

Centrum voor Sociale Innovatie

Flexibel organiseren

Dynamisch managen

Slimmer werken

OUTLINE

Prof.dr. Frans Leijnse (Innovatieplatform)

Mr. Hans van der Steen (AWVN)

Anja Jongbloed (FNV Bondgenoten)

Jaap Jongejan (CNV Bedrijvenbond)

Drs. Paul van Roon (FME/CWM)

Prof.dr. Henk W. Volberda (ERIM, RSM Erasmus University)

Dr. Fietje Vaas (TNO, Kwaliteit van Leven)

Prof.dr. Jelle Visser (AIAS, Universiteit van Amsterdam)

Dr. Jan Peter van den Toren (Secretaris Innovatieplatform)

Ir. Sijas P. Akkerman (Projectbureau Innovatieplatform)

Drs. Ton de Korte (Kwartiermaker)

Initiatiefnemende organisaties:

innovatie}platform



> *Werkt in je voordeel*



AMSTERDAMS INSTITUUT
VOOR ARBEIDSTUDIES
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Het Centrum voor Sociale Innovatie wordt programmatisch ondersteund door:

Ministerie van Economische Zaken

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Samenvatting

Nederland excelleert als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Maar in ons land kan veel verbeteren waar het gaat om het benutten van kennis in bedrijven en instellingen. Dit wordt wel de 'innovatieparadox' genoemd. Het op praktische wijze bijdragen aan het opheffen van deze innovatieparadox vormt het uitgangspunt voor het Centrum voor Sociale Innovatie. Daarbij richt het centrum zich op dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. Want deze determinanten van sociale innovatie bepalen binnen bedrijven en organisaties in hoge mate het gebruik van kennis, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, het realiseren van productiviteitsgroei en het zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel.

Missie

De kerntaak van het Centrum voor Sociale Innovatie is het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen door concrete acties, experimenten, kennisverspreiding, aan de praktijk gekoppeld toegepast onderzoek en het organiseren van vraagarticulatie voor wetenschappelijk georiënteerd onderzoek.

Activiteiten

Het Centrum voor Sociale Innovatie voert de volgende activiteiten uit:

1. Verzamelen en verspreiden van informatie en kennis over sociale innovatie. Realiseren en stimuleren van praktische experimenten en verandertrajecten in branches, (netwerken van) bedrijven en publieke instellingen.
2. Ontwikkeling en uitvoering van trainingen en cursussen voor managers, adviseurs en medewerkers die een sleutelrol in de sociale innovatie vervullen.
3. Opzetten, stimuleren, ondersteunen en evalueren van projecten die in het kader van het Centrum tot stand komen, waarmee het CSI sociale innovatie in Nederland een zichtbare versnelling levert.
4. Bevorderen van de dialoog tussen de diverse stakeholders en het organiseren van (internationale) workshops, lerende netwerken, congressen en stage- en uitwisselingsprogramma's.
5. Organiseren van vraagsturing en vraagarticulatie om ter ondersteuning van zijn activiteiten een coherent en innovatief programma bij kennisinstellingen uit te laten voeren voor onafhankelijk en (internationaal) toegepast wetenschappelijk onderzoek op het terrein van sociale innovatie.

Wat is sociale innovatie?

Het CSI definieert sociale innovatie als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden om producten en diensten te ontwikkelen die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie. Daarnaast richt het CSI zich ook op bedrijfs overstijgende activiteiten: het opbouwen van netwerken en opzetten van lerende kennisallianties, het beïnvloeden van institutionele stakeholders en het monitoren van de ontwikkeling van sociale innovatie in Nederland.

Het CSI beperkt zich niet tot innovatie in overwegend R&D-intensieve ondernemingen in de particuliere sector ('the big seven' zoals Akzo-Nobel, Philips, Shell en Unilever). De acties, experimenten en analyse zijn juist ook van toepassing op het MKB en (grotere) bedrijven en instellingen in de particuliere en in de publieke sector.

Opzet centrum

Het Centrum voor Sociale Innovatie verricht zelf de taken in het kader van stimulering en begeleiding van experimenten, en zorgt voor kennisverspreiding. De voor een deel hiermee in verband staande taken op het terrein van onderzoek en kennisproductie verricht het Centrum niet zelf. Het accent ligt bij het CSI op het organiseren van de vraagarticulatie, uitbesteding, coördinatie en begeleiding. De uitvoering van onderzoekslijnen en kennisproductie wordt gedaan door bekende onderzoeksgroepen van universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen. Door de vraagarticulatie vanuit het CSI te organiseren wordt er focus en massa op het gebied van sociale innovatie gerealiseerd.

Het CSI heeft een vaste formatie van ca. 5 fte ter uitvoering van de verschillende programmalijnen. De formatie zal overwegend worden ingevuld met kenniswerkers en beleidsmedewerkers van bedrijven, organisaties en (kennis)instellingen die gedetacheerd worden bij het Centrum, aangevuld met eigen personeel.

Het Centrum wordt opgericht door de volgende partijen: AWWN, FME/CWM, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, TNO Kwaliteit van Leven, AIAS/UVA en ERIM/EUR. Deze partijen hebben zich ook bereid verklaard de helft van de kosten van het CSI in het eerste jaar te dragen, ervan uitgaande dat de ministeries van SZW, EZ en OCW de andere helft van de kosten in het eerste jaar zullen dragen. De totale kosten in het eerste jaar bedragen € 700.000.

Vanaf 2007 zal de financiering van de activiteiten van het CSI voor de helft plaatsvinden door bijdragen van bedrijven, instellingen, sectororganisaties en kennisinstituten die in het CSI participeren. Voor de andere helft zal financiering door de departementen van SZW, OCW en EZ verzocht worden. Het CSI verwacht vanaf 2007 activiteiten met een omvang van ca. 2 miljoen euro te kunnen organiseren.

Het Innovatieplatform ondersteunt de oprichting van het Centrum voor Sociale Innovatie en adviseert het Kabinet de gevraagde financiële bijdragen beschikbaar te stellen.

Inhoudsopgave

1	Verkenning thema Sociale Innovatie.....	1
1.1	De innovatieparadox	1
1.2	Sociale Innovatie: management-, organisatie- en arbeidsdeterminanten	3
1.3	Urgentie	5
1.4	Missie en thema's	6
2	Activiteiten van het CSI	9
2.1	Werkwijze	9
2.2	Activiteiten op hoofdlijnen	10
2.3	Voorbeelden van projecten en activiteiten	12
2.4	Organiseren van de vraagarticulatie	13
3	Bestuurlijke opzet van het CSI	15
3.1	Centrum voor Sociale Innovatie	15
3.2	Bestuur	16
3.3	Programmaraad en Kennisplatform	16
3.4	Inrichting CSI	17
3.5	Draagvlak: betrokkenheid en bijdrage	17
3.6	Overige financieringsbronnen van het Centrum voor Sociale innovatie	19
4	Kwartiermaken en start CSI	21
4.1	Fasering	21
4.2	Financiering	25
4.3	Begroting en kosten	26
	Bijlage 1: Projecten en Sociale Innovatie	27

1 Verkenning thema Sociale Innovatie

1.1 De innovatieparadox

Nederland excelleert als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Maar in ons land kan veel verbeteren waar het gaat om het benutten van kennis in bedrijven en instellingen. Dit wordt wel de 'innovatieparadox' genoemd. Het op praktische wijze bijdragen aan het opheffen van deze innovatieparadox vormt het uitgangspunt voor het Centrum voor Sociale Innovatie. Daarbij richt het Centrum zich op dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. Want deze determinanten van sociale innovatie bepalen binnen bedrijven en organisaties in hoge mate het gebruik van kennis, het creëren van nieuwe producten en diensten, bronnen van productiviteitsgroei en zorgen daarmee voor een duurzaam concurrentie voordeel.

Innovatie wordt als de primaire kracht van vooruitgang en welvaart beschouwd. Dit geldt zowel op het niveau van de individuele onderneming of instelling als op het niveau van de economie (Schumpeter, 1934; Nelson en Winter, 1982; Tushman en Nadler, 1986). Maar de Nederlandse innovatieprestaties en productiviteitsgroei zijn voor verbetering vatbaar, ondanks Europa's inzet op de Lissabon Conferentie 2000 om de meest dynamische economie van de wereld te worden (O'Mahony en Van Ark, 2003). Het ambitieuze Nederlandse doel om te behoren tot de Europese koplopergroep van innovatie en de Barcelona 2002 prioriteit om 3% van het BNP te investeren in R&D worden nog niet gehaald.

Aan de verbetering van onze kennispositie kunnen diverse actoren bijdragen:
Bedrijfsleven: Nederlandse ondernemingen kunnen zich richten op de lange termijn winstgevendheid en verbetering van het innovatievermogen.

Overheid: de politiek en overheid kunnen investeren in lange termijn groei zoals onderwijs en onderzoek.

Onderzoeks- en onderwijsinstellingen: kennisinstellingen, universiteiten en hogescholen kunnen zich richten op kennisbenutting binnen bedrijven en instellingen.

Volgens het Kabinet Balkende II is versterking van het innovatievermogen van het bedrijfsleven de belangrijkste motor voor de verbetering van de Nederlandse economie. Conform het Finse succesmodel is het Innovatieplatform opgericht om dit te bewerkstelligen. Het is gebaseerd op een consensusmodel en representatie van de belangrijkste stakeholders (overheid, bedrijfsleven, sociale partners, onderzoeksinstellingen).

Wat in het Nederlandse innovatiedebat opvalt, is de sterke gerichtheid op technologische innovatie en onvoldoende aandacht voor wat Daft (1978) 'administratieve innovatie' noemde. In het Innovatie Essay 2004 van EZ (Volberda en Van den Bosch, 2004) werd daarom gepleit voor meer aandacht voor de niet-technologische determinanten van innovatie, namelijk dynamische managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes. Tevens plaatsen Jonkind e.a. (2004) in de bundel 'Markt regulation: lessons from other disciplines' kritische kanttekeningen bij de assumptie dat slechts de markt ondernemingen zal dwingen om nieuwe technologische kennis zo snel als mogelijk toe te passen ter verbetering van hun concurrentiepositie. Zij betogen dat de responsiviteit van organisaties op marktprikkels sterk bepaald wordt door organisatie-interne factoren. Weerstand tegen veranderingen en daarmee verbonden organisatie-inertie verklaren waarom goede voorbeelden van technologische innovaties zo beperkt navolgers krijgen. Strategische en organisatorische innovatie en ruimte voor inzet van competenties van medewerkers zijn noodzakelijk.

