

# Onderzoek

## Sociale innovatie en nieuwe arbeidsrelaties

Sociale innovatie in arbeidsrelaties beoogt vernieuwing en betere performance, door het benutten en ontwikkelen van competenties, met voordelen voor de belanghebbenden. Vernieuwing biedt de werknemer beter werk en de werkgever betere bedrijfsresultaten, ongeacht sector, marktpositie of opleidingsniveau. Beter werk betekent ook: medewerkers als 'mededenkers'. Daardoor neemt de eigen invloed van de medewerker toe, bijvoorbeeld op systeemverbeteringen, te behalen doelen, mogelijke innovaties, werktijden of werkplek. Beter werk stelt dan ook eisen aan de manier van leidinggeven en de organisatie van het werk. Dit vereist maatwerk en ruimte voor diversiteit in arbeidsrelaties. Deze praktijkverkenning bij pioniers kan u inspireren om met nieuwe arbeidsrelaties aan de slag te gaan.

ARTIKEL

Margreet Xavier en Arjen Verhoeff



Voor deze verkenning zijn acht bedrijven op het gebied van sociale innovatie en nieuwe arbeidsrelaties bezocht. Deze bedrijven zijn allen winnaar geweest van de AWWN-innovatie-trofee, die werkgeversvereniging AWWN uitreikt aan bedrijven die als voorbeeld fungeren. De toppers zijn: Ikea, Heineken, Vereniging

van Rijksge subsidieerde Musea (VRM), Albron, industrieel automatiseerder Festo, geneesmiddelenfabrikant Teva, Koninklijke Vereniging van Nederlandse Papier- en Kartonfabrikanten (VNP) en para-amidevezelproducent Teijin Aramid. Deze bedrijven hebben ervaring met sociale innovatie in arbeidsrelaties opgedaan tijdens de hoogconjunctuur. De vraag is voorgelegd of zij in deze crisisperiode baat hebben bij innovaties uit het verleden.

### Motivatie

Wat de bedrijven willen bereiken met sociale innovatie wordt duidelijk door hun overtuiging dat personeel een kritische succesfactor is voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Zij hebben sociale innovatie geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. Dat vloeit voort uit één van de motieven: klantgerichtheid. Dit vraagt van

het personeel vakmanschap en een open, flexibele en oplossingsgerichte instelling. Het vereist gemotiveerd en betrokken personeel dat voor vol wordt aangezien. Zoals één van de bedrijven het omschreef: 'Minder pampieren en medewerkers serieus nemen'. Klantgerichtheid en productinnovatie

gaan veelal samen. Dat vereist creativiteit. Bij Ikea zijn mensen dan ook 'de belangrijkste hefboom in de ontmoeting met de klant'.

De bedrijven die vanwege grote concurrentie een kostenstrategie voeren (Heineken, VNP), zoeken hun oplossingen niet in kostenreductie als kaasschaaf, maar in flexibilisering en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Heineken richt zich op roosterflexibiliteit, het beter afstem-

### Heineken:

## Kostenreductie realiseren door hogere arbeidsproductiviteit



men van de productie op fluctuaties in de vraag. Roosteren is bij Heineken gedelegeerd aan de productieafdelingen met de lokale medezeggenschap, waarmee medewerkers hun werktijden beter kunnen laten aansluiten op hun balans werk-privé. Bredere inzetbaarheid vergroot daarbij de roosteropties. VNP heeft vooral ingezet op het vergroten van de arbeidsveiligheid en arbeidsomstandigheden. In nauwe samenwerking met vakbonden zijn arboconventanten gesloten en met succes afgerond. Nog dit jaar wordt horizontaal toezicht op het gebied van arbeidsomstandigheden opgestart. Daarnaast is in de VNP-branche ingezet op levensfasebeleid en flexibilisering. Dit vergde een cultuuromslag, waarbij betrokkenheid van het personeel het succes bepaalt. Via maatwerk is Teijin Aramid actief met de vitaliteit, inzetbaarheid en motivatie van (oudere) medewerkers.

