

advies

06

08 I

Welvaartsgroei door en voor iedereen
Thema Sociale innovatie

SEER

Sociaal-
Economische
Raad

advies

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie

Uitgebracht aan de Ministers van Economische Zaken, van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van Algemene Zaken, van Financiën en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Publicatienummer 8^I, 20 oktober 2006

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert de regering en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociale en economische beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Daarnaast is de SER belast met bestuurlijke en toezichthoudende taken met betrekking tot de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (productschappen en bedrijfsschappen). De raad is voorts betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 ingesteld bij de Wet op de bedrijfsorganisatie. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers alsmede onafhankelijke deskundigen. De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.

De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

De belangrijkste adviezen die de SER uitbrengt, worden in boekvorm uitgegeven. Zij zijn tegen kostprijs verkrijgbaar. Een overzicht van recente publicaties vindt u achterin. Een uitgebreider overzicht wordt op aanvraag gratis toegezonden.

Het maandblad SER-bulletin geeft uitgebreid nieuws en informatie over de SER.

De SER beschikt ook over een eigen site op internet, met onder meer de samenstelling van de raad en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws.

© 2006, Sociaal-Economische Raad

Alle rechten voorbehouden.

Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

Telefoon: 070 - 3 499 499

Telefax: 070 - 3 832 535

E-mail: ser.info@ser.nl

Internet: www.ser.nl

ISBN 90-6587-938-2 / CIP

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Achtergrond	7
1.2	Waarom is sociale innovatie zo belangrijk?	8
1.3	Opzet van deze rapportage	11
2	Sociale innovatie en slimmer werken: definities	13
2.1	Sociale innovatie	13
2.2	Slimmer werken: TNO-model	13
2.3	Slimmer werken als concept van werkgevers- en werknemersorganisaties	15
2.4	Conclusie	17
3	Conceptueel kader van sociale innovatie	19
3.1	Schematische voorstelling van sociale innovatie	19
3.2	Innovatief ondernemer- en werknemerschap	21
3.3	Sociale innovatie	25
3.4	Externe relaties	29
3.5	Institutionele omgeving	33
4	Bevordering van sociale innovatie	35
4.1	Aangrijpingspunten binnen de arbeidsorganisatie: inzichten uit de literatuur	35
4.1.1	Bouwstenen voor sociale innovatie	35
4.1.2	Strategie en managementvaardigheden	37
4.1.3	Organisatiestructuur	38
4.1.4	Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen	40
4.1.5	Competenties van het personeel	41
4.2	Randvoorwaarden en concrete acties	43
4.2.1	Arbeidsvoorwaardenoverleg schept randvoorwaarden	43
4.2.2	Naar een voortrollende toekomstagenda op ondernemingsniveau	46
4.2.3	Investeren in competenties van personeel en management	47
4.3	Aangrijpingspunten bij externe relaties	49
4.4	Beperkte overheidsrol	52
5	Beantwoording van de adviesaanvragen	55
5.1	Hoe kunnen sociale partners sociale innovatie bevorderen?	55
5.2	Hoe kan de overheid sociale innovatie bevorderen?	56
	Bijlage	
1	Samenstelling van de Werkgroep Sociale Innovatie (WSI)	61



ADVIES

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Adviesaanvraag

Sociale innovatie is een van de drie centrale thema's uit de adviesaanvraag over het middellangetermijnbeleid¹. De adviesaanvraag beschouwt sociale innovatie als een manier om binnen arbeidsorganisaties creativiteit en vernieuwing te stimuleren, mede met het oog op productiviteitsgroei en een hogere arbeidsparticipatie.

Het kabinet vraagt de SER op welke manier sociale partners zelf sociale innovatie kunnen bevorderen; daarbij gebruikt het termen als 'slimmer werken', employability en innovatiemanagement². Ook vraagt het kabinet de SER aan te geven op welke manier de overheid hieraan kan bijdragen door belemmeringen weg te nemen.

De SER-commissie Sociaal-Economisch Beleid (SEB) heeft de Werkgroep Sociale Innovatie (WSI) ingesteld met als opdracht om op basis van de adviesvragen een document op te stellen met analyses en aanbevelingen³. Dit themadocument is hiervan het resultaat. In de adviesvoorbereiding heeft de SEB aangegeven het komende advies mede te zien als een bijdrage in het herstel van vertrouwen en terugdringing van onzekerheid. Tegen deze achtergrond zijn er twee elementen die als rode draad door het advies zullen lopen: ondernemerschap en sociale cohesie. Zoals hierna zal blijken, sluiten deze twee elementen nauw aan bij het thema sociale innovatie.

Context

De SER ziet de adviesvragen in het verlengde van zijn advies over de Innovatiebrief *In actie voor Innovatie*⁴. In de Innovatiebrief zet het tweede kabinet-Balkenende zijn innovatiebeleid uiteen met als ambitie de Nederlandse economie in 2010 tot de top van Europa te laten behoren. Een goed ontwikkeld innovatievermogen is volgens het kabinet noodzakelijk om de concurrentiepositie van het nationale bedrijfsleven te versterken en een hogere productiviteitsgroei mogelijk te maken.

De SER deelt de hoofdlijnen van deze analyse en roept in zijn advies *Interactie voor innovatie* ondernemers en werknemers op om innovatie op de ondernemingsagenda te plaatsen⁵. Om een onderneming goed op de toekomst voor te bereiden, zouden vaker expliciete innovatiedoelen als onderdeel van de bedrijfsstrategie moeten worden geformuleerd. Verder vereist een grotere nadruk op innovatief gedrag in ondernemingen volgens de

1 Zie bijlage 1 van het advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen*.

2 De begrippen sociale innovatie en slimmer werken worden vaak als synoniemen gebruikt. In hoofdstuk 2 komen de definities uitgebreid aan de orde.

3 Zie bijlage voor de samenstelling van de werkgroep WSI.

4 SER-advies (2003) *Interactie voor innovatie*, publicatienr. 03/11, Den Haag.

5 SER-advies (2003) *Interactie voor innovatie*, op.cit., pp. 24-25.

raad organisatorische aanpassingen: meer ruimte voor experimenten, multifunctionele teams en meer zeggenschap op de werkvloer. Door interactief management kan de leiding beter gebruik maken van het beschikbare menselijke potentieel (kennis en kunde, ‘ogen en oren’).

Bij de beantwoording van de adviesvragen is mede gebruik gemaakt van het rapport *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie* van de Taskforce Sociale Innovatie. De Taskforce omschrijft sociale innovatie als “vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.”⁶

De Taskforce Sociale Innovatie werd begin 2005 door de minister van Economische Zaken ingesteld. De reden hiervoor was dat beleidsintensivering van het tweede kabinet-Balkenende op het terrein van kennis en innovatie tot dan toe vooral op technologische innovatie waren gericht. Niet-technologische innovatie was ten onrechte grotendeels onderbelicht gebleven. Tegen deze achtergrond kreeg de Taskforce de opdracht te onderzoeken hoe sociale innovatie in Nederland te versterken valt. Uitgangspunt hierbij is dat sociale innovatie in eerste instantie een verantwoordelijkheid is van het bedrijfsleven zelf; daarmee behoort dit onderwerp tot het werkterrein van de sociale partners. De Taskforce heeft zijn eindrapport aangeboden aan de SER, de Stichting van de Arbeid, het Innovatieplatform en de Tweede Kamer. De Taskforce verzoekt de SER de uitkomsten van het eindrapport bij de mlt-advisering te betrekken.

1.2 Waarom is sociale innovatie zo belangrijk?

Sociale innovatie voorwaarde voor hogere welvaartsgroei

Door toe te werken naar een innovatieve bedrijfscultuur, waarin volop wordt geïnvesteerd in mens én organisatie, worden belangrijke voorwaarden gecreëerd voor een sterkere concurrentiepositie en een hogere economische groei. Dit komt de maatschappij als geheel ten goede en bevordert daarmee ook de sociale cohesie. Uiteindelijk zijn de economische prestaties van ons land gebaseerd op hetgeen dagelijks op de werkvloer van ondernemingen gebeurt. Zo kan de arbeidsproductiviteit in de dienstensector, waar de productiviteitsgroei de afgelopen jaren sterk achterbleef, een flinke impuls krijgen door binnen de bedrijven een combinatie van ICT-toepassingen en niet-technologische innovaties door te voeren⁷.

In de verdere ontwikkelingsgang naar een kenniseconomie moet de Nederlandse economie steeds meer innovatiegedreven worden (*innovation driven*)⁸. Om concurrerend te

6 Task Force Sociale Innovatie (2005) *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*, Den Haag, p. 2.

7 Zie hiervoor: Van Ark, B., G. de Jong (2004) *Productiviteit in dienstverlening: Deel 1: Wat het is en waarom het moet*, Den Haag, Stichting Management Studies.

8 Deze terminologie is afkomstig van de OESO. Zie ook: SER-advies (2000) *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, Den Haag, inz. hfst. 5.

zijn moeten bedrijven zich sterker gaan onderscheiden door kwalitatief hoogwaardige nieuwe producten, die zijn toegesneden op de wensen van de afnemers. Voor innovaties zijn behalve marktomstandigheden ook bedrijfs- en persoonsgebonden factoren van belang⁹. Zo zijn duidelijke innovatiedoelen, experimenteerruimte en multifunctionele teams belangrijke succesfactoren.

Wat geldt voor ondernemingen in de marktsector, geldt tot op zekere hoogte ook voor publieke instellingen. Deze organisaties staan in toenemende mate onder maatschappelijke en politieke druk om hun werkwijze en producten beter en sneller af te stemmen op de eisen van burgers en bedrijven. Efficiëntere werkprocessen, betere kwaliteit en meer maatwerk maken dat ook in publieke instellingen sociale innovatie noodzakelijk is.

Vernieuwings- en organisatievermogen schieten tekort

Er zijn sterke aanwijzingen dat in Nederland de omslag naar een kenniseconomie nog onvoldoende plaats heeft gevonden. Zo liggen de kennisinvesteringen (onderwijs- en R&D-uitgaven) op een relatief laag niveau¹⁰. Vooral de private investeringen in R&D blijven sterk achter bij landen die op dit terrein een leidende positie innemen: de Verenigde Staten, Finland, Zweden en Japan. Het percentage innovatieve bedrijven is de afgelopen jaren fors teruggelopen: van 40 procent in de periode 1996-1998 tot 20 procent in de periode 2000-2002¹¹; in de industrie daalde het aandeel innovatieve bedrijven van 60 naar 39 procent.

Van den Bosch en Volberda schrijven de duikeling van Nederland uit de top-10 van de mondiale ranglijst van het *Global Competitiveness Report* in 2002¹² voor een belangrijk deel toe aan het verminderde vermogen van ondernemingen om kennis en nieuwe technologieën te absorberen¹³. In 2005 staat Nederland waar het gaat om kennisabsorptie van ondernemingen slechts op plaats 36. Uit een recente studie onder 9000 Nederlandse industriële bedrijven komt naar voren dat organisatiestructuur, managementvaardigheden en arbeidsaspecten belangrijkere determinanten van innovatiesucces zijn dan technologische innovaties (veelal aangespoord door R&D- en ICT-investeringen)¹⁴. Verder blijkt uit hetzelfde onderzoek dat organisaties die (vooral sociale) innovatie hoog in het vaandel hebben staan, beter presteren dan niet-innovatieve bedrijven.

9 Jong, J.P.J. de, R. Kemp, J. Meijaard (2002) *Incentives to innovate*, Zoetermeer, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM).

10 Zie: Wijffels, H.H.F., T. Grosfeld (2004) *Vitalisering van de kenniseconomie*, Den Haag, Innovatieplatform.

11 CBS (2005) *Kennis en economie 2004*, Voorburg, Centraal Bureau voor de Statistiek, inz. pp. 132 en verder.

12 Het *Global Competitiveness Report* van het *World Economic Forum* (WEF) komt jaarlijks uit en bevat wereldwijde ranglijsten van het concurrentie- en groeivermogen van landen. Nederland bezette in 2000 nog de vierde plaats, viel in 2001 terug naar de achtste plaats om in 2002 op plaats dertien te belanden. Sindsdien is een lichte verbetering opgetreden: in 2003 en 2004 nam Nederland de twaalfde positie in, in 2005 bezette ons land de elfde plaats.

13 Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda (2003) Nederland degradeert: Door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2003 - nr. 4, pp. 173-177.

14 Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen (2006) *Slim Managen en Innovatief Organiseren*, Erasmus Universiteit Rotterdam. Zie ook: Management cruciaal voor vernieuwing, *NRC Handelsblad*, 10 november 2005.

Het managementperspectief blijkt vaak nog georiënteerd op industriële uitgangspunten en traditionele organisatieprincipes¹⁵. Dit managementperspectief kan alleen succesvol zijn als bedrijven op markten opereren die statisch en weinig competitief zijn. Een steeds vaker voorkomende dynamische tot zeer dynamische marktomgeving stelt echter heel andere eisen aan managementvaardigheden en organisatieontwerp. Vernieuwing op deze terreinen is dan ook gewenst, aangezien het Nederlandse bedrijfsleven in toenemende mate op dit type markten de concurrentiestrijd moet aangaan.

Sociale innovatie, de transitionele arbeidsmarkt en werkzekerheid

Als sociale innovatie serieus wordt opgepakt, dan bevordert dat de werking van de arbeidsmarkt. Sociale innovatie resulteert niet alleen in een hogere productiviteitsgroei, een betere concurrentiepositie en meer werkgelegenheid. Zij leidt er ook toe dat de aanwezige potenties van medewerkers beter worden benut, dat mensen beter op ontwikkelingen in de arbeidsvraag worden toegerust. Kortom, sociale innovatie bevordert de kwaliteit van de arbeid alsook een grotere weerbaarheid en bredere inzetbaarheid van het personeel. Werknemers zijn daardoor minder kwetsbaar op de arbeidsmarkt als ze onverhoopt hun baan verliezen; de werkzekerheid neemt toe (duurzame participatie). Dit ondersteunt de totstandkoming van de transitionele arbeidsmarkt, waarin mensen adequaat worden toegerust om zich flexibel en mobiel op de arbeidsmarkt te bewegen¹⁶. Hiermee is de verbinding gelegd met het thema van dit mlt-advies dat zich richt op een toekomstbestendig stelsel van werk, scholing en inkomen.

Sociale innovatie biedt in het licht van de transitionele arbeidsmarkt interessante mogelijkheden om op ondernemingsniveau flexibiliteit (zie kader) en zekerheid hand in hand te laten gaan (*flexicurity*)¹⁷. De gewenste omslag van baanzekerheid naar werkzekerheid komt hierdoor dichterbij. Dit sluit aan bij de realiteit van een mondialiserende economie die met toenemende concurrentiedruk gepaard gaat. Mensen moeten, graag of niet, tijdig de stap van werk naar ander werk kunnen maken, eventueel buiten het eigen bedrijf, het eigen beroep of de eigen sector. De garanties uit het verleden zijn niet meer te geven. Flexibiliteit is een noodzakelijke voorwaarde voor het behoud van zekerheid. Dat geldt evenwel ook andersom: zonder zekerheid zullen mensen niet flexibel zijn, niet in bewe-

15 Zie onder meer: Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda (2003) Nederland degradeert: Door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10, op.cit.

16 Bij het concept van de transitionele arbeidsmarkt gaat het om overgangen binnen betaalde arbeid en overgangen tussen betaalde arbeid enerzijds en zorg, scholing, uittreding (pensionering) of inactiviteit anderzijds. Met uitzondering van pensionering hebben deze overgangen in principe een vice-versakaracter ('retourtje arbeidsmarkt'); ook kan het gaan om gelijktijdige combinaties van de diverse activiteiten.

17 Zie bijvoorbeeld het interview met Ton Wilthagen: 'Goed HRM-beleid is goed arbeidsmarktbeleid', *Gids voor Personeelsmanagement*, 2005 - nr. 4, inz. pp. 19-21.

ging komen. Er zijn kortom nieuwe zekerheden nodig¹⁸. Een serieuze aanpak van sociale innovatie kan in belangrijke mate hiertoe bijdragen.

Externe en interne dimensie van flexibiliteit

Flexibiliteit heeft een externe en een interne dimensie.

Externe mobiliteit betreft aanneme en ontslag van mensen. De externe mobiliteit – in termen van baan-baanmobiliteit – is in Nederland relatief hoog: circa 20 procent; niet veel lager dan in Denemarken (21 procent) en het Verenigd Koninkrijk (24 procent).

Interne flexibiliteit kent drie vormen: numerieke flexibiliteit (overwerk, aanpassen van werktijden), functionele flexibiliteit (multi-inzetbaarheid) en loonflexibiliteit (prestatie- of resultaatafhankelijkheid). Hoewel de ontwikkelingen op het terrein van de interne flexibiliteit moeilijk in kaart zijn te brengen, schat het SCP in dat de interne flexibiliteit geringer is dan de externe mobiliteit.

Externe mobiliteit en interne flexibiliteit zijn maar ten dele elkaars substituten; diverse vormen van arbeidsflexibiliteit bestaan in de praktijk eerder naast elkaar.

- Bronnen: Gesthuizen, M, J. Dagevos (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*, Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau (SCP); Mulder, R., P.J.G. Tang (2005) Mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt, *Arbeidsmarkt Journaal*, 2005 - september, pp. 12-14; Nagelkerke, A.G., W.G.M. Plessen, A.C.J.M. Wilthagen (2005) Interne flexibiliteit: de balans opgemaakt, *SMA*, 2005 - oktober, pp. 483-489.

1.3 Opzet van deze rapportage

Allereerst gaat hoofdstuk 2 in op de begrippen sociale innovatie en slimmer werken. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 het conceptuele kader voor de beantwoording van de adviesvragen. De twee centrale actoren binnen een arbeidsorganisatie – de ondernemer en de werknemer – vormen hierbij het startpunt. Daarna staat in hoofdstuk 4 de bevordering van sociale innovatie centraal. Hoofdstuk 5 vat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen samen.

Dit themadocument is op verzoek van de commissie Sociaal-Economisch Beleid voorbereid door de werkgroep Sociale Innovatie. Het themadocument is als onderdeel van het SER-advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen* vastgesteld in de openbare raadsvergadering van 20 oktober 2006. Het verslag van deze vergadering is verkrijgbaar bij het SER-secretariaat en is tevens te raadplegen op de website van de raad: www.ser.nl.

18 Wilthagen, T. (2005) Nederland is toe aan een Deens kunststukje, *Trouw*, 17 december. Wilthagen bepleit een vierpijlermodel bestaande uit een flexibele arbeidsmarkt, een adequaat stelsel van sociale zekerheid, een dynamisch activeringsbeleid en werkzekerheid (*in-work security*).

2 Sociale innovatie en slimmer werken: definities

Dit hoofdstuk is gewijd aan de centrale begrippen van dit document. Dit gebeurt door achtereenvolgens sociale innovatie (par. 2.1) en slimmer werken (par. 2.2) te omschrijven. Vervolgens schetst paragraaf 2.3 de wijze waarop de sociale partners de afgelopen jaren invulling hebben gegeven aan het begrip slimmer werken. Ten slotte bevat paragraaf 2.4 enkele conclusies.

