennis en kunde, meer zelfstandigheid, veranderbereidheid en verlaging van de werkdruk. Een evaluatierapport van CINOP (Den Bosch) verschijnt in het voorjaar van 2012.

Alexander Rinnooy Kan is voorzitter van de SER en was lid van het Innovatieplatform.



Alexander Rinnooy Kan SER

De SER heeft vanaf het allereerste begin het belang ingezien van sociale innovatie. De overheid was vooral gefocust op technologische innovatie, met de oprichting van het InnovatiePlatform. Mijn voorganger Herman Wijffels heeft erop aangedrongen sociale innovatie hieraan toe te voegen en ik onderschrijf dit van harte. Uit alle gezaghebbende statistieken blijkt namelijk dat 75% van succesvolle innovaties in deze categorie valt. Je kunt niet goed innoveren zonder naar het proces te kijken. Pas daarna kun je het personeel maximaal inschakelen en kan de organisatie beter presteren.

In onze adviezen aan het kabinet hebben we ons daarom altijd hardgemaakt voor sociale innovatie. In 2006 hebben we er in het Middellange Termijnadvies een aparte studie van gemaakt. Ik denk dat de overheid mede dankzij onze inspanningen inmiddels ook doordrongen is van het belang van sociale innovatie.

Het gaat eigenlijk om procesinnovatie en daarom kan men zich afvragen of de term sociale innovatie wel de juiste keuze is geweest. Die term roept bij sommigen een verkeerde connotatie op. Zij denken dat het om 'sociaal' gaat en associëren dat woord met thema's als solidariteit. Tegenwoordig hoor je dan ook wel de term management innovatie, maar die heeft eigenlijk hetzelfde probleem. Een term als workplace innovation brengt de kern misschien beter tot uitdrukking; het raakt zowel de werkverdeling als de bedrijfscultuur of de werkhouding.

Nu het NCSI ophoudt te bestaan, blijven wij het belang van sociale innovatie uitdragen. Ik persoonlijk ook, want het onderwerp ligt me na aan het hart. Ik hoop niet dat de activiteiten die in gang zijn gezet, stoppen.

In Nordrhein Westfalen was een project waarin kleine ondernemingen met de juiste begeleiding door slimmer te werken nu 10% beter presteren. Dat is een gigantische verbetering. Het heeft als inspiratie gediend om een dergelijk project op te starten in de regio Utrecht. Het zou jammer zijn als dit nu niet verder komt dan de aftrap.



Piet van Staalduinen Syntens

Het is de taak van Syntens het MKB te adviseren over innovatie. Wij zijn ervan overtuigd dat technologische innovatie en organisatorische innovatie hand in hand gaan. Als je een nieuwe technologie introduceert, moet je het arbeidsproces ook anders inrichten. Daarmee betreedt je het domein van sociale innovatie. Binnen het MKB is dat een enigszins beladen term, omdat het snel wordt geassocieerd met vernieuwing van de relatie tussen werkgever en werknemer. Werknemers zouden daarbij meer (mede)zeggenschap willen hebben over zaken als werktijden en flexibel werken. Dat gevoel wordt nog eens versterkt doordat de vakbonden zich hard hebben gemaakt voor sociale innovatie en daar zijn veel ondernemers wat huiverig voor. Daarom noemen wij het organisatorische innovatie, een kwestie van marketing. Het is hetzelfde als sociale innovatie, alleen krijgen we onder die noemer makkelijker toegang tot het MKB.

Hoewel wij zelf als zelfstandige organisatie vanaf 1998 met sociale innovatie bezig zijn, is het NCSI heel belangrijk geweest als vlaggenschip. Het heeft sociale innovatie een gezicht gegeven en gezorgd voor verspreiding van het gedachtegoed. Het NCSI heeft bewustwording gecreëerd en daar hebben wij gebruik van gemaakt.

Nu de vaandeldrager ophoudt te bestaan, is het aan ons om sociale innovatie verder te verspreiden. Ik ben daar positief over. Er zijn partnerschappen ontstaan, die worden voortgezet. Syntens werkt bijvoorbeeld op dit gebied samen met TNO en dat blijven we doen. Sociale innovatie is namelijk nog lang niet af en daarom gaan we ermee door. Niet als hobby, maar omdat het nuttig is.



Piet van Staalduinen is algemeen directeur van Syntens.



Outcome

Arbeidsproductiviteit op macroniveau

De indicator die in 2001 de impuls gaf aan slimmer werken was de weinig toegenomen arbeidsproductiviteit. Vanaf 2003 trok de groei van arbeidsproductiviteit flink aan (2,6%). Doordat de kredietcrisis eind 2008 ook de Nederlandse economie bereikte, viel de arbeidsproductiviteitsgroei dat jaar lager uit (0,5%). In de jaren 2009 en 2010 was er zelfs sprake van een krimp, omdat bedrijven ondanks een dalende productie hun werknemers zoveel mogelijk in dienst hielden (labour hoarding). In 2010 was er weer sprake van groei, alhoewel die mede vanwege de eurocrisis en de economische recessie de laatste jaren afneemt (zie tabel 2).

De ontdekte positieve samenhang tussen sociale innovatie en bedrijfsprestaties op microniveau zijn dus nauwelijks terug te vinden op macroniveau. Hieronder staan enkele mogelijke verklaringen hiervoor:

- Het aantal sociaal-innovatieve bedrijven is nog te gering om op macroniveau verschil te maken;
- De effecten van sociale innovatie zijn pas op langere termijn zichtbaar;
- De invloed van de conjunctuur op de macrocijfers (schommelingen in orders en personeelsbestand) is dermate sterk dat het de invloed van sociale innovatie overstijgt.

Mutaties in %	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12
Lonen en productiviteit													
Contractlonen marktsector	3,2	4,2	3,5	2,7	1,5	0,7	2,0	1,8	3,5	2,7	1,0	1½	1¾
Arbeidsproductiviteit markt	3,1	0,6	1,0	2,6	4,0	3,4	2,7	2,6	0,5	-3,0	3,0	2	½

Tabel 2: CPB MEV 2012/Decemberramingen CPB

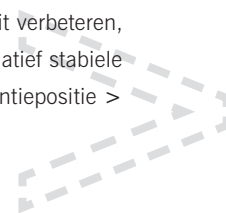
Toch zijn er aanwijzingen dat sociale innovatie invloed heeft op macro-niveau. Onderzoek in opdracht van het Innovatieplatform (Ark en Jäger, 2010) laat zien dat na de eeuwwisseling niet arbeidsparticipatie, maar kennis en innovatie de belangrijkste bronnen van economische groei zijn geworden. Overigens is er een indicatie dat innoverende bedrijven meer crisisbestendig zijn. Innovatieve bedrijven willen minder bezuinigen op hun innovatie-uitgaven als reactie op de crisis dan minder innovatieve bedrijven, terwijl bedrijven die concurreren op basis van kostprijs meer geneigd zijn hun innovatie-uitgaven terug te schroeven (European Innovation Scoreboard, 2009: p. 22).

Uit de notitie 'Nederland 2020' die het Innovatieplatform bij zijn afscheid uitbracht (Innovatieplatform, 2010) blijkt dat circa 0,6% extra economische groei per jaar kan worden gerealiseerd door extra investeringen in kennis en innovatie. Ook werd berekend dat 0,3% daarvan toe te schrijven is aan slimmer werken: "Als 30% van de bedrijven slimmer werkt worden ze 9% productiever, dat levert 3% productiviteitsgroei op, dus 0,3% per jaar."

Een andere indicator voor economische groei is productiegroei. Daarbij wordt vooral gekeken naar de economische competenties, gedefinieerd als merknamen en organisatiestructuren. Dit gebied ligt dicht tegen organisatorische innovatie aan, een belangrijk onderdeel van sociale innovatie. Tussen 1996 en 2001 werd de gemiddelde productiegroei (4,3%) voor 0,5% door immateriële activa (software, innovatief eigendom en economische competenties) bepaald. De economische competenties droegen voor 0,3% bij aan de productiegroei. Echter, tussen 2002 en 2006 viel de productiegroei terug tot gemiddeld 1,6% en zakte de bijdrage van immateriële activa sterk, evenals de bijdrage van materiële activa, zoals kapitaal en arbeid (CBS, 2009).

Toename van innovatie

De eerste indicator voor het innovatieve niveau van Nederland is de positie op de Global Competitiveness Index (GCI) van het "World Economic Forum" (WEF), die 75 landen vergelijkt op hun concurrentievermogen. De GCI onderscheidt twee hoofdgroepen: kerneconomieën en overige economieën. Deze groepen worden bepaald op basis van innovatievermogen (patenten) en factoren die economische voorsprong stimuleren. De subcategorieën zijn technologisch niveau, kwaliteit van publieke instanties en macro-economische stabiliteit. Nederland gebruikt deze index als graadmeter voor de ambitie van het kabinet om tot de top 5 van de wereldeconomieën te behoren. In 2001 nam Nederland de 8^e plaats in op wereldwijd niveau en de 3^e plaats op Europees niveau. Dit was met name vanwege de kwaliteit van publieke instanties (5^e positie) en in mindere mate door de macro-economische stabiliteit (9^e), terwijl het niveau van technologie op de 14^e plaats uitkwam. De meetmethoden zijn in 2005 gewijzigd. De index is uitgebreid tot negen categorieën: kwaliteit instituties, infrastructuur, macro-economische situatie, gezondheid en primair onderwijs, hoger onderwijs en training, markefficiency, technologie, moderne bedrijfsvoering en innovatie. In 2005 zakte Nederland naar de 11^e positie op wereldwijd niveau en de 6^e positie op Europees niveau. Onze zwakke punten waren bedrijfsinnovatie, kennisabsorptie en waardering van nieuwe technologieën. In 2008 is de meting uitgebreid tot twaalf categorieën met toevoeging van de arbeidsmarkt, de financiële markt en het marktaandeel. In 2010 stond Nederland op de 8^e positie op wereldwijd niveau en op de 5^e positie op Europees niveau, met Zwitserland, Zweden, Duitsland en Finland boven zich. Dit resultaat lag nog altijd onder de ambitie om te behoren tot de wereldwijde top 5. Onze sterke punten waren het absorberen van nieuwe technologieën die de productiviteit verbeteren, internettoegankelijkheid, het onderwijssysteem en een relatief stabiele macro-economische omgeving. De Nederlandse concurrentiepositie >



Cao-vernieuwing bij Movares

De oorsprong van de sociaal-innovatieve reis die advies- en ingenieursbureau Movares maakte, was de stelling dat de cao gebaseerd moet zijn op datgene wat leiding, medewerkers, ondernemingsraad en vakbonden verbindt. In juni 2008 werd er voor het eerst een principeakkoord bereikt met de bonden over een tweejarige, sociaal-innovatieve cao. Opvallend hierin was dat de medewerkers rechtstreeks betrokken werden bij de uitwerking van diverse sociaal-innovatieve aspecten in de cao.

Het bedrijf

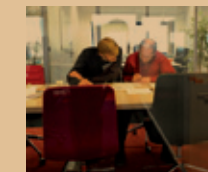
Bij Movares werken meer dan 1.200 mensen die middels certificaten mede-eigenaar zijn van het bedrijf. Zij staan zelf aan het roer en bepalen welke (sociale) innovaties het bedrijf doorvoert en hoe dat gebeurt. Kernwoorden van sociale innovatie bij Movares zijn: volwassen arbeidsrelaties, flexibiliteit en individueel maatwerk.

Aanleiding

Normaliter worden in de cao hoofdzakelijk afspraken gemaakt over de salarissen, arbeidsvoorwaarden en aanvullende (rand)voorwaarden. Movares had de wens tot een hoofdlijnenakkoord te komen, in plaats van een gedetailleerd boekwerk van veertig pagina's. De cao moest vooral vernieuwing in de organisatie en een breed scala aan sociale thema's incorporeren. De nieuwe cao moest veel meer gericht zijn op volwassen arbeidsrelaties in plaats van op bescherming, verzorging en gelijke rechten, zoals gebruikelijk is in cao's.

Aanpak

Eind juni 2008 werd er na een brainstormsessie samen met de vakbonden een tweejarige cao afgesloten, waarin sociale innovatie centraal stond. Naast de gebruikelijke loonafspraken - een salarisverhoging van 3,3% en nog eens 3,5% het jaar erop - is gesproken over vijf innovatieve thema's. Samen met de ondernemingsraad, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en VHS heeft Movares de volgende thema's geagendeerd: 1) Baas in eigen loopbaan 2) Werken binnen vol-





wassen arbeidsrelaties 3) Optimaliseren keuzes arbeidsvoorwaarden 4) Flexibilisering beloningsbeleid en 5) Duurzame en groene arbeidsvoorwaarden.

Om optimaal gebruik te maken van het innovatievermogen van de medewerkers zijn deze thema's uitgewerkt in werkgroepen waarin de medewerkers zitting hadden. Begin 2009 presenteerden deze werkgroepen meer dan vijftig ideeën, waarvan een deel vervolgens mocht rijpen in een proeftuin. Oftewel, een divisie of een afdeling adopteerde een specifiek idee en experimenteerde daar een tijdje mee. Zo moest duidelijk worden wat werkt en wat niet.

Opvallend is dat er bij Movares geen schuttingen staan tussen directie, OR en vakbond. Veel ondernemingen kennen een vrij strikt onderscheid tussen die drie partijen: de werkgever en de OR praten over sociaal beleid, cao-onderhandelingen zijn het terrein van de vakbond. De proeftuinen werden bestuurd door een groep medewerkers en managers, zonder rechtstreekse bemoeienis van de OR. De OR schoof daarmee tijdelijk zijn rechten opzij, omdat er voldoende vertrouwen was om op deze manier ruimte te geven aan vernieuwing. De vakbonden hebben op hun beurt intern moeten verantwoorden dat zij bereid waren de cao in haar oude vorm ter discussie te stellen.

