

Amsterdam, december 2006
In opdracht van Stichting Industriebeleid en Communicatie

Rolopvatting Innovatie en Arbeidsproductiviteit

Maarten Biermans
Joost Poort

seo economisch onderzoek
economic research

“De wetenschap dat het goed is”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport nr. 956

ISBN 10 90-6733-373-5

ISBN 13 978-90-6733-373-3

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	iii
1 Inleiding.....	1
2 Rolopvatting sleutelpersonen.....	3
‘De belangrijkste rol ligt bij de bedrijven’ – dbr. P. van Roon, FME/CWM	4
‘Innovatie heeft een klimaatsverandering’ – dbr. H. van der Steen, AWVN.....	7
‘Het moet een coherent geheel vormen’ – dbr. J. Keijer, Koninklijke Metaalunie	10
‘Zorg dat goede ideeën kunnen rijpen’ – mr. C. Alma, VNCI.....	12
‘De flexibiliteit moet van twee kanten komen’ – dbr. H. van de Kolk, FNV Bondgenoten.....	15
‘De smid op de hoek is nu de smid in India’ – dbr. J. Jongejan, CNV bedrijvenbond	19
‘Je komt niet om het middenkader heen’ – dbr. J. Teuwen, De Unie	22
‘Je moet het dak repareren als de zon schijnt’ – dbr. K. van der Waaij, Unilever Nederland	26
‘Het communiceren van kennis is een stiefkindje’ – dbr. M. Hartvelt, Crown Van Gelder.....	30
‘Kennis en ervaring onderling uitwisselen’ – dbr. B. Verplancke, INFOR.....	32
‘We moeten concurreren op basis van differentiatie’ – dbr. E. Oskam, gemeente Amsterdam	34
‘We zorgen voor een ontplofbaar mengsel’ – dbr. M.J.A. Eurlings, provincie Limburg	34
‘Visie op arbeidsproductiviteit en innovatie’ – mevr. K. van Gennip, Ministerie van EZ.....	34
3 Rolopvatting in perspectief	47
Definities, innovatie en ontwikkeling arbeidsproductiviteit	47
Rolopvatting algemeen.....	50
Overheden.....	51
Sociale innovatie.....	51
Ondernemerschap en resultaatafhankelijk belonen	53
Scholing en kennisoverdracht	53
Drie stellingen.....	54
Literatuur	57

Woord vooraf

Iedereen is ervan doordrongen dat innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit cruciaal zijn voor de toekomst van de Nederlandse maakindustrie. Minder duidelijk is, hoe de arbeidsproductiviteit het beste verhoogd kan worden en wie waarvoor verantwoordelijk is. Is innovatie een zaak van het bedrijfsleven, of is er daarbij ook een rol voor de sociale partners weggelegd? En wat wordt door de diverse partijen op dit punt van de overheid verwacht?

In de paper ‘Vooruit met procesinnovatie’ noemde SEO Economisch Onderzoek vorig jaar de vakbonden prikkelend ‘de natuurlijke vijanden van procesinnovatie’. De bonden zien dat zelf anders, zo blijkt uit het voorliggende rapport. Hierin beschrijft SEO Economisch Onderzoek hoe bedrijven, sociale partners en overheden hun rol zien vis-à-vis innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit. Dit is in kaart gebracht aan de hand van een aantal gesprekken met sleutelpersonen, waarvan u in deze rapportage een weergave aantreft. Tevens is in het kader van dit onderzoek onder voorzitterschap van Hans Kamps (kroonlid SER) een tweetal debatten georganiseerd door SIC tussen sociale partners. Mede namens SEO Economisch Onderzoek dank ik alle betrokkenen voor hun bijdragen.

SEO Economisch Onderzoek heeft deze paper geschreven in opdracht van de Stichting voor Industriebeleid en Communicatie (SIC). SIC wil activiteiten ontwikkelen om de industrie te stimuleren. Zij wil actuele kennis van en inzicht in de industriële ontwikkelingen verwerven, aandacht vragen voor deze ontwikkelingen en daarmee voor de plaats en de betekenis van de Nederlandse industrie.

SIC wil het industriebeleid van de overheid, de sociale partners en bedrijven stimuleren, en meedenken over de richting die dit beleid uit moet gaan. Ze vraagt aandacht voor de ontwikkeling van de maakindustrie in Nederland en benadrukt de belangrijke bijdrage van de maakindustrie aan de welvaartscreatie, de werkgelegenheid, de export en de productiviteitsgroei van de Nederlandse economie.

Namens het bestuur van de Stichting voor Industriebeleid en Communicatie,

Willem van der Stokker
Voorzitter SIC

Samenvatting

Deze paper geeft de rol weer die de sociale partners, overheden en een aantal bedrijven voor zichzelf zien ten aanzien van verhoging van de arbeidsproductiviteit in het algemeen, en de verschillende vormen van innovatie in het bijzonder. In het kader van deze paper zijn interviews afgenomen met een aantal sleutelpersonen binnen de industriële werknemers- en werkgeversorganisaties. Daarnaast is gesproken met vertegenwoordigers van enkele bedrijven en van de drie overheidslagen rijk, provincie en gemeente. Terwijl de interviews met de sociale partners een redelijk compleet beeld kunnen geven van de rolpvatting en opinie van de belangrijkste spelers in dit veld, kan dat zeker niet gezegd worden van de interviews met vertegenwoordigers van bedrijven en de decentrale overheden. Deze gesprekken beogen veeleer trends te signaleren en te inspireren, dan volledig of zelfs representatief te zijn. Hieronder volgen de belangrijkste constatering op grond van deze interviews:

- Er bestaan weinig grote verschillen tussen de rol die partijen voor zichzelf weggelegd zien, en de rol die anderen hen graag toebedelen.
- Van alle kanten wordt benadrukt dat innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit primair een taak is van de bedrijven zelf. De rol van de sociale partners en de overheden wordt gezien als een randvoorwaardelijke.
- De rijksoverheid wordt algemeen geacht te zorgen voor een goed opgeleide beroepsbevolking, efficiënte regelgeving met zo min mogelijk administratieve lasten, een gunstig fiscaal klimaat, goede infrastructuur en een gelijk speelveld in de concurrentie met andere landen. Daarnaast zien sommigen een rol voor de overheid als *launching customer* of zelfs als het aanleggen van publieke werken. Decentrale overheden zien zichzelf in de eerste plaats als *matchmaker*: tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen.
- Van diverse kanten werd aangegeven dat het Rijk bij het verstrekken van (innovatie)subsidies een onbetrouwbare partij is, die een reputatie heeft regelingen soms acuut af te schaffen, waardoor het voor bedrijven lastig wordt hun beslissingen erop te baseren.
- De sociale partners zien hun rol vrijwel unaniem beperkt tot *sociale innovatie*, en houden zich veelal afzijdig van product- en procesinnovaties, al wordt het onderscheid tussen sociale innovatie en procesinnovatie van diverse kanten bekritiseerd. Lang niet iedereen blijkt echter hetzelfde te verstaan onder sociale innovatie. De thema's die onder sociale innovatie worden geschaard, zoals beleid gericht op het terugdringen van ziekteverzuim, arbeidstijdenmanagement, resultaatgericht belonen, scholing en employability, staan al veel langer op de agenda. De term 'sociale innovatie' wordt beschouwd als een hype, terwijl het nieuwe aan het Centrum voor Sociale Innovatie niet zozeer de thema's zijn, als wel het initiatief om deze thema's in samenhang aan te pakken met de doelstelling ervaringen uit te wisselen tussen bedrijven.

- Het onderwerp resultaatafhankelijk belonen en prestatiebeloning – volgens sommigen een vorm van sociale innovatie – kan nog altijd rekenen op de klassieke tegenstellingen tussen werkgevers en vakbond. Daarbij werd kritisch opgemerkt dat bij het decentraliseren van verantwoordelijkheden het decentraliseren van bevoegdheden vaak is achtergebleven.
- Scholing is binnen het terrein van de sociale innovatie een veelgenoemd thema. Globaal kan worden geconstateerd dat scholing voorafgaand aan de loopbaan als een duidelijke overheidstaak wordt gezien, de aansluiting van beroepsonderwijs en arbeidsmarkt als een taak van overheid en bedrijven, en scholing en *employability* tijdens het arbeidzame leven als een verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en vakbonden.
- Tot besluit werden alle geïnterviewden hun mening gevraagd over de motivatie van werknemers in Nederland, de bereidheid te delegeren en de arbeidsverhoudingen. Over de motivatie en de arbeidsverhoudingen was veel overeenstemming: deze werden vrij gunstig beoordeeld. Heel anders is het beeld bij de gepercipieerde bereidheid te delegeren: dit krijgt zowel de hoogste als de laagste beoordeling van de drie vragen, terwijl het merendeel van de geïnterviewden voor deze stelling niet meer dan een zesje gaf.

1 Inleiding

“Invention, my dear friends, is ninety-three percent perspiration, six percent electricity, four percent evaporation, and two percent butterscotch ripple.”
Willy Wonka, 1971

Genius is one percent inspiration, and ninety-nine percent perspiration.
Thomas Edison (1847-1931)

Innovatie is een belangrijke drijver van de welvaart – dat zal vrijwel niemand ontkennen. Innovatie is ook een containerbegrip waaronder tal van veranderingen en verbeteringen worden geschaard. Veel mensen denken bij innovatie alleen aan technologische productvernieuwingen, zoals een auto op waterstof of een stofzuiger zonder zak. Maar in een bredere context is ook een verandering van het productieproces of van de arbeidsverhoudingen als een innovatie te bestempelen.

In een eerdere paper definieerde SEO Economisch onderzoek – in lijn met het CBS en Eurostat – deze verschillende vormen van innovatie als respectievelijk productinnovatie, procesinnovatie en sociale innovatie (De Nooij en Poort, 2005). Box 3.1 resumeert deze begripsafbakening, al moet daarbij onmiddellijk worden opgemerkt dat de definities rafelige randen hebben. Sommige procesinnovaties zijn zo radicaal dat ze voor de consument een productinnovatie behelzen – denk bijvoorbeeld aan internetbankieren. Veel productinnovaties kunnen bovendien alleen worden gerealiseerd wanneer de processen en arbeidsverhoudingen mee veranderen. Wat alle vormen van innovatie volgens de gehanteerde definities gemeen hebben, is dat ze beogen de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Deze paper geeft de rol weer die de sociale partners, overheden en een aantal bedrijven voor zichzelf zien ten aanzien van verhoging van de arbeidsproductiviteit in het algemeen, en de verschillende vormen van innovatie in het bijzonder. Veel aandacht blijkt bij de verschillende partijen uit te gaan naar diverse facetten van sociale innovatie. Sociale innovatie mag zich de laatste jaren in toenemende belangstelling verheugen, met als voorlopig hoogtepunt de oprichting van het Centrum voor Sociale Innovatie in juni van dit jaar.

In het kader van deze paper zijn interviews afgenomen met een aantal sleutelpersonen binnen de industriële werknemers- en werkgeversorganisaties. Daarnaast is gesproken met vertegenwoordigers van enkele bedrijven en van de drie overheidslagen rijk, provincie en gemeente. Terwijl de interviews met de sociale partners een redelijk compleet beeld kunnen geven van de rolopvatting en opinie van de belangrijkste spelers in dit veld, kan dat zeker niet gezegd worden van de interviews met vertegenwoordigers van bedrijven en overheden. Deze gesprekken beogen veeleer trends te signaleren en te inspireren, dan volledig of zelfs representatief te zijn. Een weergave van alle gesprekken wordt gegeven in het volgende hoofdstuk. Hoofdstuk 3 brengt vervolgens de interviews op meer thematische wijze met elkaar in verband. De inhoud uit de gesprekken wordt daar aangevuld met relevante informatie uit schriftelijke bronnen en op een aantal punten gestaafd met statistieken.

2 Rolopvatting sleutelpersonen

Dit hoofdstuk geeft aan de hand een reeks interviews de rolopvatting weer van sleutelpersonen bij de sociale partners, overheden en enkele bedrijven ten aanzien van innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit. De interviews zijn gegroepeerd in een viertal clusters, te weten werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, bedrijven en overheden. Gesproken is met de volgende personen:

Werkgeversbonden

dhr. P. van Roon, FME/CWM

dhr. H. van der Steen, AWWN

dhr. J. Keijer, Koninklijke Metaalunie

mw. C. Alma, VNCI

Werknemersbonden

dhr. H. van de Kolk, FNV Bondgenoten

dhr. J. Jongejan, CNV bedrijvenbond

dhr. J. Teuwen, De Unie

Bedrijven

dhr. K. van der Waaij, Unilever Nederland

dhr. M. Hartvelt, Crown Van Gelder

dhr. B. Verplancke, INFOR

Overheden

dhr. E. Oskam, gemeente Amsterdam

dhr. M.J.A. Eurlings, provincie Limburg

mw. K. van Gennip, Ministerie van Economische Zaken

‘De belangrijkste rol ligt bij de bedrijven’



De Vereniging FME-CWM is de ondernemersorganisatie voor de technologisch-industriële sector. De heer Van Roon is sinds 1987 werkzaam bij FME-CWM en bekleedt thans de functie van directeur Beleid. FME-CWM is één van de medeoprichters van het Centrum voor Sociale Innovatie.

Rolverandering

‘Wij behartigen de belangen van de sectoren in de technologische industrie waarin we actief zijn. Arbeidsproductiviteit en innovatie zijn belangrijke onderwerpen. In het verleden waren naast het lobbywerk de relaties tussen de leden onderling een van de voornaamste aandachtspunten van de FME-CWM. De tijden zijn veranderd en zo ook de wensen van onze leden. Tegenwoordig moeten we meer rekenschap afleggen aan de leden en derhalve meer inspelen op de vragen die onder hen leven. Snelle en goede informatie en gerichte dienstverlening zijn, naast ons lobbywerk, steeds belangrijker geworden.

Op basis van een sterkte-zwakke analyse van de sectoren waarin we actief zijn, hebben we een aantal aspecten geselecteerd die van belang zijn voor de bedrijfstak en

waar continu aandacht aan moet worden besteed om de concurrentiekracht optimaal te houden. De focus van onze activiteiten ligt op deze aandachtspunten, op dit moment met name op: onderwijs, arbeidsmarkt, energie, internationaal ondernemen, techniek & innovatie. En bijna al deze onderdelen zijn ieder op hun eigen manier nauw verbonden met de arbeidsproductiviteit. Deze gebieden bepalen de randvoorwaarden waarbinnen bedrijven hun activiteiten kunnen ontplooiën. Wij gaan niet op de stoel van onze leden zitten, we geloven in de eigen kracht van de ondernemingen. Uiteindelijk moeten de bedrijven het zelf doen.

Arbeidsproductiviteit

‘Het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de verhouding tussen kosten en opbrengsten, is een zeer belangrijk aspect van het concurrentievermogen. Onze rol ten aanzien van het verhogen van de arbeidsproductiviteit richt zich zowel op de kosten als batenkant. Vanuit dat perspectief is er een aantal dimensies waar je naar kunt kijken.

‘Allereerst de loonkostenontwikkeling. Deze moet niet uit de pas lopen met de productiviteitsontwikkeling. Ook functie-waardering speelt een rol. Wij helpen onze leden bij het indelen en het aanbrengen van een rangordening van de functies binnen de onderneming en daardoor ontstaan er evenwichtige beloningsverhoudingen, zowel intern als naar de arbeidsmarkt toe. En deze inzichten dragen op hun beurt weer bij aan het voorkomen van contraproductieve onderlinge concurrentie.

‘Een ander onderdeel van onze rol is het informeren over en het leveren van instrumenten aan bedrijven waarmee zij de productiviteit kunnen beïnvloeden. Arbeids-tijdenmanagement speelt hierbij een grote rol. Zo verlenen wij bijvoorbeeld assistentie aan bedrijven bij het optimaliseren van bedrijfstijd en arbeidsduur en de bijbe-horende werkroosters. Tevens zetten wij ons in voor het op niveau houden/brengen van het aanbod van het juiste personeel hetgeen een directe invloed heeft op de ontwikkeling van de loonkosten.

‘Al deze onderdelen komen op hun eigen manier weer terug in de CAO’s die we afsluiten. Natuurlijk is er ook aandacht voor zaken als opleidingen. De afspraken gemaakt in een CAO hebben dan ook indirect of direct invloed op de arbeids-productiviteit.

Innovatie

‘Ook op het vlak van innovatie geldt dat wij ons meer bezig houden met het creëren van de gunstige randvoorwaarden voor de bedrijven. Onze activiteiten richten zich onder meer op de kennisinfrastructuur, voorlichting, het stimuleren van Onderzoek en Ontwikkeling en beïnvloeden van en het verschaffen van informatie over de relevante overheidsinstrumenten. Zo organiseren we voorlichtingsbijeenkomsten waar bedrijven ervaringen kunnen uitwisselen.

‘Ook ondersteunen we verschillende regionale initiatieven zoals het Achterhoeks Centrum voor Technologie. In het algemeen is onze opstelling pro-actief te noemen. Het creëren van netwerken en het verspreiden van praktijkervaring voorkomt dat bedrijven het wiel opnieuw moeten uitvinden.

Sociale innovatie

‘Mijns inziens is er geen groot verschil tussen sociale innovatie (anders werken, slimmer werken, anders organiseren...) en procesinnovatie. Het is toch niet zinnig om nieuwe machines in te zetten in het productieproces zonder de organisatie daarop aan te passen. De relatie is echter niet reflexief. Er kan geen procesinnovatie plaatsvinden zonder dat er ook met de mensen een sociale innovatie wordt geïmplementeerd.

‘Een probleem van sociale innovatie is dat het woord een beetje mode is. Het is naar mijn mening een wat ongelukkige term die te pas en te onpas wordt gebruikt. Veel onderdelen zijn niet nieuw. De integrale aanpak echter wel en dat is de kracht en de vernieuwing. De belangrijkste rol ten aanzien van innovatie ligt bij de bedrijven zelf. Het is dan ook belangrijk dat we ervoor waken dat de verschillende *stakeholders*, zoals sociale partners en overheid, niet te veel zelf willen gaan doen, zij moeten conditioneren. Bedrijven worden door de markt gedwongen te werken aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit en te innoveren.

Rol overheid en vakbond

‘Wanneer de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven wordt verstoord door partijen die buiten de markt staan, dan is er behoefte aan een tegenkracht. En deze tegenkracht kan paradoxaal genoeg ook alleen maar van buitenaf komen. Het is belangrijk dat er *level playing field* is en blijft.

De overheid heeft zeker ook een rol ten aanzien van arbeidsproductiviteit en innovatie onder meer door te zorgen dat de randvoorwaarden optimaal zijn. Hierbij denk ik onder meer aan de arbeidsmarkt, het onderwijs, het fiscaal klimaat, efficiënte regelgeving en een goede infrastructuur. Maar ook het zorgen voor een gemotiveerde beroepsbevolking. Daarnaast moet ik vaststellen dat de politieke aandacht voor internationaal ondernemen absoluut onvoldoende is en dat is op zijn zachtst gezegd verwonderlijk voor een open economie als de onze.

Vakbonden staan voor het belang en de kwaliteit van de werknemers. Zij spelen een

belangrijke rol bij de arbeidsverhoudingen. De concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven moet hoog op de agenda staan.

In essentie zou je kunnen zeggen dat de sociale partners samen met de overheid het speelveld conditioneren. Hierin schuilt natuurlijk het risico dat het allemaal te geïnstitutionaliseerd wordt, wat het tempo van de besluitvorming aanzienlijk kan hinderen. We moeten uitkijken dat sociale partners en overheid niet teveel gaan geloven dat zij zelf de innovatie teweeg kunnen of moeten brengen. Innovatie is toch echt een taak van de bedrijven zelf.

‘Innovatie behoeft een klimaatsverandering’



AWVN, opgericht in 1919, is één van de grootste werkgeversorganisaties van Nederland gespecialiseerd in arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. AWWN is als adviseur betrokken bij ruim vijfhonderd CAO's en houdt zich ook bezig met functiewaardering en beloningsmanagement en verder met alle andere gebieden die te maken hebben met arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen. Mr. J.C. van der Steen, sinds 1982 verbonden aan AWWN, is thans directeur Arbeidsvoorwaardenbeleid.

Productiviteit & Participatie

‘Sociale innovatie is de kern: een klimaat in elke onderneming dat het mogelijk maakt dat alle mensen de mouwen opstropen om vernieuwing vorm te geven. De rol van AWWN daarbij is bij te dragen aan de klimaatsverandering die daarvoor nodig is.

‘Maar vernieuwen is geen doel op zich zelf. Het staat ten dienste van het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie. Vijf jaar geleden zijn we begonnen met *slimmer werken*. Iedereen had het toen over arbeidsproductiviteit, maar dat is een lastig begrip. Voor veel ondernemers is het veel te macro-economisch. Bovendien zou je de arbeidsproductiviteit kunnen verhogen door hetzelfde

te doen met minder mensen. In het meest extreme geval heb je dan één iemand die werkt en die heeft dan een bijzonder hoge arbeidsproductiviteit. Maar dan heb je als samenleving wel een ander groot probleem. Een andere, meer positieve benadering is meer doen met dezelfde mensen. Dat is wat we bedoelen met slimmer werken. Het heeft niets te maken met dat er nu slecht wordt gewerkt. Slimmer is de vergrotende trap van slim.

