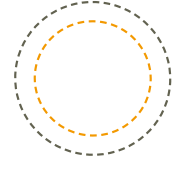


Slimmer
werken
werkt!





Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Advies	6
Meer inzetten op 'Slimmer Werken' in MKB	7
Starten van een speciaal meerjarig programma 'Slimmer Werken'	7
Nadere toelichting	10
Waarom 'Slimmer Werken'?	11
Bestaand beleid en speelveld Sociale Innovatie	19
Bijlage	2
Definitiekaart NCSI	24

Voorwoord

Op 1 oktober 2008 gaf premier Balkenende als voorzitter van het Innovatieplatform (IP) het startsein voor het programma 'Nederland in de Wereld, Connecting global ambitions'. Dit programma bevat een tiental concrete acties, gericht op het verbeteren van de concurrentiepositie van Nederland. 'Slimmer Werken' is één van deze tien acties. De ambitie van het IP is om samen met werkgevers, vakbonden, Syntens en SenterNovem de komende jaren 10.000 ondernemingen aan te zetten hun productiviteit te verhogen. Dit in de veronderstelling dat als 10% van de bedrijven een productiviteitswinst van 10% realiseert de productiviteitsgroei in Nederland stijgt met ca. 1 procentpunt en hiermee een bijdrage levert aan een verbetering van de concurrentiekracht van Nederland.

Het IP heeft 'Slimmer Werken' al langer op de agenda staan. Zo werd in 2006 onder auspiciën van het Innovatieplatform het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) opgericht, om sociale innovatie te bevorderen. Het Innovatieplatform voert dit project dan ook uit in nauwe samenwerking met het NCSI. Daarnaast is een speciale stuurgroep samengesteld om het project te begeleiden. Hierin hebben zitting: Melek Usta (Colourful People, IP-lid), Alexander Rinnooy Kan (SER, IP-lid), Loek Hermans (MKB-Nederland) en Anja Jongbloed (bestuurslid NCSI, FNV Bondgenoten).

Het begrip 'Slimmer Werken' als ook sociale innovatie worden op veel verschillende manieren gedefinieerd. Het NCSI heeft begin 2009 een definitiekaart samengesteld,

de definitie die nu gehanteerd wordt luidt *‘Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten’*.¹ ‘Slimmer Werken’ is onze benadering van sociale innovatie. De kern van ‘Slimmer Werken’ kan omschreven worden als *‘Proces- en organisatorische innovaties, gericht op het verbeteren van de interne werk- en taakverdeling, arbeidstijdenmanagement en andere manieren van managen, waarbij de participatieve aanpak tussen werkgevers en werknemers centraal staat’*. Hierbij kan gedacht worden aan Lean Management, zelfsturende teams, flexibilisering werktijden, zelfroosteren, herschikken van bedrijfsprocessen, etc.

De afgelopen maanden heeft het IP onderzoek laten uitvoeren naar de beweegredenen en karakteristieken van MKB bedrijven om aan de slag te gaan met ‘Slimmer Werken’, en hoe MKB bedrijven eventueel met extra instrumenten kunnen worden gestimuleerd tot verandering.² Dit aangezien er eigenlijk nergens kwantitatieve gegevens beschikbaar bleken te zijn over het aantal bedrijven dat acties onderneemt op het vlak van ‘Slimmer Werken’ en de opbrengsten ervan, ook niet in het buitenland. Om daarnaast een goed beeld te krijgen van bestaande plannen en instrumenten op het vlak van ‘Slimmer Werken’ in de regio’s en bij branches is nog aanvullend onderzoek verricht.³ De conclusies uit deze onderzoeken benadrukken het belang van het stimuleren van ‘Slimmer Werken’ bij MKB ondernemers.

¹ Zie bijlage I voor de definitiekaart van het NCSI.

² ‘Slimmer Werken’: Gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk, EIM mei 2009.

³ Het NCSI heeft een quick scan en analyse uitgevoerd van bestaande instrumenten, regionale initiatieven en best practices. A-advies heeft een snelle inventarisatie gemaakt van bestaande activiteiten van brancheorganisaties. Achterliggende rapportages kunnen worden opgevraagd bij het IP.