Resultaten

Inmiddels zijn de resultaten van de proeftuinen zichtbaar. Zo werkt Movares nu met een nieuw beoordelingssysteem, waarin het draait om de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Twee afdelingen experimenteren met tijd en geld voor opleidingen en persoonlijke ontwikkeling en een groot deel van de medewerkers kan inmiddels eigen arbeidsvoorwaarden kiezen via een soort 'cafeteria menu'. Sociale innovatie heeft bij Movares geen duidelijk eindpunt, het is een doorlopend proces. Nieuwe proeftuinen blijven opkomen. Sommige thema's uit de proeftuinen worden snel omarmd en andere reddden het in de praktijk niet; het is ook niet op voorhand de bedoeling om experimenten uit de proeftuinen meteen in de hele organisatie door te voeren. Movares houdt de mogelijkheid open om te differentiëren naar afdeling of divisie. Sociale innovatie biedt individueel maatwerk voor alle medewerkers. Dé Movares-medewerker bestaat immers niet en het belangrijkste is dat een medewerker randvoorwaarden krijgt aangeboden om zo goed mogelijk te functioneren in een volwassen arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever.

is verbeterd door investeringen in de fysieke infrastructuur en een efficiëntere gezondheidszorg. De zwakke punten betroffen innovatie (13^e plaats, vooral door weinig aankopen van technologisch geavanceerde producten door de overheid), relatief geringe beschikbaarheid van wetenschappers en ingenieurs, laag aantal patenten, relatief weinig investeringen in R&D en beperkte samenwerking tussen bedrijfsleven en universiteiten op het gebied van R&D. Alhoewel innovatie relatief zwak scoort, zijn er ook concurrentievoordelen, zoals de capaciteit voor innovatie en de kwaliteit van wetenschappelijke instellingen. De stijging van Nederland op de GCI zette zich in 2011 voort naar een 7^e plaats.

De tweede indicator voor het innovatiegehalte van Nederland is het "European Innovation Scoreboard" (EIS), dat de EU-landen sinds 2001 onderling vergelijkt op hun innovatieprestaties in relatie tot de Lissabon-agenda. De vergelijking omvatte in 2001 vier dimensies met zeventien indicatoren. De dimensies zijn: menselijk potentieel (5 indicatoren), creëren van kennis (3), innovatiefinanciering (3) en innovatie output en -markten (6). In 2009 was de vergelijking gebaseerd op 3 categorieën en 29 indicatoren:

- Randvoorwaarden: menselijk potentieel (aantal hoogopgeleiden, permanente educatie van de beroepsbevolking en opleidingsniveau van jongeren), innovatieondersteuning door publieke investeringen in R&D en breedbandtoegang van bedrijven.
- Bedrijfsactiviteiten: bedrijfsinvesteringen, samenwerking & ondernemerschap en "throughputs" (vernieuwingen op de markt, vooral patenten).
- Outputs: aantal middelgrote- en kleine (organisatie- en markt-)innovatieve bedrijven en economische effecten, gemeten in werkgelegenheid, kennisintensieve export van diensten en producten en omzet uit nieuwe producten/markten.

In 2010 is de EIS omgedoopt tot Innovation Union Scoreboard (IUS) om de EU-landen onderling te kunnen vergelijken op hun innovatiepres-

taties ten opzichte van het innovatie-vlaggenschip van de Europa 2020 agenda. Het aantal indicatoren van de EIS is teruggebracht van 29 tot 25, waarvan er 18 gelijk zijn gebleven en 7 zijn vernieuwd. De belangrijkste wijzigingen betreffen de categorie randvoorwaarden: uitbreiding van menselijk potentieel met de dimensie "open, excellente en aantrekkelijke onderzoekssystemen" en indikking van innovatieondersteuning tot financiële indicatoren. Bij de bedrijfsactiviteiten is "throughputs" omgedoopt tot intellectueel vermogen. De categorie outputs is vrijwel gelijk gebleven.

De vergelijking van de Nederlandse positie op de EIS in 2001 met de positie in 2010 vereist interpretatie, vanwege de uitbreiding van de EU van 15 naar 27 landen en alle aanpassingen in definities en meetmethoden. In 2001 behoorde Nederland tot de top 5 van de 15 EU-landen. Sterke punten van Nederland waren de overheidsuitgaven voor onderzoek en ontwikkeling, octrooiaanvragen, internetaansluitingen en innovatiefinanciering. Een zwak punt was het aanbod van wetenschappelijk en technisch gediplomeerden. Wel werd er een waarschuwing afgegeven doordat Nederland werd geplaatst in de categorie "verliezen van koppositie" (boven EU-gemiddelde, maar met een dalende trend), vanwege het afnemend aandeel van toegevoegde waarde van de hightech-industrie. Dit hebben we teruggezien in de terugval van de arbeidsproductiviteitsgroei in 2001. In 2009 stond Nederland op de 11^e plaats van de destijds 27 EU-landen, geclassificeerd als innovatievolger (9 landen), onder de categorie innovatieleiders (5 landen). Binnen de groep innovatievolgers was Nederland relatief sterk in publieke uitgaven en beschikbaar venture kapitaal voor innovatie, breedband internettoegang voor bedrijven, samenwerking en ondernemerschap. Helaas scoorde Nederland zwak door de terugval van investeringen van het MKB in organisatorische innovatie, een belangrijk onderdeel van wat we in Nederland sociale innovatie noemen, ten opzichte van 2008 (-1,5%) en de daling van het aantal innoverende bedrijven (-4,4%). Tussen 2005 en 2009 hebben vooral het menselijk potentieel, publieke investeringen in R&D, beschikbaar venture kapitaal en internettoegang

een positieve invloed gehad op de Nederlandse innovatieprestaties. In 2010 bleef Nederland in de groep innovatievolgers op de 8e plaats van 27 EU-landen. Sterke punten zijn de open, excellente en aantrekkelijke onderzoekssystemen, de publieke investeringen in R&D, het beschikbare venture kapitaal voor innovatie en het intellectueel vermogen. Zwaktes blijven de bedrijfsinvesteringen van het MKB (zowel in R&D als in organisatorische innovatie) en het aantal innoverende bedrijven.

Arbeidskwaliteit

De doelstellingen van sociale innovatie lopen gedeeltelijk parallel aan het streven naar arbeidskwaliteit. Helaas besteden de Nederlandse onderzoeken naar de effecten van sociale innovatie op organisatieniveau (output) nauwelijks aandacht aan arbeidskwaliteit. De beschikbare onderzoeksresultaten op macroniveau (outcome) voor arbeidskwaliteit sluiten nog niet direct aan op het begrippenkader, de terminologie en de activiteiten die in het kader van sociale innovatie zijn bepleit en uitgedragen.

Om de vraag te beantwoorden of, en zo ja in welke mate, sociale innovatie heeft bijgedragen aan hogere arbeidskwaliteit is de ontwikkeling van de volgende indicatoren geobserveerd: ontwikkeling van competenties, autonomie (interne en externe regelmogelijkheden), werkdruk en fysieke belasting. Ook is gekeken naar het werken in teams, omdat dit gepaard gaat met regelmogelijkheden, flexibele inzet van medewerkers en de ontwikkeling van competenties.

Hoewel het niet waarschijnlijk is dat het betrekkelijk kleine aantal sociaal-innovatieve bedrijven leidt tot significante veranderingen in de arbeidskwaliteit en de psychische en fysieke belasting op macroniveau, hebben de auteurs toch besloten om trends in die indicatoren - voor zover ze beschikbaar zijn - in deze beschouwing te betrekken. Daarbij is gebruikgemaakt van een overzichtartikel van Houtman et al. (2010). De data zijn afkomstig uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

(NEA) van TNO en CBS (2007, 2008 en 2009) en van het European Working Conditions Survey (EWCS) van Eurofound (2000 en 2005). Gegevens uit de EWCS 2010 zijn rechtstreeks aan de website van Eurofound ontleend.

Betere benutting van competenties

Als indicator voor het beter benutten van competenties is gekeken naar de antwoorden op vragen over leer- en ontwikkelmogelijkheden in de onderzoeken van EWCS en NEA (tabel 3).

Volgens de EWCS nam competentieontwikkeling in het werk in Nederland van 2000 tot 2005 toe, waarna deze categorie afnam met 6% in 2010. Dat is een hoger percentage dan dat voor de EU. In de NEA liggen de percentages voor die vraag tussen 2007 en 2009 lager, maar ze vertonen wel eenzelfde tendens. De gevarieerdheid in het werk en de vereiste creativiteit nemen in de NEA beide met 1% toe tussen 2007 en 2008, maar dalen in 2009 met 7% respectievelijk 5%. Het verschil tussen de NEA- en EWCS-cijfers heeft waarschijnlijk te maken met een verschil in formulering van de vraag en uitvoering van de steekproef. Houtman et al. (2010) stellen hierover dat na 2008, toen de crisis uitbrak, de ontwikkelmogelijkheden kennelijk minder werden. Toekomstige metingen moeten laten zien of deze trend zich doorzet.

Werktevredenheid

In tabel 4 zijn de antwoordpercentages weergegeven voor de vraag: "In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?" Het blijkt dat de tevredenheid met het werk in de periode 2000-2010 vrijwel constant is gebleven.

Leer- en ontwikkelmogelijkheden	2000 EWCS		2005 EWCS		2007 NEA	2008 NEA	2009 NEA	2010 EWCS	
	NL	EU15	NL	EU15	NL	NL	NL	NL	EU27
Competentieontwikkeling in het werk	81%	71%	84%	70%	46%	51%	45%	78%	68%
Gevarieerdheid in het werk					71%	72%	65%		
Creativiteit vereist in het werk					60%	61%	56%		

Tabel 3: Leer- en ontwikkelmogelijkheden in Nederland en EU-landen tussen 2000 en 2010 (EWCS: (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>) en NEA: Houtman et al., 2010)

Antwoorden	TAS TNO Arbeidsituatie Survey 2000	NEA 2010
Zeer ontevreden	2%	2,6%
Ontevreden	4%	3,9%
Niet ontevreden/niet tevreden	20%	14,8%
Tevreden	58%	61,3%
Zeer tevreden	17%	17,4%

Tabel 4: Tevredenheid met het werk (bronnen: TAS TNO Arbeidsituatie Survey 2000, Smulders et al., 2001; NEA 2010, Koppes et al., 2011)

Autonomie

Zoals te zien is in tabel 5 scoort Nederland op de indicator autonomie relatief gunstig vergeleken met andere EU-landen. Tussen 2000 en 2010 is echter vooral de invloed op de werkmethode (-10,5%) en, in mindere mate, op werktempo (-3%) afgenomen. De onderzoekers geven daar geen mogelijke verklaring voor. Volgens de NEA (interne mogelijkheden: werkwijze, volgorde, tempo, oplossingen bedenken, verlof opnemen) had 31% van de beroepsbevolking in 2007 geen enkele

autonomie, dit percentage zakte naar 29% in 2008 en naar 28% in 2009. Hier is dus sprake van een geringe toename van de autonomie.

Het werktempo ligt in Nederland dus relatief hoog, maar de effecten ervan op gezondheid en welzijn lijken gecompenseerd te worden door veel interne en externe mogelijkheden.

Autonomie	2000		2010	
	NL	EU 15	NL	EU 27
Interne mogelijkheden				
taakvolgorde	79%	65%	80%	66%
werkmethode	82%	71%	71,5%	68%
werktempo	81%	70%	78%	70%
Externe mogelijkheden				
betrokkenheid bij verbeteren werkorganisatie of werkprocessen van de afdeling of organisatie			65%	47%
invloed op belangrijke beslissingen voor het eigen werk			51%	40%
raadpleging voorafgaand aan vaststellen doelstellingen van het eigen werk			59%	47%

Tabel 5: Autonomie in Nederland in percentage van de beroepsbevolking, vergeleken met landen van de Europese Unie (15 landen in 2000, 27 landen in 2010), (EWCS: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>)

Werkdruk

In de jaren negentig nam de ervaren werkdruk in Nederland snel toe en was deze de hoogste in de EU. Volgens de EWCS werkte 75% van de beroepsbevolking heel snel en 65% zeer vaak met strakke deadlines in 2000. Daarna vlakke de stijging af en in 2005 scoorde Nederland in de middenmoot. In 2010 was de score ongeveer hetzelfde als in 2005. Er is wel gespeculeerd dat het toegenomen aantal deeltijdwerkers deze daling deels verklaart. De NEA laat zien dat de werkdruk in de periode 2007-2009 nagenoeg gelijk is gebleven (tabel 6).

Fysieke belasting

De fysieke belasting was in 2009 volgens de NEA nog volop aanwezig: 41% moest in het werk kracht gebruiken, 36% moest het werk doen in een ongunstige houding en 56% voerde werk uit met herhaalde bewegingen. Zowel EWCS als NEA laat in de afgelopen tien jaar een lichte daling van deze percentages zien. Deze uitkomst past bij de algemene trend dat steeds meer mensen met kennis en informatie werken en minder werk doen waarbij sprake is van de traditionele lichamelijke risico's (Houtman et al., 2010). Of dit ook een effect is van ergonomische maatregelen in het kader van slimmer werken en arbobeleid is moeilijk te bepalen.

