

Sociale Innovatie, de Andere Dimensie

Eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie

Den Haag, 4 juli 2005

1. Inleiding

De economische groei in Nederland en de Eurozone blijft achter bij de groei in de VS. Een belangrijke oorzaak hiervoor is de achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei in de EU ten opzichte van de VS. Tot halverwege de jaren '90 maakten de EU-landen een inhaalslag en groeide hun arbeidsproductiviteit sneller dan die in de VS. Maar sinds 1995 maakte de VS een versnelling door van de arbeidsproductiviteit, terwijl de EU wat terugzakte. Sociale innovatie, vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent, is een belangrijk middel om het ontstane gat met de VS te dichten.

Het groeiverschil tussen de VS en Europa komt grotendeels op het conto van de excellent presterende bedrijven¹. Deze presteren in de VS beter en zorgen daarmee voor een hogere arbeidproductiviteitsgroei dan in de EU. In de EU trekken vooral de laagproductieve sectoren extra arbeid aan en zorgen de hoogproductieve bedrijven nauwelijks voor extra werkgelegenheid. In de VS creëren de hoogproductieve sectoren door hun sterke groei juist extra werkgelegenheid, de laagproductieve sectoren stoten arbeid uit. In de VS verdwijnen dus de minst productieve bedrijven, waardoor de productiviteit extra toeneemt. De dynamiek van de Amerikaanse economie en Amerikaanse bedrijven maakt aldus een hogere welvaartsgroei mogelijk.

Een andere oorzaak van het groeiverschil tussen de VS en Europa is het gebruik van ICT². De dienstensectoren in de VS kennen een sterkere groei van de arbeidsproductiviteit dan die in de EU door de inzet van ICT. Bedrijven in de VS zijn flexibeler in het aantrekken, inzetten en uitstoten van arbeid, waardoor organisatiestructuren makkelijker te hervormen zijn. Deze meer flexibele organisatiestructuur maakt het productiviteitsverhogende gebruik van ICT mogelijk³. Mede hierdoor is de productiviteitsgroei van Amerikaanse bedrijven hoger dan bij hun Europese evenknieën.

¹ Ministerie van Economische Zaken, Bartelsman, Van Ark en McKinsey, "Fostering excellence, challenges for productivity growth in Europe", Ministerie van Economische Zaken, 2004.

² O'Mahony en Van Ark, "EU-productivity and competitiveness: An industry perspective. Can Europe resume the catching up process? ", European Communities, 2003.

³ Black en Lynch, "What's Driving the New Economy?: The Benefits of Workplace Innovation.", FRBSF Working Paper 2003-23, oktober 2003

Snelle technologische verandering, toenemende internationale concurrentie en veranderende markten en marktomstandigheden maken innovatie een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering. Ook wordt het vernieuwingsproces steeds complexer. Technologische ontwikkelingen en economische turbulentie stellen eisen aan het aanpassings- en vernieuwingsvermogen van bedrijven. Ondernemingen moeten in staat zijn te profiteren van de geboden kansen door het maximale te halen uit de aanwezige competenties. Een flexibele organisatiestructuur en een maximale benutting van het arbeidspotentieel zijn dan van belang. Technologische en sociale innovatie zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. In de afgelopen jaren is er veel aandacht voor technologische innovatie geweest. Minder aandacht ging uit naar sociale innovatie. Deze twee vormen van innovatie hangen echter sterk samen. Het innovatieproces is een tweespel van sociale en technologische innovatie.

Er zijn vele goede voorbeelden van sociale innovatie. Toch vindt sociale innovatie nog onvoldoende plaats. De vraag die de Taskforce⁴ aan de orde stelt is dan ook: “hoe krijgen we sociale innovatie in Nederland een stap verder?” In dit paper probeert de Taskforce daar een zo concreet mogelijk antwoord op te geven.

2. Sociale innovatie loont

Het gaat bij sociale innovatie lang niet altijd over ingewikkelde organisatieveranderingen. Relatief eenvoudige wijzigingen hebben al positieve effecten. Zo heeft Philips DAP door slimmer te pauzeren de productiviteit verhoogd⁵. Er werd overgegaan van een traditioneel schema naar een roulerend systeem waarin frequenter maar minder lang pauze genomen wordt. De resultaten waren zeer positief: de output werd verhoogd met 16%. En dat was niet het enige voordeel. Bij de medewerkers werd een vermindering van vermoeidheid van 18% en een vermindering van ervaren ongemak in nek/schouders van 28% gemeten.

⁴ De Taskforce Sociale Innovatie heeft als doel ‘Sociale Innovatie’ in Nederland op de agenda te plaatsen. Daartoe heeft de Taskforce op donderdag 14 april 2005 een congres belegd. Onder sociale innovatie verstaat de Taskforce: vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. In dit paper presenteert de Taskforce zijn bevindingen en suggesties.

⁵ Oeij, Jongkind en Vaas, “Slimmer werken in praktijk, voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen”, TNO Arbeid, 2005.

Dit voorbeeld laat zien dat Philips simpel aan een stijgende vraag kon voldoen door slimmer te pauzeren. Een ander mooi voorbeeld biedt Inalfa Roof Systems⁶, waar met moderne productielijnen een aanzienlijke flexibiliteit in de productiestructuur is aangebracht. Om hier optimaal gebruik van te maken kent het bedrijf drie vormen van arbeidsflexibiliteit: contract-, werktijd- en functionele flexibiliteit. Contractflexibiliteit houdt in dat ongeveer 75% van de werknemers een vast contract heeft, 15% heeft een contract voor bepaalde tijd en 10% zijn uitzendkrachten. Ook heeft 15% van de medewerkers een deeltijdcontract. Een tweeploegendienst geeft de mogelijkheid eerder te beginnen of later op te houden met werk (werktijdflexibiliteit). Inalfa maakt onderscheid tussen drie soorten functies, die oplopend een groter deel van de te verrichten taken beheersen. Zo kunnen mensen elkaar onderling makkelijker vervangen (functionele flexibiliteit). Op deze manier heeft het bedrijf een grote mate van 'ad-hoc-flexibilisering' bereikt.

Black en Lynch⁷ laten zien dat organisatorische veranderingen een positieve bijdrage leveren aan de productiviteit. Vooral op (top-)prestaties gerichte elementen in de bedrijfsvoering dragen daar aan bij. Zij laten zien dat organisaties, die hun werkprocessen opnieuw inrichten, productiever worden. Ook winstdeling heeft een positieve impact op productiviteit, evenals invloed van werknemers op de bedrijfsvoering, vooral wanneer de werknemers (ten dele) georganiseerd zijn in vakbonden. Dat laatste laat zien dat overleg tussen werkgevers en werknemers over productiviteit zinvol is.