2.1 Sociale innovatie

Er zijn veel definities van sociale innovatie in omloop. Hier wordt aangesloten bij de Taskforce Sociale Innovatie, die sociale innovatie omschrijft als “vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent”¹. Sociale innovatie spitst zich in deze betekenis toe op de vernieuwing van de organisatie van arbeid en van het arbeidsproces, waardoor een hogere productiviteit en een grotere werknemerstevredenheid wordt bereikt. Meer aandacht voor de ontplooiing van talent draagt ook bij tot wendbare en weerbare werknemers en meer werkzekerheid van betrokken werknemers (*duurzame participatie*; zie verder paragraaf 3.1). Hiermee worden economische en sociale aspecten met elkaar verbonden.

Sociale innovatie kan als complement van technologische innovatie worden gezien. Beide vormen van innovatie vullen elkaar aan. Dit sluit aan bij het groeiende besef dat innoveren meer is dan investeren in R&D alleen. Innoveren is steeds meer een team-inspanning van verschillende geledingen in een bedrijf, die technische en niet-technische aspecten samenbrengt. Van die niet-technische aspecten is de sociale dimensie cruciaal. Terecht stelt de Taskforce Sociale Innovatie (p. 3) dan ook:

Technologische ontwikkelingen en economische turbulentie stellen eisen aan het aanpassings- en vernieuwingsvermogen van bedrijven. Ondernemingen moeten in staat zijn te profiteren van de geboden kansen door het maximale te halen uit de aanwezige competenties. Een flexibele organisatiestructuur en een maximale benutting van het arbeidspotentieel zijn dan van belang. Technologische en sociale innovatie zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. (...) Het innovatieproces is een tweespel van sociale en technologische innovatie.

2.2 Slimmer werken: TNO-model

Vaak wordt ‘slimmer werken’ als synoniem voor sociale innovatie gehanteerd. Het concept ‘slimmer werken’ is door TNO-Arbeid ontwikkeld². Onder slimmer werken verstaat

1 Task Force Sociale Innovatie (2005) *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*, Den Haag, p. 2.

2 Zie bijvoorbeeld: Jongkind, R., P.R.A. Oeij, S. Vaas (2003) *Slimmer werken in productieve banen*, Hoofddorp, TNO-Arbeid; Oeij, P.R.A., R. Jongkind, S. Vaas (red.) (2005) *Slimmer werken in praktijk*, Hoofddorp, TNO-Arbeid.

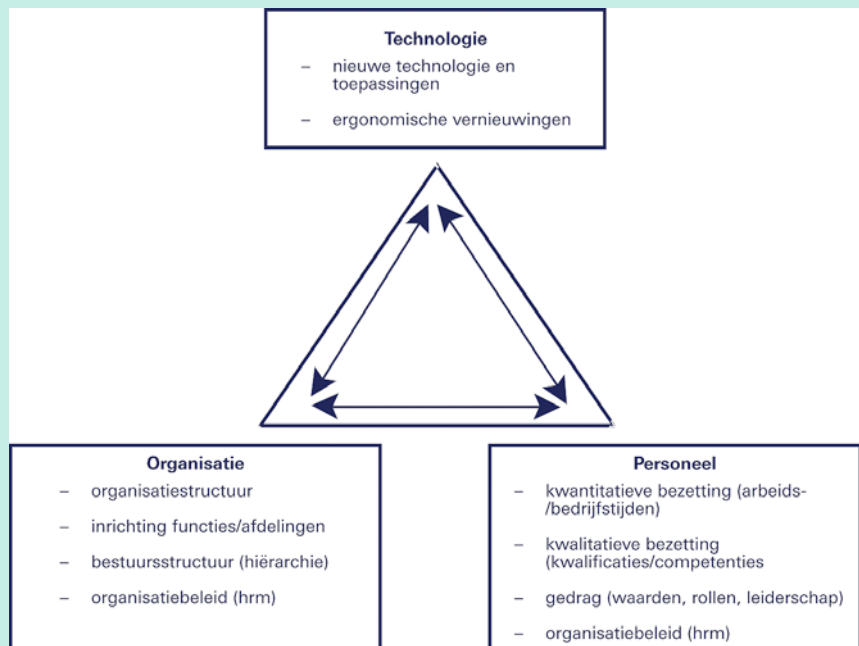
TNO het economisch efficiënt produceren van goederen of diensten én het duurzaam omgaan met de belangen van de organisatie en de medewerkers. Op deze wijze integreert slimmer werken economische en sociale aspecten. Bij slimmer werken worden verbeteringen of vernieuwingen toegepast die gelijktijdig de kwaliteit van de producten (goederen en diensten) ten goede komen, de kosten beheersbaar houden en de werkstress en fysieke belasting van werknemers verminderen.

Voor TNO houdt slimmer werken dus meer in dan een hogere arbeidsproductiviteit. Met slimmer werken streeft men tegelijk naar een afstemming tussen het organisatiebelang en het belang van medewerkers. Het gaat erom in een dynamische, veeleisende omgeving verbeteringen op het gebied van technologie, organisatie en personeel tot stand te brengen. Het stelt hoge eisen aan de vaardigheden van het management om deze verbeteringen op evenwichtige wijze te realiseren.

Slimmer werken volgens het TOP-model

TNO-Arbeid heeft het zogenoemde TOP-model ontwikkeld, waarin Technologie, Organisatie en Personeel evenals de wisselwerking tussen deze thema's worden geanalyseerd. Onderstaande figuur brengt de verschillende thema's plus de daarbij behorende elementen in beeld. Slimmer werken wordt bereikt door innovatie van het werkproces op het terrein van de drie thema's.

Figuur 2.1 - Innoveren van het werkproces met het TOP-model



- Bron: Oeij, P.R.A., R. Jongkind, S. Vaas (red.) (2005) *Slimmer werken in de praktijk*, op.cit.

Door de werkprocessen slimmer te organiseren kan met dezelfde input (mensen, middelen en materialen) een beter resultaat worden bereikt: een betere kwaliteit van het product, een hogere productiviteit per gewerkt uur, een betere kwaliteit van de arbeid, minder milieubelasting en energieverbruik en een grotere klanttevredenheid.

2.3 Slimmer werken als concept van werkgevers- en werknemersorganisaties

Platform Arbeidsproductiviteit

Werkgevers- en werknemersorganisatie gebruiken het concept ‘slimmer werken’ om hun achterbannen te laten zien dat aanpassingen binnen arbeidsorganisaties goed zijn voor de continuïteit; er valt voor ondernemers én werknemers wat te winnen. Slimmer werken draagt bij tot een concurrerende economie met voldoende en volwaardige werkgelegenheid. Daarom hebben de werkgeversorganisatie AWWN en de vakbonden FNV Bond-genoten, CNV BedrijvenBond en De Unie onder het motto ‘Aan de slag met slimmer werken’ de handen ineengeslagen in het platform Arbeidsproductiviteit. Uitgangspunt van dit platform is dat een voortdurende groei van de arbeidsproductiviteit een gezamenlijk belang van werknemers en werkgevers is. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen, zijn arbeidstijdenmanagement, resultaatafhankelijke beloning, terugdringen van ziekteverzuim, verbetering van arbeidsverhoudingen, kwaliteitsverbetering van de arbeid en management.

Onder meer met praktijkvoorbeelden toont het platform aan dat door een serie relatief eenvoudige maar doeltreffende maatregelen op bedrijfsniveau vaak voor alle betrokkenen winst valt te behalen: de arbeidsproductiviteit en de bedrijfsresultaten kunnen worden verbeterd, de werkomstandigheden van werknemers kunnen aantrekkelijker worden gemaakt en er ontstaat meer loonruimte³. Hoewel de arbeidsvoorwaardencoördinatoren van de werkgeversvereniging AWWN en de grote vakbonden het concept van slimmer werken eensgezind steunen, zien zij wel diverse knelpunten (zie kader).

Belangrijke knelpunten bij ‘slimmer werken’ volgens vier cao-coördinatoren

Vier cao-coördinatoren over knelpunten bij ‘slimmer werken’:

- *Hans van der Steen (AWVN)*: “De agenda moet in het teken staan van innovatie, participatie en productiviteit. Dat gaat niet vanzelf. De cultuur van ons cao-overleg is daar te weinig op gericht. De link tussen primaire bedrijfsdoelstellingen enerzijds en sociaal beleid anderzijds is vaak onduidelijk. (...) Maak duidelijk waar je als ondernemer wakker van ligt en geef aan hoe arbeidsvoorwaardenbeleid daarop kan inspelen. Plannen maken, communiceren met je eigen mensen, creativiteit en betrokkenheid organiseren – dat kan alleen als

3 Bruin, G. de, M. Donners, B. Vermeulen, F. Peltzer (2004) *Aan de slag met slimmer werken: Ervaringen van werkgevers en werknemers*, Haarlem, Platform Arbeidsproductiviteit.

er een intensief voorbereidingstraject voorafgaat aan de cao-onderhandelingen. De feitelijke onderhandelingen worden bijzaak.”

- *Jaap Jongejan (CNV BedrijvenBond)*: “Een van de problemen is de *drive* van de kortetermijnwinst. Het beleid van bedrijven wordt steeds meer door de kwartaalcijfers gedictieerd. Maar daarmee bouw je niet aan een cultuur van slimmer werken. Bedrijven moeten meer investeren in de toekomst, in wederzijds respect, vertrouwen en openheid. Alleen daardoor krijg je betrokken, creatieve werknemers. Als een bedrijf alleen voor de cijfers gaat, krijgt het werknemers die alleen voor hun salaris gaan.”
- *Wim Engels (De Unie)*: “Innovatie of slimmer werken vereist een open en doorzichtige cultuur, die mensen uitdaagt. Het ontbreken van zo’n cultuur vormt in de praktijk mijns inziens het grootste knelpunt. Een ander knelpunt betreft het centraal akkoord. In één van de bijdragen valt te lezen dat een centraal akkoord, los van het concreet afgesproken percentage, de discussie over vernieuwingen al snel dood slaat. Dat is me uit het hart gegrepen.”
- *Anja Jongbloed (FNV Bondgenoten)*: “Dat werkgevers slimmer werken stiekem gebruiken als verkapte manier om te bezuinigen. De machines worden steeds sneller gezet, waardoor er uiteindelijk met minder mensen meer gedaan kan worden. Dat is voor werknemers een grote bedreiging. Als een werkgever er gewoon voor uitkomt dat dit een van de consequenties kan zijn van slimmer werken, dan kunnen er zaken geregeld worden zodat mensen uitzicht krijgen op een andere baan. Maar als werkgevers een verborgen agenda hanteren, dan moeten wij als bonden onmiddellijk met dat *slimmer werken* ophouden.”

• Bron: Bruin, G. de [et al.] (2004) *Aan de slag met slimmer werken*, op.cit., pp. 43-46.

Stichting van de Arbeid

De Stichting van de Arbeid heeft in de nota *Op weg naar een meer productieve economie* (2005) een aantal onderwerpen gepresenteerd als randvoorwaarden voor het welslagen van een beleid gericht op productiviteitsverhoging en sociale innovatie⁴. Het gaat hierbij om het organiseren van werk (arbeidstijden), modernisering van de arbeidsverhoudingen, gezondheidsmanagement (ziekteverzuim), employability (leven lang leren, loopbaanplanning) en resultaatgerichte beloning. De Stichting stelt dat een toekomstgericht arbeidsvoorwaardenbeleid om een benadering vraagt die productiviteitsgroei bevordert, werknemers uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen en tegelijkertijd zoveel mogelijk recht doet aan de persoonlijke omstandigheden en voorkeuren. Cao-partijen op sector-, branche- en ondernemingsniveau kunnen een eigen bijdrage leveren tot de ontwikkeling van een productiviteitsbeleid. Zeker als productiviteitsbevorderende onderwerpen in samenhang worden beschouwd, kunnen ze een stevige basis bieden voor sociale innovatie (zie verder hoofdstuk 4).

4 Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, publicatienr. 1/05, Den Haag.

2.4 Conclusie

Sociale innovatie spitst zich toe op vernieuwing van het werkproces. Door maximale benutting van competenties en ontplooiing van talent kunnen gelijktijdig een hogere productiviteit, een grotere werknemerstevredenheid en meer werkzekerheid (duurzame participatie) worden bereikt. Hiermee worden economische en sociale aspecten met elkaar verbonden.

Sociale innovatie kan op verschillende manieren worden ingevuld. Zo is slimmer werken een specifieke invulling van sociale innovatie, waarbij verbeteringen op het gebied van technologie, organisatie en personeel evenals hun onderlinge wisselwerking centraal staan. Werkgevers- en werknemersorganisaties gebruiken het concept van slimmer werken om hun achterbannen te laten zien dat er door uitgekende aanpassingen binnen arbeidsorganisaties voor zowel ondernemers als werknemers iets valt te winnen.

De onderwerpen die de Stichting van de Arbeid in het kader van productiviteitsbeleid noemt, vormen een basis voor sociale innovatie. Het gaat hierbij onder meer om het organiseren van werk (arbeidstijden), modernisering van de arbeidsverhoudingen, gezondheidsmanagement (ziekteverzuim), employability (leven lang leren, loopbaanplanning) en resultaatgerichte beloning.

Een kernnotie is dat sociale innovatie (slimmer werken) alleen kan plaatsvinden als er een goed samenspel mogelijk is tussen het management (ondernemer en leidinggevenden) enerzijds en de mensen op de werkvloer anderzijds. Sociale innovatie kan immers niet van bovenaf worden opgelegd. Omgekeerd kan sociale innovatie niet tot stand komen, als werknemers niet de mogelijkheid en bereidheid hebben om in zichzelf te investeren en onvoldoende gemotiveerd zijn zich voor de bedrijfsbelangen in te zetten.

Goede arbeidsverhoudingen binnen de arbeidsorganisatie zijn daarom cruciaal. Sociale innovatie gedijt in een bedrijfscultuur met open communicatie en wederzijds vertrouwen. Dit stelt hoge eisen aan de managementvaardigheden. Het management moet immers de randvoorwaarden creëren waarbinnen een open bedrijfscultuur mogelijk is. Belangrijke aangrijpingspunten daarvoor zijn de organisatiestructuur (innovatieve organisatieprincipes zoals flexibel organiseren) en het hrm-beleid (investeren in competentieontwikkeling en talentontplooiing).

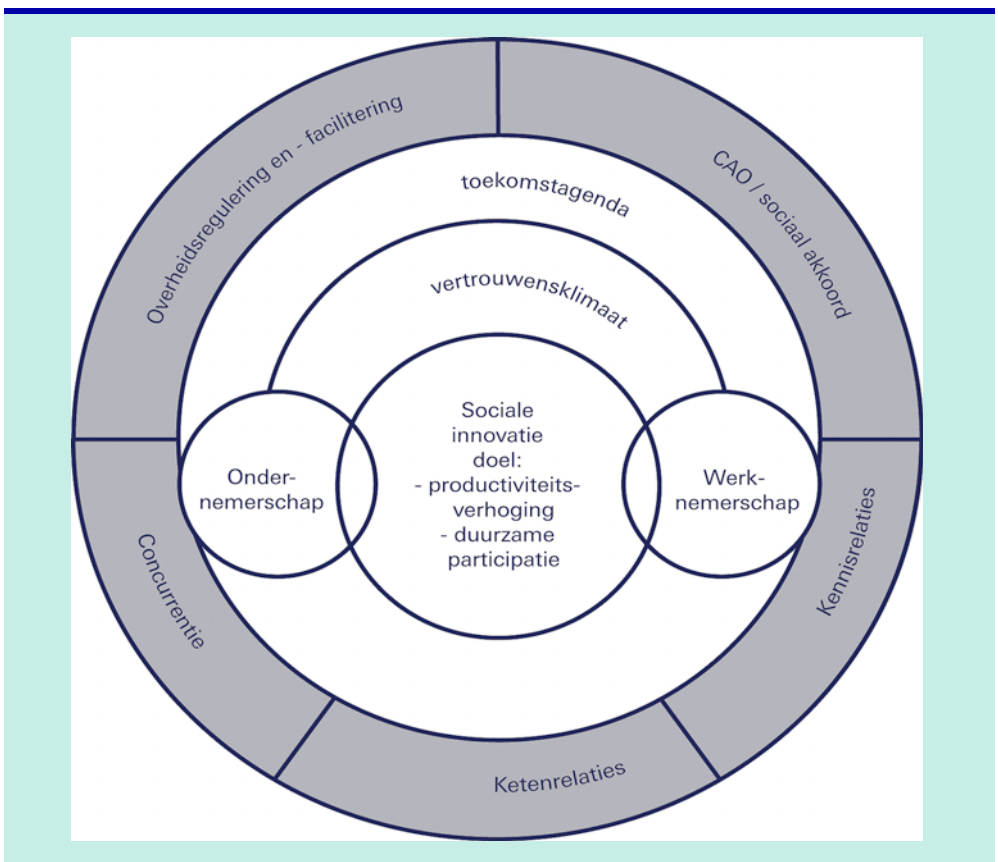
3 Conceptueel kader van sociale innovatie

Voor de beantwoording van de adviesvragen moet sociale innovatie in de context van de arbeidsorganisatie en haar omgeving worden geplaatst. Dat gebeurt in dit hoofdstuk. Het startpunt van de analyse vormt een schematische voorstelling van sociale innovatie (par. 3.1). Dit kader wordt vervolgens in een aantal elementen ontleed. Daarbij passeren achtereenvolgens de revue: innovatief ondernemer- en werknemerschap (par. 3.2), de inrichting van werkprocessen (par. 3.3), de externe relaties (par. 3.4) en de institutionele omgeving (par. 3.5).

3.1 Schematische voorstelling van sociale innovatie

Figuur 3.1 brengt het conceptuele kader van sociale innovatie in beeld. Daarbij is een onderscheid aangebracht tussen de arbeidsorganisatie (binnenringen in het witte gedeelte) enerzijds en haar externe omgeving (grijze buitenschil) anderzijds.

figuur 3.1 Conceptueel kader van sociale innovatie



De arbeidsorganisatie

Uitgangspunt van sociale innovatie vormen de twee actoren binnen de arbeidsorganisatie: de ondernemer en de werknemer. Het samenspel van beide actoren is zichtbaar in de arbeidsprocessen binnen de arbeidsorganisatie en resulteert in producten (goederen en diensten) en financiële middelen om bedrijfsactiviteiten te continueren en zo mogelijk uit te bouwen. Sociale innovatie grijpt hier direct op aan.

Uiteindelijk gaat het erom dat sociale innovatie de *productiviteit* en concurrentiekracht van de organisatie versterkt, zodat de continuïteit op langere termijn kan worden gewaarborgd. Ondernemer en werknemer hebben hier beiden baat bij. Sociale innovatie richt zich tegelijkertijd op een goede kwaliteit van de arbeid en wendbare en weerbare werknemers (*duurzame participatie*). Hierdoor nemen de competenties en de werkzekerheid van betrokken werknemers toe. Ook hier is sprake van een wederzijds voordeel.

Sociale innovatie vereist een klimaat van wederzijds vertrouwen en is daarom nauw verbonden met de arbeidsverhoudingen binnen een arbeidsorganisatie. Vandaar dat wederzijds vertrouwen als bindend element in de figuur is opgenomen. Een arbeidsorganisatie is immers een werkgemeenschap waarin mensen bij voorkeur op basis van een aantal gemeenschappelijke waarden en normen hun taken vervullen. Zonder wederzijds vertrouwen tussen ondernemer (en leidinggevend) en werknemers gedijt sociale innovatie niet¹. Vertrouwen en open communicatie zijn belangrijke elementen om draagvlak voor sociale innovatie te genereren². Vertrouwen en communicatie zijn te meer van belang doordat sociale innovatie bij uitstek van onderop moet plaatsvinden.