Werkdruk	2000		2005		2007	2008	2009	2010	
	EWCS		EWCS		NEA	NEA	NEA	EWCS	
	NL	EU15	NL	EU15	NL	NL	NL	NL	EU27
Werktempo									
Snel moeten werken (% antwoord "erg hoog")	75%	56%	61%	61%				61%	59%
Hoog tempo of hoge tijdsdruk					71%	73%	73%		
Deadlines									
Werken met strakke deadlines (% antwoord "zeer vaak")	65%	59%	61%	62%				59,5%	62%
Hoge taakeisen									
Erg snel, heel veel, extra hard en hectisch werken			29%		29%	28%			
Score "ja" > 2,5 op een schaal van 1-4									

Tabel 6: Werkdruk in Nederland vergeleken met EU-landen tussen 2000-2010 (EWCS: www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm en NEA: Houtman et al., 2010)

Werken in teams

Eén van de indicatoren voor arbeidskwaliteit is het werken in teams. Hoewel daar in Nederland weinig systematisch onderzoek naar is gedaan, hebben Benders et al. (2010) de beschikbare onderzoeken op een rij gezet. Data van de OSA tonen aan dat in 2001 en 2003 in 68% van de non-profit- en profitorganisaties met meer dan vijf werknemers autonome taakgroepen actief waren “die voor een belangrijk deel het werk zelf kunnen organiseren en verdelen”. Er is echter niet gevraagd welk deel van de werknemers in taakgroepen werkte (dekkingsgraad). In 2005 is de dekkingsgraad toegevoegd en werden alleen organisaties meegeteld waar “(bijna) alle werknemers in teams” werkten. Het percentage na deze toevoeging was 42%. Ook zijn er in 2007 cijfers voor Nederland beschikbaar in het European Manufacturing Survey van de Radboud Universiteit. Hierin werden organisaties met tien of meer werknemers in de maakindustrie (Ligthart et al., 2008) onderzocht. Bij 31% bestonden autonome taakgroepen in de productie. Indien echter alleen organisaties worden meegeteld waar de teams “taken hebben op het gebied van planning en kwaliteitszorg”, dan is dat slechts bij 8%

het geval. Tenslotte bestaan er voor 2009 de Nederlandse data afkomstig uit het European Company Survey (ECS) van Eurofound (Riedmann et al., 2010). In dit onderzoek werden non-profit- en profitorganisaties van tien of meer werknemers onderzocht. Bij 38% kwamen teams voor “die onderling beslissen hoe en door wie taken worden uitgevoerd”. Ter vergelijking: in België was dit percentage op hetzelfde moment 22%. Er is tijdens het onderzoek niet gevraagd naar de dekkingsgraad. De EWCS heeft in 2010 aan individuele werknemers de vraag gesteld: “Werkt u in een groep die gemeenschappelijke taken heeft en zijn eigenwerk kan plannen?” In Nederland antwoordde 62,5% hierop positief (gemiddelde van 27 EU-landen: 57,5%). In de onderzoeken die expliciet op sociale innovatie waren gericht (EUR, EIM, TNO), is weliswaar gevraagd naar veranderingen in verdeling van taken, maar niet expliciet naar teamwerk. Uit deze cijfers kan geen trend worden afgeleid, omdat ze onvergelijkbaar zijn. Autonome taakgroepen zijn immers niet voor alle organisaties de enige of beste verbetering.

Werktevredenheid Teams
Autonomie Competenties
Innovatie-uitdaging Crisis-

Samenvatting Outcome

Mogelijke effecten van sociale innovatie op de internationale concurrentiepositie van Nederland komen niet terug in de cijfers van de arbeidsproductiviteitsgroei tussen 2002 en 2010. Alhoewel de groei flink aantrok vanaf 2003 bracht de kredietcrisis in 2008 een daling van de groei teweeg, die zich later omzette in een krimp (2009). Pas in 2010 was er weer sprake van groei, alhoewel die groei mede vanwege de eurocrisis en de economische recessie de laatste jaren weer afneemt.

Toch zijn er aanwijzingen dat sociale innovatie invloed heeft op macroniveau. Onderzoek in opdracht van het Innovatieplatform laat zien dat na de eeuwwisseling niet arbeidsparticipatie, maar kennis en innovatie de belangrijkste bronnen van economische groei zijn geworden.

Voor effecten van sociale innovatie op de innovatiekracht is gekeken naar de internationale indexen GCI en EIS. In beide stond Nederland in 2001 relatief hoog genoteerd. In de afgelopen tien jaar heeft Nederland haar positie van koploper verloren en is ze gaan behoren tot de categorie innovatievolger. Wel is er de laatste twee jaar een stijgende tendens te zien. Nederland heeft innovatiecapaciteit, zowel in menselijk potentieel en in de kwaliteit van wetenschappelijke en onderzoeks- en onderwijsinstellingen, als in het absorberen van nieuwe technologieën die de productiviteit bevorderen. De bedrijfsinvesteringen in R&D zijn na de crisis in 2008/2009 teruggelopen, met name in het MKB waar zowel de investeringen in organisatorische innovatie als het aantal bedrijven dat hierin investeert zijn afgenomen. Ook wordt de mogelijkheid van samenwerking tussen onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven onderbenut. Overigens is er een indicatie dat innoverende bedrijven meer crisisbestendig zijn. Zij willen minder bezuinigen op hun innovatie-uitgaven als reactie op de crisis dan minder innovatieve bedrijven, terwijl bedrijven die concurreren op basis van kostprijs meer geneigd zijn hun innovatie-uitgaven terug te schroeven. Ook blijkt uit de afscheidsnote van het Innovatieplatform in 2010 dat circa 0,6% extra economische groei per jaar kan worden gerealiseerd door extra investeringen in kennis en innovatie. Hiervan is 0,3% toe te schrijven aan slimmer werken: "Als 30% van de bedrijven slimmer werken, worden ze 9% productiever en dat levert 3% productiviteitsgroei op, oftewel 0,3% per jaar."

De effecten van sociale innovatie op de arbeidskwaliteit zijn niet tot nauwelijks terug te zien in de macro-onderzoeksgegevens. Het benutten van competenties nam in Nederland toe van 2000 tot 2005 en daarna weer af in 2010. Ook deze terugval wordt geweten aan de crisis. De indicator "plezier in het werk" toont vrijwel constante onderzoeksresultaten over werktevredenheid tussen 2000 en 2010. De werkdruk is in Nederland erg hoog, maar de effecten ervan op gezondheid en welzijn lijken gecompenseerd te worden door een grote autonomie in het werk. De fysieke belasting is in 2009 nog volop aanwezig, alhoewel de afgelopen tien jaar een lichte daling is te zien. Naar de ontwikkeling van het werken in teams is in Nederland weinig systematisch onderzoek gedaan.

Positieve weg naar succes bij Philips Lighting Vitrite

Van de rand van de afgrond naar een innovatief florerend bedrijf door een nieuwe houding van het management en het programma 'De positieve weg naar succes'. In plaats van het licht uit te doen, zetten ze bij Philips Lighting Vitrite de spotlights op de medewerkers.

Het bedrijf

Meer dan 100 jaar lang produceerde Vitrite miljarden onderdelen voor gloeilampen, tl-lampen en spaarlampen. Vanaf de jaren '90 braken moeilijke tijden aan en afbouw na afbouw volgde. Het besluit eind 2006 om afscheid te nemen van deze business met een omzet van 50 miljoen euro en 450 medewerkers was ingrijpend. Dit proces ging gepaard met een groot aantal ontslagen. Velen waren bang dat het de nekslag zou zijn voor het bedrijf. In dezelfde periode vond echter de opbouw van een nieuwe onderneming plaats: lampvoeten van koplampen voor auto's.

Aanleiding

2007 had het jaar van de waarheid moeten worden. Het werd echter een rampjaar met een miljoenenverlies. Het management begreep niet waarom de potentie van het nieuwe businessmodel niet werd gerealiseerd. Operationele en financiële normen bleven ver achter en hierdoor dreigde het vertrouwen van het hogere management en klanten te verdampen. Het management kwam tot het besef dat het vertoonde gedrag hoorde bij een periode van afbouw, niet bij een bedrijf in bloei. Dit inzicht leidde tot de start van het programma 'De positieve weg naar succes' (PWNS).





Aanpak

Het management besloot tot een gedragsverandering. Niet langer de focus leggen op misers, maar juist op successen en potentie. Kijken naar de kwaliteiten van mensen en die ook inzetten. Volgens Imro Wong, general manager, begint het bij een heldere, verbindende toekomstvisie. Vervolgens is in dialoog met medewerkers de langetermijnvisie vertaald naar zinvol dagelijks werk. Ook is complimenteus gedrag geïntroduceerd, niet alleen richting leidinggevenden, maar door de hele organisatie heen. Trainingen voor leidinggevenden zijn opgezet om dit te realiseren en complimentenkaartjes zijn geïntroduceerd. Daarnaast worden medewerkers betrokken bij beslissingen over de toekomst. Verder is het 'hoe-doe-je-dat-thuisprincipe' gelanceerd. Het idee hierachter is dat je thuis met tal van uitdagingen te maken krijgt waarbij leiderschap geen rol speelt: je lost het probleem gewoon op. Dat idee is gebruikt bij Philips Lighting Vitrite. Een voorbeeld hiervan is de noodzaak van nieuwe lamellen, waar een hoog prijskaartje aan hing. Toen de zoveelste medewerker klaagde over kapotte zonwering vroeg de betreffende leidinggevende: "Hoe zou jij dat thuis doen?". "Naar Karwei!", was het antwoord van de medewerker. Hij heeft toen voor 20% van de prijs alle lamellen zelf vervangen.

Resultaten

De resultaten schieten op alle fronten omhoog, zowel wat betreft productie als innovatie. Verder hebben medewerkers zichtbaar meer lol in hun werk. Dit alles blijkt ook uit de cijfers, want Philips Lighting Vitrite is sinds 2010 weer uit het rood. "Philips Lighting Vitrite gaat nu naar een nieuwe fase. De truc is om te blijven vernieuwen om bestaanszekerheid te creëren voor de lange termijn. Vitrite moet een innovatiecentrum worden", aldus Wrong.



Hans van der Steen AWWN

Een jaar of tien geleden ontstond er onder economen een nationale discussie over hoe de arbeidsproductiviteit verder omhoog kon. Als AWWN vonden we dat wij daar ook iets mee moesten doen en zo kwamen we op het concept van slimmer werken. De kern daarvan is dat bedrijven meer uit hun mensen kunnen halen als die mensen met meer plezier werken. Vervolgens hebben we de vakbonden uitgenodigd om daar samen met ons mee aan de slag te gaan. Zo is in 2003 het Platform Slimmer Werken ontstaan en dat is uiteindelijk uitgegroeid tot het NCSI. Daarbij prijs ik me gelukkig dat dit geen megainstituut binnen de polder is geworden, zoals sommigen aanvankelijk wilden. Er waren plannen om het onder de Stichting van de Arbeid te hangen, maar dan zou het veel te politiek zijn geworden. Op centraal niveau moet er altijd een uitruil plaatsvinden voordat er een besluit wordt genomen, terwijl het ons erom ging om goede dingen voor bedrijven te doen. Daarin is het NCSI zoals dat uiteindelijk vorm heeft gekregen uitstekend geslaagd. Toen wij met slimmer werken begonnen, reageerden de werkgevers aanvankelijk met veel scepsis. Slimmer werken en sociale innovatie werden als soft ervaren. Dat is nu wel over, omdat sociale innovatie haar meerwaarde heeft bewezen. Ik verwacht ook dat deze beweging doorgaat, hoewel er nu een crisis is. Hierdoor hebben ondernemers soms de neiging vooral op kosten te letten, terwijl er juist nu in sociale innovatie geïnvesteerd moet worden.

Nu het NCSI ophoudt te bestaan, denken we erover na om met sociale partners het Platform weer nieuw leven in te blazen. Dit keer gaat het dan vooral om verdieping en het voortbestaan van het onderwerp.

Dat doen we graag in samenwerking met de bonden. Want er mag dan wel gemopperd worden over de vakbewegingen, binnen de bedrijven verrichten ze goed werk.



Hans van der Steen is directeur arbeidsvoorwaardenbeleid van AWWN en bestuurslid van het NCSI.



Adriaan Wirtz ActiZ

Als brancheorganisatie voor zorgondernemers zijn we in 2009 op sociale innovatie gestuit. We hebben enerzijds te maken met vergrijzing van de bevolking, waardoor de vraag naar zorg toeneemt en er dus meer zorgverleners nodig zijn. Anderzijds is er de ontgroening van de beroepsbevolking, wat tot gevolg heeft dat het moeilijker wordt om geschikt personeel te vinden en aan je te binden. Sociale innovatie kan bij deze problemen helpen. Door anders te organiseren en slimmer te werken, kan de arbeidsproductiviteit omhoog.

We maakten kennis met het NCSI en zijn om de tafel gaan zitten om te kijken wat we voor elkaar konden betekenen. Het ging ons er in eerste instantie om het begrip sociale innovatie aan de man te brengen. Er werken in onze branche ongeveer 450.000 mensen, dus dat is een hele klus. We hebben samen met het NCSI een programma opgesteld. Er zijn filmpjes gemaakt met goede voorbeelden van sociale innovatie, en bijeenkomsten en leergangen zijn georganiseerd. Het resultaat mag er zijn. Drie jaar geleden kende vrijwel niemand de term sociale innovatie, maar nu staat het in onze branche op de kaart. Men weet wat de bedoeling is, en het begrip is al ingebed in een aantal organisaties. Zo werken al enkele tientallen instellingen met zelfroosteren. We zitten nu in de fase dat we sociale innovatie concreet stimuleren en projecten oppakken. Sociale innovatie is namelijk geen trucje, maar kent vele verschijningsvormen. Daarnaast willen we laten zien wat sociale innovatie oplevert, zodat ook andere instellingen ermee aan de slag gaan. Zo moet het uiteindelijk door de hele bedrijfstak worden opgepakt. Daarbij zullen we de hulp van het NCSI missen. Ik denk dat we de samenwerking nog wel een paar jaar hadden kunnen voortzetten, maar het is niet anders. Ook zonder het NCSI gaan we voort op de ingeslagen weg.



Adriaan Wirtz is manager werkgeverszaken bij de branche organisatie voor de VVT-sector ActiZ.

