

Sociale innovatie: lessen van de toppers

De AWWN-Innovatietrofee bestaat drie jaar. Twaalf bedrijven mochten tot nu toe een trofee in ontvangst nemen omdat ze uitblinken in sociale innovatiekracht. Ze doen het beter dan de rest, omdat ze durven te investeren in medewerkers, arbeidsverhoudingen en de organisatie van het werk. Sociale innovatie lijkt niet zo hard en concreet als technologische innovatie. Sociaal is soft. Maar dat softe slimmer werken vertaalt zich wel degelijk in harde cijfers, in succes. De verhalen van de twaalf winnaars van de AWWN-Innovatietrofee bewijzen het.

Twaalf bedrijven, twaalf toppers. Met hun ervaringen kan elk bedrijf z'n voordeel doen. Sociale innovatie: de belangrijkste lessen.

TEKST: CORIEN LAMBREGTSE, FOTO'S: HARRY MEIJER E.A.



Van Gogh Museum, lid van de VRM

1 MAAK HET EENVOUDIG
Om een van 's werelds leidende luchthavens te blijven, moet Schiphol niet alleen logistieke en technische topprestaties leveren, het moet vooral ook klantvriendelijk zijn. Duidelijkheid, klantgerichtheid en gebruiksvriendelijkheid zijn daarom speerpunten. En om het goed te doen, streeft Schiphol Group ernaar om het voor het eigen personeel ook eenvoudiger te maken. In de loop der jaren waren er zoveel verschillende regelingen ontstaan, dat niemand er nog een touw aan vast kon knopen. Vandaar de Operatie Vereenvoudiging. Het begon met arbeidstijdmanagement. Leidinggevenden en medewerkers zijn nu zelf verantwoordelijk voor de minimumbezetting en dus voor de planning. En medewerkers krijgen voortaan uitbetaald op basis van geplande diensten. Nu weet iedereen waar hij aan toe is. Medewerkers zijn meer betrokken en ook meer tevreden, omdat ze meer invloed hebben op hun werktijden. En het mooie is: als werknemers het naar hun zin hebben, maken ze het de klanten ook naar hun zin. En dat wil Schiphol zo houden.

2 KOESTER JONG TALENT EN OUD GOUD
Een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen. Dat is de droom van IKEA. Het klinkt idealistisch, maar dat valt eigenlijk wel mee. Want de prijzen kunnen alleen omlaag als de kosten dalen en de efficiency stijgt. Om dat te bereiken koestert IKEA z'n medewerkers, zowel de jongere als de oudere. Slimmer werken is het bedrijf op het lijf geschreven. Ouderen kunnen bijvoorbeeld kiezen voor een duobaan en krijgen gelegenheid om hun kennis en ervaring over te dragen aan jongeren. Jonge vrouwen in leidinggevende functies kunnen ook voor een duobaan kiezen, waardoor ze zorg en werk makkelijker kunnen combineren. IKEA vindt het namelijk heel belangrijk om jonge vrouwen voor het bedrijf te behouden, aangezien het merendeel van de klanten uit vrouwen bestaat. Het is bij IKEA ook heel makkelijk om zwangerschapsverlof (onbetaald) te verlengen. Vezelfabrikant Teijin Aramid investeert eveneens in ouder wordende medewerkers. Om medewerkers langer inzetbaar

te houden, is het van belang hen ontwikkelingskansen te blijven bieden; verlichtende maatregelen voor ouderen zijn volgens Teijin Aramid niet meer van deze tijd. Wel is het belangrijk om de wederzijdse verwachtingen bespreekbaar te maken en te houden. En dat is Teijin Aramid gelukt. Het ziekteverzuim is gedaald en medewerkers zijn vitaler, gemotiveerder en productiever.

3 SCOOR MET VEILIGHEID
De papier- en kartonindustrie stond enkele jaren geleden voor een grote uitdaging. De sector had te maken met zware internationale concurrentie, er deden zich relatief veel ongevallen voor. En het imago was niet rooskleurig. De Vereniging van Nederlandse Papier- en Kartonfabrikanten, waar alle 27 papier- en kartonfabrikanten bij aangesloten zijn, besloot tot een gezamenlijk aanvalsplan. Startpunt was het verbeteren van de veiligheid. Door daar met man en macht aan te werken, zijn de sfeer en de mentaliteit in de bedrijven ingrijpend veranderd. Medewerkers zijn zich meer bewust van hun eigen

verantwoordelijkheid en voelen zich meer betrokken bij de veranderingen en prestaties van hun bedrijf. Minder ongevallen betekent minder leed en minder (ziekte)kosten, en dat leidt op z'n beurt weer tot een beter imago.