In aansluiting op de relevantie van deze niet-technologische determinanten van innovatie heeft de AAVN (2004) een Manifest Sociale Innovatie ontwikkeld, bestaande uit negen bouwstenen. Aanvullend is in de recentelijk afgeronde Taskforce Sociale Innovatie (2005) een pleidooi gehouden voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Tevens wordt in de nota

‘Vitalisering van de kenniseconomie’ van het Innovatieplatform (Wijffels en Grosveld, 2004: 23) opgemerkt dat “innovatie niet alleen plaatsvindt in het laboratorium, maar vooral op de werkvloer”. In dit kader wordt gewezen op plattere organisatiestructuren, vormen van interactief management, ruimte scheppen voor experimenteren, commitment van topmanagement en betrokkenheid van medewerkers. Het voorgestelde CSI beoogt daaraan een bijdrage te leveren.

1.2 **Sociale Innovatie: management-, organisatie- en arbeidsdeterminanten**

Vanzelfsprekend onderkent het CSI het belang van nieuwe technologische kennis (technologische innovatie). Het CSI is echter van mening dat managementvaardigheden, flexibele organisatievormen en hoogwaardige arbeidsvormen om deze kennis te herkennen, op te nemen en toe te passen voor commerciële doeleinden hoogst verwaarloosde determinanten van innovatie zijn (Cohen en Levinthal, 1990). Tushman en Nadler (1986: 74) stellen zelfs dat het voortdurend managen van innovatie en verandering de meest vitale en veeleisende uitdaging van bedrijven is.

Het CSI definieert sociale innovatie als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Door middel van samenhangende sociale innovaties in management, organisatie en arbeid zijn ondernemingen beter in staat de bestaande kennisbasis aan te wenden om combinaties uit te voeren die nieuw zijn voor het bedrijf en de industrie.

Strategiewetenschappers die een evolutionair perspectief hanteren (Grant, 1996; Kogut en Zander, 1992; Nelson en Winter, 1982) beweren dat sociale innovaties beperkt blijven tot het toepassen en uitbreiden van bestaande vaardigheden en niet het voortdurend herscheppen van nieuwe vaardigheden inhouden. Ondernemingen zoals Microsoft, Nokia, Honda en Benetton zagen echter kans om voortdurend nieuwe vaardigheden en innovatieve organisatievormen te creëren in verscheidene concurrentieronden, als gevolg van een uitgebreide absorptiecapaciteit en leervermogen van het management. Deze managementvaardigheden en organisatieprincipes openden nieuwe bronnen van concurrentievoordeel.

Voorbeelden van sociale innovaties kunnen worden gevonden bij Virgin, Dell, IKEA, Xerox en Southwest Airlines. Richard Branson's superieur ondernemerschap is gebaseerd op het begrijpen van de toekomstige ontwikkeling van markten en technologie met behulp waarvan pro-actief nieuwe kansen kunnen worden gecreëerd om huidige of nieuwe klanten te bedienen (Virgin). Dell's vooruitziende blik van directe levering zonder intermediairs in de PC-markt leidde tot een nieuw succesvol bedrijfsmodel. Ikea's vooruitstrevende idee van directe levering en zelfassemblage in de meubelindustrie betekende een einde van de doorsnee vier maanden levertijd in het lagere segment. Ook Xerox's visie van een papierloos bureau en Southwest Airlines' notie van efficiency hebben vergaande gevolgen gehad voor respectievelijk de datacommunicatie en luchtvaartindustrie. Deze succesvoorbeelden wijzen op het vermogen van het management om een beeld te schetsen op basis van de collectieve impact van diverse concurrentiekrachten. Het omvat een revolutionaire voorstelling van de toekomst in termen van nieuwe producten, diensten en nieuwe bedrijfsmodellen en het ontwikkelen van toereikende managementvaardigheden en een adequaat organisatieontwerp (Volberda en Baden-Fuller, 2003). Een dergelijke revolutionaire zienswijze kan resulteren in de creatie van een nieuwe bedrijfstak of het doorbreken van bestaande regels binnen de bedrijfstak (Hamel, 2000). Andere illustraties van nieuwe managementvaardigheden is het lerend vermogen van Honda (het ontmoedigen van hiërarchie, het geven van verantwoordelijkheden aan jonge medewerkers en het ondersteunen van confrontatie) en de extreme innovatieve cultuur van 3M ('Thou shalt not kill new ideas for new products').

Het personeelsbestand van dergelijke innovatieve ondernemingen bestaat uit kenniswerkers. Kenniswerkers beschikken over unieke vaardigheden om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, productontwerp en marketingpresentatie.

Er zijn vele praktijkvoorbeelden waarbij medewerkers betrokken waren bij innovaties vanaf de werkvloer. Zelfs relatief eenvoudige wijzigingen hebben al positieve effecten (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Deze praktijkvoorbeelden (bijvoorbeeld bij Philipsbedrijven, diverse assemblagebedrijven en ziekenhuizen) tonen aan dat grote productiviteitswinsten te behalen zijn (De Looze e.a., 2003, 2004; Van Rhijn e.a., 2004). Ze laten de productiviteitseffecten van eenvoudige en

enkelvoudige vernieuwingen zien in pauzeritmes, werkplekverbeteringen, nieuwe hulpmiddelen, andere organisatiestructuur en functies of nieuw ontwerp van een assemblagelijijn. Maar ook combinaties van (IC) technische innovaties, organisatorische vernieuwingen en nieuwe vormen van personeelsinzet komen voor (Oeij e.a., 2005; Jongkind e.a., 2003; De Leede e.a., 2002; Tuinzaad e.a., 2000). Diverse internationale overzichtsstudies laten zien dat flexibele organisaties en werkplekinnovaties productiever en innovatiever zijn dan traditionele (Sels e.a., 2005; Black en Lynch, 2003; Totterdill e.a., 2002; NUTEK, 1999).

Op deze manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Zij moeten niet uitgeput, maar opgeladen worden door hun werk. De arbeidsverhoudingen moeten er op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas, 2001). Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van potentiële kenniswerkers (Volberda, 2004).

1.3 Urgentie

De managementvaardigheden, onderliggende organisatieprincipes en arbeidsvormen van succesvolle ondernemingen in hypercompetitieve markten (D'Aveni, 1994) hebben weinig aandacht gekregen in het Nederlandse innovatiedebat. De positie van Nederland in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum is al jaren teleurstellend. Koplopers als Finland en de VS scoren veel beter dan Nederland als het gaat om passie voor innovatie (ondernemingsinnovatie), vercommercialiseren van kennis (kennisabsorptie) en waardering van nieuwe technologieën. Het concurrentievermogen van Nederlandse organisaties en ondernemingen wordt in belangrijke mate beperkt door de grote regeldruk (bureaucratie en 'red tape'), verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers. Dit kan ernstige gevolgen hebben voor onze welvaartsstaat. Volgens Castells en Himanen (2002) is het centrale kenmerk van het succesvolle Finse innovatiemodel de poging een innovatiefocus te combineren met de voortzetting van de welvaartsstaat. Innovatieve en productieve landen als

Finland scheppen zo de financiële mogelijkheden om de welvaartsstaat mogelijk te houden, terwijl die welvaartsstaat kenniswerknemers en een geschikte sociale en institutionele context kan scheppen voor innovatieve organisaties.

1.4 Missie en thema's

Investerings in sociale innovatie zullen binnen bedrijven en organisaties hoge prioriteit moeten krijgen om beter te kunnen profiteren van de vaak uitstekende kennispositie en de mogelijkheden van technologische innovaties.

1.4.1 Missie en doelstelling Centrum voor Sociale Innovatie

De kerntaak van het Centrum voor Sociale Innovatie is het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven en instellingen door concrete acties, experimenten, kennisverspreiding en onderzoek. Het Centrum is daarmee primair een plaats waar kennis die nodig is voor sociale innovaties wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar acties en initiatieven op dit terrein worden ondersteund en bevorderd – een 'actief kenniscentrum'. In zijn benadering van sociale innovatie legt het Centrum de nadruk op het gemeenschappelijk belang van werkgever en werknemer bij vernieuwingen in werkmethoden, arbeidsorganisatie en besturing. Het Centrum staat daarmee voor een integrale benadering van vernieuwingen binnen de arbeidsorganisatie en legt het accent op verantwoordelijkheid en talentontwikkeling, evenzeer als op productiviteitsverbetering en efficiency.

1.4.2 Verkenning thema's

Als eerste verkenning beschouwt het CSI sociale innovatie op drie verschillende niveaus: het niveau van de arbeidsorganisatie, het netwerk- en kennisclusterniveau en het institutionele niveau.

Arbeidsorganisatie

Op het niveau van de arbeidsorganisatie spelen drie centrale onderwerpen van sociale innovatie: organisatie, management en arbeid. Thema's zijn:

Thema 1: Flexibel Organiseren.

Het ontwikkelen van organisatieprincipes voor de inrichting van arbeidsorganisaties die bijdragen aan sociale innovatie.

Thema 2: Dynamisch Managen.

Het ontwikkelen en realiseren van managementvaardigheden binnen ondernemingen voor sociale innovatie.

Thema 3: Slimmer Werken.

Het ontwikkelen en implementeren van hoogwaardige arbeidsvormen en arbeidsverhoudingen binnen arbeidsorganisaties voor sociale innovatie.

Netwerk Niveau: Enablers van Sociale Innovatie

Sociale innovatie vraagt dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. Maar niet alleen intern, ook extern (interorganisationeel). De meest innovatieve ondernemingen maken veel meer gebruik van allianties met externe partners en zij werken ook veel meer samen met kennisinstellingen, universiteiten en hogescholen. Tevens wordt innovatie bij deze bedrijven afgedwongen omdat ze een sterk netwerk hebben van toeleveranciers en klanten. Deze sterke netwerkverankering dwingt hen om continue te innoveren. Hier is het thema:

Thema 4: Lerende kennisallianties

Het opbouwen en ontwikkelen van netwerkrelaties en kennisallianties tussen organisaties en tussen organisaties en research instellingen die leren, kennisdeling en verspreiding van de determinanten van sociale innovatie versterken.

Institutioneel Niveau: Mobiliseren van Sociale Innovatie

Voor de daadwerkelijke verspreiding van best practices en next practices op het gebied van sociale innovatie tussen bedrijfstakken, netwerken en kennisclusters is de rol van overheidsinstanties en sociale partners essentieel. Tevens geven de bestaande governance modellen en regelgeving op regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau randvoorwaarden voor succesvolle sociale innovatie op het niveau van de arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen en netwerkniveau. Het thema hier is:

Thema 5: Institutionele Stakeholders: Strategische Regelgeving en Randvoorwaarden

Het beïnvloeden van de onderlinge (arbeids)verhoudingen op het gebied van sociale innovatie tussen actoren op regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau (brancheverenigingen, overheid, sociale partners, regulerende instanties, NGO's), zodanig dat sociale innovatie wordt versterkt en er hefboomen voor sociale innovatie optreden.