Conclusies

In de vorige hoofdstukken zijn de ambities en acties van de sociale partners, de overheid, kennisinstellingen, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en bedrijven in beeld gebracht. Er zijn zes categorieën opinieleiders:

Opinieleiders sociale innovatie:

- Nationale overheid
- SER
- Werkgeversverenigingen AWWN, FME-CWM
- Vakbonden CNV-Vakmensen en FNV-Bondgenoten
- Kennisinstellingen TNO, Erasmus Universiteit, AIAS
- NCSI

Deze opinieleiders hebben zes doelstellingen.

Doelstellingen sociale innovatie:

- 1 Verhogen van arbeidsproductiviteit
- 2 Verbeteren van bedrijfsprestaties
- 3 Toename van innovatie
- 4 Verhoging van arbeidskwaliteit
- 5 Vernieuwing van arbeidsverhoudingen
- 6 Ontplooiing van talent

Die doelstellingen streven zij indirect na door doelgroepen te activeren. De opinieleiders richten hun stimulerende activiteiten op onderstaande doelgroepen:

- Ondernemingen en instellingen
- Cao-onderhandelaars en cao-adviseurs van de sociale partners
- Beleidsmakers van de overheid
- Stakeholders in onderwijs en onderzoek
- Adviseurs

Hebben de opinieleiders de beoogde doelgroepen voldoende kunnen bereiken en activeren? De beschikbare uitkomsten over de effecten van hun acties vormen de basis voor het antwoord op de centrale vraag: “Heeft sociale innovatie de ambities van deze partijen waargemaakt en wat is haar potentie voor de toekomst?”

Bereik doelgroepen

Doelgroep ondernemingen en instellingen

Veel ondernemingen en instellingen zijn bereikt, zowel in de private als in de publieke sectoren en dat aantal neemt nog elke maand toe. Het is natuurlijk nog een voorhoede en een minderheid, maar die krijgt een steeds grotere uitstraling. Begrippen als sociale innovatie, slimmer werken en Het Nieuwe Werken komen het meest voor, maar er zijn vele organisaties die deze begrippen niet gebruiken en werken op basis van hun eigen visie of probleemanalyse. De opinieleiders hebben bij deze disseminatie een onmiskenbaar grote rol gespeeld. Onderzoek naar het aantal sociaal-innovatieve organisaties is er nauwelijks. Het EIM-onderzoek concludeert dat in de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek ongeveer 40% van het MKB ‘iets’ op in van de dimensies van slimmer werken heeft gedaan. Dit hoeven dus geen sociaal-innovatieve organisaties te zijn. Onderzoek van de EUR laat zien dat de investeringen in

sociale innovatie zijn toegenomen tussen 2007 en 2010. Gegevens van TNO over een vergelijking van de gemiddelde score op sociale innovatie van Nederlandse organisaties tussen 2008 en 2010 tonen geen groei aan. Hoewel organisaties vaker wel dan niet sociaal-innovatief bezig zijn, blijft het gemiddelde stabiel.

Doelgroep cao-onderhandelaars en cao-adviseurs van de sociale partners

In deze doelgroep zijn minder mensen actief met sociale innovatie aan de slag gegaan dan de opinieleiders hadden gehoopt. De traditionele cao-thema’s bleven dominant: “Met sociale innovatie win je geen leden.” Wel is een aantal cao’s tot stand gekomen met interessante vernieuwingen op de gebieden scholing en flexibiliteit. De noemers zijn hierbij vaak duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken. Die vernieuwingen vinden vooral plaats waar werkgever, HR-directeur, vakbondsbestuurders en eventueel OR een gezamenlijke visie weten te ontwikkelen voordat ze aan het onderhandelen slaan. Ook het NCSI heeft hierop invloed gehad met de Cao-Wasstraat. Deze vernieuwde cao’s zullen ongetwijfeld als voorbeeld werken. Bezuinigingsprogramma’s met verlies van arbeidsplaatsen kunnen hier natuurlijk roet in het eten gooien.

Doelgroep beleidsmakers van de overheid

Het huidige overheidsbeleid ten aanzien van sociale innovatie is letterlijk en figuurlijk zuiniger dan dat van het vorige kabinet. Dit past in de benadering dat het kabinet minder wil sturen en meer aan de bedrijven zelf wil overlaten. Het belang van sociale innovatie wordt nog wel genoemd in het topsectorenbeleid. Voor een landelijke campagne zoals in Duitsland, België en Finland was en is er geen animo. De innovatievouchers mochten voor sociale innovatie worden ingezet en vonden gretig aftrek. De ESF-E subsidieregeling is een succes gezien het aantal aanvragen. Er is echter nog geen evaluatieonderzoek naar de effecten van de gehonoreerde projecten gepland.

Doelgroep stakeholders in onderwijs en onderzoek

Met name de hogescholen blijken zeer ontvankelijk voor de stimuleren van de opinieleiders. De combinatie van adviseren, ontwerpen en praktijkgericht onderzoeken past uitstekend bij de lectoren en hun kenniskringen. Er is een netwerk van - meestal nieuwe - lectoren ontstaan, die in hun eigen omgeving regionale samenwerking op het gebied van sociale innovatie in het leven hebben geroepen. Het NCSI heeft die netwerken ook landelijk regelmatig bij elkaar gebracht. In vrijwel alle hogere beroepsopleidingen op het gebied van arbeid en organisatie heeft sociale innovatie een plek gekregen. Voor onderzoek kunnen deze lectoren een beroep doen op de RAAK-subsidie van de Stichting Innovatie Alliantie, die de fondsen daarvoor verkrijgt van het ministerie van OCW. Aan de universiteiten is het thema sociale innovatie in het leerstoelenbeleid maar heel beperkt terug te vinden. De uitkomsten van het onderzoek, dat vanaf ongeveer 2005 vooral werd uitgevoerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Maastricht en TNO, ondersteunen de ambities van de opinieleiders. Het NCSI droeg financieel bij aan de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor en leverde ook bestuurders voor INSCOPE, het samenwerkingsverband van onderzoeksinstellingen. Die samenwerking heeft echter tot nu toe niet geleid tot onderlinge afstemming of tot een gezamenlijke onderzoeksaanpak, waardoor de verschillende onderzoeken nauwelijks tot niet vergelijkbaar zijn. Een recent nieuw initiatief van Vlaamse en Nederlandse onderzoekers is het Ulbo de Sitter Kennisinstituut.

Doelgroep adviseurs

De opinieleiders hebben zeer veel adviseurs bereikt, met name de kleinere bureaus en de zelfstandige adviseurs. Deze zijn meestal uit zichzelf permanent op zoek naar vernieuwing en ze waren dan ook massaal aanwezig bij activiteiten van de opinieleiders en van andere doelgroepen zoals de hogescholen. Groepen adviseurs hebben gezamenlijke publicaties opgesteld over sociale innovatie, soms in het verband van de beroepsvereniging. Andere groepen adviseurs treden gezamenlijk met

sociale innovatie naar buiten door bijvoorbeeld workshops te organiseren voor potentiële klanten. Vrijwel alle gesubsidieerde sociaal-innovatieve projecten zijn door adviseurs begeleid.

Netwerkvisualisatie bereik doelgroepen

De verspreiding van sociale innovatie in Nederland tussen 2006 en 2011 is samengevat in een netwerkvisualisatie (pp 94-95).

Verhoging van de arbeidsproductiviteit

De onderzoeken van de EUR en het EIM geven aan dat sociaal-innovatieve bedrijven gemiddeld een hogere arbeidsproductiviteit laten zien dan niet sociaal-innovatieve bedrijven.

Verbetering van de bedrijfsprestatie

Het TNO-onderzoek biedt alleen gecombineerde uitkomsten van omzet, winst en arbeidsproductiviteit. Deze gecombineerde prestatie is hoger bij sociaal-innovatieve organisaties. Het EUR-onderzoek geeft bij sociaal-innovatieve bedrijven hogere scores voor omzetgroei, winstgroei, aantrekking van nieuwe klanten, groei van marktaandeel en reputatie. Het EIM vindt bij bedrijven met slimmer werken een hogere groei van het bedrijfsresultaat, de omzet en de werkgelegenheid.

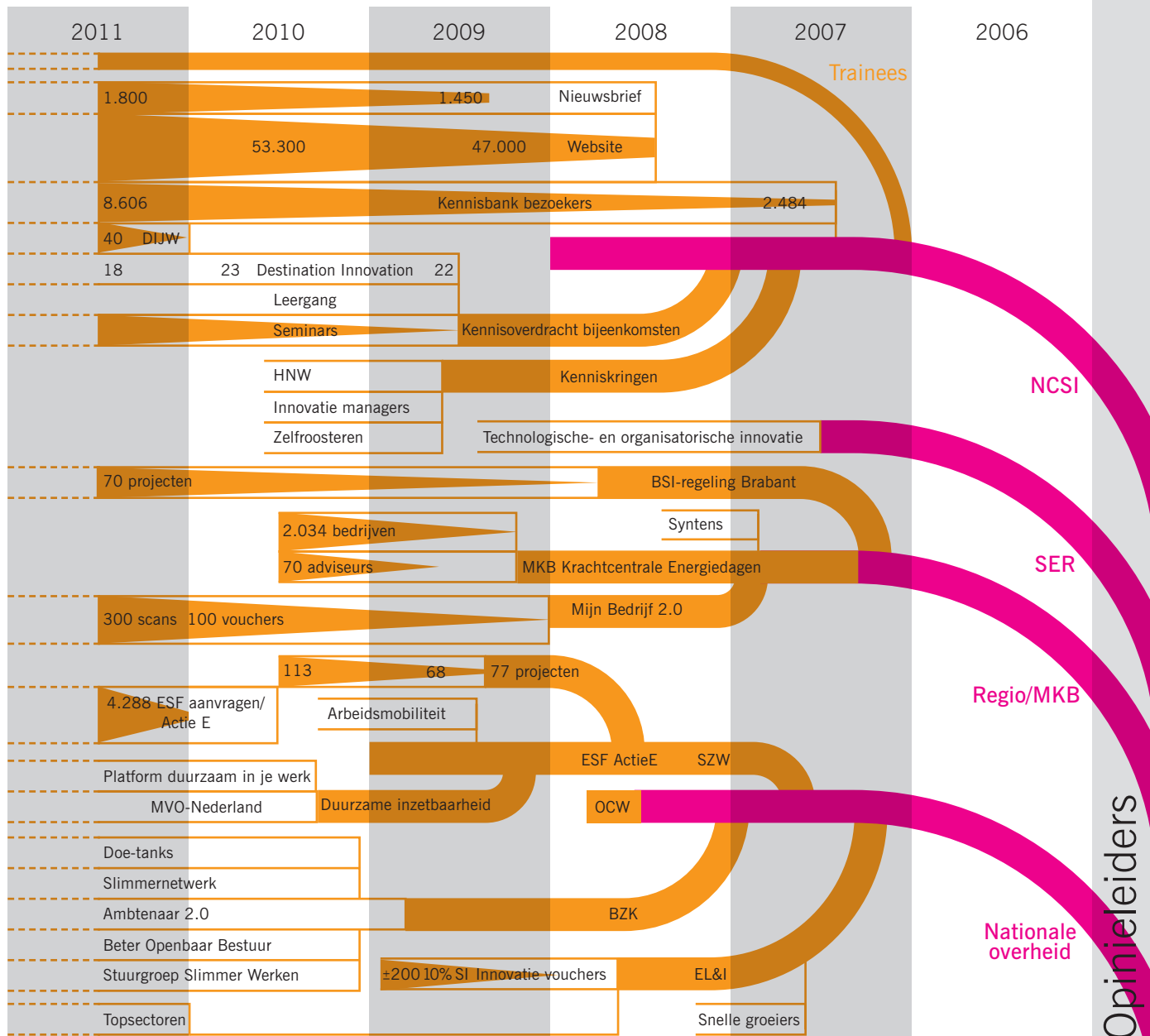
Toename van innovatie

Het EUR-onderzoek vindt bij sociaal-innovatieve bedrijven aanzienlijk meer innovatie dan bij niet sociaal-innovatieve bedrijven. >



Netwerkvisualisatie Sociale Innovatie 2006-2011

Groei van opinieleiders naar een grote diversiteit aan ambassadeurs



Hogere arbeidskwaliteit

Of sociaal-innovatieve bedrijven ook een hogere arbeidskwaliteit hebben, is niet onderzocht. Uit casestudies en presentaties van organisaties kan evenwel worden opgemaakt dat een hogere arbeidskwaliteit zeker gerealiseerd kan worden als daar bewust op wordt aangestuurd. Taak-autonomie en flexibele werktijden worden het meest genoemd. Nieuw onderzoek moet wel naar de arbeidskwaliteit kijken, al is het maar om te voorkomen dat het onderscheid tussen traditionele efficiency- en beheersmaatregelen enerzijds en sociale innovatie anderzijds vervaagt. Ook sluiten de termen van onderzoek naar arbeidskwaliteit niet goed aan bij sociale innovatie, waarbij het meer gaat om plezier in het werk en ontwikkelen en benutten van competenties.

Vernieuwing van arbeidsverhoudingen

Er is een toename van zowel de ruimte voor individuele arbeidsvoorwaarden en het aantal onderwerpen dat via participatieve besluitvorming wordt bepaald, als van verbrede participatie bij onderwerpen die voorheen alleen via de formele medezeggenschapskanalen (OR, PVT of vakbonden) liepen. Hoewel de relatie met sociale innovatie niet direct is onderzocht, is een positieve bijdrage zeer aannemelijk. Zo geeft 61% van de aanvragers van de ESF-E subsidie vernieuwing van arbeidsverhoudingen als doelstelling op en gaan sociale innovatie en vernieuwing van de arbeidsverhoudingen in bedrijven hand in hand. Dit gebeurt niet altijd even soepel, omdat flexibiliteit ook een keerzijde heeft en kan leiden tot onzekerheid. Bovendien ontbreekt het soms aan wederzijds vertrouwen.