### Arbeidsrelaties: creëren, organiseren van ruimte

De overtuiging dat medewerkers de kritische succesfactor zijn, wordt vertaald in opleiding en training, waarvan de invulling per bedrijf verschilt: van ervaringsgericht leren (Albron) tot competentieprogramma's en POP's (Festo), maatwerk op basis van vrijwillig inzetbaarheidonderzoek (Ikea, Heineken) of leiderschapsprogramma's (Heineken, Teva, Festo, Teijin Aramid). Daarnaast hebben alle bedrijven hun arbeidsvoorwaarden geflexibiliseerd, zoals ruimere werktijden (VRM, Heineken), persoonlijk keuzebudget (Teva) of het omzetten van ontzietmaatregelen voor oudere werknemers naar investeringsregelingen (VRM, Teijin Aramid).

De zakelijke dienstverleners (Albron, Festo, Ikea en VRM) sturen hun organisatie primair aan vanuit de relatiekant. Ze stellen klanten en medewerkers op één lijn. Luisteren, met elkaar in contact brengen en serieus nemen is hun motto. 'Toegevoegde waarde is niet van belang, wel toegekende waarde'.

'De klant- en medewerkerprijs zijn de beste die je kunt verdienen', volgens één van de ondervraagden. Het personeel van Albron ondervraagt via een informeel platform feedback van klanten als leermoment: 'Je zoekt elkaar continu op'. Ook het opleidingsprogramma is vraaggestuurd, gericht op leren van en met elkaar. Ervaren marketeers coachen de lichtere, en het bedrijf creëert ontmoetingsmomenten. Ingenieurs van Festo beantwoorden nu zelf de telefoon, omdat 80% van de vragen technische kennis vereist. Dit vergt investering in sociale vaar-

### Sociale innovatie in de praktijk

**Eén van de bedrijven over hun praktijk: 'Sociale innovatie is geen hype, maar een keuze'. Er is dus geen recept, wel de keuze voor succesfactoren:**

- Integreer ontwikkelbeleid met de bedrijfsstrategie.
- Neem je personeel serieus, weet hoe zij denken en wat zij nodig hebben.
- Leg de verantwoordelijkheid voor ontwikkelen op de werkvloer, faciliteer ontwikkelvragen.
- Zorg dat werkmethoden faciliterend zijn en benut de competenties die in huis zijn om te leren.
- Organiseer de dialoog tussen klanten en medewerkers. Directe feedback en samenwerking zijn bronnen voor leerervaringen en vernieuwingen.

digheden en onderlinge kennisoverdracht. Productiebedrijven blijken het personeel meer te betrekken bij verbeteringen (Teijin Aramid) en innovaties (Teva). Voor Ikea is leiderschap in deeltijd en duoleiderschap een van de manieren om meer ruimte tot ontwikkeling te geven.

### Lange en korte termijn

De helft van deze bedrijven wordt geraakt door de crisis, die blijkt uit te werken als katalysator om de eerder ingezette flexibilisering voor het langere termijn perspectief te versterken. De externe flexibiliteit is bij Heineken en Teijin Aramid nagenoeg volledig vervangen door de toegenomen interne flexibiliteit. De verplichte 10% arbeidstijdreductie als gevolg van de crisis – en daardoor krappere bezetting – remde bij Teijin Aramid de dialoog over toekomstig vakmanschap. De experimenten voor herinstructie, opleiding en het luisteren naar ideeën van verbetersteams leveren toch voortgang op voor het vakmanschapsbeleid.

Festo wil jaarlijks 10% van haar omzet halen uit nieuwe producten/diensten. Door tijdig en snel in te spelen op de krimpende markt en de gegevens van de top 150-klanten te analyseren, wist Festo haar leegloop om te zetten naar innovatieprojecten. Met zelfgefinancierde innovatievouchers investeert Festo in haar klanten: 'Tijdens de crisis moet je klanten helpen te innoveren en ze niet het vel over de neus halen'. Festo kiest daarmee voor het investeren in haar innovatieve groei.