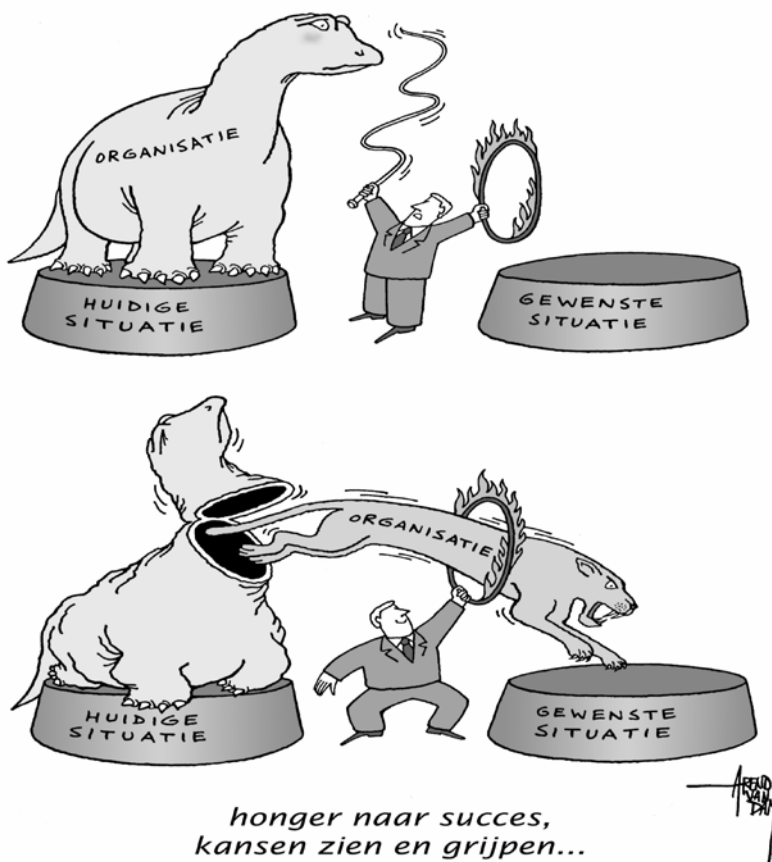
Essentieel bij de organisatie van werkprocessen is flexibiliteit. Flexibele organisaties kunnen beter inspelen op veranderingen. De aanpassing aan nieuwe technologieën verloopt beter, nieuwe of verbeterde producten worden sneller op de markt gebracht en er wordt beter ingespeeld op snelle marktveranderingen. Onderzoek van NUTEK⁸ laat zien dat er een relatie bestaat tussen flexibele werkorganisaties en economische groei. In Zweden hadden flexibele organisaties tussen 1993 en 1995 een gemiddelde groei van 12,5% tegen gemiddeld 9% in traditionele organisaties. Flexibel betekent overigens niet dat er getornd wordt aan de rechten van werknemers, wel dat sociale partners in gezamenlijk overleg kunnen komen tot flexibele oplossingen die voor beide partijen voordelig zijn.

⁶ TNO, "Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven, praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten", TNO Arbeid, TNO Industrie, 2002.

⁷ Black en Lynch, 2003

⁸ NUTEK, "Flexibility Increases Productivity and Employment", Sweden 1999.

Flexibiliteit is dus een belangrijke groeifactor. HRM-beleid is daar een belangrijk element van. Dat tonen onderzoekers uit Leuven⁹. Zij hebben met onderzoek onder meer dan 400 Belgische MKB-bedrijven met 10 tot 100 werknemers laten zien dat bedrijven met meer aandacht voor HRM een hogere arbeidsproductiviteit en rentabiliteit hebben dan vergelijkbare bedrijven die minder aandacht aan HRM besteden. Wel worden resultaten pas met enige vertraging zichtbaar en werkt intensief HRM-beleid kostenverhogend. Sociale innovatie is geen wondermiddel dat de resultaten van een bedrijf plotsklaps verbetert. Op termijn zijn de resultaten echter onmiskenbaar: sociale innovatie loont.

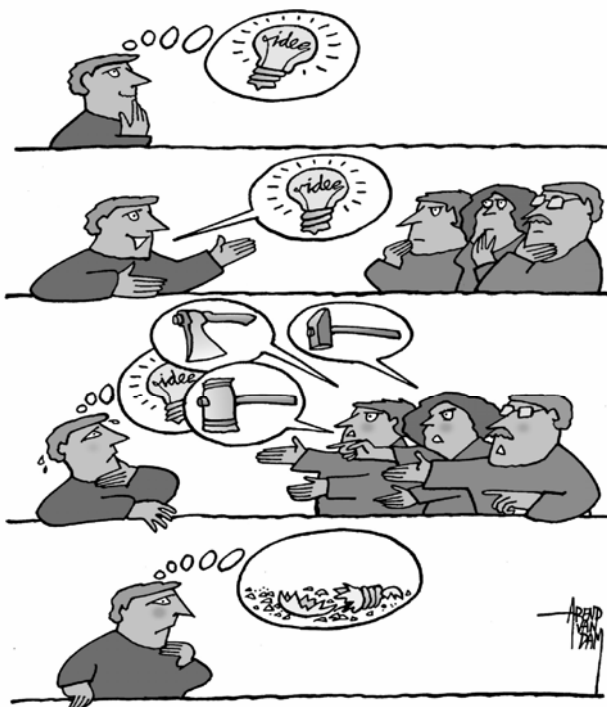


⁹ Sels cs, “Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses”, Kluwer Academic Publishers, 2005. In deze studie is HRM gemeten aan de hand van indicatoren op verschillende gebieden: werving en selectie, loopbaanmanagement, opleiding, participatie werknemers in de besluitvorming, beloning en resultaatmanagement.

3. Ruimte voor vernieuwing: van centraal naar decentraal

Ruimte om uit te blinken

Voor sociale innovatie is ruimte nodig. Ruimte voor individuele medewerkers om zich te kunnen ontplooiën, om optimaal gebruik te maken van hun talenten. Ruimte voor het management, voor ondernemingen en ondernemers om te kunnen ondernemen, om flexibel in te kunnen spelen op de kansen en bedreigingen die de moderne kenniseconomie biedt. Ruimte die ook leidt tot meer concurrentie en dynamiek, zodat de beste bedrijven ook echt kunnen excelleren.