Ontplooiing van talent

Er is meer aandacht voor niet-functiegerichte ontwikkeling. Het aantal afspraken over inzetbaarheid in cao's is verdubbeld ten opzichte van 2006. Een opkomend fenomeen is het persoonlijk ontwikkelingsbudget. Het totaalbudget voor scholing en opleiding is licht gedaald, maar de aandacht voor competentie management is wijd verspreid. De O&O-fondsen investeren voornamelijk in functiegerichte scholing en hebben nog een slag te maken.

Outcome op samenlevingsniveau

Op het niveau van de samenleving zijn de positieve effecten bij sociaal-innovatieve organisaties nog niet te herkennen in de macrocijfers over bijvoorbeeld productiviteit, innovatie en arbeidskwaliteit. Daarvoor is het aantal sociaal-innovatieve bedrijven nog te klein en spelen te veel andere factoren, zoals conjuncturele schommelingen, een rol.

Potentie van sociale innovatie

De geschetste resultaten geven aan dat sociale innovatie of slimmer werken een enorme potentie heeft om allerlei resultaten van organisaties en waarschijnlijk ook de arbeidskwaliteit te verhogen. In het Na-woord wordt deze potentie uitvoerig besproken. De noodzaak om sociale innovatie op te nemen in de bedrijfsvoering is door de economische crisis alleen maar toegenomen.

Digitaal Zelfroosteren met punten bij Stichting Schakelring

In 2010 is de Stichting Schakelring gestart met een aantal pilots digitaal zelfroosteren. Inmiddels werken meer locaties met succes op deze nieuwe manier.

Organisatie

Stichting Schakelring biedt in Midden-Brabant dagelijks ruim 1.000 cliënten een vraaggericht pakket van wonen, welzijn en zorg. Er zijn circa 1.150 medewerkers in dienst, van wie een groot deel parttime werkt. Stichting Schakelring kenmerkt zich als een platte organisatie met korte lijnen.

Aanleiding

De uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek in de zomer van 2009 gaf aanleiding om zaken anders aan te pakken. Eén van de bestuurders las een artikel over zelfroosteren en stelde voor om dit in de organisatie te introduceren als maatregel tegen de hoge werkdruk en de roosterproblematiek.

Aanpak

Begin 2010 is een stuurgroep ingericht waarin het managementteam, het middenkader en de ondernemingsraad zijn vertegenwoordigd. Twee teams in Vlijmen namen deel aan de pilot, die een groot succes was. Meer dan 80% van de medewerkers die met zelfroosteren bezig was, gaf aan niet meer anders te willen. Na een grondige evaluatie is vanaf de zomer van 2010 het zelfroosteren organisatiebreed ingevoerd. Daarbij is in eerste instantie geïnvesteerd in de opleiding van leidinggevenden. Hen werd geleerd om de verantwoording voor het rooster bij het team neer te leggen. Ook de technische kant kwam uitgebreid aan bod. Vervolgens is aan alle medewerkers een training op locatie aangeboden om het systeem onder de knie te krijgen. In totaal hebben 600 medewerkers deze training gevolgd.





Er wordt gewerkt met een digitaal roosterprogramma met punten. De teamleider voert vooraf het bezettingsprofiel in. Het systeem bewaakt de wetgeving rondom arbeidstijden, de cao en de contracturen per medewerker. Vervolgens zijn er drie roosterfasen:

- 1 De wensfase. Medewerkers kunnen op een willekeurig moment voorkeuren invoeren voor de betreffende maand. Dit kan vanuit huis of vanaf de werkplek.
- 2 Het voorlopige rooster. Het rooster wordt omgezet, waarbij in het begin van deze fase discrepantie is tussen de wensen van een team en het bezettingsprofiel voor de afdeling. De medewerkers krijgen nu de gelegenheid om het rooster te verbeteren. In deze fase treden medewerkers binnen het team met elkaar in overleg. Het systeem registreert per medewerker de participatiegraad en de kwaliteit van de bijdrage en rekent dit om in punten.
- 3 Het definitieve rooster. Vijf weken voorde betreffende maand wordt het rooster definitief. Het rooster is in de meeste gevallen voor minstens 90% rond. De teamleider gaat nu aan de slag met het rooster en zorgt ervoor dat de bezetting uiteindelijk klopt. Het uitgangspunt is dat de medewerker met de minste punten als eerste wordt aangesproken. Medewerkers kunnen het definitieve rooster inzien en printen vanuit het programma.

Resultaten

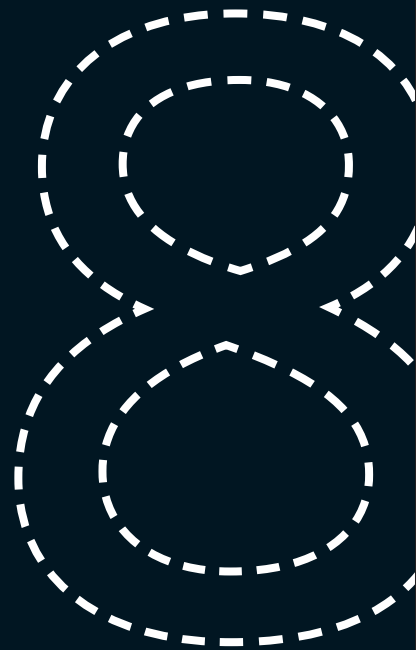
Het project “Digitaal zelfroosteren met punten” heeft mooie resultaten behaald. Het roosteren kost minder tijd en er is minder overleg nodig. In de oude situatie waren teamleiders circa 30% van hun tijd bezig met de roosters. Nu is dit percentage aanzienlijk lager. Verder is er een betere balans tussen werk en privé, omdat medewerkers meer invloed hebben op hun werktijden. Dat wordt ook gewaardeerd, zo blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Twee jaar geleden scoorde Stichting Schakelring een 6,7 en nu is dat een 7,4. Dit cijfer is hoger dan het landelijk gemiddelde in de zorg. Bovendien is het ziekteverzuim gedaald van 9% naar 6%.

Henk Volberda INSCOPE

We zijn in 2005 begonnen met de Concurrentie en Innovatie Monitor, die min of meer toevallig tot stand kwam. Voor het World Economic Forum werken we al jaren mee aan een rapport over concurrentie. Daarin waarschuwden we voor de afnemende concurrentiekracht van Nederland. Het Innovatieplatform wilde weten welke bijdrage sociale innovatie aan de concurrentiekracht kon leveren. Niemand wist echter precies wat sociale innovatie was. Om gegevens hieromtrent te verzamelen hebben we de monitor bij bedrijven uitgezet en de uitkomsten waren spectaculair. Een kwart van succesvolle innovatie wordt bepaald door Research & Development, de overige driekwart door sociale innovatie. Het rendement op investeringen verviervoudigt zelfs als bedrijven sociaal-innovatief zijn. Deze uitkomsten hadden veel impact, waarna we besloten het onderzoek jaarlijks te herhalen om effecten te kunnen meten. Als een bedrijf in 2005 besluit te investeren in opleiding en scholing, kun je pas in 2006 bekijken wat dat oplevert. Samen met de universiteiten van Maastricht en Twente en met TNO heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam INSCOPE opgericht, om structureel onderzoek te doen naar sociale innovatie. Voor de financiering zijn we deels afhankelijk van externe geldschieters. Vanaf de oprichting van het NCSI in 2006 hebben we samengewerkt en kon de monitor worden ingezet om voortgang op het gebied van sociale innovatie in Nederland te observeren. Tevens was de monitor een geschikt instrument om de meest innovatieve bedrijven in Nederland te lokaliseren. Uit de monitor blijkt duidelijk dat sociale innovatie aan een opmars bezig is, maar het betreft nog altijd een kleine minderheid van het bedrijfsleven. Ik vind dan ook dat het NCSI te snel wordt opgeheven. Voor de monitor heeft dat echter geen gevolgen: de financiering is rond en dit jaar komt de monitor over 2011 uit. Bedrijven werken er graag aan mee, omdat je precies kunt zien wie de koplopers zijn. Ook kennen we jaarlijks de Erasmus Innovatie-award toe, zo langzamerhand een prestigieuze prijs. We gaan ook de grens over. We doen nu hetzelfde onderzoek in Vlaanderen en hopen volgend jaar meer landen te bereiken, zodat we een internationale vergelijking kunnen maken.



Henk Volberda is hoogleraar bij de Rotterdam School of Management (EUR) en bestuurslid van het NCSI.



Nawoord: sociale innovatie, hoe verder?

Toenemende urgentie

Zijn de maatschappelijke ontwikkelingen die sociale innovatie ongeveer tien jaar geleden urgent maakten nog steeds relevant? Samengevat waren dat de volgende ontwikkelingen:

- Ontgroening en vergrijzing leiden tot een kleinere beroepsbevolking. Als we ons niveau van welvaart en sociale zekerheid willen handhaven, dan moet de arbeidsproductiviteit omhoog. Echter, de groei van onze arbeidsproductiviteit bleek te stagneren. De groei van de productiviteit is niet te realiseren met 'harder werken' of 'langer werken', maar bij voorkeur met 'slimmer werken';
- Mondialisering en toegenomen internationale concurrentie hebben als gevolg dat het voor Nederland van belang is dat het innovatievermogen wordt versterkt, dat de talenten van mensen beter worden ontwikkeld en dat werknemers een grotere rol gaan spelen in innovatieprocessen;
- Technologische innovatie kan pas optimaal worden benut als deze wordt ingebed in een goed gestructureerde organisatie;
- Innovatieparadox (Volberda en Bosch, 2004): er is veel hoogwaardige kennis, maar deze wordt relatief weinig toegepast.

Het is duidelijk dat deze maatschappelijke ontwikkelingen nog steeds relevant zijn en dat tien jaar sociale innovatie te kort is om voldoende oplossingen te genereren. De genoemde ontwikkelingen zijn alleen maar belangrijker geworden door de financiële en economische crisis. Een mooie erkenning van de noodzaak voor sociale innovatie is de reactie van AWWN op de crisis in 2009. Er werd een seminar georganiseerd met als titel 'Sociale innovatie, juist nu!'. Toch is deze erkenning niet vanzelfsprekend. Door de recessie loopt de werkloosheid op en vallen organisaties die sociale innovatie nog niet goed hadden verankerd weer makkelijk terug in klassieke hiërarchische verhoudingen, een strikte arbeidsverdeling en het verhogen van de targets zonder aandacht voor slimmer werken. In ondernemingen waar leiders worden opgevolgd door anderen die minder affiniteit met sociale innovatie hebben, is dat risico nog groter.

Bij Philips is het nog niet zo zeker dat de verworvenheden van anderhalf jaar overleg van bedrijf, vakbonden en COR over sociale innovatie overeind blijven onder de nieuwe leiding en met de nieuwe koers van 'Accelerate'. Deze verworvenheden zijn in dossiers vastgelegd bij de

start van de nieuwe cao-onderhandelingen in september 2011. De onderhandelingen kwamen echter vooral in het teken te staan van het programma 'Fit to Grow' als gevolg waarvan 1.400 banen in Nederland verdwijnen tot en met 2014. Vanwege onenigheid over beloning, sociaal plan en over de koppeling van beide liep half december 2011 het overleg over zowel cao als sociaal plan vast.

Ook bij de Rijksoverheid kan sociale innovatie op het spel komen te staan. In reactie op het rapport 'De grote uittocht' van 2010 heeft het kabinet in juli 2011 aangegeven dat overheid en sociale partners het programma 'Beter werken in het openbaar bestuur' opzetten. Dit programma bevat maatregelen zoals het investeren in van-werk-naar-werk arrangementen, het vergroten van de flexibiliteit van organisaties en de mobiliteit van werknemers, en het verhogen van de arbeidsproductiviteit door slimmer werken, sociale innovatie en ruimte voor de professionaliteit van werknemers. Het is de vraag in hoeverre sociale innovatie echt de aandacht krijgt in het kader van de opgelegde bezuinigingen. Voor de arbeidsmarkt in het algemeen ziet het kabinet de oplossing in maatregelen als langer doorwerken, het verhogen van de arbeidsparticipatie, het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid.

In het najaar van 2011 verscheen bij het ministerie van BZK het plan 'Verhogen arbeidsproductiviteit en meer ruimte voor de professional' alsook de door het NCSI ontwikkelde 'Actieplaat slimmer werken in het openbaar bestuur', waarmee organisatieonderdelen aan de slag kunnen. Daarnaast heeft het ministerie een consortium gevormd met Stichting Kennisland, TNO en de Kafkabrigade om slimmer werken in de publieke sector te stimuleren. Toch lijkt het proces moeilijk op gang te komen. De kabinetsformatie in 2010 heeft natuurlijk tot vertraging geleid en het huidige beleid zet niet zwaar in op sociale innovatie en slimmer werken. Daarmee zijn immers op korte termijn geen grote bezuinigingen te realiseren. Door de afgenomen aandacht voor slimmer werken

ontstaat het risico dat 'harder werken' toch weer de oplossing wordt om met minder mensen dezelfde hoeveelheid werk te verrichten. Er lijkt een verschuiving van de aandacht te zijn naar Het Nieuwe Werken. Het zou een verarming zijn ten opzichte van de oorspronkelijke intenties van sociale innovatie als HNW beperkt blijft tot regelingen voor thuiswerken (Pot, 2011b). Daarentegen kan het programma SlimmerNetwerk weer een boost geven aan deze ontwikkeling.

In beweging

Zoals gezegd, is sociale innovatie in Nederland niet meer weg te denken. Er is veel in beweging op dit gebied. We geven hier een beknopt overzicht van de activiteiten in 2011.