Goede arbeidsverhoudingen binnen de arbeidsorganisatie bieden de mogelijkheid toe te werken naar een voortrollende agenda voor de toekomst, zoals de SER eerder heeft bepleit in zijn advies *Interactie voor innovatie*.

Externe relaties

Van groot belang is verder dat arbeidsorganisaties niet los zijn te zien van hun externe omgeving. Leiding en werknemers van een organisatie hebben veelal vele externe contacten, die in belangrijke mate bepalend zijn voor de koers van de onderneming of instelling en de geleverde prestaties. Dit is tot uitdrukking gebracht in de onderste buitenschil. Deze geeft aan dat het hierbij gaat om concurrenten, ketenrelaties (toeleveranciers en klanten) en kennisrelaties (onderwijs- en onderzoekinstellingen).

Nieuwe overlegvormen zoals die rond de agenda van de toekomst, raken de institutionele context van sociale innovatie, die als de bovenste buitenschil van de figuur is weergegeven.

-
- 1 De Stichting van de Arbeid en de Taskforce Sociale Innovatie spreken in dit verband respectievelijk over 'modernisering van de arbeidsverhoudingen' en 'nieuwe verhoudingen in de arbeidsorganisatie'.
 - 2 Dit komt ook naar voren in de citaten van de cao-coördinatoren over de knelpunten bij slimmer werken (par. 2.3). De ongeschreven verwachtingen over en weer tussen werkgever en werknemer worden wel samengevat met het begrip 'psychologisch contract'. Zie bijvoorbeeld: Lierop, M. van (2001) Het veranderende psychologisch contract: Een kwestie van verantwoordelijkheidsevenwicht, *Management Development*, 2001 - december.

Op meso- en macroniveau is een rol weggelegd voor de sociale partners, die sociale innovatie kunnen beïnvloeden via het arbeidsvoorwaardenoverleg (cao's) en centrale aanbevelingen of afspraken (sociaal akkoord). De directe rol van de overheid is op het terrein van sociale innovatie beperkt; zij kan vooral door een zekere facilitering sociale innovatie op organisatieniveau beïnvloeden. De adviesvragen hebben vooral betrekking op deze niveaus van het conceptueel model.

3.2 Innovatief ondernemer- en werknemerschap

Om sociale innovatie tot stand te brengen, moeten ondernemer en werknemer openstaan voor vernieuwing. Daarom gaat deze paragraaf in op innovatief ondernemer- en werknemerschap. Innovatief ondernemer- en werknemerschap beginnen bij goed ondernemer- en werknemerschap.

Goed ondernemerschap

Het zorgdragen voor een gunstig toekomstperspectief van de organisatie is het centrale uitgangspunt van goed ondernemerschap. Als werkgever houdt hij daarbij rekening met de belangen en gevoelens van werknemers³. Ondernemer en werknemers hebben daar beiden baat bij. De werkgever-werknemerrelatie heeft immers vaak een langetermijnkarakter. Elementen die bij goed werkgeverschap spelen, zijn de organisatiecultuur (de stijl van leidinggeven en de collegiale contacten), maatwerk in de arbeidsrelaties (inspelen op de wensen en behoeften van medewerkers) en aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers (bijvoorbeeld volgens het concept van *Investors in People*). Dit sluit aan bij de noties van de Stichting van de Arbeid in de nota *Op weg naar een meer productieve economie* over moderne arbeidsverhoudingen. Van ondernemers vraagt dit (p. 10): “om creatief leiderschap, inspirerend vermogen en om werknemers als *medewerkers* tegemoet te treden en de voorwaarden te creëren waaronder werknemers zich optimaal kunnen inzetten: voor de onderneming maar ook voor hun eigen ontplooiing”.

De ondernemer zal zich steeds afvragen welke toegevoegde waarde medewerkers kunnen leveren, welke onbenutte mogelijkheden ze nog hebben en welke talenten onbenut blijven⁴. Wanneer mensen niet op hun talenten en capaciteiten worden aangesproken en zij ook zelf geen initiatief nemen om zichzelf verder te ontwikkelen, bestaat het risico dat mensen wel op hun werk aanwezig zijn, maar met andere dingen bezig zijn dan hun werk⁵. Verder is een omslag nodig in het denken over oudere werknemers. Zo loont investeren in oudere werknemers, aangezien ze door de oplopende uittreedleeftijd nog jaren

3 Gründemann, R., A. Goudswaard, G. van Sloten (2005) *Goed werkgeverschap*, Hoofddorp, TNO-Arbeid.

4 Klamer, H., G. Dolsma, J.W. van den Braak (2005) *Perspectief op een participatiemaatschappij*, Den Haag, Stichting NCW, 2005.

5 Zie: United Sense (2005) *Organisaties ontbinden door mentaal verzuim*, Soest. Zie ook: www.mentaalverzuim.nl.

in dienst blijven, terwijl veel jonge werknemers juist heel mobiel zijn⁶. Daarbij is natuurlijk ook van belang dat oudere werknemers zelf bereid zijn tot blijvende inzetbaarheid.

Goed werknemerschap

Het gedrag van werknemers kan niet los worden gezien van de opstelling en het gedrag van de ondernemer en zijn leidinggevend⁷:

Eigentijdse arbeidsverhoudingen worden mede gekenmerkt door meer 'open' relaties tussen werkgever en werknemer in het kader van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming, tot uiting komend in de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, medezeggenschap en andere vormen van vernieuwing van de arbeidsorganisatie.

Goed werknemerschap impliceert dat werknemers in hun opstelling en gedrag rekening houden met de belangen van de organisatie en de organisatiedoelen, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen⁸. Kortweg houdt dit in dat werknemers zich professioneel gedragen: actieve houding, ambitie, door willen groeien, zorgdragen voor eigen employability, integriteit, technisch vaardig, klantgericht, afspraken nakomen, breed meedenken en kennis overdragen aan collega's. De professionaliteit van een werknemer is niet verbonden met het type werk of het opleidingsniveau. Professionaliteit heeft veel te maken met de taakopvatting en de mate waarin betrokkene grip heeft op de werkprocessen waarvoor hij of zij verantwoordelijk is, en de kwaliteit waarmee de werkzaamheden worden uitgevoerd. Professionaliteit verwijst naar de mate van vakmanschap en de beroepstrots die daaraan kan worden ontleend.

Innovatief ondernemerschap

Innovatief ondernemerschap begint ermee dat de ondernemer *toekomstgericht* is. Dit vereist een open houding naar externe ontwikkelingen en vernieuwingsbereidheid. Een proactieve opstelling van de ondernemer (anticiperen op toekomstige ontwikkelingen) vormt dan ook een belangrijke basishouding om veranderingen tegemoet te treden. Cruciaal is dat nieuwe kennis tijdig wordt herkend, waarna deze vervolgens kan worden geassimileerd en toegepast.

Bovendien vereist innovatief ondernemerschap een *strategische visie*, waarin een evenwicht wordt gezocht tussen de korte- en langetermijnafwegingen. Volberda spreekt in dit verband over een afweging tussen respectievelijk exploitatie (procesverbetering en efficiëntie) versus exploratie (innovatie en kenniscreatie)⁹. Bij een sterke druk van concu-

6 Stichting van de Arbeid (2006) *Arbeid & Leeftijd*, publicatienr. 1/06, Den Haag. Zie ook: Bekker, S., P. Ester, T. Wilthagen (2005) *Jong en oud op de arbeidsmarkt: Generaties, transities en levensloop*, Den Haag, Reed Business Information/ Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

7 Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, op.cit., p. 12.

8 Gründemann, R., A. Goudswaard, G. van Sloten (2005) *Goed werkgeverschap*, op.cit.

9 Volberda, H.W. (2005) *Sociale innovatie vanuit wetenschappelijk perspectief*, jaarcongres van de AWWN, 31 augustus, Amsterdam. Zie ook: Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch (2005) Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda, *Management en Organisatie*, 2005 - januari/februari, pp. 1-23.

rentie en aandeelhouders bestaat het risico dat het kortetermijnbelang (exploitatie) het langetermijnbelang (exploratie) overschaduw. Naarmate de strategische visie beter wordt gecommuniceerd en door de werknemers wordt gedeeld, is er ook meer ruimte voor creativiteit en eigen verantwoordelijkheid van werknemers.

Verder is voor innovatief ondernemerschap een *modern sociaal beleid* nodig¹⁰:

Modern sociaal beleid stimuleert creativiteit in werken en samenwerken en verhoogt het vernieuwend vermogen en de arbeidsproductiviteit in ondernemingen. Modern sociaal beleid doet een beroep op moderne werknemers: op hun efficiënte werkwijze, inventiviteit en het nemen van (eigen) verantwoordelijkheid en daarop aangesproken kunnen worden.

Het helpt de innovatieve ondernemer een klimaat te creëren waarbinnen werknemers zich gestimuleerd voelen om hun talenten voluit te ontplooiën. Werknemers worden serieus genomen; creativiteit, initiatief, experimenteerzin en (intern) ondernemerschap (*intrapreneurship*) worden in zo'n klimaat positief gewaardeerd en bevorderen derhalve innovatief gedrag van werknemers. De innovatieve werknemer krijgt als het ware de kans om als ondernemer van zijn eigen arbeid te opereren.

Om aan innovatief ondernemerschap inhoud te geven, is durf nodig om bestaande routines terzijde te schuiven, 'de kunst van het loslaten'. Dat is niet eenvoudig, omdat ingesleten routines hun meerwaarde in de praktijk hebben bewezen. Routines belemmeren echter leerprocessen en beperken de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. Vanwege het belang van leerprocessen en nieuwe vaardigheden moet de ondernemer als manager juist experimenteerterruimte scheppen. In dynamische omgevingen kan dit ook betekenen dat er meer ruimte wordt gecreëerd voor zelforganisatie¹¹; verantwoordelijkheden worden dan gelegd op het laagste niveau, bijvoorbeeld bij diegenen die het dichtst bij de klant staan. De rol van de manager verschuift dan naar die van coach en facilitator van *bottom-up* processen.

Innovatief werknemerschap

Diverse maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat werknemers werk langzaam maar zeker anders gaan waarderen. Veel werknemers zien werk niet meer louter als een bron van inkomen, maar meer als een bron van satisfactie, ontplooiing, leren en een waardevol sociaal netwerk¹². Door werk meer als een project te zien, waar betrokkene zelf invulling aan moet geven, ontstaat bij veel werknemers ook een ondernemende houding. Dat betekent dat arbeidsorganisaties die in de toekomst succesvol willen zijn, ruimte moeten creëren voor vormen van intra- en entrepreneurship en voor de beloning van creativiteit. Dit past in een ontwikkeling naar meer aandacht voor resultaatafhankelijke beloning.

10 Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, op.cit., p. 12.

11 Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, op.cit., p. 12.

12 Leijne, F. (2001) Het nieuwe werken, in: Winsemius, P. [et al.] *Naar een nieuwe maatschap*, Den Haag, Ministerie van Economische Zaken, inz. pp. 60 en 76.

Met het veranderende karakter van de economie zijn ook de rol en positie van werknemers aan wijzigingen onderhevig. De competentie-eisen die aan werknemers worden gesteld, nemen gestaag toe¹³. De ontwikkeling naar een kenniseconomie vertaalt zich in een arbeidssituatie waarin steeds meer kenniswerkers werkzaam zijn. Hun taken zijn gevarieerd en omvatten zowel het absorberen als het creëren van kennis (zie tabel 3.1).

tabel 3.1 Van productiemedewerkers naar kenniswerkers

	Productiemedewerker	Informatiemedewerker	Kenniswerker
Rol	Grondstoffen omzetten in producten	Transformatie van data in informatie	Kenniscreatie: nieuwe goederen en diensten
Taak	Simpel en monotoon; herhalend karakter	Gestandaardiseerd; toepassing van regels en procedures	Gevarieerd; kennisabsorptie en kenniscreatie
Bronnen	Machines en systemen	Informatiesystemen	Expliciete en impliciete kennis

Bron: Volberda, H.W. (2004) *De flexibele onderneming*, op.cit.

In veel gevallen geven kenniswerkers als het ware vanuit de aard van hun werk mede invulling aan innovatie. Dit geldt niet alleen voor grote bedrijven, maar ook – onder bepaalde voorwaarden – voor het mkb. Een recente studie toont bijvoorbeeld aan dat het innovatieve gedrag van kenniswerkers in mkb-bedrijven wordt bevorderd door diverse factoren¹⁴. Het gaat daarbij om een duidelijke innovatiestrategie met voldoende middelen, variatie in het werk, autonomie in de taakuitvoering, het hebben van externe contacten en een omgeving waarin wordt geconcurrereerd via nieuwe en verbeterde goederen en diensten.

Innovatief werknemerschap komt nauwelijks voor bij de traditionele productiemedewerker. Industriële bedrijven die in redelijk stabiele markten opereren, kunnen nog steeds heel behoorlijk presteren met hiërarchisch aangestuurde organisatiesystemen, waarin beperkte expertise als gevolg van ver doorgevoerde arbeidsdeling en monotoon werk regel zijn. Dit gaat echter ten koste van de kwaliteit van arbeid. Bovendien wordt op deze wijze onvoldoende ingespeeld op de praktijkervaring van de mensen op de werkvloer. Het blijkt essentieel dat medewerkers van alle lagen en functies in de organisatie meedenken en meewerken aan het identificeren van problemen, het analyseren van de knelpunten en het ontwerpen en invoeren van een nieuwe werksituatie¹⁵.

13 Zie: De Grip, A. (2005) De kenniseconomie rukt op, *Arbeidsmarkt Journaal*, 2005 - maart, p. 14.

14 Jong, J.P.J., D.N. den Hartog (2005) Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB, *Gedrag & Organisatie*, 2005 (18) - nr. 5, pp. 235-259.

15 Jongkind, R., F. Vaas, P. Oeij (2003) *Verbeteren van de nationale concurrentiepositie door vernieuwingen van organisaties*, Hoofddorp, TNO Arbeid, inz. p. 19.

3.3 Sociale innovatie

Innovatief ondernemerschap en innovatief werknemerschap hebben hun weerslag op de inrichting van de werkprocessen. Hiermee bevinden we ons in de middelste cirkel van figuur 3.1, waarbij sociale innovatie via het concept van slimmer werken plaatsvindt in de onderscheiden thema's Technologie, Organisatie en Personeel (TOP-model; zie paragraaf 2.1).

Ervaringen met slimmer werken

Toepassing van het TOP-model illustreert dat productiviteitswinst vooral wordt bereikt bij het combineren van technologische en niet-technologise innovaties (tabel 3.2). Toch blijkt dit in de praktijk maar op relatief bescheiden schaal te gebeuren. Uit de CBS-innovatie-enquête 2000-2002 komt naar voren dat 11 procent van de Nederlandse bedrijven zich in deze periode met zowel technologische als niet-technologise vernieuwing heeft beziggehouden¹⁶. Daarnaast was 9 procent alleen actief met technologise innovaties. Omgekeerd gaf 12 procent van de bedrijven aan alleen niet-technologise vernieuwingen te hebben doorgevoerd. Bij die niet-technologise vernieuwingen gaat het vooral om de aanpassing van de interne organisatie en in iets mindere mate om nieuwe marketingconcepten, niet-technische productaanpassingen en een andere omgang met klanten en leveranciers.

tabel 3.2 Accenten bij slimmer werken in voorbeeldorganisaties

Sector	Technologie	Organisatie	Personeel
Zorg Oogziekenhuis Rotterdam	x	x	x
Onderwijs ROC Da Vinci College		x	x
Horeca De Zeeuwse Stromen		x	x
Assemblage Faber Electronics	x	x	x
Industrie Scania Nederland		x	x

Bron: Jongkind, R., P.R.A. Oeij, S. Vaas (2004) *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*, Hoofddorp, TNO-Arbeid, p. 3.

Dat aanpassingen in de organisatiestructuur van Nederlandse ondernemingen en instellingen hoognodig zijn, blijkt uit het gegeven dat het overgrote deel van de organisaties een traditioneel karakter heeft. Een ruime meerderheid heeft een tayloristische (functionele) structuur, een fordistische (lijn)structuur of een combinatie van beide organisatiestructuren¹⁷. Hoewel veel Nederlandse organisaties de afgelopen jaren platter zijn

¹⁶ CBS (2005) *Kennis en economie 2004*, op.cit., inz. pp. 129-130.

¹⁷ Jongkind, R., T. Korver, P. Oeij, F. Vaas (2003) *Organizational perspective on market driven efficiency improvement*, Hoofddorp, TNO-Arbeid, inz. p. 8.

geworden (met minder hiërarchische niveaus), zijn ze wel sterk gefragmenteerd¹⁸. De interactie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen is relatief beperkt. Deze structuren zijn niet geschikt om snel op veranderende marktomstandigheden of andere omgevingseisen te reageren. Ze passen niet bij organisaties die in een netwerkomgeving opereren en die met dynamische tot zeer dynamische markten te maken hebben. Bovendien beperken deze suboptimale structuren werknemers in hun ontplooiing. Zij zijn mede debet aan de achterblijvende productiviteitsgroei van de afgelopen jaren¹⁹.

Hoewel innovatieve organisaties vaak betere bedrijfsprestaties én meer arbeidssatisfactie opleveren, doet zo'n win-winsituatie zich niet altijd voor. Dhondt en Kwakkelstein komen tot de conclusie dat beide positieve effecten zich voordoen in arbeidsorganisaties die organisatievernieuwing koppelen aan een beheersbare werkdruk en een relatief gezonde en intrinsiek gemotiveerde werknemerspopulatie²⁰. Hiervoor is bewuste actie door de bedrijfsleiding nodig, vooral in de vorm van werknemersparticipatie.

De afgelopen jaren is in veel bedrijven ervaring opgedaan met (vormen van) slimmer werken. Samengevat leiden deze ervaringen tot de volgende bevindingen²¹:

- Er is *veel variatie* in de manieren om slimmer te werken.
- Het *gemeenschappelijke kenmerk* van de bedrijven die slim willen werken, is dat zij streven naar betere prestaties en productiviteitsverbetering.
- De *achterliggende redenen* om slimmer te werken lopen sterk uiteen.
- De *aard van de sector* is niet bepalend voor de mogelijkheden om slimmer te gaan werken.
- *Noodzakelijke voorwaarde* om slimmer te kunnen gaan werken is allereerst de gevoelde noodzaak om te veranderen (*sense of urgency*).
- *Uitdagender werk* in de vorm van functieverrijking en bredere inzetbaarheid kan samengaan met prestatieverbetering van de organisatie.

Sociale innovatie in de dienstensector

Bijzondere aandacht verdient de bevinding dat de aard van de sector niet bepalend is voor de mogelijkheden om slimmer te werken. Dit is belangrijk tegen de achtergrond van de vaak geuite gedachte dat de mogelijkheden voor productiviteitsgroei in de dienstensector geringer zijn dan in de industriële sector. Deze gedachte spoot met de observatie dat de Nederlandse dienstensector de afgelopen jaren een relatief geringe productiviteitsgroei heeft gehad.