Slimmer werken

‘Rond het concept van slimmer werken zijn vijf gebieden te onderscheiden: Organiseren van het werk, arbeidsparticipatie en gezondheidsmanagement, resultaatgericht belonen, scholing en *employability*. Of anders gezegd: flexibel organiseren, dynamisch managen en ondernemend werken.

‘Mijn stelling is dat er nog een enorme bron valt aan te boren voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit door slim om te gaan met de manier waarop werk wordt georganiseerd. Gewoon kijken naar de manier waarop de roosters en arbeidstijden worden ingedeeld, kortom arbeidstijdenmanagement. Op dit punt

helpt AWWN bedrijven bij het maken van analyses om de roosters anders in te richten.

‘De participatie, in de tweede plaats, kun je binnen een organisatie op verschillende manieren verhogen: ouderen de mogelijkheid bieden om langer te werken, werken in deeltijd mogelijk maken, en perspectieven voor vrouwen creëren. Uit dit alles volgt ook dat er de nodige aandacht moet zijn voor diversiteit: goed omgaan met verschillen op basis van leeftijd, mate van gezondheid, sekse en etniciteit.

‘Nauw verbonden aan participatie is gezondheidsmanagement, de derde pijler van slimmer werken. Onder andere door nieuwe wetgeving wordt het voor bedrijven steeds belangrijker om optimaal in te zetten op een snelle reïntegratie en het voorkomen van verzuim. Dat levert een hoger rendement en meer arbeidssatisfactie op.

‘De vierde pijler van slimmer werken is resultaatgericht belonen. Maak systemen waarmee het mogelijk wordt om de beloning mee te laten ademen met de resultaten van het bedrijf. De onderliggende doelstellingen kunnen van alles zijn: klanttevredenheid, meer nieuwe producten op de markt, het verkorten van wachttijden, minder uitval grondstoffen in productieprocessen. Er is van alles denkbaar. Koppel daaraan een vergoeding voor werknemers. Daarmee is dit dus niet alleen een beloningsinstrument maar ook een goede manier om binnen bedrijven de klant- en resultaatgerichtheid hoger op de agenda te krijgen.

‘Het zorgen voor scholing en *employability*, ten slotte, is wellicht een open deur, maar het investeren in de vaardigheden en competenties van mensen is ontzettend belangrijk. In recente jaren is er, door de economische teruggang, flink bezuinigd op deze zaken. Maar dat kun je natuurlijk niet te lang doen.

Het belang van het juiste klimaat

‘Het draagvlak voor dit gedachtegoed van sociale innovatie wordt steeds groter. Uit de innovatiemonitor van de Erasmus Universiteit van vorig jaar blijkt dat een onderneming die

meer dynamisch managet, slimmer werkt en flexibeler organiseert, het beter doet ten opzichte van de concurrenten. Dergelijke bedrijven hebben een veel betere band met hun klanten, brengen sneller nieuwe producten op de markt en hebben een hoger rendement om maar een paar punten te noemen.

‘Het bedrijfseconomische belang is er dus, maar dan ben je er nog niet! Je kunt van alles en nog wat op de tekentafel ontwikkelen – bijvoorbeeld prachtige nieuwe roosters maken – maar als niemand er iets mee wil binnen het bedrijf, als het klimaat er niet is, dan bereik je niks. Dus de arbeidsverhoudingen binnen het bedrijf zijn van groot belang om daar voortgang in te boeken.

‘Eén van de manieren waarop je dat kunt bewerkstelligen is door te investeren in medezeggenschap. Betrek de ondernemingsraad door samen eens na te gaan wat er beter kan in plaats van de standaarddiscussie over de adviesplicht. Dit gebeurt nog veel te weinig. Dit geldt tot op zekere hoogte ook voor de relatie van het bedrijf met de buitenwereld: de vakbonden, de leveranciers, de klanten, onderwijsinstellingen. Ondernemingen die meer naar buiten kijken en meer allianties aangaan met de spelers om hen heen, zie je beter renderen.

‘Samengevat. Wanneer een bedrijf goed omgaat en investeert in sociale innovatie vergroot dat de innovatiekracht, verhoogt het de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie.

‘Innovatie is geen doel maar een middel. Niets is zo dodelijk als de indruk wekken dat we aan het innoveren zijn omdat innoveren zo goed is. Dat wordt ook niet begrepen. Innovatie, met name sociale innovatie, heeft soms een beetje een hypeachtig karakter. Het gaat om dat klimaat waarbinnen je meer en beter kunt ondernemen. Essentieel is daarbij *commitment* vanuit het management, daar staat of valt alles mee. Het management moet erin geloven en erin investeren, anders gebeurt er niets.

Overheid, vakbonden en CAO's

‘Voor de overheid zie ik een hele belangrijke ondersteunende en agendazettende rol weggelegd. Minister Brinkhorst heeft daar al veel aan gedaan gedurende de afgelopen jaren. Hij heeft de boodschap uitgedragen dat je nog zo knap kunt zijn op het technologische vlak, maar als je de *skills* niet hebt dan komt er niets van terecht. Ook de steun bij het opzetten van het Centrum voor Sociale Innovatie is hier een voorbeeld van. Het helpt om de kennis over deze materie in de etalage te zetten zodat anderen er kennis van kunnen nemen en zich er door kunnen laten inspireren.

‘Ook de vakbonden pakken dit thema goed op. Samen kijken om het nog hoger op de agenda te zetten. Die vakbonden hebben daar een belangrijke rol in. Tegen hen zou ik wel willen zeggen: laten we niet wegllopen voor de ‘winst’ die voor het grijpen ligt. Het zal soms offers vragen, bijvoorbeeld bij het implementeren van andere werktijden. We moeten samen door de zure appel bijten

‘Nu de arbeidsmarkt krappere wordt dreigen er gevaren voor het CAO-overleg. Mijn angst is dat er op een veel te klassieke manier op zal worden gereageerd met hogere structurele lonen. Maar dan wel met de wetenschap dat we over vier jaar weer in onze eigen staart bijten. Het kan ook anders, het kan innovatiever. Bijvoorbeeld door te investeren in nieuwe oplossingen zoals: een nieuw beloningsbeleid, het afstemmen van roosters op de pieken en dalen in het productieproces, het verhogen van de participatie van vrouwen, het beter afstemmen van privé en werk. Veel HR-instrumenten zijn aan vernieuwing toe. Eigenlijk zou er geen CAO mogen worden afgesloten zonder dat er ten minste op een of twee items vernieuwing op de rails wordt gezet in het kader van innovatie, arbeidsproductiviteit en participatie.

‘De rol van de werkgeversorganisaties is het propaganderen van dit gedachtegoed van sociale innovatie. Maar ook moeten we ervoor zorgen dat het behapbaar is door het aanreiken van instrumentarium. Het is aan de bedrijven zelf om deze handvatten te pakken en dat gebeurt ook in toenemende mate.

Bij de les blijven

‘Paradoxaal genoeg kun je stellen dat het aantrekken van de economie het verhogen van de arbeidsproductiviteit mogelijkwerijns niet helpt. Het zou ons opnieuw in slaap kunnen sussen. Dat is niet goed. De arbeidsproductiviteit is redelijk in Nederland maar de groei ervan is in vergelijking met andere landen lager.

‘De grootste barrières zitten in het klimaat. In de angst voor het moeten veranderen. De uitdaging is om dit niet vanuit een negatieve invalshoek te benaderen. Dus niet met slogans als ‘het einde der tijden is nabij’ en ‘we moeten het wel op de agenda zetten’ maar de kansen die er nu liggen aangrijpen.

Vraag aan Overheid

‘Ik zou de overheid willen vragen om de steun voort te zetten die ze nu biedt om deze agenda te zetten, en ervoor open te staan om alle belemmeringen die we op dit vlak tegenkomen te slechten. Zo zou het bij het onderdeel resultaatgerichte beloning goed zijn als die bonussen op een andere manier zouden worden belast. Als er dan een beroep op die werknemers wordt gedaan in de rol van ondernemer en vervolgens komen de resultaten tot stand waar de werknemers een duidelijke bijdrage aan hebben geleverd, laat ze daar dan ook de vruchten van plukken. Mijn suggestie is dan ook: het op een andere fiscale manier behandelen van met elkaar gegenereerd resultaat.

‘Het moet een coherent geheel vormen’



Harn Jan Keizer (directeur) is al meer dan dertig jaar actief bij de Koninklijke Metaalunie, de ondernemersorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) in de metaal.

Voorlichting geven & stimuleren

Over het verhogen van de arbeidsproductiviteit en innovatie kan ik kort zijn: bedrijven moeten het zelf doen. Zij moeten er voor zorgen dat ze concurrerend zijn. En dat geldt zowel voor product- als voor procesinnovatie.

De rol van Metaalunie is voorlichting geven over innovatie, waar wellicht een stimulerende werking van uitgaat. We kunnen laten zien wat de verschillende mogelijkheden zijn. Dit doen we onder andere door het organiseren van workshops en het inrichten van technologische proeftuinen. Er zijn al twee van deze applicatiecentra waar ondernemers nieuwe technieken kunnen uitproberen: het Laser Applicatie Centrum en het Applicatie Centrum voor Productietechnologie. Ook is er binnen de Metaalunie een organisatieadviesbureau waar bedrijven zich kunnen melden voor assistentie bij het implementeren van nieuwe processen.

Maar wij gaan niet op de stoel van de ondernemer zitten. Bedrijven beslissen zelf hoe zij het beste kunnen concurreren. Dit kan door het verhogen van de productiviteit of door productinnovatie.



Om nieuwe ideeën onder de aandacht te brengen hebben we enkele jaren geleden bovendien een jaarlijkse prijsuitreiking in het leven geroepen met wisselende thema's. In 2006 was het thema marketing, maar ook technologie, internationaal ondernemen en strategie zijn aan bod geweest. Het achterliggende idee is dat we leden laten zien wat er zoal speelt, wat er mogelijk is en welke resultaten collega's ermee boeken.

Gewoon goed management

Sociale innovatie heeft te maken met het in- en aanpassen van personele ontwikkelingen aan die van de onderneming. Ik zou het niet als een aparte vorm van innovatie willen zien.

Innovatie is een coherent geheel waarbij het één simpelweg hoort bij het ander. Neem procesinnovatie. Dit betekent verbeteringen in het machinepark, maar ook in de manier van werken. Hoe haal ik het beste uit mijn mensen, wat hebben zij nodig om goed te functioneren, kan ik iets leren van hun inbreng. Die vragen kunnen leiden tot sociale innovatie. Het bestrijden van ziekteverzuim is gewoon goed management; dat zou ik niet apart als sociale innovatie bestempelen.

Onze betrokkenheid als werkgeversorganisatie bij sociale innovatie komt ook tot uiting in de CAO-onderhandelingen. Daarin

maken wij onder meer afspraken over opleidings- en ontwikkelingsplannen en flexibel werken.

De overheid & vakbonden

De overheid heeft voor ondernemers een ondersteunende rol. Zij kan initiatieven van bedrijven faciliteren via projecten als het aanwijzen van de kerngebieden en het instellen van een innovatieplatform. Of denk aan fiscale maatregelen om innovatie te bevorderen. De overheid moet daarbij wel een betrouwbare partner zijn en duidelijk zijn over de looptijd van regelingen. Zodat ondernemers niet voor vervelende verrassingen komen te staan. Verder vind ik dat ondersteuning structureel moet zijn en niet afhankelijk van toevallige meevallers in de aardgasbaten.

Vakbonden hebben volgens mij geen rol bij product- en procesinnovaties. Dat is echt iets voor de bedrijven zelf. Alleen bij CAO-onderwerpen en arbeidsverhoudingen hebben de vakbonden een duidelijke taak.

De werknemers zelf, al dan niet in OR-verband, kunnen wel een wezenlijke bijdrage leveren aan innovatie. Wanneer we in de vaart der volkeren willen meedraaien, moeten mensen op de werkvloer op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op hun vakgebied en waar nodig competentiegericht leren. Die verantwoordelijkheid rust niet alleen bij de werkgever of de sociale partners. Medewerkers moeten ook zelf het initiatief nemen om te blijven leren.

Ik denk dat het grootste obstakel voor het verhogen van de productiviteit en het

bevorderen van innovatie, gebrek aan flexibiliteit is. Hierbij denk ik vooral aan de inzetbaarheid van medewerkers.

Multi-inzetbaar

De markt vraagt om steeds nieuwe aanpassingen, de zogenoemde *product life cycle* wordt steeds korter. De gevolgen hiervan voor het productieproces en de bredere inzetbaarheid van medewerkers kan dus niet uitblijven. En ook hier geldt weer dat je moet kijken naar het geheel. We moeten ons niet alleen concentreren op de vakbekwaamheid, maar ook op flexibele arbeidstijden. Waarom alleen werken van zeven tot vijf? Waarom maken we geen flexibele indeling mogelijk, die rekening houdt met de 24uurs economie?

Het aanpakken van de arbeidstijdenregels is iets waar overheid en sociale partners opnieuw naar moeten kijken. Mensen moeten multi-inzetbaar worden. En dat kan denk ik alleen wanneer we ook daaromheen de nodige aanpassingen doen.

Vraag aan de vakbonden

Een actueel punt op de agenda van sociale partners is de arbeidsduur en vergrijzing. Dit onderwerp is nauw verbonden met de productiviteit in Nederland, nu en op de langere termijn. Uit een onderzoek van de Unie bleek dat de meeste medewerkers liever een langere werkweek hebben dan langer doorwerken voordat ze met pensioen gaan. Ik ben benieuwd naar de visie van de andere vakbonden over deze uitkomsten.

‘Zorg dat goede ideeën kunnen rijpen’



De Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI) behartigt de collectieve belangen van de chemische industrie in Nederland. Dr. ir. Colette Alma-Zeestraten, MBA is algemeen directeur van de VNCI en secretaris-penningmeester van het bestuur.



Intern & Extern

‘Onze rol ten aanzien van innovatie en arbeidsproductiviteit moet men zien tegen de achtergrond van onze identiteit. VNCI is de belangenbehartiger van de Chemische Industrie in Nederland.

‘Onze missie bestaat daaruit dat we een omgeving willen waarin de chemische industrie commercieel kan floreren, kan groeien en kan innoveren. Daarnaast bevorderen wij de kwaliteit van de industrie, waarmee wordt bedoeld dat de industrie ook zelf in staat moet zijn om in zo’n gunstige omgeving optimaal te functioneren. Dus één lijn is naar buiten gericht en de andere lijn naar binnen. Aan de ene kant treden wij namens de industrie naar buiten en aan de andere kant zorgen we ervoor dat de kennis die we daar opdoen ook door de industrie kan worden aangewend.

Primair de technische innovatie

‘Sociale innovatie heeft vooral te maken met organisatie, rolverkenning en functieverkenning.

En uiteindelijk draait het erom dat een organisatie zodanig is ingericht dat het bedrijf optimaal kan functioneren. Dat is sociale innovatie – roltoekenning en functietoekenning.

‘Bekeken vanuit onze rolopvatting behoort sociale innovatie niet tot ons directe werkterrein. In de industrie wordt de sociaal-maatschappelijke agenda, zoals de CAO’s, door de bedrijven zelf geregeld. Onze betrokkenheid daarbij verloopt via de goede contacten die we hebben met de AWWN. Wel levert VNCI ondersteuning wanneer de ‘harde’ technologische innovaties tegen organisatorische grenzen aanlopen. In zulke gevallen zullen we kijken of we die grenzen kunnen verleggen.

‘Een mooi voorbeeld hiervan is het implementeren van ploegendiensten. Dan komen er ineens een hoop vragen: om hoeveel werk en dus hoeveel ploegen gaat het? Hoe moet je dat organiseren? Hoe zit het met de veiligheid?

‘In samenwerking met de AWWN zijn we toen met het seminar “Veilige ploegen” gestart waar deze vragen worden besproken. In essentie draait het dan om het waarmaken van de mogelijke efficiencywinsten die voortvloeien uit een technologische innovatie. Je moet dan rekening houden met allerlei randvoorwaarden zoals de ploegveiligheid, dat er genoeg mensen

zijn, maar ook weten wat te doen in geval van ziekte. Deze oplossingen zijn nodig om de mogelijke efficiencywinsten te behalen. De ingang is voor ons dus primair de technische innovatie.

‘Aan de sociaal-maatschappelijke kant houden we ons verder bezig met training en opleiding. Maar dat raakt ook weer de economisch-technologische agenda. Er moeten voldoende mensen zijn op de arbeidsmarkt zodat we onze banen kunnen vullen. Om de concurrentiepositie van de chemische industrie in stand te houden, moet er voldoende goed geschoold personeel zijn.

‘De vraag waar het uiteindelijk om draait, is hoe je met je mensen omgaat zodat technologische innovatie tot stand kan komen. Sociale innovatie is dus ook geen doel op zich maar een middel. En wat betreft de arbeidsproductiviteit, die is in de chemische industrie bijzonder hoog. Maar dat heeft dan ook direct te maken met het feit dat dit een kapitaalintensieve sector is.

Regiegroep

‘Op het gebied van de technologische innovatie bestaan er grote ambities binnen de chemie. Samen met VWO-NCW hebben we gelobbyd om als Sleutelgebied benoemd te worden door het innovatieplatform. Ook hebben we gezamenlijk een regiegroep opgezet die zowel uit wetenschappers als uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven bestaat.

‘Deze regiegroep heeft als doel om de innovatie binnen de chemische industrie tot stand te brengen en verder vorm te geven. Daarvoor ontwikkelt zij een zevental actielijnen. Twee belangrijke zijn dat er meer start-ups moeten komen en het stimuleren en ondersteunen van vernieuwing bij het MKB.

‘We zijn nu bezig met het opstellen van een businessplan voor een *Centre of Open Chemical Innovation*. Op dit moment hebben we alleen nog een ruwe schets maar het betekent wel een hele ondersteuning voor start-ups zowel in termen van fysieke omgeving als juridische, techno-

logische, financiële en organisatorische ondersteuning. Het doel hiervan is dat goede ideeën uiteindelijk nieuwe bedrijvigheid opleveren.

Onderlinge samenwerking

De achterliggende gedachte is: zorgen dat goede ideeën kunnen rijpen. Er is een samenwerkingsverband onder de topinstituten voor het basale onderzoek. Het centrum voor *Open Innovation* ligt dicht bij de bedrijfsontwikkeling. Het draait daar om het tot stand brengen van de commercialisering van nieuwe ideeën. Dat zijn de twee uitersten maar er is ook nog een tussenfase en daarvoor is het Innovation Lab bedoeld.

‘Het Innovation Lab is opgezet om academici die iets hebben gevonden de benodigde hulp te geven om dat om te zetten in een businessplan.

‘Kortom, met de regiegroep beslaan we de hele innovatieketen. Uiteindelijk is het de bedoeling om één miljard euro te investeren waarvan de overheid en bedrijfsleven ongeveer ieder de helft opbrengen. Al deze projecten dragen bij aan de doelstelling van het verbeteren van de sector. Maar anderzijds is het ook gericht op het kweken van genoeg inzet vanuit de overheid om hieraan bij te dragen.

Geformuleerde ambities

‘Er wordt niet alleen gewerkt aan product-innovatie maar ook aan vernieuwing bij de processen. Dit blijkt ook uit de ambities die de regiegroep heeft geformuleerd. Allereerst is dat het verdubbelen van de bijdrage van de Chemische Industrie aan het totale BNP in de komende tien jaar. De tweede doelstelling is binnen de komende 25 jaar het gebruik van fossiele brandstoffen te halveren en ten slotte ervoor zorgen dat Nederland bij de internationale top blijft op het gebied van academisch onderzoek in de chemie. Al deze punten hebben directe raakvlakken met de proceskant. Om deze doelstellingen te realiseren zal daar flink vernieuwing teweeg moeten worden gebracht.

‘Daarnaast heeft het programma nog twee andere aandachtsgebieden die te maken hebben met *human capital* en het imago van de chemische industrie. We moeten ervoor zorgen dat er een *boost* in de arbeidsmarkt komt. Als er onvoldoende bèta’s zijn, dan kunnen we de geformuleerde groei niet realiseren.

‘Buiten het creëren van deze randvoorwaarden, ontwikkelen we ook activiteiten die iets verder gaan. Zo biedt VNCI bedrijven een scan aan om na te gaan of ze wellicht minder hardware nodig hebben om hetzelfde proces te laten lopen.