Evaluatie van instrumenten en experimenten

Naast experimenten in bedrijven, kennisverspreiding en onderzoek naar de determinanten van sociale innovatie kan een meta-analyse worden uitgevoerd van de progressie van Nederland ten aanzien van sociale innovatie en de invloed op productiviteitsgroei en concurrentievermogen. Dit zou kunnen leiden tot het volgende thema:

Thema 6: Monitoring Sociale Innovatie

Het in kaart brengen van de ontwikkeling van sterktes en zwaktes van Nederlandse ondernemingen en instellingen betreffende sociale innovatie.

Het CSI beperkt zich niet alleen tot innovatie in overwegend R&D-intensieve ondernemingen in de particuliere sector ('the big seven' zoals Akzo-Nobel, Philips, Shell en Unilever). De acties, experimenten en analyse zijn juist van toepassing op alle organisaties, het grootbedrijf en het MKB, bedrijven en instellingen in de particuliere en in de publieke sector.

2 Activiteiten van het CSI

2.1 Werkwijze

Onderzoek laat zien dat Nederlandse bedrijven en instellingen kunnen verbeteren door vernieuwing van het management, introductie van flexibele organisatievormen die de toenemende competenties van medewerkers voldoende benutten en door vernieuwing van de werkwijzen (zie hoofdstuk 1). Technologische vernieuwingen wordt beter benut als bedrijven ze waarnemen en organisaties in staat zijn ze te absorberen. Internationaal beschikbare kennis zal beter worden ingezet voor innovatie als het kennisrepertoire van Nederlandse bedrijven en instellingen breed genoeg is. Naarmate producties kennisintensiever worden en het competentieniveau van de beroepsbevolking stijgt, zal een verbeterde kennisabsorptie resulteren in een groeiende benutting van talent en een verbetering van de productiviteitsontwikkeling. De kerntaak van het Centrum voor Sociale Innovatie laat zich derhalve aanduiden als het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven en instellingen door concrete acties, experimenten, kennisverspreiding en onderzoek. Het Centrum is daarmee primair een plaats waar kennis die nodig is voor sociale innovaties wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar acties en initiatieven op dit terrein worden ondersteund en bevorderd, een 'actief kenniscentrum'. De toegepaste wetenschap wordt primair ingezet om de in de individuele praktijk van een bedrijf of organisatie opgedane ervaringen te maken tot kennis die eenvoudig in de praktijk van bedrijven in bijvoorbeeld andere sectoren toegepast kan worden.

In zijn benadering van sociale innovatie legt het Centrum de nadruk op het gemeenschappelijk belang van werkgever en werknemer bij vernieuwingen in

werkmethoden, arbeidsorganisatie en besturing. Het Centrum staat daarmee voor een integrale benadering van vernieuwingen binnen de arbeidsorganisatie en legt het accent op verantwoordelijkheid en talentontwikkeling, evenzeer als op productiviteitsverbetering en efficiency.

2.2 Activiteiten op hoofdlijnen

Het Centrum voor Sociale Innovatie voert de volgende activiteiten uit:

- 1 Verzamelen en verspreiden van informatie en kennis over sociale innovatie, onder andere door:
 - Het inrichten, vullen en onderhouden van een databank met geslaagde voorbeelden van sociale innovatie
 - Het toegankelijk maken van deze informatie door middel van website, nieuwsbrieven, workshops, congressen en publicaties
 - Het geven van lezingen, voordrachten, colleges en interviews
- 2 Realiseren en stimuleren van praktische experimenten en verandertrajecten in branches, (netwerken van) bedrijven en publieke instellingen, onder andere door:
 - ‘broadcasting’, het uitdragen van missie en doelstellingen en zo nieuwe initiatieven stimuleren
 - het wegnemen van belemmeringen voor succesvolle projecten door middel van aanvullende financiering, het bijeenbrengen van elkaar aanvullende partners, het zoeken van specifieke deskundigheden en expertise, het bieden van een governance-structuur
 - het verbreden van succesvolle programma’s en initiatieven naar andere bedrijven, instellingen of sectoren
- 3 Ontwikkeling en uitvoering van trainingen en cursussen voor managers, adviseurs en medewerkers die een sleutelrol in de sociale innovatie vervullen, onder andere door:
 - Het samen ontwikkelen en aanbieden van programma’s met relevante beroepsverenigingen als de NVP, de OOA, het KIVI, het NIP, etc.
 - Het samenwerken met opleidingsinstituten als De Baak, SIOO, PGO-MC, AIAS, RSM/EUR, SBI, FNV-Formaat etc.
 - Het leveren van bijdragen aan (interne) MD-trajecten en opleidingstrajecten van brancheorganisaties en O&Ofondsen

- 4 Opzetten, stimuleren, ondersteunen en evalueren van projecten die in het kader van het Centrum tot stand komen, waarmee het CSI sociale innovatie in Nederland een zichtbare versnelling levert, onder meer door:
 - Het bijeenbrengen van combinaties van bedrijven, experts, adviseurs en kennisinstellingen
 - Het transporteren van geslaagde projecten van de ene sector naar andere sectoren
 - Het monitoren en evalueren van nu reeds lopende projecten op het gebied van sociale innovatie en het vertalen van opbrengsten naar mogelijke nieuwe projecten
 - Het (laten) ontwikkelen van een monitor-instrumentarium voor de opbrengsten van sociale innovatie
- 5 Bevorderen van de dialoog tussen de diverse stakeholders en het organiseren van (internationale) workshops, lerende netwerken en congressen en stage- en uitwisselingsprogramma's, onder meer door:
 - Het organiseren van workshops, congressen, seminars en opleidingstrajecten, zowel binnen een sector als sectoroverstijgend
 - Het bieden van mogelijkheden aan professionals, adviseurs, managers, onderzoekers en stagiaires om te participeren in projecten die door het CSI worden geëntameerd
 - Het mede helpen scheppen van stage- en onderzoeksplaatsen bij bedrijven en instellingen die participeren in het CSI
 - Het vertalen van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek in praktische aanbevelingen voor bedrijven en instellingen
- 6 Organiseren van vraagsturing en vraagarticulatie om ter ondersteuning van zijn activiteiten een coherent en innovatief programma bij kennisinstellingen uit te laten voeren voor onafhankelijk en (internationaal) toegepast wetenschappelijk onderzoek op het terrein van sociale innovatie, onder meer door:
 - Op basis van evaluatie en monitoring van projecten en experimenten op het gebied van sociale innovatie formuleren van vragen voor wetenschappelijk onderzoek
 - Het bijeenbrengen van onderzoekers (kennisinstellingen) en objecten van onderzoek of proeftuinen voor onderzoek (bedrijven en instellingen)
 - Het voorbereiden van onderzoeksaanvragen op verzoek van partijen als brache-organisaties, maatschappelijke organisaties, MKB-sectoren etc.
 - Het ondersteunen van de vorming van succesvolle en toonaangevende combinaties voor het aanvragen van financiering (ESF, Smart-Mix, NWO)
 - Het bijeenbrengen van onderzoekers (kennisinstellingen) en objecten van onderzoek of proeftuinen voor onderzoek (bedrijven en instellingen)
 - Het ondersteunen van de vorming van succesvolle en toonaangevende combinaties voor het aanvragen van financiering (ESF, Smart-Mix, NWO)

2.3 Voorbeelden van projecten en activiteiten

In de aanloopfase van het CSI zijn reeds ruim honderd concrete projecten, activiteiten, experimenten en onderzoeken gedetecteerd op het terrein van sociale innovatie. Deze zijn ingebracht door de partijen die het bestuur i.o. van het CSI vormen, door bedrijven en sectororganisaties die in de aanloopfase zijn bezocht en door de kennisinstituten. Dagelijks worden nieuwe initiatieven aangemeld. Dit onderstreept de gedachte die ten grondslag ligt aan de oprichting van het CSI: er gebeurt veel op het terrein van sociale innovatie maar de monitoring, evaluatie, ervaringsuitwisseling en kennisverspreiding, koppeling aan wetenschappelijk onderzoek en uitputting van de opbrengsten van innovatie laat sterk te wensen over. Deze lacune gaat door het CSI worden opgevuld. Een snel assessment van de ingebrachte projecten en experimenten laat zien dat het CSI zowel een toegevoegde waarde kan hebben ten aanzien van reeds lopende projecten (met name met de activiteiten die hierboven onder 1, 3, 5 en 6 zijn genoemd), als ten aanzien van programma's en projecten die om een of andere reden nog niet gestart zijn (met ook de activiteiten die hierboven onder 2 en 6 zijn genoemd. In bijlage 1 is een overzicht gegeven van de projecten waar het CSI een bijdrage aan kan leveren. Deze projecten zijn gerangschikt naar:

De zes thema's van sociale innovatie

- 1 Flexibel organiseren
- 2 Dynamisch managen
- 3 Slimmer werken

Het gaat in deze programmalijn om activiteiten die bijdragen aan het implementeren van flexibele organisatieprincipes, dynamische managementmethoden en activiteiten ter bevordering hoogwaardige arbeidsvormen en arbeidsverhoudingen.

4 Activiteiten lerende kennisallianties

Centraal staan hier activiteiten die kennisdeling en -verspreiding op het gebied van sociale innovatie tussen organisaties en tussen organisaties en research instellingen versterken.

5 Activiteiten institutionele voorwaarden sociale innovatie

Deze activiteiten zijn er op gericht om actoren op regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau (brancheverenigingen, overheid, sociale partners, regulerende instanties, NGOs) sociale innovatie te laten beïnvloeden en versterken en hiervoor hefboomen te ontwikkelen.

6 Monitoren van sociale innovatie

Deze activiteiten brengen de sterktes en zwaktes van Nederlandse ondernemingen en instellingen betreffende sociale innovatie in kaart en hoe deze zich ontwikkelen.

Naast de specifieke activiteiten per programmalijn voert het CSI ook zelf een aantal basisactiviteiten uit. Kern van deze activiteiten is het onder de aandacht brengen van de urgentie van sociale innovatie.

2.4 Organiseren van de vraagarticulatie

Om niet tot de eerder genoemde Nederlandse (Europese) kennisparadox te vervallen, is het aan te bevelen op het brede terrein van de sociale innovatie de onderzoekssturing vanuit het CSI vorm te geven. Het gaat daarbij om onderzoeksprogramma's met een sterk toegepast karakter. De programma's worden niet binnen het centrum uitgevoerd, maar bij de bij het centrum aangesloten kennisinstellingen. De vraagarticulatie vanuit de praktijk en het organiseren van focus en massa van toegepast wetenschappelijk onderzoek op het brede gebied van sociale innovatie vindt binnen het CSI plaats.

