ADVIES 23/03 | Maart 2023

SER

Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

ADVIES 23/03 | Maart 2023

SER

Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie

UITGEBRACHT AAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID
EN DE MINISTER VAN ECONOMISCHE ZAKEN EN KLIMAAT

NR. 3 - MAART 2023

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (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.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER. Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.

Wekelijks verschijnen nieuwe artikelen van het online magazine *Zicht op ...* op de SER-website. Dit magazine is de opvolger van *SERmagazine*. Daarin vindt u nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen. U kunt zich via de website ook abonneren op de gratis papieren versie van dit magazine, die vier keer per jaar verschijnt.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

1 Inleiding 11

2 Belang van sociale innovatie als vernieuwing van de arbeidsorganisatie 13

3 Enkele voorstellen 17

3.1 Algemeen 17

3.2 Arbeidsorganisaties – aangrijpingspunten en mogelijkheden voor sociale innovatie 17

3.3 Rol overheid – gerichte stimuleringsregeling mkb 20

3.4 Overheid en sociale partners – platform sociale innovatie 22

3.5 Leren van buitenlandse ervaringen 24

4 Afrondend 25

Bijlagen 27

1 Adviesaanvraag 29

2 Enkele voorbeelden uit de praktijk 33

3 Internationale ontwikkelingen 47

4 Samenstelling commissie Sociale innovatie 53

Voorwoord

Voorwoord

Sociale innovatie, het thema van dit advies, richt zich op de organisatie van de veranderingen van de arbeidsorganisatie voor de medewerkers in een bedrijf. De ervaring bij veel veranderingen is dat de effecten van – bijvoorbeeld technologische – veranderingen tot grotere meerwaarde leiden als de ontwikkeling van de medewerkers, hun manier van (samen)werken, de organisatie van de werkzaamheden en de technologie op elkaar afgestemd worden. Door de arbeidsorganisatie mede af te stemmen op de medewerkers, is dat prettig voor medewerkers en presteren ze beter. In dit advies pleit de SER voor sociale innovatie in het Nederlandse bedrijfsleven, omdat met sociale innovatie zowel de arbeidsproductiviteit als de werkomstandigheden van de medewerkers worden gediend. Sociale innovatie kan een belangrijk instrument zijn om de achterblijvende groei van de Nederlandse arbeidsproductiviteit een impuls te geven. Daarnaast is de vernieuwing van de arbeidsorganisatie een belangrijk onderdeel van de recent door de SER voorgestelde benaderingen om met arbeidsmarkttekorten om te gaan. Het is daarom dat de SER ondernemingen, het georganiseerde bedrijfsleven en ondersteuningsorganisaties voor branches en sectoren oproept om sociale innovatie serieus aandacht te geven en kansen ervan op te zoeken en te benutten.
Vernieuwing van de arbeidsorganisatie kan erg ingewikkeld zijn en is zeker niet altijd vanzelfsprekend binnen ondernemingen. Ondernemingen moeten hierbij geholpen kunnen worden, zeker mkb-ondernemingen. Hoe de SER zich dat voorstelt staat in dit advies. De raad baseert zich daarbij ook op de ervaringen die het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie heeft opgedaan. De SER wil met dit advies de dialoog over en de praktijk van sociale innovatie bevorderen.

Kim Putters
Voorzitter SER

Advies

1 Inleiding

“Innovatie is essentieel voor onze welvaart in brede zin. We hebben dringend oplossingen nodig voor de grote uitdagingen van deze tijd zoals de klimaat- en energietransitie en digitalisering”, aldus het kabinet in zijn brief *Innovatie en impact* aan de Tweede Kamer.[1] Dat bleek ook al in de adviesaanvraag *Succesvollere toepassing van sociale innovatie*, die de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat (EZK) op 17 juni 2020 naar de Sociaal-Economische Raad stuurden.[2] Zij stelden: “(...) een van de belangrijkste ambities van dit kabinet is het creëren van de juiste omstandigheden om organisaties de ruimte te geven om meer te innoveren. Het draait daarbij niet alleen om technologische innovatie maar ook om de sociale kant: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken.”

Het dagelijks bestuur van de SER heeft de voorbereiding van een conceptadvies opgedragen aan een ad-hoccommissie: de commissie Sociale innovatie.[3] Het kabinet verzocht om “een bondig en praktisch advies met concrete handvatten om sociale innovatie te stimuleren; aandacht voor ieders rol op het gebied van sociale innovatie is hierbij belangrijk.”

In dit korte advies presenteert de raad in hoofdstuk 2 zijn visie op sociale innovatie en in hoofdstuk 3 enkele voorstellen voor verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie in reactie op de genoemde adviesaanvraag. Voor meer achtergrond en diepgang zijn in de bijlagen enkele succesvolle Nederlandse praktijkervaringen met sociale innovatie en internationale ontwikkelingen opgenomen.

1 Kamerbrief *Innovatie en impact*, van 11-11-2022, p. 4.
2 De adviesaanvraag is opgenomen in bijlage 1.
3 Bijlage 4 bevat de samenstelling van deze commissie.

2 Belang van sociale innovatie als vernieuwing van de arbeidsorganisatie

Visie op sociale innovatie

In zijn middellangetermijnadvies (mlt) 2006[1] omschrijft de SER sociale innovatie als "vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent". Bij sociale innovatie "creëert de ondernemer samen met zijn personeel een arbeidsklimaat waarbinnen werknemers zich gestimuleerd voelen om hun kwaliteiten te ontwikkelen. In een dergelijk klimaat worden creativiteit, eigen initiatief en experimenteerzin positief gewaardeerd. Dit past bij de invulling van goed ondernemerschap en werknemerschap", aldus de SER in 2006.

In zijn verkenning *Mens en technologie: samen aan het werk* (2016, p. 137) stelde de SER: "Onderzoek wijst uit dat het combineren van technologische innovatie met sociale innovatie leidt tot een hogere productiviteit. Bovendien vergroot sociale innovatie de werknemerstevredenheid. Goede arbeidsverhoudingen binnen een arbeidsorganisatie vergemakkelijken dan ook een succesvolle toepassing van nieuwe technologieën en innovatie. Het gaat hierbij om het scheppen van een klimaat waarin vernieuwende ideeën een vruchtbare voedingsbodem vinden door werknemers er niet na de besluitvorming mee te confronteren maar hen vanaf een vroeg stadium te betrekken in het implementatieproces. Een open bedrijfscultuur en goede interne arbeidsverhoudingen bevorderen dat werknemers volwaardige gesprekspartners voor de ondernemer zijn."

Aanvullend hierop formuleerde de raad in zijn advies *Energietransitie en werkgelegenheid* (2018, p. 33) dat "sociale innovatie nodig is om transformatieprocessen in goede banen te leiden en zowel de bedrijfsprestaties als de werknemerstevredenheid op een hoger niveau te brengen". Dit impliceert dat verbetering van bedrijfsprocessen en verhoging van de kwaliteit van werk hand in hand gaan.

Deze visie van de raad op sociale innovatie sluit nauw aan op de formulering in de adviesaanvraag van 2020 (zie bijlage 1, p. 1): "Sociale innovatie kan het bedrijfsleven mogelijkheden bieden om de wendbaarheid te verhogen en veranderingen het hoofd te kunnen bieden en zo de welvaart weer op niveau te krijgen. (...) Een betere en bredere toepassing van sociale innovatie draagt bij tot hogere maatschappelijke welvaart en heeft zowel economische als sociale voordelen."

1 SER (2006) Advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Advies over het sociaal-economisch beleid op middellange termijn*, p. 45.

Transities, krapte op de arbeidsmarkt en sociale innovatie

Ook nu bevestigt de raad dat sociale innovatie, ook wel vernieuwing van de organisatie van de arbeid[2] genoemd, zowel om sociale als om economische redenen van groot belang is. In zijn mlt-advies 2021[3] adviseerde hij een investeringsagenda met als onderdeel het bevorderen van sociale innovatie met het oog op een goede inbedding van de transities (groene transitie en digitale transitie) in de arbeidsorganisaties met betrokkenheid van de medewerkers. In een bijlage van dat advies (bijlage 2, p. 35) was de raad van oordeel dat "een open bedrijfscultuur, goede interne arbeidsverhoudingen, volwaardige medezeggenschap en competentie-ontwikkeling van werkenden (waaronder leven lang ontwikkelen en leren op het werk) van groot belang zijn voor sociale innovatie" en kondigde aan een advies hierover voor te bereiden.

Aldus plaatst de SER sociale innovatie in het perspectief van 'grote transities' waarmee Nederland nu en in de toekomst te maken heeft. De energietransitie, de overgang naar een circulaire economie, de digitale transitie (robotisering, kunstmatige intelligentie et cetera), globalisering, vergrijzing en verstedelijking "vragen nog meer van ons aanpassingsvermogen" en brengen grote verschuivingen in werkgelegenheid tussen sectoren en veranderingen in de aard en inhoud van het werk met zich. "Om deze transities als samenleving goed te begeleiden, is een ambitieus programma nodig om de wendbaarheid en veerkracht van onze economie te versterken (...)".[4] Ook in de adviesaanvraag wordt sociale innovatie in relatie gebracht tot grote transities met betrekking tot arbeid: "Daarnaast kan sociale innovatie een belangrijke rol spelen om beoogde wijzigingen in bedrijven en organisaties efficienter tot stand te brengen om snel en goed te kunnen reageren op de vele transities, om de kansen van die ontwikkelingen te kunnen benutten en om de risico's ervan te kunnen beheersen." Verder wordt in de adviesaanvraag uitdrukkelijk erop gewezen dat "grote transities als technologisering, flexibilisering en intensivering van werk aanzienlijke gevolgen kunnen hebben voor werkenden en voor de kwaliteit van werk". In de adviesaanvraag wordt ook het rapport *Het betere werk* (januari 2020) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aangehaald, waarin staat "dat goed werk voor iedereen een belangrijke maatschappelijke opdracht is voor bedrijven, instellingen, sociale partners en de overheid omdat goed werk essentieel is voor de brede welvaart."[5] De WRR noemt sociale innovatie als cruciaal

2 Internationaal wordt de term 'workplace innovation' gebruikt.
3 SER (2021) Advies *Sociaal-economisch beleid 2021-2025: Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving*, p. 11.
4 *Ibid*, p. 8.
5 In het rapport *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, stelt de WRR dat drie condities bepalend zijn voor 'goed werk': grip op geld (financiële zekerheid), grip op werk (autonomie, ontwikkeling, interactie, beroep op capaciteiten) en grip op leven (kunnen combineren van werk met andere taken) (p. 54 e.v.).

voor onze economie en beveelt aan om een programmatische aanpak te ontwikkelen voor goed werk binnen bedrijven en instellingen", aldus de adviesaanvraag. Aanvullend hierop is het volgens de raad evenzeer nodig vernieuwing van de organisatie van de arbeid te plaatsen in het perspectief van de huidige en toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, en dat zowel in de publieke als in de marktsector. Ook hier is *slimmer werken* nodig, of andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. De raad verwijst hierbij naar zijn recente advies *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk*.[6]

Sociale innovatie anno 2023

Zowel in Nederland als in het buitenland is in de afgelopen vijftien jaar onderzoek gedaan naar effectieve innovatie van arbeidsorganisaties en is daarmee in de praktijk ervaring opgedaan.[7] In de periode 2006–2012 heeft het toenmalige Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) een programma uitgevoerd om sociale innovatie te bevorderen.[8] De bijlagen 2 en 3 bevatten meer informatie over praktijkvoorbeelden en over ervaringen met sociale innovatie in andere landen.