4 GEEF WAT TE KIEZEN
Voor een bedrijf als Festo is stilstand achteruitgang. Festo is gespecialiseerd in industriële automatisering. Innovatievermogen bepaalt de winstgevendheid. Het bedrijf investeert jaarlijks 6,5 procent van z'n omzet in research en development. Maar het investeert tegelijkertijd in een inspirerend werkklimaat, want het zijn de mensen die het moeten doen. Festo stimuleert resultaatgericht werken en geeft medewerkers de gelegenheid om deel te nemen aan detachings- en uitwisselingsprogramma's. Er is een bedrijfsbreed opleidingsplan en het overgrote deel van de medewerkers werkt met een persoonlijk ontwikkelingsplan. Al die maatregelen maken dat mensen geweldig trots zijn op hun bedrijf. Focus op de mens is eveneens het streven



Albron

FOTO: JAN-REINIER VAN DER VLIET

van cateraar Albron en geneesmiddelenfabrikant Pharmachemie. Albron wil niet alleen goed en gastvrij, maar ook verrassend zijn. Het bedrijf investeert standaard jaarlijks 2 van de 6 procent winst in (sociale) innovatie. Want innovatie is volgens Albron de beste weg naar winst. 'Good food, happy people', is de bedrijfs-slogan. De cateraar wil mensen gelukkig maken. En dat begint bij het eigen personeel, met duurzaam gezondheidsbeleid, diversiteitsbeleid en een positieve benadering. Elk probleem is nadrukkelijk een kans.

Pharmachemie moet zich op de keiharde markt van patentvrije geneesmiddelen onderscheiden door onderzoek, innovatie en een sterk imago. Het bedrijf moet het dus echt hebben van slimmer werken. Om dat te bevorderen, betreft Pharmachemie zijn medewerkers het hele jaar door bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen; de beloning is voor een deel afhankelijk van de resultaten. De medewerkers krijgen daarnaast veel keuzevrijheid. Zo ontvangt elke medewerker een persoonlijk keuzebudget (PKB), dat hij naar eigen keus mag inzetten voor

Sociale innovatie: zoeken naar een pakket van maatregelen dat mensen in staat stelt langer met plezier te werken

De 12 winnaars van de AWWN-Innovatietrofee (2004-2007)

Schiphol Group
 IKEA Nederland
 Koninklijke VNP
 Teijin Aramid
 Festo Nederland
 CWI
 Albron
 Heineken
 Vereniging van Rijksge subsidieerde Musea
 Pharmachemie
 Nederlandse Spoorwegen
 BAT Niemeyer



Pharmachemie



Schiphol Group

FOTO: PERSBUREAU DIJKSTRA



CWI



Heineken



Nederlandse Spoorwegen

FOTO: NS

bijvoorbeeld sportactiviteiten, verlofsparren, kinderopvang, vakantiedagen of een fiets. Bij de werving van nieuwe medewerkers blijkt het PKB bovendien ook nog eens een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde te zijn, waarmee Pharmachemie zich positief onderscheidt van andere werkgevers. Want kunnen kiezen, is tegenwoordig ook een belangrijke waarde.

5 GA NIET TE SNEL
 De Centrale Organisatie voor Werk en Inkomen (CWI) had in 2002 een moeilijke start. De nieuwe orga-

nisatie moest klantgerichter, effectiever, efficiënter en transparanter werken dan de voormalige Arbeidsvoorziening, maar de medewerkers waren in het begin nog niet klaar voor hun taken en de informatiesystemen waren evenmin op orde. Tegelijkertijd ging het sociaal beleid voor werknemers totaal op de schop. Er moest een nieuwe CAO komen die veel beter diende aan te sluiten op de strategie van de nieuwe organisatie. De CAO moest ruimte bieden om de arbeidsvoorwaarden op individueel niveau in te kunnen vullen. CWI koos ervoor om de CAO niet in één klap, maar stukje bij beetje te

veranderen. De oude regelingen werden een voor een tegen het licht gehouden, en aangepast aan de nieuwe eisen. Op die manier slaagde CWI erin het draagvlak voor de veranderingen te behouden. De operatie nam een aantal jaren in beslag, maar de inspanningen zijn beloofd: de organisatie is nog nooit zo fit en flexibel geweest.