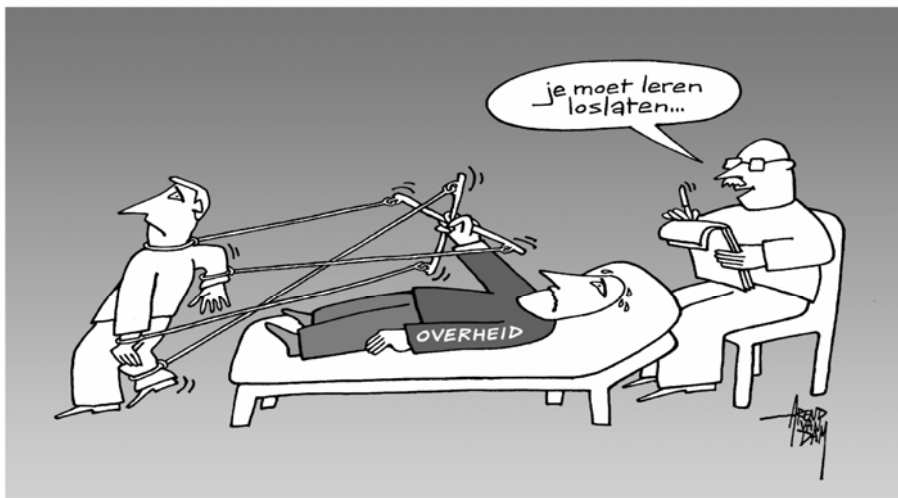
meer ruimte voor creativiteit nodig...

Sociale innovatie vraagt ook om een andere cultuur, waar willen uitblinken de norm is, waar durf gewaardeerd wordt en op falen geen stigma rust. Een dergelijke cultuur ontstaat alleen indien er ruimte is voor vernieuwing, waar uitblinken ook beloond kan worden en maatwerk mogelijk is. Die ruimte is in Nederland niet altijd in voldoende mate aanwezig. De Taskforce pleit met kracht voor meer aandacht voor ruimte om te kunnen excelleren. Die ruimte betreft alle onderdelen en niveaus van de arbeidsorganisaties.

Minder regels en meer subsidiariteit

Veel wet- en regelgeving wordt in Nederland op een te hoog niveau en met teveel details en procedures vastgelegd. Het Kabinet onderneemt momenteel diverse acties om de administratieve lasten in deze regeerperiode met 25% (€4 miljard) te verlagen en tegenstrijdige regelgeving tegen te gaan. Het is zaak om op deze ingeslagen weg voort te gaan. De overheid moet knellende regelgeving overboord zetten om voldoende ruimte te geven voor vernieuwing en om bestaande schotten tussen werken en leren en tussen werk en privé te doorbreken. Dit heeft ook gevolgen voor de verantwoordelijkheidsverdeling. Bedrijven en burgers krijgen meer ruimte, maar daarmee ook meer verantwoordelijkheid, in goede én in slechte tijden.

Dat wil niet zeggen dat de publieke belangen, die met de regelgeving geborgd worden, niet langer behartigd moeten worden. De idee is juist dat deze belangen op een andere manier te borgen zijn, zodat er ruimte blijft voor ondernemerschap. Doelregulering is daarbij een sleutelwoord. Het gaat er dan niet om hoe een door de overheid vastgestelde doelstelling wordt bereikt, maar dat die doelstelling wordt bereikt¹⁰.



minder regels, ruimte geven...

Het zijn vaak de direct betrokkenen die het best kunnen aangeven hoe bepaalde doelen het effectiefst en efficiëntst gehaald kunnen worden. Uiteindelijk gaat het om een heroriëntatie van de verantwoordelijkheidsverdeling: van centraal naar decentraal. Dit is het subsidiariteitsbeginsel¹¹: als iets op een lager niveau geregeld kan worden en alle relevante

¹⁰ Innovatieplatform, “Grenzen zoeken, grenzen verleggen”, 2005

¹¹ Zie bijvoorbeeld Teulings, Bovenberg en Van Dalen, “De Calculus van het publieke belang”, 2003.

partijen zijn nog steeds bij de aanpak van het probleem betrokken, dan verdient dat de voorkeur. Aldus wordt een groter beroep gedaan op zelfregulering en eigen verantwoordelijkheid. Maatwerk en flexibiliteit krijgen de ruimte en komen in de plaats van standaardoplossingen.

Het voorgaande geldt ook voor de sociale zekerheid. Het kabinet is druk doende te komen tot een activerende sociale zekerheid. Het gaat daarbij om ontslagrecht en inkomensbescherming die toegesneden zijn op een flexibele arbeidsmarkt. Hiervoor is een verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid nodig. Een soepel werkend ontslagstelsel zorgt ervoor dat uitgestoten arbeid weer snel in het arbeidsproces kan worden opgenomen¹². Dit leidt ertoe dat de economie zich makkelijker kan aanpassen en dat arbeid daar wordt ingezet waar de meerwaarde ervan het hoogst is. De SER zal in haar MLT-verkenning expliciet aandacht aan dit vraagstuk besteden.¹³

Ruimte in CAO's

Ruimte voor werkgevers en werknemers betekent niet alleen dat de overheid moet streven naar minder regels en meer subsidiariteit. Het betekent ook dat sociale partners bij het maken van CAO-afspraken moeten bezien wat overgelaten zou kunnen worden aan de ondernemingen, of wat – na het vaststellen van een bepaald kader – verder op ondernemingsniveau zou kunnen worden ingevuld.

Een dergelijke ontwikkeling is al ingezet. Als startpunt van deze ontwikkeling kan het document “Een nieuwe koers” van de Stichting van de Arbeid¹⁴ gezien worden. Hierin staan veranderende arbeidsverhoudingen centraal. Benadrukt wordt dat overleg over arbeidsvoorwaarden steeds meer in het teken zal staan van maatwerk en diversiteit. De behoeften van zowel werkgevers als werknemers zullen leiden tot meer differentiatie en keuzemogelijkheden.

¹² “Kiezen voor Groei, welvaart voor nu en later”, Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid, 2004.

¹³ Zie brief van Ministers Brinkhorst en De Geus aan de SER, “adviesaanvraag over het sociaal-economisch beleid op de middellange termijn”, 15 februari 2005.

¹⁴ Stichting van de Arbeid, “Een nieuwe koers”, 1993.