Advies

De stuurgroep adviseert, op basis van uitgebreid onderzoek, meer in te zetten op het stimuleren van MKB bedrijven tot 'Slimmer Werken'. Door meer bedrijven aan te zetten tot proces- en organisatorische innovaties kan een belangrijke bijdrage geleverd worden aan de productiviteitsgroei in Nederland, zowel op bedrijfs- als op landelijk niveau, die momenteel achterblijft in een aantal sectoren. Aanbeveling is om hiervoor een samenhangend programma 'Slimmer Werken' op te zetten voor MKB-bedrijven.

Meer inzetten op 'Slimmer Werken' in MKB

De volgende conclusies van het onderzoek vormen een belangrijke basis van het advies van de stuurgroep:

- Er is een positieve relatie tussen 'Slimmer Werken' en bedrijfsprestaties. Uit het onderzoek van EIM (enquête onder 650 bedrijven) blijkt dat de productiviteitsgroei van bedrijven die 'Slimmer Werken' ca. 9 procentpunt hoger ligt dan bedrijven die dit niet doen. Daarnaast heeft 'Slimmer Werken' een positief effect op omzet en winst. Er is met name een sterk positief verband tussen interne werk- en taakverdeling en productiviteitsgroei en tussen arbeidstijdenmanagement en winstgroei;
- Technologische- en productinnovaties zijn effectiever als ze gecombineerd worden met 'Slimmer Werken'. De productiviteitsgroei van deze bedrijven ligt ca. 12 procentpunt hoger in vergelijking met bedrijven die enkel technologisch innoveren;
- Er is potentieel voor 'Slimmer Werken'. Ongeveer 60.000 MKB bedrijven (in de categorie 5 tot 250 werknemers) doet nog niets op het vlak van 'Slimmer Werken'. Een deel van deze bedrijven staat open voor dergelijke veranderingen maar heeft hulp nodig bij het daadwerkelijk ondernemen van actie (ca. 40.000), een deel van de bedrijven moet nog overtuigd worden van de meerwaarde van 'Slimmer Werken' (ca. 20.000);
- Het is reëel om te veronderstellen dat wanneer de eerstvolgende 10.000 bedrijven 'Slimmer Werken' gaan doorvoeren, de productiviteitsgroei van Nederland meetbaar zal verbeteren. Als de komende jaren het aantal MKB-ondernemingen dat deelneemt aan 'Slimmer Werken' met één tiende (van alle MKB-ondernemingen) kan worden uitgebreid dan kan de totale productiviteitsgroei in het MKB naar schatting met 0,9 procentpunt toenemen. Wel zijn de cijfers die de aan het onderzoek deelnemende ondernemingen opgeven over hun eigen productiviteitsgroei (ruim 4 procent per jaar) hoger dan de cijfers die het CBS berekent uit macrocijfers over alle bedrijven (gemiddeld genomen zo'n 2 procent per jaar). Echter op wat langere termijn is het waarschijnlijk dat de extra productiviteitsgroei weer wat hoger uitpakt dan op basis van de nu beschikbare informatie wordt berekend, omdat bedrijven aangeven dat opbrengsten langer doorlopen.
- Een participatieve aanpak, waarin werknemers en werkgevers een gezamenlijke inspanning leveren

(kern van 'Slimmer Werken') blijkt daarbij het meest succesvol. Onderzoek wijst uit dat participatie een key-succesfactor is van programma's gericht op sociale innovatie;

- Er is een 'sense of urgency': de huidige economische recessie dwingt ondernemers te veranderen en opnieuw naar de bedrijfsprocessen te kijken, veelal vanuit het oogpunt van kostenbesparing en omzetverhoging. Het selecteren, ontwikkelen, behouden en optimaal inzetten van medewerkers blijft echter van essentieel belang om ook op de lange termijn te kunnen overleven (als kenniseconomie en met een afnemende beroepsbevolking). In het verleden hebben economische dips laten zien dat als mensen ontslagen worden, de kans groot is dat ze niet meer terugkeren in dezelfde sector. Voor de verschillende sectoren is het van belang dat het vakmanschap binnen hun branche behouden blijft. 'Slimmer Werken' kan bedrijven helpen sterker uit de crisis te komen. Uit het onderzoek van EIM blijkt bovendien dat de prioriteit van sociale innovatie niet lager is geworden door de crisis.