Sociale partners benadrukten het belang van sociale innovatie in het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen' van januari 2011 (AWVN et al., 2011). Het kabinet stelde in zijn bedrijvenbeleid dat sociale innovatie van belang is voor het innovatievermogen van de topsectoren (Kabinet, 2011, p. 18). In een uitwerking van het topsectorenbeleid naar de arbeidsmarkt werd aangegeven dat sociale innovatie van groot belang is voor duurzame inzetbaarheid en dat het bredere begrip 'social innovation' gebruikt kan worden voor creatieve en onorthodoxe oplossingen en voor nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden (Groen et al., 2012). De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid onderkende het belang van sociale innovatie en adviseert de regering om kennisdeling en kruisbestuiving tussen sectoren te stimuleren (AWT, 2011, pp. 59-61). De SER adviseerde de minister van OCW positief over "het slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening" (SER, 2011). De Kamer van Koophandel Nederland heeft sociale innovatie opgenomen in de Nationale Agenda 2012 (Kamer van Koophandel, 2011). De jonge professionals die in 2011 de Nationale Denktank vormden bogen zich over de vraag: "Hoe kunnen we in Nederland een vernieuwing in

arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en werkomgeving tot stand brengen zodat organisaties beter presteren, werknemers in alle levensfasen meer gemotiveerd zijn en talent beter benut en duurzaam inzetbaar wordt?" Ze kwamen met "22 baanbrekende oplossingen en adviezen" in de beste traditie van sociale innovatie (Nationale Denktank, 2011). Veel bedrijven zijn bezig met implementatie en de voorbeelden hiervan zijn reeds gepubliceerd (Baane et al., 2011; Tuinzaad et al., 2011; Vaas en Scheld, 2011; Volberda en Bosma, 2011; Dijkstra en Feld, 2011; Nauta, 2011; MOVARES, 2011). Adviesbureaus maken van sociale innovatie hun handelsmerk. In Zuid-Nederland bijvoorbeeld profileerden twintig adviesbureaus zich gezamenlijk met sociale innovatie (www.hoezoveranderen.nl). Ze bouwen daarbij voort op gepubliceerde successen (Rooijackers-Bos et al., 2009) en maken gebruik van de 'sociale innovatie adviesregeling' van de provincies Noord-Brabant, Zeeland en Limburg. Brancheorganisatie ActiZ (verpleging, verzorging, thuiszorg) is in het kader van haar sociale innovatiebeleid begonnen met radicale experimenten waarin medewerkers de ruimte krijgen om de organisatie van hun eigen werk opnieuw uit te vinden. De Hogeschool Utrecht begeleidt dit proces. Het sociaal-innovatieve Buurtzorg Nederland (thuiszorg) is één van de meest succesvolle zorgorganisaties van dit moment. De "praktijknetwerken sociale innovatie" van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) hebben inmiddels pilots in negen instellingen opgestart. De focus ligt hierbij vooral op professionalisering. Brancheorganisatie Nefarma (geneesmiddelen) onderneemt actie om het management van innovatie te verbeteren (Kruijff, 2011) en participeert in de netwerkgroep "Sociale Innovatie Medical Sciences" (SIMS), waar ook het ministerie van VWS, Philips, Niaba, Sorgtavor en Tulser deel van uitmaken. De sector Beroepsgoederenvervoer over de weg kwam in 2011 met een 'toolbox sociale innovatie' voor vernieuwingen in vervoerssystemen en in arbeidstijdenmanagement. De Stenden Hogeschool in Leeuwarden en de Hogeschool Windesheim in Zwolle hebben in 2011 nieuwe lectoraten sociale innovatie ingesteld. De Hogeschool Utrecht rondt in het najaar van 2012 samen met de consortiumpart-

ners het succesvolle programma Mijn Bedrijf 2.0 af (met provinciale en Europese subsidie). Zij organiseert in het eerste kwartaal van 2012 een 'innovatielab voor sociale en duurzame innovatie'. De regionale netwerken sociale innovatie, veelal met sterke inbreng van hogescholen, zijn ook in 2011 actief geweest en hebben hun krachten gebundeld in de slimmer werken estafette in november 2011. Voor 2012 staat de maand van de sociale innovatie alweer gepland. In de regio Brainport, die in 2011 tot meest innovatieve in de wereld werd uitgeroepen, werd in datzelfde jaar tijdens een speciaal event nog eens het belang van sociale innovatie onderstreept door provinciebestuurders, bedrijven, Fontys Hogeschool en de Universiteit van Tilburg. Het aantal aanvragen voor de ESF-E subsidie (sociale innovatie) was in 2011 veel hoger dan de jaren daarvoor en het oorspronkelijke budget om projecten te ondersteunen van € 24 miljoen werd met € 52 miljoen verhoogd. Hoe snel HNW zich verspreidt, blijkt als de term in een zoekmachine wordt ingevoerd of bij een bezoek aan de site 'www.telewerkforum.nl'. Managers die nog niet over HNW willen praten, worden toch een beetje meewarig aangekeken door collega's die er al wel mee bezig zijn. In juni schreef de Stichting van de Arbeid (STAR) een brief aan de minister van EL&I met het verzoek om de financiering van het NCSI nog tot 1 juli 2013 voort te zetten: "Inmiddels is uit resultaten van koplopers op het gebied van sociale innovatie gebleken dat een integrale benadering van technologische en sociale innovatie leidt tot meerwaarde, tot meer productiviteit en meer tevreden werknemers." (STAR, 2011). FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en AWWN sloten het jaar af met een invulling en voorbeelden van 'duurzame inzetbaarheid' (FNV Bondgenoten et al., 2011).

Ook buiten Nederland staat sociale innovatie op de kaart. Weliswaar is het Ierse programma 'workplace innovation' dat in 2010 afliep, niet verlengd, maar het Finse innovatieprogramma wordt in 2012 wel verlengd, met speciale aandacht voor de participatieve aanpak. Het Duitse programma 'Arbeit und Lernen. Innovationsfähigkeit' loopt nog

en de verwachting is dat er weer een opvolger komt zoals dat al vanaf 1974 (Humanisering der Arbeit) het geval is. In Vlaanderen is sociale innovatie expliciet onderdeel geworden van het industriebeleid en heeft de directeur van het Vlaamse centrum voor sociale innovatie zelfs een zetel gekregen in de eind 2011 opgerichte Industrieraad.

De Europese Unie lanceerde in maart 2011 ‘Social Innovation Europe’ dat ook wordt gebruikt in het Europese innovatiebeleid, de zogenaamde ‘Innovation Union’ en het werkgelegenheidsbeleid, met name via de ‘Employment Guidelines’ (Pot et al., 2012).

De ‘trekkers’ van de toekomst

De opinieleiders (overheid, SER, AWWN, FME-CWM, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, TNO, EUR, AIAS en NCSI) hebben de afgelopen tien jaar onmiskenbaar een rol gespeeld bij het stimuleren van sociale innovatie. Vanaf 2006 hebben deze opinieleiders hun krachten gebundeld in het NCSI via samenwerking of bijdragen aan de financiering van activiteiten. Het NCSI was met zijn organisatie, werkwijze en stijl van leidinggeven ook zelf een voorbeeld van toegepaste sociale innovatie. Eveneens is duidelijk geworden dat lang niet alle ontwikkelingen op het conto van deze opinieleiders kunnen worden geschreven. Er zijn veel meer mensen en organisaties die inzien dat sociale innovatie nodig is en die het willen bevorderen. Dat zij daarbij eigen accenten aanbrengen of er een andere invulling aan geven kan worden beschouwd als teken van de populariteit van sociale innovatie. Het feit dat nieuwe termen als HNW, die voor een deel dezelfde lading hebben als sociale innovatie, hun intrede doen, mag als gezonde dynamiek gekoesterd worden. Sterker nog, als de concurrentiekracht van Europa afhankelijk blijft van innovatie en de kenniseconomie verder doorzet, blijven doorgaande impulsen nodig. De vraag is of de term sociale innovatie hiervoor de juiste is of dat thema’s als duurzame inzetbaarheid en HNW, althans voor een deel, hier betere draaggolven voor zijn geworden. Beide nieuwe termen

duiden op organisatorische flexibiliteit, nieuw leiderschap en meer maatwerk. Het verhogen van de innovatiekracht van mensen, organisatie en leiding wordt door deze twee termen echter niet gedekt.

Met het staken van de activiteiten van het NCSI kunnen de oorspronkelijke opinieleiders zich bezinnen op een nieuwe invulling van hun activiteiten op het gebied van sociale innovatie.

Sociale partners

Sociale innovatie is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen, maar het helpt als overheid en sociale partners die strategie inhoudelijk en financieel ondersteunen (Bureau Bartels, 2011). Gezien de proactieve opstelling van de sociale partners tot 2012 mag ook in de toekomst van hen die rol worden verwacht, conform de uitgangspunten van het manifest “Naar nieuwe arbeidsverhoudingen”. Dit wordt overigens wel bemoeilijkt door de strategiediscussies binnen de FNV en het CNV en de daaruit voortvloeiende opstelling ten opzichte van overheid en werkgevers. Sociale partners kunnen ook het EU-beleid actief beïnvloeden, zoals bij het advies over ‘innovative workplaces’ van het Europees Economisch en Sociaal Comité (EESC, 2011). Sociale partners kunnen meer dan ooit bevorderen dat medewerkers in organisaties meer kansen krijgen en/of actiever worden gestimuleerd om bij te dragen aan sociale innovatie en innovatie van producten en diensten. Dit kan door directe participatie (zoals autonomie in het werk en werkoverleg), door implementatie van systemen voor innovatieve ideeën en door medezeggenschap. De voorbeelden die daarvan zijn gepubliceerd bieden een perspectief voor de toekomst (Meer, van der en Smit, 2010; Korevaar, 2011; Vaas en Scheld, 2011). “Naar nieuwe arbeidsverhoudingen” biedt daar een kader voor en de eerste praktijkvoorbeelden die zijn gebundeld in de brochure “Duurzaam meedoen” (FNV Bondgenoten et al, 2011) de inspiratie. Hoewel het NCSI wordt opgeheven, blijven AWWN, FME-CWM, FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen met elkaar samenwerken binnen het

dossier sociale innovatie. Naar verwachting blijven de medeoprichters van het NCSI, de kennisinstellingen TNO, EUR/RSM en UVA/AIAS hierop aangesloten. De invulling wordt de komende tijd meer bepaald door sociale partners en sluit aan op actuele thema’s, zoals duurzame inzetbaarheid, vernieuwing van arbeidsverhoudingen en duurzame flexibiliteit.

Sociale partners hebben ook HNW omarmd. Zowel vakbonden als de AWWN participeren in het Platform SlimWerkenSlimReizen, de opvolger van de Taskforce Mobiliteit. Waar deze Taskforce en later het Platform SWSR waren opgericht om het fileleed te bestrijden, worden ze nu massaal ingezet voor HNW. Vakorganisaties FNV, CNV en MHP hebben hiervoor het Kenniscentrum Werk en Vervoer opgericht. De aandacht voor HNW leidt ook tot een opleving van bestaande instituten waarin werkgevers en soms ook werknemers samenwerken, zoals het Telewerkforum.

Ondernemers

Succesvolle ondernemers kunnen meer dan ooit hun ervaringen delen met anderen. De nadruk moet daarbij niet zozeer op ‘best practices’ liggen als wel op de dilemma’s waarmee ondernemers moeten omgaan. Voorbeelden hiervan zijn korte termijn versus lange termijn, exploitatie versus exploratie, centralisatie versus decentralisatie, controle versus vertrouwen. Voorbeelden van succesvol omgaan met dat soort dilemma’s zijn te vinden in het boek ‘Innovatieroutine’ van Jacobs en Sniijders (2008).

Kennisinstellingen

TNO, EUR/RSM en het consortium INSCOPE hebben, samen met Syntens, een plan ontwikkeld om de Kennisbank van het NCSI voort te zetten. In deze kennisbank is een schat aan informatie opgeslagen in de vorm van cases, literatuur, onderzoek etc. De Kennisbank wordt niet alleen bewaard, maar ook bijgehouden en actief uitgedragen. Op deze wijze wordt het verzamelen, bewerken en verspreiden van kennis over sociale innovatie gecontinueerd.

Onderzoekers uit Nederland en Vlaanderen hebben eind 2011 het Ulbo de Sitter Kennisinstituut opgericht, vernoemd naar de in 2010 overleden wetenschapper, adviseur en pleitbezorger van de gelijktijdige verbetering van bedrijfsprestaties, arbeidskwaliteit en arbeidsverhoudingen. Van deze nieuwe gemeenschap van onderzoekers en adviseurs kan een trekkende rol worden verwacht.

Bijzonder hoopvol is de recente totstandkoming van regionale kenniscentra op het gebied van sociale innovatie. Meestal op initiatief van hogescholen (Hanzehogeschool, Stenden University, Hogeschool Utrecht, Fontys) en met steun van gemeenten, provincies, regionale ondernemersverenigingen, soms gefinancierd met EFRO-gelden uit Brussel. Daarnaast kent een aantal hogescholen lectoraten met bijbehorende kenniskringen op het terrein van sociale innovatie en aangrenzende vlakken. Deze kenniscentra en lectoraten spelen een belangrijke rol bij het opleiden van studenten, het adviseren van bedrijven en het uitvoeren van onderzoek.

Overheid

De overheid, met name het ministerie van EL&I, heeft sociale innovatie beperkt opgenomen in het ‘bedrijvenbeleid’. Het gevolg hiervan hangt af van de uitwerking en invulling. De bal ligt bij de topsectoren en bij kennisinstellingen zoals NWO en TNO. De overheid kan daarnaast Syntens de ruimte geven om te adviseren over sociale innovatie. Een nieuwe impuls komt van de Kamers van Koophandel, die sociale innovatie als speerpunt op de landelijke agenda 2012 hebben gezet. Gelet op de toekomstige nauwe samenwerking tussen Syntens en de Kamers van Koophandel ligt hier een belangrijke aanjaagfunctie, met name voor het MKB. Hopelijk wordt door het ministerie van SZW het beleid voortgezet nadat de huidige regeling ESF-E afloopt, door een deel van de ESF-gelden in te zetten als subsidie voor projecten sociale innovatie. In het EU-beleid is expliciet aangegeven dat dit in de komende jaren kan en wenselijk is (Europese Commissie, 2010b: 20-21). Het zou mooi zijn als de over-

heid ook de effecten van de gehonoreerde projecten laat onderzoeken. In 2010 heeft het ministerie het onderwerp duurzame inzetbaarheid toegevoegd aan het domein van sociale innovatie. Het is te hopen dat dit thema, hoe belangrijk ook, de activiteiten rond sociale innovatie niet gaat domineren.