Uit diverse recente studies komt naar voren dat Nederlandse ondernemingen en instellingen in de dienstverlenende sfeer nog flinke productiviteitsslagen kunnen maken.

18 Dit blijkt onder meer uit onderzoeken van het Erasmus Strategic Renewal Center.

19 Deze conclusie trekken Volberda c.s. en TNO in diverse van de aangehaalde publicaties.

20 Dhondt, S., T. Kwakkelstein (2004) *Mythen van de informatiemaatschappij*, Utrecht, Pearson Education, inz. hfst. 5.

21 Oeij, P.R.A., R. Jongkind, S. Vaas (red.) (2005) *Slimmer werken in de praktijk*, op.cit., inz. pp. 73-74.

Van Ark en De Jong wijzen op de grote productiviteitsverschillen tussen bedrijven binnen dezelfde sector²². Zij geven aan dat de kloof tussen slecht of middelmatig presterende bedrijven enerzijds en de best presterende bedrijven anderzijds vaak door tal van relatief eenvoudige maatregelen – vooral op het terrein van scholing en procesverbeteringen in de organisatie – kan worden verkleind²³. Doordat de levenscyclus van diensten onder druk van de concurrentie steeds korter wordt, gaan dienstverlenende bedrijven steeds meer op industriële bedrijven lijken. Dat dwingt tot constante aandacht voor de strategie met betrekking tot (nieuwe typen) activiteiten, productiviteit en prijsstelling.

In de dienstverlenende sector is de productiviteit vooral te verbeteren door een betere benutting van de complementariteit tussen het gebruik van ICT en niet-technologische innovatie, zoals nieuwe dienstenconcepten, een versterking van de relatie met de klant en verbeteringen in het voortbrengingsproces van diensten. Volgens Van Ark en De Jong zijn vooral investeringen in ‘immaterieel kapitaal’ van groot belang voor de creatie van toegevoegde waarde. Zij maken bij immaterieel kapitaal een onderscheid tussen menselijk kapitaal (personeel), kenniskapitaal (technologie en innovatie), proceskapitaal (organisatorische veranderingen) en klantkapitaal (relatie met klanten).

Door slimmer te gaan werken zijn grote verbeteringen mogelijk in termen van productiviteit en kwaliteit (van zowel de verrichte dienst als de arbeidsomstandigheden), zo blijkt uit de ervaringen in het Oogziekenhuis Rotterdam²⁴. De herinrichting van het werkproces heeft daar een brede inzetbaarheid en afwisseling in het werk voor zowel artsen als verplegend personeel bevorderd. Men is erin geslaagd om een continu *werk*proces van de specialist (gericht op capaciteitsbenutting) om te zetten in een continu *zorg*proces van de patiënt (gericht op doorstroming) door alle behandelingen zoveel mogelijk in aansluiting op elkaar te organiseren. Dat de efficiëntie is vergroot blijkt uit de cijfers. In 1992 waren er 4000 operaties en 100 bedden; in 2001 was het aantal operaties opgelopen tot 10.500 en het aantal bedden gereduceerd tot 9. Verder is de kwaliteit verbeterd en zijn de artsen en medewerkers zeer gemotiveerd.

Sociale innovatie bij de overheid

De positie van de overheid is de afgelopen jaren op diverse beleidsterreinen sterk veranderd. In onze complexe samenleving is het besef gegroeid dat het mogelijk noch wenselijk is dat politici en overheidsinstellingen zich overal mee bemoeien. De institutionele setting van de overheid is niet meegegroeid met de ontwikkelingen van de afgelopen

22 Van Ark, B., G. de Jong (2004) *Productiviteit in dienstverlening*, op.cit.

23 Toegesplitst op bedrijven in zeven dienstensectoren die recent innovaties hebben doorgevoerd, blijkt verder nog dat de overeenkomsten tussen sectoren en grootteklassen groter zijn dan de verschillen. Zie: Jong, J.P.J. de (2004) *Mythen en werkelijkheid: Gedrag van innovatieve dienstverleners in zeven sectoren*, Zoetermeer, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM).

24 Jongkind, R., P.R.A. Oeij, S. Vaas (2004) *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*, op.cit., inz. par. 2.1.

decennia²⁵. Het kabinet onderkent de noodzaak van een grondige modernisering om tot een beter functionerende overheid te komen. Het programma 'Andere Overheid' is hiervan het gevolg²⁶. Een van de elementen is bijvoorbeeld de gebruikmaking van ICT-toepassingen. Daarbij is afstemming (bijvoorbeeld afspraken over standaarden) tussen de relevante overheidsinstellingen nodig om efficiënte werkprocessen en schaalvoordelen te bewerkstelligen. Bij institutionele aanpassingen – zoals een herontwerp van de structuur van het rijk – moet dit een belangrijk aandachtspunt zijn.

Het Innovatieplatform stelt dat er andere werkmethoden noodzakelijk zijn om creatieve processen bij het overheidspersoneel te stimuleren²⁷. Het overheidspersoneel wordt volgens het IP onvoldoende uitgedaagd om de aanwezige creativiteit en kennis in vernieuwende producten en processen om te zetten. Meer samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen en buiten overheidsinstellingen kan vernieuwingsprocessen bevorderen²⁸.

Sociale innovatie in het mkb

Bij onderwerpen als organisatiestructuur, managementvaardigheden en personeelsbeleid wordt vaak vooral gedacht aan grote organisaties. Zaken als multifunctionele teams, verschillende managementlagen en het gebruik van regels en procedures zijn in mkb-bedrijven immers veelal minder van toepassing²⁹.

EIM-onderzoek laat echter zien dat verschillende dimensies van sociale innovatie ook in mkb-bedrijven (tot 100 werknemers) aandacht krijgen³⁰.

- Toegespitst op de *werkorganisatie* blijkt dat in ongeveer de helft van de mkb-bedrijven sprake is van flexibele werktijden; thuiswerken is slechts bij zo'n 19 procent van de bedrijven mogelijk.
- Als het gaat om de *strategie* dan beschikt maar een minderheid (28 procent) van alle mkb-bedrijven over een schriftelijk ondernemingsplan of strategie; het middenbedrijf (10-99 medewerkers) scoort beduidend hoger: 55 procent. Verder heeft 45 procent van de middenbedrijven vernieuwings- of innovatieactiviteiten op schrift vastgelegd.
- Op het terrein van *leiderschap* is het geven van inspraak aan medewerkers bij mkb-bedrijven breed verspreid (62 procent). Verder geeft 38 procent aan medewerkers bij mindere prestaties hierop aan te spreken. In ruim een derde (36 procent) van de ondervraagde bedrijven is expliciete aandacht voor het prikkelen van de creativiteit van het personeel.

25 SER-advies (2002) *Sociaal-economisch beleid 2002-2006*, publicatienr. 02/08, Den Haag, inz. hfst. 8.

26 Zie: www.andereoverheid.nl.

27 Innovatieplatform (2005) *Grenzen zoeken, grenzen verleggen*, Den Haag, inz. pp. 25-26.

28 Dit sluit ook aan bij gevoelens die in bepaalde kringen van 'middenmanagers' bij de overheid zelf leven. Zie bijvoorbeeld: *Controledrift bedreigt 'public spirit' van overheid*, *NRC Handelsblad*, 7 december 2004.

29 Jong, J.P.J., D.N. den Hartog (2005) *Determinanten van innovatief gedrag*, op.cit.

30 Jong, J.P.J. de, R.M. Braaksma (2005) *Sociale innovatie in het MKB*, Zoetermeer, EIM.

- Bij de *ontwikkeling van medewerkers* speelt de bedrijfsomvang een cruciale rol. In het kleinbedrijf (tot tien werknemers) is het personeelsbeleid maar beperkt ontwikkeld. In het middenbedrijf heeft ongeveer de helft een schriftelijk vastgelegd personeelsbeleid en een of meer hrm-medewerkers in dienst. Ten slotte stelt 78 procent van de middenbedrijven middelen voor training en opleiding beschikbaar; in het kleinbedrijf komt dit beduidend minder vaak voor: 38 procent.

3.4 Externe relaties

De inrichting van werkprocessen is vaak nauw verweven met invloeden door externe relaties (onderste deel van figuur 3.1). Deze invloeden bepalen immers in belangrijke mate mede de koers van een onderneming of instelling; zij werken dan ook door in de wijze waarop vernieuwingen worden vormgegeven. Soms gaat het om activiteiten die nauwelijks vanuit de arbeidsorganisatie beïnvloedbaar zijn, zoals het gedrag van innovatoren. In andere gevallen is sturing vanuit de organisatie wel mogelijk. Dit is bijvoorbeeld het geval in de relatie met bedrijven in de keten (leveranciers en afnemers/klanten) of in de fysieke omgeving (bedrijventerreinen, regio). Gezien de cruciale rol van kennis in processen van (sociale) innovatie zijn verder de relaties met onderzoeks- en onderwijsinstellingen van belang.

Concurrentie

Concurrentie kan op verschillende manieren aanzetten tot innovatie. Een sterke druk van concurrenten dwingt ondernemingen tot kritische reflectie op de eigen strategie en bedrijfsvoering. Product- en procesinnovaties zijn hiervan vaak het gevolg. In een competitieve omgeving moeten bedrijven met hoge loonkosten wel innoveren op straffe van stagnatie. Maar ook in een minder competitieve omgeving kan concurrentie in innovatie resulteren, aangezien ondernemingen dan mogelijk in staat zijn om marktleider te willen worden.

De invloed van concurrenten op het innovatiegedrag van ondernemingen en instellingen kan ook via het spoor van ‘good practices’ lopen. Arbeidsorganisaties laten zich voor de inrichting van de eigen bedrijfsvoering dan inspireren door vergelijkbare bedrijven die aantoonbaar beter of excellent presteren.

Uit onderzoek komt naar voren dat de relatie tussen concurrentiedruk en innovaties niet lineair verloopt³¹. In een uitgangssituatie met geringe concurrentie heeft een toename van de concurrentiedruk een positief effect op innovatie. Er komt echter een omslagpunt waarna een grotere concurrentiedruk juist tot minder innovatie leidt. De verwachte opbrengst van innovaties vermindert dan, waardoor de innovatieprikkel wegvalt (‘Schumpeter-effect’). Het effect van concurrentievergroting op innovatie zal per deel-

31 Aghion, P. [et al.] (2003) *Competition and Innovation: an inverted U relationship*, Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.

markt dan ook verschillen. Daar komt nog bij dat innovatie gebaat is bij vormen van samenwerking, die door het mededingingsbeleid als anticompetitief kunnen worden beschouwd³².

De mate van concurrentie die een arbeidsorganisatie het hoofd moet bieden, heeft gevolgen voor managementvaardigheden en organisatiestructuur. Zo kan bij een geringe concurrentiedruk worden volstaan met vrij rigide organisatievormen; van managers wordt in die situatie geen hoge eisen aan de flexibiliteit gevraagd³³. Bij hyper- of extreme concurrentie horen heel andere en veel flexibelere organisatievormen, waarbij zeer hoge eisen aan managementvaardigheden worden gesteld.

De bedrijfsketen

In zijn advies *Interactie voor innovatie* roept de SER op tot een bundeling van krachten om innovaties te stimuleren³⁴. Dat vraagt onder meer om een actieve samenwerking van bedrijven met leveranciers en klanten. Dit blijkt in de praktijk ook veelvuldig te gebeuren³⁵. Netwerken spelen een rol bij vrijwel alle innovaties in het mkb. Zo komt uit recent onderzoek naar voren dat bij 91 procent van alle innovaties in mkb-bedrijven ten minste één andere partij betrokken was³⁶. Van belang hierbij is dat tussen de sectoren en grootteklassen van het mkb de verschillen in het netwerkgebruik beperkt zijn.

Leveranciers en klanten zijn de belangrijkste partijen die bijdragen aan innovaties in mkb-bedrijven. Bij 35 tot 50 procent van de innovaties worden zij op een of andere manier betrokken. Maar ook adviseurs zijn belangrijke bronnen van innovatie.

Klanten zijn vaak de initiator van nieuwe goederen, diensten en distributiesystemen (*co-creation*). Ook fungeren zij als inspiratiebron door nieuwe wensen of behoeften te uiten, of door direct om nieuwe producten te vragen. Dit werkt door in het strategisch beleid en in vervolgfases in de werkplanning en de werkprocessen. Verder leveren klanten vaak een bijdrage aan de uitvoering door testversies van producten uit te proberen en door feedback te geven.

Leveranciers leveren meestal een bijdrage aan de implementatie van innovatietrajecten door de levering van machines, apparaten, grond- en hulpstoffen of ondersteunende diensten. Ook zijn zij vaak betrokken bij de uitvoering door de installatie van fysieke productiemiddelen of het begeleiden van veranderingstrajecten.

32 SER-advies (2002) *Sociaal-economisch beleid 2002-2006*, op.cit., inz. p. 162.

33 Zie: Volberda, H.W. (2004) *De flexibele onderneming*, Deventer, Kluwer.

34 SER-advies (2003) *Interactie voor innovatie*, op.cit., inz. par. 2.3.

35 Zie bijvoorbeeld: Rosenbrand, M.E., F.R. Dirks, J. Meijaard (2003) *Kansrijker door samenwerking*, Den Haag/ Zoetermeer, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap/ EIM. Zie ook: Snel, D. (2004) *Samenwerking loont*, Zoetermeer, EIM.

36 Jong, J.P.J. de (2005) *De bron van vernieuwing: Rol van netwerken bij innovaties in het MKB*, Zoetermeer, EIM.

Kennisrelaties

Een van de grote knelpunten in het Nederlandse innovatiesysteem is de ontoereikende wisselwerking tussen de kennisinfrastructuur en het bedrijfsleven. In zijn advies *Interactie voor innovatie* heeft de SER aangegeven dat in kennisinstellingen een cultuuromslag nodig is om effectiever aan een grotere dynamiek in de kennis- en innovatieketen te kunnen bijdragen. Samenwerking en concentratie van universitaire disciplines zijn nodig om de nodige kritische massa en dynamische onderzoeksnetwerken te ontwikkelen en ‘centers of excellence’ mogelijk te maken. Behalve de SER hebben ook het Innovatieplatform, de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en ad-hoccommissies de afgelopen tijd adviezen op dit terrein uitgebracht³⁷. Een aantal van deze adviezen zijn of worden in concrete maatregelen omgezet.

Het gaat bij de wisselwerking tussen ondernemingen en instellingen enerzijds en kennisinstellingen anderzijds natuurlijk niet alleen om nieuwe en geavanceerde technische kennis. Voor innovatie is ook de bestaande en toepassingsgerichte kennis van grote betekenis. Dit geldt zeker voor mkb-bedrijven³⁸. Binnen dit type bedrijven is er een grote categorie die innoveert door benutting en toepassing van bestaande kennis. De AWT schat de omvang van dit type mkb-bedrijven in Nederland op zo’n 200.000.

De wisselwerking tussen arbeidsorganisaties en kennisinstellingen is ook van groot belang voor het vermogen van organisaties om veranderingen op te vangen (absorptievermogen). Het gaat hierbij om de beschikbare kennis en vaardigheden van de arbeidsorganisatie en het vermogen om de employability van het personeel op het gewenste niveau te houden of te brengen. Tegen deze achtergrond zijn er talloze initiatieven op nationaal en lokaal niveau om de contacten tussen kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijven te verbeteren³⁹. Belangrijk blijkt bijvoorbeeld de rol van stagiairs. In de dienstensector zijn stagiairs de belangrijkste vorm van contact met een kennisinstelling⁴⁰. Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en beroepsonderwijs kunnen op regionaal niveau een belangrijke impuls geven aan kenniscirculatie, de kwaliteit van het beroepsonderwijs (op alle niveaus) en het innovatievermogen van bedrijven (zie kader).

Beter afstemming van leren en werken in de slimme regio

Vanuit het Platform Integraal Ontwerpen en Ondernemen is het concept van de ‘slimme regio’ ontwikkeld. Dit platform is een gezamenlijk initiatief van bedrijven en scholen in het beroepsonderwijs om te komen tot een betere en toekomst-

37 Zie bijvoorbeeld: Innovatieplatform (2004) *Vitalisering van de kenniseconomie*, Den Haag; AWT (2004) *Tijd om te oogsten*, advies 59, Den Haag; Ad hoc commissie ‘Brugfunctie TNO en GTI’s’ (2004) *De kracht van directe verbindingen*, Den Haag.

38 AWT-advies (2005) *Innovatie zonder inventie: Kennisbenutting in het MKB*, advies 64, Den Haag.

39 Zie voor voorbeelden het AWT-advies (2005) *Innovatie zonder inventie*, op.cit.

40 Jong, J.P.J. de (2004) *Mythen en werkelijkheid*, op.cit., inz. p. 33.

gerichte afstemming van leren en werken met inzet van ICT. De slimme regio is een innovatieve aanpak om de kloof tussen de beroepskolom (vmbo, mbo en hbo) en het bedrijfsleven van onderop (*bottom up*) te dichten.

Uitgangspunten zijn:

- *Het nieuwe werken*. Het monodisciplinaire en functiegerichte werk zal plaats maken voor meer klant- en procesgericht werken met meer regeltaken om slagvaardig te kunnen reageren op veranderingen. Kennis van processen en de inzet van ICT hierbij wordt steeds belangrijker.
- Dit vraagt om *nieuwe competenties* waarbij het omgaan met kennis cruciaal is. Het gaat hierbij om kenniscreatie en kenniscirculatie die de basis vormen voor de kenniseconomie. Door deze competenties te ontwikkelen zal de kenniscirculatie alsmede het hergebruik van kennis toenemen.
- Dit vraagt om *nieuw onderwijs* waarbij moderne inzichten het mogelijk maken de bedrijfsprocessen op school te benutten als leeromgeving voor klantgerichte prestaties. Studenten voeren deze prestaties in teams uit. De resultaten worden aan een reële opdrachtgever gepresenteerd. Op aanvraag beantwoorden coaches leervragen.

Herontwerpen van scholen en bedrijven vraagt om een effectieve aanpak: methodisch innoveren. In deze aanpak worden in één proces gelijktijdig de persoonlijke competenties ontwikkeld en het oude werken vernieuwd. Deze aanpak is succesvol toegepast in zowel scholen als bedrijven. Zij steunen elkaar over en weer in de vernieuwingsprocessen. Nieuwe competenties worden ingebracht door de scholen en uitgeruild tegen innovatieve praktijkkennis. Met deze aanpak wordt afgerekend met het estafettemodel van kennisontwikkeling waarbij vroegtijdig veroudering optrad. Brancheverenigingen ondersteunen deze aanpak.

Kenmerkend voor de nieuwe aanpak is dat de stakeholders (scholen, bedrijven en regionale overheid) zich organiseren in een nieuw type maatschap waarbinnen de partijen ruilwaarde creëren die ieder voor zich niet in staat is te realiseren. Er ontstaat partnerschap rond nieuwe diensten die een gezamenlijke inspanning vragen. Diensten zijn onder meer leven lang leren, methodisch innoveren, innovatieateliers en leerbedrijven.

De organisatie van de circulatiefunctie en de kenniswegen vraagt om een professionele en bedrijfsmatige aanpak. Volgens het concept van de slimme regio speelt de regionale overheid hierbij een belangrijke facilitaire rol naar het voorbeeld van de fysieke infrastructuur (auto- en vaarwegen). De regie wordt gelegd bij een zogenaamd KCC-punt (kenniscreatie en -circulatiepunt) dat is ingericht door de gezamenlijke stakeholders. Als stuurmiddel geldt het voucherconcept.