‘Al met al richten onze activiteiten zich vooral op wat specifiek is voor de procesindustrie. Wanneer het gaat om meer algemenere zaken, die te maken hebben met het algemene ondernemersklimaat in Nederland werken we samen met VNO-NCW. Overigens werken we ook binnen Europa ook samen met andere instanties zoals het CEFIC, de EU organisatie voor Chemische industrie.

De administratieve lastendruk

‘In onze ogen moet de overheid zorgen voor minder regels en het verlichten van de administratieve lastendruk. Deze is voor de Chemische Industrie in het bijzonder heel zwaar. Ook moet de overheid zich inzetten voor het creëren van ruimte voor de groei van de industrie en start-ups. In vergelijking met andere Europese Landen staat Nederland er op die punten echt slecht op.

‘Daarnaast is het belangrijk dat er in Nederland, binnen een Europese context een *level playing field* komt. Als het gaat om de energiekosten dan zijn die in Nederland nadrukkelijk hoger. En er zijn te weinig mogelijkheden om die goedkopere energie uit het buitenland te importeren.

‘De andere belangrijke randvoorwaarde waar de overheid aan moet werken is onderwijs. Er moeten genoeg gekwalificeerde mensen zijn in

bèta/techniek. Ook heeft de overheid een investeringsrol in R&D wanneer het gaat om langetermijnonderzoek. Dat zijn typisch gevallen waar marktfalen zich voordoet. Maar let wel: de overheid moet verder niet bij de innovatie zelf betrokken willen zijn, dat moet de markt zelf doen.

‘Dat de vakbonden een belangrijke rol hebben is evident, namelijk binnen de CAO’s die zich afspelen op bedrijfsniveau. Werknemers zijn ontzettend belangrijk zeker gezien de verhouding tussen het aantal werknemers en het kapitaal. Het hebben van competente werknemers is dan ook een enorm belangrijke factor. Bedrijven hebben op dit moment moeite met het vinden van de juiste mensen, en dat op alle niveaus.

Ondernemerschap

‘De grootste uitdaging voor Nederland met betrekking tot innovatie is dat er meer ondernemerschap moet komen. En dat daar de nodige ruimte voor wordt vrijgemaakt. Niet alleen fysiek maar ook op het vlak van regelgeving en dergelijke.

‘Het bevorderen van ondernemerschap vereist een verandering van de cultuur, van de *mindset*. Die zou in Nederland moeten veranderen door het stimuleren van de ambitie om ondernemer te zijn. Alles wat met succesvol zijn of ondernemerschap samenhangt wordt in Nederland niet echt gewaardeerd. Daar moet verandering in komen.

‘Voor de chemische industrie is er nog een extra uitdaging, namelijk dat je mensen moet hebben met de technische competentie en die ondernemingsgeest.

‘De grote technische uitdaging is het verduurzamen van de economie. Minder gebruik van fossiele brandstoffen, minder CO₂-uitstoot genereren, en tegelijk de concurrentiekracht versterken. Ook dat zijn belangrijke uitdagingen voor Nederland.

‘De flexibiliteit moet van twee kanten komen’



FNV Bondgenoten is de grootste vakbond van Nederland en tevens medeoprichter van het Centrum voor Sociale Innovatie. Henk van der Kolke is sinds eind 2002 voorzitter van FNV Bondgenoten.

Faciliteren van sociale innovatie

Innovatie en arbeidsproductiviteit zijn broertje en zusje. Dus de vraag wat voortkomt uit wat is eigenlijk een woordenspel. Natuurlijk is het niet exact hetzelfde. Maar als je nu kijkt naar sociale innovatie dan zie je dat het absoluut een positief effect heeft op de productiviteit. En wanneer het gaat om de rol van de vakbeweging bij het verhogen van de arbeidsproductiviteit kom je automatisch uit bij sociale innovatie.

‘Sociale innovatie wil zeggen voor 100% gebruik maken van de competenties van je medewerkers en het faciliteren van je medewerkers zodat zij deze competenties verder kunnen ontplooiën. Daarnaast betekent sociale innovatie ook het geven van verantwoordelijkheid en zeggenschap aan je medewerkers.

‘Vanuit onze belangenbehartigende rol kijken we bij bedrijven wat er nog ontbreekt zodat sociale innovatie kan groeien. Zo maken we afspraken op het gebied van scholing, *employability* en arrangementen waardoor mensen flexibel hun arbeidstijd en privé verplichtingen kunnen combineren. Maar ook op het vlak van, wat wij noemen, de ketenbenadering: arbeids-

omstandigheden, ziekteverzuim, preventie en reïntegratie. Dat is wat mij betreft ook allemaal sociale innovatie én arbeidsproductiviteit verhogend. Dit is geen volledig lijstje maar het zijn wel de essentiële onderdelen.

‘Hoewel de invloed van de vakbonden met betrekking tot innovatie in de faciliterende hoek ligt, neemt dat niet weg dat we ons ook pro-actief inzetten voor het bewerkstelligen van de noodzakelijke veranderingen. Wanneer het kabinet te weinig doet op het gebied van investeringen in onderzoeksinstellingen of bij het tot stand brengen van arrangementen tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven zullen we hen daarop aanspreken. En deze houding is er ook op branche- en bedrijfsniveau, bijvoorbeeld door aan te geven dat er meer moet gebeuren op het vlak van R&D. Maar dit alles is anders dan het hebben van een expliciete rol. In zijn algemeenheid is onze rol faciliterend waarbij gezegd moet worden dat die zich niet beperkt tot alleen de sociale innovatie.

‘Ook op het gebied van de procesinnovatie zijn we actief. Zo geldt dat wij ons stevig bemoeien met de arbeidsomstandigheden binnen een bedrijf. Dat kan ertoe leiden dat wij aangeven dat bepaalde processen veranderd moeten worden. Wij laten ons niet in met de vraag *welke* aanpassing moet worden gekozen, maar wel *dat* er een verandering moet komen.

Op deze manier hebben we dus ook een signalerende functie en die leidt in sommige gevallen tot procesinnovaties.

Beloning en resultaten

‘Iets wat altijd vanuit de werkgevers weer ter tafel wordt gebracht wanneer het gaat om sociale innovatie is de resultaatafhankelijke beloning. Wij huldigen daarin het standpunt dat het resultaat van een onderneming altijd het gevolg is van de inzet van velen; van de postkamer tot aan de directie toe. En de vraag is dus in hoeverre je de individuele bijdrage kunt meten? Dat is een vrijwel onmogelijke taak. Daarentegen kunnen we ons wel voorstellen dat wanneer de productieprocessen zo zijn ingericht dat werknemers echt zelf invloed kunnen uitoefenen op hun resultaten, je ze er dan ook op kunt afrekenen. Hierbij gaat overigens wel de voorkeur uit naar een teamgerichte benadering in plaats van de individueel gerichte benadering want het blijft altijd een samenspel. Maar op die manier zorg je ervoor dat er een goede link tot stand komt tussen de inzet en het ontplooiën van de competenties van mensen en het uiteindelijke resultaat.

‘Maar dat werkt dus alleen in een gedecentraliseerde organisatie. Wanneer alles van boven naar beneden wordt opgelegd werkt het niet. Dan krijg je dat mensen zich helemaal niet herkennen in de doelstellingen die ze krijgen voorgeschoteld. Het middelmanagement moet dan ineens zaken gaan beoordelen waar het te weinig vanaf weet. Het functioneert alleen wanneer de verantwoordelijkheden heel decentraal worden neergelegd, waarbij duidelijke afspraken worden gemaakt. Kortom het belonen op basis van resultaat kan heel motiverend werken maar er zijn vrij veel mitsen en maren. Het vereist in ieder geval een goede voorbereiding. Het moet een onderdeel zijn van de reeds genoemde onderdelen van sociale innovatie.

‘Natuurlijk willen mensen goed beloond worden en de resultaten van hun werk zien. Maar net zo belangrijk is dat mensen waardering

krijgen voor het werk dat ze doen. Wordt er iets gedaan met de ideeën die ze naar voren schuiven? Kunnen ze zich verder ontwikkelen? Dat zijn zaken die werknemers vaak nog belangrijker vinden dan die extra beloning.

Verandering is vooruitgang

‘Werknemers moeten zich daarnaast realiseren dat de veranderingen in de samenleving en de nieuwe manieren van werken ook voor hen relevant zijn. Het is al lang niet meer zo dat als je ergens gaat werken je daar dan voor de rest van je leven blijft. Dat wil niet zeggen dat mensen zich niet meer moeten gaan nestelen bij een organisatie maar wel dat je ze moet trainen om open te staan voor verandering. Dat verandering vooruitgang betekent, economisch maar zeker ook voor de eigen sociale ontwikkeling; dat moet op de harde schijf komen. Met name de ouderen hebben hier heel andere ideeën over. Die zien verandering als een gevaar. En als zij als eerste aan de kant worden gezet bij een reorganisatie en tegelijkertijd als laatste een nieuwe baan vinden dan is dat ook niet zo verwonderlijk. Het antwoord hierop is dat er dus ook in de groep van boven de vijftig moet worden geïnvesteerd, want alleen dan heb je de kans dat ze wel meegaan in het veranderingsproces. En dat proces moet niet te snel gaan. De stok werkt hier niet, wel de wortel.

‘Uit dit alles blijkt wel dat scholing een zeer belangrijke factor is. En dat is een gebied waar de overheid een belangrijke faciliterende rol heeft te vervullen. Daarbij denk ik bijvoorbeeld aan het fiscaal ondersteunen van opleidingsplannen. Zeker met het oog op de toekomst wordt (bij-)scholing steeds belangrijker. Eigenlijk zou ieder mens een persoonlijke investeringsrekening moeten hebben. Een tegoed bestaande uit geld en tijd dat voor scholing kan worden aangewend.

Een vernieuwende entiteit

‘De indeling, waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen product-, proces- en sociale

innovatie, is veel te kunstmatig. Het is een indeling die specifiek gericht is op dataverzameling. Zeker als je nagaat waar de vernieuwingskracht in de komende jaren vandaan moet komen! De eigenlijke vraag is hoe je tegen een onderneming aankijkt als een vernieuwende entiteit.

‘Een echte productinnovatie komt niet tot stand als je niets doet aan sociale innovatie. En dat komt omdat alle benodigde kennis bij de mensen zit, en die kennis zul je optimaal moeten benutten. En deze kennis kan ook weer leiden tot verdere procesinnovaties. Natuurlijk is het zo dat je om te innoveren ook gebruik moet maken van technologische vooruitgang maar de kracht van het hele innovatieprincipe zit bij de mensen.

‘In de netwerkeconomie worden de mensen steeds belangrijker. En dat zal dus ook niet meer alleen plaatsvinden binnen de gesloten muren van het kantoor of fabriek, dat is allang achterhaald. Uitgaande van een netwerkeconomie is er geen rigide onderscheid te maken tussen die verschillende vormen van innovatie.

‘De rol van het management binnen een onderneming, het aansturen van mensen is en blijft cruciaal. Als zij niet iets doet met de talenten van de werknemers dan gebeurt er niets. Anno 2006 is het van het grootste belang dat het management moet leren loslaten. En dat geldt dus ook voor de werkgeversorganisaties die wanneer het gaat om innovatie en het verhogen van de arbeidsproductiviteit volgens mij, net als de vakbeweging vooral een faciliterende rol hebben.

Decentrale CAO

‘De roep dat de CAO meer decentraal moet, meer *bottom up*, daar ben ik het helemaal mee eens. De werknemers moeten dan wel meer vrijheid krijgen. Dat loslaten zou dan dus niet alleen voor ons gelden maar ook voor de werkgevers. Want net als wij ons moeten realiseren dat de mensen iets anders willen dan wij hen te bieden hebben, zo moet de werkgever

zich realiseren dat zijn mensen wellicht iets anders willen dan hijzelf.

‘Ik denk dat voor zowel werkgevers als vakbonden het nog maar de vraag is of we ook echt durven loslaten. Bij bepaalde onderwerpen is een centrale aansturing bijna een *must*. Met name wanneer er sprake is van een lange tijdshorizon zoals bij pensioenen. Dat zijn zaken die nu goed geregeld moeten worden omdat het anders te laat is. Maar dat roept wel weer de vraag op, hoever je moet gaan met dat loslaten. Dat het meer decentraal en opener moet staan als een paal boven water. En dat zou al kunnen beginnen met het vrijer formuleren van de CAO's. Bijvoorbeeld door daar nu al gebieden in aan te wijzen waarvan we zeggen dat dat op decentraal niveau concreet moet worden ingevuld. Uiteindelijk zal de flexibiliteit van twee kanten moeten komen.

De rol van de overheid

‘Gezien het belang van het ontwikkelen van de competenties van werknemers is het geen verrassing dat onderwijs en *employability* de twee belangrijkste dossiers zijn voor de overheid wanneer het gaat om innovatie. Ook de overheid heeft in eerste aanleg een faciliterende rol. Daarnaast beschikt het natuurlijk over een fiscaal instrumentarium waarmee bepaalde onderwerpen zoals dat persoonlijke ontwikkelingsplan en onderwijsfondsen kunnen worden gestimuleerd. Zaken waarmee de inzetbaarheid van mensen wordt vergroot.

‘Ik kan me voorstellen dat de overheid in deze tijden wil focussen op de kansrijke gebieden en dat de bedrijven die daar actief in zijn extra subsidies krijgen. Maar je kan de vraag stellen of de overheid niet een meer sturende rol zou moeten hebben.

‘Zouden we niet moeten kiezen voor een actievere rol zoals de overheid die had in de jaren vijftig en zestig met de agrarische sector? Toen was er het gemeenschappelijk landbouwbeleid, waarbij de overheid ervoor zorgde dat alle actoren, van de boer tot aan de verwerkende

industrie, functioneerden als één geoliede machine. De overheid zorgde voor de financiële instrumenten voor de boer, maar ook voor onderwijs dat daarbij aansloot. Aan het einde van de keten zorgde de overheid er ook voor dat de verwerkende industrie zijn producten kwijt kon. Nou pleit ik er niet voor dat we dit allemaal precies zo moeten overnemen. Ik wil alleen maar zeggen dat de overheid een soort locomotief van de innovatietrein zou moeten zijn. Nu zegt men: ‘We zien dat bepaalde sectoren kansrijk zijn en die willen we ook nog wel stimuleren’. Maar vervolgens trekken ze de handen ervan af. De overheid zou juist veel meer moeten doen aan het stimuleren van innovatie, en een meer sturende rol moeten innemen.

Publieke werken

‘De overheid zou het voortouw moeten nemen bij grote publieke werken, zoals de Delta Werken. Door onze ligging speelt intercontinentale mobiliteit een belangrijke rol in onze economie. Gezien dat feit moeten we er dus voor zorgen dat de Rotterdamse haven en Schiphol maximale ruimte krijgen om uit te breiden. Als je afhankelijk bent van mobiliteit en de mobiliteit groeit, dan wordt al snel duidelijk dat je niet kun blijven zitten waar je zit. Op zo’n moment zou je dus opnieuw moeten kijken naar de optie van ‘Schiphol in zee’. Zulke problemen vragen om een nieuwe aanpak, om nieuwe concepten. Grote infrastructurele werken zijn belangrijk voor de innovatie en de overheid kan daarbij functioneren als de katalysator. Helaas is men veel te beducht op dit moment.

Gewetensvraag aan het bedrijfsleven...

‘Het ontslagrecht is nu een *hot item*. Ik zou wel van de werkgevers willen weten waarom dit nou zo ongelooflijk belangrijk is voor het beter

functioneren van de arbeidsmarkt? Denken werkgevers nu echt dat dit het ei van Columbus is en dat de arbeidsmarkt er echt beter van gaat functioneren? Een aanpalende vraag is of werkgevers ook echt van plan zijn om mensen eerder te ontslaan en eerder aan te nemen wanneer het ontslagrecht wordt versoepeld. Concreet gesteld: zal dat ertoe leiden dat ze jonge mensen eerder een vast contract geven en ontslagen ouderen eerder weer aannemen? Het is een beetje een gewetensvraag maar het lijkt soms echt alsof de werking van de gehele arbeidsmarkt er van afhangt. En dat is gevaarlijk want het leidt af van de dingen die echt belangrijk zijn zoals sociale innovatie.

... en aan de overheid

‘We zijn een open land, we reizen de hele wereld af en we komen overal. De pioniers- en handelsgeest is er wat dat betreft nog steeds. Maar als puntje bij paaltje komt dan merk je weer dat we in het politieke discours zou ongelooflijk kleinburgerlijk bezig zijn.

‘Van de overheid zou ik graag willen weten of ze bereid zijn om echt de kop boven het maaiveld uit te steken en grote infrastructurele projecten op te zetten. Dat vereist een visie voor de toekomst. De effecten van die grote projecten manifesteren zich pas op de lange termijn. En daarin ligt het probleem. We zijn een land van dominees. Op het moment dat iemand met een vergezicht voor de dag komt, is iedereen in rep en roer: “Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg”. De handelsgeest is er maar deze houding van pappen en nathouden kost ons de kop.

‘De smid op de hoek is nu de smid in India’



De heer Jongejan is voorzitter van de CNV BedrijvenBond. De CNV BedrijvenBond telt 90 duizend leden en is één van de medeoprichters van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).

Werkgelegenheid

‘Wij hebben een belang bij het overeind houden van ondernemingen en arbeidsorganisaties, want dat levert werkgelegenheid op, één van de macrodoelstellingen van de vakbeweging. Daar volgt logischerwijs uit dat je ook moet kijken naar wat er in de omgeving gebeurt. De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit is één van de parameters waar je naar kijkt wanneer je wilt weten hoe het met een bedrijf gaat. Door een toename van de arbeidsproductiviteit verstevig je de concurrentiepositie.

‘Wij zijn zelf één van de meest innoverende bonden. Vanuit het verantwoordelijkheidsdenken dat bij ons heerst, kijken we naar het totale plaatje. En dat betekent dat je niet alleen kijkt naar het sociale beleid maar ook naar de ontwikkelingen op het gebied van technologie of procesinnovatie om er zo voor te zorgen dat de werkgelegenheid op peil blijft. In dat opzicht geldt dat meedoen soms belangrijker is dan winnen. Met andere woorden: je moet blijven anticiperen en reageren op de nieuwe ontwikkelingen. Een onderneming kan succesvol zijn als het op

alle innovatiegebieden excelleert. En dat heeft niets te maken met de vraag of wij dat wel of niet willen, maar alles met de waarneming van de werkelijkheid en van de omgeving.

‘Vijftien jaar geleden moest je concurreren met de smid in het dorp en wist je alles van elkaar. De noodzaak om beter te zijn was minder aanwezig. De smid op de hoek is nu de smid in India en je hebt geen idee wat hij doet. Kortom je moet zorgen dat je voorblijft wil je meedoen in het spel.

‘De CNV BedrijvenBond pakt die rol op door continu anderen attent te maken op de veranderingen in de samenleving, en door mensen in arbeidsorganisaties bewust te zijn maken van trends. Om zo al rekening te houden met de toekomst. Als je in de toekomst nog relevant wilt zijn moet je meebewegen en kennis blijven ontwikkelen en delen. En zo wil de bond het TNO van de arbeidsvoorwaarden zijn.

Sociale innovatie

‘Sociale innovatie staat voor mij voor het versneld verbeteren van alles wat te maken heeft met sociaal beleid om in de pas te blijven lopen met de ontwikkeling van mens, organisatie en samenleving. Het draait allemaal om hoe mensen met elkaar omgaan. Daar zitten aspecten van communicatie in, maar ook van arbeids-

verhoudingen. Het ligt zeer dicht bij procesinnovatie – dat beïnvloedt elkaar in hoge mate. Internet is bijvoorbeeld een technologische innovatie die sociale innovatie beïnvloedt. Er zit altijd een wederkerigheid in. En daarom is het van belang dat sociaal beleid in hetzelfde tempo meegaat met andere ontwikkelingen. Anders krijg je de situatie van een Neanderthaler die gaat uitleggen hoe een computer werkt. Sociale innovatie is niet generiek. Het vraagt om maatwerk per organisatie.

‘Uiteindelijk is sociale innovatie een middel om mee te blijven doen. Het is tevens het gebied waarop de bond een rol kan blijven spelen. Maar dat kan de bond ook bij procesinnovatie, dat zoals gezegd er tegenaan hangt. Met het ontwikkelen van nieuwe producten hebben wij niets van doen. Wij ontwikkelen geen Senseo-apparaat. Maar wanneer het gaat om de processen tussen mensen waar het eigenlijk draait om het nemen van logische stappen in het samenwerken van mensen, dan speelt de vakbond een grote rol.

Falen van de Markt

‘De overheid heeft bij uitstek een faciliterende rol – daar waar de markt het niet aankan zal de overheid moeten ingrijpen. En sociale innovatie, de versnellende vernieuwing, is onvoldoende door de markt opgepakt. Dus daar ligt een duidelijke taak voor de overheid, die ze overigens al hebben opgepakt. Bijvoorbeeld met de steun voor het NCSI. Toen vanuit het innovatieplatform het thema sociale innovatie op de agenda werd gezet hebben drie ministeries het meteen opgepikt. Economische Zaken, OCW en SZW. Ten aanzien van de laatste zag je wel een zekere afwachtende houding: Is het nou oude wijn in nieuwe zakken of dezelfde wijn in oude zakken? Juist het ministerie van Sociale Zaken zou dit thema moeten oppakken. Het lijkt wel alsof zij zich alleen willen bezig houden met mensen die afscheid nemen van een arbeidsorganisatie in plaats van het ontwikkelen

van mensen binnen een organisatie – dat zou een gemiste kans zijn.