Starten van een speciaal meerjarig programma 'Slimmer Werken'

Om bereik en potentieel van 'Slimmer Werken' te vergroten wordt voorgesteld een samenhangend meerjarig programma op te stellen, waarin Syntens, NCSI, branches en vakorganisaties en werkgeversorganisaties samenwerken. Aanbeveling is te starten met een pilot in 2 tot 4 branches om 1000 MKB bedrijven aan te zetten tot 'Slimmer Werken' en te monitoren. Gaandeweg kunnen meer branches aansluiten. Hogere ambitie is om via dit programma een beweging op gang te brengen rondom sociale innovatie in Nederland en uiteindelijk 10.000 MKB bedrijven veranderingen te laten doorvoeren en daarmee een meetbaar effect te realiseren op de productiviteitsgroei.

De stuurgroep adviseert om de focus van het programma te leggen op het bewerkstelligen van procesinnovaties (veranderingen in de werk- en taakverdeling) en arbeidstijdenmanagement voor kleinere bedrijven (15 - 100 werknemers). Het zijn met name deze veranderingen die een positief effect hebben op het bedrijfsresultaat en kleinere bedrijven die achterblijven (EIM, 2009). Essentieel daarbij is dat een participatieve aanpak wordt gevolgd en er

aandacht is voor het vakmanschap van de werknemers. Voorstel is het programma op te bouwen uit de volgende elementen:

- **Campagne/voorlichting:** via regionale bijeenkomsten, publicaties in vak- en branchebladen en workshops bedrijven enthousiasmeren om aan de slag te gaan met 'Slimmer Werken'. Doel is de MKB ondernemer bewust te maken van de positieve resultaten van het doorvoeren van procesverbeteringen en arbeidstijdenmanagement.
- Ontwikkelen van een speciale **toolbox** met instrumenten gericht op veranderingen in werk- en taakverdeling en arbeidstijdenmanagement en een participatieve aanpak. Tools bestaan wel, maar zijn verspreid beschikbaar en nog onvoldoende sectorspecifiek. Belangrijk om zoveel mogelijk per sector een aanpak op maat te ontwikkelen. Tevens is het maken van een scan 'Slimmer Werken' voor ondernemers om een eerste inzicht te krijgen in het verbeterpotentieel binnen de eigen onderneming van belang.
- Het opzetten van een **overzicht/database van organisatieadviseurs** gespecialiseerd in 'Slimmer Werken'. Een dergelijk overzicht ontbreekt momenteel en kan ondernemers belemmeren om snel een goede adviseur te vinden.
- **Speciale vouchers en adviestrajecten** voor 'Slimmer Werken'. Voorstel is om de vouchers beschikbaar te maken voor advies door private bedrijven en te kijken naar de mogelijkheden vouchers in co-financiering met branches te initiëren. Vouchers worden nu breed ingezet, schatting is dat nu ca. 10% gebruikt wordt voor sociale innovatie;
- **Monitoring/effectmeting:** bedrijven die meedoen aan het programma opnemen in een speciaal monitoringsprogramma. Het op ons verzoek door EIM uitgevoerde onderzoek biedt een eerste effectmeting, maar het is van belang de effecten van veranderingen op het bedrijfsresultaat van de onderneming (omzet, productiviteit, winst, etc.) blijvend en scherper te analyseren. Door het uitvoeren van een nulmeting en effectmetingen wordt nieuwe waardevolle informatie verkregen. Hiermee kunnen meer MKB bedrijven gestimuleerd worden om tot 'Slimmer Werken' en kan het effect van tools en interventies worden vergroot. Bovendien geven deze waardevolle informatie en nieuwe inzichten voor beleid op het vlak van sociale innovatie (o.a. belemmeringen in huidige wet- en regelgeving).