Uit de bevindingen blijkt dat er in veel ondernemingen mogelijkheden zijn om in de toekomst meer en gericht werk te maken van sociale innovatie en ook om meer aandacht te schenken aan de rol van de arbeidsorganisatie bij andere innovaties zoals procesinnovatie,[9] vernieuwing van het productieproces, van de wijze van dienstverlening, marketing, onderzoek, competentieontwikkeling, regelmogelijkheden en professionele ruimte et cetera. Technologische innovatie kan veel meer worden verbonden met sociale innovatie, waardoor sprake is van slimmer werken. En voor het tot stand brengen van voldoende procesinnovatie is sociale innovatie van essentieel belang.
Dat sociale innovatie vaak moeizaam van de grond komt, heeft meerdere redenen. Een reden is dat veranderprocessen soms weerstanden oproepen. Dit raakt alle actoren: management, personeel, ondernemingsraad en betrokken vakbonden, stelde

6 SER-advies 01 2023. Zie het onderdeel Technologische innovatie alleen in samenhang met sociale innovatie van paragraaf 5.3., pp. 141 e.v.
7 Zie voor een gedetailleerd overzicht: Pot, F. (2017) Flexibilisering als keuzeproces: sociale innovatie in praktijk. In: WRR, *Voor de zekerheid*, pp.131-144.
8 Het NCSI was een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWVN en FME-CWM, de vakbonden FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen en de Rotterdam School of Management (EUR), het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA) en onderzoeksinstituut TNO.
9 In een studie van Technopolis over procesinnovatie wordt vastgesteld dat – volgens de gesprekspartners uit het bedrijfsleven – procesinnovatie onvoldoende van de grond komt of achterblijft omdat de nadruk ligt op technologische innovatie, terwijl juist ook organisatorische verbeteringen nodig zijn: Technopolis (september 2021) *Verkenning procesinnovatie*, bijlage bij Kamerstukken II 2021/22, 32637, nr. 473, p. 25. De geconstateerde knelpunten zijn: tekort aan prioriteit en urgentie, moeite met creëren van interne capaciteit en acceptatie voor verandering vergen (mede) sociale innovatie.

de raad al in zijn mlt-advies 2006. Een andere reden is dat de tijd en formatieve ruimte die nodig zijn voor de implementatie daarvan, niet steeds beschikbaar zijn. Ook ten opzichte van andere Europese landen is in Nederland winst te behalen. Uit internationale vergelijkingen blijkt dat de arbeidsproductiviteit in Nederland minder hard groeit en de afgelopen jaren afneemt,[10] en dat de aantrekkelijkheid en de kwaliteit van werk in bepaalde situaties naar een hoger niveau kunnen worden gebracht. Aandacht voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie of sociale innovatie kan hierin verandering brengen. Daarnaast blijkt dat veel kan worden geleerd van de ervaring in landen waar de overheid een initiërende rol speelt als het gaat om vernieuwing van de organisatie van de arbeid: in die landen is er veelal sprake van een mix van stimuleringssubsidies, instrumentontwikkeling, organisatie van samenwerking, praktijkondersteuning, kennisverspreiding en een onderzoeksprogramma.

Conclusie

Volgens de SER is het bevorderen en succesvoller maken van sociale innovatie urgent en van groot belang, en dit om zowel economische als sociale redenen; een effectieve innovatieve arbeidsorganisatie draagt bij tot brede welvaart.
Om bedrijven bewust te maken van de kansen en mogelijkheden die innovatie van de arbeidsorganisatie biedt en hen te helpen bij de uitvoering van de innovatie, is daarom – volgens de raad – een gezamenlijke inzet nodig van alle betrokken partijen, zowel op het niveau van de onderneming, als op het niveau van een sector, branche en beroepsgroep. Met het oog op een succesvoller praktijk en beleid met betrekking tot sociale innovatie is dringend een gezamenlijke inspanning nodig van overheid, werkgevers en werknemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen.

10 Zie: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/44/arbeidsproductiviteit-nederland-lager-na-corona-in-eurozone-hoger.

3 Enkele voorstellen

In dit hoofdstuk formuleert de SER een beperkt aantal voorstellen om sociale innovatie daadwerkelijk breder, succesvoller en duurzamer toe te passen in het Nederlandse bedrijfsleven, zowel privaat als (semi)publiek; de raad richt zich hiermee op arbeidsorganisaties, sociale partners en overheid.

3.1 Algemeen

De raad gaat ervan uit dat arbeidsomstandigheden, medezeggenschap en arbeidsverhoudingen binnen de praktijk van arbeidsorganisaties op orde zijn als randvoorwaarden voor sociale innovatie en voor een succesvolle implementatie ervan; dan kan sociale innovatie ook renderen. In zijn mlt-advies 2006 (p. 47) stelde de SER: "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 raad merkt hierbij ook op dat in veel van zijn (komende) adviezen voorstellen zijn opgenomen die expliciet dan wel impliciet ook gericht zijn op het bevorderen van sociale innovatie; hij wijst in dit verband op zijn advies *Aan de slag voor de zorg: Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*,[1] zijn mlt-advies 2021 (onder andere over regulering van de arbeidsmarkt en over leven lang ontwikkelen) en zijn advies *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk*,[2] op zijn komende advies over de Arbovisie 2040 en op zijn lopende werkzaamheden in het kader van de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en zijn wettelijke taak ter bevordering van medezeggenschap. Tot slot heeft de raad in zijn advies *Hybride werken*[3] ook gewezen op de relevantie van sociale innovatie; de coronacrisis heeft vernieuwingen binnen en van arbeidsorganisaties gestimuleerd.

3.2 Arbeidsorganisaties – aangrijpingspunten en mogelijkheden voor sociale innovatie

Algemeen

In zijn mlt-advies 2006 (p. 45) stelde de SER dat sociale innovatie is gediend met ondernemers en werknemers die ieder op hun eigen manier inspelen op kansen

1 SER (2021) Advies *Aan de slag voor de zorg: Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*, paragraaf 2.5.
2 SER (2023) Advies *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk – Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarkt*.
3 SER (2022) Advies *Hybride werken*, p. 82.

door vernieuwing. Verder moet er de bereidheid zijn om op basis van wederzijds vertrouwen samen te werken. Sociale innovatie kan niet alleen van bovenaf worden opgelegd. Tegelijkertijd kan sociale innovatie niet tot stand komen als werknemers niet de mogelijkheid en bereidheid hebben om in zichzelf te investeren en als zij onvoldoende gemotiveerd zijn zich voor de bedrijfsbelangen in te zetten. De raad onderscheidde vier aangrijpingspunten om sociale innovatie binnen de arbeidsorganisatie te bevorderen:[4]

- managementvaardigheden,
- organisatiestructuur,
- competenties van het personeel,
- de bedrijfscultuur (inclusief interne arbeidsverhoudingen).

Dit sluit ook aan bij de observatie van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) dat een verdere implementatie van sociale innovatie vraagt om slimmer werken, organiseren, managen, samenwerken en het benutten en ontplooien van competenties. Meer aandacht voor leren op het werk is daarbij een belangrijk hulpmiddel.[5]

Meer concreet

De raad gaat ervan uit dat de genoemde aangrijpingspunten voor sociale innovatie meer concreet worden uitgewerkt binnen arbeidsorganisaties en ook op het niveau van sectoren en branches (zie ook bijlage 2 met voorbeelden uit de praktijk). Daartoe geeft hij het volgende in overweging.

Om te komen tot daadwerkelijke sociale innovatie ligt er een grote uitdaging bij het management van en het leiderschap binnen een arbeidsorganisatie.[6] Daarbij gaat het onder meer om:

- een coachende managementstijl;
- op draagvlak gebaseerde systemen en processen;
- inspraak in besluitvorming;
- cocreatie in leiderschap: door leiderschap te delen wordt de kwaliteit daarvan beter en zullen de resultaten ook op een hoger niveau komen te liggen.

En meer in het algemeen:

- Goed werkgeverschap; daarbij past een actieve rol van het management om het werk hanteerbaar, aantrekkelijk en perspectiefrijk te maken.

4 De raad heeft deze aangrijpingspunten en mogelijkheden nader uitgewerkt in zijn mlt-advies 2006 in een themadocument over sociale innovatie.
5 ROA (2018) *Nederland in leerstand*.
6 Zie: Jadé Dieteren, Jesse Groenewegen en Sjoerd Hardeman, *Kwaliteit van management in Nederland*, Special RaboResearch Economisch Onderzoek, 4 september 2018.

Van belang is dat leidinggevenden hiervoor ook de nodige regelmogelijkheden en professionele ruimte hebben in de organisatiestructuur. Bezien vanuit de optiek van de organisatieontwikkeling zijn voor sociale innovatie ook de volgende middelen en werkwijzen van belang én nuttig:

- sturen vanuit de bedrijfsvisie;
- zelforganiserende of zelfsturende teams;
- platte organisatiestructuren;
- mensgerichte technologie.

Voor de medewerkers en leidinggevenden houdt sociale innovatie ook in dat talenten en competenties – binnen een leerrijke werkomgeving – optimaal worden benut en verder worden ontwikkeld. Medewerkers opereren daarbij als een van de stuwende krachten van en voor innovatie en krijgen daarvoor ook de professionele ruimte. De aandacht voor personeel richt zich niet alleen op de functie maar ook op de ontwikkeling van de loopbaan en van de arbeidsmarktwaarde van de medewerker. Daarmee wordt vitaliteit gestimuleerd en duurzame inzetbaarheid gerealiseerd. Van belang daarbij is dat sprake is van aantrekkelijk, betekenisvol en perspectiefrijk werk.

De raad memoreert hier ook – zoals verwoord in zijn mlt-advies 2006 (p. 46) – dat aangrijpingspunten voor sociale innovatie in toenemende mate zijn terug te vinden in cao-afspraken, zoals is beschreven in de nota *Op weg naar een meer productieve economie* van de Stichting van de Arbeid (2005): “Relevante onderwerpen zijn in dit verband arbeidstijdenmanagement, resultaatafhankelijke beloning, terugdringing ziekteverzuim, verbetering van arbeidsverhoudingen en kwaliteitsverbetering van de arbeid”. Een recent voorbeeld betreft de strategische agenda voor de metalektro (zie kader).

Strategische Agenda Metalektro 2022–2027: Een gezamenlijke inzet bij Arbeidsverhoudingen – Arbeidsmarkt – Industriebeleid

De agenda is een uitwerking van het cao-akkoord uit 2021. “Alleen als we innoveren voor mens en bedrijf interessant maken, kunnen we onze technologische oplossingen wereldwijd toepassen. Zo ontstaat een gunstig klimaat voor het ontplooien van initiatieven voor de ontwikkeling van bedrijven en hun werknemers. Daarbij moet ook sociale innovatie (door innovatieve arbeidsorganisatie en goed werk) aandacht krijgen, zodat het potentieel van technologische innovatie wordt versterkt.” (p. 10).

Tot slot

Volgens de raad bieden alle genoemde aangrijpingspunten het management (ondernemer en leidinggevenden) en werknemers concrete handvatten om op organisatieniveau weerstanden tegen verandering tegemoet te treden en veranderpotenties te vergroten. De raad acht deze aangrijpingspunten nog steeds actueel. Zij bieden de mogelijkheid om werk te maken van sociale innovatie als een continue en constante uitdaging dan wel opgave voor arbeidsorganisaties.
Aldus levert sociale innovatie daarmee – zoals gevraagd in de adviesaanvraag van 2020 – een bijdrage aan doelen als:

- verbetering van bedrijfsprestaties (inclusief groei van bedrijven);
- ontplooiing van talent op een manier die past bij het Nederlandse bedrijfsleven en de manier van werken van nu;
- vergroting van de wendbaarheid van organisaties;
- vergroting van de regelmogelijkheden en professionele ruimte voor werkenden;
- een inclusieve werkomgeving.