‘Overigens moeten we wel waken voor de wijze waarop er wordt gereageerd op nieuwe problemen. In Nederland zijn we erg bedreven om conjuncturele problemen met structurele oplossingen te lijf gaan. Bij het bestrijden van de jeugdwerkloosheid werd de VUT ingevoerd. Maar als er vervolgens geen jeugdwerkloosheid meer is hebben we nog steeds een VUT, die zelf een probleem dreigde te worden. Blijkbaar kunnen we nog niet voldoende flexibel denken en een oplossing aandragen die past bij het moment.

Het kapitaal op de werkvloer

‘Werkgeversorganisaties zien het belang van betrokken, goed gemotiveerde en positief ingestelde werknemers. Oftewel, ze zien het belang van sociale innovatie en willen daar ook in investeren. En investeren zegt het al: er moet rendement komen, lees verhoging van de arbeidsproductiviteit. Zij zouden wel concreter moeten nadenken over de toekomstige rol van werknemers van de bedrijven die lid zijn van werkgeversorganisaties. Die zouden ze meer handvatten moeten bieden. Kun je tussen de oren van werkgeversleden krijgen dat hun belangrijkste kapitaal niet de hedgefonds van de sprinkhanen zijn maar dat dat op hun eigen werkvloer rondloopt? En dan raak je opnieuw de discussie tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische model. De tegenstelling tussen de lange en de korte termijn.

‘Individuele werknemers en bedrijven hebben per definitie een rol te vervullen. Ook daar zit de opdracht van bewustwording van kennis en kunde. Bewust zijn van de kennis en mogelijkheden die je hebt of juist mist. Hebben we genoeg in huis om ook in de toekomst mee te komen in de race om werkgelegenheid?

De macro-micro uitdaging

‘Het onderkennen en inspelen op nieuwe trends is de grootste uitdaging voor innovatie en het

verhogen van de arbeidsproductiviteit in Nederland. Daar moet overigens wel bij dat een eventuele hogere arbeidsproductiviteit niet alleen maar moet worden vertaald naar meer winst voor de aandeelhouders. Die moet je gebruiken om in organisaties – maar ook daarbuiten – beter met elkaar samen te leven. Kortom: meer winst voor welzijn.

In het kader van de nieuwe uitdagingen voor de BV Nederland zou ik de vraag willen stellen: hoe zorg je ervoor dat Nederland een competitief land blijft in de wereldeconomie? Waarbij het de uitdaging volgens mij is om op macroniveau, lees overheid, de zaken zo te regelen dat op microniveau de juiste keuzes gemaakt kunnen worden. Ik ben benieuwd of de overheid zich daarover wil uitlaten.

‘Je komt niet om het middenkader heen’



(foto Raphaël Drent - Copyright: De Unie)



De Unie – voorheen de Unie BLHP (Beambten, Leidinggevend en Hoger Personeel) - is een vakbond met 110.000 leden werkzaam in de industrie, de dienstverlening en de zorg. Jacques Tenwen is de voorzitter van de vereniging, en is tevens algemeen directeur van de Unie.

Anders managen, anders organiseren

‘Een mens maakt in zijn leven verschillende belangrijke en minder belangrijke keuzes. Die kunnen variëren van opleiding, baan, vakantie, auto, huis etc. Iedereen met ‘common sense’ weet dat die menselijke keuzes worden beheerst door de gouden driehoek: ratio, emotie en intuïtie. Over de ratio kunnen managers goed meepraten. Intuïtie is veel moeilijker te *handelen* en emotie is absoluut niet in te schatten, maar wel zeer belangrijk. Je moet je realiseren dat managen altijd in een sociale context gebeurt. Vroeger was er sprake van een eenvoudig systeem waarbij de communicatie over wat ‘heb je te doen’ en ‘wat heb je te laten’ gewoon ingegeven was. Mensen kenden elkaar. Vertrouwen in het systeem en vertrouwen in het gedrag, de voorspelbaarheid daarvan, speelde daarbij een belangrijke rol. Hier en daar in bijvoorbeeld familiebedrijven komen we dit nu nog steeds tegen. Maar in veel organisaties zijn we dit natuurlijk systeem kwijtgeraakt. Hier

liggen verschillende redenen aan ten grondslag, bijvoorbeeld automatisering en schaalvergroting waardoor managers anders zijn gaan organiseren. Daarbij is niet zelden de menselijke maat verloren gegaan, kijk maar eens naar de zorgsector. Het oude natuurlijke systeem is vervangen door sociale regelsystemen met taken en bevoegdheden. Sociale partners hebben daarbij afspraken gemaakt over functiewegingen, functiewaarderingen, over loongebouwen, arbeidstijden, verlofregelingen. En dat alles is meer en meer losgekoppeld van de eigen verantwoordelijkheid van mensen zelf.

Vraagsturing & het inzetten van arbeid

‘De pendule van de geschiedenis heeft zich verplaatst aan het eind van de twintigste eeuw van links naar rechts: na het collectivisme het individualisme, na de revolutie het recht, na de planning de markt. De nieuwe werknemer, stelt nadrukkelijk de legitimatie en de ‘dwang’ van de instituties ter discussie. Van organisaties, instituties en de overheid wordt nu verwacht dat ze adequaat anticiperen op deze ontwikkelingen.

‘Zo geldt voor organisaties in toenemende mate dat de klanten actief gaan meedoen, meepraten en meebeslissen. Een nieuwe *mindset* is gevraagd. Keer op keer denken vanuit de driehoek: klanten, medewerkers en organisatie.

Daarbij is het belangrijk om stil te staan bij de strategische allocatie van de factor arbeid. En daarmee raak je meteen ook de onderwerpen productiviteit en innovatie. Het sneller en beter bedienen van je klanten door het beter afstemmen van je diensten of producten, en daarbij het benutten van de competenties van de medewerkers.

Vraag en aanbod van arbeid

‘De centrale vraag voor bedrijven is: “Hoe kan ik de factor arbeid het best inzetten, bezien vanuit de vraagzijde, de klant, en vanuit de aanbodzijde, de werknemers?” Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers over de juiste competenties beschikken. Dat ze het gevoel hebben een zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie, dat ze eerlijk behandeld worden, dat ze zelf keuzes kunnen maken, dat ze *feedback* krijgen.

‘Tegenover de aanbodzijde is er de vraagkant. De vraag van de klant is op verschillende manieren te sturen maar heeft daarmee gevolgen voor de organisatie zelf. Met aspecten als de inzet van technologie, de omgeving, de cultuur en de structuur van de organisatie is de klantvraag te beïnvloeden. Het maakt niet uit welk type vraag naar diensten je krijgt of naar welk type product, met deze vier schakelpanelen kun je een arbeidsorganisatie inrichten. Dit is essentieel, niet in de laatste plaats door de gevolgen die dit kan hebben voor de slagkracht van een onderneming.

Arbeidsverhoudingen als uitkomst

‘Wanneer de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid binnen een arbeidsorganisatie optimaal zijn dan is het ziekteverzuim laag. Want in een dergelijke organisatie wil iedereen wel werken. In dergelijke organisaties is de arbeidssatisfactie hoog (de klanten zijn tevreden) en is het pakket arbeidsvoorwaarden relatief goedkoop.

‘Onderwerpen zoals ziekteverzuim, opleidingen, beloning, pensioen, verlof, worden

sinds jaar en dag gezien als input voor *Human Resource Management*. Maar draai dit nu eens om. Zie het eens als de output van de match tussen vraag en aanbod van arbeid! Arbeidsverhoudingen zouden niet de input moeten zijn maar juist de resultanten van strategisch HRM.

‘Sociale innovatie ‘anders organiseren, anders managen’ betekent onder andere dat de marketingafdeling en de personeelsafdeling nauwer op elkaar aangesloten gaan worden. Je kunt als bedrijf niet zeggen een klantvriendelijke organisatie te zijn en vervolgens weigeren om de eigen medewerkers de benodigde vrijheid en ruimte te bieden om daar zelf invulling aan te geven.

Arbeidsproductiviteit

‘Sociale innovatie *kan* leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit. Inmiddels is er echter een eenzijdige focus ontstaan op dit laatste. Sociale innovatie *moet* leiden tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit en *moet* leiden tot meer winstgevendheid voor de werkgever. Maar wat schieten de werknemers hier nu mee op?

‘Geconstateerd kan worden dat er momenteel een laksheid is om serieus na te denken over de principes van het stelsel van arbeidsverhoudingen, dit terwijl bij het ontstaan ervan hieraan juist zoveel aandacht is besteed.

‘Sociale innovatie moet ten minste een gelijke balans opleveren tussen het verhogen van de productiviteit enerzijds en datgene wat mensen gelukkiger maakt anderzijds. Dat bijvoorbeeld een medewerker op de eerste plaats erkend en gewaardeerd wordt om zijn professionaliteit. Sociale innovatie wil dus niet zeggen dat een hogere arbeidsproductiviteit automatisch vertaald wordt in meer salaris. Wij vragen op de eerste plaats om eerherstel van de beroepseer van medewerkers zodat de vakbekwaamheid en betrokkenheid gekoesterd gaan worden.

Communicatieve zelfsturing

‘De Unie wil naar een nieuw systeem van arbeidsverhoudingen, dat primair gebaseerd is op zelfbeschikking, op communicatieve zelfsturing. Deze overgang zal zeker niet zonder slag of stoot plaatsvinden. Want het betekent dat mensen en instituties hun macht moeten afgeven. De top aan het middenkader, en deze laatste aan de werkvloer. Maar ook de professional aan de klant. Het aardige hiervan is dat dit proces onomkeerbaar is.

‘Mijn stelling is dat je bij het vraagstuk van sociale innovatie en arbeidsproductiviteit niet om De Unie heen kunt, in elk geval niet om de Unie-leden. In organisaties van de ‘tweede fase’, dus met top-down regelsystemen, waren onze leden, het middenkader, jarenlang de speelbal. De top van de organisatie dicteerde welke output geleverd moest worden. Het middenkader kreeg daarbij een kilo verantwoordelijkheid en een onsje bevoegdheid.

Vertrouwen en Zeggenschap

‘In communicatieve zelfsturing geldt niet langer alleen deze top-down benadering maar moet er ook horizontaal worden aangestuurd. Dat vraagt een interactieve planningshouding. De klant een plaats geven en de collega’s in het primaire proces coachen, dat zijn de nieuwe elementen. En dat betekent dat je vertrouwen in de medewerkers centraal stelt. We kunnen niet door blijven gaan met het behandelen van mensen alsof het onmondige individuen zijn: “hier is je plek en dit zijn je arbeidstijden.”

‘Werkgevers geven zelf ook aan dat ze de werknemers meer verantwoordelijkheid willen geven. Dat is op zich een goede ontwikkeling alleen gaat dit nog niet gepaard met de noodzakelijke verruiming van zeggenschap.

Meer afspraken op bedrijfsniveau

‘Het heeft geen zin om nog langer centraal op brancheniveau afspraken te maken over het ziekteverzuim, arbeidstijden, loopbaan, opleidingen. Al deze zaken spelen zich af op

bedrijfsniveau en dáár moeten ze ook worden besproken. Voor de ene werknemer heeft bij- of omscholing wel zin en bij de ander niet. De algemene roep om scholing, scholing, scholing door de klassieke vakbonden is onzin. Alsof iedereen geschoold wil worden? Alsof iedereen schoolbaar is en alsof het voor iedereen aantrekkelijk is om te scholen!

‘Het is beter om op zoek te gaan naar doorbraakinnovaties in de arbeidsverhoudingen. Neem een bedrijf als SMEVA in Valkenswaard. In dit bedrijf gelden drie verschillende CAO’s. Dat is natuurlijk onzin! Als je dan over de verhoging van arbeidsproductiviteit wil praten, zou je eigenlijk moeten beginnen met het creëren van interne flexibiliteit en mobiliteit.

‘Er zijn goede voorbeelden van ondernemingen die op bedrijventerreinen zijn gaan samenwerken. Zo hebben ze bijvoorbeeld de beveiliging gezamenlijk geregeld, de milieuhuishouding en sluiten ze samen energiecontracten af. Waarom zouden ze dan geen *shared services centrum* personeelszaken inrichten?

‘De Unie vraagt bedrijven om ruimte, zodat wij het middenkader zelf kunnen scholen, helpen bij frontline management; diversiteitsbeleid; gezondheidsmanagement; leeftijdsbewust personeelsbeleid. Niet zelden is een andere *mindset* nodig, die scholing, dat is mede onze zaak – dus geef ons die kans.

‘Op uitvoeringsniveau is De Unie begonnen met initiatieven zoals internetvakbond.nl, mijnkernkwaliteiten.nl en ruziemetdebaas.nl. Het mooie daarvan is dat je internet kunt gebruiken als een plek waar je je problemen kunt bespreken maar tegelijk anderen de gelegenheid geeft er lering uit trekken. Kostenvoordelen, leervoordelen, en netwerkvoordelen creëren, daar gaan de productiviteit en het resultaat mee omhoog. Uiteindelijk kom je weer terug bij de driehoek van klant, medewerkers en organisatie.

Stel mensen centraal

‘Ook de overheid maakt deel uit van deze ontwikkelingen. Door middel van allerlei

bestuurlijke veranderingen is zij bezig om vernieuwingen te realiseren. Zij probeert dit al in haar dienstverlening waar te maken. Neem nou de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Daarin zit impliciet de erkenning dat de top-down benadering alleen niet meer volstaat. Zeggen-schap komt steeds dichterbij de burger. Het sturen door middel van wetgeving van bovenaf, daar kun je geen samenleving op laten draaien. De wisseling van de macht gaat echter met horten en stoten. Veel van de instituties zoals de SER, de stichting van de Arbeid, de centrale organisaties van werkgevers en werknemers zijn nog steeds gericht op centraal en uniformiteit. Ik zet daar vraagtekens bij. Willen zij wel omschakelen en kunnen zij wel de regie voeren in deze tijden van veranderingen?

‘Bij sociale innovatie nemen wij als eigentijdse vakbond onze verantwoordelijkheid. Dit hebben we samen met de leden vastgelegd in ons beleidskader ‘Slim bewegen’. Indien nodig betekent dit mensen losmaken, ze ruimte geven om op een nieuwe manier naar zichzelf en naar de organisatie te kijken. Confronteren met de zaken waarin ze zijn vastgelopen en ze helpen de volgende stappen te laten zetten, dat is wat we willen. Wij doen dat met een vanzelfsprekende gerichtheid op resultaat. Onze vakbondsbestuurders en onze kaderleden zijn bekend met modern personeelsbeleid en met strategische ontwikkelingen in organisaties. Dat is onze kracht, en dit vormt tevens ons vertrouwen in de toekomst.

‘Je moet het dak repareren als de zon schijnt’



De heer Van der Waaij is directievoorzitter van Unilever Nederland Holdings B.V.

Anders denken

‘De belangrijkste vraag ten aanzien van innovatie is hoe je technische innovatie kunt verbinden met sociale innovatie. Voor mij is sociale innovatie: nieuwe organisatiestructuren, het instrumentele karakter (bijv. alternatieve verzuimaanpak; innovatieve CAO's) en betrokkenheid van medewerkers. En als je het dan hebt over één definitie van sociale innovatie dan kom ik uit op: het vernieuwen van arbeidsorganisaties en het benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talenten: een duidelijke win-win situatie. Enerzijds is het goed voor het bedrijf en daarmee voor de BV Nederland en het is goed voor de ontplooiing van de talenten van werknemers.

‘Een belangrijk onderdeel hierbij is dat men anders moet gaan denken. Neem bijvoorbeeld het stigma op falen. In de VS gaan velen eerst vijf keer onderuit voordat ze succesvol worden. In Nederland heerst het faillissementsdenken, na één keer lig je eruit en valt de hele wereld over je heen.



Deze houding is voelbaar in alle sectoren van de economie.

‘Innovatie stoelt op vertrouwen. Vertrouwen in processen en in mensen. Dus als je gaat kijken naar de belemmeringen dan zie je dat we veel te risicomijdend zijn. En dat uit zich onder andere in een gebrek aan durfkapitaal. Er zijn zoveel goede ideeën in omloop maar die krijgen door een gebrek aan financiering geen kans. Overigens zie je dit risicomijdend gedrag niet alleen bij de verschaffers van kapitaal. Een hoger welvaartsniveau leidt tot een grotere voorkeur voor zekerheid. Gelukkig is Nederland op dit punt wel aan het veranderen, en werden vorig jaar 75.000 startende ondernemingen geregistreerd.

‘Los van de cultuur zie ik ook nog steeds een belemmering voor innovatie in de beperkte toegang van kennismigranten. Dat is ook zoets waar nog wel wat winst valt te behalen.

Oplossingen

‘De overheid zit op de juiste weg. De meningen over initiatieven zoals het innovatieplatform zijn verdeeld maar het geeft wel aan dat het op de agenda staat. Wat dat betreft is het zeer teleurstellend dat het

helemaal geen issue was in de verkiezingscampagne. En dat terwijl het voor Nederland zo ongelooflijk belangrijk is. Nederland kan in de nieuwe wereldorde alleen winnen door in te zetten op innovatie.

‘Ik denk overigens wel dat sommige activiteiten die de overheid ontplooit nog effectiever zouden kunnen zijn. Zo kan de overheid een veel grotere rol spelen door middel van de aanbestedingen. Wanneer daarbij meer aandacht zou worden besteed aan innovatie kan de overheid functioneren als een soort *launching customer*. Of neem de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk. Deze WBSO is een mooi voorbeeld van een regeling die R&D op een effectieve manier bevordert, met een minimum aan administratieve lasten, en die voor zowel het MKB als het grootbedrijf van belang is. Uitbreiding van die regeling ligt dus voor de hand. De boodschap is: als je het doet, doe het dan ook heel fors!

‘Het scheppen van het juiste klimaat voor innovatie vraagt ook om goede regelgeving. En daaronder valt ook het wegnemen van belemmerende regels.

Hand in Hand

‘Onderwijs is een belangrijke sleutel in het innovatieproces. De aansluiting tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven is er wel, maar kan veel beter. Een mooi voorbeeld dat samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven mogelijk is, betreft de Food en Nutrition Delta. Bij dit project speelt het MKB eveneens een zeer actieve rol, en staat het idee van *matching* centraal. Voor elke euro die het bedrijfsleven en de kennisinstellingen hebben ingelegd, legt de overheid er een euro bovenop. Dat is een goed en werkzaam principe. Innovatie staat voor samenwerken. Hand in hand samen optrekken, dat is succesvol.

‘We moeten meer in de richting van de drie K’s: van kennis naar kunde naar kassa.

Je moet kennis hebben en dan de praktische toepassing hebben en vervolgens vertalen naar de markt. Te vaak maken we mooie dingen die we commercieel niet in de markt kunnen zetten.

‘Veranderingen hoeven zich niet volgens de receptuur ‘alles in één keer’ te voltrekken. Laat ik een voorbeeld geven: het vergrijzingsvraagstuk vraagt om oplossingen. Langer doorwerken na je 65e komt dan als optie in beeld. Maar in plaats van nu *ad hoc* de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 te verschuiven zou je ook in de komende jaren elk jaar een maand bovenop de 65 kunnen leggen. Op die manier kom je er ook maar het zal de acceptatie aanzienlijk vergroten.

Arbeidsproductiviteit en sociale innovatie

‘Als je de ruimte biedt aan medewerkers om zelf veel meer risico te nemen dan moet je ook investeren in *employability* en arbeidsverhoudingen. Vroeger hadden we een centrale CAO. Alles ging van bovenaf, vanuit het centrale niveau. Het decentraal implementeren van afspraken die op een centraal niveau tot stand zijn gekomen, kan echter bijzonder weerbarstig zijn. We hebben dat daarna omgekeerd vanuit de basisgedachte dat de CAO beter moet aansluiten bij de doelstellingen van het bedrijf. En wanneer in die doelstelling staat dat het bedrijf moet groeien dan heeft dat implicaties. Een bedrijf kan alleen maar groeien als ook de medewerkers meegroeien in dat bedrijf. Met deze instelling zijn de decentrale niveaus bij de CAO geïntroduceerd. Eén van de dingen waar we toen op hebben ingezet is het creëren van arbeidsverhoudingen die gericht zijn op wederkerigheid. Als iemand overwerkt omdat er een project af moet dan mag het geen probleem zijn wanneer die persoon om privé-redenen op een andere dag eerder weg moet. Overigens geldt dat voor

werkdagen in het algemeen. Dat is nou typisch iets dat je aan de werknemers zelf binnen die teams moet overlaten. Ga dat niet van bovenaf zitten regelen.