- Bovenstaande elementen integreren in één programma, gefaciliteerd door een **speciale, interactieve website**, die fungeert als vraagbaak en community. Op de website vinden bedrijven informatie en concrete handvatten om aan de slag te gaan op het vlak van 'Slimmer Werken': 'best practices', een scan voor eerste inzicht in verbeterpotentieel binnen de eigen onderneming, vraagbaak, toolbox, advies voor doorverwijzing naar adviseurs (commercieel, branches, Syntens), aanvragen van vouchers, virtueel netwerk van collega-ondernemers, etc.

Het programma is voor een deel gebaseerd op de succesvolle aanpak die in Duitsland is ontwikkeld in de deelstaat Noordrijn Westfalen' (zie nadere toelichting, pagina 15). Het is van belang bij het uitwerken van het programma zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande instrumenten, activiteiten en communicatiekanalen.

De stuurgroep stelt voor om Syntens in nauwe samenwerking met het NCSI de komende twee maanden een concreet uitvoeringsplan hiervoor op te laten stellen.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bekijkt op dit moment de mogelijkheden om te komen tot een meer thematische aanpak van de ESF-regeling Sociale Innovatie (Actie-E). Het is volgens de Stuurgroep voor herkenbaarheid van het thema en het bereiken van meer inzicht en succes van belang dat deze thema's aansluiten bij de thema's van dit advies en het daaruit volgende programma: verandering in bedrijfsorganisatie/managementstructuur, werk- en taakverdeling bij uitvoering processen en arbeidstijdenmanagement.

In de volgende hoofdstukken wordt een nadere toelichting gegeven op het advies 'Slimmer Werken'.

Nadere toelichting

Aan het advies van de Stuurgroep liggen verschillende onderzoeken en analyses ten grondslag. Zo voerde EIM een uitgebreid onderzoek uit naar de beweegredenen, karakteristieken en opbrengsten van bedrijven die aan 'Slimmer Werken' doen. Ook werden analyses uitgevoerd naar de productiviteitsgroei in verschillende Nederlandse sectoren, de bestaande initiatieven en instrumenten op het gebied van 'Slimmer Werken' op regionaal- en branche niveau en werden best practices in kaart gebracht.

Waarom 'Slimmer Werken'?

a) Groei arbeidsproductiviteit NL blijft achter in aantal gebieden/sectoren

Productiviteitsgroei is belangrijk voor de concurrentiekracht van Nederland en een belangrijke voorwaarde voor behoud en groei van welvaart en inkomens in Nederland. De laatste jaren heeft Nederland niet meer de hoge groei van de jaren negentig kunnen realiseren. De productiviteits-groei blijft achter in een aantal sectoren en maatschappelijke gebieden. Opvallend daarbij is dat het verschil in productiviteit en productiviteitsgroei tussen *sectoren* kleiner is dan de verschillen in productiviteit en productiviteitsgroei tussen *bedrijven* in een sector (zie figuur 2 op pagina 12/13).