Rond het Centrum wordt een netwerk van bedrijven en instellingen opgebouwd, die eigen activiteiten en projecten inbrengen. Het Centrum brengt de kenniscirculatie op gang en bewerkt vragen van bedrijven en instellingen ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek. In de aanloop naar de vorming van het CSI zijn de oprichters al in overleg geweest met een groot aantal bedrijven en instellingen. Hiermee is de eerste stap in de vraagarticulatie al gezet.

3 Bestuurlijke opzet van het CSI

3.1 Centrum voor Sociale Innovatie

De missie van het instituut dat door de oprichters is voorgesteld maakt duidelijk dat het CSI primair ten dienste wil staan aan een verhoging van de productiviteit door sociale innovatie, een betere benutting van talent en een hogere kwaliteit van de arbeid in Nederland. Dit zijn onderwerpen waarbij de praktijkervaring met vernieuwing van management, organisatie en arbeid een noodzakelijk vertrekpunt en voedingsbodem zijn voor onderzoek en kennisproductie.

Om deze reden is het vertrekpunt van het CSI de activiteiten die passen bij een actiecentrum en bij de maatschappelijke behoefte die zich in dit kader ontwikkelt. De primaire belanghouders bij sociale innovatie zullen dan ook gezamenlijk de activiteiten van het Centrum moeten dragen en sturen. De behoeften van bedrijven en instellingen moeten leidend zijn bij de kennisproductie en kennisverspreiding vanuit het Centrum. Het gaat daarbij om drie categorieën belanghouders:

- 1 Werkgeversorganisaties, bedrijven en instellingen
- 2 Werknemersorganisaties, werknemers
- 3 Onderzoekers, kennisbewerkers, ontwerpers, onderhandelaars, OR-leden en adviseurs

Ten opzichte van deze primaire belanghouders bevindt de overheid zich in een randvoorwaardelijke rol. Het nationale belang bij innovatie van management, organisatie en arbeid vraagt van de overheid een stimulerend en inspirerend beleid. Praktijk en kennisproductie worden echter door de belanghouders gedragen; de overheid kan hier zelfstandig niets tot stand brengen. Dit betekent dat de overheid

vooral een faciliterende rol zal hebben. Wel is de overheid natuurlijk een belanghebbende in haar rol als werkgever.

3.2 Bestuur

Er komt één Centrum voor Sociale Innovatie. De juridische vorm van het Centrum is een stichting, waarvan het bestuur bestaat uit acht personen: vier leden op voordracht van de sociale partners, drie vanuit de kennisinstituten en een onafhankelijke voorzitter. Het stichtingsbestuur bepaalt het beleid van het Centrum in algemene lijnen. Het ligt in de rede dat de initiatiefnemers van Actiecentrum en MTI gezamenlijk het eerste stichtingsbestuur van het Centrum vormen. Het gaat daarbij om de AWWN, FNV-Bondgenoten, CNV-Bedrijvenbond, FME/CWM, ERIM/RSM Erasmus Universiteit, TNO-Kwaliteit van Leven, en AIAS/Universiteit van Amsterdam. Deze organisaties leveren een substantiële bijdrage aan de activiteiten van het Centrum en maken ook door de inbreng van geld en/of middelen de oprichting van het CSI mogelijk. Prof. Dr. F. Leijnse fungeert in de oprichtingsfase namens het Innovatieplatform als onafhankelijk voorzitter.

3.3 Programmaraad en Kennisplatform

Het programma van activiteiten en onderzoek van het Centrum wordt opgesteld door een Programmaraad die is samengesteld uit belanghouders. Een aantal grote bedrijven, instellingen en organisaties van werkgevers en/of werknemers (zoals O&O-fondsen, vakorganisaties en brancheorganisaties) wordt uitgenodigd zitting te nemen in de Programmaraad. Om te zorgen dat het Centrum zijn activiteiten richt op de reële behoeften in het veld krijgen de belanghouders via hun lidmaatschap van de Programmaraad een belangrijke sturingsmacht. Van deze partners wordt verwacht dat zij het Centrum mede financieel ondersteunen, relevante projecten en programma's inbrengen, hun organisaties openstellen voor het uitvoeren van projecten, mede richting geven aan de activiteiten van het Centrum en zorgen voor de vraagsturing en vraagarticulatie inzake (wetenschappelijk) onderzoek.

In de aanloop naar dit voorstel zijn door de oprichtende partijen ca. 50 bedrijven en instellingen bezocht en ondervraagd op hun steun voor het CSI. De reactie was in

overgrote meerderheid positief. De bezochte bedrijven en instellingen zijn in bijlage 2 opgenomen.

Na vaststelling van dit voorstel door het bestuur i.o. zullen zij wederom worden benaderd met de vraag of zij op basis van de in deze notitie geschetste contouren van het CSI en op basis van de in 3.4. genoemde voorwaarden als actieve koplopers willen toetreden tot de Programmaraad.

Kennisproducenten (onderzoeksgroepen, universiteiten, hogescholen, consultancy-bedrijven) zullen in een Kennisplatform bij elkaar gebracht worden.

3.4 Inrichting CSI

Het Centrum voor Sociale Innovatie verricht zelf de taken in het kader van stimulering en begeleiding van experimenten, evenals kennisverspreiding. De voor een deel hiermee in verband staande taken op het terrein van onderzoek en kennisproductie verricht het Centrum niet zelf. Het accent ligt hier op het organiseren van de vraagarticulatie, uitbesteding, coördinatie en begeleiding. Het Centrum heeft een 'vaste' formatie van ca. 5 fte (een kleine kernbezetting, aangevuld met medewerkers van de partijen vertegenwoordigd in het bestuur of in de programmaraad die bij het centrum worden gedetacheerd) ter uitvoering van de verschillende programma-lijnen. De formatie kan verder worden ingevuld met kenniswerkers en beleidsmedewerkers van bedrijven, organisaties en (kennis)instellingen die voor specifieke projecten of programma's gedetacheerd worden bij het Centrum.

Voor de financiering van de werkzaamheden wordt geput uit programmamiddelen en voor een deel uit door opdrachtgevers te betalen marktconforme vergoedingen voor diensten.

3.5 Draagvlak: betrokkenheid en bijdrage

Naast de al genoemde groep initiatiefnemers is een veel bredere groep belanghouders, waaronder vakbonden, bedrijven en brancheorganisaties, sterk geïnteresseerd in sociale innovatie. Het CSI heeft tot doel deze interesses te bundelen en in concrete activiteiten om te zetten, en deze te ondersteunen met kennis. De betrokkenheid van bedrijven, instellingen en (koepel)organisaties bij het Centrum kan verschillend

worden ingevuld. Men kan deelnemen in de Programmaraad en aldus bijdragen aan de aansturing van het Centrum, maar ook personeelsleden leveren voor de uitvoering van programma's op basis van detachering of uitlening. Men kan in een contractrelatie onderzoek of advisering voor het Centrum uitvoeren, maar ook op een meer incidentele manier in de netwerken van het Centrum deelnemen. Men kan tenslotte diensten van het Centrum tegen marktconform tarief afnemen. Een van de eerste opgaven voor het Centrum is het verder uitwerken van de verschillende relaties met en proposities voor geïnteresseerde partners.

In de Programmaraad neemt een twintigtal bedrijven, instellingen en organisaties deel die een uitzonderlijke betrokkenheid bij het thema sociale innovatie willen manifesteren. Deze betrokkenheid komt tot uiting in actieve deelname in een aantal activiteiten (experimenten, onderzoeken, etc.) van het Centrum, een directe invloed op de opstelling van het activiteiten- en onderzoeksprogramma door deelname in de Programmaraad en een hiermee in overeenstemming zijnde bijdrage.

De actieve betrokkenheid van de kopgroep van belanghouders vertegenwoordigt voor het Centrum een waarde van ongeveer € 50.000 op jaarbasis per bedrijf/instelling, over een periode van vijf jaar. Verschillende vormen zijn daarbij denkbaar: directe financiële bijdragen of bijdragen in natura, zoals het beschikbaar stellen van personeel voor activiteiten van het Centrum of het verlenen van gastvrijheid aan experimenten en onderzoek in de eigen organisatie. Beoogd wordt op deze wijze een partiële basisfinanciering ter waarde van € 1 Mio per jaar te verwerven, voor een deel in geld voor een deel in natura.

Daarnaast is de verwachting dat een aanzienlijke groep bedrijven, instellingen en organisaties bij de activiteiten van het Centrum betrokken zal willen zijn op een iets minder intensieve wijze. Hiervoor kan worden gedacht aan een open lidmaatschapsformule: een lidmaatschap of deelnemerschap. Organisaties die op deze wijze deelnemen, verbinden zich een actief aandeel te nemen in experimenten met sociale innovatie en open te staan voor onderzoek. Zij krijgen de beschikking over alle kennis en informatie op dit terrein die door het Centrum op een systematische manier worden verspreid, waaronder elektronische kennisdiensten. Voorts krijgen zij toegang tot de databases van het Centrum en de netwerken van onderzoekers en toepassers die door het Centrum worden onderhouden. Zij nemen deel aan de conferenties, seminars, etc. die door het Centrum worden georganiseerd in het kader van onderzoek en kennisverspreiding. Een dergelijk deelnemerschap vraagt

een jaarlijkse contributie, afhankelijk van de omvang van de onderneming of instelling, van bijvoorbeeld een bedrag van € 5000 tot € 25.000 om redenen van continuïteit vast te leggen voor een periode van vijf jaar. Verwacht wordt dat minimaal tussen de dertig en veertig bedrijven, instellingen en organisaties belangstelling zullen tonen voor het deelnemerschap, hetgeen een bijdrage van ca. € 500.000 in de basisfinanciering van het Centrum betekent.

Tenslotte zullen kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstellingen, consultancybedrijven) actief in het Centrum willen deelnemen. De meest gereede vorm hiervoor is het uitlenen van onderzoekspersoneel/kenniserkers om niet (bijdrage in natura), dan wel een directe financiële bijdrage. Er mag van worden uitgegaan dat zeker zes instellingen actief zullen willen participeren. De minimale omvang van deze bijdrage wordt gesteld op 0,5 fte capaciteit, of een subsidie van € 50.000 op jaarbasis (0,5 fte plus bijkomende kosten). Het Centrum zou langs deze weg over een basiscapaciteit met een waarde van € 300.000 kunnen beschikken. Door belanghouders aan de kant van werknemers, werkgevers en kennisinstellingen kan aldus langs verschillende wegen worden gezorgd voor de basisfinanciering. Dit is ook nodig wil het Centrum daadwerkelijk aansluiting vinden bij de behoeften in het veld; de bereidheid in enige mate deel te nemen in de financiering van het Centrum is de lakmoesproef voor werkelijke betrokkenheid een brede groep belanghouders. In de structurele situatie wordt gerekend met een basisfinanciering uit genoemde bronnen van totaal ongeveer € 1 tot € 1,5 Mio op jaarbasis.