‘Er moet een goede balans zijn tussen privé en werk. Daar gaat de productiviteit ook van omhoog. Mensen voelen zich meer senang als ze dat goed kunnen combineren. Je moet niet teveel focussen op de input. Niet alleen maar kijken naar de hoeveelheid uren die er wordt gewerkt maar ook met name naar wat er is gerealiseerd.

‘Dat is ook een cultuur. Nederland is teveel een mediocracy, middelmaat is eigenlijk al te goed. En je moet vooral niet boven het maaiveld uitkomen. Maar om een land of een bedrijf in de vaart der volkeren te laten opstomen heb je echt excellente mensen nodig. Die ook als zodanig herkend en erkend worden. We zijn teveel gericht geweest op gelijkheid. Dat heeft veel goeds opgeleverd maar het daagt niet echt uit tot uitblinken. Sowieso is Nederland niet echt veranderingsgezind. Verandering is altijd lastig. Als de verandering eenmaal overwonnen is dan gaat iedereen er wel voor maar daar is dan wel leiderschap voor nodig. Het wegnemen van weerstand voor veranderingen. Op zich is dat goede leiderschap er wel in Nederland. Maar er liggen nog wel wat dossiers zoals het ontslagrecht en de arbeidsparticipatie, daar moeten we verder mee doorgaan. Je moet het dak repareren wanneer de zon schijnt. Helaas zien we dat in de praktijk vaak het omgekeerde gebeurt. De koninklijke weg is echter ingrijpen als het economisch tij mee zit.

‘Een andere pijler is dat je de potenties van mensen aanspreekt. Hoe krijg je de ambities van mensen boven tafel en wel zo dat ze op een nuttige manier kunnen worden aangewend voor een organisatie? Wanneer iemand werkzaam is in de productie maar in zijn vrije tijd voorzitter is van een voetbalvereniging met duizenden leden dan moet je als werkgever toch nog

eens even kijken wat je met dat talent kan doen. Dan moet je zo iemand daar op aanspreken. Je hoeft je hersens immers niet bij de poort in te leveren als je binnenkomt

Van wantrouwen naar vertrouwen

‘Ik vind ook dat een werknemer moet kunnen profiteren wanneer de resultaten verbeteren. Bij onze decentrale CAO hebben we ervoor gekozen om alle principes die voorheen alleen voor de managers golden ook op de andere niveaus aan te bieden. Ook voor de niet-managers is er een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Net als de mogelijkheid van een resultaatgerichte beloning. De verhoudingen zijn wellicht anders maar het principe is hetzelfde.

‘Samenvattend gaat het erom dat je samen opnieuw moet kijken naar de manier waarop je de zaken organiseert. De oude arbeidsverhoudingen zijn gebaseerd op wantrouwen en de moderne arbeidsverhoudingen zijn gestoeld op vertrouwen. En dat zou ik de vakbonden toch wel mee willen geven.

‘De grootste uitdaging voor Nederland ligt in de aansluiting tussen onderwijsinstellingen en bedrijven. Maar dat veranderen is moeilijk. Onderwijs is de basis van een kenniseconomie. Je kunt je de vraag stellen of het onderwijs in Nederland niet vernieuwingsmoedig is. Ik pleit voor een hernieuwde trots van het leraarschap, terugbrengen van het elan van het beroep. Dat wil ook zeggen dat je ruimte moet geven aan vernieuwing van onderop. Ik kan mij indenken dat leraren best in staat zijn om anders en beter les te geven dan waar ze nu toe worden gedwongen. En bij kwaliteitsverbeteringen mag daar best wat geld tegenover staan. Het multiplier-effect is zo hoog dat het zich meer dan terugverdient. En dat is wat de overheid moet doen: investeren in onderwijs, onderwijs, en onderwijs. We willen geen openlucht-museum worden. Wanneer we het hebben

over een dynamische kenniseconomie dan moeten we bij de kopgroep willen horen.

‘De werkgeversorganisaties moeten inzetten op het investeren in kennis van medewerkers, levenslang leren en *employability*. De veranderingen die zich om ons heen afspelen blijven in een ongekeerde sneltreinvaart doorgaan. Diegenen die roepen ‘kan het niet een onsje minder’ voorspel ik dat het alleen nog maar meer zal worden. Dit betekent dat een belangrijk aspect van ons concurrentievoordeel zal worden bepaald door ons aanpassingsvermogen: hoe adaptief we zijn in het aanpassen van onze organisaties aan de nieuwe eisen. Dit vergt een grotere mate van flexibiliteit. Ik ben een voorstander van het versoepelen van het ontslagrecht maar de keerzijde moet dan wel zijn dat er meer in de *employability* van de mensen wordt geïnvesteerd. De medewerker moet daar natuurlijk zelf ook wat aan doen. Hier geldt een haal- en brengplicht.

Vraag aan de vakbonden

‘In de vakbonden zie ik een natuurlijke bondgenoot om vernieuwingen tot stand te brengen. Zij zijn als representant van werknemers een prima gremium. Maar ik zou ze willen vragen mee te denken over de wijze waarop we een versnelling kunnen aanbrengen om onderwijs en onderzoek op een substantieel hoger niveau te brengen door oude vastgeroeste arbeidsverhoudingen nieuw leven in te blazen.

‘Het communiceren van kennis is een stiefkindje’



Crown Van Gelder N.V. is een zelfstandige beursgenoteerde papierproducent met als standplaats Velsen-Noord. Met bijna driehonderd werknemers behaalde het in 2005 een omzet € 142 miljoen. De heer Hartvelt werd in 2004 benoemd tot algemeen directeur.

Arbeidsproductiviteit & Innovatie

‘Sociale innovatie staat voor slimmer werken. Het draait hierbij om het beter benutten van energie en tijd van de medewerkers. Bijvoorbeeld op het vlak van de logistiek. Door het efficiënter inzetten van de mensen kunnen we de piekbelasting beter spreiden. Hierbij moet je denken aan arbeidstijdmanagement. Vaak komt het voor dat de mensen op de werkvloer zelf ook aangegeven dat er wat te verbeteren valt! Zo hoor je bijvoorbeeld “Als ik zelf de baas zou zijn dan had ik hier allang iets aan gedaan!”

‘Maar ook op het vlak van beloning is nog veel te winnen. In beginsel willen wij meer in de richting van een beloningsstelsel dat rekening houdt met de prestaties. Op dit moment gebeuren er al zaken op dat vlak maar dan op een collectief niveau, zoals een afdeling.

‘Een derde belangrijke factor is het verhogen van de productiviteit van de mensen zelf door middel van bijscholing. De mensen kunnen het wel maar hebben soms wat bijscholing nodig en

zo speel je ook in op de beleving van de mensen.

Doseren en doceren

‘Het is belangrijk dat er onder de werknemers geen gevoel ontstaat van angst. Wat er moet komen is de houding van het aangaan van uitdagingen. Hierbij speelt de snelheid van veranderingen een grote rol. Sterker nog; snelheid kan een vijand zijn, zeker wanneer daardoor het gevoel ontstaat dat men voor het blok wordt gezet. Bij het implementeren van veranderingen geldt doseren en doceren. Niet alleen vragen of men het heeft begrepen maar ook controleren of dat zo is. Alleen op die manier weet je zeker dat het beleid haar vruchten zal afwerpen.

‘In de afgelopen vijf jaar hebben we bij Crown Van Gelder een productiviteitsverbetering van 28% weten te bewerkstelligen. Het resultaat van goed investeren in bedrijfsmiddelen, goed investeren in de mensen en automatiseren. Door nu al rekening te houden met het natuurlijke verloop, en dat is iets dat je al ver van te voren kunt zien aankomen – kun je veranderingen over de tijd en stukje bij beetje invoeren.

‘De wil om te veranderen is aanwezig. Van belang is dat de bewustwording wordt verspreid

dat je er iets aan kunt doen. Alles is een middel om de continuïteit van de bedrijfsvoering op deze plek te borgen. Daarbij spelen zaken als wet- en regelgeving natuurlijk ook een rol. Het primaat ten aanzien van het verhogen van de arbeidsproductiviteit en innovatie ligt bij de ondernemers. Ondernemers zorgen voor werkgelegenheid, de overheid moet zorgdragen voor de randvoorwaarden. En dat laatste liefst op een transparante wijze.

Stakeholders zijn belangrijk maar het zijn geen eigenaren. Ze zijn belangrijk omdat je ze een deel van je opbrengst verschuldigd bent en dus ligt het voor de hand dat je daar verantwoording over aflegt.

De vakbonden stellen zich nu veel proactiever op en hebben een duidelijke cultuuromslag meegemaakt. Dat valt te prijzen. Een mooi voorbeeld hiervan is de campagne “Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze.” Over het algemeen kan je stellen dat iedereen, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties, overheid en ondernemingsraden zijn eigen

rol heeft. Het communiceren blijft echter een belangrijk element. Want het communiceren van kennis is een stiefkindje. Terwijl dat juist zo belangrijk is. De barrières bij innovatie zijn wat dat betreft makkelijker te nemen wanneer je je houdt aan de drie regels: a) leg het steeds weer uit, b) doe dit tijdig en c) houd rekening met de cultuur in de bedrijfstak en die van het bedrijf.

Vraag aan de overheid:

‘Wanneer de overheid attributen maakt zoals subsidies dan kunnen zij dat met één streep ongedaan maken. Wanneer een bedrijf dit zou doen dan zou dit als een economisch delict en verwijtbaar worden geoormerkt. Het is niet dat ik zit te wachten op subsidies maar als ze dan toch worden uitgereikt moet je er wel op kunnen bouwen. Mijn vraag aan de overheid is dan ook “Zouden zij, wanneer zij een toezegging doen dit willen vastleggen voor bijvoorbeeld een periode van 15 jaar, zonder de toekenningsregels tussentijds te wijzigen?”

‘Kennis en ervaring onderling uitwisselen’



Infor is wereldwijd in meer dan 100 landen actief als één van de top drie softwareleveranciers en is gespecialiseerd in software voor selecte klanten in de productie- en distributiesector. De heer Verplancke is verantwoordelijk voor de verkoop van Asset Management Software in Noord Europa.

Waar ze nog niet aan hebben gedacht

‘Wij proberen als marktleider wereldwijd innovatief bezig te zijn. We zitten in een heel jonge markt en als je daar niet innovatief bezig bent, dan val je weg. De focus ten aanzien van innovatie is bij ons enerzijds de functionaliteit en anderzijds de technologie die er onder zit. Als je die twee dingen goed voor elkaar hebt, dan ben je spekkoper.

Mensen kijken naar onze producten met de vraag of het hun bedrijfsprocessen kan afdekken. En dan hebben wij het natuurlijk het liefst dat ze dingen zien waar ze zelf nog niet aan gedacht hebben. Het is de bedoeling dat ze niet opnieuw het wiel behoeven uit te vinden. Je moet toch zaken laten zien die de mensen nog niet kennen. Waarvan men het gevoel heeft dat het kan bijdragen in de winst of bij het verhogen van de productiviteit. En dat is het innovatieve wat je moet laten zien.

‘Wat we nu veel meemaken in de markt is het zogenaamde HIBU-effect en dat staat voor

Help Ik Ben Uniek. Dus dan zoeken ze naar leveranciers die ervaring hebben in dezelfde sector. In dat soort gevallen werken wij met templates, ofwel best practices, die ontwikkeld zijn voor specifieke branches. Hierdoor kun je in feite maatwerk afleveren, zonder dat het vanuit het niets moet worden opgebouwd.

‘We opereren in een commerciële wereld dus alles wat je doet heeft z’n ROI [return on investment]. Daar richten we ons ook op. Echter daarbij verliezen we niet uit het oog dat het uiteindelijk allemaal mensenwerk is. In dat laatste zit dan ook het sociale element. Wij proberen de kennis, die er bij de mensen is, rond te spelen. Daarmee voorkom je als organisatie ook dat je bepaalde klanten alleen nog maar met specifieke werknemers kunt bedienen. De truc is juist om regelmatig bij elkaar te gaan zitten en die kennis en ervaring uit te wisselen. Juist dat is nu het sociale gebeuren, want als de karakters niet bij elkaar passen en de cultuur past niet dan werkt het dus niet.

‘Je hebt bedrijven die zetten een medewerker voor driekwart jaar gewoon bij een klant neer, waarbij zo’n medewerker uiteindelijk niet meer weet voor welk bedrijf hij nu eigenlijk werkt. Of is dat het bedrijf waarvan hij een kerstpakket krijgt? Volgens mij ben je dan niet goed bezig met sociale innovatie.

Train de trainer

‘Als de cultuur in een bedrijf niet goed is dan is dat bijzonder lastig. Zoiets kun je namelijk niet van buitenaf veranderen, dus moet je van binnenuit mensen daarop attent maken. We noemen dat het trainen van de trainer, want uiteindelijk zal de training dan intern moeten plaatsvinden. Laat je dat door mensen van buiten doen, dan werkt dat niet. Je ziet ook soms projecten, ondanks alle goede bedoelingen en investeringen, dan ook mislukken. Daarmee wil ik alleen maar onderstrepen hoe belangrijk die interne cultuur is van een organisatie.

‘De overheid zal vast een rol hebben ten aanzien van innovatie, maar daar komt het bij ons niet aan te pas. Dat geldt overigens ook voor de vakbonden en de werkgeversorganisaties.

Vergaren en doorgeven

‘Wij hebben externe adviseurs ingeroepen om ons te helpen bij het vraagstuk: hoe vergaar je informatie en hoe geef je dat door? In het algemeen denk ik, dat het uiteindelijk afhangt

van de persoon die de kar trekt. Je hebt binnen een organisatie een leidende figuur nodig. Als een bedrijf dit delen en verspreiden van kennis niet goed oppakt, daar de instrumenten niet voor heeft, wat bij ons dus wel het geval is, en er is niemand die dan opstaat om die kar te trekken, dan gebeurt er dus niks. Wat dat betreft is het jammer, dat de mensen niet van buiten, hetzij via de overheid of vanuit de vakbonden, worden gestimuleerd om dat wel te doen.

‘Ik heb een tijd in Duitsland gewerkt en kan vertellen dat het daar dus niet gebeurt. Voor Frankrijk en Amerika geldt hetzelfde verhaal. Als men het belang er niet van inziet, omdat er zoveel werk is en er zo weinig mensen zijn, dan breng je daar ook maar moeilijk verandering in. En als een baas zegt ‘daar gaan we geen tijd aan besteden’, dan houdt het op. Daar zit ook het probleem. Het enige wat dan nog kan helpen is wanneer de concurrent het wel doet en die daardoor beter scoort. Dat gaat er een lichtje branden.

'We moeten concurreren op basis van differentiatie'



Edwin Oskam is senior projectleider beleidsontwikkeling en onderzoek bij Economische Zaken Amsterdam. In die hoedanigheid houdt hij zich vooral bezig met innovatie en kenniseconomie. Tevens heeft hij zitting in de kerncommissie van de KennisKring Amsterdam.

Geen alles zaligmakend doel

'De verantwoordelijkheid voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit ligt primair bij de ondernemingen zelf. De overheid kan slechts prikkels leveren. Daarnaast is een hoge arbeidsproductiviteit ook niet een alles zaligmakend doel. Een te grote focus op een verhoging van de arbeidsproductiviteit kan als gevolg hebben dat een deel van de arbeidspopulatie niet meer rendabel kan worden ingezet. Als EZ ondersteunen we om die reden ook projecten gericht op het stimuleren van sociaal ondernemerschap, waarbij juist de minder productieve mensen aan het werk worden geholpen. Dat staat weer haaks op het verhogen van de gemiddelde macro-economische arbeidsproductiviteit. Dat alles neemt niet weg dat de arbeidsproductiviteit een zeer belangrijke



Gemeente Amsterdam

bepalende factor vormt voor de concurrentiepositie van Amsterdam. De loonkosten zijn hier immers relatief hoog. Amsterdam heeft de ambitie om bij de top vijf van meest concurrerende steden van Europa te behoren. Dus is het evident dat je als gemeente kijkt naar welke mogelijkheden je hebt om daar wat aan te doen. We doen dat op verschillende manieren en met verschillende partijen om zo het bedrijfsleven te helpen bij vernieuwingsprocessen.

'De gemeente heeft geen uitgebreid subsidie-instrumentarium zoals de Rijksoverheid dit heeft. Wij richten ons daarom vooral op het bij elkaar brengen van bedrijven die iets voor elkaar kunnen betekenen en dus mogelijke synergie kunnen bereiken. En op het samenbrengen van bedrijven en kennisinstellingen zodat op die manier vernieuwingsprocessen en arbeidsproductiviteitsstijgingen tot stand kunnen komen. Dat is meer onze rol. We doen dit onder andere via het organiseren van voorlichting- en netwerkbijeenkomsten. Een voorbeeld van een project dat wij ondersteunen is het project Online Ontsluiten

van Onderzoek (O3), dat er op is gericht om de inhoud van scripties van studenten op een toegankelijke wijze via internet beschikbaar te maken voor het MKB.

In de regio Amsterdam hebben we de Kenniskring Amsterdam. Dit was in eerste instantie een platform voor het organiseren van netwerkbijeenkomsten. Op een gegeven moment werd besloten om ook projecten echt op te pakken. Dit heeft geleid tot het opzetten van het projectbureau Amsterdam Innovatie Motor. Dit bureau concentreert zich bij het oppakken van projecten op een drietal speerpunten: ICT, nieuwe media en de creatieve industrie, alsmede Life Sciences en duurzaamheid. Dit alles gebeurt door intensieve samenwerking tussen regionale overheden (gemeenten en provincies), kennisinstellingen en het bedrijfsleven.

‘EZ Amsterdam heeft verder een bescheiden eigen stimuleringsprogramma voor projecten, dat ook deels op kennis en innovatie is gericht. Deze gelden zijn niet gericht op datgene wat bedrijven zelf doen maar meer op netwerkprojecten. Daarnaast doen we veel aan voorlichting over het belang van innovatie.

‘Dit alles wordt gedaan met het idee dat de gemeente een verantwoordelijkheid heeft maar dat de primaire verantwoordelijkheid bij de bedrijven ligt. We proberen de bedrijven een zetje te geven maar we gaan het niet voor ze doen.

Rationalisatie en differentiatie

Innovatie is breder dan het laten stijgen van de arbeidsproductiviteit. Innovatie associeer ik meer met toegevoegde waarde en differentiatie. Terwijl arbeidsproductiviteit meer gericht is op efficiency en rationalisatie.

‘Amsterdam kan zich niet alleen richten op rationalisatie. De regio wordt gekarakteriseerd door hoge lonen en de aanwezigheid van superieure kennis. Maar dit laatste voordeel is aan erosie onderhevig. In China

en India zijn immers inmiddels ook bijzonder veel slimme mensen in de weer. Dit betekent dat we moeten inzetten op differentiatie.

‘Je hebt innovatie als middel om te rationaliseren, om kosten te besparen. Dat is belangrijk en mag zeker niet uit het blikveld verdwijnen. Je concurreert immers ook met landen met vergelijkbare loonkostenniveaus. Maar innovatie zal in toenemende mate moeten worden benaderd vanuit de hoek van differentiatie waarbij zaken als kwaliteitseisbeleving een belangrijke rol spelen.

‘Onze beleidsmatige focus ligt voornamelijk op dit tweede spoor, innovatie als middel tot differentiatie. En juist voor de maakindustrie is dit ook van groot belang. Onze insteek is dat je als gemeente niet echt kan helpen bij het rationaliseren van de productie. We kijken naar wat we wel kunnen bieden door bijvoorbeeld bedrijven uit de maakindustrie in contact te brengen met de creatieve industrie zodat er prachtige nieuwe producten gemaakt worden die zich echt onderscheiden.

Innovatie niet perse technisch

Je zou kunnen stellen dat het rationaliseren van de productie, het streven naar meer efficiency, in de hoek zit van de procesinnovatie. Bijvoorbeeld met digitalisering en automatisering. De productinnovatie neigt meer in de richting van de differentiatie. Sociale innovatie zit bij allebei.

‘Men staart zich vaak blind op het technische gedeelte. De opkomst van het concept van sociale innovatie is een erkenning van het feit dat innovatie niet perse technisch hoeft te zijn. Het belang ervan is ook veel te lang onderschat. Je kan constateren dat er steeds kansen zijn gemist om de potentie en de creativiteit van mensen optimaal te benutten en tot uiting te laten komen.

‘Je kunt dat bijvoorbeeld zien wanneer je mensen uit de creatieve industrie samenbrengt met leidinggevendenden uit het zakelijke leven of de maakindustrie. Dat helpt om buiten de kaders te gaan denken, *out of the box*. Door dat soort scheppende mensen erbij te halen ontstaat er een hele nieuwe dynamiek in gevestigde bedrijven. Dat ligt dicht bij wat het Centrum voor Sociale Innovatie zou moeten worden, een soort *open source*-omgeving waar men kan zien wat er allemaal mogelijk is en wat je ermee kunt bereiken. Bedrijven realiseren zich soms de meerwaarde van deze aanpak nog niet.