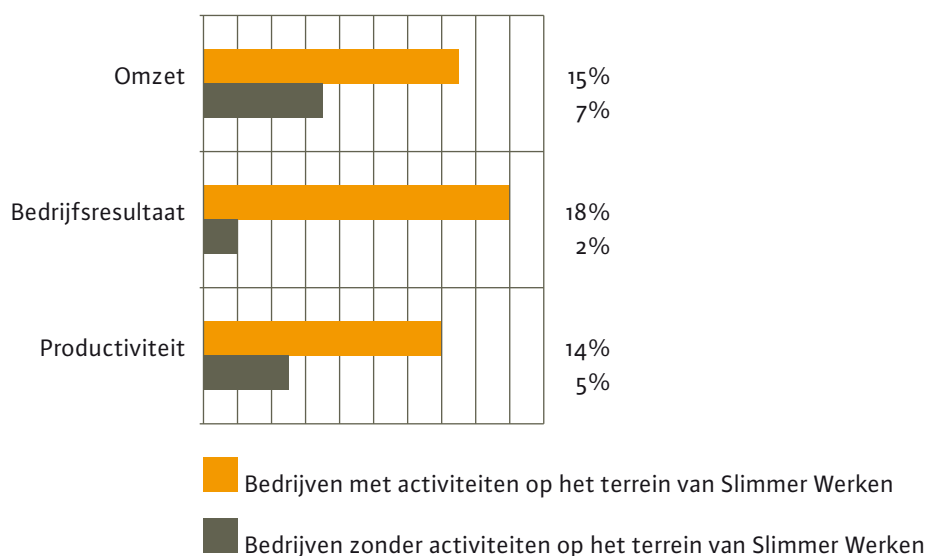
Dit betekent dat sommige bedrijven onder dezelfde macro omstandigheden veel beter presteren dan andere. Het lijkt dat interne bedrijfsfactoren hier een rol spelen en innovatie in de manieren van werken in organisaties ('Slimmer Werken') een substantiële verbetering teweeg kan brengen. De potentie om met relatief eenvoudige methoden de productiviteit te verhogen en tegelijkertijd de tevredenheid van medewerkers te verbeteren lijkt groot. Het IP heeft naar aanleiding van deze constatering een onderzoek laten uitvoeren door EIM naar de beweegredenen en karakteristieken van MKB bedrijven om aan de slag te gaan met 'Slimmer Werken', wat de opbrengsten zijn en hoe deze bedrijven eventueel met extra instrumenten kunnen worden gestimuleerd tot extra veranderingen.

Om daarnaast een goed beeld te krijgen van bestaande plannen en instrumenten op het vlak van 'Slimmer Werken' in de regio's en bij branches is nog aanvullend onderzoek verricht. Het NCSI heeft een quick scan analyse uitgevoerd van bestaande instrumenten, regionale initiatieven en best practices. A-advies heeft een snelle inventarisatie gemaakt van bestaande activiteiten van brancheorganisaties. De conclusies uit deze onderzoeken benadrukken het belang van het stimuleren van 'Slimmer Werken' bij MKB ondernemers.

b) Positieve relatie tussen 'Slimmer Werken' en bedrijfsprestaties

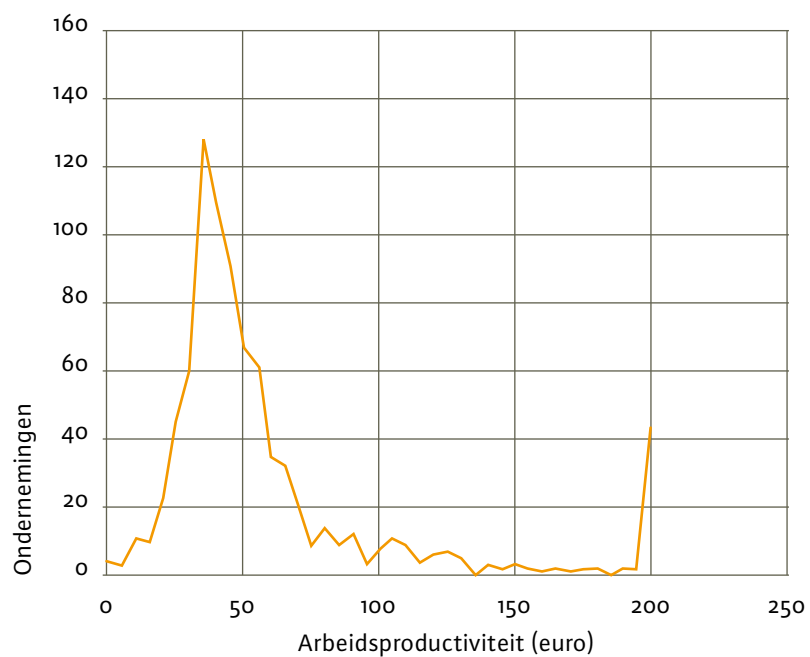
Uit het onderzoek van EIM komt naar voren dat 'Slimmer Werken' een positieve uitwerking heeft op de bedrijfsprestaties van MKB-bedrijven. Zo is er een positief verband tussen 'Slimmer Werken' en de groei in arbeidsproductiviteit van een bedrijf. De productiviteitsgroei van bedrijven die investeringen hebben gedaan op het vlak van 'Slimmer Werken' ligt 9 procentpunt hoger dan bedrijven die dit niet doen (zie figuur 2). Daarnaast heeft 'Slimmer Werken' een positief effect op omzet en bedrijfsresultaat. De bedrijven die actie ondernemen op het vlak van 'Slimmer Werken' scoren beter dan bedrijven die dit niet doen. Er is met name een sterk positief verband tussen interne werk- en taakverdeling en productiviteitsgroei en tussen arbeidstijden-management en winstgroei.