3.6 Overige financieringsbronnen van het Centrum voor Sociale innovatie

De reguliere programmafinanciering van een Centrum van de geschetste omvang beloopt na de start naar schatting tussen de € 2 Mio op jaarbasis. Door de verschillende soorten belanghouders zou hiervan, zoals boven aangegeven rond € 1 Mio moeten worden gefourneerd. Aanvullende financiering voor vijf jaar (2006 t/m 2010) van het Centrum is daarom nodig. Bronnen hiervoor kunnen zijn: start- en meerjarige overheidsbijdragen uit de departementale begrotingen en het Fonds Economische Structuurversterking, alsmede start- en meerjarige subsidies van landelijke (niet-overheids)instellingen.

Mede op basis van de aanbevelingen van de Task Force van Economische Zaken en de aanbevelingen in het komende SER MLT-advies steunt het Innovatieplatform de totstandkoming van een Centrum voor Sociale Innovatie langs de geschetste lijnen.

De bij het Centrum betrokken departementen wordt gevraagd voor de voor hen relevante programma's gedurende een periode van vijf jaar een bedrag van € 1 Mio per jaar (€ 5 Mio totaal voor de gehele periode) ter beschikking te stellen. Bestaat bij de overheid de bereidheid op deze wijze in een deel van de programmafinanciering voor vijf jaar te gaan voorzien, dan zijn ook andere landelijke (subsidie)instituten te interesseren, zoals de Stichting Instituut GAK. Tegelijk wordt daarmee een propositie gedaan ter werving van leden van de Programmaraad en deelnemers volgens de eerder aangegeven formule.

Nu de programmafinanciering is veiliggesteld kan het Centrum worden ingericht. Een eerste stap is het opstellen van een compleet activiteitenprogramma. Tevens kunnen dan op basis van groeiende bekendheid geleidelijk meer contractactiviteiten worden verworven.

4 Kwartiermaken en start CSI

4.1 Fasering

Het CSI moet klein beginnen en groeien op basis van de aangetoonde toegevoegde waarde. In de opstart van het CSI worden vanaf nu drie fasen onderscheiden. Hierbij hechten we eraan op te merken dat er door de oprichters sinds de zomer van 2005 reeds veel tijd en energie is gestoken in de verkenningen die hebben geleid tot deze notitie.

4.1.1 De ontwikkelingsfase (mei – september 2006)

Ontwikkelen proposities, opzetten netwerk:

In de ontwikkelingsfase zullen de activiteiten, contouren en propositie van het CSI verder worden uitgewerkt. In het bijzonder in de richting van de bedrijven, sectororganisaties en kennisinstituten die hun belangstelling voor het CSI hebben kenbaar gemaakt, moet worden duidelijk gemaakt hoe het CSI te werk gaat, wat de toegevoegde waarde voor deze partijen is en op welke wijze zij met het CSI kunnen samenwerken. Voor verschillende soorten partners worden verschillende proposities opgesteld: een partnerpropositie (inbreng van middelen, participatie in projecten, experimenten en onderzoeken, deelname in de Programmaraad), een exploitatiepropositie (inbreng van middelen, gebruik maken van onder regie van het CSI ontwikkelde kennis), individuele lidmaatschapspropositie. Op basis van deze proposities worden concrete afspraken met deze partijen gemaakt en worden de eerste contouren van het netwerk zichtbaar.

Bestuurlijke verankering:

Het helder maken van bestuurlijke verantwoordelijkheden, afstemming van taken tussen bestuur en Programmaraad, procedures en processen vastleggen. De formele oprichting van het CSI moet worden voorbereid.

Inventariseren activiteiten, uitwerken programmalijnen:

Uit de grote hoeveelheid activiteiten, onderzoeken, experimenten en projecten die reeds door met name de 'founding fathers' van het CSI zijn ingebracht (en die ook de komende tijd worden aangemeld) dient een selectie gemaakt te worden die past binnen de programmalijnen (de zes thema's) van het CSI. Per project en programmalijn dient te worden vastgesteld welke van de zes taken van het CSI de gewenste toegevoegde waarde kan leveren.

Uitwerken taken:

De zes taken die het CSI voor zichzelf heeft geïdentificeerd worden verder uitgewerkt, worden omgezet in concrete activiteiten en van werkplannen en begrotingen voorzien. Een marketing en PR-campagne voor het CSI wordt voorbereid.

Uitwerken businessplan:

Het businessplan van het CSI moet verder worden uitgewerkt en van een meerjarenbegroting worden voorzien. Het toegezegde commitment van bedrijven en sectororganisaties moet worden verzilverd.

Fysieke vormgeving van het CSI:

Hoewel het CSI voor een belangrijk deel een 'netwerkorganisatie' zal worden, is een kleine 'harde' kern noodzakelijk om de activiteiten op te starten en aan te sturen. Het CSI zal een duidelijk herkenbaar, onafhankelijk en aansprekend 'smoel' moeten hebben. Dit uit zich onder andere in website, huisstijl/logo, fysieke ontmoetingsplaats, secretariaat, administratieve ondersteuning en backoffice. Het CSI moet als stichting worden opgericht en een thuisadres hebben. Onderzocht wordt of het CSI zich als onafhankelijke stichting kan vestigen bij het nieuwe Centrum voor Arbeidsverhoudingen (voorheen De Burcht, Amsterdam) of bij een van de partijen die het bestuur vormen.

Uitvoering en actoren:

In deze ontwikkelingsfase zullen vooral de partijen in het bestuur (AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, FME/CWN, ERIM/RSM, TNO, AIAS/UVA), onder leiding van Prof. Frans Leijnse en met behulp van het projectbureau Innovatieplatform en de kwartiermaker verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van het CSI.

4.1.2

De startfase (september 2006 – januari 2007)

Uitbouwen netwerk: de eerste schil:

In de startfase zullen afspraken met 20 – 25 partners worden gemaakt op basis van de in de ontwikkelfase vastgestelde proposities. Met deze partners wordt de programmaraad (activiteitenraad) opgezet. Deze partners zullen bestaan uit (grote) ondernemingen, sectororganisaties of O&O fondsen (m.n. in MKB), kennisinstituten en vakorganisaties. Van deze partners wordt verwacht dat ze:

De activiteiten van het CSI financieel ondersteunen

Eigen projecten, programma's, experimenten en onderzoeken inbrengen

Mede helpen de activiteiten van het CSI uit te bouwen

Mede richting geven aan de activiteiten en de programma's van het CSI

Inrichten netwerk en infrastructuur:

Met behulp van de inbreng vanuit partners in de Programmaraad zal het netwerk en de infrastructuur verder worden opgezet en uitgebreid. Hierbij moet gedacht worden aan het uitbouwen/vullen van de website, opzetten van een nieuwsbrief, inrichten en vullen database met info over activiteiten op het gebied van sociale innovatie, aanleggen van bestanden van experts, geïnteresseerden, deskundigen etc.

Uitvoering taken CSI:

Er wordt begonnen met een deel van de taken van het CSI, te weten:

- Verzamelen en verspreiden van informatie en kennis
- Ontwikkelen en uitvoeren van trainingen, cursussen, workshops, etc. op het terrein van sociale innovatie
- Bevorderen van dialoog, organiseren van netwerken
- Organiseren van vraagsturing en vraagarticulatie in de richting van wetenschappelijk onderzoek

Deze werkzaamheden van het CSI hebben in deze fase vooral betrekking op reeds lopende, bestaande projecten, programma's, experimenten en onderzoeken die bij bedrijven en instellingen worden uitgevoerd. Deze worden o.a. door de partners in bestuur en programmaraad ingebracht. Dit betreft vaak activiteiten die de belemmeringen in de opstartfase hebben overwonnen en waarvan de financiering (al dan niet met behulp van bv. ESF-subsidies) al rond is, maar waar de verspreiding van kennis en ervaringen door het CSI kunnen worden gestimuleerd (zie voor een overzicht van reeds geïdentificeerde projecten bijlage 1).

Uitvoering en actoren:

De uitvoering van deze fase ligt vooral bij bestuur, onder leiding van een onafhankelijke voorzitter, Programmaraad en kwartiermaker en kernbezetting van het CSI. Verschillende partners uit bestuur en Programmaraad zullen menskracht beschikbaar stellen om deze fase te realiseren. De rol van het (projectbureau van het) Innovatieplatform zal in deze fase worden afgebouwd.

4.1.3

De bloeifase (januari 2007 – 2011)

Volledige ontplooiing van activiteiten:

Vanaf begin 2007 gaat het CSI van start met alle activiteiten die zijn voorzien. Naast de activiteiten gericht op reeds bestaande projecten, programma's, experimenten en onderzoeken (zie vorige fase) gaat het CSI ook aan de slag met nieuwe programmalijnen (zie voor voorbeelden bijlage 1). Het CSI gaat een bijzondere rol krijgen en toegevoegde waarde leveren bij nieuwe programma's door:

- Een aanjaagfunctie: door 'broadcasting', missie en zending nieuwe initiatieven op het terrein van sociale innovatie stimuleren en ondersteunen
- Het wegnemen van belemmeringen (onvoldoende geld, geen partners, geen governance structuur) voor beloftevolle projecten
- Het verbreden van succesvolle programma's naar andere bedrijven en sectoren
- Het initiëren en koppelen van netwerken (ook internationaal)
- Het monitoren en evalueren van initiatieven op het terrein van sociale innovatie
- Het aanbrengen van koppelingen tussen praktijk en wetenschap
- Het vertalen van wetenschappelijk onderzoek in praktische aanbevelingen

Bestaansrecht bewijzen:

In deze periode moet het CSI ook aantonen dat het toegevoegde waarde kan leveren, dat het een zelfstandig bestaanrecht heeft en op termijn op eigen kracht

voldoende fondsen kan genereren om een blijvende bijdrage aan de sociale innovatie in Nederland te leveren.

4.2 Financiering

De financiering in de fasen 1 en 2 (periode mei 2006 - januari 2007) vindt plaats op basis van een bijdrage van de partijen die samen het bestuur van het CSI vormen en van een bijdrage van betrokken departementen. De bijdrage van de partijen in het bestuur bestaat uit een financiële bijdrage van ca. € 200.000 en de inzet van ca. 2 FTE aan menskracht (ca. € 150.000) om de opbouw van het CSI mogelijk te maken. De bijdrage van de betrokken departementen (ca. € 350.000) is nodig om, samen met de bijdragen van de deelnemende partijen, de eerste programmalijnen uit te zetten en de bijpassende infrastructuur in te richten. Hierbij moet gedacht worden aan het uitbouwen/vullen van de website, het opzetten van een nieuwsbrief, het inrichten en vullen van een database met informatie over activiteiten op het gebied van sociale innovatie; het aanleggen van bestanden van experts, geïnteresseerden, deskundigen; het organiseren van de eerste workshops en seminars, uiteindelijk ook gericht op het verkrijgen van toegang bij een groot aantal bedrijven en instellingen, etc.