De andere rollen

‘Ik geloof in de filosofie van *human capital* en sta daarin gelukkig niet alleen binnen de gemeente. Dat blijkt uit de titel van het Programmakkoord van het College “Mensen maken Amsterdam”. Mensen investeren in zichzelf maar je moet het als bedrijf ook mogelijk maken. Bijvoorbeeld door de ruimte te bieden voor bedrijfsopleidingen. Uiteraard heeft ook de overheid daar een rol in met programma’s als ‘leven lang leren’. Veel individuele werknemers zien ook wel de verantwoordelijkheid die ze in deze hebben.

‘Het is belangrijk dat binnen organisaties ruimte bestaat voor werknemers om hun eigen inbreng te leveren. Het klassieke idee van de ideeënbus maar dan in een nieuw jasje. Bij veel van de kennisintensieve bedrijven is dat bij uitstek goed geregeld. Maar veel traditionele organisaties zijn daar nog niet ver genoeg in, waardoor kansen onbenut blijven. Ik denk dat er in termen van sociale innovatie dus nog veel te verbeteren valt en dat zal uiteindelijk gaan leiden tot product- en procesinnovaties.

‘Rond kennis zijn er veel externe effecten die een legitimatie vormen voor het Rijk om subsidies te verstrekken. En er ligt een taak voor de Rijksoverheid bij de

employability programma’s waarmee de werknemers worden gestimuleerd om te investeren in hun eigen ontwikkeling.

‘De verantwoordelijkheid van de bedrijven ten aanzien van innovatie en arbeidsproductiviteit is betrekkelijk simpel. Dat is geen maatschappelijke verantwoordelijkheid maar een pure marktverantwoordelijkheid. Ze moeten hier blijvend mee bezig zijn om hun marktpositie te versterken.

‘De rol van de werkgeversorganisaties zit vooral in het informeren van hun leden over het belang van innovatie en laten zien wat er allemaal mogelijk is. Met name ten aanzien van sociale innovatie is er veel werk te doen omdat dat nu eenmaal het minst scherp op het netvlies staat bij ondernemingen. Daar ligt echt een kans voor de werkgeversorganisaties om zich daarop te richten.

‘Voor de werknemersorganisaties geldt een beetje hetzelfde. Die zouden zich moeten richten op de *employability*, de instrumenten die daarvoor beschikbaar zijn en hun leden daarover goed moeten informeren.

‘Een speler die een bijzonder belangrijke rol te vervullen heeft wanneer het gaat om innovatie is de groep kennisinstellingen. De kennistransfer tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven is in Nederland onder de maat. Dit is met name het geval bij het MKB. Om een voorbeeld te noemen, in Amsterdam zijn instellingen die op het vlak van de bio-technologie/ Life Sciences tot de absolute wereldtop behoren. Maar tegelijk zagen we jarenlang dat iedereen die in deze sector iets wilde ondernemen naar Amerika vertrok. In de regio zijn er maar enkele tientallen bedrijven die op dit vlak actief zijn – dat is echt veel te weinig.

‘Wij zetten ons dan ook in om ervoor te zorgen dat er spin-offs tot stand komen of dat die kennis bij de kennisinstellingen in ieder geval wordt doorgesluisd naar de bedrijven die hier al actief zijn. We moeten

ervoor zorgen dat die bedrijvigheid hier blijft en niet naar het buitenland verdwijnt.

Keuzes en de kennistransfer

Innovatie staat inmiddels hoog op de agenda in Nederland. De grootste uitdaging is om nu echt dingen te doorbreken. Ik heb het idee dat het allemaal nog maar met kleine stapjes plaatsvindt. Het moet intensiever en er zouden ook meer keuzes gemaakt moeten worden, “Waar ligt nu onze kracht?” Zo zag je bijvoorbeeld bij de selectie van de sleutelgebieden door het innovatieplatform dat ze met een klein aantal begonnen en dat werden er uiteindelijk zeven. Maar meteen werden er allerlei aanpalende gebieden ook meegenomen. De gelden zijn dus toch weer prachtig uitgesmeerd over alle gebieden. Ook geografisch gezien worden er niet echt keuzes gemaakt maar is het toch pappen en nathouden.

Het tweede knelpunt is die gebrekkige kennistransfer. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er in de universiteiten ook praktische kennis wordt gegenereerd ten

goede van het bedrijfsleven? Daar moeten we nog wat slagen maken, zeker als je kijkt naar universiteiten zoals Harvard en MIT. De wijze waarop universiteiten hier in Nederland worden afgerekend geeft te weinig motivatie om te veranderen om daar echt in te investeren.

Vraag aan bedrijven

Ik zou willen weten of de subsidies voor innovatie door de werkgeversverenigingen en de bedrijven worden gezien als een “gunst”. Ik zou dat onterecht vinden en jammer als dit bedrijven ervan zou weerhouden om er gebruik van te maken omdat zij er niet van houden van subsidies afhankelijk te zijn. Subsidies vanuit de overheid voor innovatie zijn mijns inziens geen gunst maar een recht. Ze zijn er ter compensatie van de externe effecten die met investeringen in kennisontwikkeling gemoeid zijn en het is daarom ook logisch dat de overheid hierop inspeelt.

'We zorgen voor een ontplofbaar mengsel'



Martin Eurlings is sinds 1995 gedeputeerde van de Provincie Limburg (CDA) en verantwoordelijk voor Economische Zaken, Onderwijs, Toerisme, Internationalisering en Communicatie.

Innovatie de mens betrekken

Het begrip Sociale Innovatie is nogal breed. Een van de belangrijkste aspecten is dat het potentieel aan menskracht goed is afgestemd op datgene wat je economisch nodig hebt en omgekeerd. Dus daar valt ook onder dat er continu wordt gewerkt aan scholing en bijscholing en dat niet alleen aan de technische competenties wordt gewerkt maar ook aan de innovatieve competenties.

Onze rol ten aanzien van het verhogen van de arbeidsproductiviteit past in onze inspanningen op het gebied van innovatie. En dat is voor ons geen nieuw verhaal. De provincie Limburg heeft door de jaren de nodige ervaring opgedaan met economische herstructurering. Het sluiten van de mijnen heeft de provincie destijds diep geraakt. Sindsdien zijn vele arbeidsplaatsen in de industrie verloren gegaan. Hieraan liggen niet alleen conjuncturele veranderingen ten grondslag maar ook structurele ontwik-

provincie limburg



kelingen, zoals de toenemende concurrentie uit de lagelonenlanden. Als je concurrerend wil zijn dan zul je ervoor moeten zorgen dat de arbeidsproductiviteit hoog is en blijft.

We hebben vanuit de provincie ons geheroriënteerd en afgevraagd waar liggen nu onze kansen en krachten? Daar hebben we geen nota's over zitten schrijven. We hebben samen met de bedrijven en de kennisinstellingen een taskforce samengesteld en de regionale agenda vastgesteld. Daarin zijn de clusters van kracht en ook alvast verschillende majeure projecten gedefinieerd om de slag naar voren te maken.

Daarnaast hebben we hard gehamerd op het belang van innovatie en ondernemerschap. Een mooi voorbeeld van het belang van innovatie is MOSA-tegels. Je zou niet verwachten dat een dergelijke productie nog in Nederland kan, maar door in te zetten op design en het aangaan van strategische allianties met architecten gaat dit bedrijf werkelijk als een speer.

Dus het verschil of iets naar lagelonenlanden gaat is niet zozeer het concurrentieverschil maar het ondernemerschap wat er achter zit. En dat geldt voor heel veel dingen. Sociale innovatie is ook

een onderdeel van die versnellingsagenda. Bij het omschakelen naar de kenniseconomie moet je ervoor zorgen dat je daar dan ook de mensen voor hebt. Daaronder valt dus ook het afstemmen van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Wij hebben hier in Limburg onze eigen regionale agenda. Naar het MKB zetten we heel fors in. Dat doen we omdat we proberen die samenhang te realiseren. We hebben één innovatieloket georganiseerd en we monitoren nauwkeurig wat men van de diensten vindt, of er geen nieuwe instrumenten ontwikkeld moeten worden. En we hebben hier nogal wat Europese middelen waarmee we experimenten ontwikkelen.

Er wordt hier teveel gepraat

Limburg is een beetje tussen de landsgrenzen opgesloten. Dus het is natuurlijk dat we wat verder kijken in de regio. En dan is het ook gewoon een kwestie van doen. Er wordt in Nederland veel te veel gepraat. Afgelopen juni zijn we met een aantal bedrijven naar Aken gegaan, onder andere naar de Rheinisch-Westfälischen Hochschule (RWTH). Daar zijn nu al twintig harde projecten uit voortgekomen.

Dat innovatie hoog bij ons op de agenda staat blijkt onder meer uit de innovatievouchers. Die vouchers komen uit Limburg, maar inmiddels is het hier mogelijk om ze grensoverschrijdend te besteden. Er is ontzettend veel technologie aan de andere kant dus wij doen er alles aan om die grenzen open te breken.

De Metaalunie gaat inmiddels met groepen van 50 ondernemers langs bij de RWTH om te kijken wat ze aan elkaar kunnen hebben. Als provincie doen we er alles aan om die dynamiek, dat over de grenzen heen kijken, te stimuleren. Maar vooral ook om dat ondernemerschap te promoten onder de jeugd.

Nu zijn er wel wat verschillen tussen Limburg en de andere provincies. Allereerst

is het hier vanzelfsprekend dat de provincie zich actief opstelt. Men verwacht van ons dat regionaal leiderschap. Niet in de zin dat wij bepalen wat er gebeurt, maar dat wij zorgen dat het gebeurt. Dat we de partijen bij elkaar brengen en richting geven aan processen, enzovoort.

Behouden voor de regio

Wat precies de causaliteit is tussen innovatie en arbeidsproductiviteit is een leuke academische vraag. Wat mij betreft horen die twee gewoon bij elkaar. Je zit in een mondiale competitie en je moet dus producten hebben die zo goed mogelijk zijn, zo uniek mogelijk zijn en zo goedkoop mogelijk zijn. Hij die geen goede mensen heeft zal dat uiteindelijk merken. En ondernemerschap, afgezien van heel kleine bedrijven is ook niet iets dat in één iemand zit. Het zit ook in de spirit van de mensen die in het bedrijf werken, en dat uit zich bijvoorbeeld in de kansen om mee te denken.

In de taskforce van de versnellingsagenda zit iemand van de vakbond die zich bezighoudt met het onderdeel sociale innovatie. Dat heeft onder meer te maken met het organiseren van leergangen voor de mensen binnen bedrijven die daar een speciale verantwoordelijkheid voor hebben. En daar worden dus heel concreet bedrijven uitgezocht om de kennis en competentieontwikkeling op poten te zetten.

Wanneer een bedrijf in een grensregio een zeker niveau van schaalvergroting heeft bereikt, betekent dat veelal dat het vertrekt naar de Randstad. Dus hebben we er alle belang bij dat we de grenzen openmaken. Als je kijkt naar de driehoek Luik, Aken en Maastricht dan is dat een internationale Randstad. En dat is een duidelijke uitdaging voor de provincie.

Gestapeld bezig zijn

Het onderdeel van clusters van kracht wordt door iedereen onderschreven, een

echte regionale agenda. Dus niet meer zoals in het verleden met kleine projecten en die dan wat pepernoten toekennen. Eerst kijken: wie zijn relevant? En die moeten we dan stimuleren en ervoor zorgen dat daar fondsen voor ter beschikking worden gesteld. Kortom, gestapeld bezig zijn. Als je focust op je kracht en je zet de juiste partijen bij elkaar en je jaagt dat op dan kunnen er heel mooie dingen tot stand komen.

Er is bijzonder veel veranderd in de afgelopen anderhalf jaar. Het was eerst kommer en kwel en nu is het *boom*, het ene succesverhaal na het andere. En de rol die de provincie heeft gespeeld is die van pusher en sleurder. Als je de dingen op zijn beloop laat dan wordt je links en rechts ingehaald. Als je vroeger techniek ging studeren dan ging je naar de RWTH. Tegenwoordig zitten er 150 leerlingen uit Nederland en 900 uit China. Ik was laatst in Sjanghai en daar konden ze mij meer vertellen over de RWTH dan menig ondernemer alhier. En dat komt omdat dat nationale denken tussen de oren zit. We moeten over de grenzen heengaan en dan zul je zien dat er ontzettend veel kan. Binnenkort hebben we een bijeenkomst met de ondernemers die daar vertellen over hun ervaringen over het grensoverschrijdend zaken doen om daarmee anderen te inspireren. De boodschap is: wees inventief en kijk waar de mogelijkheden liggen.

Uiteindelijk moeten het bedrijfsleven en de kennisinstellingen het zelf doen. Wij, als provincie, kunnen alleen maar verbindingen maken en we kunnen opjagen en sjoeren. Maar als je nou bijvoorbeeld ziet wat we bereikt hebben met het spreekwoordelijk meesleuren van bedrijven naar Leuven. Achteraf werden we door sommige deelnemers bedankt voor de waardevolle contacten die ze daar hebben opgedaan terwijl ze eigenlijk eerst niet mee wilden gaan. Heel veel bedrijven en instellingen zijn veelal

bezig met hun eigen dagelijkse besognes en kijken nauwelijks over dat muurtje heen.

We geven wat subsidies als aanjaagpremie. Het verlenen van subsidies zie ik niet als onze hoofdtaak. Het is meer een teken voor bedrijven dat ze goede dingen doen. Als wij 3,5 miljoen in een pilot project steken op het gebied van bio-technologie en je ziet dan dat er opdrachten uitkomen van 50 miljoen, dat zijn echt grote projecten. Dat is een mooie multiplier. Het mooie is dat je dan ook ziet dat je als provincie daadwerkelijk iets kunt doen. Je moet niet aankomen met dictaten maar met projecten.

Dynamiek, trekkracht en resultaten

Bij de versnellingsagenda is ook een werk- en uitvoeringsorganisatie gezet. En dat is een onafhankelijke club die rechtstreeks door mij wordt aangestuurd. Die zitten niet gevangen in allemaal belangenclubs, gewoon een aanjaagteam. En hierdoor zijn de lijnen bijzonder kort wat de dynamiek, de trekkracht en uiteindelijk de resultaten ten goede komt.

Van de drie soorten innovaties is productinnovatie volgens mij de meest belangrijke. Maar in de industrie speelt de procesinnovatie natuurlijk ook een belangrijke rol bijvoorbeeld door ICT en robotisering.

Op het vlak van innovatie zijn we ook zeer pro-actief bezig. Zo hebben we bijvoorbeeld nu ingezet op nieuwe markten voor toerisme, onder andere richting de zorg. Met Achmea zijn nu afspraken gemaakt dat patiënten na behandeling kunnen revalideren in het heuvellandschap. Dat zijn zaken waar wij het initiatief voor hebben genomen. Het begint met de vraag waar liggen de kansen en hoe kunnen we de cross-overs maken tussen de bedrijven.

We zetten de partijen binnen de taskforce bij elkaar. Natuurlijk zijn we geen technuten en natuurlijk zijn we geen bedrijf. Maar we zorgen wel voor een

ontplofbaar mengsel. Nogmaals, wij sjoeren en geven die voorzet maar uiteindelijk zijn het wel de bedrijven die moeten scoren. Zij moeten het uiteindelijk oppakken.

Centrale Overheid

De centrale overheid heeft een goede weg ingeslagen met Pieken in de Delta. Als je je als provincie daardoor niet uitgedaagd voelt, dan vraag ik mij af welke legitimering je dan nog hebt. Je zult voor de dynamiek moeten zorgen binnen een provincie. En voor de samenhang en de verschillende werelden met elkaar moeten verbinden.

Ook het aanmerken van Zuidoost Nederland als technologische topregio heeft hier een heel goed effect gehad. Voor veel mensen was dit een omschakeling van Limburg als wingewest en nu een topregio, men is zichzelf in de spiegel gaan bekijken en dat heeft enorme krachten losgemaakt. Ook dat we zelf hebben kunnen aangeven in Pieken in de Delta wat nu precies onze krachten zijn was goed. In het begin wilde men in Den Haag niets weten van Life Sciences, noch van chemie en ook niet van Food & Nutrition. Je moet ervoor zorgen dat dergelijke ideeën in de regio ook onderschreven worden en dan dwing je het gewoon af. Ik zeg altijd maar: “The best way to predict the future, is to create it.”

Er zijn goede contacten met de sociale partners. Zij zijn belangrijk voor het draagvlak maar het zijn geen originele actoren. De eerstelijns spelers moet je bij elkaar hebben, dus concrete bedrijven, concrete kennisinstellingen en concrete overheden. Dat was in het begin wel moeilijk omdat iedereen in die Belgische bus vooraan wilde zitten maar dat schiet niet op, dan sta je dwars op de snelweg.

De belangrijkste uitdaging voor Limburg is het activeren en heractiveren van goed ondernemerschap. En dat gaat niet alleen

om winstbejag maar ook om het investeren in de competenties van mensen.

De partijen wijzen nog te veel met de vinger naar elkaar wanneer het gaat om de relatie tussen kennisinstellingen en bedrijven. De bedrijven klagen over het feit dat de kennis van de nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt niet genoeg aansluit. De kennisinstellingen op hun beurt menen dat bedrijven volstrekt onduidelijk blijven over wat ze nu precies van de afgestudeerden en schoolverlaters verwachten. De uitdaging zit in het maken van de juiste verbindingen.

Vraag aan Centrale overheid

Ik denk wanneer het gaat om de scholing van mensen, de beroepskwalificaties en de bijscholing, dat zou volgens mij veel meer een aangelegenheid moeten zijn van de bedrijven, de kennisinstellingen en de overheden in de regio. Ik heb het dan niet specifiek over de provincies. Regio's zoals Eindhoven, Leuven en Aken laten zich niet vangen door toevallige landsgrenzen. Maar ik denk dat de verantwoordelijkheid en zeggenschap bij regio's moet worden neergelegd om de juiste afstemmingen te kunnen maken. Mijn vraag is dus in hoeverre Den Haag bereid is om deze verantwoordelijkheid en zeggenschap te decentraliseren.

'Visie op arbeidsproductiviteit en innovatie'



Mrs. C.E.G. van Gennip MBA is Staatssecretaris van Economische Zaken

Inleiding

Het is van belang om de komende periode te blijven werken aan het groeivermogen van de Nederlandse economie. Wij hebben grote ambities om tot de Europese top te gaan behoren als het gaat om de economische ontwikkeling. Om milieu- en sociale doelstellingen te kunnen realiseren is economische groei noodzakelijk. Deze is ook nodig om de uitdagingen van de vergrijzing te kunnen verzilveren.

Ondernemers en werknemers spelen een cruciale rol bij het vergroten van het groeivermogen van de economie door te innoveren en de productiviteit te vergroten. Graag geef ik mijn visie op dit belangrijke thema. Ik zal dat doen door achtereenvolgens in te gaan op: 1) Relatie arbeidsproductiviteitverbetering en innovatie, 2) Rol overheid bij het stimuleren van innovatie, 3) Sociale Innovatie, 4) Resultaten huidig beleid en toekomst.



Relatie arbeidsproductiviteit-verbetering en innovatie

Op lange termijn wordt de economische groei van een land bepaald door de arbeidsparticipatie en de arbeidsproductiviteit. Dit betekent allereerst dat de komende tijd het beleid zich moet richten op het vergroten van de arbeidsparticipatie. We moeten alles op alles zetten om mensen die nu nog aan de kant staan in te schakelen in het arbeidsproces. Dit is ook hard nodig omdat de Nederlandse bevolking vergrijst, waardoor op termijn relatief veel mensen de arbeidsmarkt vanwege pensionering zullen verlaten.

De tweede uitdaging is gericht op de groei van de arbeidsproductiviteit. Hoewel Nederland wat betreft het *niveau* van de arbeidsproductiviteit tot de top van de wereld behoort, is het zorgwekkend dat de *groei* van de arbeidsproductiviteit de laatste jaren is achtergebleven ten opzichte van die van andere landen (zowel ten opzichte van een aantal EU-landen als de VS). Innovatie is dé sleutelfactor om de groei van de arbeidsproductiviteit te verhogen. Het gaat hierbij zowel om de vernieuwing van

processen, producten, diensten als om sociale innovatie.

Rol van de overheid bij het stimuleren van innovatie en arbeidsproductiviteit

Overheid en bedrijven hebben beide een eigen rol bij het stimuleren van innovatie. Bedrijven moeten innovaties uiteindelijk realiseren. Dit kan bijvoorbeeld via een efficiëntere organisatie van het productieproces of door nieuwe en verbeterde producten en diensten aan te bieden waardoor zij meer toegevoegde waarde genereren. Ook is productiviteitsverbetering mogelijk door een grotere betrokkenheid van het personeel bij het productieproces en door de arbeidsorganisatie zo in te richten dat werknemers zo goed mogelijk kunnen presteren.