Albron heeft in haar streven naar innovatief en onderscheidend vermogen zelfstandige businessunits omgevormd tot één Albron-organisatie, met een kortere hiërarchische lijn. In de nieuwe opzet is ervaringsleren belangrijk. Via open innovatie werkt Albron samen in het Holland

Heineken Huis in Beijing en Vancouver. Ikea blijft de mensen uitdagen door steeds uit te leggen wat de toekomst brengt, te benoemen wat de opties voor ontwikkeling zijn en individueel te bespreken wat nodig is om de volgende stap te zetten. 'Het gaat erom of je in staat bent samen ergens te komen.'

Alle betrokken bedrijven boeken tijdens de crisis voortgang op hun langere termijn beleid, de één stapsgewijs zonder veel gevolgen van de crisis te ondervinden, de ander sprongsgewijs en experimenterend bij sterke marktuitslag. Op de korte termijn hebben de door de crisis getroffen bedrijven duidelijk baat bij de eerder ingezette openheid, flexibiliteit en multi-inzetbaarheid. Daarmee kon men snel op de dip reageren. Twee bedrijven hebben aantoonbaar minder terugval dan hun branchegenoten (Ikea, Festo). Zowel de klant- als medewerkerwaardering is bij Festo toegenomen. Bij Ikea is men o.a. tevreden over parttime werken en het langere zwangerschapsverlof. De vrouwen zijn minder ziek, terwijl de loyaliteit naar de organisatie toeneemt. Sociale innovatie in arbeidsrelaties draagt inderdaad bij aan beter werk voor iedereen, zelfs of misschien wel juist in economisch mindere tijden.

Margreet Xavier en Arjen Verhoeff zijn verantwoordelijk voor beleidsportefeuilles binnen werkgeversorganisatie AWWN. Margreet Xavier is programmamanager NCSI waarin zij onder meer verantwoordelijk is voor de toetsingscommissie voor subsidie EFS-E (sociale innovatie) bij het Ministerie van SZW. Arjen Verhoeff, werkzaam als senior adviseur arbeidsverhoudingen, adviseert bedrijven over sociale innovatie, ontwikkelt instrumenten en publiceert erover, zoals het *Handboek Levensfasebeleid*. Zijn promotieonderzoek richt zich op het ondernemende gedrag van managers en werknemers.

# Onderzoek

## Sociale innovatie en nieuwe arbeidsrelaties

Sociale innovatie in arbeidsrelaties beoogt vernieuwing en betere performance, door het benutten en ontwikkelen van competenties, met voordelen voor de belanghebbenden. Vernieuwing biedt de werknemer beter werk en de werkgever betere bedrijfsresultaten, ongeacht sector, marktpositie of opleidingsniveau. Beter werk betekent ook: medewerkers als 'mededenkers'. Daardoor neemt de eigen invloed van de medewerker toe, bijvoorbeeld op systeemverbeteringen, te behalen doelen, mogelijke innovaties, werktijden of werkplek. Beter werk stelt dan ook eisen aan de manier van leidinggeven en de organisatie van het werk. Dit vereist maatwerk en ruimte voor diversiteit in arbeidsrelaties. Deze praktijkverkenning bij pioniers kan u inspireren om met nieuwe arbeidsrelaties aan de slag te gaan.

ARTIKEL

Margreet Xavier en Arjen Verhoeff



Voor deze verkenning zijn acht bedrijven op het gebied van sociale innovatie en nieuwe arbeidsrelaties bezocht. Deze bedrijven zijn allen winnaar geweest van de AWWN-innovatie-trofee, die werkgeversvereniging AWWN uitreikt aan bedrijven die als voorbeeld fungeren. De toppers zijn: Ikea, Heineken, Vereniging

van Rijksge subsidieerde Musea (VRM), Albron, industrieel automatiseerder Festo, geneesmiddelenfabrikant Teva, Koninklijke Vereniging van Nederlandse Papier- en Kartonfabrikanten (VNP) en para-amidevezelproducent Teijin Aramid. Deze bedrijven hebben ervaring met sociale innovatie in arbeidsrelaties opgedaan tijdens de hoogconjunctuur. De vraag is voorgelegd of zij in deze crisisperiode baat hebben bij innovaties uit het verleden.