- Bron: www.slimmeregio.nl

3.5 Institutionele omgeving

De externe omgeving van arbeidsorganisaties bestaat voor een deel uit instituties (de bovenste buitenschil van figuur 3.1). Op meso- en macroniveau is een rol weggelegd voor de sociale partners, die sociale innovatie kunnen beïnvloeden via het arbeidsvoorwaardenoverleg (cao's) en centrale aanbevelingen of afspraken (sociaal akkoord). Daarnaast is er de rol van de overheid, die vooral via facilitering sociale innovatie op organisatieniveau op indirecte manier kan beïnvloeden.

Op de rol van sociale partners en de overheid wordt op deze plaats niet verder ingegaan. Dat gebeurt in de volgende hoofdstukken.

4 Bevordering van sociale innovatie

Sociale innovatie is een middel om een arbeidsorganisatie in staat te stellen haar missie ook in de toekomst te kunnen realiseren. Sociale innovatie is daarom bij voorkeur een onderdeel van een strategische toekomstvisie die ook andere vormen van innovatie omvat.

Mede op basis van de hoofdstukken 2 en 3 zijn aangrijpingspunten af te leiden om sociale innovatie te stimuleren. Op basis van inzichten uit de literatuur brengt paragraaf 4.1 de aangrijpingspunten binnen de arbeidsorganisatie in beeld. Deze aangrijpingspunten vormen de bouwstenen voor de formulering van concrete acties (par. 4.2). Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de sociale partners. Ter afsluiting gaat paragraaf 4.3 in op de rol van de overheid bij de bevordering van sociale innovatie.

4.1 Aangrijpingspunten binnen de arbeidsorganisatie: inzichten uit de literatuur

4.1.1 *Bouwstenen voor sociale innovatie*

Sociale innovatie is een belangrijke verantwoordelijkheid voor het management maar ook voor de werknemers om dit proces in de praktijk gestalte te geven. Uit de literatuur zijn diverse aangrijpingspunten voor de bevordering van sociale innovatie af te leiden. In deze paragraaf wordt voortgebouwd op drie van de elementen die Volberda [et al.] onderscheiden: managementvaardigheden, organisatiestructuur en competenties van het personeel (hrm-beleid)¹. Aangezien op diverse plaatsen is geconstateerd dat sociale innovatie alleen kan gedijen in een klimaat van wederzijds vertrouwen en open communicatie is daar een vierde element aan toegevoegd: bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen. Deze vier elementen bieden de ingangen om op het niveau van de arbeidsorganisatie veranderweerstand tegemoet te treden en veranderpotenties te vergroten (zie kader²). Er is een sterke onderlinge wisselwerking tussen de vier aangrijpingspunten.

Overigens hoeven veranderweerstand niet per se op gebrek aan kennis of onvoldoende alertheid van het management te zijn gebaseerd. Ook kunnen personeel, ondernemingsraad of vakbonden veranderweerstand hebben. Er kunnen goede redenen zijn om niet direct op wijzigingen in de omgeving te reageren.

1 Volberda, H.W., F. Vaas, J. Visser, F. Leijnse (2005) *Maatschappelijk Topinstituut Sociale Innovatie: Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie*, Rotterdam, AIAS/EUR/TNO.

2 De kadertekst is gebaseerd op het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement. Het tweede onderzoek vond in 2005 plaats. Dit onderzoek is inmiddels ook afgerond en gepubliceerd. De verschillen tussen beide onderzoeken zijn beperkt. Zie: www.novm.net.

Veranderingsgeneigdheid in Nederlandse arbeidsorganisaties

De bevindingen van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM) bieden inzicht in stimulerende en blokkerende factoren bij veranderingen in organisaties. Dit in 2004 gestarte jaarlijkse onderzoek onder managers en professionals uit de profit- en non-profitsector heeft tot doel (p. 2) “inzicht te verkrijgen hoe maatschappelijke ontwikkelingen veranderingen drijven en vooral hoe maatschappelijke ontwikkelingen de houding in organisaties ten opzichte van verandering beïnvloeden”.

De onderzoekers constateren een grote kloof tussen denken en doen. Uit het onderzoek komt uit een lijst van 34 mogelijkheden een top vijf van blokkerende factoren naar voren:

- 1 *Gebrek aan samenhang.* De onderdelen van de organisatie leren niet van elkaars problemen en ervaringen.
- 2 *Weerstand.* Binnen de arbeidsorganisatie worden diverse redenen aangevoerd om niet te hoeven veranderen: collega's zijn nog niet zover, tijdgebrek, de noodzaak wordt niet gevoeld, er wordt al anders gewerkt en de middelen ontbreken.
- 3 *Onduidelijke communicatie.* De top van de organisatie is niet duidelijk over wat anders of beter moet.
- 4 *Onduidelijke visie.* De top is niet goed in staat de visie en het beleid naar de medewerkers over te brengen.
- 5 *Gebrek aan discipline.* Er is onvoldoende discipline binnen de organisatie om veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren: afspraak is niet altijd afspraak.

- Bron: Caluwé, L. de, W. Mastenbroek (2004) *Nationaal Onderzoek Verandermanagement*, Amsterdam, Intermaat, p. 2. Zie verder: www.novm.net.

Per aangrijpingspunt gaan de paragrafen 4.1.2 tot en met 4.1.5 op basis van een overzicht uit de literatuur uitgebreid in op de eisen en voorwaarden waaronder sociale innovatie binnen arbeidsorganisaties het best tot zijn recht komt. Tabel 4.1 vat de belangrijkste elementen samen. Aldus zijn de bouwstenen in beeld gebracht waarmee management en werknemers samen sociale innovatie vorm en inhoud kunnen geven.

tabel 4.1 **Bouwstenen voor sociale innovatie**

Strategie en managementvaardigheden (par. 4.1.2)
<ul style="list-style-type: none"> - langetermijnstrategie met interne innovatiedoelen die voortvloeit uit de missie - externe oriëntatie en vermogen om op kansen en bedreigingen te kunnen inspelen - vermogen om bestaande routines los te laten - participatiegerichte aansturing van medewerkers, liefst op basis van zelfsturing - leidinggevende is vooral coach en facilitator van bottom-up processen

Organisatiestructuur (par. 4.1.3)

- platte organisatie met gestroomlijnde primaire processen (taakintegratie; ontschotting)
- effectieve regels en procedures (te veel regels in grote bedrijven; te weinig regels in kleine)
- multifunctionele teams: heterogene teams (diversiteit) bieden meerwaarde
- uitdagende taakpakketten, taakroulatie, taakautonomie

Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen (par. 4.1.4)

- oog voor persoonlijke wensen personeel
- ruimte voor eigen initiatief en experimenteerzin
- veel onderlinge contacten en uitwisseling van informatie en ideeën; netwerkcontacten
- resultaatgerichtheid: ruimte om zelf werk te organiseren; resultaatafhankelijke beloning

Competenties personeel (par. 4.1.5)

- diverse kwaliteiten in personeelsbestand (diversiteit, niet alleen 'innovatiekampioenen')
- experimenteerzin, bereidheid risico's te nemen
- stijgende competentie-eisen vragen om bereidheid tot scholing en opleiding
- ontplooiing van talenten

4.1.2 Strategie en managementvaardigheden

Sociale innovatie komt alleen van de grond als het management openstaat voor verandering en daar ook naar handelt (responsiviteit), liefst vanuit een innovatiegerichte strategie die voortvloeit uit de missie³. Missie en strategie moeten goed worden gecommuniceerd en ook de medewerkers in de lagere echelons moeten deze delen; dit is nodig om missie en strategie effectief tot uitvoering te kunnen brengen. Innovatiestrategieën hebben een grotere slaagkans als innovatie expliciet in de missie is opgenomen en er ook interne innovatiedoelen zijn geformuleerd. Zo hanteren sommige bedrijven als uitgangspunt dat een bepaald percentage van de verkoop uit nieuwe producten afkomstig moet zijn. Door interne innovatiedoelen te expliciteren, komen ook de strategische korte- en langetermijnafwegingen in beeld. Dit betreft de keuze tussen enerzijds procesverbetering en efficiëntiebevordering op de korte termijn (exploitatie) en anderzijds kenniscreatie en innovatiebevordering op de langere termijn (exploratie).

Het vermogen om goed op veranderingen in de bedrijfsomgeving in te kunnen spelen, vereist zogenaamde dynamische managementvaardigheden. Daarvoor zijn verschillende typen kennis nodig: technologische, markt-, product- en distributiekennis (kennisrepertoire). Daarnaast dient het management te beschikken over het vermogen om nieuwe relevante informatie te herkennen. Dat betekent onder meer dat managers een externe oriëntatie hebben, aangesloten zijn op voor hen relevante netwerken en openstaan voor de signalen uit deze netwerken (netwerkmanagement). Daarbij kan het in een marktomgeving gaan om een onderkende marktbehoefte, mogelijke bedreigingen door concu-

3 Volberda, H.W. (2004) *De flexibele onderneming*, op.cit.

renten of juist het aangaan van nieuwe kansen door samenwerkingsverbanden met een ander bedrijf. Naast het herkennen van informatie is het nodig deze te verwerken en in productieve zin voor de eigen organisatie in te zetten (absorptievermogen). Daarbij is ook ‘de kunst van het loslaten’ van belang. Bestaande routines en traditionele functionele scheidslijnen staan sociale innovatie vaak in de weg.

Niet in de laatste plaats is de wijze waarop de aansturing van de medewerkers plaatsvindt van belang. Succes is voor een belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin managers erin slagen om een stimulerend werkklimaat te creëren (zie kader). Dit zal in grote, formeel georganiseerde organisaties met veel managementlagen moeilijker zijn dan in kleine, meer op informele verhoudingen gebaseerde mkb-bedrijven.

Maatregelen voor een stimulerend werkklimaat

De volgende maatregelen dragen bij tot een stimulerend werkklimaat:

- 1 Schep maximale duidelijkheid over richting en strategie.
- 2 Mobiliseer individueel initiatief:
 - bepaal maatstaven die uitdagend maar toch haalbaar zijn;
 - maak mensen persoonlijk verantwoordelijk;
 - spreek individuen aan op resultaat en beloon ze conform;
 - creëer flexibiliteit voor nieuwe ideeën.
- 3 Breng individueel initiatief op één lijn door de creatie van teamcommitment.

- Bron: Hemels, J.T., C.L. van den Berg [z.j.] *High Performing Organisations*, Working Paper 17, Zeist, Hay Group.

De traditionele top-down managementstijl doet geen recht aan de kwaliteiten van medewerkers op de lagere niveaus en leidt tot onderbenutting van de aanwezige kennis en ervaring. Andere managementstijlen zijn nodig. Daarbij gaat het vooral om participatiegerichte managementstijlen, waarbij met zelfsturende teams, projecten of taakgroepen wordt gewerkt. Naast deze horizontale (cross-functionele) vorm van aansturing kunnen verder gemeenschappelijke waarden en normen de basis vormen vanwaaruit het management de medewerkers aanstuurt. Ook deze meer ideologische (cross-culturele) aanpak kan sociale innovatie positief beïnvloeden. Dergelijke managementstijlen creëren de basis voor zelforganisatie. Dit vergroot de flexibiliteit van de organisatie, een belangrijke voorwaarde om in zeer dynamische omgevingen succesvol te opereren.

Vooraf leidinggevendend dichtbij de werkvloer kunnen meer dan voorheen de rol krijgen van coach en facilitator van *bottom-up* processen.

4.1.3 Organisatiestructuur

In verband met de nadelen van hiërarchisch gestructureerde arbeidsorganisaties, is bij veel grote en middelgrote bedrijven de afgelopen jaren flink gesneden in het midden-

management⁴. Een *platte organisatie* met weinig managementlagen bevordert de interne communicatie en prikkelt medewerkers eerder tot innovatief gedrag. Daarnaast zijn de primaire processen in veel gevallen gestroomlijnd, waardoor de bedrijfsprestaties zijn verbeterd (zie kader).

Stroomlijnen van de primaire processen

De ervaring leert dat prestaties van organisaties veelal flink verbeteren als de primaire processen beter worden gestroomlijnd. De kans op storingen neemt hierdoor af. Kortweg gaat het hierbij vooral om:

- afschaffing van de schotten tussen afdelingen en verschillende werkzaamheden aan een 'order' (patiënt, bed, leerling, klant) samenbrengen binnen taakgroepen;
- te ver doorgevoerde taaksplitsing binnen verschillende functies omzetten in taakintegratie;
- de scheiding tussen voorbereiden en uitvoeren, en tussen ondersteunen en uitvoeren reduceren;
- de besturingsstructuur vereenvoudigen door drastisch minder scheiden en splitsen van regelende functies.

• Bron: Jongkind, R., F. Vaas, P. Oeij (2003) *Verbeteren van de nationale concurrentiepositie door vernieuwingen van organisaties*, op.cit.

Verder is innovatief gedrag gediend met *effectieve regels en procedures*. Regels moeten uiteraard functioneel zijn. Zij zijn nodig als het gaat om de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Daarnaast moeten er procedures zijn voor overleg tussen medewerkers. Ook moet duidelijk zijn hoe de controle op nakoming van afspraken is geregeld.

In kleinere bedrijven is de toegevoegde waarde van regels en procedures vaak minder groot; de controle op en aansturing van werknemers kan meestal beter informeel worden geregeld. Toch heeft het ook voor kleine bedrijven voordeel om een aantal zaken goed vast te leggen. Te denken valt in het bijzonder aan de arbeidsvoorwaarden en functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Uit onderzoeken komt stevast naar voren dat *multifunctionele teams* belangrijke innovatie-impulsen kunnen geven. Vooral heterogene teams bestaande uit diverse disciplines en (culturele) achtergronden bieden meerwaarde, omdat ze vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken benaderen, waardoor meer kans op creatieve oplossingen bestaat.

4 Jong, J. de, R. Kerste (2001) *De kracht van het idee: Beter resultaten door innovatief gedrag van medewerkers*, Schoonhoven, Academic Service.

Op het niveau van het individu kan de organisatiestructuur op diverse manieren innovatief gedrag bevorderen.

Een *uitdagerend takenpakket* dat past bij de capaciteiten en interesses van medewerkers kan niet alleen het plezier in het werk vergroten, het draagt ook bij tot meer betrokkenheid en een grotere geneigdheid om 'mee te denken'. Een uitdagend takenpakket kan taakverbreiding of -verrijking impliceren, waarvoor extra scholing nodig is.

Verder kan regelmatige *taakrotatie* voor zowel de medewerker als de arbeidsorganisatie voordeel opleveren. Afwisseling in de werkzaamheden voorkomt sleur en verbreedt de werkervaring. Voor de werkgever is het voordeel dat het personeel breder inzetbaar wordt, waardoor de functionele flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de arbeidsorganisatie toenemen. Bovendien kan op deze wijze verkokering worden doorbroken. Medewerkers kunnen ervaringen uitwisselen en problemen vanuit een bredere context benaderen. Taakrotatie kan natuurlijk ook op tijdelijke basis plaatsvinden door vormen van detachering of door interne stages.

In organisaties met decentrale besluitvorming is ten slotte een grote mate van *autonomie* bij de invulling van taken mogelijk. Medewerkers kunnen dan zelf, of in samenspraak met leveranciers en afnemers, bepalen hoe ze hun werk het best kunnen inrichten.

4.1.4 *Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen*

Een open bedrijfscultuur met goede interne arbeidsverhoudingen vormt een basisvoorwaarde voor sociale innovatie. Sociale innovatie kan immers niet zonder vertrouwen. De omvang van een bedrijf zal in het algemeen mede de cultuur bepalen. Zo is in een kleine organisatie veelal sprake van een informele structuur met veel ongeschreven regels. Dat zal al gauw leiden tot een informele cultuur. Collega's kennen elkaar doorgaans goed, waardoor gemakkelijk op onverwachte situaties kan worden ingespeeld. In grotere bedrijven is dat lastiger en zal sneller sprake zijn van een meer formele cultuur. Door een bedrijf in verschillende eenheden (*business units*) te splitsen, kan dit probleem worden ondervangen.

Hoewel een bedrijfscultuur als het ware in de loop der tijd groeit, kan het management deze wel positief beïnvloeden. Dat betekent onder meer dat rekening wordt gehouden met wensen van medewerkers over zaken als de combinatie van werk en privé en over scholing en employability. Ook is het van belang dat de leiding duidelijk is over wat van medewerkers verwacht wordt, zij een heldere visie heeft en goed daarover communiceert. Daarnaast is het zaak dat werknemers voldoende ruimte krijgen om eigen ervaringen en inzichten in te brengen en met anderen te delen. Soms werkt een restrictieve 'controle van bovenaf' niet bevorderlijk voor innovatief gedrag; soms is centrale aansturing juist wel in het belang van vernieuwing en innovatie. Dit is afhankelijk van de bedrijfsomstandigheden.

Openheid is een ander aspect van de bedrijfscultuur dat innovatie bevordert. Openheid stimuleert onderlinge contacten en uitwisseling van informatie en ideeën (kennisdeling).

Daarnaast leidt openheid ertoe dat nieuwe medewerkers zich snel in een organisatie thuis voelen. Tot slot werkt een open bedrijfscultuur ook door in de externe contacten; het bevordert goede relaties met klanten, leveranciers en kennisinstellingen. Hierdoor worden kansen en bedreigingen uit de bedrijfsomgeving waarschijnlijk eerder gesignaleerd.

Een open bedrijfscultuur en goede interne arbeidsverhoudingen zijn goed verenigbaar met *resultaatgerichtheid*. Resultaatgerichtheid kan betekenen dat procedures en regels (bijvoorbeeld vaste werktijden en werkplekken) worden aangepast om mensen meer ruimte te bieden om zelf – al dan niet in samenspraak met collega's – hun werk te organiseren en hun kennis en ervaring optimaal te benutten. In een resultaatgedreven bedrijfscultuur passen resultaatafhankelijke beloningssystemen.

4.1.5 *Competenties van het personeel*

Sociale innovatie moet uiteindelijk tot stand komen door samenwerking van alle medewerkers – van hoog tot laag – binnen een arbeidsorganisatie. De managementstijl, de organisatiestructuur en de bedrijfscultuur kunnen sociale innovatie bevorderen, maar uiteindelijk zal het toch vooral van de motivatie en kwaliteiten van het personeel afhangen of vernieuwingen met succes door te voeren zijn.

In dit verband is van belang dat de competentie-eisen de afgelopen jaren zijn toegenomen. Het accent ligt daarbij op de eisen die aan vakkennis worden gesteld en de mate waarin werknemers in staat zijn om deze goed toe te passen⁵. Per sector zijn er wel behoorlijke verschillen (zie kader).

Toename in competentie-eisen naar bedrijfssector

Het ROA verzamelt informatie over veranderingen in de vraag naar competenties in de verschillende bedrijfssectoren. Samengevat werden in de periode 1998-2001 de volgende veranderingen waargenomen:

- In de landbouw en visserij zijn vakkennis, vaardigheden op het gebied van IT, plannen en organiseren en communicatieve vaardigheden belangrijker geworden.
- In de sectoren voeding, chemie en handel is het vermogen om vakkennis in de praktijk te brengen in belang toegenomen.
- In de metaalelektro, bouw, horeca en zakelijke dienstverlening is zowel de vakkennis zelf als het vermogen die toe te passen belangrijker geworden.
- In de energiesector is men vaardigheden op het gebied van IT, plannen en organiseren en nauwkeurigheid belangrijker gaan vinden. De grootste verschuiving betrof echter het gebruik van vakkennis in de praktijk.