Inmiddels bestaan er tal van variaties in CAO's die ruimte laten voor decentralisatie: denk bijvoorbeeld aan zogenoemde "gelaagde" CAO's of aan "cafeteria"-CAO's¹⁵. Daarnaast wordt ook vaker gekozen voor een nadere invulling of een mogelijke afwijking van bepaalde regelingen in overleg tussen werkgever en ondernemingsraad.

Naar alle waarschijnlijkheid zal de collectieve vorming van arbeidsvoorwaarden haar betekenis houden. Daarbinnen zullen de decentralisatie-ontwikkelingen vermoedelijk verder doorzetten. Net als de overheid zijn ook de sociale partners op zoek naar meer ruimte voor individuele keuzes en ontplooiingsmogelijkheden.

Naar de mening van de Taskforce zou de CAO ook (meer) ondersteunend moeten zijn aan verhoging van de arbeidsproductiviteit in de ondernemingen. Dilemma hierbij is dat het CAO-overleg vaak gericht is op de korte termijn en partijen – zeker in economisch zware tijden – tegenover elkaar staan, terwijl investeren in sociale innovatie van een langere adem is en vooral ook vergt dat partijen een gezamenlijk doel nastreven. De Stichting van de Arbeid¹⁶ spreekt in dit verband van modernisering van arbeidsverhoudingen: "Eigentijdse arbeidsverhoudingen worden mede gekenmerkt door meer 'open' relaties tussen werkgever en werknemer in het kader van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming, tot uiting komend in de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, medezeggenschap en andere vormen van vernieuwing van de arbeidsorganisatie".

De sociale partners maken deze beweging ook daadwerkelijk. Zo is er een gezamenlijk initiatief van FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, De Unie en AWWN onder de noemer Platform Arbeidsproductiviteit¹⁷. De AWWN heeft arbeidsproductiviteitsgroei door slimmer werken al enige tijd centraal staan in haar beleid¹⁸. De AWWN constateert dat in juni 2005 in ongeveer tweederde deel van de afgesloten CAO's een of meer afspraken gemaakt over slimmer werken¹⁹.

¹⁵ Zie bijvoorbeeld M. Sorée (2004), "Individualisering binnen collectieve arbeidsvoorwaarden. Vormgeving en gebruik keuzemogelijkheden door werknemers". SZW-werkdocument no.338. Ministerie van Sociale Zaken Werkgelegenheid, of M. Rojer (2003), (Over)leeft de CAO?, in: F.Kluytmans & W.A.M. de Lange, "Veranderende regels.", Themanummer Tijdschrift voor HRM over regels & arbeid, winter 2003, pp.63-88.

¹⁶ Stichting van de Arbeid, "Op weg naar een meer productieve economie", januari 2005.

¹⁷ "Aan de slag met slimmer werken", juni 2004.

¹⁸ AWWN, "Manifest Sociale Innovatie", november 2004.

¹⁹ AWWN, "CAO-info", 10e jaargang nummer 8, 1 juni 2005. (Hieruit blijkt dat in 101 van de 150 afgesloten CAO's een of meer afspraken staan in het kader van sociale innovatie).

CNV Bedrijvenbond bestudeert “sociale contracten”, teneinde in ondernemingen gezamenlijk met de werkgever uit de sfeer van (CAO-)onderhandelingen te komen en de focus gezamenlijk te richten op sociale innovatie. De Taskforce is van mening dat de mogelijkheden sociale innovatie op een andere wijze, in een andere vorm en op andere momenten te bespreken dan alleen tijdens de reguliere CAO-onderhandelingen nadrukkelijk moeten worden verkend.

Praktijkvoorbeelden²⁰ illustreren dat andere werkmethodes met meer zeggenschap op de werkvloer in grotere betrokkenheid en motivatie van werknemers resulteren (innovatie van onderop). Gericht overleg met medewerkers kan de focus op ‘verbeteracties’ vergroten en draagt bij aan het vergroten van intern draagvlak. Ondernemingsraden kunnen meehelpen een innovatieve ondernemingscultuur te bevorderen door innovatie binnen de onderneming aan de orde te stellen en hier samen met de leiding en het personeel op een actieve en constructieve manier mee aan de slag te gaan.

4. Onderwijs: een cruciale factor

Een goede opleiding biedt de beste kans dat individuen werk vinden dat zowel aansluit bij hun interesses en vaardigheden als bij de vraag op de arbeidsmarkt. Juist op dat punt blijkt er ruimte voor verbetering te zijn. Vaak sluiten opleidingen niet aan op de wensen van het bedrijfsleven en is er weinig ruimte voor vernieuwing. Zo blijkt uit onderzoek dat 80% van de MKB-ondernemers aangeeft dat vooral jongeren die net van school komen bijscholing nodig hebben²¹. Verder is slechts 40% van de ondernemers tevreden over het niveau van MBO-gediplomeerden, een kwart is daar ontevreden over.

De werkgroep Leijnse²² doet in haar rapport “Beroepswijs beroepsonderwijs” voorstellen om de aansluiting te verbeteren en vernieuwingen efficiënter door te voeren. Het rapport pleit voor het vergroten van de arbeidsnabijheid van het beroepsonderwijs. Hierdoor ontstaat een sterkere synergie tussen leren en werken op alle niveaus van het beroepsonderwijs en wordt

²⁰ Zie bijvoorbeeld: VNO-NCW, “Naar een innovatieve bedrijfscultuur”, 2001 of Meijer, J., “Iedereen directeur”, FEM-business, 9 augustus 2003, pagina’s 18-20.

²¹ Onderzoek van TNS-NIPO, zie MKB-Nederland, Koers MKB, juni 2005.

²² Leijnse, Vos, Geelhoed, “Beroepswijs beroepsonderwijs, voorstellen voor vernieuwing van het beroepsonderwijs”, eindrapportage werkgroep dynamisering beroepsonderwijs, Innovatieplatform, 8 oktober 2004.

innovatie bevorderd. Dit moet volgens de werkgroep vorm krijgen door het versterken van de (regionale) netwerken tussen bedrijven /instellingen en het onderwijs, het bevorderen dat contextrijk leren breed wordt toegepast in het beroepsonderwijs en het toerusten van docenten en leidinggevenden om een andere rol te vervullen. Het kabinet zal na de zomer op het rapport reageren.