6 HOUD DE BONDEN TE VRIEND
 Veranderen is niet leuk. De meeste mensen houden er niet van. Maar zelfs bierbrouwerij Heineken ont kwam er niet aan. Bierconsumptie is

grillig. Dorst is afhankelijk van het weer, en steeds vaker vertoont de bierconsumptie onverwachte pieken en dalen. Heineken wilde daarop inspelen door de productie te flexibiliseren. In de oude CAO zat echter geen greintje speling. In goede samenwerking met de vakbonden zijn de mogelijkheden verkend om tot flexibilisering van de arbeid te komen. Leidinggevend en medewerkers speelden daarbij een belangrijke rol. Door zorgvuldig en vooral gezamenlijk te werk te gaan, is er een nieuwe CAO tot stand gekomen zonder gedetailleerde afspraken over

Lessen van toppers

Met de AWWN-Innovatietrofee belooft werkgeversvereniging AWWN inspirerende voorbeelden van sociale innovatie. Er zijn vier kwartaaltrofeeën. Aan het eind van elk kalenderjaar bepaalt de jury welke van de vier kwartaalwinnaars de jaarprijs wint. Om voor de trofee in aanmer-

king te komen, moeten organisaties niet alleen concreet invulling geven aan sociale innovatie, maar ook aandacht hebben voor het draagvlak binnen de organisatie. De verhalen van de eerste twaalf winnaars van de innovatietrofee en het geheim achter hun suc-

cessen, zijn gebundeld in *Sociale innovatie. Lessen van toppers*. Het wordt gepresenteerd op het congres 'Sociale innovatie in beeld' dat op 18 maart in Hilversum plaatsvindt. Meer informatie over deze bijeenkomst vindt u op pagina 31 van deze editie van *Werkgeven*.

roosters en arbeidstijden. De CAO geeft het speelveld aan, de ploegen moeten zelf maar zien hoe ze binnen de krijtlijnen voetballen. Bij tabaksfabrikant BAT Niemeyer gebeurde iets soortgelijks. De fabriek moet winst blijven maken in een tabaks-onvriendelijk klimaat. De enige manier om dat te realiseren, is slimmer werken. Maar daarin moesten de medewerkers wel mee, en het liefst van harte. Het management stelde de doelen vast, maar de medewerkers mochten zelf bedenken hoe die doelen te bereiken. Dat proces leverde veel ideeën op en de aanpak kwam de betrokkenheid van de medewerkers zeer ten goede. Door de marktontwikkelingen ont kwam het bedrijf uiteindelijk niet aan een reorganisatie, maar de mensen staan nog steeds achter de doelstellingen.

7 DURF TE EXPERIMENTEREN
 Het is voor veel mensen een flinke opgave om tot hun 65ste vitaal, gemotiveerd en gezond te blijven, zeker in eenzelfde functie. Bij de Nederlandse Spoorwegen (NS) en de Vereniging van Rijksge subsidieerde Musea (VRM) blijven mensen vaak lang hangen. Óf omdat hun opleiding zo gespecialiseerd is dat ze bijna niet bij een andere werkgever terecht kunnen, óf omdat ze hun ziel en zaligheid in hun werk stoppen. De VRM vindt het geen probleem dat het

verloop van medewerkers laag is, maar de musea willen wel dat medewerkers meebewegen met nieuwe ontwikkelingen, veranderende ambities en doelstellingen. Musea moeten publiek veroveren, tegenwoordig ook in de avonduren en in het weekend. De VRM heeft er samen met de bonden hard aan gewerkt om tot een CAO te komen die ruimte biedt voor maatwerk, ook op het gebied van arbeidstijden. Een CAO die niet knelt, maar ruimte geeft om te groeien. Want dat biedt werknemers uiteindelijk flexibiliteit en grotere baan zekerheid. Om mensen die langdurig in dienst zijn, ambitieus en betrokken te houden, biedt NS de mogelijkheid om binnen of buiten het bedrijf een snuffelstage te lopen. Medewerkers kunnen daardoor nieuwe inzichten opdoen of eens kijken of een carrièreswitch een goede stap zou zijn. NS houdt van innovatieve experimenten. Zo krijgen jonge werkzoekenden en mensen die anderszins een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, bij NS de kans om kennis te maken met de arbeidsmarkt. NS wil ook experimenteren met werkroosters, zodat medewerkers meer invloed krijgen op hun werk. Het bedrijf is met werknemers en bonden op zoek naar een pakket van maatregelen dat mensen in staat stelt langer met plezier te werken. Dat is precies waar het bij sociale innovatie om gaat. ■

Dit artikel is gebaseerd op 'Sociale innovatie. Lessen van toppers' dat in maart verschijnt.

WERK
 GEVEN
 NUMMER 2

18 | 19