Voor de financiering in de periode na 1 januari 2007 verwijzen we naar wat hierover eerder in 3.5 is gemeld.

4.3 Begroting en kosten

Een eerste verkenning van de kosten in de periode mei 2006 – januari 2007 levert het volgende beeld:

Verkenning kosten in de periode mei 2006 - 1 januari 2007			
Kwartiermaken CSI	Initiatiefnemers	Departementen EZ, OCW, SZW	Totaal
Kwartiermaker / projectleider - inhuur	50.000	50.000	100.000
Inzet medewerkers vanuit de partijen uit bestuur voor kwartiermaken - inhuur	50.000		50.000
Oprichtingskosten (statuten, notaris etc.)	10.000		10.000
Ontwerp huisstijl, logo etc.	20.000		20.000
Huisvestings- en inrichtingskosten:	20.000		20.000
Subtotaal	150.000	50.000	200.000
Startactiviteiten CSI			
Inventariseren van best practices sociale innovatie, ontwikkelen gedeeld ambitieniveau, uitwerken concrete programma's en projecten, verkrijgen van toegang bij bedrijven en instellingen – inhuur	100.000		100.000
Media en PR-campagne in doelgroepbladen	20.000	30.000	50.000
Ontwerp en bouwen website	20.000	60.000	80.000
Aanleggen database sociale innovatie	15.000	35.000	50.000
Opzetten monitor- en evaluatiesystematiek	15.000	25.000	40.000
Beschrijving en toegankelijk maken 50 projecten	15.000	35.000	50.000
Opzetten netwerk, aanmaken relatiebestand		20.000	20.000
Productie en verspreiding 3 nieuwsbrieven		15.000	15.000
Eerste congres		50.000	50.000
Drie mini-seminars		30.000	30.000
Onvoorzien	15.000	-	15.000
Subtotaal startactiviteiten	200.000	300.000	500.000
Totaal	350.000	350.000	700.000

Bijlage 1: Projecten en Sociale Innovatie

Een eerste inventarisatie door de partijen die in het bestuur i.o. van het CSI zijn vertegenwoordigd en bezoeken aan ca. 50 bedrijven en instellingen hebben reeds een groot aantal projecten, pilots, experimenten en onderzoeken opgeleverd die vallen binnen de thema's die het CSI rond sociale innovatie heeft geformuleerd. Hierbij zijn initiatieven die nog in de ontwikkelingsfase verkeren. Het CSI kan een bijdrage leveren aan het daadwerkelijk van de grond komen van deze initiatieven door o.a.:

- Het wegnemen van belemmeringen (onvoldoende geld, geen partners, geen governance-structuur)
- Het initiëren en koppelen van netwerken
- Het zoeken en bijeenbrengen van specifieke deskundigheden
- Het vormen van combinaties voor wetenschappelijk onderzoek

Een aantal voorbeelden wordt onder 1.2. gegeven.

Daarnaast zijn er veel activiteiten die reeds lopen of in de startfase staan. Zoals in hoofdstuk 4 is aangegeven zal de toegevoegde waarde van het CSI ten aanzien van deze activiteiten (in de startfase van het CSI) vooral bestaan uit:

- Verzamelen en verspreiden van informatie en kennis
- Ontwikkelen en (laten) uitvoeren van trainingen en cursussen
- Bevorderen van dialoog, organiseren van workshops, netwerken en uitwisseling
- Organiseren van vraagsturing en vraagarticulatie voor wetenschappelijk onderzoek.

Als voorbeeld is hier onder 1.3 een groot aantal van deze activiteiten genoemd, gerubriceerd naar de zes thema's die het CSI rond sociale innovatie heeft benoemd. Uit privacy overwegingen zijn de namen van de bedrijven en instellingen geanonimiseerd.

1.1

Algemene activiteiten van het CSI:

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Thema: algemene activiteiten CSI				
Website	Website van CSI zelf	CSI	PM	Kernactiviteit CSI
Voorlichting:	Brochure, bijeenkomsten, nieuwsbrief	CSI	PM	Kernactiviteit CSI
Verzamelen en uitdragen van inzichten uit onderzoek en good practices	Workshops, seminars enz.	Diverse	PM	Kernactiviteit CSI
Debatten organiseren over sociale innovatie)	Voor en door ondernemingen (werkgevers en werknemers)	Diverse	PM	Kerntaak van CSI
Bevorderen van (virtuele) netwerken op bedrijfstak- en ondernemingsniveau (werkgevers en werknemers) rond sociale innovatie	Netwerkbeheer, netwerkontwikkeling, netwerkondersteuning	CSI	PM	Kernactiviteit CSI

1.2

Voorbeelden van nieuwe initiatieven die door het CSI gesteund kunnen worden

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Thema's: flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken				
Uitvoering programma van acties, experimenten naar condities waaronder flexibel organiseren tot innovativiteit van organisaties leidt.	Partner bedrijven doen experimenten met flexibel organiseren; kennisinstellingen inspireren met design voor het experiment en evalueren en monitoren.	Flex leveranciers: en wellicht ABU als branche-organisatie; TNO als kennisinstelling.	200.000 tot 400.000 op jaarbasis. + Investerings uren door de flex leveranciers.	Gericht op organisatievorm, Innovatieve bedrijven blijken flexibel georganiseerd te zijn, maar omgekeerd geldt niet dat alle flexibele organisatievormen tot innovaties leiden. Wat zijn de bevorderende condities?
Dit in relatie tot de toekomst van de branche van flex leveranciers (Uitzendbureaus).	Een integraal flex-model voor technologie, logistiek, ICT, personeel en werkplek wordt ontwikkeld en beproefd. Dit Actieplan wordt in 2006 met genoemde partners voorbereid door TNO.			
Uitvoering van een Actieprogramma: flexibel organiseren van gemeentelijke diensten. Dit in relatie tot de toekomst van de gemeentelijke sector én met het oog op effectievere inzet van thans onbenutte talenten aan de onderkant van de arbeidsmarkt.	Gemeenten doen begeleide experimenten met flexibel organiseren van hun reïntegratie dienstverlening. Dit Actie- en onderzoeks-programma wordt in 2006 met genoemde partners voorbereid door TNO.	A+O fonds gemeenten; enkele afzonderlijke gemeenten. TNO en Universiteit van Utrecht: prof. dr. R. Blonk.	Nog niet bekend. TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 90.000 in eigen uren.	Gemeenten hebben de afgelopen jaren veel taken toegekend gekregen, maar de middelen zijn niet navenant gestegen. Dat brengt een uitdaging om efficiënter te werken met zich mee. De sector stelt vast dat er een achterstand is in het benutten van ICT-mogelijkheden en realiseert zich dat sociale innovatie een voorwaarde is voor het goed benutten daarvan.

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Uitvoering van een Actieprogramma: dynamisch zelfmanagement door werknemers; toespitsing op het managen van 'vertrouwen' als essentiële voorwaarde en de ontwikkeling van een nieuw HR-concept: personeel-zelforganisatie	Bij participerende bedrijven worden begeleidende experimenten gedaan met: dereguleringszones waarin het management door controle, bureaucratie en registratie wordt vervangen door managen op basis van vertrouwen en professionele autonomie. Dit Actieprogramma wordt in 2006 met genoemde partners voorbereid door TNO.	CNV Bedrijvenbond, FNV Bondgenoten, AWWN, TNO, Universiteit van Amsterdam (Prof. dr. C. de Dreu) en Universiteit van Utrecht (dr. C. Euwema).	Nog niet bekend TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 150.000 in eigen uren. CNV investeert in 2006 in tijd, omvang nog niet bepaald.	Binnen het thema dynamisch managen; wordt hier gefocust op wat het innovatief gedrag van werknemers kan bevorderen: managen op basis van vertrouwen.
Uitvoering van een Actieprogramma dynamisch ondernemen in midden- en kleinbedrijf. Wegnemen van belemmerende en aanbieden van bevorderende hulpmiddelen, aanpakken en instrumenten.	Uitvoering van begeleidende experimenten bij diverse midden- en kleinbedrijven; evaluatie en monitoring. Dit Actieprogramma wordt in 2006 met genoemde partners voorbereid door TNO.	MKB NL en diverse bedrijven uit de doelgroep, EIM, Pentascoop en TNO.	Nog niet bekend TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 185.000 in eigen uren.	Dit programma concentreert zich op de ontwikkeling van veranderkundige inzichten en instrumenten die het vermogen van MKB bedrijven bevorderen om voor innovatie benodigde kennis te absorberen.
Uitvoering van een programma: sociale innovatie, effectief managen in ziekenhuizen.	Pilots in ziekenhuizen met 'Innovaties van onderop' die leiden tot een verbeterde oriëntatie op 'wat slimmer kan' bij operationeel management en medewerkers, evaluatie en monitoring.	NVZ, TNO, AWWN, VWS en deelnemende ziekenhuizen. Dit project loopt reeds in 2006.	In 2005 en 2006 en 2007: NVZ € 50.000 + tijd. TNO en AWWN: € 50.000, in uren. VWS subsidie: € 200.000, deelnemende ziekenhuizen elk: € 10.000 + tijd.	Dit project is een voorloper, de deelnemende partijen wensen een voortzetting in het kader van het CSI.

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Uitvoering van een Actieprogramma optimalisering teams. Wat zijn de condities waaronder teams bijdragen aan de innovatie in hun organisatie?	Uitvoering van begeleide experimenten met optimalisering van teams; evaluatie en monitoring.	Nog te werven.	Nog niet bekend. TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 115.000 in eigen uren.	Innovatieve organisaties blijken vaak met teams te werken; maar niet alle organisaties die met teams werken zijn innovatief.
Uitvoering van een Actieprogramma Virtual teaming. Welke nieuwe vormen van dienstverlening zijn mogelijk door virtueel teams en wat zijn daarvoor de condities.	Begeleide experimenten met verbeterd ontwerp en ondersteuning van virtuele teams die belast zijn met de beveiliging op stations, luchthavens e.d.; evaluatie en monitoring.	NS, TNO	Nog niet afgesproken.	TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 180.000 in eigen uren. Over de condities voor effectiviteit en innovatief gedrag van globale virtual teams is al wel het een en ander bekend. Hier wordt onderzocht wat daarvan geleerd kan worden voor het werken met mobiele teams zoals beveiligingsteams op een station.
Actieprogramma sociale innovatie gericht op middenkader.	Actieprogramma uitvoeren.	FNV en Basis en Beleid	€ 130.000	Meer zicht op de rol van de direct leidinggevende (middenkader) in vorming arbeidsverhoudingen, -voorwaarden, kwaliteit van het werk. Meer invloed op de rol van de direct leidinggevende (middenkader) in vorming arbeidsverhouding en, -voorwaarden, kwaliteit van het werk.