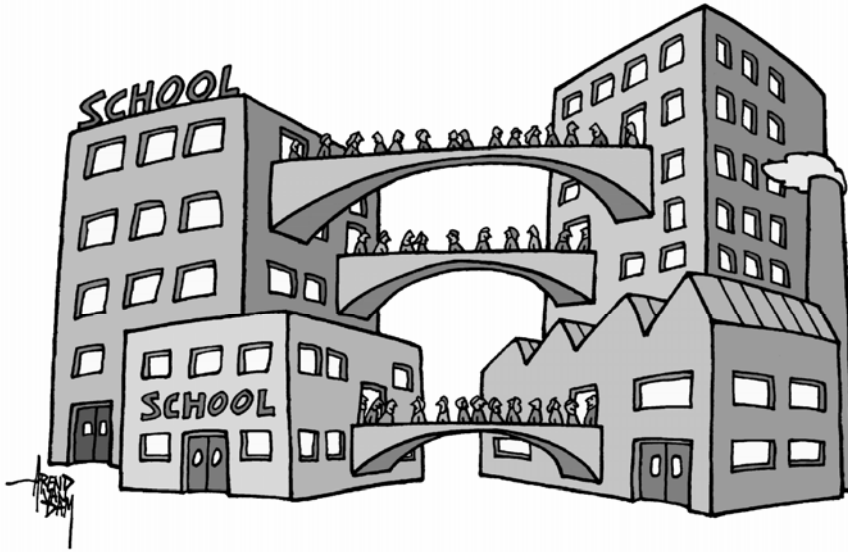


vooral praktijkgerichte kennis nodig: vakmanschap...

Een goede aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is noodzakelijk om opleidingen te creëren die aansluiten bij de vraag naar arbeid. Het onderwijs moet de juiste prikkels krijgen om opleidingen zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Momenteel vindt er in de BVE-sector al een ingrijpende vernieuwing plaats, waarbij het onderwijsprogramma, dat moet leiden tot kwalificaties, onder andere wordt aangepast aan wensen van de sociale partners. De vernieuwingsoperatie is gericht op ‘responsief vakmanschap’. Deelnemers worden onder meer toegerust voor het adequaat omgaan met veranderingen en kunnen zelf vormgeven aan de eigen verdere loopbaan. Ze kunnen niet alleen een vak uitoefenen, maar ook een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van vakmanschap. De toerusting betreft dan ook verschillende soorten competenties (zoals vakmatige, communicatieve, ontwikkelingsgerichte), waaronder ook aspecten als inventiviteit, vernieuwingsgezindheid, ondernemendheid. In het HBO zijn instrumenten als RAAK²³ en Lectoren²⁴ ingezet om de wisselwerking en innovatie tussen onderwijs en bedrijfsleven te bevorderen.

²³ De Regionale Actie en Aandacht voor Kennisinnovatie (RAAK) is een stimuleringsmaatregel van OCW voor samenwerking op het gebied van kennisuitwisseling tussen MKB en hogescholen. De regeling wordt uitgevoerd door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA). Voor informatie www.innovatie-alliantie.nl

Het bedrijfsleven heeft hier een belangrijke rol en verantwoordelijkheid. Het begrip ondernemerschap is een belangrijk element dat in het onderwijs meer gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden. Juist door het betrekken van het bedrijfsleven bij het onderwijs kan dat bereikt worden. Stimulering en verankering van ondernemerschap in het gehele onderwijs (van basis- tot en met wetenschappelijk onderwijs) is één van de speerpunten van het innovatiebeleid van het Kabinet²⁵.



onderwijs & ondernemen

Niet alleen de aansluiting op de arbeidsmarkt en ondernemerschap dienen bij de opleidingen centraal te staan. Ook de talenten en interesses van het individu moeten een centrale plaats krijgen. Te vaak haken leerlingen gedemotiveerd af. Dit is bijvoorbeeld in het Vmbo een reden tot zorg. Vandaar dat in een recent actieplan²⁶ maatregelen getroffen zijn zoals een grotere praktijkgerichtheid van het vmbo, en betere mogelijkheden voor scholen om het onderwijs op de maat van de vmbo-leerling toe te snijden. Meer aandacht voor de talenten en interesses van leerlingen zal de motivatie bij hen vergroten. Beide punten hangen samen en hebben een wisselwerking: studenten die een opleiding volgen die aansluit bij hun talenten zullen gemotiveerder zijn. Gemotiveerde studenten presteren beter en worden betere

²⁴ Lectoren in het hoger beroepsonderwijs en kenniskringen hebben tot doel te komen tot verbetering van de externe oriëntatie, curriculumvernieuwing, professionalisering van docenten en versterking van kenniscirculatie en kennisontwikkeling binnen hbo-instellingen.

²⁵ Ministerie van EZ en OCW, "Actieprogramma Ondernemerschap en Onderwijs", juli 2004.

²⁶ VMBO: Het Betere Werk- Onderwijs dat hoofd en handen verbindt. TK 30079. nr.1

werknemers. Andersom biedt een betere aansluiting op de wensen van bedrijven een beter arbeidsmarktperspectief en daarmee een grotere studiemotivatie.

Vernieuwers binnen de onderwijswereld dienen de ruimte te krijgen. Er moet ruimte zijn om te experimenteren. Experimenteren kan spanning opleveren met interne en externe regelgeving en het sturen op vooraf bepaalde resultaten. Regelgeving zal meer gericht moeten worden op de output en minder op input en processen. Daarbij behoren meetbare en transparanter vast te stellen prestaties. Onderwijsinstellingen en professionals die nieuwe initiatieven nemen dienen op dit vlak te worden beloond.

5. Nieuwe verhoudingen in de arbeidsorganisatie

Leiderschap en prestaties

Al eerder is aangegeven dat het belonen van succes belangrijk is en dat durf en creativiteit dienen te worden gestimuleerd. Maatwerk, vertrouwen, betrokkenheid en goede communicatie zijn daartoe onmisbaar.



Maatwerk impliceert dat sociale innovatie voor een aanzienlijk deel een bottom-up proces is. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die zelf het beste kunnen bepalen wat er nodig is om optimale prestaties te kunnen leveren. Dat kan echter alleen indien dat proces gefaciliteerd wordt met duidelijk leiderschap van het management. Zonder een duidelijke managementvisie die het maatwerk faciliteert en kanaliseert, is sociale innovatie niet/nauwelijks mogelijk en verzanden individuele initiatieven in chaos of bureaucratie. Visie en strategie bij het management, vaardigheden om die visie over te dragen en ruimte voor de werknemers op de werkvloer zijn noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie.