De rol van de overheid bij het stimuleren van innovatie is er allereerst op gericht om bedrijven de ruimte geven om te kunnen ondernemen en innoveren. Dit betekent het aanpakken van knelpunten die bedrijven hinderen en waar nodig optreden als stimulator om partijen bij elkaar te brengen om (innovatie)kansen te benutten. Bij dit alles moet de overheid voor het bedrijfsleven goed toegankelijk en aanspreekbaar zijn. De overheid moet haar betrokkenheid tonen.

Het antwoord is een aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat. Dit betekent goede randvoorwaarden waarbinnen bedrijven kunnen ontstaan en doorgroeien, zoals goed werkende markten, efficiënte wet- en regelgeving, hoogwaardig onderwijs en een stimulerend fiscaal stelsel. Dit beleid is doorgaans generiek van aard. Dat wil zeggen: alle bedrijven profiteren hiervan. In aanvulling op dit beleid is voor afzonderlijke sectoren of doelgroepen soms maatwerk nodig om concrete knelpunten op te lossen. Een voorbeeld is de scheepsbouwsector, vanwege verstoringen van het

gelijke speelveld door het beleid van buitenlandse overheden. Een ander voorbeeld van maatwerk is gericht beleid om bepaalde knelpunten op de kapitaalmarkt voor starters en doorgroeiers op te lossen.

Naast het randvoorwaardelijke beleid heeft de overheid een belangrijke rol bij het stimuleren van innovatie, onder andere vanwege de positieve externe effecten van kennisontwikkeling en -toepassing op de samenleving als geheel. Het innovatiebeleid bestaat uit twee pijlers. De eerste pijler is het basispakket dat het innovatievermogen van alle bedrijven en in het bijzonder het MKB stimuleert. Een voorbeeld is de WBSO die een fiscale stimulans geeft aan research and development (R&D) bij bedrijven. Een ander voorbeeld zijn de innovatievouchers, waarmee bedrijven op eenvoudige wijze kennis kunnen inkopen bij een kennisinstelling naar keuze. Ook de innovatieprestatiecontracten, afspraken tussen overheid en groepen van bedrijven om te komen tot innovatie, behoren tot het basispakket.

De tweede pijler van het innovatiebeleid is het programmatisch pakket. Dit richt zich op het uitbouwen van een aantal gebieden waarop Nederland internationaal gezien kan uitblinken. Onderscheidend vermogen is noodzakelijk wil Nederland in de toekomst kunnen blijven concurreren met andere – ook opkomende – economieën. Op deze gebieden bundelen excellente bedrijven en kennisinstellingen, ook op regionaal niveau, hun krachten.

De overheid kiest niet zelf, maar faciliteert het bottom up keuzeprocess van de markt. Ook kan zij een financiële bijdrage leveren, mits private partijen bereid zijn om ook financieel bij te dragen. Voorbeelden van innovatieprogramma's die de afgelopen maanden van start zijn gegaan zijn Point One (nano-elektronica en gedistribueerde systemen), Food en Nutrition Delta (voeding) en Watertechnologie. Bij de

totstandkoming van deze programma's hebben tientallen bedrijven, kennisinstellingen en andere spelers hun krachten gebundeld. Daarnaast bestaat er een impulsprogramma voor de creatieve industrie. Dit programma richt zich op het leggen van verbindingen tussen de creatieve industrie en het overige bedrijfsleven om innovatie tot stand te brengen.

Sociale Innovatie

Om de vernieuwing bij bedrijven tot volle wasdom te laten komen is ook een innovatief klimaat noodzakelijk waarin volop wordt geïnvesteerd in mens en organisatie, kortom sociale innovatie waarbij elk talent moet worden benut. Sociale innovatie is de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties van medewerkers, gericht op het verbeteren van de (bedrijfs)prestaties en ontplooiing van talent. Dit gebeurt door vernieuwingen op het gebied van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen.

Werkgevers en werknemers zijn gezamenlijk verantwoordelijk om sociale innovatie te realiseren, bijvoorbeeld op belangrijke thema's als arbeidstijdenmanagement, arbeidsparticipatie, kennis en employability. De overheid heeft een faciliterende rol. Om best practises op het gebied van sociale innovatie te verspreiden is in 2006 het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) opgericht door sociale partners en kennisinstellingen. De ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geven hier een financiële bijdrage aan. De nadruk van de activiteiten van het NCSI ligt op bewustwording en de uitwisseling van kennis van effectieve en succesvolle aanpakken. Want er is in Nederland veel kennis aanwezig op het gebied van sociale innovatie, maar deze kennis moet wel

verspreid worden en benut worden door de bedrijven.

Tevens is Syntens – als innovatienetwerk voor ondernemers – actief op het gebied van sociale innovatie. In 2005 is het programma Sociale Innovatie van start gegaan. Dit programma focust op: de ondernemer als vernieuwer en leider; de innovatieve onderneming (strategie, cultuur, flexibele en lerende organisatie, kennismanagement, creativiteit); het vermarkten van de innovatie en samenwerking. Syntens geeft hiertoe individuele adviezen aan ondernemers.

Ook Investors in People is een belangrijk instrument voor sociale innovatie. Investors in People (IiP) is een continu verbeterproces waarmee een organisatie werkt aan een effectieve bedrijfsvoering met maximale benutting van de competenties van de medewerker. IiP verleent organisaties het certificaat Investors in People als men aan bepaalde eisen voldoet.

Ik constateer tevreden dat steeds meer (organisaties van) werkgevers en werknemers werk maken van sociale innovatie.

Resultaten huidig beleid en toekomst

Innovatie is speerpunt van de Kabinetten Balkenende II en III. Mede door de activiteiten van het Innovatieplatform is er een koerswending tot stand gekomen. Innovatie staat niet alleen hoog op de politieke agenda, maar de resultaten mogen er ook zijn. In de sfeer van de randvoorwaarden zal het kabinet eind 2007 de druk van administratieve lasten hebben verminderd (-25%). Daarnaast is het mes gezet in tegenstrijdige regelgeving en vergunningen en heeft het kabinet het tarief van de vennootschapsbelasting verlaagd naar 25,5%. Bovendien is de toegang van kennismigranten tot Nederland versoepeld. Het kabinet heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in kennis, innovatie en

onderwijs: € 800 miljoen structureel in het hoofdlijnenakkoord en bijna € 2,7 miljard incidenteel (BSIK en FES-impuls 2005 en 2006 gezamenlijk). Een deel van deze investeringen versterkt direct de industriële structuur en creëert daarmee een belangrijke basis voor innovatie en productiviteitsverbetering. Voorbeelden zijn het Holst Center bij Eindhoven (hightech maakindustrie), het WFCS+ in Wageningen (voeding), het Center for Translational Molecular Medicine (gezondheid) en het TTI Waternotechnologie.

Ik constateer met vreugde dat het innovatiebeleid zijn vruchten begint af te werpen en tot veel dynamiek in het veld leidt. Bedrijven, kennisinstellingen en andere (regionale) spelers organiseren zich om sterktes uit te bouwen en willen hierin zelf ook investeren. Dit vind ik echt een belangrijk winstpunt. Het toont de wil en lef van partijen om echt onderscheidend te zijn.

Concluderend: er is een goede basis gelegd voor ondernemen, innovatie en productiviteitsgroei. Het is zaak de komende tijd op deze basis verder te bouwen. Daarbij blijft een betrokken overheid nodig om ook in de toekomst ondernemers een stimulerende omgeving te bieden die innovatie uitlokt.

Een belangrijk thema voor de komende tijd is het oplossen van knelpunten op de arbeidsmarkt, o.a. door een verbeterde aansluiting tussen (beroeps)onderwijs en arbeidsmarkt. Nu de economie aantrekt kampen steeds meer bedrijven met tekorten aan personeel wat een rem zet op hun groeimogelijkheden. De overheid – via bijvoorbeeld investeringen in onderwijs – en bedrijven – via bijvoorbeeld stageplaatsen – moeten hier gezamenlijk de handen ineen slaan om met oplossingen te komen.

3 Rolopvatting in perspectief

Definities, innovatie en ontwikkeling arbeidsproductiviteit

In de inleiding werd al aangegeven dat SEO Economisch onderzoek in een eerdere paper onderscheid maakte tussen drie vormen van innovatie: productinnovatie, procesinnovatie en sociale innovatie (zie Box 3.1). De overkoepelende constatering daarbij is dat innovatie beoogt de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Box 3.1 Vormen en definities van innovatie

Innovatie is een veel gebruikte, maar lastig te definiëren term. Er zijn verschillende definities en daarnaast worden verschillende vormen van innovatie onderscheiden. In lijn met de paper *Vooruit met procesinnovatie* (De Nooij en Poort, 2005) verstaat deze paper onder innovatie: vernieuwing die bijdraagt aan een toename van de productiviteit en/of van de welvaart in brede zin. Een technologisch aspect is dus geen vereiste, net zo min als een vernieuwing nieuw hoeft te zijn voor de markt.

Productinnovatie is vervolgens gedefinieerd als de introductie van nieuwe of sterk verbeterde goederen of diensten door een bedrijf. *Procesinnovatie* is de introductie van nieuwe of sterk verbeterde methoden om diensten en goederen te produceren of aan te bieden. *Sociale innovatie* is gedefinieerd als veranderingen die gericht zijn op productiviteitsverhoging, maar die niet onder product- of procesinnovatie vallen, zoals reorganisatie, personeelsmanagement, ziekteverzuim en loopbaanplanning.

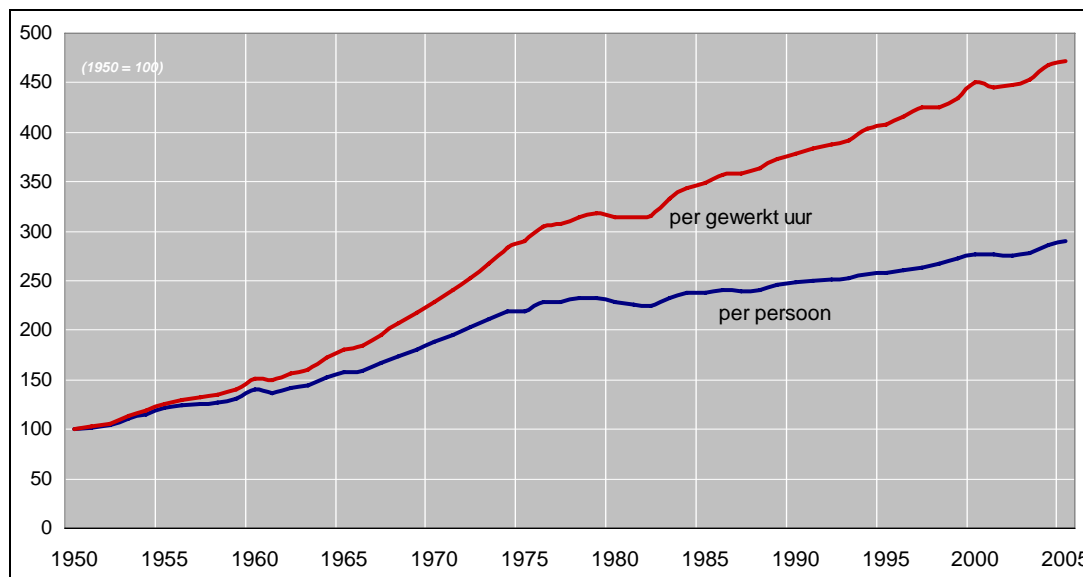
Het Centrum voor Sociale Innovatie, dat in juni 2006 met steun van de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen werd opgericht, definieert sociale innovatie als: het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch management), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (NCSI, 2006).

Er zijn echter verschillende manieren waarop de arbeidsproductiviteit wordt gemeten. Dit vormt tevens de basis voor menige discussie over de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsproductiviteit in vergelijking met andere landen. Arbeidsproductiviteit kan worden gemeten als de toegevoegde waarde per werknemer, maar dat heeft tot gevolg dat de productiviteit op papier afneemt bij toenemend deeltijdwerk en arbeidsduurverkorting, terwijl dergelijke ontwikkelingen door sommigen juist als sociale innovaties worden gezien. Alternatief en economisch zuiverder is de arbeidsproductiviteit te definiëren als de toegevoegde waarde per gewerkt uur. Maar ook deze definitie vertelt niet het hele verhaal, zoals Van der Steen (AWVN) opmerkte: wanneer in tijden van economische neergang de minst productieve werknemers aan de kant komen te staan, kan dat immers een verhoging van de arbeidsproductiviteit tot gevolg hebben. Voor de overheid en de sociale partners is het bevorderen van de arbeidsparticipatie echter een doelstelling, die dus op gespannen voet kan staan met het verhogen van de

arbeidsproductiviteit. Ook Oskam (Gemeente Amsterdam) benadrukte dit punt: de gemeente ondersteunt projecten om minder productieve mensen aan de slag te helpen. Dit zal de arbeidsproductiviteit volgens de gangbare definities eerder verlagen dan verhogen.

Figuur 3.1 geeft de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsproductiviteit, per werknemer en per uur. Daarin is duidelijk waar te nemen hoe de toename van het deeltijdwerk de twee trends uit elkaar heeft gedreven: de productiviteit per uur is sterk blijven stijgen, terwijl de productiviteitsgroei per werknemer is afgevlakt.

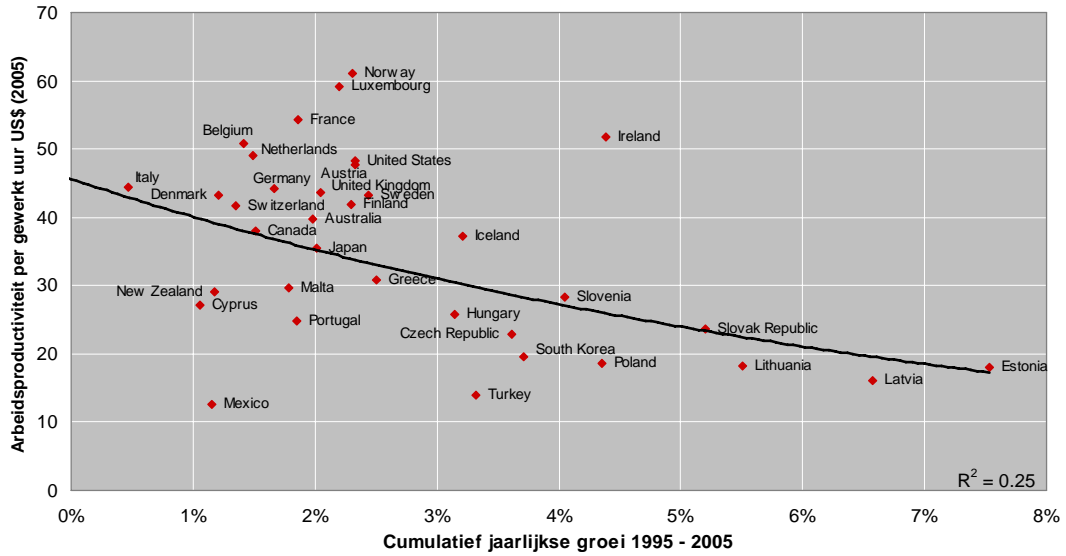
Figuur 3-1 Ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in Nederland (1950 = 100)



Bron: GGDC (2006)/ SEO Economisch Onderzoek (2006)

Figuur 3.2 plaatst vervolgens de hoogte en de groei van de arbeidsproductiviteit (per gewerkt uur) in internationaal perspectief. Dan valt een aantal dingen op. In de eerste plaats is er een negatief verband tussen het niveau en de groei van de arbeidsproductiviteit in de laatste tien jaar. Dat is te verklaren aan de hand van het feit dat minder geavanceerde landen hun productiviteit nog kunnen laten toenemen door het aanwenden en implementeren van reeds bestaande technologie, terwijl meer ontwikkelde landen verder moeten gaan, willen ze de productiviteit verder verhogen. Verder valt op dat Nederland anno 2005 een van de hoogste productiviteitscijfers per uur had, hetgeen dus in de lijn der verwachting ligt met relatief lage groei. Een aantal landen met hogere absolute productiviteit bleek echter toch in staat hogere groei te boeken. Staatssecretaris Van Gennip (Economische Zaken) en Van der Steen (AWVN) benadrukten deze matige Nederlandse productiviteitsgroei. Van der Steen waarschuwde daarbij dat de groei juist door het aantrekken van de economie wel eens zou kunnen inzakken.

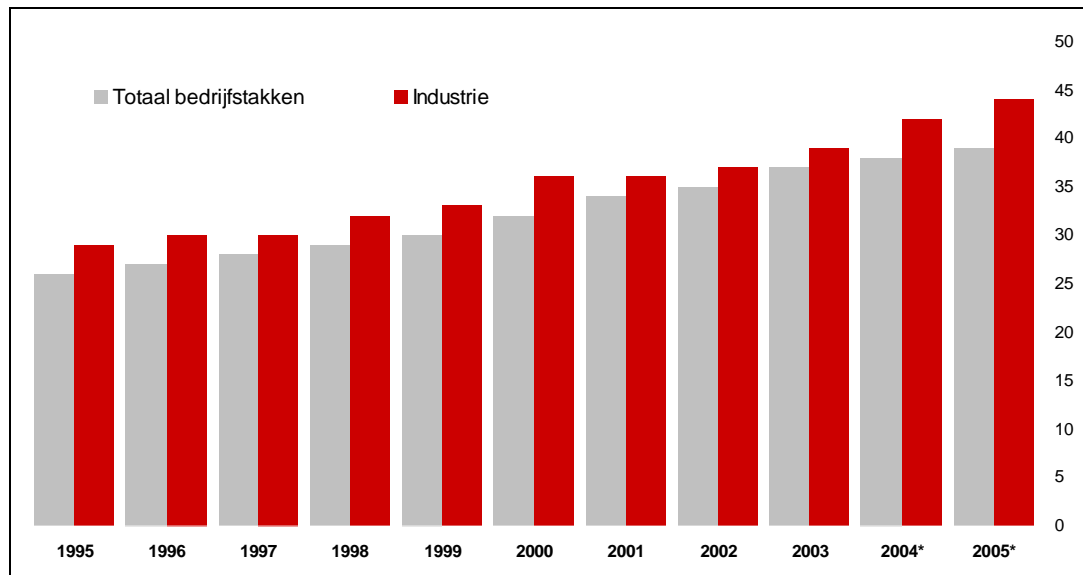
Figuur 3-2 Groei van de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur (verschillende landen, 1995-2005)



Bron: GGDC (2006)/ SEO Economisch Onderzoek (2006)

Figuur 3.3 vergelijkt vervolgens de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse industrie door de jaren heen met het landelijke gemiddelde. De industriële arbeidsproductiviteit is gestaag gegroeid en ligt structureel boven het landelijke gemiddelde. Dit houdt verband met het feit dat de industrie een kapitaalintensieve sector is. Begin deze eeuw liep de productiviteitsvoorsprong wat terug, maar sinds 2004 is het verschil weer opgelopen.

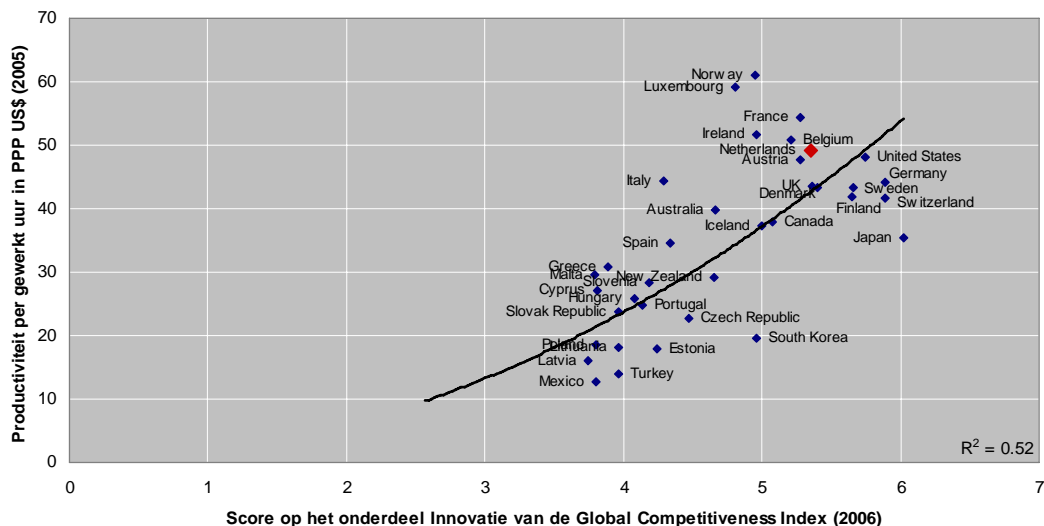
Figuur 3-3 Industrie versus Totaal bedrijfstakken - Arbeidsproductiviteit per gewerkt uur (euro)



Bron: CBS Statline (2006) / SEO Economisch Onderzoek (2006)

Figuur 3.4, ten slotte, geeft het verband weer tussen een internationale innovatie-indicator en de arbeidsproductiviteit. De innovatie-indicator is afkomstig uit het Global Competitiveness report 2006-2007 en vormt een gewogen gemiddelde van een aantal subindicatoren¹. Wat opmerkelijk is aan de lijst van subindicatoren, is dat er – behalve de bereidheid bevoegdheden te delegeren – geen referentie is naar de arbeidsverhoudingen. Sociale innovatie blijft dus onderbelicht. Zoals te verwachten is er een positieve relatie, maar de spreiding van de landen rondom de trendlijn is groot. Nederland scoort op beide indicatoren relatief hoog en ligt boven de lijn, wat wil zeggen dat onze arbeidsproductiviteit hoog is in verhouding tot onze innovatiekracht.