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Thema: netwerken en lerende kennisallianties				
Smart Business Networks Binnen het ontwikkelen van 'smart business networks' en 'open source' vaardigheden worden de volgende concrete activiteiten ontwikkeld.	Het uitwisselen van kennis tussen bedrijfsleven en onderzoekers op het gebied van smart business networks en open source. Hierbij worden door managers uit het bedrijfsleven en onderzoekers vanuit diverse kennisinstellingen onderwerpen vanuit strategisch en operationeel perspectief bediscussieerd.	Erasmus Universiteit met bedrijven verenigd in het smart business network	PM	
	Het ontwikkelen van een kennis-portal waarbij vragers en aanbieders van kennis op het gebied van 'smart business network' en 'open source' bij elkaar worden gebracht.	Erasmus Universiteit met bedrijven verenigd in het smart business network	PM	
Kennisuitwisseling met programma-management van vergelijkbare nationale programma's in andere Europese landen.	Onderhouden van relaties met het programma-management van die programma's. Bezoeken en presentaties op congressen.	Europees Netwerk van TNO, voorheen EWON en EANPC. Waarin vooral: UKWON programma in de UK; Programma in Finland en Duitsland.	Nog niet bepaald. TNO investeert in de voorbereiding in 2006: € 60.000 in eigen uren.	In diverse Europese landen lopen al jaren nationale programma's waar we in Nederland veel van kunnen leren.

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Netwerk competenties voor Innovatie.	Dit netwerk heeft tot doel om door middel van structurele samenwerking tussen de Universiteit Twente en regionale bedrijven uit de maakindustrie, de concurrentiekracht van de betrokken bedrijven te verbeteren. Tevens levert de monitoring van de ontwikkelingen bij deze bedrijven een belangrijke basis voor onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen op het gebied van innovatie.	UT, Nikos, MKB Twente		

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Thema: institutionele voorwaarden sociale innovatie				
Ontwikkelen toetsingskader voor functioneren O&O-fondsen.	Onderzoek door CNV, FNV, Basis en beleid.	CNV, FNV	€ 90.000	Dit onderzoek gaat specifiek in op de meerwaarde die O&O-fondsen (kunnen) hebben voor werknemers. Via een inventarisatie van belangen en instrumenten leidt het onderzoek tot het ontwikkelen van een 'norm' of 'toetsingskader' waaraan het functioneren van een fonds vanuit dit oogpunt getoetst kan worden.

Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Thema: monitoring sociale innovatie				
Erasmus Sociale Innovatiemonitor 2006.	Deze monitor beoogt het centrale onderzoeksmodel, management, organisatie en arbeid determinanten te achterhalen die succesvolle innovatie mogelijk maken. Naast het bieden van waardevolle ideeën om de innovatiekracht van individuele ondernemingen te versterken biedt deze Monitor ook een longitudinale analyse van progressie van sociale innovatie van bedrijven en bedrijfstakken in de tijd.	EUR samen met deelnemende bedrijven.	PM	Technologische innovaties worden gemeten aan de hand van de omvang van budgetten, het aantal betrokken wetenschappers, het aantal patenten of simpelweg door de R&D-uitgaven als percentage van de omzet. In vergelijking daarmee zijn innovatieve managementvaardigheden en organisatieprincipes van sociale innovatie veel moeilijker te beoordelen en kwantificeren.
Erasmus Entrepreneurship Outlook.	Een meting van flexibiliteit en ondernemerschap binnen MKB Nederland.	EUR samen met deelnemende bedrijven.	PM	
Prestaties van Nederlandse ondernemingen die actief zijn met sociale innovatie in kaart brengen en publiceren.	Enquête, benchmark, jaarverslagen onderzoek en dergelijke, publicaties, website.		PM	Bewijs verzamelen dat sociale innovatie een hogere productiviteit per bedrijf oplevert en de talenten van medewerkers beter benut.

1.3 Voorbeelden van reeds lopende initiatieven, waar het CSI kan zorgen voor monitoring, evaluatie en kenniscirculatie

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
1. Flexibel organiseren en 2. Dynamisch managen					
Producent was- en reinigings-producten	Vernieuwend functieonderzoek	Benoemen resultaatgebieden en -criteria met koppeling aan beoordeling en beloning	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
Tabaksproducent	Integraal Performance management: doel: stimuleren ontwikkeling medewerkers	Benoemen resultaatcriteria en competenties	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
Zuivelonderzoek	Integraal Performance-management met als doel ontwikkeling van medewerkers stimuleren, binnen door onderneming gewenste kaders	Competentie-management en gelieerd functieonderzoek, belonen en management-trainingen	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
Textiel-veredelaar	Integraal Performance-management met als doel resultaat-gericht werken en ontwikkeling van medewerkers	Sturen op resultaten en competenties	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
3. Slimmer werken					
Distributie-centra	Gezond langer doorwerken n.a.v. afschaffen seniorendagen	Drie werkgroepen-employability, reïntegratie en levensfase bewust p-beleid. Voorstellen voor CAO-onderhandelingen en plan van aanpak over opheffen knelpunten inzetbaarheid en scholing. Uitgangspunt: inventariseren wensen personeel	FNV-bg		

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Producent katalysatoren	Stimuleren sociale innovatie	Agenderen	CNV		
Delegatie-training	Stimuleren constructieve onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden	In-company-trainingen	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	Diverse projecten per jaar
Diversiteit-management	Arbeidsparticipatie bevorderen van allochtonen	Startbijeenkomst 12 bedrijven, uitwerken actieplan met 5 uitmondend in publicatie	AWVN-DIV-management	€ 38.500 subsidie Investing DIV en AWVN elk 11.000	
Frisdranken-fabrikant	Flexibele roostermethode voor ploegen	Bedrijfsproject met koppeling aan arbeidsvoorwaarden overleg	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
Kunststoffabriek	Verbeteren positie OR met ondersteuning van directie		FNV-bg	70 uur FNV-bg; 50% subsidie SZW	
Concept 'zelfroosteren'	Combineren arbeidsproductiviteit met werkprivé en grotere verantwoordelijkheid voor medewerkers	Verspreiden Zweedse en deels Nederlandse ervaringen naar andere bedrijven via pilots, software en afspraken	FNV-bg	100 uur FNV-bg	
Supermarkt	Verbeteren medezeggenschap en grotere betrokkenheid medewerkers		FNV-bg	60 uur FNV-bg; 50% subsidie SZW	In opstartfase
Verzekeringsmij	Verbeteren employability beleid. Doel: inzetbaarheid verbeteren van 40 plussers	Scholing naar Hbo-niveau i.v.m. functieverzwaren of ander werk. Zoektocht naar koppeling met sociaal plan. Als er te weinig geïnvesteerd is in mensen gaat er meer geld naar hen toe (criteria).	FNV-bg	100 uur FNV-fg	

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Metalelektro	Verbeteren positie OR	Gesprekken OR-bonden over leeftijdsbewust p-beleid en communicatie	FNV-bg	70 uur FNV-bg; 50% subsidie SZW	Startfase loopt tot sept-06
Bank	Verbreden ouderenbeleid naar levensfasebewust personeelsbeleid en employability	Overleg bond, werkgever, OR t.b.v. projectvoorstel afdeling HRM	FNV-bg	100 uur FNV-bg	Startfase
Ingenieursbureau	Langer gezond doorwerken	Verkenningfase naar mogelijkheden	FNV-bg		
Bierbrouwer	N.a.v. leeftijdsspiegel: Doel: individueel roosteren binnen collectieve kaders; slimmer roosteren en zeggenschap van mensen over hun eigen werktijden. Werknemers zijn steeds vaker uitwisselbaar door brede inzetbaarheid.	Bedrijfsprojecten (pilots) met koppeling aan arbeidsvoorwaarden (o.a. belonen)	CNV/FNV/AWVN	Inzet FNV: 200 adviesuren AWVN: adviesuren betaald door bedrijf	Succesvol en breder toepasbaar
Ingenieursbureau	Invullen CAO-afpraak studie naar de mogelijkheden voor levensfasebewust personeelsbeleid i.v.m. afschaffen seniorendagen.	Werkgroep heeft notitie gemaakt met aanbevelingen voor cao afspraken en HRM beleid. Momenteel cao onderhandelingen over dit onderwerp. De kadergroep organiseert als input van de medewerkers bijeenkomsten waarin de vraag gesteld wordt wat je nodig hebt om gezond werkend je pensioen te halen. Volgende fase: afspraken over de uitvoering van de afspraken en de naleving.	FNV-bg/TNO/CNV 200 uur FNV-bg		

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Horecacentrum	Levensfase bewust p-beleid	1e gesprekken	FNV-bg		
Vliegtuigmij	Moderne roosters voor grondpersoneel die verbetering arbeids-productiviteit combineren met gezondheid en combinatie werkprivé	Verspreiden goede resultaten pilots naar andere bedrijfsonderdelen	FNV-bg/CNV/AWVN	FNV-bg: 100 uur AWVN: betaald op projectbasis	
Frietfabriek	Versterken OR t.b.v. flexibeler bedrijfsvoering	Visiediscussie en bijeenkomsten OR en drie OC's	FNV-bg	50 uur FNV-bg, 30 uur SZW-subsidie + bedrijfsbijdrage	
Leeftijdsspiegel	Bevorderen levensfasegericht personeelsbeleid	Bijeenkomsten voor en begeleiden van bedrijven bij invullen leeftijdsspiegel en subsidieaanvraag	AWVN	Deels subsidie, deels investering AWVN	Diverse bedrijven
Mengvoer	Levensfasebewust personeelsbeleid voor chauffeurs met een gemiddelde leeftijd van 54 jaar om flexibel te gaan werken als middel om ontslag te voorkomen	Positieve resultaten Pilot met andere roosters en EVC uitbreiden naar hele personeel. Gesprekken met medewerkers over het werk, ouder worden en gezondheid. als input voor de koppeling tussen levensfasebewust personeelsbeleid en HRM beleid. Plan om aan onderlinge uitruil te gaan doen met personeel van verschillende bedrijven op een bedrijventerrein in Veghel, met behoud van oude arbeidsvoorwaarden. Een eerste bijeenkomst is georganiseerd door Tempo Team, die een mobiliteitsplan uitvoert.	FNV-bg Tempo-team	200 uur FNV-bg	Potentieel na kleine start