3.3 Rol overheid – gerichte stimuleringsregeling mkb

Algemeen

Zoals gezegd is de raad van oordeel dat sociale innovatie bijdraagt tot brede welvaart in algemene zin. Dit vereist dat ook de overheid een belangrijke rol te vervullen heeft als het gaat om het bevorderen van de innovatie van arbeidsorganisaties. Daarnaast is overheidsbeleid nodig omdat de markt niet optimaal functioneert (marktfalen) als gevolg van knelpunten op het vlak van interne competenties en capaciteit van ondernemingen; door deze vorm van informatieasymmetrie kunnen bedrijven niet vanuit dezelfde kennisbasis handelen.[7]
Daarom verdient – naast technologische innovatie – ook sociale innovatie als de vernieuwing van de arbeidsorganisatie aandacht in het overheidsbeleid. Technologische innovatie levert het meest op als die gepaard gaat met sociale innovatie. Andersom hoeft dat niet het geval te zijn. Niet alle vernieuwingen van de arbeidsorganisatie hebben technologische gevolgen.
Hoewel een samenhangende aanpak op de werkvloer effectief kan zijn voor de bredere innovaties, hecht de raad eraan verschillende innovaties op eigen wijze te bezien en te stimuleren, en te voorkomen dat alle innovaties beleidsmatig aan elkaar verbonden worden.
Beleidsmatige verknoping leidt te gemakkelijk tot verlies van focus, stroperigheid, onduidelijke en tweeslachtige doelstellingen en suboptimale inzet van middelen.

7 Zie Technopolis group, *Verkenning procesinnovatie. Eindrapportage*, september 2021, p. 3 e.v.

Bovendien verdient vernieuwing van de arbeidsorganisatie, gezien de internationale vergelijkingen, aparte aandacht van de Nederlandse overheid.

Gerichte stimuleringsregeling mkb

Volgens de SER verdient het aanbeveling dat de overheid in het bijzonder het midden- en kleinbedrijf (mkb), waar dat nodig is, gericht stimuleert tot en ondersteunt bij sociale innovatie. De ondernemingen in het mkb missen in de meeste gevallen immers een stafafdeling om deze innovatie te doordenken en te organiseren.
De raad geeft in overweging te kiezen voor de vorm van een gerichte, door de overheid structureel te financieren stimuleringsregeling mkb om vernieuwing van de arbeidsorganisatie te realiseren. Een dergelijke, gerichte regeling vereist een eenduidige en sluitende omschrijving van sociale innovatie om te vermijden dat ervan gebruikgemaakt wordt voor elke verandering van werkorganisatie, personeelsbeleid en/of arbeidsverhoudingen. De beoogde stimuleringsregeling vereist betrokkenheid van sociale partners bij de implementatie ervan en kan aansluiten bij de huidige mkb-vouchers.
Voor de (in eerste instantie tijdelijke) financiering van een dergelijke regeling beveelt de raad aan gebruik te maken van bestaande publieke fondsen, bijvoorbeeld door het voorbereiden en indienen van een voorstel in het kader van het Nationaal Groeifonds. In een dergelijke aanvraag zou ook het in de praktijk implementeren van de resultaten van fundamenteel onderzoek van sociale innovatie kunnen gelden als onderdeel van een aanvraag (én toekenning) om een beroep te doen op een dergelijk fonds. Ook kan gebruikgemaakt worden van de reeks bestaande innovatievouchers binnen de MIT-regeling[8] voor sociale innovatie. Ten slotte beveelt de raad in dit kader ook aan om een beroep te doen op de SIA-regelingen[9] voor samenwerking tussen mkb en hbo-instellingen.
De raad neemt dan ook met instemming kennis van de opvatting van het kabinet (in zijn *Actieplan innovatie en valorisatie*[10]) dat er bij de voorgenomen herijking van de zes Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's[11]) niet alleen aandacht moet zijn voor technologische innovatie, "maar ook niet-technologische (sociale) innovatie": een van de daartoe beoogde interventies is het "beter verankeren van Sociale innovatie in de missiegedreven aanpak, onder andere via de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen en het valideren". Het door de raad voorgestelde gebruik van de genoemde publieke fondsen die

8 Mkb-innovatiestimulering Regio en Topsectoren, www.rvo.nl/subsidies-financiering/mit.
9 Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht onderzoek (SIA), https://regieorgaan-sia.nl/.
10 Kamerbrief *Innovatie en impact*, van 11 november 2022.
11 Energietransitie & Duurzaamheid (incl. Mobiliteit en Circulaire Economie); Gezondheid & Zorg; Landbouw Water Voedsel; Veiligheid; Sleuteltechnologieën; Maatschappelijk Verdienvermogen.
Zie www.topsectoren.nl/missiesvoordetoekomst.

gericht zijn op de stimulering van innovatie, vereist wel samenwerking tussen de betrokken ministeries (met een coördinerende regierol voor het ministerie van EZK).

3.4 Overheid en sociale partners – platform sociale innovatie

In zijn advies *Aan de slag voor de zorg: Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt* (p. 52) pleitte de raad voor "het inrichten van een structuur (innovatiecentrum, platform, innovatielab) waarin (praktische) kennis over technologische innovatie, sociale innovatie en de rol en positie van zorgprofessionals hierin kan worden gedeeld, getoetst en worden verworven".

In het verlengde hiervan nemen sociale partners vertegenwoordigd in de SER zich voor om in samenspraak met de overheid een Platform Sociale Innovatie in te stellen met een tweeledig doel:

- Aanjagen, inspireren en ondersteunen van organisaties die met sociale innovatie aan de slag zijn dan wel willen gaan. Het platform moet dus ook de rol hebben van aanjagen van concrete innovaties. Gestart kan bijvoorbeeld worden met een pilot in de zorg (zie de taken hieronder).
- Verzamelen, analyseren, ontsluiten en verspreiden van expertise en kennis met betrekking tot sociale innovatie. Door de functie van het platform als kenniscentrum krijgt sociale innovatie een zelfstandige plaats in het bestel van het wetenschappelijk onderzoek.

Het platform heeft de volgende taken:

- Het actief stimuleren van vernieuwing van de organisatie van de arbeid.
- Het voor alle betrokkenen op toegankelijke wijze verspreiden van praktijkkennis en -ervaringen met sociale innovatie en slimmer werken. Het platform zorgt voor het toegankelijk maken van kennis, kennisuitwisseling[12] (met praktische tools) en inspirerende voorbeelden.[13] Daartoe behoort ook de verspreiding van relevante kennis met betrekking tot ervaringen en (praktijk)voorbeelden in andere landen (zie paragraaf 3.5).
- Het fungeren als vraagbaak en zorgen voor advies (bijvoorbeeld over de hierboven voorgestelde stimuleringsregeling mkb) aan werkgevers en werknemers.

12 Het platform kan gebruikmaken van de bestaande kennisbank sociale innovatie, die door TNO wordt beheerd (Best practices en kennis, Kennisbank Sociale Innovatie).
13 Zo zijn er goede voorbeelden van activiteiten op het gebied van sociale innovatie van de provincies Gelderland, Noord-Brabant, Limburg (monitor) en het Rotterdams Initiatief voor Sociale Innovatie (RISI). Zie bijlage 2.

- Het in de praktijk verbinden van technologische innovatie met vernieuwing van de arbeidsorganisatie en betrekken van sociale innovatie bij andere grote transities (bijvoorbeeld digitalisering, energietransitie, et cetera).
- Het inventariseren van barrières die ondernemingen (kunnen) ervaren bij de invoering van sociale innovatie en bijdragen aan mogelijke oplossingen.
- Het opereren als kennis- en expertisecentrum (met gestructureerde programma's) gericht op zowel het verzamelen, bij elkaar brengen en verrijken van kennis en inzichten met betrekking tot sociale innovatie en fundamenteel onderzoek waarvan de resultaten worden vertaald naar de praktijk.[14] Hierbij hoort ook het – in verbinding met sociale partners – opzetten van een onderzoek- en monitorprogramma voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Het te verrichten onderzoek moet ten dienste staan van wat het platform stimuleert.
- Het toegankelijk maken van geschikte (her)ontwerptheorieën en criteria voor de vernieuwing van de arbeidsorganisatie, en dit op basis van actuele wetenschappelijke inzichten.
- Het ontwikkelen van een programmatische aanpak per sector.
- Specifieke ondersteuning bieden aan ondernemingsraden.[15]

Het platform heeft een brede doelgroep (werkgevers, werknemers en deskundigen, maar ook politici en beleidsmakers). De focus ervan zou in hoofdzaak moeten liggen bij branche- en sectororganisaties (en dit voor alle sectoren en branches) en er zou – opdat er overal voldoende kennis aanwezig is – extra aandacht moeten zijn voor het mkb. Vanzelfsprekend werkt het beoogde platform samen met kennisinstituten (zoals TNO) die ook onderzoek verrichten naar sociale innovatie.

Een belangrijke randvoorwaarde bij de vorming van het voorgestelde platform zijn de extra middelen, tijd en mensen om dit in te richten. De ervaring met het NCSI leert dat de oprichting circa een jaar geduurd heeft en dat daarvoor een kwartiermaker nodig was om de belanghebbenden bij elkaar te brengen en vervolgens om de organisatie in te richten.
Voor de noodzakelijk structurele financiering is het volgens de SER nodig dat – mede gezien de taakstelling van het platform – de overheid een substantiële bijdrage levert en dat een beroep wordt gedaan op het Europees Sociaal Fonds (ESF). Aanvullend kunnen andere, private financieringsbronnen worden aangeboord. Onafhankelijk kunnen opereren door het platform is een cruciale randvoorwaarde voor acceptatie van eventuele private middelen. Het beroep op andere, private

14 Daartoe kunnen bijvoorbeeld leerstoelen in het wetenschappelijk onderwijs en in het hoger beroepsonderwijs worden ingesteld.
15 Het platform kan hiertoe samenwerken met de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap.

financieringsbronnen wordt los gezien van de benodigde structurele overheidsfinanciering. Eventuele andere financieringsbronnen hebben geen invloed op de omvang van de benodigde overheidsbijdrage.

De raad neemt ervan kennis dat in de adviesaanvraag wordt gesteld dat het kabinet "een rol ziet voor de SER in het inventariseren en verspreiden van goede voorbeelden, het onder de aandacht brengen van businesscases die succes laten zien, het organiseren van inspirerende sessies om ervaringen met sociale innovatie uit te wisselen en het enthousiasmeren en activeren van het Nederlandse bedrijfsleven op het terrein van sociale innovatie". De raad zal deze mogelijke rol in overweging nemen mede afhankelijk van de oprichting van het door hem voorgestelde Platform Sociale Innovatie en ziet zijn mogelijke rol als aanvullend op dan wel complementair ten opzichte van dat platform.[16]

3.5 Leren van buitenlandse ervaringen

Bij de concretisering van de aanbevelingen kan Nederland leren van buitenlandse voorbeelden (zie ook bijlage 3). Andere Europese landen hebben programma's (gehad) voor *workplace development*, *workplace innovation*, *medarbeiderdrevet innovasjon*, *innovative Arbeitsgestaltung*, *menschengerechte und sozialverträgliche Technikgestaltung*, innovatieve arbeidsorganisatie. De Europese Commissie nam *workplace innovation* in 2012 op in haar beleid en financierde vier jaar lang de opbouw van het European Workplace Innovation Network (EUWIN) gecoördineerd door TNO. De sociale partners waren het meest bij de initiatieven betrokken in Noorwegen, Denemarken en Ierland.
In Finland en Duitsland is veel aandacht voor een integrale aanpak van technologie en organisatie. In Duitsland lopen er al stimulerings- en ontwikkelingsprogramma's voor sociale innovatie vanaf halverwege de jaren zeventig, in Finland vanaf begin jaren negentig. In België is de SER van Vlaanderen heel actief met sociale innovatie. De SER adviseert de internationale ervaringen te ontsluiten en betrokken sleutelpersonen te betrekken bij de ontwikkeling van de ondersteuningsstructuur in Nederland. Deze informatie en contacten zijn voorhanden bij EUWIN, dat daarin een coördinerende rol kan spelen.