Figuur 3-4 Innovatie en arbeidsproductiviteit



Bron: Lopez-Claros et al (2006)/ GGDC (2006)/ SEO Economisch Onderzoek (2006)

Rolopvatting algemeen

In algemene zin kan op grond van de interviews worden geconstateerd dat er weinig grote verschillen bestaan tussen de rol die partijen voor zichzelf weggelegd zien, en de rol die anderen hen graag toebedelen.

Van alle kanten wordt benadrukt dat innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit primair een taak is van de bedrijven zelf. “De bedrijven moeten het uiteindelijk zelf doen”, of stellingen van gelijke strekking kwamen niet alleen van de werkgeversbonden, maar ook van de overheden en de bedrijven zelf. Het is voor industriële bedrijven immers van levensbelang dat ze innoveren om mee te kunnen komen in de mondiale concurrentiestrijd. De rol van de sociale partners en de overheden wordt vervolgens aangeduid met termen als ‘randvoorwaarden creëren’, ‘het scheppen van een goed ondernemingsklimaat’ en ‘faciliteren’. Daarbij wordt wel een duidelijke taakverdeling tussen overheden en bonden gezien.

¹ Het gaat hier onder andere om voor onder andere de kwaliteit van de onderzoeksinstituten, uitgaven aan R&D, de samenwerking tussen universiteiten en de industrie, de beschikbaarheid van wetenschappers en ingenieurs, patenten, bescherming van het intellectueel eigendom, kwaliteit en kwantiteit van lokale toeleveranciers, en de bereidheid bevoegdheden te delegeren (Lopez-Claros et al., 2006).

Overheden

De rijksoverheid wordt algemeen geacht te zorgen voor een goed opgeleide beroepsbevolking, efficiënte regelgeving met zo min mogelijk administratieve lasten, een gunstig fiscaal klimaat, goede infrastructuur en een gelijk speelveld in de concurrentie met andere landen. Dit sluit nauw aan bij de aandachtspunten die Staatssecretaris van Gennip (Economische Zaken) noemt: “De rol van de overheid bij het stimuleren van innovatie is er allereerst op gericht om bedrijven de ruimte geven om te kunnen ondernemen en innoveren.”

Ook de rol van de rijksoverheid bij het aanwijzen van kerngebieden en het stimuleren van bepaalde sectoren wordt van diverse kanten onderschreven. Keijer (Koninklijke Metaalunie) ziet dit als een duidelijke overheidstaak, evenals Eurlings (Provincie Limburg). Oskam (Gemeente Amsterdam) merkt daarbij kritisch op dat nog onvoldoende keuzes zijn gemaakt, waardoor het geld wordt uitgesmeerd over teveel sectoren en regio's.

Van de Waaij (Unilever) ziet tevens een rol voor de overheid om als *launching customer* innovatie te stimuleren. Van der Kolk (FNV Bondgenoten) gaat daarin nog een stap verder, en roept de rijksoverheid op om de ‘locomotief van de innovatietrein’ te zijn, onder andere door het voortouw te nemen bij grote publieke werken.

De vertegenwoordigers Eurlings en Oskam van de decentrale overheden zien, net als de rijksoverheid, voor zichzelf een belangrijke rol als *matchmaker* tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en kennisinstellingen. Eurlings benadrukt dat het zaak is deze rol zo proactief mogelijk op te vatten en spreekt daarbij over “opjagen en sjoeren”.

Ook de overheid als verstrekker van subsidies ter bevordering van innovatie komt van diverse kanten aan bod. Staatssecretaris Van Gennip van Economische Zaken rechtvaardigt subsidies als de WBSO en de innovatievouchers vanuit de positieve externe effecten van kennisontwikkeling. Oskam gaat nog een stapje verder en benadrukt dat dergelijke subsidies volgens hem een recht zijn, in ruil voor die maatschappelijke spillovers. In contrast hiermee, wordt juist door zowel Keijer (Metaalunie) als Hartvelt (Crown Van Gelder) gewezen op het feit dat de overheid in dit opzicht een onbetrouwbare partij is, die een reputatie heeft regelingen soms acuut af te schaffen, waardoor het voor bedrijven lastig wordt hun beslissingen erop te baseren.

Sociale innovatie

De sociale partners zien hun rol vrijwel unaniem beperkt tot *sociale innovatie*. “Vakbonden hebben volgens mij geen rol bij product- en procesinnovaties”, aldus Keijer (Metaalunie). En Jongejan verwoordde: “Met het ontwikkelen van nieuwe producten hebben wij niets van doen.” Lang niet iedereen blijkt echter hetzelfde te verstaan onder sociale innovatie. De officiële definitie van het Centrum voor Sociale Innovatie (Box 3.1 en Box 3.2) heeft daar weinig aan kunnen veranderen, ook niet bij de oprichters van het NCSI zelf.

Kritische kanttekeningen bij het concept ‘sociale innovatie’ komen dan ook van diverse kanten. Van Roon (FME/CWM) ziet evenals Van der Kolk (FNV Bondgenoten) en Jongejan (CNV Bedrijvenbond) weinig verschil tussen sociale innovatie en procesinnovatie. Voorts geven verschillende geïnterviewden aan dat sociale innovatie in hun ogen een beetje een modewoord of een hype is, voor zaken die al decennia de aandacht hebben van bonden en bedrijven: het terugdringen van ziekteverzuim, arbeidstijdenmanagement, resultaatgericht belonen, scholing en employability.² Zoals Keijer (Metaalunie) het verwoordt: “Het bestrijden van ziekteverzuim is gewoon goed management; dat zou ik niet apart als sociale innovatie bestempelen.” De conclusie lijkt ten aanzien van het Centrum voor Sociale Innovatie dan ook gerechtvaardigd dat niet zozeer de thema’s nieuw zijn, als wel het initiatief om deze thema’s in samenhang aan te pakken met de doelstelling ervaringen uit te wisselen tussen bedrijven.

Box 3.2 Centrum voor Sociale Innovatie

Het nieuw opgerichte centrum is een initiatief een van een achttal organisaties met financiële ondersteuning vanuit de overheid door de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Onder de initiatiefnemende organisaties bevinden zich: Innovatieplatform, AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, FME/CWM, ERIM (RSM Erasmus University), TNO (Kwaliteit van Leven) en AIAS (Universiteit van Amsterdam).

De missie van het NCSI luidt als volgt: “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 wetenschappelijke georiënteerd onderzoek.”

In het oprichtingsdocument wordt duidelijk gemaakt dat het nieuwe centrum wil werken aan het oplossen van de zogenaamde ‘innovatieparadox’. Hieronder wordt verstaan de situatie waarin er veel kennis aanwezig is binnen bedrijven en instellingen maar dat deze kennis nog niet optimaal wordt benut. Het centrum gaat zich richten op de drie determinanten van sociale innovatie die bepalend zijn voor het gebruik van kennis, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en het realiseren van de productiviteitsgroei binnen bedrijven en organisaties. Deze drie determinanten zijn: dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken.

Het speelveld dat het NCSI voor ogen heeft zal zich niet beperken tot overwegend R&D-intensieve ondernemingen of alleen grote ondernemingen in de particuliere sector maar juist ook richten op het MKB en de publieke sector. Onder de activiteiten die het centrum wil gaan ontplooiën bevinden zich het verzamelen en uitdragen van informatie over sociale innovatie. Maar ook zal het centrum trainingen ontwikkelen en verder actief deze nieuwe benadering van innovatie binnen ondernemingen en daarbuiten op de agenda plaatsen door het uitzetten van onderzoek en organiseren van bijeenkomsten. (NCSI, 2006)

² Deze gebieden vertonen eveneens sterke verwantschap met de aandachtsgebieden die worden genoemd in de publicatie *Aan de slag met slimmer werken: Ervaringen van werkgevers en werknemers*, van AWWN, CNV Bedrijvenbond, De Unie en FNV Bondgenoten van mei 2004.

De VNCI bleek haar rol overigens beduidend anders te zien dan de werkgeversbonden. Alma gaf aan het hoofdstuk sociale innovatie over te laten aan de AWWN, en zich juist wel te richten op technologische proces- en productinnovatie bij bedrijven, onder meer door het aanbieden van een hardware scan voor bedrijven. Anders dan de meeste anderen benoemt zij technologische innovatie als een doel op zich en sociale innovatie als een middel. Diverse anderen benadrukten juist dat alle vormen van vernieuwing en innovatie slechts een middel zijn om de productiviteit en de participatie te verhogen. Veranderingen dienen daarbij niet te snel te gaan om de werknemers niet teveel op de proef te stellen, zo werd van verschillende kanten benadrukt.

Ondernemerschap en resultaatafhankelijk belonen

Breed gedeeld wordt ook de roep om meer ondernemerschap: Nederland is niet ondernemend genoeg, al is de pioniersgeest volgens Van der Kolk (FNV Bondgenoten) nog wel aanwezig. Alma (VNCI) ziet het bevorderen van ondernemerschap als de grootste uitdaging voor Nederland op innovatiegebied en Van Roon (FME/CWM) voegt daaraan toe dat de overheidsaandacht voor internationaal ondernemerschap volstrekt ontoereikend is.

Van der Steen (AWVN) legt een verband tussen ondernemerschap en resultaatafhankelijk belonen en roept de overheid op dergelijke vormen van beloning fiscaal ook anders (vermoedelijk doelt hij daarmee op 'lager') te belasten. De thematiek resultaatafhankelijk belonen en prestatiebeloning kan nog altijd rekenen op de klassieke tegenstellingen. Van der Steen geeft een duidelijk pleidooi voor dergelijke beloningvormen, evenals Van der Waaij (Unilever) en Hartvelt (Crown Van Gelder), terwijl Van der Kolk (FNV Bondgenoten) zich kritisch toont en wijst op praktische bezwaren zoals de meetbaarheid van prestaties.

Tevens benadrukt hij daarbij dat bij prestatiebeloning en het decentraliseren van verantwoordelijkheden, het decentraliseren van bevoegdheden vaak achterblijft. Dit thema werd ook aangesneden door Teuwen (De Unie): het vertrouwen in de lagere echelons moet weer centraal gesteld worden.

Scholing en kennisoverdracht

Scholing is binnen het terrein van de sociale innovatie een veelgenoemd thema. Globaal kan worden geconstateerd dat scholing voorafgaand aan de loopbaan als een duidelijke overheidstaak wordt gezien. Staatssecretaris Van Gennip onderstreept dit, al geeft ze aan dat het verbeteren van de aansluiting tussen beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt een gezamenlijke opgave is voor overheid en bedrijven.

Scholing en *employability* tijdens het arbeidzame leven wordt over het algemeen beschouwd als een verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en vakbonden. Keijer (Metaalunie): "Medewerkers moeten ook zelf het initiatief nemen om te blijven leren." Van der Kolk (FNV Bondgenoten) noemt daarbij de faciliterende rol van de overheid. Ook Van der Waaij (Unilever) benadrukt het belang van scholing. Teuwen (De Unie) gaat daar juist tegenin: "De algemene roep om scholing, scholing, scholing door de klassieke vakbonden is onzin. Alsof iedereen geschoold

wil worden? Alsof iedereen schoolbaar is en alsof het voor iedereen aantrekkelijk is om te scholen!”

De geïnterviewden verschillen van mening hoe het gesteld is met de kennisoverdracht tussen kennisinstellingen en bedrijven. Oskam (Gemeente Amsterdam) ziet daarin een duidelijk knelpunt en noemt de kennistransfer “onder de maat”. Hij ziet evenals Eurlings (Provincie Limburg) en rol voor decentrale overheden om die kennisoverdracht te verbeteren. Van der Waaij (Unilever) nuanceert dit beeld en geeft aan dat de veel bekritiseerde aansluiting er wel degelijk is, al kan het beter. Interessant is het in dit kader te noemen, dat in de paper *Kennisvererving in de maakindustrie* (Biermans en Poort, 2005) al eerder aan de hand van cijfermateriaal en enquêtes onder managers, het beeld werd genuanceerd dat het in Nederland dramatisch is gesteld met de kennisoverdracht tussen HBO en WO en het bedrijfsleven.

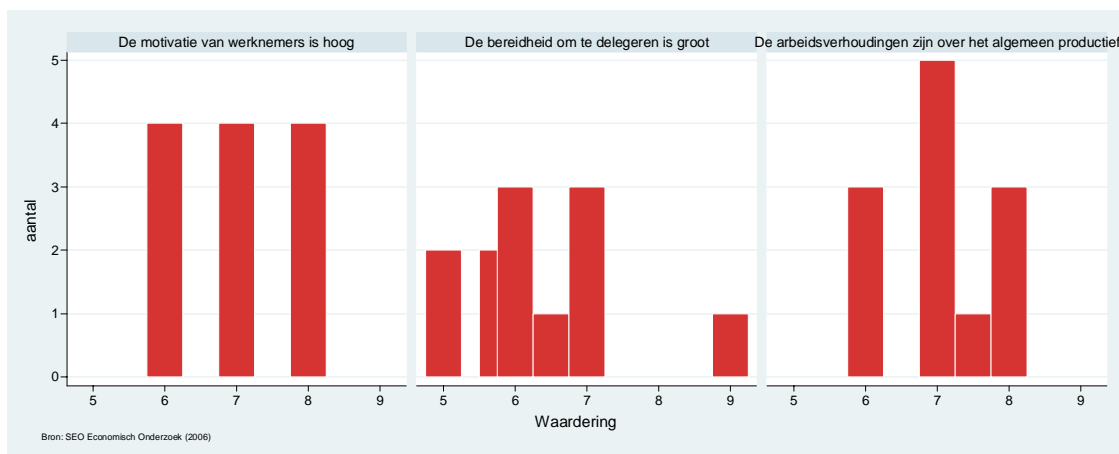
Drie stellingen

Tot besluit werden alle geïnterviewden gevraagd een rapportcijfer te geven voor een drietal stellingen, die in verband gebracht kunnen worden met sociale innovatie:

- De motivatie van werknemers in Nederland is hoog;
- De bereidheid te delegeren is hoog;
- De arbeidsverhoudingen in Nederland zijn over het algemeen productief.

In figuur 3.5 is per stelling de verdeling weergegeven van de toegekende cijfers. Over de motivatie en van de arbeidsverhoudingen zijn de partijen het klaarblijkelijk eens en bovendien redelijk positief: op deze vragen werden geen onvoldoendes uitgedeeld. Heel anders is het beeld bij de gepercipieerde bereidheid te delegeren. Dat bleek hierboven al een heikel punt en krijgt zowel de hoogste als de laagste beoordeling van de drie vragen. Het merendeel van de geïnterviewden gaf voor deze stelling niet meer dan een zesje.

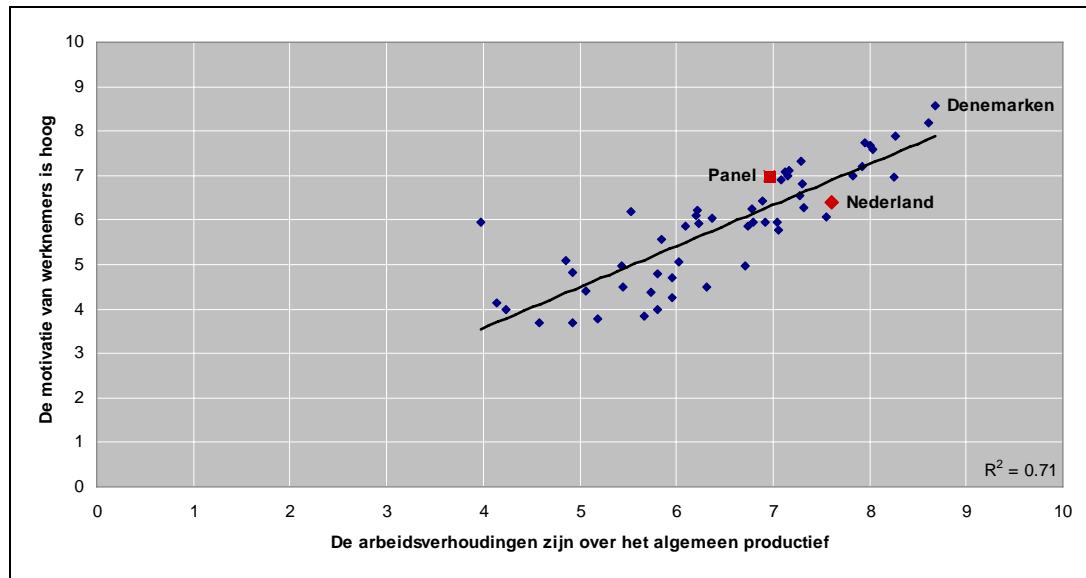
Figuur 3.5 Verdeling antwoorden stellingen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2006)

De vragen naar de motivatie van werknemers en de arbeidsverhoudingen worden ook jaarlijks door het IMD gesteld aan grote bedrijven in ieder land. In figuur 3.6 blijkt er een zeer sterk verband te zijn tussen deze twee grootheden. Opmerkelijk is, dat de geïnterviewden in deze publicatie de Nederlandse arbeidsverhoudingen iets minder positief beoordelen dan het IMD-panel, en de motivatie van werknemers juist gunstiger beoordelen. Denemarken gaat op beide indicatoren aan kop.

Figuur 3.6 Waardering arbeidsverhoudingen en motivatie verschillende landen (2006)



Bron: IMD (2006)/ SEO Economisch Onderzoek (2006)

Tot besluit geeft Tabel 3.1 de Nederlandse scores op deze en enkele andere vragen door de jaren heen. Als we op deze cijfers en met name de trends erin mogen afgaan, is er weinig reden voor optimisme en komt het Centrum voor Sociale Innovatie meer dan geroepen.

Tabel 3.1 Nederlandse scores in de afgelopen jaren (2006)

	2002	2003	2004	2005	2006	
Arbeidsverhoudingen zijn over het algemeen productief	7,5	7,4	7,7	7,6	7,6	stabiel
De motivatie van werknemers is hoog	7,1	6,8	6,6	6,5	6,4	afname
Scholing van werknemers heeft hoge prioriteit in bedrijven	7,3	6,5	6,7	6,7	6,8	afname
De flexibiliteit van werknemers is hoog	7,8	6,8	6,8	6,4	6,4	afname
Arbeidswetgeving (ontslagrecht, minimumloon) vormt geen belemmering voor het ondernemen	4,5	3,9	3,9	3,7	3,6	afname
Het aanpassingsvermogen van bedrijven aan marktomstandigheden is hoog	7,4	6,5	6,4	5,9	6,3	afname

Bron: IMD (2006)

Literatuur

- AWVN, CNV Bedrijvenbond, De Unie en FNV Bondgenoten (2004): *Aan de slag met slimmer werken: Ervaringen van werkgevers en werknemers*.
- Biermans, M.L. en M. J. van Leeuwen (2006): *Insight into Offshoring - Perspectives on offshoring in The Netherlands*, SEO-rapportnr 954, Amsterdam.
- Biermans, M.L. en J.P. Poort (2006): *Industriebeleid op het juiste niveau: Welke agenda moet waar liggen?*, SEO-rapportnr. 912, Amsterdam.
- Biermans, M.L. en J.P. Poort (2005): *Kennisverruwing in de maakindustrie*. SEO-rapportnr. 856, Amsterdam.
- CBS Statline (2006): www.cbs.nl, Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen, op 2006-11-17.
- Centrum voor Sociale Innovatie (2006): *Centrum voor Sociale Innovatie, Flexibel organiseren, Dynamisch managen, Slimmer werken - outline*, http://www.innovatieplatform.nl/assets/binaries/documenten/2006/erim_juni06.pdf.
- Groningen Growth and Development Centre and the Conference Board (2006): *Total Economy Database*, September 2006, <http://www.ggdc.net>.
- IMD (2006): *World Competitiveness Yearbook 2006*; IMD, Lausanne.
- Lopez-Claros, Augusto & Laura Altinger, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek and Irene Mia (2006): *The Global Competitiveness Index: Identifying the Key Elements of Sustainable Growth*, in the Global Competitiveness Report 2006-2007, World Economic Forum, Davos.
- Nooij, Michiel de en Joost Poort (2005): *Vooruit met procesinnovatie*, SEO-rapportnr 814, Amsterdam.