

We krijgen sociale innovatie nooit van de grond als we niet investeren in mensen. Ieder bedrijf dat beter wil worden in wat het doet, heeft de medewerkers nodig om het naar dit doel te tillen. Investeren in mensen is bijna letterlijk de naam van Investors in People. Het is een manier van omgaan met medewerkers die goed past in deze tijd.

Het keurmerk IiP is in 2000 door het ministerie van Economische Zaken naar Nederland gehaald. Het afgelopen jaar is de balans opgemaakt. IiPNL gaat aan een nieuwe groeicurve beginnen. TNO heeft de organisatie per 1 oktober overgenomen en geplaatst onder de tak TNO Bedrijven BV. 'We denken dat IiP goed gedijt in een commerciële omgeving,' zegt de nieuwe directeur Odile Steijger. Zij volgt Jaap Strating op die aan de wieg van de organisatie stond. Steijger: 'Alle activiteiten op het gebied van testen, keuren en certificeren worden bij elkaar gebracht in TNO Quality BV. Op deze manier maken we een sterke link tussen de private en publieke activiteiten van TNO.' De bedoeling is om de krachten te bundelen binnen TNO en met het bestaande netwerk, en meer organisaties te verleiden om zich te committeren aan IiP. 'In 2007 moet het aantal gecertificeerde organisaties stijgen van 122 naar 165,' aldus Steijger.

Gedachtegoed verspreiden dus. De filosofie is dat werkgever én werknemer beter worden van doordachte investeringen in de mens en dat je dat kunt meten. 4P gaat door met verhalen hierover. Sommigen succesvol, anderen minder geslaagd. In dit nummer is te lezen hoe Philips investeert in mensen die vertrekken, hoe hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, Henk Volberda, het begrip sociale innovatie laadt, hoe hotel-restaurant De Zeeuwse Stroom de omzet verdubbelde en hoe een cultuuromslag Nederland kan redden volgens Femke Halsema.

*Caro Sicking*

4P verschijnt vier keer per jaar in een oplage van 3.500 exemplaren. *Eindredactie:* Simone Raaijmakers, Communicatie & PR, Investors in People Nederland. *Redactie:* Frank van Empel & Caro Sicking, Vught. *Ontwerp & fotografie:* Coraline Korevaar BNO, Otto de Fijter BNO & Marianne Sijberden, De Kazerne, Woudrichem. *Drukwerk:* Drukkerij Damen, Werkendam.

## Op naar de top-5 van meest innovatieve en productieve landen

Nederland is terug in de top-10 van meest innovatieve en productieve landen ter wereld. We stegen van 11 naar 9 in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum en staan nu pal achter Duitsland, dat van 6 naar 8 zakte. Onze positieverbetering is niet alleen te danken aan extra uitgaven voor research en ontwikkeling (r&d), maar vooral ook aan het zodanig organiseren, managen en inrichten van de arbeid, dat technische innovaties kunnen renderen. We hebben daar twee woorden voor: sociale innovatie. Uit de innovatiemonitor, die ontwikkeld is aan de Erasmus Universiteit, blijkt dat investeringen in r&d voor 25% het succes van innovatie bepalen. De rest - 75%! - kan worden toegeschreven aan sociale innovatie. Nieuwe kennis op zich is niet genoeg. Hij moet ook worden benut, toegepast en geïntegreerd in bestaande processen en systemen om effect te sorteren. In dat laatste waren wij Nederlanders nooit zo goed. Wij excelleren als het gaat om technologische innovaties en kennisontwikkeling, maar falen steevast als het gaat om het benutten hiervan in bedrijven en instellingen. Dit wordt de innovatieparadox genoemd. Onze terugkeer in de top-10 duidt er echter op dat we meer grip krijgen op sociale innovatie.

Gelukkig komt er meer aandacht voor deze motor achter de economische groei. Sociale innovatie zet meer zoden aan de dijk dan de vele recepten van het poldermodel, zoals langer werken en lagere arbeidskosten. We moeten niet langer werken, maar slimmer werken!

Een aantal jaren geleden deden we onderzoek bij Philips Semi-conductors in Stadskaanaal. Philips was onder druk van de concurrentie uit Oost-Europa en het Verre Oosten gedwongen één van de productievestigingen te sluiten. Dat was slecht voor de moraal en de motivatie van de resterende medewerkers. Er was veel uitval wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid, de productiviteit was gering, er werkten weinig mensen met een vast arbeidscontract. Door de organisatie anders in te richten hebben we de zaak weer in de rails gekregen. We verplichtten medewerkers meerdere opleidingen te volgen, lieten hen in teams werken, stimuleerden hen om zelf uit te zoeken hoe de taken verdeeld worden, zorgden voor taakrotatie, vaste arbeidscontracten en meer betrokkenheid. De productiechef zei: 'Dat kunnen die mensen helemaal niet'. Welnu, hij werd zelf overbodig. We lieten mensen hun familie meenemen naar het werk, zodat zoonlief kon zien waar papa de hele dag uithing. De medewerkers gaven zelfs een eigen bedrijfsblad uit. De motivatie van het personeel ging met sprongen omhoog en de productie steeg met 16%. Jammer genoeg was het onvoldoende om de lage loonkosten in Oost-Europa te kunnen compenseren, want uiteindelijk legde de productieafdeling het loodje. Maar het is wel de enig juiste weg. Er komt een einde aan het steeds verder uitknijpen van bedrijven voor nog lagere kosten en meer efficiency. Operational excellence is geen strategie, sociale innovatie wél.

Traditionele recepten, die zijn gebaseerd op top-down beheersing van processen, rationaliteit en hiërarchie hebben hun langste tijd gehad. Nieuwe organisatievormen rukken op. Veranderingsgezindheid en innovatie komen als drijfveren in de plaats van stabiliteit, efficiency en beheersing. Tal van signalen uit het bedrijfsleven wijzen in deze richting. Concurrentie dwingt ondernemingen om flexibeler te zijn. En dat verdraagt zich slecht met allesomvattende planning en beheersing van boven af. Deze ontwikkeling sluit prima aan bij sociaal-culturele trends, die wijzen in de richting van individuen die meer verantwoordelijkheid, zeggenschap en keuzevrijheid willen hebben in en buiten hun werk. Duitsland is de te kloppen ploeg in de top-10. Na Duitsland volgen Japan en de vs. Op naar de top 5!