16 Zie ook andere soortgelijke werkzaamheden die de SER verricht: de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen, de bevordering van medezeggenschap, het Arboplatform (het centrale informatiepunt van sociale partners over gezond en veilig werken).

4 Afrondend

De raad gaat ervan uit dat implementatie van zijn voorstellen zal leiden tot meer innovatie van de organisatie van de arbeid, tot slimmer werken. Zoals verwoord in zijn mlt-advies 2006 resulteert succesvolle sociale innovatie “in een hogere productiviteit, een betere benutting van de talenten van de medewerkers, een hogere kwaliteit van de arbeid en grotere werknemerstevredenheid. Hiermee worden economische en sociale aspecten met elkaar verbonden”. En in zijn mlt-advies 2021 (bijlage 2, p. 35) verwoordde hij het als volgt: “Voor een effectieve benutting van onderzoek en technische innovatie is een goede inbedding in de arbeidsorganisatie met betrokkenheid van de medewerkers een vereiste. Op deze wijze komen technologische en sociale innovatie samen.”
Gezien het grote belang van sociale innovatie, ook met het oog op brede welvaart, neemt de SER zich voor actief te bevorderen dat de voorstellen in dit advies goed en duurzaam landen in zowel beleid, overleg tussen sociale partners, als in arbeidsorganisaties; de raad zal daartoe concrete vervolgstappen nemen en zal de daadwerkelijke realisatie van zijn voorstellen ook monitoren.

Bijlagen

Adviesaanvraag

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Sociaal-Economische Raad
Mevrouw drs. M.J. Hamer
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

Directie Werknemersregelingen
Afdeling Werkloosheid

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070 333 44 44
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Onze referentie
2020-0000068668

Datum 17 JUN 2020
Betreft Succesvollere toepassing van sociale innovatie

Beste mevrouw Hamer,

Momenteel heeft het Coronavirus de wereld en Nederland in zijn greep. De eerste prioriteit ligt uiteraard bij de gezondheid van de bevolking, en de gezondheidszorg. De impact van het virus is enorm en heeft ingrijpende gevolgen voor het Nederlandse bedrijfsleven. Steeds duidelijker wordt dat veel bedrijven en werkenden fors worden getroffen doordat klanten wegvallen of schakels in toeleveringsketens, waardoor ze inkomsten of productie mislopen. Om de economie zoveel mogelijk draaiende te houden, is het belangrijk dat bedrijven zoveel mogelijk mensen aan het werk houden. Daarbij wil ik ook aandacht vragen voor sociale innovatie. Sociale innovatie kan het bedrijfsleven mogelijkheden bieden om de wendbaarheid te verhogen en veranderingen het hoofd te kunnen bieden en zo de welvaart weer op niveau te krijgen. Met deze brief vraagt het kabinet de SER advies over het inbedden van succesvolle en duurzame sociale innovatie in het Nederlandse bedrijfsleven.

Naast de noodzaak en de urgentie die de huidige situatie met zich meebrengt is een van de belangrijkste ambities van dit kabinet het creëren van de juiste omstandigheden om organisaties de ruimte te geven om meer te innoveren. Het draait daarbij niet alleen om technologische innovatie maar ook om de sociale kant: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Een betere en bredere toepassing van sociale innovatie draagt bij tot hogere maatschappelijke welvaart en heeft zowel economische als sociale voordelen.

Het is belangrijk dat werkgevers naast technologische innovatie ook (meer) aandacht hebben voor sociale innovatie, waardoor de medewerkers zich eenvoudiger mee kunnen ontwikkelen met technologische veranderingen in het bedrijf en waardoor het werk als meer waardevol wordt ervaren. Daarnaast kan sociale innovatie een belangrijke rol spelen om beoogde wijzigingen in bedrijven en organisaties efficiënter tot stand te brengen om snel en goed te kunnen reageren op de vele transities, om de kansen van die ontwikkelingen te kunnen benutten en om de risico's ervan te kunnen beheersen. Ook kunnen organisaties zo de economische potenties van technologische innovaties realiseren en een concurrentievoordeel verwerven.

Eerder onderstreepte de SER in meerdere adviezen het belang van het concept sociale innovatie als een belangrijke component van en voorwaarde voor innovatie, het laatst in zijn advies Energietransitie en werkgelegenheid (2018): "sociale innovatie draagt bij aan vernieuwing van de arbeidsorganisatie en van werkprocessen en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent" (Frank Pot, Flexibilisering als keuzeproces: sociale innovatie in praktijk, in WRR, Voor de zekerheid, Den Haag 2017).

In het rapport 'Het betere werk' (januari 2020) stelt de WRR dat goed werk voor iedereen een belangrijke maatschappelijke opdracht is voor bedrijven, instellingen, sociale partners en de overheid omdat goed werk essentieel is voor de brede welvaart. De WRR noemt sociale innovatie als cruciaal voor onze economie en beveelt aan om een programmatische aanpak te ontwikkelen voor goed werk binnen bedrijven en instellingen.

Ook vanuit Europa is er aandacht voor sociale innovatie en wordt het belang gezien. Het Europees Sociaal Fonds (ESF), het belangrijkste Europese middel om werkgelegenheid te ondersteunen, ondersteunt initiatieven op dit terrein. In de programmering van het toekomstige ESF-programma 2021-2027 is sociale innovatie een belangrijk element.

Het kabinet onderschrijft het nut van een advies naar de toepassing van sociale innovatie en verzoekt de Raad om in het laatste kwartaal van 2020 een advies uit te brengen aan de hand van de volgende centrale vraag:

Wat is er nodig om sociale innovatie breder, succesvoller en duurzamer toe te passen in het Nederlandse bedrijfsleven?

De wereld om ons heen verandert snel. Vaak genoemde grote transities als technologisering, flexibilisering en intensivering van werk kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor werkenden, en voor de kwaliteit van dit werk. De centrale vraag kan uitgesplitst worden in de volgende deelvragen:

- Hoe en in welke mate kan sociale innovatie volgens de SER een antwoord zijn op belangrijke uitdagingen waar organisaties en werkenden mee te maken hebben (nu en in de toekomst), ofwel hoe kan sociale innovatie bijdragen aan:
    - verbetering van bedrijfsprestaties (inclusief groei van bedrijven)?
    - ontplooiing van talent op een manier die past bij het Nederlandse bedrijfsleven en de manier van werken van nu?
    - het vergroten van de wendbaarheid van organisaties?
    - vergroting van de regelmogelijkheden en professionele ruimte voor werkenden?
    - een inclusieve werkomgeving?

- Wat zijn succesfactoren en wat zijn de knelpunten voor toepassing van sociale innovatie op de werkvloer en hoe kunnen deze opgelost worden? Hoe ziet de gewenste toepassing van sociale innovatie er concreet uit? Welke invloed heeft de organisatiecultuur op sociale innovatie? Hoeveel aandacht is er daarbij nodig voor een maatwerkaanpak, bijvoorbeeld voor verschillende regio's, sectoren of samenwerkingsverbanden?

- Welke rol kunnen de sociale partners spelen bij de stimulering van sociale innovatie? Hoe kunnen organisaties en werkenden hun verantwoordelijkheden en rol beter oppakken op het terrein van sociale innovatie? Hoe en in welke mate kan de overheid hierin faciliteren?

Directie
Werknemersregelingen
Afdeling Werkloosheid

Datum

Onze referentie
2020-0000068668

Het kabinet kijkt uit naar een bondig en praktisch advies met concrete handvatten om sociale innovatie te stimuleren. Aandacht in het advies voor ieders rol op het gebied van sociale innovatie is hierbij belangrijk. Ook zien wij een rol voor de SER in het inventariseren en verspreiden van goede voorbeelden, het onder de aandacht brengen van business cases die succes laten zien, het organiseren van inspirerende sessies om ervaringen met sociale innovatie uit te wisselen en het enthousiasmeren en activeren van het Nederlandse bedrijfsleven op het terrein van sociale innovatie.

Met vriendelijke groet,

de Minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

W. Koolmees

De Staatssecretaris van Economische Zaken & Klimaat,

M.C.G. Keijzer

Enkele voorbeelden uit de praktijk

In Nederland is de afgelopen decennia veel ervaring opgedaan met sociale innovatie in de praktijk. Ook is veelvuldig onderzoek gedaan naar dit thema. Via de Kennisbank Sociale Innovatie van TNO worden artikelen, onderzoeksresultaten en praktijkcases ontsloten.

Nieuwe manieren van werken

Een rode draad in de praktijk is de vernieuwing van manieren van werken samen met medewerkers en dat veelal in samenwerking van bedrijven, onderwijs, overheid en sociale partners. De nieuwe manieren van werken hebben meerwaarde voor de grote transities, zoals technologische ontwikkeling en digitalisering, waarvoor nagenoeg elke sector zich geplaatst ziet. In deze bijlage wordt een aantal voorbeelden kort verder toegelicht.

In de praktijk: Regionale aandacht voor sociale innovatie

Het A&O fonds Gemeenten heeft samen met TNO in 2021 een procesaanpak ontwikkeld voor gemeenten om nieuwe technologische toepassingen op sociaal innovatieve manier samen met medewerkers te implementeren in gemeenten. Deze aanpak heeft tot doel nieuwe technologische toepassingen beter aan te laten sluiten op primaire processen, wat de productiviteit ten goede komt. Ook worden de effecten op de kwaliteit van de arbeid vanaf het begin van het implementatieproces meegenomen.[1]

In **Smart Industry Hubs** werken partijen in de regio samen aan smart-industry-projecten en -uitdagingen op zo'n manier dat technologische en sociale innovatie veelal hand in hand gaan. Deze regionale smart industry hubs vormen het loket waar ondernemers in die regio terechtkunnen voor alle vragen over smart industry, toegang hebben tot de fieldlabs en eventueel aanwezige regionale ondersteunende subsidies, financiering en netwerken. Hierbij helpt de hub ondernemers en werknemers zowel bij het bewust worden als bij het verzilveren van de kansen die digitalisering en technologische innovatie bieden en verbindt waar nodig technologische ontwikkelingen met sociale innovatie.

1 A&O fonds Gemeenten (2021) *Sociale en technologische innovatie bij gemeenten: Effectieve en gedragen innovaties door betrokkenheid van medewerkers.* www.aeno.nl/uploads/paper-Sociale-Innovatie.pdf.