Daarnaast kan de overheid het goede voorbeeld geven door meer uiting te geven aan haar eigen voornemen om slimmer te werken. Het ministerie van BZK heeft een driejaars programma opgestart waarin sociale innovatie en slimmer werken voor de publieke sector een belangrijke rol spelen. Het programma wordt mede uitgevoerd door TNO, Stichting Kennisland en de Kafkabrigade. Zoals hierboven vermeld, bestaat het risico dat dit wordt ondergesneeuwd door bezuinigingsdoelstellingen. Het zou jammer zijn als de positieve termen zoals verbeteringen, opbrengsten, resultaten en productiviteitsgroei worden vervangen door de negatieve termen zoals bezuinigingen, taakstelling, reorganisatie en verlies van arbeidsplaatsen.

De overheid kan branches hierbij helpen door toe te staan dat regels - op gecontroleerde wijze - tijdelijk buiten werking worden gesteld om sociaal-innovatieve experimenten mogelijk te maken.

Adviseurs

Adviseurs zijn belangrijke (uit)dragers van kennis over sociale innovatie. Een zeer hoog aantal doet dit, getuige de vele websites over sociale innovatie en de aandacht die sociale innovatie krijgt van beroepsorganisatie Ooa. Uiteraard bewegen ook de adviseurs mee met de ontwikkeling van begrippen en zijn hun diensten te vinden onder noemers als slimmer werken, HNW, volwassen arbeidsrelaties, duurzame inzetbaarheid, en MVO.

Nieuwe spelers

Rond het thema duurzame inzetbaarheid hebben nieuwe spelers het veld betreden, zoals MVO Nederland. De grootste campagne voor HNW werd de afgelopen twee jaar op de kaart gezet door de Stichting Natuur & Milieu. In 2011 is een nieuw platform ontstaan, Duurzaamjeweek, waarin een groeiend aantal organisaties (o.a. NCSI, AWWN, NEN, Kroon op het Werk en TNO) samenwerkt om informatie, producten en diensten gericht op duurzame inzetbaarheid te bundelen.

Internationale contacten

Het NCSI was de Nederlandse vertegenwoordiger in het Europese netwerk van nationale programma's, WorkInNet. Dit leverde een interessante uitwisseling van kennis, ervaringen en internationale contacten op. Het NCSI werd hierdoor in de afgelopen jaren in toenemende mate het loket voor partijen, waaronder ministeries en buitenlandse organisaties, die grensoverschrijdende samenwerking zochten. Op verzoek van de SER en van verschillende ministeries zijn diverse buitenlandse delegaties ontvangen en onderhouden over sociale innovatie in Nederland. Nu het NCSI en WorkInNet ophouden te bestaan, is de vanzelfsprekendheid van internationale uitwisseling verdwenen en hangt deze vooral af van persoonlijke initiatieven en contacten.

Noodzaak van onderzoek

Terwijl de uitrol van sociale innovatie in al haar varianten steeds breder plaatsvindt, blijft het bijbehorende onderzoek achter. Oorzaak daarvan is niet alleen onvoldoende financiering, maar ook het gebrek aan samenwerking tussen de verschillende instellingen en actoren. Een open discussie tussen de verschillende onderzoeksgroepen zou voortgang >



Bottom-up innovatie bij JAZO Zevenaar

Om slimmer te werken, heeft metaalbedrijf JAZO zijn medewerkers uitgedaagd hun vakmanschap in te zetten. Oplossingen voor vraagstukken kwamen vanuit de mensen zelf, vanuit hun eigen creativiteit en ideeën. Met doorzettingsvermogen en vertrouwen in de capaciteiten van medewerkers zijn zichtbare resultaten geboekt.

Het bedrijf

Al vijftig jaar is JAZO Zevenaar specialist in afscherming, toegang en ventilatie van techniekruimten. JAZO creëert veiligheid, continuïteit en duurzaamheid. Zo draagt het bedrijf bij aan de betrouwbare levering van energie voor de samenleving. Kenmerkend voor JAZO is dat vakmanschap centraal staat voor de 90 medewerkers. Zo ook bij engineering van maatwerkproducten, waar 15 mensen werken.

Aanleiding

Er was een structurele overschrijding van 23% van de tijdsbesteding voor de engineering van maatwerkproducten voor klanten. Om dit op te lossen wilde het hoofd engineering het anders aanpakken dan voorheen. De medewerkers zijn uitgedaagd om hier, samen met adviesbureau Syntens, mee aan de slag te gaan.



Aanpak

De hele afdeling startte met een brainstormsessie, waarbij het proces werd opgesplitst in drie delen. Doordat medewerkers aangaven met welk deel zij aan de slag wilden, ontstonden er drie teams. Drie collega's, die bezig waren met een HBO-opleiding projectmanagement, begeleiden de teams. Na drie maanden presenteerden de teams hun resultaten en oplossingen aan de andere teams en betrokkenen. Vervolgens gaf iedereen zijn betrokkenheid aan de voorgestelde oplossingen.

Het reguliere werk combineren met vernieuwing bleek niet altijd voor iedereen gemakkelijk. Na ruim een half jaar leek de klad erin te komen, tot frustratie van het hoofd engineering. Hij pleegde een interventie met de introductie van het PRET-beleid (Positief - Respect - Enthousiasme - Teamwork) in plaats van de NIKS-aanpak (Negatief - Individueel - Kleinerend - Sombor). Deze bedrijfscultuur-interventie was succesvol en bleek de motor achter een voortdurend traject van slimmer werken en gebruikmaken van ieders krachten en vakmanschap. Het proces loopt nog steeds, want slimmer werken doe je niet van het ene op het andere moment.

Resultaten

De bottom-up innovatie heeft JAZO veel opgeleverd. De kwaliteit van het tekenwerk is gestegen, waardoor er minder onduidelijkheden zijn voor de productie. Dit resulteert weer in minder menselijke fouten en een aanzienlijke tijdsbesparing, mede door de toegenomen mogelijkheden in de automatisering. Er is ook winst geboekt op het gebied van kennismanagement, waardoor het vakmanschap wordt vastgelegd en nieuwe collega's sneller ingewerkt en productief zijn. Deze intensivering in het delen van kennis maakt JAZO sterker, ook als medewerkers straks met pensioen gaan. Verder heeft het proces trotse medewerkers opgeleverd. Het hele proces heeft ongeveer 1 fte gekost, kosten die inmiddels ruim zijn terugverdiend door de besparingen. Er zijn zowel tijds- en geldbesparingen doorgevoerd als verbeteringen in werkplezier en kennisdeling bereikt. Inmiddels is JAZO de ambities aan het aanscherpen en wil het een nog grotere voortrekkers- en expertrol vervullen in de markt.



betekenen. Misschien kunnen de Vlaamse collega's van de KU Leuven daarin een rol spelen. Zij hebben een goed theoretisch kader voor sociale innovatie ontwikkeld (Hootegem et al., 2008) en krijgen hopelijk de gelegenheid grootschalig onderzoek te doen naar de effecten van het Flanders Synergy programma. Eind 2011 is bij deze onderzoeksgroep in Leuven een TNO-er benoemd als bijzonder hoogleraar sociale innovatie. Wellicht kan het onlangs opgerichte Nederlands-Vlaamse 'Ulbo de Sitter Kennisinstituut' de handschoen oppakken. Ook de lectoren kunnen een grotere rol spelen, al is een eerste poging in 2009/2010 verstrand. In 2011 is het aantal lectoren op het gebied van sociale innovatie toegenomen. Het past in de ambitie om 'universities of applied science' te worden en het 'praktijkgerichte onderzoek' programmatischer aan te pakken. 'RAAK-subsidies' via de Stichting Innovatie Alliantie (SIA) bieden daarvoor financieringsmogelijkheden.

Eén van de uitdagingen is om onderzoeksgegevens op organisatieniveau te koppelen aan onderzoeksgegevens en resultaten op medewerkerniveau. TNO kan haar Werkgevers Enquête Arbeid bijvoorbeeld proberen te koppelen aan de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Hierdoor zou kwaliteit van de arbeid een serieuze plek krijgen in het onderzoek. Een tweede uitdaging is om de onderzoeken van TNO (organisatiekenmerken, arbeidskwaliteit) te koppelen aan de Erasmus Innovatie en Concurrentie Monitor (innovatiekracht, bedrijfsprestaties). Deze koppeling geeft pas werkelijk een beeld van de potentie van sociale innovatie.

Daarnaast is het natuurlijk positief dat branches zoals Metalektro en Beroepsgoederenvervoer over de weg hun eigen onderzoek in de sector doen. Nu de maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek in het overheidsbeleid weer wordt benadrukt, moet er toch financiering voor te vinden zijn. Niemand kan namelijk ontkennen dat sociale innovatie een maatschappelijk relevant onderwerp is. In de EU biedt het programma "Social Sciences and Humanities" van het Zeven-

de Kaderprogramma mogelijkheden en wordt dit thema ook geprogrammeerd voor diens opvolger, "Horizon 2020". Financiering uit het ESF biedt de mogelijkheid om evaluatieonderzoek te doen naar de projecten die in het kader van de ESF-E regeling zijn gesubsidieerd.

Blijvende aandacht

'Sociale innovatie' heeft een geschiedenis die honderd jaar omspannt: 'taylorismekritiek' in de jaren twintig, 'human relations' in de jaren dertig, 'industrial democracy' en sociotechniek in de jaren veertig en vijftig, werkstructurering en werkoverleg in de jaren zestig, arbeidskwaliteit in de jaren zeventig, integrale organisatievernieuwing en moderne sociotechniek in de jaren tachtig. Hoewel het lastig is om precies na te gaan, lijkt het erop dat de beweging nog nooit zo breed is geweest als in de 21^e eeuw. De urgentie is toegenomen, visies zijn integraler geworden, inzichten in nut en noodzaak zijn gegroeid. In verhouding tot de urgentie betreft de verspreiding echter nog steeds een klein deel van de private en publieke organisaties. Deze beweging en ontwikkeling sluit ook goed aan bij de kenmerken van 'de nieuwe werknemer': hoger opgeleid, onafhankelijk, betrokken. Juist door optimaal gebruik te maken van de kennis, betrokkenheid en ervaring van medewerkers kunnen in Nederland bedrijfsprestaties, innovatiekracht en plezier in het werk nog een stuk verbeterd worden.

Gezien de urgentie en de mogelijkheden van sociale innovatie is blijvende aandacht wenselijk en noodzakelijk. De belemmeringen voor implementatie van sociale innovatie zijn eerder besproken. Stimulering blijft daarom noodzakelijk, in het belang van werknemers, bedrijven, instellingen en de samenleving als geheel. Bouwen aan vertrouwen is de belangrijkste opgave om de doelstellingen van sociale innovatie te realiseren.

Referenties

- Alasoini, T., Ramstad, E., Hanhike, T. en Lahtonen, M. (2005). *Euro-pean programmes on work and labour innovation - a benchmarking approach*. Helsinki/Bonn: WORK-IN-NET.
- Ark, B. van. En Jäger, K. (2010). *Intangible Capital in the Netherlands and its implications for Future Growth*. Den Haag. EL&I (Working Paper).
- AWT (2011). *Scherp aan de wind. Handvat voor een Europese strategie voor Nederlandse (top)sectoren*. Den Haag: AWT.
- AWVN (2008). *Sociale innovatie, lessen van toppers*. Den Haag.
- AWVN (2012). Samen keuzes maken in onderhandelen. In: *Werkgeven nr. 1* pp 8,9. Den Haag.
- AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie (2011). *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei*. Den Haag/Utrecht/Culemborg.
- Baliegroep. (2009). *Tijd voor nieuw sociaal contract*. Amsterdam: Volkskrant 11-11-2009, Opinie.
- Baane, R., Houtkamp, P. en Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behaviour*. Assen: Van Gorcum.
- Benders, J., Huys, R., Nijholt, J.J. en Hootegeem, G. van (2010). Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (26 4), pp 454-463.
- Berg, F. van den.en Marshall, S. (2009). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement. Benchmark voor strategie en beleid editie 2010*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij B.V.
- Berlo, D. van (2008). *Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. www.ambtenaar20.nl.
- Blokland, K. en Raalte, D. van (2008). Sociale innovatie: investeren in de menskant van organisaties loont. *Tijdschrift voor HRM (2)*, pp 92-96.
- Bolwijn, P.T. en Kumpe, T. (1986). Towards the factory of the future. *The MacKinsey Quarterly, Spring*, pp 40-49.
- Bolwijn, P.T., Breukelen, Q.H. van, Brinkman, S. en Kumpe, T. (1986). *Flexible manufacturing: integrating technological and social innovation*. Amsterdam: Elsevier.
- Brakenhoff, M., Dusschoten, C. van, Fleminger, F., Nieuwe Weeme, G., Pater, B.C. de, Spee, W. en Vorstenbosch, L. (2008). *Kookboek Sociale Innovatie. Visies en verhalen*. Den Bosch: Stichting Greenfield Groep.

Bruin, G. de, Donners, M., Vermeulen, B. en Peltzer, F. (2004). *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem, Houten, Culemborg, Utrecht: AWWN, CNV BedrijvenBond, De Unie, FNV Bondgenoten.

Bureau Bartels (2011). *Evaluatie tijdvak 1 actie E ESF van het ESF programma 2007-2013*. Amersfoort.