Daarbij is relevant dat de werknemers de juiste prikkels krijgen om zich in te zetten voor de ondernemingsdoelstellingen. Essentieel daarbij is de verantwoordelijkheid en de daarbijbehorende beloning meer op decentraal niveau te leggen. Resultaatgerichte beloning voor werknemers is een goede optie, maar alleen dan als de werknemers daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de door hen te behalen resultaten. Resultaatgerichte beloning heeft alleen dan zin als de individuele prestaties leiden tot een optimale groepsprestatie. Vormen van teambeloning zijn dan ook een stimulerend onderdeel van een beloningspakket. Een beloning kan dan bijvoorbeeld uit drie onderdelen bestaan: een vast functie-afhankelijk deel, een variabel team/taakgroepdeel en een variabel bedrijf- of winstdelingsdeel²⁷.

Employability

Tijdens het werkzame leven stopt de ontwikkeling van talenten niet. ‘Learning by doing’ en opleidingen die tijdens of na het werk gevolgd worden zorgen voor een verdere ontwikkeling van talenten. Uit het congres dat de Taskforce heeft belegd over ‘sociale innovatie’ bleek dat talentontwikkeling op de werkvloer vaak in onvoldoende mate plaatsvindt en dat opleidingen onvoldoende aansluiten bij de wensen van de werknemers. Het gaat dan vooral over de ontwikkeling van talenten op de langere termijn: het begrip ‘employability’ krijgt te weinig aandacht.

Werkgevers en werknemers zijn primair verantwoordelijk voor de scholing en employability van werkenden²⁸. Van werkgevers mag worden verwacht dat ze afdoende faciliteiten bieden tot scholing van de werknemers. Van werknemers mag worden verwacht dat zij ook optimaal van deze mogelijkheden gebruik maken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen employability. Aandacht voor de employability in CAO’s is nodig zodat de individuele werknemer de ruimte heeft om te werken aan zijn of haar ontwikkeling. Ook van de overheid mag worden verwacht dat ze de juiste randvoorwaarden creëert.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt in het kader van de toenemende vergrijzing steeds belangrijker. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kijkt naar de behoeften en mogelijkheden van alle medewerkers in samenhang met de leeftijd van de medewerkers op de werkvloer. Het

²⁷ Looise, “Sociale innovatie moet, maar hoe?”, p16, Universiteit Twente, 1996

²⁸ Actieplan Leven Lang Leren, p. 7

beleid richt zich op het ontwikkelen en optimaal benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle werknemers, zowel op de korte als lange termijn. Er is behoefte aan een (nieuw) concreet HR-instrumentarium om mensen effectief, langer en met plezier aan het werk te houden. Naast goed personeelsbeleid kunnen specifieke middelen worden ingezet, zoals “eindeloopbaanplannen”, deeltijdpensioen, specifieke arbomaatregelen, carrière switching, demotie of horizontale carrièreontwikkeling, leeftijdspecifieke scholing of managementtraining in leeftijdsdiversiteit. Hiermee wordt de inzetbaarheid, ook in functies bij andere bedrijven, verhoogd. Een element als demotie kan nadelige gevolgen hebben voor mensen met een pensioen gebaseerd op het laatstverdiende loon. Een middelloonstelsel houdt wel rekening met zaken als demotie en geeft een betere afspiegeling van het carrièreverloop. Daarom is het goed dat het merendeel²⁹ van de Nederlandse pensioenfondsen deze overstap maken of hebben gemaakt. Dat betekent dat er in Nederland ruimte is om, indien gewenst, demotie toe te passen.

Preventie van uitval

Preventie van uitval, dat deels aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid gerelateerd is, is een onderwerp dat eveneens hoog op de agenda moet staan³⁰. Preventie van uitval is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. Een stratenmaker weet op zijn 30^e dat hij dat vak niet tot zijn 65^e kan blijven uitoefenen. Het is dan zaak voor hem en zijn werkgever te komen tot een overgang naar andere, minder belastende, werkzaamheden. Samen moeten werknemer en werkgever werken aan de employability van de werknemers, opdat zij niet vroegtijdig uitvallen maar op andere plaatsen, binnen of buiten de onderneming, ingezet kunnen worden.

Flexibiliteit in combineren van arbeid en zorg

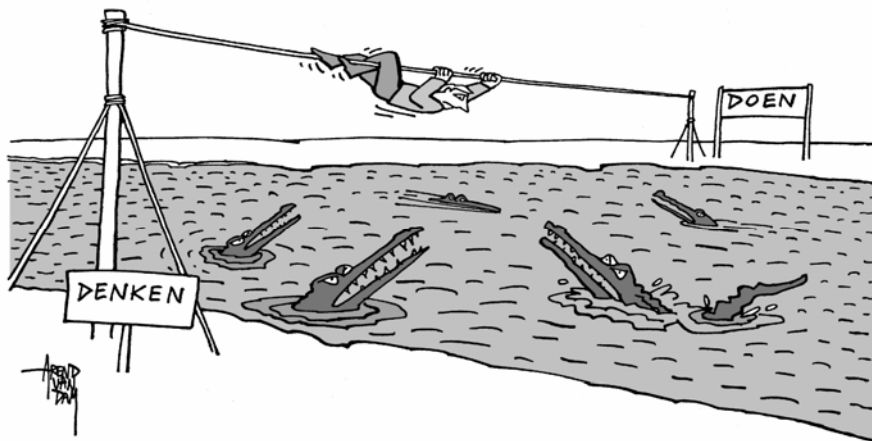
Bij een flexibeler inrichting van arbeid hoort ook het flexibel kunnen combineren van arbeid en zorg. Het arbeidsaanbod (in uren) kan toenemen bij flexibele werktijden, waarbij de begin- en eindtijden afgestemd worden op de zorgtaken. Met meer creativiteit is hier veel te winnen.

²⁹ Nog slechts één op de acht actieve deelnemers aan pensioenfondsen bouwde in 2004 pensioen op volgens een eindloonregeling. In 2003 was dat nog één op de twee. Zie kwartaalbericht DNB december 2004, p18.

³⁰ Dit najaar start het ministerie van SZW de eerste pilots intersectorale mobiliteit. Deze pilots zullen een beeld schetsen hoe intersectorale mobiliteit georganiseerd kan worden, welke belemmeringen zich voordoen en hoe deze belemmeringen weggenomen kunnen worden. Daarnaast is er sinds vorig jaar een tijdelijke stimuleringsregeling ingesteld, die belemmeringen moet wegnemen die maken dat werknemers vroegtijdig (moeten) stoppen met werken.