Tech@doptie is een samenwerkingsverband tussen zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs en overheid uit de regio Arnhem-Nijmegen. Op veel verschillende plekken in zorg en welzijn doen nieuwe technologieën hun intrede. Het gebruik hiervan is voor de medewerkers die dagelijks met technologie werken niet altijd vanzelfsprekend. Het doel van het practoraat Tech@doptie is (toekomstige) medewerkers in zorg, welzijn en techniek voor te bereiden op een constant veranderende zorgomgeving waarin steeds meer technologie aanwezig is door samen en anders te werken, medewerkers te betrekken en zorgtechnologie meer te integreren in het zorg- én techniekonderwijs. Zorgprofessionals leren zodoende nieuwe vaardigheden om met technologische toepassingen om te kunnen gaan, terwijl de technologieadoptie wordt verbeterd bij bedrijven.[2]

De geleerde lessen van het Rotterdams Initiatief voor Sociale Innovatie (RISI) uit de periode 2017–2019 zijn weergegeven in een rapport: *Slimmer werken, anders organiseren. Wat bedrijven in de Rotterdamse haven kunnen leren van sociale innovatie elders*. Aldowa, een metaalbedrijf, deed mee aan dit initiatief.

Aldowa is een Rotterdams metaalbedrijf, gespecialiseerd in het maken van metalen gevelbekleding. Het bedrijf bestaat sinds 1978 en is 12 jaar geleden overgenomen door nieuwe eigenaren die het roer helemaal omgooiden. Eind 2019 werkten er 65 mensen bij dit bedrijf. Aldowa gaat uit van het principe: géef medewerkers vertrouwen en zij nemen hun verantwoordelijkheid. De medewerkers zijn zelfsturend én zij bepalen de strategische koers mee. Verder geldt de 1-3-1-regel: medewerkers moeten ieder 3 machines kunnen bedienen en elke machine moet door 3 medewerkers bediend kunnen worden. Zij zijn dus breed inzetbaar. Er wordt gemanaged vanuit vertrouwen en vertrouwd op vakmanschap van de medewerkers en hun bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Dagelijks wordt met alle medewerkers een stand-upmeeting gehouden. De heldere structuur en de open sfeer bieden de ruimte voor medewerkers en het vertrouwen bij hen om intensief te participeren. De inzichten van de medewerkers worden meegenomen bij het bepalen van de strategie, de toepassing van nieuwe technologie en de continue vernieuwing. En meer praktisch en concreet: wie een idee heeft over hoe iets in het bedrijf beter kan, checkt dit even bij de directie en voert het idee dan uit. Het bedrijf is gegroeid: naar een hogere positie in de markt, qua omzet, niveau van flexibiliteit en van 12 naar 65 medewerkers.

2 Zie www.techadoptie.nl.

Naast uitvoerende taken hebben de medewerkers voorbereidende, ondersteunende en regelende taken. Zij kunnen leren en ontwikkelen in hun werk en kunnen iets 'doen' als er te veel werkdruk of stress is, zij hebben namelijk veel regelmogelijkheden zowel in hun team als in de rest van de organisatie.*

* Aldowa, best case in RISI (kennisbanksocialeinnovatie.nl)

In de praktijk: Hogescholen verbinden onderzoek en praktijk
De Hogeschool Windesheim (Zwolle) doet praktijkgericht onderzoek om antwoord te vinden op de vraag hoe optimaal en duurzaam gebruik kan worden gemaakt van menselijk kapitaal en hoe organisaties een lerende, sociaal innovatieve cultuur kunnen bewerkstelligen. Bij Fontys Hogeschool werken studenten samen in sociale innovatiecentra aan opdrachten van bedrijven. De Hogeschool Utrecht biedt via het honnours programma modulen aan met als centraal thema sociale innovatie: "De wereld naar een volgend niveau tillen."

In de praktijk: Topsectoren aan de slag met sociale innovatie
In de Topsector Logistiek is gewerkt aan een roadmap Sociale Innovatie en zijn diverse projecten met bedrijven uitgevoerd waarbij leidinggeven aan sociale innovatie en innovatieadoptie centraal stonden. Op de website van Sharehouse[3] wordt beschreven hoe bedrijven de innovatieadoptie kunnen stimuleren. Hieronder een praktijkvoorbeeld in de logistieke sector: Den Hartogh

Het bedrijf **Den Hartogh** levert logistieke diensten voor de olie- en gasindustrie; het vervoert vloeibare chemicaliën en gas. De kern van sociale innovatie wordt hier gezien als de organisatie verbeteren door werknemers structureel te betrekken en door ze te stimuleren om met voorstellen voor verbetering te komen.
Door sluiting van twee kantoren en het onderbrengen van de activiteiten in een hoofdkantoor, zijn de werkprocessen aangepast, is men flexibel gaan werken (ook thuis) en wordt meer op resultaat gestuurd.
Het resultaat van de nieuwe manier van werken en organiseren en het betrekken van medewerkers is dat de chauffeurs tevreden zijn over de flexibele uren, zij van vijf naar vier dagen zijn gegaan en er flexibele inhuur van chauffeurs is. Een cultuur van geven en nemen, van vertrouwen en verantwoordelijkheid is hier nodig. De kwaliteit

3 Zie www.sharehouselab.nl/workplace_innovation.

van de geleverde diensten is verbeterd. De medewerkers zijn over het algemeen tevreden, vooral over de flexibiliteit en over het thuiswerken.*

* Bron: blad P&A van Transport en Logistiek Nederland (TLN) via site TNO

In de praktijk: Kennis delen is cruciaal en er wordt van elkaar geleerd
Via de Actieagenda smart industry wordt kennis over innovaties gedeeld, onder andere in fieldlabs waarin bedrijven kunnen samenwerken en kennis delen over slimmer en anders werken en technologieadoptie. Onderdeel van de actieagenda is mensgerichte technologie en het betrekken van werknemers.
In de installatiebranche wordt dit jaar gestart met *learning communities* waarin professionals uit verschillende bedrijven ervaringen met (sociale) innovatie delen.

Het publiek-private partnership **Smart Industry** is in 2014 opgericht door het ministerie van Economische Zaken (TNO, KvK, KMU, FME, RVO) om bedrijven te stimuleren om slimme technologie en digitalisering toe te passen en zo nieuwe businesskansen te creëren. Daarnaast voert deze organisatie sinds begin 2018 de Implementatieagenda 2018–2021 uit. Dit geschiedt door een programmabureau onder aansturing van een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid participeren.
Smart Industry biedt bijvoorbeeld trainingen voor een lerende organisatie waarin expliciet aandacht is voor sociale innovatie* en bijeenkomsten over digitalisering waarin de betrokkenheid van personeel als succesfactor wordt benoemd.**

* https://smartindustry.nl/evenementen/training-lerende-organisatie
** https://smartindustry.nl/evenementen/save-the-date-introductiesessie-digitaliseer-stapsgewijs-je-bedrijf-4

In de praktijk: Bron van inspiratie
Innovaties worden vaak ingegeven door toevallige wendingen of gerichte ambities. Soms kan ook onvrede met een vertrouwde gang van zaken de aanleiding zijn om de arbeidsorganisatie anders in te richten. Hieronder een voorbeeld van een onderneming die meer recht wilde doen aan de waarde van de medewerkers en daarvoor de inspiratie haalde van het rugbyveld.

Bouwbedrijf Kesselaar & Zn is begonnen als onderaannemer die min of meer gedwongen werd om medewerkers 'uit te knijpen' in projecten van grote aannemers. Uit onvrede daarmee is de heer Kesselaar in 1994 zelf gaan aannemen en heeft de arbeidsorganisatie aangepast, hiervoor gevoed door de ervaringen in een rugbyteam. Een belangrijk uitgangspunt van de arbeidsorganisatie bij Kesselaar is gelijkwaardigheid van de medewerkers. Metselaars en timmerlieden hebben geen andere status dan calculatoren en voormannen.
Medewerkers van verschillende afdelingen binnen het bouwbedrijf worden bij elkaar gezet om met gelijkwaardig uitgangspunt naar elkaar te luisteren. Dat heeft lang geduurd voordat het helemaal werkte en de medewerkers zich daar prettig in konden bewegen en nog steeds worden nieuwe mensen daarin getraind. Niet iedereen past daar even goed in, ook dat wordt erkend, maar het organisatieprincipe blijft wel bestaan.

Het bouwbedrijf is ook geen aannemer meer, maar noemt zich 'gastheer in de bouw'. Kesselaar maakt geen offertes maar een kostenraming waarin ook de winst helder is opgenomen. De ervaring heeft geleerd dat door mede naar de medewerkers op de steiger en jongere medewerkers te luisteren 10 tot 20 procent van de kosten kunnen worden bespaard.
De manier van (samen)werken in het bedrijf valt niet altijd even makkelijk vol te houden in een vrij traditionele wereld van de aannemerij. Het bedrijf maakt soms ook de keuze om niet voor bepaalde opdrachtgevers te werken om recht te blijven doen aan de eigen manier van werken. Inmiddels is het aantal partners waarmee wordt samengewerkt wel gegroeid van drie in 2007 tot ruim zestig in 2021.
De manier van werken leidt tot gering ziekteverzuim en duurzamer inzetbaarheid dan gangbaar in de zware bedrijfstak. Op kantoor is de gemiddelde leeftijd laag, 27 jaar, en er wordt veel kennis van buiten naar binnen gebracht. De heer Kesselaar staat zelf ook nog geregeld te metselen op de steiger.
De gastheer in de bouw is ruim tien jaar geleden verkozen tot het slimste bedrijf van Nederland.

In de praktijk: Sociale innovatie in cao-afspraken
In de Cao Metaal en Techniek 2019–2021 is de afspraak gemaakt dat in samenwerking met de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O) de mogelijkheden om sociale en organisatorische innovatie te stimuleren worden onderzocht. Ook wordt een leergang sociale innovatie voor werknemers ontwikkeld. Tot dusver zijn de vorderingen in de praktijk nog beperkt, maar de recente Strategische Agenda

Metalektro 2022–2027 bevat nieuwe voornemens: “Dit kan alleen slagen als werknemers daadwerkelijk actief betrokken zijn bij de ontwikkeling, implementatie en gebruik van nieuwe technologieën, en niet slechts de gevolgen ervan ondervinden. Dit vraagt om een andere blik op de mens in de organisatie.” (p. 11)

Vermeulen Bouwbedrijf heeft in 2018 de Sociale Innovatieprijs FNV Bouwen & Wonen gewonnen. Er werkten toen ongeveer 35 mensen in vaste dienst en 5-7 zzp’ers springen min of meer vast bij. Het bedrijf wil mensen vooropstellen, uitgaan van vertrouwen. In 2016 werden er zelfsturende productieteams ingericht. De productieteams doen eigen acquisitie en nemen zelf mensen aan. Er zijn geen functies, maar rollen; ieder spreekt met het team af wat hij of zij zal oppakken omdat die taken gedaan moeten worden en bij zijn of haar competenties, ervaring en ambities passen. Timmerlieden timmeren niet alleen, maar zij zijn ook betrokken bij de voorbereiding en ondersteuning van hun uitvoerende werk en ze voeren daarnaast organiserende en managementtaken uit.
In de teams wordt continu overlegd over het dagelijks werk en de teams hebben elke maand een formele teamsessie. Daarin wordt besproken hoe het ging de afgelopen maand, hoe het beter kan en hoe iedereen er zelf in staat, ook wat betreft persoonlijke ontwikkeling.
Iedereen kan een verbeteringsproject opzetten. Dit maakt dat er leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn en stressrisico’s klein zijn, dat wil zeggen: een goede kwaliteit van arbeid.*

In 2022 is de situatie voor een deel van het personeel veranderd. Het bedrijf is overgenomen door het grotere bouwbedrijf Constructive. De voornaamste reden voor deze verandering was dat Vermeulen te klein werd om heel grote projecten, bijvoorbeeld voor woningcorporaties aan te nemen; dat zou te hoge risico’s met zich meebrengen. Er zijn weer teammanagers. Er zijn nog wel een paar oude teams (‘bedrijven’, ‘onderwijs’, ‘onderhoud’) die zelfsturend werken.