### Motivatie

Wat de bedrijven willen bereiken met sociale innovatie wordt duidelijk door hun overtuiging dat personeel een kritische succesfactor is voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Zij hebben sociale innovatie geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. Dat vloeit voort uit één van de motieven: klantgerichtheid. Dit vraagt van

het personeel vakmanschap en een open, flexibele en oplossingsgerichte instelling. Het vereist gemotiveerd en betrokken personeel dat voor vol wordt aangezien. Zoals één van de bedrijven het omschreef: 'Minder pampieren en medewerkers serieus nemen'. Klantgerichtheid en productinnovatie

gaan veelal samen. Dat vereist creativiteit. Bij Ikea zijn mensen dan ook 'de belangrijkste hefboom in de ontmoeting met de klant'.

De bedrijven die vanwege grote concurrentie een kostenstrategie voeren (Heineken, VNP), zoeken hun oplossingen niet in kostenreductie als kaasschaaf, maar in flexibilisering en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Heineken richt zich op roosterflexibiliteit, het beter afstem-

### Heineken:

## Kostenreductie realiseren door hogere arbeidsproductiviteit



men van de productie op fluctuaties in de vraag. Roosteren is bij Heineken gedelegeerd aan de productieafdelingen met de lokale medezeggenschap, waarmee medewerkers hun werktijden beter kunnen laten aansluiten op hun balans werk-privé. Bredere inzetbaarheid vergroot daarbij de roosteropties. VNP heeft vooral ingezet op het vergroten van de arbeidsveiligheid en arbeidsomstandigheden. In nauwe samenwerking met vakbonden zijn arboconventanten gesloten en met succes afgerond. Nog dit jaar wordt horizontaal toezicht op het gebied van arbeidsomstandigheden opgestart. Daarnaast is in de VNP-branche ingezet op levensfasebeleid en flexibilisering. Dit vergde een cultuuromslag, waarbij betrokkenheid van het personeel het succes bepaalt. Via maatwerk is Teijin Aramid actief met de vitaliteit, inzetbaarheid en motivatie van (oudere) medewerkers.

### Arbeitsrelaties: creëren, organiseren van ruimte

De overtuiging dat medewerkers de kritische succesfactor zijn, wordt vertaald in opleiding en training, waarvan de invulling per bedrijf verschilt: van ervaringsgericht leren (Albron) tot competentieprogramma's en POP's (Festo), maatwerk op basis van vrijwillig inzetbaarheidonderzoek (Ikea, Heineken) of leiderschapsprogramma's (Heineken, Teva, Festo, Teijin Aramid). Daarnaast hebben alle bedrijven hun arbeidsvoorwaarden geflexibiliseerd, zoals ruimere werktijden (VRM, Heineken), persoonlijk keuzebudget (Teva) of het omzetten van ontzietmaatregelen voor oudere werknemers naar investeringsregelingen (VRM, Teijin Aramid).

De zakelijke dienstverleners (Albron, Festo, Ikea en VRM) sturen hun organisatie primair aan vanuit de relatiekant. Ze stellen klanten en medewerkers op één lijn. Luisteren, met elkaar in contact brengen en serieus nemen is hun motto. 'Toegevoegde waarde is niet van belang, wel toegekende waarde'.

'De klant- en medewerkerprijs zijn de beste die je kunt verdienen', volgens één van de ondervraagden. Het personeel van Albron onderkent via een informeel platform feedback van klanten als leermoment: 'Je zoekt elkaar continu op'. Ook het opleidingsprogramma is vraaggestuurd, gericht op leren van en met elkaar. Ervaren marketeers coachen de lichtere, en het bedrijf creëert ontmoetingsmomenten. Ingenieurs van Festo beantwoorden nu zelf de telefoon, omdat 80% van de vragen technische kennis vereist. Dit vergt investering in sociale vaar-

### Sociale innovatie in de praktijk

**Eén van de bedrijven over hun praktijk: 'Sociale innovatie is geen hype, maar een keuze'. Er is dus geen recept, wel de keuze voor succesfactoren:**