Veranderen vergt kennis

Dit alles vergt verandering in bestaande organisaties en/of een overgang naar nieuwe organisatiestructuren. Om dit proces binnen organisaties goed vorm te kunnen geven is allereerst kennis gewenst van effectieve en succesvolle aanpakken. Deze kennis is weliswaar breed aanwezig in de wetenschappelijke literatuur en bij een groot aantal bedrijven dat al is gekomen tot sociaal innovatieve activiteiten, maar deze informatie is vaak moeilijk te ontsluiten. Vooral ondernemers in het MKB ontberen veelal de tijd en/of de mogelijkheden om de noodzakelijke informatie aan te boren. Het (verder) stimuleren van partijen die wel beschikken over deze kennis, zoals onderzoekers en kennisinstellingen, om bruikbare kennis te ontwikkelen en te delen is daarom belangrijk.



van denken naar doen...

6. Actiepunten:

Getuige het voorgaande is een analyse met aanbevelingen alleen niet voldoende en is actie noodzakelijk om de knelpunten voor sociale innovatie weg te nemen. De Taskforce heeft een inventarisatie gemaakt van de meest relevante actiepunten per thema:

1. Vermindering van de regeldruk:

- a. In het rapport “Grenzen zoeken, Grenzen verleggen” pleit het Innovatieplatform voor het “verschuiven van een benadering gericht op regelgeving ten aanzien van middelen en instrumenten, naar een aanpak waarin de te bereiken uitkomsten en resultaten centraal staan.” De Taskforce onderschrijft dit advies en steunt de initiatieven die op dit punt worden genomen, zoals de aanbevelingen van de

Taskforce Vergunningen³¹ die moeten leiden tot een eenvoudiger systeem van vergunningen.

- b. De SER³² adviseert dat de overheid zich op het Arboterrein beperkt tot het stellen van doelvoorschriften, waar mogelijk belegd met grenswaarden. Het uitwerken hiervan, in de vorm van aanbevelingen hoe de gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden, wordt overgelaten aan de sociale partners. Dit zou ook de inzet moeten zijn naar Europa om zo tot een Europees 'level playing field' te komen. De uitwerkingen door de partners kunnen worden opgenomen in zogenaamde 'arbocatalogi'. Werkgevers en werknemers kunnen uit dergelijke catalogi putten om aan de doelvoorschriften te voldoen. De Taskforce lijkt het zinvol om deze aanbeveling van de SER over te nemen. De staatssecretaris van SZW zal binnenkort, op basis van het advies van de SER, namens het Kabinet voorstellen doen aan de Tweede Kamer.

2. Excelleren:

- a. Een belangrijke groep ondernemers zijn de snelle groeiers. Voor snelle groeiers is sociale innovatie vooral belangrijk omdat zij, meer dan andere ondernemers, verandering in hun personeelsomvang en organisatiestructuur en -processen moeten doorvoeren om te blijven groeien. Voor eind 2005 organiseert EZ een nationaal programma van Masterclasses voor snelle groeiers met veel aandacht voor de rol en invloed van de ondernemer op het groeiproces van het bedrijf³³.
- b. Er kan meer aandacht gegeven worden aan de uitreiking van prijzen als de INK-prijs, AWWN-Innovatietrofee of Nationale Prijs voor Best Lerende Organisatie of aan keurmerken zoals De Ondernemende School en Investors in People. Een mogelijkheid is het combineren van enkele prijsuitreikingen in een prijzengala, zodat de aandacht voor de individuele prijzen gecombineerd kan worden.

3. Ontsluiten van Kennis:

- a. Een kennis/actiecentrum (bijv. vanuit AWWN, eventueel samen met andere partijen) kan partijen bij elkaar brengen, noodzakelijke kennis ontsluiten en de

³¹ Taskforce Vergunningen, "Eenvoudig Vergunnen", 15 juni 2005.

³² SER, Ontwerpadvisie over de evaluatie van de Arboret, 17 juni 2005.

³³ Kansenzonebrief Ministerie van Economische Zaken Persbericht 17 maart 2005

experimenteerruimte voor sociale innovatie vergroten. Een dergelijk centrum kan lopende en voorgenomen activiteiten van werkgevers, werknemers, wetenschap e.a. vertalen naar een praktisch meerjarenprogramma ter ondersteuning van acties die binnen ondernemingen van de grond moeten komen. Dat centrum dient geen nieuw instituut te zijn maar een opschaling/bundeling van bestaande initiatieven en dient contacten te hebben met initiatieven die elders genomen worden. Ook kan dit centrum, in samenwerking met MKB-Nederland en Syntens, een toolkit voor sociale innovatie ontwikkelen speciaal bedoeld voor MKB'ers.

- b. Via een organisatie als Syntens een aantal ondernemers benaderen die een vergelijkbare kennisvraag hebben, en op deze wijze komen tot een Innovatieprestatiecontract.
- c. Kennisinstellingen kunnen meer vraaggestuurd worden gemaakt³⁴. Instrumenten als Lectoren, RAAK en Innovatievouchers³⁵, gericht op sociale innovatie, kunnen daarbij een katalyserend effect hebben. Het Ministerie van Economische Zaken beziet momenteel de mogelijkheid om het experiment met innovatievouchers uit te breiden met de mogelijkheid om organisatorisch onderzoek met deze vouchers te kunnen financieren.

4. Meer aandacht voor employability:

- a. Om combinaties van leren en werken mogelijk te maken realiseert de projectdirectie Leren en Werken³⁶ de komende twee jaar onder andere 15.000 extra duale trajecten voor werkenden en werkzoekenden en 20.000 extra EVC-trajecten (Erkenning Verworven Competenties). Ook worden goede voorbeelden van succesvolle vernieuwingen opgespoord en overgeplant naar andere regio's, sectoren of leeromgevingen. Van bedrijven, onderwijsinstellingen, gemeenten, CWI en andere relevante partijen wordt een actieve bijdrage gevraagd bij de realisatie van de doelen van de projectdirectie.

³⁴ Elementen als de 'Smartmix' zijn een eerste goede stap in het meer vraaggestuurd maken van de kennisinstellingen.

³⁵ Zie www.minez.nl, zoekterm "innovatievouchers".