* Vermeulen Bouwbedrijf (kennisbanksocialeinnovatie.nl)

Een belangrijk aandachtspunt bij veel sociale innovatietrajecten is de opleiding en ontwikkeling van medewerkers en hun talenten.

Bedrijven ontwikkelen ook zelf opleidingstrajecten. Het bedrijf **Kinkelder** is producent van industriële cirkelzaagbladen.
Voorheen moesten nieuwe medewerkers met wat hulp van collega's zo snel mogelijk meewerken, met de nadruk op werken. Dat werkte niet naar tevredenheid en daarom is men met de sociale innovatie gestart. Nu investeert Kinkelder continu in de opleiding van medewerkers en zet de medewerkers meer centraal. Omdat het werk dat vereist, maar ook omdat kandidaten voor vacatures schaars zijn. Ook het bestaande personeel moet continu worden geschoold. Apparatuur wordt steeds specifieker en bovendien zijn er voortschrijdende kwaliteitsnormen voor bedrijven.
Kinkelder heeft een 'bedrijfsleermeester' in dienst genomen en een 'skillsmatrix' ontwikkeld om te inventariseren welke kennis en vaardigheden de meer dan honderd medewerkers allemaal in huis hebben. Aan de hand daarvan wordt onder meer een bedrijfsopleidingsplan geschreven.
Kinkelder maakt gebruik van reeds aanwezige talenten en is een leeromgeving geworden. Daardoor kunnen ook mensen zonder technische achtergrond bij Kinkelder komen werken.
Joop de Kinkelder: "Ik heb geleerd dat goed ondernemerschap draait om de mensen: gemotiveerde medewerkers bepalen de mate van het succes van een bedrijf."

In de praktijk: Betrokkenheid van medezeggenschap
In 2019 heeft de Europese ondernemingsraad van Solvay het initiatief genomen om een mondiale overeenkomt met het management te sluiten over hoe om te gaan met digitalisering. De overeenkomst bevat onder andere bepalingen over betrokkenheid van werknemers bij significante projecten, training en competentie-ontwikkeling, verzamelen en bescherming van persoonlijke data, procedures als mensen boventallig raken en monitoring van de uitvoering van de overeenkomst. Ook moet in de voorbereidingsfase een *technology assessment* worden gedaan waarin wordt aangegeven wat de consequenties kunnen zijn voor onder andere veiligheid en gezondheid, de hoeveelheid werk, functie-inhoud en werkorganisatie, kwaliteit van de arbeid, werkgelegenheid, verzamelen persoonlijke gegevens, mensen met een handicap et cetera.

Nieuwe methodieken voor implementatie
Een tweede rode draad uit de praktijkvoorbeelden is dat de *ontwikkeling en toepassing van methodieken* om in bedrijven succesvol met sociale innovatie aan de slag te gaan, niet stilstaat.

Het voorbeeld hieronder schetst het beeld van een onderneming met veel aandacht voor de sociale kant van het werkgeverschap, waarbij nieuwe en efficiënte bedrijfsprocessen het instrument zijn voor zowel de productieambities als sociale vernieuwingen.

Het familiebedrijf **Koninklijke Otolift** is in 1891 opgericht en in de jaren zeventig begonnen met trapliften waarmee in 2020 meer dan 120 miljoen euro omzet is gerealiseerd. Het bedrijf heeft meerdere fabrieken in Europa en levert trapliften over de hele wereld. Het bedrijf groeit nog steeds snel, waarbij zo'n 20 procent van het bedrijf constant wordt verbouwd en heringericht. De ideeën daarvoor worden mede door medewerkers van de werkvloer aangedragen.
Otolift werkt met zelfsturende teams, waarin teamleiders gewoon meewerken die ook zijn getraind om zo leiding te geven. Elke dag is er een overleg van directie met teamleiders en hebben de teamleiders een kwartier met hun team. Teams hebben veel ruimte om te bepalen hoe de dagelijkse productie wordt gerealiseerd. In de teams worden ook personele beslissingen genomen. Er is niet alleen maar sprake van vertrouwen, de directie van Otolift heeft ook duidelijke structuren van zelfwerkzaamheid en teamwork ontwikkeld die richting geven aan de arbeidsorganisatie.
Sociale aandacht zoals complimenten geven, samen koffiedrinken "hoort er gewoon bij" volgens de directie. Zo ook goede salariëring van medewerkers. Naast een goed salaris wordt winst gedeeld, is er een bonus met kerst en werd er ook met corona een extra bonus uitgekeerd. Het bedrijf kent daarmee bijna geen verloop en zijn de dienstverbanden veelal langer dan dertig jaar. En toch zijn er veel jonge medewerkers die ook veel invloed hebben op digitalisering en modernisering van de productie. Daarmee is de taaklast van medewerkers significant verlicht en is er bijna geen overwerk meer. De mentaliteitsverandering, werken om te leven in plaats van andersom, heeft zo'n zeven jaar gekost. Communicatie in alle delen van de organisatie, ook over de arbeidsorganisatie, is bij Otolift cruciaal.

Het werken met een organisatiecanvas, gebaseerd op de theorieën van sociotechniek (Ulbo de Sitter) en werkkenmerken als voorspellers van stress (Robert Karasek), bieden ruimte in de productie- en besturingsstructuur om brede en uitdagende functies te creëren en goede productieresultaten te realiseren. Daarom verbetert deze aanpak doorgaans de organisatieresultaten, kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen.[4]

4 Zie bijvoorbeeld de ST-Groep. *ST-Groep. Voor organisatie en werk van betekenis* (st-groep.nl) en in Vlaanderen Workitects, workitects.be.

Quick response manufacturing (QRM) maakt het voor bedrijven (organisaties) mogelijk om snel te reageren op marktveranderingen. Het doel is niet sociale innovatie an sich, maar het herbergt wel sociaal innovatieve elementen. Centraal staat het denken in het reduceren van de doorlooptijd in alle onderdelen van de organisatie. Het werk wordt georganiseerd in relatief autonome teams. Op deze manier kan een organisatie snel en soepel reageren op vragen uit de markt of is zelfs in staat om, met de tijd die over is, de markt te gaan bepalen (innovatie).[5]

BOSCH Scharnieren in Doetinchem ontwerpt en produceert hoogwaardige metalen scharnieren voor industriële toepassingen. Het bedrijf is gespecialiseerd in klantspecifiek maatwerk. Begin 2022 is het bedrijf overgenomen door een Franse groep: Pinet Industrie. Nu werken er 25 medewerkers.
Het bedrijf heeft in 2008 al quick response manufacturing ingevoerd om – ondanks klantspecifieke en steeds qua aard en omvang veranderende orders – toch een gestroomlijnde en efficiënte productie te hebben en wachttijden te vermijden en zo het bestelde op tijd aan de klant te kunnen leveren.
BOSCH heeft het proces sindsdien steeds verbeterd en de orderstromen en het werk beter ondersteund met software (PROPOS-software). Deze software stuurt de orders aan, bepaalt de volgorde en geeft inzicht in de werkzaamheden op de werkvloer.

De essentie van QRM is een omvorming naar een cellulaire organisatie met flexibele schaalbare cellen die elkaar het werk toespelen. Alle medewerkers – ook die op kantoor – werken in QRM-cellen, multidisciplinaire teams. De QRM-cellen zijn multidisciplinair en deels zelfsturend. De cellen voeren een groep van soortgelijke activiteiten uit en medewerkers verdelen onderling het werk. Dat werk bestaat niet alleen uit uitvoerende taken. Veel eenvoudig administratief werk is ze uit handen genomen door de systemen.
Klantgerichte orders kunnen zich bewegen langs een eigen route van cel naar cel voor verschillende bewerkingen afhankelijk van de specificaties van de order.

De laatste jaren is er niet veel veranderd aan de machines en machineopstellingen. Wel werd duidelijk dat er kaders en spelregels voor de teams nodig zijn, naast 'teamseniors' en een 'spelverdeler' die de coördinatie tussen cellen regelt.

5 Zie bijvoorbeeld LEANTEAM *Homepage - LeanTeam | Founders van QRM*

De meeste medewerkers zijn in vaste dienst. Dat geeft binding en betrokkenheid en de mogelijkheid om het vakmanschap verder te ontwikkelen. Vaak beginnen medewerkers op een tijdelijk contract, als stagiair of via een uitzendbureau, maar de bedoeling is dat ze snel een vaste aanstelling krijgen.

In de cellen wordt elke dag informatie gedeeld en overlegd. Elke week is er overleg tussen de cellen, ook op kantoor. En de afdelingshoofden overleggen ook elke week. Het softwaresysteem biedt de mogelijkheid voor alle medewerkers om opmerkingen te maken of vragen te stellen; hier wordt altijd op gereageerd.

Het werk is dus gevarieerd. Teamleden ondersteunen elkaar en worden gecoacht door de productieleider. Ze hebben veel autonomie en ook regeltaken. Ze kunnen hun vakmanschap verder ontwikkelen. De medewerkers worden steeds meer multi-inzetbaar, waarna ze zich ook kunnen verplaatsen naar andere cellen.
De laatste jaren zijn de omzet en de winst gegroeid en is de leverbetrouwbaarheid verbeterd. Het aantal personeelsleden is ongeveer gelijk gebleven.*

* BOSCH Scharnieren (kennisbanksocialeinnovatie.nl)

Zorgorganisatie **tanteLouise** heeft met het programma Anders werken in de zorg het initiatief genomen om in hoog tempo bestaande innovatieve technologie in te zetten bij een aantal deelnemende zorgorganisaties in de regio West-Brabant. Het gaat daarbij niet alleen om het delen van ervaringen van succesvolle pilots. Het gaat om het realiseren van echte impact die bijdraagt aan de kwaliteit van zorg en het arbeidsmarktprobleem: minder beschikbare medewerkers voor een groeiend aantal ouderen die zorg nodig hebben. Zorgtechnologie wordt toegepast om het leven voor de cliënt makkelijker te maken en het werk voor de medewerkers te ondersteunen. Bij tanteLouise krijgen medewerkers de ruimte om te zoeken naar slimme oplossingen om het zorgproces te verbeteren. TanteLouise organiseert tal van innovatietrajecten en neemt actief deel aan regionale, landelijke en internationale netwerken. “Anders kijken naar hetzelfde. Vindingrijk en eigenzinnig. Niet omdat het kan, maar omdat het moet.”*

* https://tantelouise.nl/innovatie/

Goede voorbeelden los van boven genoemde initiatieven

Er is een flink aantal bedrijven dat los van de hierboven beschreven programma's of initiatieven de eigen arbeidsorganisatie heeft vernieuwd. Dat kan om diverse redenen of aanleidingen zijn geweest. We beschrijven hieronder een aantal cases.

Buurtzorg Nederland (BZNl) levert thuiszorg met wijkteams. BZNl verzorgt in 2022 ongeveer 75.000 mensen en er werken eind 2022 circa 14.000 professionals in de 1200 wijkteams.
Het is een goed voorbeeld van sociale innovatie omdat BZNl thuiszorg anders organiseert dan de meeste thuiszorginstellingen en met meer succes.
De drijfveer om het anders te doen was oorspronkelijk: het werk zó organiseren dat verpleegkundigen hun professionele autonomie kunnen praktiseren en zo de beste zorg leveren aan cliënten.
Het verschil is dat BZNl in wijkteams werkt, die zelfsturend alle zorg voor de patiënten in één wijk onderling verdelen en leveren. Bij BZNl wordt de cliënt bij alles door één verpleegkundige geholpen.
Door de werkwijze bij BZNl, zonder hiërarchie en met een ondersteunend Buurtzorgweb alsmede coaches en ondersteunende (financiële) administratie en staf, zijn niet alleen de cliënten zeer tevreden. De kosten zijn veel lager en wijkverpleegkundigen hebben autonomie; zij nemen de besluiten in hun team en hebben invloed op algemeen beleid binnen BZNl. Technologische oplossingen voor de bedrijfsvoering hebben tot nu vanuit de teams vorm gekregen (Buurtzorgweb bijvoorbeeld) en dat ontwikkelt zich zo ook verder. Op die manier ontwikkelen zij samen ook mogelijkheden voor technologische ondersteuning in het zorgproces zelf.