5 Zie: Grip, A. de (2005) De kenniseconomie rukt op, *Arbeidsmarkt Journaal*, 2005 - maart, pp. 12-15.

- In de transport- en communicatiesector is alleen het belang van communicatieve vaardigheden toegenomen.
- In het bank- en verzekeringswezen zijn maar liefst vier competenties belangrijker geworden: vakkennis, communicatieve vaardigheden, het werken in teamverband en zelfstandigheid.
- In de quartaire diensten zijn vakkennis, vaardigheden op het gebied van plannen en organiseren, maar vooral ook IT-vaardigheden belangrijker geworden.
- In de sector overheid en onderwijs zijn plannen en organiseren, werken in teamverband en nauwkeurigheid in belang toegenomen.

• Bron: Grip, A. de (2005) De kenniseconomie rukt op, *Arbeidsmarkt Journaal*, 2005 - maart, p. 14.

Cruciaal is de *bereidheid om risico's te nemen*⁶. Innoveren betekent experimenteren en leren van fouten. Het management kan een klimaat creëren waarbinnen eigen initiatief en experimenteerzin worden aangemoedigd. Vooral de betrokkenheid van de direct leidinggevende speelt hierbij een rol. Verder kan in het wervings- en selectiebeleid met de risicobereidheid van de potentiële medewerker rekening worden gehouden. Uiteindelijk gaat het om de aanwezigheid van innovatieve *kwaliteiten van de medewerker*. Dat betekent echter niet dat medewerkers zoveel mogelijk aan hetzelfde profiel moeten voldoen. Integendeel. Naast de zogenoemde 'innovatiekampioenen' zijn nog diverse andere rollen nodig om innovaties succesvol door te voeren (zie kader). Diversiteit in het personeelsbestand (uiteenlopende disciplines, culturele verscheidenheid) biedt dan voordelen.

Belangrijke rollen binnen een innovatieve organisatie

Om de ontwikkeling van ideeën in concrete resultaten om te kunnen zetten, zijn verschillende, elkaar aanvullende rollen nodig:

- De *innovatiekampioen* neemt de ruimte om van bestaande normen, regels en procedures af te wijken.
- De *gatekeeper* verzamelt informatie zowel binnen als buiten de organisatie.
- De *sponsor* bevordert dat middelen beschikbaar komen om een idee te kunnen uitwerken.
- De *projectleider* verzorgt planning en coördinatie van taken en personen die betrokken zijn bij de realisatie van een specifieke innovatie.
- De *ambassadeur* zorgt ervoor dat een idee door de organisatie wordt verspreid en gepropageerd.
- De *integrator* vervult een overkoepelende functie door evenwichtige aandacht te bewerkstelligen voor de verschillende ideeën.

• Bron: Syntens (z.j.) *Innoveren in de praktijk*, brochure, Arnhem.

6 Jong, J. de, R. Kerste (2001) *De kracht van het idee*, op.cit.

Voor innovatief gedrag van medewerkers is natuurlijk ook het geheel van competenties (kennis en vaardigheden) van het personeel van grote betekenis. Door *scholing en opleiding* wordt het kennisrepertoire vergroot, waardoor de kans op nieuwe inzichten en ideeën toeneemt. Nieuwe kennis maakt medewerkers breder inzetbaar en kan ook de interne motivatie versterken om nieuwe wegen in te slaan. Naarmate de contacten tussen een arbeidsorganisatie en onderwijsinstellingen sterker zijn, is eenvoudiger te bepalen welk type scholing of opleiding het best past bij het gewenste kennisrepertoire van het personeel. Daarbij kan worden ingespeeld op de ontwikkeling naar grotere taakautonomie en op de ontwikkelingsmogelijkheden van de betrokken medewerkers (ontplooiing van talenten). Dit past ook in de trend dat medewerkers (ook op de lagere opleidingsniveaus) steeds meer over de kenmerken van kenniswerkers moeten beschikken om effectief in de arbeidsorganisatie inzetbaar te zijn.

4.2 Randvoorwaarden en concrete acties

4.2.1 *Arbeidsvoorwaardenoverleg schept randvoorwaarden*

De Nederlandse arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door een hoog niveau van zelfregulering door de sociale partners. Sinds 1982 (Akkoord van Wassenaar) ligt de verantwoordelijkheid voor het arbeidsvoorwaardenbeleid op decentraal niveau. Daarbij zijn de mogelijkheden van differentiatie in de arbeidsvoorwaarden sterk toegenomen, waardoor het arbeidsvoorwaardenoverleg kan inspelen op de specifieke omstandigheden in sectoren en bedrijven⁷. De sociale partners kunnen sociale innovatie op verschillende niveaus – sector-, branche- en ondernemingsniveau – beïnvloeden. De Stichting van de Arbeid heeft daarbij vooral een agendazettende rol.

Verbreding van de cao-agenda

De ontwikkeling van de afgelopen jaren maakt duidelijk dat de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg verre van statisch is. Zo zijn er steeds meer productiviteitsverhogende onderwerpen geagendeerd die zowel werknemers bepaalde faciliteiten bieden als een breder maatschappelijk of economisch doel dienen. Direct of indirect gaat het dan meestal om onderwerpen die ondersteunend zijn aan het arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsbeleid.

De onderwerpen die de Stichting van de Arbeid in zijn nota *Op weg naar een meer productieve economie* noemt, zijn arbeidstijdmanagement, ziekteverzuimbeleid, scholing en employability alsmede resultaatgerichte beloning (zie kader). De SER onderschrijft het belang van de hierboven door de Stichting van de Arbeid genoemde thema's. Zeker als deze productiviteitsbevorderende onderwerpen in samenhang worden beschouwd, kunnen ze een stevige basis bieden voor sociale innovatie. De raad beveelt cao-partijen aan hieraan de nodige aandacht te schenken en hierover tot afspraken te komen.

7 Dit onderwerp komt uitgebreid aan de orde in het Themadocument Arbeidsverhoudingen.

Productiviteitsverhoging via het arbeidsvoorwaardenoverleg

De Stichting van de Arbeid noemt de volgende productiviteitsverhogende onderwerpen in het kader van het arbeidsvoorwaardenoverleg:

- *Arbeidstijdmanagement.* Via arbeidstijdmanagement kan in overleg met de ondernemingsraad en de desbetreffende werknemers werkaanbod en personele beschikbaarheid op elkaar worden afgestemd. Een voorbeeld hiervan is een aanpak via adequate roosters die aansluiten bij de dynamiek van het arbeidsproces, maar tegelijkertijd rekening houden met gewenste werktijden en arbeidsduur van werknemers. Verder vraagt het toenemende gebruik van internet en mobiele communicatiediensten dat werknemers hun werk- en persoonlijke activiteiten flexibeler indelen (telewerken).
- *Ziekteverzuimbeleid.* Mede met het oog op de productiviteit en de kosten is nadrukkelijke aandacht nodig voor het bevorderen van de gezondheid van werknemers. Dit is mede te bereiken door een werkklimaat te creëren waarin mensen productief en creatief kunnen zijn, waardoor hun inzetbaarheid wordt vergroot. Werknemers hebben ook een eigen verantwoordelijkheid om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen. Voor hen is het van belang dat ze hun taken kunnen verrichten in een prettig werkklimaat waarin ze in de gelegenheid zijn hun capaciteiten optimaal te gebruiken en zich daardoor medeverantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van de onderneming.
- *Scholing en employability.* Een verhoging van het kwalificatieniveau van werknemers is één van de belangrijkste manieren om de productiviteit van een organisatie te verhogen. In dit licht is het gewenst om een actiever scholings- en employabilitybeleid te ontwikkelen. Het EVC-instrumentarium (Erkenning Verworven Competenties) is hierbij een nuttig instrument. Benutting en rendement van scholing kunnen toenemen indien het voortvloeit uit een persoonlijk ontwikkelingsplan met een daarbij behorend budget. Een individueel toegesneden ontwikkelingsplan vormt daarbij bij voorkeur een afgeleide van een gericht (te ontwikkelen) loopbaanbeleid binnen de onderneming.
- *Resultaatgerelateerde beloningsvormen.* Waar samen meer verdiend wordt, kan samen ook gedeeld worden in de vorm van resultaatgerelateerde beloning voor (een groep) werknemers. De indicatoren op basis waarvan de resultaatafhankelijke beloning wordt bepaald, zullen veelal verband houden met de prioriteiten in de bedrijfsvoering. De indicatoren zullen in ieder geval beïnvloedbaar moeten zijn door de werknemers om het beoogde effect te bewerkstelligen. Verder dient ervoor te worden gewaakt dat introductie van resultaatgerelateerde beloning leidt tot een structureel te hoge werkdruk of een verslechtering van de werksfeer.

- Bron: Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, publicatienr. 1/05, Den Haag, inz. pp. 11-14.

Werken aan modernisering van het sociaal beleid

Om sociale innovatie te realiseren, verdient de oproep van de Stichting navolging om de arbeidsverhoudingen binnen arbeidsorganisaties te moderniseren (zie kader). Een belangrijke rol dicht zij in dit verband vooral toe aan een modern sociaal beleid. Een modern sociaal beleid vertoont de volgende kenmerken⁸:

- Het stimuleert creativiteit in werken en samenwerken en verhoogt het vernieuwend vermogen en de arbeidsproductiviteit in ondernemingen.
- Het doet een beroep op moderne werknemers: op hun efficiënte werkwijze, inventiviteit, het nemen van (eigen) verantwoordelijkheid en daarop aanspreekbaar zijn.
- Het doet ook een beroep op moderne werkgevers. Het vraagt om creatief leiderschap, inspirerend vermogen en om de bereidheid werknemers als medewerkers tegemoet te treden en de voorwaarden te creëren waaronder werknemers zich optimaal kunnen inzetten, voor de onderneming maar ook voor hun eigen ontplooiing. Modernisering van de arbeidsverhoudingen is alleen mogelijk als werknemers sterker betrokken worden bij de continuïteit en de concurrentiepositie van de onderneming en in het verlengde daarvan ook zelf mee invulling willen geven aan ‘maatwerk’ ten aanzien van de arbeidsvoorwaardenvorming.

Modernisering van de arbeidsverhoudingen

De Stichting van de Arbeid roept op tot een modernisering van de arbeidsverhoudingen binnen arbeidsorganisaties. Eigentijdse arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door:

- *Meer ‘open’ relaties tussen werkgever en werknemer* in het kader van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming. Dit komt tot uiting in de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, medezeggenschap en andere vormen van vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Het gaat er daarbij om een klimaat te creëren waarin vernieuwende ideeën een vruchtbare voedingsbodem vinden en waar de implementatie van technologische en andersoortige vernieuwingen gepaard gaat met organisatorische aanpassingen die nodig zijn om die vernieuwingen binnen het bedrijf te laten renderen.
- *Open communicatie binnen de onderneming* om de koers van de organisatie met elkaar te delen. De betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie kan vergroot worden door hen sneller en meer interactief te informeren. Het gaat daarbij niet alleen om communicatie over onderwerpen die specifiek werkgerelateerd zijn maar ook om activiteiten die voor de gehele onderneming van belang zijn.
- *Flexibilisering in het kader van de arbeidsorganisatie*. Vanuit de positie van de werkgever is daarbij het aanpassingsvermogen van de onderneming en werkorganisatie relevant. Voor de werknemer is vooral van belang in hoe-

8 Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, op.cit.

verre voldaan kan worden aan persoonlijke behoeften met betrekking tot het combineren van werk en privé en de mogelijkheden voor scholing en functie-wisselingen.

- Stichting van de Arbeid (2005) *Op weg naar een meer productieve economie*, op.cit., p. 12.

4.2.2 Naar een voortrollende toekomstagenda op ondernemingsniveau

Sociale innovatie zal een regelmatig terugkerend onderwerp van overleg op ondernemingsniveau moeten zijn. Dit pleit voor de totstandkoming van een zogenoemde voortrollende toekomstagenda die zich richt op productiviteitsverhoging, talentontplooiing en verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Voor een dergelijke aanpak heeft de SER gepleit in zijn advies *Interactie voor innovatie*. Van belang is dat het arbeidsvoorwaarden-overleg en het overleg over de toekomstagenda goed met elkaar samenhangen. Cao's kunnen de randvoorwaarden bieden voor de invulling van de toekomstagenda waarbij voldoende ruimte wordt gelaten voor eigen initiatieven binnen arbeidsorganisaties.

Voor de totstandkoming van een toekomstagenda voor sociale innovatie zijn een open bedrijfscultuur en goede interne arbeidsverhoudingen belangrijke voorwaarden. Een andere voorwaarde is dat werknemers goed zijn vertegenwoordigd, zodat de werkgever gelijkwaardige gesprekspartners heeft. De precieze invulling van de werknemers-vertegenwoordiging is afhankelijk van de specifieke situatie. Indien aanwezig is de ondernemingsraad (or) een belangrijke gesprekspartner. In het kader van goede en evenwichtige arbeidsverhoudingen kan er binnen de onderneming, bijvoorbeeld via het cao-overleg, tevens een taak voor de betrokken vakorganisaties zijn.

Ook geeft de Stichting van de Arbeid in haar nota *Overwegingen en aanbevelingen inzake arbeidsverhoudingen in de onderneming* (1997) een aantal voorbeelden van taken voor vakbondskaderleden. Behalve als lid van de ondernemingsraad kunnen kaderleden in onderhandelingen met de individuele werkgever invulling geven aan cao-afspraken die voorzien in een nadere uitwerking op ondernemingsniveau. Vakbondskaderleden kunnen daarnaast ook als adviseur van individuele werknemers optreden. Naarmate de betekenis van sociale innovatie binnen een organisatie aan belang wint, zal ook de werknemersbetrokkenheid toenemen⁹.

In veel gevallen zal bij de totstandkoming en invulling van een toekomstagenda een nieuwe rol voor de or zijn weggelegd. Dit is in lijn met ideeën van de AWWN¹⁰. Deze werkgeversvereniging ziet diverse taken voor ondernemingsraden bij de bevordering van

9 Zie bijvoorbeeld: CNV BedrijvenBond (2005) *Sociale innovatie: Frisse ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen*, brochure, Houten. Zie ook: Donners, M., B. de Klerck, C. Nijhuis (2005) *Het sociaal contract, Zeggenschap*, 2005 - september, pp. 12-13.

10 AWWN (2005) *Slimmer werken met de OR*, Haarlem.

sociale innovatie. Zo kan de or een rol spelen bij het in kaart brengen van knelpunten of ideeën om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Periodieke onderzoeken naar werknemersopinions kunnen behulpzaam zijn bij het bepalen van de prioriteiten van het personeel. Verder is er een scala van inhoudelijke thema's die tot sociale innovatie (slimmer werken) worden gerekend en onderdeel kunnen uitmaken van de agenda van de toekomst. De AWWN heeft bijvoorbeeld een quickscan *Slimmer werken* ontwikkeld, die een eerste indruk kan geven van de verbeterpunten op het terrein van de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van de arbeid. In deze quickscan komen zes deelthema's aan bod: organisatie van het werk, gezondheidsmanagement, kennis & employability, arbeidsverhoudingen, arbeidsparticipatie en resultaatgericht belonen. Tot slot kan via het lopende AWWN-initiatief om een 'ambassadeursnetwerk medezeggenschap' op te zetten de verspreiding van 'goede voorbeelden' worden verbreed.

4.2.3 *Investeren in competenties van personeel en management*

Sociale innovatie vraagt veel van personeel en management. Er moet gericht worden geïnvesteerd in de competenties van het personeel. Daarnaast stelt sociale innovatie hoge eisen aan de vaardigheden op de verschillende managementniveaus.

Competentiebevordering van het personeel via hrm-beleid

De verbetering van de competenties van het personeel staat in diverse vormen – scholing, leven lang leren, employability, duale leertrajecten, leerwerkplaatsen et cetera – al vele jaren op de agenda's van de politiek en het cao-overleg. Tijdens de Werktop van 1 december 2005 zijn diverse afspraken tussen kabinet en sociale partners gemaakt om investeringen in menselijk kapitaal extra te bevorderen (zie kader)¹¹. In het verlengde van de afspraken van de Werktop heeft de Stichting van de Arbeid op 13 maart 2006 de nota *Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt* uitgebracht, waarin een reeks van aanbevelingen over scholing en employability zijn opgenomen. Centraal staat hierbij 'brede en duurzame inzetbaarheid'. De nota geeft aan dat scholing een belangrijk onderdeel uitmaakt van employability-beleid, maar dat ook zaken als stimulering van flexibele inzetbaarheid, functiewisselingen, mobiliteit, informeel leren en erkenning van elders verworven competenties (EVC) eveneens onderdeel van employability-beleid uitmaken¹².

Afspraken Werktop 1 december 2005

De afspraken die tijdens de Werktop zijn gemaakt, richten zich deels op toekomstige werknemers (afspraken over stageplaatsen en zogenoemde beroepspraktijk-

11 Een aantal voorgestelde maatregelen van de Werktop sluit aan bij aanbevelingen van de Taskforce Sociale Innovatie om de competenties van werknemers te verbeteren.

12 Stichting van de Arbeid (2006) *Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*, Den Haag, p. 5.

vormingsplaatsen voor jongeren) en deels op een versterking van de arbeidsmarktpositie van mensen met een baan. Voor de laatste categorie is afgesproken dat de Stichting van de Arbeid haar aanbevelingen over employability en scholing op korte termijn zal actualiseren. Diverse onderwerpen zijn geagendeerd: preventieve scholing voor werkenden, Erkenning van elders Verworven Competenties (EVC), stages, sectoroverschrijdende scholing en loopbaanbegeleiding (resultierend in een individueel en onafhankelijk loopbaan-/scholingsadvies voor werkenden). Daarbij komt ook de financiële ondersteuning vanuit de sectorale O&O-fondsen aan de orde.

Verder is afgesproken dat het kabinet, in overleg met sociale partners, concrete fiscale voorstellen zal doen om scholing en het aanbieden van stageplaatsen fiscaal te belonen.

- *Tripartiete beleidsinzet op het gebied van Scholing en Werk*, Afspraak tussen het kabinet en de Stichting van de Arbeid, Den Haag, 30 november 2005. Zie: www.stvda.nl.

Intensivering van investeringen in menselijk kapitaal is een rode draad van dit mlt-advies. Dit thema komt uitgebreid aan de orde in deel 1 van het mlt-advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen*. In deze subparagraaf spitst de raad zich vooral toe op het hrm-beleid binnen arbeidsorganisaties.

Volgens de SER groeit de noodzaak tot een intensiever hrm-beleid naarmate de concurrentiedruk hogere eisen aan het aanpassingsvermogen van organisaties stelt en een grotere flexibiliteit van het personeel gevraagd wordt. Heel belangrijk is dat het hrm-beleid werknemers ondersteunt bij hun professionele ontwikkeling. Dit betekent dat er voor iedere werknemer aandacht moet zijn voor het loopbaanbeleid en de carrièrekansen binnen en buiten de eigen organisatie. Startfuncties mogen geen eindfuncties of 'fuikfuncties' worden. Hierdoor neemt de arbeidsmarktpositie van betrokken werknemers toe, zodat in geval van bedrijfskrimp of herstructurering gemakkelijker een nieuwe werkkring elders te vinden is. Dit past bij een transitionele arbeidsmarkt, waarin werkzekerheid boven baanzekerheid gaat.