³⁶ Een belangrijke rol bij het stimuleren van leven lang leren is weggelegd voor de projectdirectie Leren&Werken van de ministeries SZW en OCW. Het belangrijkste doel van deze projectdirectie is ervoor te zorgen dat de combinaties van leren en werken in de toekomst gemakkelijker gemaakt kunnen worden. Zie: "Leren & Werken versterken: Plan van aanpak 2005-2007", Projectdirectie Leren & Werken, Ministeries van OCW en SWZ, Den Haag, mei 2005

- b. Stimuleren Leven Lang Leren, gebeurt bijvoorbeeld ook door extra onderwijs toegankelijker te maken, door functieroulatie en doorstroming te bevorderen. Er zijn diversie subsidieregelingen die good practices hebben opgeleverd op het gebied van employability en scholing. EZ zal in samenwerking met de Projectdirectie Leren&Werken een “roadshow Leven Lang Leren” organiseren waarin good practices worden verspreid en verankerd.
- c. Experimenten met opscholing van medewerkers, waaronder opscholing tot startkwalificatieniveau. De terugval in productiecapaciteit bij MKB’ers, die optreedt indien werknemers geschoold worden, is hierbij vaak een bottleneck. Het in samenwerking met het CWI circuleren van werkzoekenden kan deze terugval mitigeren, en dient derhalve bij dit experiment betrokken te worden.
- d. Extra aandacht voor scholing bij gereïntegreerde werknemers om er zodoende voor te zorgen dat deze groep attractief blijft voor de arbeidsmarkt. De Taskforce beveelt een beleidsexperiment aan waarbij een coach wordt aangesteld die gereïntegreerde werknemers coacht bij het behalen van een startkwalificatie. Binnen het ministerie van SZW zal gekeken worden naar de mogelijkheden voor het opzetten van een dergelijk experiment.
- e. De O&O fondsen moeten een meer pro-actief beleid voeren om employability van werknemers in de sector te vergroten. Daartoe moeten ze onderling ook meer gaan samenwerken. De taskforce roept hen hiertoe dan ook op.

5. Bedrijfsleven meer betrekken bij onderwijs:

- a. Veel acties om leerlingen te betrekken bij het MKB zijn gericht op het MBO. Meer HBO’ers in het MKB kunnen zorgen voor meer innovatief vermogen. Via instrumenten als RAAK en Kennisvouchers kan dit verder worden gestimuleerd. De Taskforce beveelt een experiment aan waarbij, via MKB-NL, HBO’ers betrokken worden bij het MKB. Hierbij kan aangesloten worden bij initiatieven die momenteel lopen. De inzet van kennisvouchers kan hierbij overwogen worden. Een regionale aanpak van dit experiment verdient de voorkeur.
- b. De vernieuwingsoperatie in de kwalificatiestructuur beroepsonderwijs is gericht op ‘responsief vakmanschap’ en op versterking en verbetering van de rol van het bedrijfsleven bij alle onderdelen van de kwalificatieteketen, zowel op landelijk als regionaal niveau. Deze operatie moet met kracht worden voortgezet.

- c. BVE-instellingen moeten samen met hun regionale partners (bedrijven, maar ook instellingen voor voortgezet en hoger onderwijs, gemeenten, kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven) netwerken realiseren en ambities formuleren, die gezamenlijk worden waargemaakt.

6. Overige aanbevelingen:

- a. De ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Economische Zaken zullen bezien in hoeverre Economische Structuurfondsen (ESF-gelden) aangewend kunnen worden voor sociaal innovatieve initiatieven. De Taskforce Sociale Innovatie beveelt daarbij aan vooral te kijken naar initiatieven in de initiële fase³⁷.

7. Vervolg

De taskforce Sociale Innovatie is door de Minister van Economische Zaken in het leven geroepen om te onderzoeken hoe de sociale innovatie in Nederland versterkt kan worden. In dit paper heeft de Taskforce geprobeerd een antwoord op die vraag te geven. Hiermee houdt het belang van sociale innovatie natuurlijk niet op. Het is nu zaak dat deze punten opgepakt worden door werkgevers, werknemers en de overheid.

Het Kabinet zet, onder meer met het oog op de vergrijzing, in op het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Kern van dat beleid is het versterken van het innovatieve vermogen van de Nederlandse economie. De focus lag tot nu toe vooral op de technologische aspecten van innovatie. Hoewel technologische innovaties belangrijk zijn, is er voor een succesvolle kenniseconomie meer nodig. Innovaties komen het best tot hun recht in dynamische en adaptieve organisaties. In een goed functionerende kenniseconomie gaat technologische innovatie dan ook hand in hand met sociale innovatie. Daarom biedt de Taskforce sociale innovatie dit rapport aan het Innovatieplatform aan, met het verzoek de genoemde punten in dit rapport mee te nemen in de innovatieagenda. Met name de vraag hoe nieuwe organisatieconcepten bijdragen aan een snellere adaptatie van nieuwe technologieën en daarmee aan een hogere arbeidsproductiviteit zal bij deze activiteiten leidend moeten zijn.

³⁷ Doorgaans is het free-rider gedrag in de initiële ontwikkelingsfase het hoogst. Risico's op resultaat zijn dan nog ongewis en men kan mogelijk meeliften op andermans resultaten. Daardoor zal er een onderinvestering in dergelijke initiatieven plaatsvinden, waardoor het maatschappelijk optimale niveau van investeringen niet bereikt wordt. Dit kan een aanleiding zijn voor publiek ingrijpen.

Daarbij is het ook van belang te inventariseren waarom deze nieuwe concepten niet of onvoldoende tot stand komen en daar waar nodig actie te ondernemen.

Een belangrijke constatering in dit paper is dat sociale innovatie in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van de sociale partners. Zij zijn het die met elkaar moeten komen tot de inrichting van de arbeidsorganisatie. Dat kan op allerlei niveaus: van centrale akkoorden zoals het najaarsakkoord tot een afspraak tussen een individuele werknemer en zijn/haar werkgever. Het subsidiariteitsbeginsel dient daarbij het uitgangspunt te zijn. Daarom biedt de taskforce sociale innovatie dit paper ook aan de Stichting van de Arbeid en de SER aan, met daarbij het verzoek aan de SER de uitkomsten van dit paper te betrekken bij de verkenning naar sociale innovatie die de SER momenteel in het kader van het MLT-advies uitvoert.

Dat sociale innovatie in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van sociale partners wil niet zeggen dat er voor de overheid geen rol is weggelegd. De rol van de overheid is tweeledig: de primaire taak van de overheid bij sociale innovatie is te zorgen voor de juiste randvoorwaarden. Zo kan regelgeving zeer belemmerend werken voor sociale innovatie. Ook geldt bij sociale innovatie, evenals bij technologische innovatie, dat spill-over effecten kunnen leiden tot een publiek belang. Dat zal dan in het geval van sociale innovatie niet leiden tot overheidsbijdragen aan R&D, maar tot een steun in de rug voor projecten en processen die kennis ontsluiten voor het bedrijfsleven, met name ook voor het MKB. Vanwege het maatschappelijke belang van sociale innovatie biedt de Taskforce het paper ook aan de Tweede Kamer aan.