Meer lezen:

- Buurtzorg (kennisbanksocialeinnovatie.nl)
- Oeij, P.R.A. [et al.] (september 2022) *Two cases of workplace innovation in the Netherlands* (Report TNO2022/R11792). Leiden: TNO.

CTS (pseudoniem voor Creatieve producent van Technologische Soluties) is een high-tech productiebedrijf in de sector *advanced manufacturing*. Er werken ongeveer 2500 medewerkers en het bestaat zo'n 30 jaar.
De organisatie heeft als missie 'betekenisvolle innovatie' en wil bijdragen aan het oplossen van problemen voor klanten, maar tegelijk ook aan maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaat en medische zorg.
CTS beschouwt zichzelf als een platte projectorganisatie, met zelfcoördinerende teams en managementrollen zonder bureaucratie en privileges. De teams zijn vanuit de expertise en ambities van medewerkers gevormd. Automatisering en digitalisering worden niet toegepast om banen te reduceren, maar verrijken juist het werk.
De cultuur kenmerkt zich door respect, samenwerking, bereidheid te excelleren en coachende leiderschapsstijlen.
De medewerkers worden betrokken bij vernieuwing en geconsulteerd, maar investeringsbeslissingen worden overgelaten aan management, ervaren teamleiders en technici.

Meer lezen:
Oeij, P.R.A. [et al.] (september 2022) *Two cases of workplace innovation in the Netherlands* (Report TNO2022/R11792). Leiden: TNO.

PRO6 managers is een ambitieuze organisatie voor integraal projectmanagement en advies in de bouw. De organisatie is holacratisch georganiseerd en *purpose driven* gericht op 'Samen Beter Bouwen'.

Het bedrijf geeft meer ruimte aan eigen initiatief, verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers en teamgeest. PRO6 managers stimuleert haar medewerkers om met innovatieve ideeën de markt te veranderen.

Naast de dagelijkse werkzaamheden heeft elke medewerker een of meerdere rollen die nodig zijn om het bedrijf door te laten draaien, bijvoorbeeld ICT-beheerder, office-manager en websitebeheer, maar ook 'chef de vendredi' en 'schatkist'.

Bij PRO6 worden alle bestuurlijke taken over het personeel verdeeld. Van maandag tot en met donderdag is iedereen met bouwprojecten bezig zijn. Op vrijdag komt men samen om bedrijfsvoeringstaken uit te voeren. Dat doet iedereen op z'n eigen manier.

Meer lezen: https://pro6managers.nl/holacracy/

Van Dorp Rotterdam is een van de 22 autonome vestigingen van de landelijk werkende totaalinstallateur Van Dorp. De vestiging bestaat uit een regionaal servicebedrijf met 200 medewerkers en een landelijk projectenbedrijf met 80 medewerkers.
De vestiging wil duurzaam en innovatief zijn. Ze stellen daarbij de klant centraal en vinden het belangrijk dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt om 'ondernemend gedrag' van medewerkers.
De vestiging wordt aangestuurd door een managementteam met daarin een vestigingsdirecteur, drie adjunct-directeuren en een regiocontroller. Ieder geeft weer afzonderlijk leiding aan het middenkader bestaande uit bedrijfsleiders, afdelingshoofden of servicemanagers. Afdelingshoofden, bedrijfsleiders of servicemanagers zijn voor hun afdeling verantwoordelijk voor en werkzaam op tactisch en operationeel niveau. Binnen de afdelingen wordt samengewerkt in teams die op inhoudelijk niveau verantwoordelijk zijn voor eigen werkzaamheden bij klanten en voor eigen projecten. Alle teams hebben een aangewezen eindverantwoordelijke die als aanspreekpunt dient voor het team en die het team leidt. Voor de teams staat de klant centraal.
De leiderschapsstijl is dienend en motiverend; de leiding stimuleert 'ondernemend gedrag'. Hierdoor en door het werken in teams, dicht op de klant is er ruimte voor en vertrouwen bij medewerkers om mee te denken en (technische) vernieuwingen samen te ontwikkelen.
In de praktijk hebben ze bij Van Dorp geleerd dat het even duurt voordat medewerkers beseffen dat van hen verwacht wordt dat ze out of the box denken en dingen uitproberen en dat ze fouten mogen maken. Ook is nog verbetering mogelijk op het terrein van systematische evaluatie van en reflectie op afgerond werk.

Internationale ontwikkelingen

Ook in het buitenland is sociale innovatie een belangrijk thema. In het Europese beleid wordt de term *workplace innovation* gebruikt. Via de website van de Europese Commissie is onder meer een online praktijkgids *Your guide to Workplace Innovation* voor het midden- en kleinbedrijf[6] te raadplegen, die mede door TNO is ontwikkeld.

Europese landen hebben programma's geïnitieerd om sociale innovatie (workplace innovation) te bevorderen. Bij die programma's speelt de overheid vaker een initiërende rol dan in Nederland. De Europese Commissie nam workplace innovation in 2012 op in het beleid en financierde vier jaar lang de opbouw van het *European Workplace Innovation Network* (EUWIN), gecoördineerd door TNO. Daarbij heeft een advies van de Europese SER, het European Economic and Social Committee over *innovative workplaces* een rol gespeeld. In het European Pillar of Social Rights Action Plan van maart 2021 moedigt de Europese Commissie sociale partners aan om *workplace inno-vation* te bevorderen. Dat past ook in de visie op Industrie 5.0:

> *"Industry 5.0 is characterised by going beyond producing goods and services for profit. It shifts the focus from the shareholder value to stakeholder value and reinforces the role and the contribution of industry to society. It places the wellbeing of the worker at the centre of the production process and uses new technologies to provide prosperity beyond jobs and growth while respecting the production limits of the planet."*[7]

Finland en Duitsland schenken de meeste aandacht aan een integrale aanpak van technologie en organisatie. In Duitsland zijn er al programma's vanaf halverwege de jaren zeventig (met het programma: *Humanisierung der Arbeit*), in Finland vanaf begin jaren negentig.
De programma's zijn een mix van stimuleringssubsidies, instrumentontwikkeling, het organiseren van samenwerking, kennisverspreiding, begeleidend onderzoek en onderzoek naar trends.
In Duitsland initieerde de overheid naast vele hightechprogramma's ook programma's zoals *Innovative Arbeitsgestaltung* en *Gute Arbeit im digitalen Zeitalter*. Het meest recente programma voor *technische und soziale Innovationen* is *Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen*. Daarmee wordt er een bijdrage geleverd om de economie duurzaam te versterken, om werkgelegenheid te behou-

6 European Workplace Innovation Network (2016) *Your guide to workplace innovation*, https://ec.europa.eu/docsroom/documents/19187.
7 European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2020) *Industry 5.0: Human-centric, sustainable and resilient*, Publications Office, https://data.europa.eu/doi/10.2777/073781.

den en uit te breiden, werk op een economische en sociaal aanvaardbare manier te ontwerpen en productie- en dienstverleningsprocessen op een efficiënte en milieuvriendelijke manier verder te ontwikkelen. In het deelprogramma *Zukunft der Arbeit* ontwikkelen wetenschappers en ondernemers samen nieuwe concepten en tools voor het ontwerpen van arbeid en organisatie in en met de praktijk.
Een redelijk succesvol voorbeeld op sector- en regionaal niveau in Duitsland, in het 'Land' Nordrhein-Westfalen (NRW) is sinds 2015 het programma *Arbeit 2020*. Inmiddels doen ruim zeventig ondernemingen mee. De kern van het programma is dat ondernemingsraden worden begeleid door een adviseur om met de bestuurder in overleg en onderhandeling te gaan over het ontwerpen, de invoering en de gevolgen van *Industrie 4.0*. Verder worden de projecten begeleid door actieonderzoek van een universiteit. De adviseurs en onderzoekers worden betaald uit subsidies van het ESF en van de regering van NRW. Het programma is onderdeel van de *Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0* van de regering van NRW, de werkgeversorganisaties, de vakbonden en wetenschappelijke instellingen in NRW.
In Finland is in 2012–2018 gewerkt met een programma *Business, productivity and joy at work* van het agentschap Business Finland, dat subsidies verstrekte aan bedrijven en onderzoekers die research en ontwikkeling doen op het gebied van innovatie en management, organisatie en arbeid waarbij actief van de vakkennis en competenties van medewerkers gebruik wordt gemaakt. In 2019 is gestart met het Minimalist Organisational Design-project (MODe). In een geavanceerde Minimalist Organisational Design-organisaties is sprake van gedeeld management, transparante informatie en wordt de inzet, het initiatief en de creativiteit van de medewerkers bevorderd en daarmee de wendbaarheid, innovatie en concurrentiekracht van het bedrijf versterkt. In het project wordt onderzoek naar zelforganisatie gedaan en worden nieuwe tools en producten ontwikkeld.
Een interessant recent voorbeeld is Schotland, waar het Workplace Innovation Engagement Programme wordt uitgerold door het agentschap Scottish Enterprise.
In het advies *Industrie 4.0* (2019) van de SER van Vlaanderen (SERV) wordt geadviseerd om werknemers vroeg te betrekken bij de introductie en implementatie van nieuwe technologieën. Dat zou onder andere moeten gebeuren door samenwerkingsverbanden van bedrijven, in het bijzonder mkb, kennis- en opleidingsinstellingen en overheden.
In Vlaanderen gebruikt men voor sociale innovatie meestal de aanduiding 'innovatieve arbeidsorganisatie' (IAO). Een voorbeeld van een structurele aanpak is het Vlaamse programma Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk (2019–2021), gefinancierd door de Vlaamse overheid. Er deden 32 woonzorgcentra aan mee.

Binnen de SERV bestaat overeenstemming tussen sociale partners over het begrip 'werkbaarheid' van werk. De werkbaarheidsmonitor meet vier belangrijke aspecten van arbeidskwaliteit: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie), leermogelijkheden en de balans tussen werk en privé. De Stichting Innovatie & Arbeid monitort de vorderingen.

Voorbeelden België

Woonzorgcentrum Westervier in Brugge, België telt 115 woongelegenheden en 5 woongelegenheden voor kort verblijf. Het centrum deed tussen 2019 en 2021 mee in een lerend netwerk en onderzoek van Workitects, een Vlaams expertisecentrum voor arbeidsorganisatie.
In het centrum wordt het denken in mogelijkheden gepropageerd, zorg voor verbinding, kansen op kleine gelukjes en onvergetelijke momenten.
Met het oog hierop werden er kleinere afdelingen gemaakt van 24 tot 28 bewoners, dat waren er eerst 58. Er is geen aparte afdeling voor mensen met dementie meer. De bewoners wonen verspreid over de verschillende afdelingen. Alle ondersteunende en bestuurlijke diensten werken voor die bewonersafdelingen.
Westervier werkt met multidisciplinaire teams van 10 tot 12 personen. Binnen elk team worden teamdoelen opgesteld binnen de gegeven kaders. De medewerkers in het team dragen een brede verantwoordelijkheid om alle werkzaamheden die nodig zijn gezamenlijk uit te voeren. Die doelen worden regelmatig geëvalueerd, ook door de medewerkers zelf. Daarnaast wordt er gewerkt met rollen binnen het team: rollen rond medische opvolging, stagebegeleiding, palliatieve ondersteuning, kwaliteit, voeding. De medewerkers hebben ook enige mogelijkheden om meningen en feedback te geven op het algemene beleid.
Er is regelmatig werkoverleg in de teams. Daarnaast werd er per team een woonraad opgericht waarin bewoners en medewerkers samen beslissen over de activiteiten en het reilen en zeilen van de afdeling.
Door het werken in multidisciplinaire teams en met teamrollen en veel autonomie hebben de medewerkers een uitdagend functie.