Arbeidsorganisaties kunnen verder in mensen investeren door andere werkmethoden te ontwikkelen. Door uitdagende taakpakketten, taakroulatie, taakverbreding en taakverrijking kunnen medewerkers zich verder ontplooiën binnen de arbeidsorganisatie. Desgewenst kan dit ook via EVC-procedures worden vastgelegd. Andere opties zijn bijvoorbeeld interim-functievervulling en detachering binnen of buiten de eigen organisatie. Het is juist de combinatie van scholing en werken die maakt dat kennis en vaardigheden met het klimmen der jaren tot op hogere leeftijd blijven toenemen¹³.

13 Borghans, L., B. Goldsteyn (2006) Werken of leren en de ontwikkeling van menselijk kapitaal, in: Evers, G., T. Wilthagen (red.) *Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek*, op.cit., pp. 41-47.

Hrm-beleid en het management

Aangezien voor een goede verbinding tussen verschillende vormen van innovatie leiderschap en moderne managementvaardigheden cruciaal zijn, heeft het hrm-beleid ook een taak in de richting van het management, de leidinggevendenden op alle niveaus. Het is belangrijk dat managers over de juiste kwaliteiten en vaardigheden kunnen beschikken om sociale innovatie tot stand te brengen. Dit vereist zowel strategische kwaliteiten als vaardigheden om de organisatie (of onderdelen daarvan) en medewerkers op adequate wijze aan te sturen.

Het hrm-beleid kan via opleidingstrajecten relevante competenties voor leidinggevendenden bevorderen. Het verdient aanbeveling diverse instrumenten te benutten. Te denken valt aan bekendmaking van *best practices* via ranglijsten, evaluatie-instrumenten (management- en organisatie-audits) en rapportages over ontwikkelingen op het gebied van sociale innovatie, als onderdeel van *corporate governance*¹⁴.

Verder verdient het aanbeveling sociale innovatie een plaats te geven in academische en postacademische managementopleidingen, maar ook in korter durende opleidingen: *management development*-programma's en 'opfris'-cursussen. Sociale partners, brancheverenigingen of andere belangenverenigingen zouden samen met aanbieders van opleidingen en cursussen kunnen nagaan hoe sociale innovatie een plaats in het opleidingsaanbod kan krijgen. Ook de aanbeveling van de Taskforce Sociale Innovatie om dit onderwerp een plaats te geven in het EZ-programma 'Masterclasses voor snelle groeiers' is in dit kader te plaatsen.

Voor mkb-ondernemers speelt Syntens een belangrijke rol bij het bevorderen van innovatie. Task Force Sociale Innovatie deed in dit verband de nuttige aanbeveling om via Syntens ondernemers met vergelijkbare kennisvragen over sociale innovatie op te sporen en deze te bundelen. Daarnaast kan Syntens, aanvullend op het opstellen van InnovatieActiePlannen met mkb'ers, zorgen voor bewustwording en aanzetten tot uitvoering van de hierboven genoemde aspecten van sociale innovatie¹⁵.

4.3 Aangrijpingspunten bij externe relaties

Samenwerking steeds meer een must

Zoals in hoofdstuk 3 naar voren is gekomen, kan het functioneren van arbeidsorganisaties niet los worden gezien van hun externe relaties. Innovatie vindt steeds minder op het niveau van afzonderlijke bedrijven plaats. Bij maar liefst 91 procent van alle innovaties in het mkb is minstens één andere partij betrokken (zie paragraaf 3.4). Ook aan de andere kant van het spectrum, bij multinationale ondernemingen, vinden innovaties steeds vaker in allianties plaats. Soms gebeurt dat binnen de branche (bijvoorbeeld

14 Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch (2005) *Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda*, op.cit., inz. p. 19.

15 Zie verder: www.innovatienet.nl van Syntens en het ministerie van Economische Zaken.

binnen de consumentenelektronica) maar vaak ook tussen branches (bijvoorbeeld autofabrikanten en olieproducenten die samen aan schone en zuinige motoren werken). Op innovatie gerichte vormen van samenwerking beperken zich bovendien niet tot bedrijven, maar omvatten ook onderzoeks- en onderwijsinstellingen en overheden.

Externe relaties zijn dan ook in belangrijke mate bepalend voor de koers van een organisatie en het vermogen om te innoveren. Naarmate de netwerkeconomie met haar verscheidenheid aan samenwerkingsvormen meer en meer gestalte krijgt, zal dit gevolgen moeten hebben voor de wijze waarop werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers invulling geven aan sociale innovatie. Samenwerking tussen organisaties stelt hoge eisen aan management en personeel en werkt door op vrijwel alle domeinen van sociale innovatie: strategie, managementstijl, organisatiestructuur, cultuur en werkwijze van het personeel¹⁶.

Samenwerking in de keten

Het is evident dat de ketenpartners (leveranciers en afnemers) bij de bevordering van sociale innovatie niet buiten beeld kunnen blijven. Op sociale innovatie gerichte samenwerking in de keten heeft gevolgen voor de strategische beleidsvoering (bijvoorbeeld gezamenlijke marktverkenningen), de werkplanning en werkprocessen (afstemming met leveranciers en klanten) en het hrm-beleid (welke competenties zijn nodig en hoe passen deze bij de personeelsformatie?). Door in het hrm-beleid rekening te houden met de partnerorganisaties kunnen ook op dit terrein vormen van samenwerking worden onderzocht. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld profiteren van specifieke expertise bij een van de partners, of in voorkomende gevallen elkaars personeel in- of uitleenen. Vooral kleinere bedrijven kunnen profiteren van de *know-how* van grotere partners.

Samenwerking in de branche of sector

Juist met het oog op de continuïteit van de eigen branche of sector zouden de bestaande domeinen van samenwerking zich kunnen verbreden tot onderwerpen die tot sociale innovatie behoren. Toekomstverkenningen met de hieruit voortvloeiende uitdagingen voor management, organisatie en personeel in ondernemingen binnen de branche of sector zouden centrale aandachtspunten moeten zijn. Terecht beveelt de Stichting van de Arbeid aan hierover op sectoraal en/of regionaal niveau cao-afspraken te maken¹⁷. Branches en sectoren kunnen op deze wijze onder meer de discrepanties tussen de benodigde toekomstige competenties van management en personeel en de beschikbare competenties inventariseren. O&O-fondsen kunnen dan worden ingezet om deze competentietekorten weg te werken. In bepaalde gevallen zijn de fondsen ook aan te wenden om werknemers met weinig toekomstperspectief binnen de branche of sector, voor te bereiden op een baan elders.

16 Zie bijvoorbeeld: Kaats, E., P. van Klaveren, W. Opeij (2005) *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Schiedam, Scriptum.

17 Stichting van de Arbeid (2006) *Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*, op.cit, p. 13.

Samenwerking in de branche of sector zou kunnen resulteren in op sociale innovatie gerichte afspraken. Te denken valt aan cao-afspraken of aan convenanten, waarin ook andere partijen (kennisinstellingen, overheden) betrokken zijn¹⁸.

Samenwerking in de regio

Door regionale samenwerking hebben bedrijven en publieke instellingen meer mogelijkheden hun personeelsvoorziening zeker te stellen, bedrijfsprestaties te verbeteren en werkgelegenheid te creëren.

Regionale samenwerking kan zich beperken tot enkele bedrijven of instellingen. Zo maken bedrijfs- of sectorspecifieke schommelingen in het werkaanbod het voor bedrijven of sectoren mogelijk aantrekkelijk om in de regio partnerbedrijven te zoeken met een zogenoemd contracyclisch bedrijfsproces¹⁹.

Bundeling van krachten kan vooral voor kleinere bedrijven profijtelijk zijn. Veel mkb-bedrijven zijn bijvoorbeeld te klein om er zelfstandig gespecialiseerde stafafdelingen op na te houden.

Regionale samenwerkingsverbanden blijken ook complexer te zijn, met een verscheidenheid aan deelnemers. Zo zijn er de laatste jaren veel initiatieven ontplooid om regionale arbeidsmarkt knelpunten aan te pakken. Daarbij staat een sterkere wisselwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen (met name het beroepsonderwijs) centraal. Het doel is gelijktijdig een impuls te geven aan kenniscirculatie, de kwaliteit van het beroepsonderwijs en het innovatievermogen van bedrijven. Het regionale bedrijfsleven, vakbonden en scholen in het beroepsonderwijs werken samen aan een betere en toekomstgerichte afstemming van leren en werken, bijvoorbeeld met inzet van ICT. Van onderop wordt aldus onder meer inhoud gegeven aan het nieuwe werken (klant- en procesgericht), de benodigde nieuwe competenties en het nieuwe leren (bedrijfsprocessen als leeromgeving). Ook in het kader van de afspraken in de Werktop van 1 december 2005 vindt uitwerking van de centrale afspraken in de regio's plaats (zie kader).

Samenwerkingsovereenkomst over leven lang leren en werk in de regio Tiel

Als een van de eerste regio's in ons land heeft Rivierenland (Tiel en omstreken) op 28 november 2005 een overeenkomst getekend met de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Vanuit Rivierenland zetten de volgende organisaties hun handtekening: Kamer van Koophandel Rivierenland, Regio Rivierenland, Beursplein Rivierenland, het CWI, ROC Rivior, LANDER, VNO-NCW Rivierenland en het UWV. MKB-Rivieren-

18 Korver, T., P.R.A. Oeij (2005) The Soft Law of the Covenant: Making Governance Instrumental, *European Journal of Industrial Relations*, 2005 - nr. 3, pp. 367-384.

19 Zie voor voorbeelden: Evers, G.H.M., A.C.J.M. Wilthagen, I. Borghouts-van de Pas (2004) *Best practices in WW-preventie*, Tilburg, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

land heeft aangegeven vooral bij de uitvoering van de afspraken een rol te willen vervullen.

In de overeenkomst maken het Rijk en de regio afspraken over inspanningen om het opleidings- en scholingsniveau van de Rivierenlandse bevolking duurzaam te verbeteren. Zo spannen de regionale partijen zich in om de komende twee jaar ten minste 1200 leerwerkplaatsen en 1500 zogenoemde EVC-trajecten (Erkenning Verworven Competenties) te creëren. Op het moment van tekenen werden al in totaal 290 leerwerkbanen en 340 EVC-trajecten aangeboden.

Verder worden in de regio acties uitgevoerd om de bevolking in het algemeen en werkgevers en werknemers in het bijzonder actief te informeren over het nut en de noodzaak van een leven lang leren. De Projectdirectie Leren & Werken ondersteunt de regio bij de uitvoering van deze activiteiten.

Tijdens de ondertekeningsbijeenkomst is tevens het startschot gegeven voor het Werkgevers Adviespunt Rivierenland. Het adviespunt biedt op een vraaggerichte wijze ondersteuning en advies aan werkgevers in Rivierenland bij knelpunten en kansen op het gebied van onder meer personeel, arbeidsmarkt, diversiteitsbeleid, mobiliteit, reïntegratie, arbo, leeftijdsbewust personeelsbeleid, vacatures, leerwerkplaatsen, EVC-trajecten, stages, enzovoort.

- Bron: www.rivierenland.nl.

De afgelopen jaren zijn nieuwe allianties gevormd om het innovatie- en concurrentievermogen van het bedrijfsleven te verbeteren. Deze vormen van institutionele vernieuwing zijn zowel te situeren rondom enkele clusters (Technologische Topinstituten, Sleutelgebiedenaanpak) als in regio's of provincies (innovatieplatforms, kennisallianties). Daarbij ligt de nadruk voor een belangrijk deel op de bevordering van hoogwaardige kennis, geavanceerde technologieën en samenwerkingsrelaties tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheden en intermediaire organisaties. Dit is een positieve ontwikkeling. De effecten van deze gezamenlijke inspanningen kunnen worden versterkt als in een volgende fase naast technologische vormen van innovatie ook sociale innovatie een plaats op de agenda van deze gremia krijgt.

4.4 Beperkte overheidsrol

Uit internationale ervaringen komt naar voren dat nationale overheden slechts een beperkte rol spelen bij de bevordering van sociale innovatie (*workplace innovation*; zie kader). Sociale innovatie is een belangrijke verantwoordelijkheid voor het management maar ook voor werknemers om dit proces in de praktijk gestalte te geven. Via het cao-overleg formuleren partijen de randvoorwaarden. De overheidsrol kan zich richten op ondersteuning van sociale partners bij bewustwordingsprocessen en de verspreiding van best practices. Meer in het algemeen is een helder en consistent overheidsbeleid nodig met ruimte voor

ondernemerschap²⁰ alsook bestendige arbeidsverhoudingen en ruimte voor zelfregulering door sociale partners.

Beleid gericht op bevordering van sociale innovatie

Gyes onderscheidt drie beleidslijnen waarlangs sociale innovatie kan worden bevorderd. Een eerste beleidslijn is gericht op vergroting van de bewustwording van de relevante actoren in de arbeidsverhoudingen op het bedrijfsniveau. Sociale partners kunnen hierbij het voortouw nemen, eventueel gesteund door overheden.

In de tweede plaats kunnen goede voorbeelden ('high-involvement practices') wijd worden verspreid, opdat arbeidsorganisaties hier hun voordeel mee kunnen doen. Ook hier spelen de sociale partners een voorname rol en kunnen overheden ondersteunend zijn.

Een derde beleidslijn bestaat er volgens Gyes uit de bestaande institutionele voorwaarden te toetsen op de vraag of zij sociale innovatie belemmeren. Relevante vragen zijn:

- Hebben werknemers wel voldoende bevoegdheden en mogelijkheden om innovatief gedrag te vertonen?
- Wordt employability voldoende ondersteund?
- Hebben sociale partners voldoende oog voor regionale of branchegerichte innovatiesystemen?
- Is sociale innovatie een onderwerp bij het arbeidsvoorwaardenoverleg?

• Bron: Gyes, G. van (2003) *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*, Innovation paper no. 36, Brussel, Europese Commissie, p. 36.

Tegen deze achtergrond heeft de overheid volgens de SER vooral een faciliterende rol bij de bevordering van sociale innovatie. Ondersteuning van sociale partners, werkgevers en werknemers bij bewustwordingsprocessen en de verspreiding van best practices is een veel voorkomende overheidsrol in het buitenland²¹. Vaak gebeurt dat in de vorm van een professionele organisatie die de bevordering van sociale innovatie als hoofdplicht heeft.

De raad constateert dat onlangs ook in Nederland het initiatief is genomen om een professioneel Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) op te richten (zie kader). Het grote aantal dragende organisaties met een brede mix van praktische en theoretische kennis geeft de raad het vertrouwen dat het CSI zich snel kan ontwikkelen tot een professioneel instituut met veel toegevoegde waarde voor arbeidsorganisaties en een groot maatschappelijk nut.

20 Ruimte voor ondernemerschap krijgt aandacht in hoofdstuk 2 van het overkoepelende mlt-document.

21 Zie voor een overzicht: Bamps, H., P. Berckmans (2005) *Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland*, Informatiedossier STV Innovatie en Arbeid, Brussel, Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV).

Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) op 23 juni 2006 gestart

Het CSI gaat informatie en kennis over sociale innovatie verzamelen en verspreiden. Verder worden onder andere praktische experimenten in branches, bedrijven en publieke instellingen georganiseerd. Ook zal het centrum andere activiteiten ontplooiën die bijdragen tot een versnelling van sociale innovatie in Nederland.

Het CSI is een initiatief van zeven organisaties: werkgeversvereniging AWWN, FNV Bondgenoten, de CNV BedrijvenBond, de vereniging van ondernemers in de technologisch-industriële sector FME-CWM, RSM Erasmus University, TNO en AIAS (Universiteit van Amsterdam). Verder wordt het CSI ondersteund door de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

In eerste aanleg zal het CSI met een budget van twee miljoen euro activiteiten gaan organiseren. De helft van dit bedrag komt van de drie betrokken ministeries, de andere helft van de initiatiefnemers en het bedrijfsleven.

- Bron: Innovatieplatform (2006) *Centrum voor Sociale Innovatie: Flexibel organiseren, Dynamisch managen, Slimmer werken*, Den Haag. Zie ook: www.innovatieplatform.nl.

5 Beantwoording van de adviesaanvragen

De toekomstige welvaartsgroei van Nederland hangt voor een belangrijk deel af van het vermogen van bedrijven en instellingen om zich aan de snel veranderende omgeving aan te passen. Daartoe zijn offensieve strategieën nodig, waarin kennis en nieuwe inzichten via innovatie in maatschappelijk wenselijke goederen en diensten worden omgezet. Sociale innovatie speelt daarbij een belangrijke rol. Innovatie is immers vooral een teaminspanning van verschillende geledingen in een bedrijf of instelling die technische en niet-technische aspecten samenbrengt. Dit vereist veelal een andere organisatie van de arbeid en van werkprocessen. Een effectieve invoering van sociale innovatie door maximale benutting van competenties en ontplooiing van talent kan gelijktijdig in een hogere productiviteit, een grotere werknemerstevredenheid en meer werkzekerheid resulteren. Dit heeft welvaartsverhogende effecten door het genereren van inkomen en werkgelegenheid en de bevordering van sociale cohesie.

Op basis van vooral hoofdstuk 4 sluit dit themadocument af met een beknopte beantwoording van de adviesvragen: op welke manier kunnen sociale partners sociale innovatie bevorderen? En: op welke manier kan de overheid aan sociale innovatie bijdragen door belemmeringen weg te nemen?

5.1 Hoe kunnen sociale partners sociale innovatie bevorderen?

Sociale innovatie is een belangrijke verantwoordelijkheid voor het management maar ook voor werknemers om dit proces in de praktijk gestalte te geven.

De sociale partners kunnen via diverse kanalen de voorwaarden scheppen om sociale innovatie te bevorderen. Ten dele gebeurt dat al. Zo hebben werkgeversorganisatie AWWN en de vakbonden FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en De Unie onder het motto 'Aan de slag met slimmer werken' de handen ineengeslagen in het platform Arbeidsproductiviteit.

Verder stelt de Stichting van de Arbeid in haar notitie *Op weg naar een meer productieve economie* dat een toekomstgericht arbeidsvoorwaardenbeleid om een benadering vraagt die productiviteitsgroei bevordert, werknemers uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen en tegelijkertijd zoveel mogelijk recht doet aan de persoonlijke omstandigheden en voorkeuren.

De SER steunt deze benadering van harte. Hij beveelt cao-partijen aan in de onderhandelingen de nodige aandacht te schenken aan onderwerpen als arbeidstijdenmanagement, scholing en employability, resultaatafhankelijke beloning, terugdringing ziekteverzuim, modernisering van arbeidsverhoudingen alsook kwaliteitsverbetering van arbeid en hierover tot afspraken te komen. Zeker als deze productiviteitsbevorderende onderwerpen in samenhang worden beschouwd, kunnen ze een stevige basis bieden voor sociale innovatie.