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Tuinbouw	Cultuurverandering gericht op vergroten slagkracht organisatie	6 olievlekprojecten	CNV		
Productie& retail farmaceutische producten	Employability en ATM	Interne discussies	CNV		
Productie en verkoop golfpapier	Modernisering CAO, flexibilisering (ATM+ belonen)	Bedrijfsproject	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	
Provincie	Stimuleren leeftijdsbewust p-beleid in het MKB	Bijeenkomsten MKB-bedrijven Leeftijdsspiegel en actieplannen	AWVN/ provincie /LCP	Subsidie: € 94.000 Investering AWVN: € 4000 Investering LCP: € 3,500	Opstartfase, 1e bijeenkomsten begin juni 2006
Bank	Levensfasebewust personeelsbeleid met als doel inhoud te geven aan de CAO-afpraak de inzetbaarheid en employability te verbeteren. De uitdaging is om een grote groep mensen van MBO niveau naar HBO+ niveau te krijgen via scholing of ander werk	Pilot competentie-ontwikkeling Verhogen van de functieniveaus naar HBO+. De voordelen voor doel groep: betere werkzekerheid, uitdagender en beter betaald werk.	FNV-bond-genoten	200 uur FNV-bg	Pilot in opstart, men is bezig met een o meting.
Papierproducent	Flexibele methode planning personele capaciteit (klokurenmatrix i.p.v. ploegentoeslag)	Bedrijfsproject met doel flexibele inzet, koppeling aan CAO (belonen, arbeidstijden e.d.) en olievlekwerking naar zusterbedrijven en branche	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	SCA-Gennip
Levensmiddelen distributeur	Innoverende arbeidsvoorwaarden waaronder resultaatgericht belonen	Accountteam AWVN	AWVN	Adviesuren betaald door bedrijf	Omschakeling van projectmatige naar account-aanpak

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Sociaal contract	CAO als ruilrelatie, creërende relatie in apart traject met langere looptijd dan CAO	Vertrouwen in plaats van regulering. Invulling sociaal beleid met werkgever-bond-OR. Discussies met leden, OR en werkgever over concept (Stork/Vopak).	CNV		
Verzekeringsmij	Invulling CAO afspraak onderzoek naar mogelijkheden voor levensfase-bewust personeels-beleid als oplossing voor de vergrijzing van het personeels-bestand. De vakbond wil ook mogelijkheden onderzoeken om vrouwen in de 'spitsuurfase' van hun leven meer carrière mogelijkheden te bieden.	Pilot	FNV bondgenoten	200 uur FNV-bg	De pilot start op 11 april 2006.
Voeding & cosmetica	Blijvende inzetbaarheid	Twee projecten: 'olifantengedrag', oudere wn-er als coach; 'maatwerk': wn-er zelf actief in loopbaanadvies en -planning. Pilots in aantal bedrijven	FNV-bg/CNV	200 uur FNV-bg	
Detailhandel	Implementeren nieuwe strategie	Verzamelde verbetervoorstellen vanuit werknemers doorvertalen naar maatwerk en implementatie op niveau warenhuizen + uitbreiden naar Bijenkorf	FNV-bg	300 uur FNV-bg, 50% subsidie SZW	
Versterken OR	Bevorderen medezeggenschap en agenderen bedrijfseigen thema's	Pilots	CNV		Drie pilot-bedrijven 1: evenwichtiger leeftijdsopbouw 2: beloningsstructuur 3: herijken verlofregelingen

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
4. Lerende kennisalliantie					
Verspreiding implementatie slimmer werken	Overdracht initiatieven en ervaringen naar andere bedrijven/sectoren	Benaderen problemen vanuit wn-erszijde om tot win-win-aanpak bedrijf- en wn-ers te komen; overdraagbare procesaanpak ontwikkelen en publicatie t.b.v. conferentie 20 wg-ers en vakbondsbestuurders als kopgroep.	FNV-bg/Basis&Beleid	Ca. 25.000 2006-05-12 uren FNV-bg: 250 (excl. Vakbondsbestuurders kopgroep) Uren Basis&Beleid: 250	
5. Institutionele stakeholders: strategische regelgeving en randvoorwaarden					
Arbeidsvoorwaarden vanaf nul	Nieuwe arbeidsvoorwaarden (vorming) genereren	Fundamentele reflectie op doelen en belangen achter arbeidsvoorwaarden, nieuwe bedenken, experimenteren en veralgemeniseren	FNV-bg/AWVN/bedrijven	Kosten per bedrijf/sector: ? € 200.000, externe gelden noodzakelijk	i.o. start najaar 2006
Beroepsgoederenvervoer	Herziening ATB Vervoer vertalen naar flexibele werktijden naar gemiddeld 48 uur t.b.v. competitieve, innovatieve en rendabele bedrijfstak met veilige, gezonde en sociale arbeidsomstandigheden	Onderzoek naar invoering 48-urige werkweek	FNV-bg+ externe deskundigen	Ca. 200 uur FNV-bg Bijdragen O&O-fonds, SZW?	Projectopzet zomer 2006, looptijd tot 2011
Branche in levensmiddelenopslag	Innoverende CAO	Brancheproject	AWVN	Adviesuren betaald door branche	
Branche rubber- en kunststof	Actiecentrum sociale innovatie	CAO-afspraken, gesprekken over inrichting	CNV		
Branche in zoetwaren	Innoverende CAO	Brancheproject	AWVN	Adviesuren betaald door branche	

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investering	Toelichting
Branche installatie en isolatie	Uitvoeren fysieke belasting uit arboconvenant, 'anders organiseren' en versterken medezeggenschap t.b.v. verlagen werkdruk en efficiënte bedrijfsvoering.	Drie regionale studiedagen; verdiepingstrajecten met 10 OR-en van bedrijven over 'anders organiseren' (zie V&D-aanpak)	FNV-bg	200 uur FNV-bg, deel-financiering via convenant-subsidie, bijdrage GBIO, beperkte eigen bijdrage bedrijven	Tot medio 2007
Chemische industrie	Gezond langer blijven werken en aantrekkelijke positie op de arbeidsmarkt	Mogelijkheden verkennen via pilots om werk interessant te houden (hoog gekwalificeerd, maar weinig uitdaging), afname inconveniente uren en betere benutting competenties op basis van openingsnotitie	AWVN/FNV-bg/ VNCI?/VAPRO?		In startfase
Dutch Labour relations	Bevorderen kennis van Nederlandse arbeidsverhoudingen bij buitenlandse managers	1-daagse cursus	AWVN	Deelnemers-bedrag	4 jaarlijkse cursus
Europese ondernemingsraden	Eisen vanuit globalisering en decentralisering doorvertalen naar OR	Ondersteuning OR van 15 ondernemingen (Corus, Unilever, Akzo e.d.)	CNV-bb		
Implementatie agenda sociale innovatie	Agenderen thema's sociale innovatie voor bedrijf(stak)	Discussies met ledengroepen n.a.v. congres april 2006	CNV	Uren CNV	2006/2007
Levensfasescan	Keuze uit arbeidsvoorwaardenpakketten gerelateerd aan levensfasen	Onderzoek; pilots DSM/Vredenstein	CNV		Arbeidsvoorwaardennota CNV 2006
Levensfase-gericht P-beleid	Handboek introduceren binnen ondernemingen en toepassen		CNV		

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
Metaalwerknemer van de toekomst	Attitude en vaardigheden stimuleren	Project: metaalwerknemer in 2010	CNV/leden		
Open cursus onderhandelen over arbeidsvoorwaarden	Stimuleren constructieve onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden	Open cursus	AWVN	Deelnemers-bedrag	4-jaarlijkse cursus
Orakel	Ambassadeurs-project ter bevordering van medezeggenschap	Ambassadeurs (bestuurders in definitie WOR) medezeggenschap laten stimuleren bij andere bedrijven	AWVN/ITS/FNV-format	€ 350.000 subsidie SZW	
O&O-fondsen	Meerwaarde van O&O-fondsen voor wn-ers	Onderzoek naar belangen en instrumenten uitmondend in 'norm' of toetsingskader waaraan de meerwaarde kan worden afgemeten (8 deelnemers)	FNV-bg/CNV	SZW-subsidie 50%	
Regionale arbeidsmarkt scan	Arbeidsmarktoplossingen>eigen bedrijf	Onderzoekprojecten Limburg/Rotterdam	CNV-bb/ROA		intentie
Slimmer werken met de OR	Stimuleren kwaliteit medezeggenschap m.n. bij niet CAO-bedrijven	Drie netwerk-bijeenkomsten, 6 bedrijven, enquête onder AAVN-leden resulterend in brochure	AAVN	Ca. 100 uur uit contributie	
Solidariteit op de weegschaal	Bevorderen genuanceerde discussie over de prijs van solidariteit en keuzes op CAO-/bedrijfsniveau te onderbouwen	Ontwikkelen en testen discussie-methode voor vakbondbestuurders, kaderleden en leden	FNV-bg Basis & Beleid	150 uur FNV-bg Basis& beleid: 500 uur Subsidie/-externe gelden noodzakelijk	i.o., start najaar 2006
Zuivelbranche	Vertrouwen in de branche vergroten	Agenderen	CNV		

Thema	Activiteit (wat)	Uitvoering (hoe)	Partners	Investing	Toelichting
6. Monitoring sociale innovatie					
Quickscan slimmer werken	Inzicht geven in kansen om arbeidsproductiviteit te verhogen	Digitale quickscan gebaseerd op 6 bouwstenen slimmer werken (definitie AWWN), terugkoppeling resultaten aan MT als input actieplan	AWVN	Vast tarief	Diverse bedrijven
INK-model als handvat voor Sociale innovatie	Zelfevaluatie door model als input voor actie	Onderzoek mogelijkheden zelfevaluatie model voor directies/OR	CNV/a-advies		
Quickscan sociale Innovatie	Inzicht geven kansen voor bevordering sociale innovatie	Digitale quickscan gebaseerd op innovatiemonitor RSM/EUR, terugkoppeling resultaten aan MT t.b.v. actieplan/CAO-voorbereiding	AWVN/RSM/EUR	Ca. 40 ontwikkel-uren AWVN/RSM/EUR Daarna vast tarief	i.o.
Sociaal beleidstest	Bevorderen dialoog over arbeidsverhoudingen in ondernemingen	Bestaande sociaal beleidstoets effectiever in de markt zetten	FNV-bg/ Basis % & Beleid		
Vertrouwensmeter	Metten van vertrouwen als basis voor sociale innovatie	Matchen stijl van leidinggeven, inrichting organisatie en HRM-instrumentarium	CNV/TNO		