Meer lezen:

- Workitects (2022) *Met zorg organiseren. Magazine met inspirerende verhalen en verworven inzichten over anders organiseren in woonzorgcentra*. https://workitects.be/evenement/met-zorg-organiseren en www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/met-zorg-organiseren.

Remo-Frit, voedingsmiddelenfabriek, is een Vlaams familiebedrijf. Het bedrijf verwerkt aardappelen tot aardappelproducten. Het bedrijf is de laatste jaren snel gegroeid, van 80 tot 110 medewerkers in 2020. Ook dit bedrijf participeerde in een lerend netwerk van Workitects.
Remo-Frit wil de komende jaren inzetten op groei zonder problemen en op efficiëntie, hogere schilrendementen met minder verlies. Dat wil het bedrijf doen door de 'mens centraal' te zetten en meer overleg, samenwerking en communicatie.
Het productieproces is veranderd van een lijn naar drie organisatorische eenheden: aardappelontvangst en kwaliteitscontrole, drie productie-eenheden en een centraal distributiecentrum. Binnen deze eenheden werken de medewerkers in teams. Voor deze teams zijn de regels en verwachtingen duidelijk én geaccepteerd.
Het bedrijf heeft sterk ingezet op automatisering: er zijn betere en grotere machines in de productie gekomen en er is een Manufacturing Execution System ingezet, waardoor bijvoorbeeld vrachtauto's meteen naar de goede plek rijden.
Het bedrijf hecht veel waarde aan informatievoorziening en communicatie en hanteert de regel: niet 'over' de ander, maar 'met' de ander spreken. Er zijn drie keer per week productiemeetings van de drie 'zaakvoerders' (eigenaren/directeuren) en de teamleiders van aardappelontvangst, productie, magazijn en technische dienst. Er zijn steeds meer communicatielijnen waarlangs medewerkers kunnen meedenken over organisatorische en technische vernieuwingen.
Het bedrijf heeft goede resultaten, groeit en is flexibel. Desondanks is het bedrijf qua omgangsvormen en sfeer een familiebedrijf gebleven. Veel medewerkers zijn lang en vast in dienst.
Het werk is veel breder, gevarieerder en uitdagender geworden, waardoor medewerkers leren in hun werk en steeds meer autonomie krijgen. Ze hebben ook meer ontwikkelingsmogelijkheden door scholing en opleidingsplannen. Ze hebben daarnaast meer mogelijkheden om werkdruk en stress onder controle te krijgen doordat er door het hele bedrijf korte communicatielijnen zijn.

Meer lezen:

- Samen op smaak gebracht, www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/samen-op-smaak-gebracht.
- Eeckelaert, L. & F. De Craecker (2021) *Samen op smaak gebracht. Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst*. Anderlecht: Alimento.

Initiatieven op Europees niveau

In 2020 werd door betrokken partijen het European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation getekend. Dat heeft betrekking op alle sectoren (publiek en privaat).

Doelen zijn onder andere:

- Bevorder samenwerking tussen werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers.
- Ondersteun de ontwikkeling van een mensgeoriënteerde benadering van de integratie van digitale technologie in het werk om werkers te ondersteunen/assisteren en de productiviteit te vergroten.

Te bereiken door:

- Het schetsen van een gezamenlijk dynamisch circulair proces, dat rekening houdt met de verschillende rollen en/of bedrijfssituaties, arbeidsverhoudingen, banen en verschillende digitale technologieën en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren en dat kan worden afgestemd op verschillende nationale, sectorale en/of sectorale instrumenten;
- Benadrukken van concrete benaderingen, acties en maatregelen die werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers kunnen gebruiken, afhankelijk van hun specifieke behoeften en omstandigheden, om thema's zoals vaardigheden, arbeidsorganisatie en arbeidsomstandigheden aan te pakken.
- Sociale partners in de landen worden geacht over de uitvoering te rapporteren.

Samenstelling commissie Sociale innovatie

Onafhankelijke leden
dr. S.R.A. (Steven) van Eijck (voorzitter)

Expertlid
dr. P. (Paul) Preenen (TNO)

Ondernemersleden
drs. A. (Alfred) van Delft (VNO-NCW/MKB-Nederland)
N. (Niek) Hinsenveld (AWVN)
M. (Margreet) Xavier (AWVN)

Werknemersleden
J.P. (Jan-Pieter) Daems MA (CNV)
S.F. (Sacha) Heemskerk LLM (VCP)
drs. L. (Leon) de Jong (CNV)
A.C. (Amerik) Klapwijk MSc (VCP)
F. (Fredy) Peltzer MSc BA (FNV)
drs. J. (Jacqie) van Stigt (FNV)

Adviserende leden
G.F. (Fried) Kaanen

Commissiesecretarissen
drs. A.J.S. (Arnold) Devreese
J.A. (Jos) de Groen MPA
mr. K. (Kyra) Keybets

Publicatieoverzicht

Algemeen

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Deze is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Recente adviezen en verkenningen

Advies Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie
2023, 58 pp., publicatienummer 23/03

Advies Balans en houdbaarheid alternatieve geschillenbeslechting voor consumentenzaken
2023, 42 pp., publicatienummer 23/02

Advies Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk - Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte
2023, 204 pp., publicatienummer 23/01

Verkenning Hoe wonen werkt - Een sociaal-economische verkenning
2022, 90 pp., publicatienummer 22/09

Advies Tastbaar beleid voor de jeugdzorg
2022, 20 pp., publicatienummer 22/08

Advies Reparatiebevordering
2022, 18 pp., publicatienummer 22/07

Verkenning Evenwichtig sturen op de grondstoffentransitie en de energietransitie voor brede welvaart
2022, 86 pp., publicatienummer 22/06

Advies Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren
2022, 44 pp., publicatienummer 22/05

Advies Grenswaarde arseen en arseenverbindingen
2022, 18 pp., publicatienummer 22/04

Advies Hybride werken
2022, 109 pp., publicatienummer 22/03

Verkenning Veelbelovend - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021
2022, 146 pp., publicatienummer 22/02

Advies Coronatoegangsbewijzen
2022, 18 pp., publicatienummer 22/01

Advies Effectieve Europese gepaste zorgvuldigheidswetgeving voor duurzame ketens
2021, 24 pp., publicatienummer 21/11

Advies Gelijke kansen in het onderwijs - Structureel investeren in kansengelijkheid voor iedereen
2021, 126 pp., publicatienummer 21/09

Advies Sociaal-economisch beleid 2021-2025 - Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving
2021, 45 pp., publicatienummer 21/08

Een kansrijke start voor alle kinderen - Naar inclusieve en toegankelijke voorzieningen voor kinderen van 0-13 jaar
2021, 28 pp., publicatienummer 21/07

Verkenning Naar duurzame toekomstperspectieven voor de landbouw
2021, 68 pp., publicatienummer 21/06

Advies Jeugdzorg: van systemen naar mensen - Tien aanbevelingen voor de korte termijn
2021, 70 pp., publicatienummer 21/05

Advies Aan de slag voor de zorg - Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt
2021, 98 pp., publicatienummer 21/04

Advies Jongenplatform Studeren zonder druk - Voorstel voor een nieuw stelsel van studiefinanciering
2021, 150 pp., publicatienummer 21/03

Advies Grenswaarde voor soja-allergenen
2021, 26 pp,, publicatienummer 21/02

Advies Reshoring
2021, 28 pp., publicatienummer 21/01

Advies Private Scholingsmiddelen
2020, 90 pp., publicatienummer 20/10

Verkenning Platformeconomie
2020, 180 pp., publicatienummer 20/09

Advies Samen naar duurzame ketenimpact - Toekomstbestendig beleid voor internationaal MVO
2020, 92 pp., publicatienummer 20/08

Advies Biomassa in balans - Een duurzaamheidskader voor hoogwaardige inzet van biogrondstoffen
2020, 170 pp., publicatienummer 20/07

Advies Markt voor persoonlijke dienstverlening in internationaal perspectief - Varianten en denkrichtingen
2020, 102 pp., publicatienummer 20/06

Advies Directe import van buiten de EU - Gelijke bescherming én gelijk speelveld!
2020, 70 pp., publicatienummer 20/05

Verkenning & advies Biomonitoring en sensoring - Gezondheid en privacy op de werkvloer centraal
2020, 96 pp., publicatienummer 20/04

Advies Bevorderen van deelname medewerkers aan or
2020, 46 pp., publicatienummer 20/03

Verkenning Zorg voor de toekomst - Over de toekomstbestendigheid van de zorg
2020, 238 pp., publicatienummer 20/02

Verkenning Volatiliteit Nederlandse economie nader bezien
2020, 142 pp., publicatienummer 20/01

Advies Grenswaarde voor dieselmotorenemissie (DME)
2019, n.n.b., publicatienummer 19/18

Verkenning Diversiteit Arbeidsrelaties en Arbeidsomstandigheden
2019, 114 pp., publicatienummer 19/17

Advies Inventarisatie leven lang ontwikkelen in sociale zekerheid
2019, 54 pp., publicatienummer 19/16

Advies Strategische agenda hoger onderwijs
2019, 28 pp., publicatienummer 19/15

Advies Obstakels deelname ondernemingsraden - Termijnen en andere belemmeringen
2019, 40 pp., publicatienummer 19/14

Advies Kansen pakken en risico's beheersen - Over de samenhang tussen de SDG's en IMVO
2019, 144 pp., publicatienummer 19/13

Advies Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling
Deel I - Samenvatting & Visie raad op gender en culturele diversiteit
Deel II - Analyse
2019, 100 pp. (deel I) en 190 pp. (deel II), publicatienummer 19/12

Verkenning Hoge verwachtingen - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019
2019, 192 pp., publicatienummer 19/11

Verkenning Overleg met en consultatie van sociale partners in de publieke sector
2019, 30 pp., publicatienummer 19/10

Advies Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad.
2019, 22 pp., publicatienummer 19/09

Advies Grenswaarde voor o-Toluïdine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/08

Advies Grenswaarde voor vinylchoridemonomeer (VCM)
2019, 18 pp., publicatienummer 19/07

Advies Nationale klimaataanpak voor regionale industriële koplopers
2019, 40 pp., publicatienummer 19/06

Advies Naar een nieuw pensioenstelsel
2019, 48 pp., publicatienummer 19/05

Verkenning Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers
2019, 82 pp., publicatienummer 19/04

Advies Prioriteiten voor een fair Europa - Samen sterker in een onzekere wereld
2019, 162 pp., publicatienummer 19/03

Advies Samen werken aan taal - Een advies over laaggeletterdheid
2019, 94 pp., publicatienummer 19/02

Advies Grenswaarde voor Hydrazine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/01

Advies Grenswaarde schimmel alfa-amylase
2018, 16 pp., publicatienummer 18/08

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Commissie Sociale innovatie

Fotografie
Omslag: Bo van de Wall Perné

Vormgeving en druk
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2023, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2023, Sociaal-Economische Raad