De SER onderschrijft ook de oproep van de Stichting van de Arbeid om de arbeidsverhoudingen te moderniseren en daarbij vooral een eigentijds sociaal beleid te ontwikkelen dat aansluit bij de eisen van sociale innovatie. In de sfeer van het arbeidsvoorwaardenoverleg is volgens de raad verder de inzet van O&O-fondsen een aandachtspunt. De SER ondersteunt de aanbeveling van de Stichting van de Arbeid uit de nota *Naar een brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt* met betrekking tot de inzet van O&O-fondsen¹. De Stichting beveelt nadrukkelijk aan het accent bij de inzet van de middelen te leggen op het bevorderen van brede en duurzame inzetbaarheid van de werknemer, ook naar andere sectoren toe (intersectorale mobiliteit), waarmee onnodige werkloosheid wordt voorkomen.

De SER is ook voorstander van de totstandkoming van een voortrollende toekomstagenda voor sociale innovatie binnen arbeidsorganisaties. Een open bedrijfscultuur en goede interne arbeidsverhoudingen zijn hiervoor belangrijke voorwaarden. Een andere voorwaarde is dat werknemers goed zijn vertegenwoordigd, zodat de werkgever gelijkwaardige gesprekspartners heeft. De precieze invulling van de werknemersvertegenwoordiging is afhankelijk van de specifieke situatie. Indien aanwezig is de ondernemingsraad een belangrijke gesprekspartner. In het kader van goede en evenwichtige arbeidsverhoudingen kan er binnen de onderneming, bijvoorbeeld via het cao-overleg, tevens een taak voor de betrokken vakorganisaties zijn.

Ook geeft de Stichting van de Arbeid in haar nota *Overwegingen en aanbevelingen inzake arbeidsverhoudingen in de onderneming* (1997) een aantal voorbeelden van taken voor vakbondskaderleden. Behalve als lid van de ondernemingsraad kunnen kaderleden in onderhandelingen met de individuele werkgever invulling geven aan cao-afspraken die voorzien in een nadere uitwerking op ondernemingsniveau. Vakbondskaderleden kunnen daarnaast ook als adviseur van individuele werknemers optreden. Naarmate de betekenis van sociale innovatie binnen een organisatie aan belang wint, zal ook de werknemersbetrokkenheid toenemen.

Tot slot participeren sociale partners in ketens, branches, clusters en regio's in een veelheid van samenwerkingsverbanden van arbeidsorganisaties met stakeholders (kennisinstellingen, intermediaire instellingen en overheden). Deze richten zich onder meer op de personeelsbehoeften en gerichte kennisontwikkeling. De SER is een groot voorstander van dit type samenwerkingsverbanden. Volgens de raad verdient het aanbeveling om in deze vormen van samenwerking ook sociale innovatie te agenderen.

5.2 Hoe kan de overheid sociale innovatie bevorderen?

De overheid heeft volgens de SER vooral een faciliterende rol bij de bevordering van sociale innovatie. Ondersteuning van sociale partners, werkgevers en werknemers bij

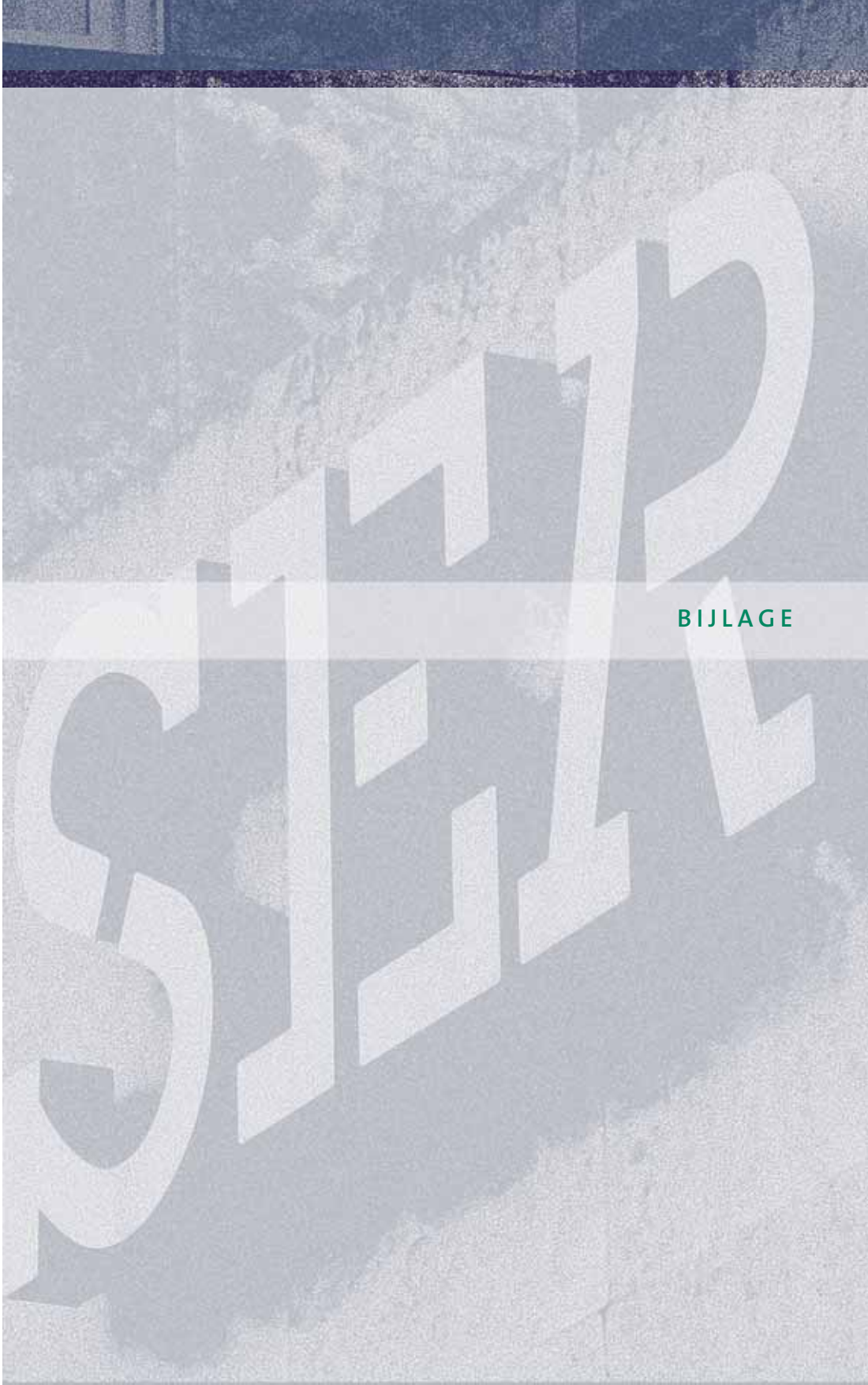
1 Stichting van de Arbeid (2006) *Naar een brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*, publicatienr. 7/06, Den Haag, inz. p. 13.

bewustwordingsprocessen en de verspreiding van best practices via een professionele instelling is een veel voorkomende overheidsrol in het buitenland. In dit licht vindt de raad het positief dat onlangs ook in Nederland het initiatief is genomen om een professioneel Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) op te richten. Het grote aantal dragende organisaties met een brede mix van praktische en theoretische kennis geeft de raad het vertrouwen dat het CSI zich snel kan ontwikkelen tot een professioneel instituut met veel toegevoegde waarde voor arbeidsorganisaties en een groot maatschappelijk nut.

Den Haag, 20 oktober 2006

A.H.G. Rinnooy Kan
Voorzitter

N.C.M. van Niekerk
Algemeen secretaris



BIJLAGE

Samenstelling Werkgroep Sociale Innovatie

leden

Onafhankelijke leden

prof.dr. F.A. van Vught (voorzitter)
 prof.dr. F. Leijnse (Innovatieplatform)
 mevrouw drs. C. Rijnbeek (Syntens)
 mevrouw dr. S.Vaas
 prof.dr. H.W. Volberda
 prof.dr. A.C.J.M. Wilthagen

Werknemersleden

drs. A.J. Baaijens (CNV)
 drs. F.B.T. Bluiminck (FNV)
 W.W. Muller (MHP)
 mevrouw drs. S. Sars (FNV)

Ondernemersleden

drs. A. van Delft (MKB-Nederland)
 drs. G.A.M. van der Grind (LTO-Nederland)
 mr. S.J.L. Nieuwsma (VNO-NCW)
 J.C. van der Steen (VNO-NCW)

Ministeriële vertegenwoordigers

mevrouw J.M.A. Bakkenes (EZ)
 mevrouw drs. C.C. van Trier (SZW)

Secretariaat themadocument sociale innovatie

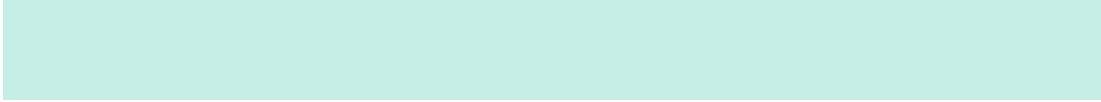
drs. D.W.C. van Doorne
 drs. C.A. van der Wijst

plaatsvervangende leden

K.I. van Splunder

J.P.H. Teuwen

mr. J.W. van den Braak



Publicatieoverzicht

Algemeen

De belangrijkste adviezen en rapporten van de SER komen in boekvorm uit.

Een jaarabonnement op deze publicaties kost € 90,50. Losse exemplaren kosten € 7,50, tenzij anders aangegeven.

Van de meeste adviezen wordt een aparte samenvatting gemaakt. Deze samenvattingen kunt u raadplegen op onze website. Sommige samenvattingen zijn ook beschikbaar in boekvorm. In het publicatieoverzicht is dat aangegeven met een N (Nederlands), E (Engels), D (Duits), F (Frans) en S (Spaans). De bibliografische gegevens vindt u op onze website. De samenvattingen in boekvorm zijn gratis.

Het SER-bulletin, met nieuws en opinies over de SER, de Stichting van de Arbeid en de overlegeconomie, verschijnt maandelijks. Een jaarabonnement is gratis.

Een overzicht van alle SER-uitgaven vindt u op onze website (www.ser.nl).

Adviezen

Samenvatting

Welvaartsgroei door en voor iedereen

2006, 150 pp., ISBN 90-6587-937-4, bestelnr. 06/08

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie

2006, 66 pp., ISBN 90-6587-938-2, bestelnr. 06/08 ^I

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsverhoudingen

2006, 90 pp., ISBN 90-6587-939-0, bestelnr. 06/08 ^{II}

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsmarktperspectieven laaggeschoolden en ontwikkeling kwalificatiestructuur beroepsbevolking

2006, 58 pp., ISBN 90-6587-940-4, bestelnr. 06/08 ^{III}

Personenkring werknemersverzekeringen

2006, 154 pp., ISBN 90-6587-926-9, bestelnr. 06/07

Nederland en EU-milieurichtlijnen

2006, 86 pp., ISBN 90-6587-925-0, bestelnr. 06/06

Cofinanciering van het EU-landbouwbeleid

2006, 70 pp., ISBN 90-6587-924-2, bestelnr. 06/05

E

Voorkomen arbeidsmarktknelpunten collectieve sector

2006, 100 pp., ISBN 90-6587-923-4, bestelnr. 06/04

Wegnemen belemmeringen voor doorwerken na 65 jaar

2006, 100 pp., ISBN 90-6587-922-6, bestelnr. 06/03

Herziening concurrentiebeding

2006, 84 pp., ISBN 90-6587-921-8, bestelnr. 06/02

- De toekomst van de PBO**
2006, 126 pp., ISBN 90-6587-920-X, bestelnr. 06/01
- Milieu als kans**
2005, 60 pp., ISBN 90-6587-911-0, bestelnr. 05/13
- Kansen voor het platteland**
2005, 118 pp., ISBN 90-6587-912-9, bestelnr. 05/12
- Bruikbare Rechtsorde**
2005, 78 pp., ISBN 90-6587-910-2, bestelnr. 05/11
- Invoering premiegroepen wachtgeldfondsen naar duur arbeidscontract**
2005, 60 pp., ISBN 90-6587-906-4, bestelnr. 05/10
- Evaluatie Arbowet 1998**
2005, 140 pp., ISBN 90-6587-903-x, bestelnr. 05/09 E,F,D
- Een nieuw Grenswaardenstelsel**
2005, 82 pp., ISBN 90-6587-904-8, bestelnr. 05/08 E,F
- Dienstenrichtlijn**
2005, 194 pp., ISBN 90-6587-902-1, bestelnr. 05/07 E,F,D
- Ontslagpraktijk en Werkloosheidswet**
2005, 102 pp., ISBN 90-6587-900-5, bestelnr. 05/06
- Toekomstbestendigheid Werkloosheidswet**
2005, 360 pp., ISBN 90-6587-899-8, bestelnr. 05/05
- Ondernemerschap voor de publieke zaak**
2005, 198 pp., ISBN 90-6587-898-x, bestelnr. 05/04 E,D,S
- Vereenvoudiging Arbeidstijdenwet**
2005, 106 pp., ISBN 90-6587-895-5, bestelnr. 05/03
- Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg**
2005, 188 pp., ISBN 90-6587-894-7, bestelnr. 05/02
- Nota Mobiliteit**
2005, 60 pp., ISBN 90-6587-893-9, bestelnr. 05/01 E
- Klokkenluiders**
2004, 58 pp., ISBN 90-6587-891-2, bestelnr. 04/14
- Opleiden is net-werken**
2004, 118 pp., ISBN 90-6587-890-4, bestelnr. 04/13 E
- De komende uitbreiding van de EU, in het bijzonder de toetreding van Turkije**
2004, 88 pp., ISBN 90-6587-889-0, bestelnr. 04/12 E
- Beoordeling kabinetsvoornemens Aanpassing toetredingsvoorwaarden WW**
2004, 46 pp., ISBN 90-6587-884-X, bestelnr. 04/11 E
- Adviezen van de Bestuurskamer inzake hergroepering bedrijfslichamen 1998-2003**
2003, ISBN 90-6587-845-9
deel 1 (212 pp.)
deel 2 (219 pp.)

Rapporten

CSED-rapport: Met Europa meer groei

2004, 210 pp., ISBN 90-6587-880-7

N, E, F

Witte vlekken op pensioengebied, quick scan 2001

2002, 94 pp., ISBN 90-6587-815-7

CSED-rapport: Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen

2001, 140 pp., ISBN 90-6587-797-5

CSED-rapport Gezondheidszorg in het licht van de toekomstige vergrijzing

1999, 198 pp., ISBN 90-6587-720-7

CSED-rapport Economische dynamiek en sociale uitsluiting

1997, 220 pp., ISBN 90-6587-656-1

CSED-rapport Arbeidsmarkt, informatietechnologie en internationalisering

1996, 189 pp., ISBN 90-6587-610-3

Samenvattingen (gratis; in boekvorm)

CSED-rapport: Met Europa meer groei

2004, 46 pp., ISBN 90-6587-879-3

De rol van de werknemers in de Europese vennootschap

2003, 26 pp., ISBN 90-6587856-4, bestelnr. 03/08N

Normering piekblootstelling organische oplosmiddelen

2003, bestelnummer 02/11N

Het nieuwe leren

2002, 20 pp., ISBN 90-6587-819-X, bestelnr. 02/10N

Sociaal-economisch beleid 2002-2006

2002, 40 pp., ISBN 90-6587-820-3, bestelnr. 02/08N

Werken aan arbeidsgeschiktheid

2002, 32 pp., ISBN 90-6587-819-X, bestelnr. 02/05N

Het functioneren en de toekomst van de structuurregeling

2001, 20 pp., ISBN 90-6587778-9, bestelnr. 01/02N

Naar een gezond stelsel van ziektekostenverzekeringen

2000, 34 pp., ISBN 90-6587-774-6, bestelnr. 00/12N

Vertaalde samenvattingen (gratis; in boekvorm)

La directive aux services dans le marché intérieur

2005, 24 pp., ISBN 90-6587-907-2, orderno. 05/07

F

SER-Empfehlungsentwurf zur Dienstleistungsrichtlinie

2005, 26 pp., ISBN 90-6587-909-9, orderno. 05/07

D

Employee involvement in the European company

2003, 32 pp., ISBN 90-6587-859-9, orderno. 03/08

E

<i>Generating knowledge, sharing knowledge</i>	2003, 26 pp., ISBN 90-6587-858-0, orderno. 03/04	E
<i>Towards a sustainable economy</i>	2003, 24 pp., ISBN 90-6587-855-6, orderno. 03/02	E
<i>Convention on the Future of Europe</i>	2003, 18 pp., ISBN 90-6587-842-4, orderno. 03/01	E
<i>La Convention sur l'avenir de l'Europe</i>	2003, 18 pp., ISBN 90-6587-844-0, numéro de commande 03/01	F
<i>The New Learning – Advisory report on lifelong learning in the knowledge-based economy</i>	2002, 20 pp., ISBN 90-6587-825-4, orderno. 02/10	E
<i>Social and Economic Policy 2002-2006</i>	2002, 36 pp., ISBN 90-6587-835-1, orderno. 02/08	E
<i>Sozial- und Wirtschaftspolitik 2002-2006</i>	2002, 40 pp., ISBN 90-6587-832-7, Bestellnummer 02/08	D
<i>Politique économique et sociale de 2002 à 2006</i>	2002, 40 pp., ISBN 90-6587-822-X, 02/08/	F
<i>Working on occupational disability – policy proposals</i>	2002, 38 pp., ISBN 90-6587-829-7, orderno. 02/05	E
<i>Ouvrer pour l'aptitude à l'emploi</i>	2002, 40 pp., ISBN 90-6587-830-0, numéro de commande 02 /05	F
<i>Ageing population and the EU</i>	2002, 18 pp., ISBN 90-6587-828-9, orderno. 02/02	E
<i>Vorschläge zur gesetzlichen Regelung des Aufsichtsrats bei Grossunternehmen</i>	2001, 24 pp., ISBN 90-6587-780-0, Bestellnummer 01/02	D
<i>The Functioning and future of the Structure Regime</i>	2001, 26 pp., ISBN 90-6587-779-7, orderno. 01/02	E
<i>L'avenir des règles applicables à la structure des grandes sociétés</i>	2001, 25 pp., ISBN 90-6587-781-9, numéro de commande 01/02	F

Overige publicaties

<i>Model Rules of Procedure for Works Councils</i>	2003, 127 pp., ISBN 90-6587-861-0	€ 6,80
<i>Voorbeeldreglement ondernemingsraden</i>	2004, 164 pp., ISBN 90-6587-860-2	€ 8,95
<i>Leidraad personeelsvertegenwoordiging</i>	1998, 72 pp., ISBN 90-6587-693-6	€ 4,45

Alle uitgaven zijn te bestellen:

- telefonisch bij de afdeling Verkoop (070 - 3499 505);
- via de website (www.ser.nl);
- door overmaking van de vermelde prijs op gironummer 33328 ten name van de SER te Den Haag, onder vermelding van het bestelnummer en de titel.

The logo for the Sociaal-Economische Raad (SER) features the letters 'SER' in a bold, yellow, sans-serif font. The letters are set against a dark blue rectangular background that has a fine, white, grainy texture. Above this blue rectangle, there are three horizontal yellow lines of varying thickness, creating a decorative header element.

Sociaal-
Economische
Raad

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

ISBN 90-6587-938-2 / CIP