- Integreer ontwikkelbeleid met de bedrijfsstrategie.
- Neem je personeel serieus, weet hoe zij denken en wat zij nodig hebben.
- Leg de verantwoordelijkheid voor ontwikkelen op de werkvloer, faciliteer ontwikkelvragen.
- Zorg dat werkmethode faciliterend zijn en benut de competenties die in huis zijn om te leren.
- Organiseer de dialoog tussen klanten en medewerkers. Directe feedback en samenwerking zijn bronnen voor leerervaringen en vernieuwingen.

digheden en onderlinge kennisoverdracht. Productiebedrijven blijken het personeel meer te betrekken bij verbeteringen (Teijin Aramid) en innovaties (Teva). Voor Ikea is leiderschap in deeltijd en duoleiderschap een van de manieren om meer ruimte tot ontwikkeling te geven.

### Lange en korte termijn

De helft van deze bedrijven wordt geraakt door de crisis, die blijkt uit te werken als katalysator om de eerder ingezette flexibilisering voor het langere termijn perspectief te versterken. De externe flexibiliteit is bij Heineken en Teijin Aramid nagenoeg volledig vervangen door de toegenomen interne flexibiliteit. De verplichte 10% arbeidstijdreductie als gevolg van de crisis – en daardoor krappere bezetting – remde bij Teijin Aramid de dialoog over toekomstig vakmanschap. De experimenten voor herinstruatie, opleiding en het luisteren naar ideeën van verbetersteams leveren toch voortgang op voor het vakmanschapsbeleid.

Festo wil jaarlijks 10% van haar omzet halen uit nieuwe producten/diensten. Door tijdig en snel in te spelen op de krimpende markt en de gegevens van de top 150-klanten te analyseren, wist Festo haar leegloop om te zetten naar innovatieprojecten. Met zelfgefinancierde innovatievouchers investeert Festo in haar klanten: 'Tijdens de crisis moet je klanten helpen te innoveren en ze niet het vel over de neus halen'. Festo kiest daarmee voor het investeren in haar innovatieve groei.

Albron heeft in haar streven naar innovatief en onderscheidend vermogen zelfstandige businessunits omgevormd tot één Albron-organisatie, met een kortere hiërarchische lijn. In de nieuwe opzet is ervaringsleren belangrijk. Via open innovatie werkt Albron samen in het Holland

Heineken Huis in Beijing en Vancouver. Ikea blijft de mensen uitdagen door steeds uit te leggen wat de toekomst brengt, te benoemen wat de opties voor ontwikkeling zijn en individueel te bespreken wat nodig is om de volgende stap te zetten. 'Het gaat erom of je in staat bent samen ergens te komen.'

Alle betrokken bedrijven boeken tijdens de crisis voortgang op hun langere termijn beleid, de één stapsgewijs zonder veel gevolgen van de crisis te ondervinden, de ander sprongsgewijs en experimenterend bij sterke marktuitslag. Op de korte termijn hebben de door de crisis getroffen bedrijven duidelijk baat bij de eerder ingezette openheid, flexibiliteit en multi-inzetbaarheid. Daarmee kon men snel op de dip reageren. Twee bedrijven hebben aantoonbaar minder terugval dan hun branchegenoten (Ikea, Festo). Zowel de klant- als medewerkerwaardering is bij Festo toegenomen. Bij Ikea is men o.a. tevreden over parttime werken en het langere zwangerschapsverlof. De vrouwen zijn minder ziek, terwijl de loyaliteit naar de organisatie toeneemt. Sociale innovatie in arbeidsrelaties draagt inderdaad bij aan beter werk voor iedereen, zelfs of misschien wel juist in economisch mindere tijden.

Margreet Xavier en Arjen Verhoeff zijn verantwoordelijk voor beleidsportefeuilles binnen werkgeversorganisatie AWWN. Margreet Xavier is programmamanager NCSI waarin zij onder meer verantwoordelijk is voor de toetsingscommissie voor subsidie EFS-E (sociale innovatie) bij het Ministerie van SZW. Arjen Verhoeff, werkzaam als senior adviseur arbeidsverhoudingen, adviseert bedrijven over sociale innovatie, ontwikkelt instrumenten en publiceert erover, zoals het *Handboek Levensfasebeleid*. Zijn promotieonderzoek richt zich op het ondernemende gedrag van managers en werknemers.