CBS (2009). *De Nederlandse groeirekeningen 2008*. Den Haag. CBS.

CBS. Webmagazine (Monday 16-09-2002). Den Haag. www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2002/2002-1048-wm.htm.

CNV Dienstenbond (2010). *Werkboek sociale innovatie*. Hoofddorp: CNV Dienstenbond.

CNV Publieke Zaak, CNV Jongeren en BMC (2010). Rapport: *Nog slimmer werken. Uitvoering en resultaten van het Masterplan 2008-2010*. Digitaal beschikbaar via www.bmc.nl, www.cnvjongeren.nl en www.mijnvkbond.nl.

CNV BedrijvenBond (2005). *Sociale Innovatie: frisse ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen*. Houten.

Covey, S.M.R. en Merrill, R.R. (2006). *De snelheid van vertrouwen. Dat wat alles verandert*. Amsterdam: Business contact.

Delery, J.E. en Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.

Dhondt, S., Gramberen, M. van, Keuken, F., Pot, F.D., Totterdill, P. en Vaas F. (2011). *Workplace innovation, Social Innovation Europe launch event*. Nottingham: UKWON.

Dijkstra, J. en Feld, P-P. (2011). *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Breukelen: Xerox.

EESC (European Economic and Social Committee) (2011). *Innovative workplaces as a source of productivity and quality jobs*. Brussels: EESC.

Erasmus Universiteit Rotterdam (2009). *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008 - 2009*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.

Erasmus Universiteit Rotterdam (2010). *Sociale innovatie: nu nog beter! Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.

European Commission (2010a). *Proposal for a Council Decision on guidelines for the employment policies of the Member States. Part II of the Europe 2020 Integrated Guidelines*. Brussels: COM92010) 193/3.

European Commission (2010b). *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*. Brussels, COM(2010)546 final.

European Commission (2010c). *Accompanying document to the Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*. Brussels: Commission staff working document, COM(2010)546/ SEC(2010)1161 final.

Eurofound (European Working Conditions Survey): www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/index.htm.

European Innovation Scoreboard 2009: www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009.

Eurostat (2011). *Science, technology and innovation in Europe*. Brussels.

European Union Parliament. *Lisbon European Council 23 and 24 March 2000 Presidency Conclusion*

Evers, G. en Wilthagen, A.C.J.M. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. SMS. Assen: Van Gorcum.

FNV Bondgenoten (2006). *Slimmer werken begint bij jezelf. Experimenten met sociale innovatie*. Utrecht: FNV Bondgenoten.

FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en AWWN (2011). *Duurzaam meedoen. Succesvolle ervaringen van werkgevers en werknemers*.

Gallup Organization (2009). *Innobarometer 2009*. Brussels: European Commission.

Groen, T., Prisma en partners. (2012). *Naar 4 op de 10. Meer technologietalent voor Nederland*. Den Haag: Topsectoren van de Nederlandse Economie in samenwerking met het Platform Bêta Techniek en de Groene Kennis Coöperatie.

Harteveld, L.J. en Zielschot, E. (2011). *Eindevaluatie CAO-seizoen 2010. Vanuit recessie naar duurzame inzetbaarheid*. Den Haag: AWWN.

Hauw, P.A. van der, Pasaribu, M.N. en Zeijden, P.T. (2009). *Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*. Zoetermeer: EIM.

Have, K. ten, Dorenbosch, L. Moonen, H. en Oeij, P.R.A. (2010). *Management door vertrouwen. Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. Hoofddorp: TNO

Holland, C., Kaashoek, B., Plomp, M. en Smeets, S. (2010). *Evaluatie van de Innovatie Prestatie Contract regeling*. Den Haag: Ministerie van EL&I. Publicatienummer 2010.018.1020.

Hootegem, G. van, Amelsfoort, P. van, Beek, G. van en Huys, R. (2008). *Anders organiseren en beter werken: Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven/Voorburg: Acco.

Houtman, I. en Bossche, S. van den (2010). Trends in de kwaliteit van de arbeid in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (26 4), pp 432-450.

Innovatieplatform (2009). *Voortgang Sleutelgebieden en tussentijdse evaluatie Sleutelgebieden-aanpak*. Den Haag.

Innovatieplatform. (2010). *Nederland 2020*. Terug in de top 5. Den Haag: Innovatieplatform.

Innovation Union Scoreboard (2011): www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2010

Jacobs, D. en Sniijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Van Gorcum.

Jansen, J.P., Vrande, V. van de en Volberda, H.W. (2008). *Eindrapport 'Meer rendement uit R&D'. Nederlandse Life Sciences en Medische Technologie*. Rotterdam: RSM/EUR.

Jongkind, R., Oeij, P.R.A. en Vaas, S. (2003). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Kabinet (2011). *Naar de top. Het bedrijvenbeleid in actie(s)*. Den Haag: Kabinet.

Kamer van Koophandel Nederland (2011). *Nationale agenda 2012*. Den Haag: Kamer van Koophandel Nederland.

Karasek, R.A. en Theorell, T. (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P.R.A., Vroome, E. de, Zwieten, M. van en Goudswaard, A. (2011). Brochure *WEA-2010. Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Klein Hesselink, J., Oeij, P.R.A., Sanders, J., Vroome, E. de, Bossche, S. van den en Kraan K. (2009). Brochure *WEA-2008. Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Koppes, L.L.J., Vroome, E.de, Mol, M., Janssen, B. en Bossche, S. van den (2011). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2010. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.

Korevaar, K. (2011). *Op eigen kracht. Arbeidsrelaties in de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Nelissen.

Kriechel, B., Grip, A. de, Bruegel, G. van en Coenen, J. (2009). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*. Maastricht university: ROA, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Kruijf, E. de (2011). *Sociale innovatie. Wat levert het mij op?* Den Haag: Nefarma.

Lambregtse, C., Bruin, G. de en Steen, J.C. van der (2005). *Sociale innovatie. Inspirerende verhalen en praktijkvoorbeelden*. Haarlem: AWWN.

Ligthart, P.E.M., Vaessen, P. en Dankbaar, B. (2008). *Innovatie van productie. Onderzoeksrapportage van de European Manufacturing Survey (EMS) in de Nederlandse Maakindustrie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Looise, J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Enschede: Universiteit Twente (rede).

Mares, D.M.G.A. en Schikhof, P.M. (2010). *Sociale partners en sociale innovatie in het MKB*. Tilburg: Wissenraet Van Spaendonck.

Meer, M. van der, Gemmeke M. en Dekker, H.S. (2008). *Slimmer werken. Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: SBO.

Meer, M. van der en Smit, E. (red.) (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.

Movares Nederland B.V. (2011). *Movares ontmoet...* Utrecht.

Nationale Denktank (2011). *Maak Werk van de Toekomst: 22 baanbrekende oplossingen en adviezen voor een Nederland dat werkt*. Amsterdam: Stichting Nationale Denktank.

Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrealities*. Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., Oeij, P.R.A., Huiskamp, R. en Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

NCSI (2007). Seminar 2, 17 oktober 2007. *Sociale Innovatie in de CAO en het personeelsbeleid van de NS*: www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/seminar-2-najaar-2007--sociale-innovatie-in-de-cao-en-het-personeelsbeleid-van-de-ns/602?q=ns

NCSI (2010a). *Juryrapport en inspiratiebundel cao vernieuwing: de jongeren aan het woord*. Rotterdam: NCSI.

NCSI (2010b). *Verslag zelfevaluatie*. Rotterdam: NCSI.

NCSI (2010c). Seminar, 18 maart. *Crisisbestendigheid en verankering van sociale innovatie*. www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/crisisbestendigheid-en-verankering-van-sociale-innovatie/721?q=philips

NCSI (2011). *NCSI review 2010*. Rotterdam: NCSI.

Netwerk Onderwijsinnovatie (2010). *Onderwijs kan zoveel slimmer*. Den Haag: Ministerie van OCW.

OECD (2010). *Innovative workplaces. Making better use of skills within organisations*, Paris: OECD Publishing, www.dx.doi.org/9789264095687-en

Oeij, P.R.A., Jongkind, R. en Vaas, F. (2005). *Slimmer werken in de praktijk. Voorbeelden van werken in gezonde en productieve banen*. Hoofddorp: TNO.

Oeij, P.R.A., Goudswaard, A., Huiskamp, R. en Nauta, A. (2007). *Werkdocument: Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*. Hoofddorp, TNO.

Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J. en Vaas, F. (2010a). *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma.

Oeij, P.R.A., Kraan, K. en Vaas, F. (2010b). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, (13 1), pp 74-100.

Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K. en Goudswaard, A. (2011a). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010: methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.

Oeij, P., Dhondt, S. en Korver, T. (2011b). Social innovation, workplace innovation and social quality, *International Journal of Social Quality*, 1, (2), pp. 31-49.

Ojen, C.H.J.M., Zwart, B.C.H. de, en Veerman, T.J. (2010). *Een verkennend onderzoek naar de aanjagende rol van CAO-afspraken op arbeidsproductiviteit in de publieke sector*. Leiden: AStri Beleidsonderzoek en -advies.

Peeman, T. (2009). I Trust U. *Managen vanuit vertrouwen*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.

Peeters, M.H.H. en Pot, F.D. (1991). *Sociale innovatie bij CTA*. Leiden: NIPG TNO.

- Pot, F.D. (2011a). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4), pp 404-415.
- Pot, F.D. (2011b). Arbeidsproductiviteit en ruimte voor professionaliteit. In CAOP. *De staat van de ambtelijke dienst*, (2011), pp 36-39. Den Haag: CAOP.
- Pot, F. (2012) Sociale innovatie: historie en toekomstperspectieven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28 (1) maart 2012, pp 6-20.
- Pot, F., Dhondt, S. en Oeij, P. (2012). Social innovation of work and employment. In H-W. Franz en J. Hochgerner (Eds.) *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer (forthcoming).
- Pot, F.D. en Koningsveld, E.A.P. (2009). Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35 (6), pp 421-428.
- Pot, F., Kraan, K. en Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1), pp 44-62.
- Pot, F.D., Xavier, M. en Peltzer, F. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In Dhondt, S. en Vaas, F. (red.) *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, pp. 19-38. Den Haag: Lemma.
- Prud'homme van Reine, P. en Dankbaar, B. (2009). Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen. *M&O*, 3, pp. 45-59.
- Riedmann, A. et al. (2010). *European Company Survey 2009*. Dublin: Eurofound.
- Rooijackers-Bos, M.T. (2008). *Sociale Innovatie: innovatief en winstgevend*. 's Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Rooijackers-Bos, M.T. et al. (2009). *Sociale innovatie. Gewoon doen!* 's Hertogenbosch: PSW.
- SER (2003). *Interactie voor innovatie*. Adviesnummer 03/11. Den Haag: SER.
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema sociale innovatie*. Den Haag: SER.
- SER (2011). *Tijden van de samenleving. Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening*. Den Haag: SER, Advies 11/06.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Smulders, P., Andries, F. en Otten, F. (2001). *Hoe denken Nederlanders over hun werk? TAS TNO Arbeidsituatie Survey 2000*. Hoofddorp: TNO.
- STAR (2011). *Financiering Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)*. Brief d.d. 7 juni 2011 aan de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale innovatie. De andere dimensie*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Tilburg, R van. Bekkers, F. (2004). *Voorstellen Sleutelgebieden-aanpak*. Den Haag: Innovatieplatform.
- Totterdill, P., Exton, O., Exton, R. en Sherrin, J. (2009). *Workplace innovation policies in European countries*. Nottingham: UKWON.
- Tuinzaad, B., Rhijn, G. van en Bosch, T. (2011) *Topprestaties in de maakindustrie. Innoveren met impact*. Hoofddorp: TNO (2^{de} druk).
- Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slimmer werken. *Christen Democratische Verkenningen*, (7/8/9), pp 26-32.
- Vaas, F. en Pot, F.D. (2005). *Maatschappelijk topinstituut sociale innovatie*. Hoofddorp: TNO (TNO-notitie N0520315).
- Vaas, F. en Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit*. Assen: Van Gorcum.
- Vink, P. (2002). *Comfortabel en slimmer werken*. Zeist: Kerckebosch.
- Volberda, H.W. en Bosch, F.A.J. van den (2004). *Innovatie Essay EZ "technology transfer gap" of het thema Umsetzung*.
- Volberda, H. en Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0: Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf.
- Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J. en Leijnse F. (2005). *Maatschappelijk topinstituut sociale innovatie*. Erasmusuniversiteit, Universiteit van Amsterdam, TNO, Innovatieplatform.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den en Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Arnhem: Eiffel.
- Volberda, H.W., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, (14 1), pp 85-110.
- Wijffels, H. en Grosveld, T. (2004). *Vitalisering van de kenniseconomie. Het beter ontwikkelen en benutten van de mogelijkheden van mensen als de sleutel voor een dynamische kenniseconomie*. Den Haag: Innovatieplatform.
- Winnubst, M.E., Linden, B. van der en Kok, J.M.P. de (2011). *Haalbaarheidsonderzoek monitor sociale innovatie*. Zoetermeer: EIM.
- Woudstra, L. (2011). *Philips 2020: Klaar voor de toekomst! Sociale innovatie binnen Philips*. Tilburg: IVA.
- Zielschot, E. (2010). *De cao: voor ieder wat wils? Over maatwerk in arbeidsvoorwaarden met behulp van de cao*. Den Haag: AWWN.
- Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*. Den Haag: Zorginnovatieplatform.

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het NCSI en is tot stand gekomen met medewerking van Fietje Vaas, Ton de Korte, Dian van Erp, Bart Siemens, Mila Bouwense, Betty van der Roest en Karlien Haak. Het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie maakte deze publicatie mogelijk.

Auteurs

Margreet Xavier en Frank Pot

Redactie en interviews

Aldo Dikker

Vormgeving

Design onderweg, Rotterdam

Drukwerk

PM Print, Oude Tonge

NCSI © 2012