Figuur 1: Ontwikkeling bedrijfskengetallen in de afgelopen 2 jaar, gemiddelde verandering in %.



Figuur 2: Sterk homogene sectoren kennen een sterk heterogene productiviteit. Aantal ondernemingen versus arbeidsproductiviteit.

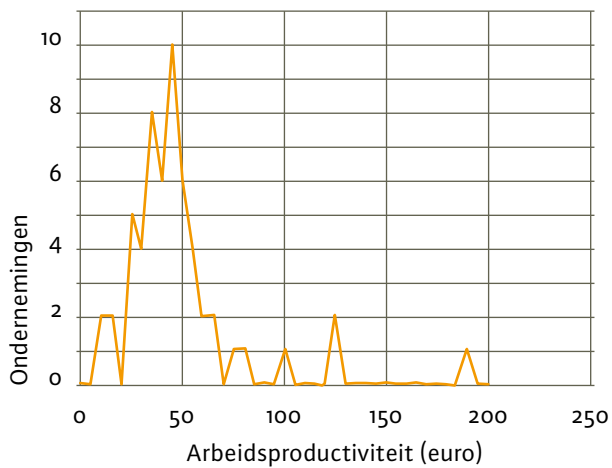
Totale markt



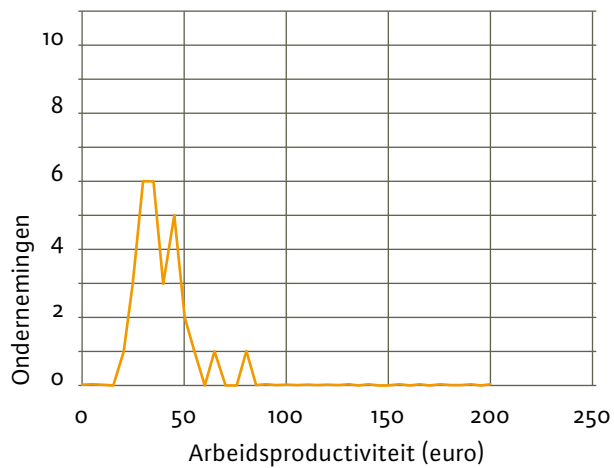
Bron: McKinsey, 2008. Analyse Nederland in de Wereld.

Sectorvoorbeelden

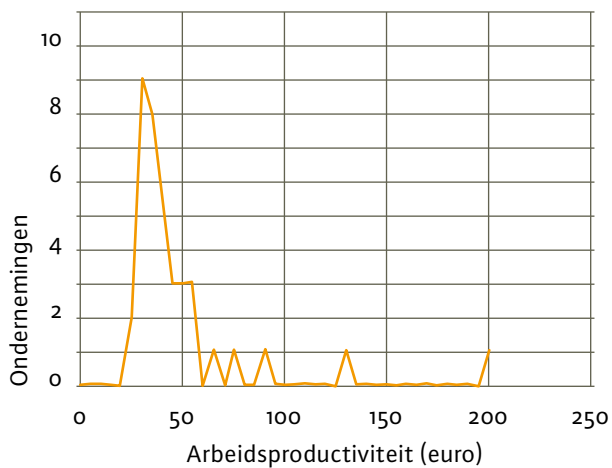
Voedingsindustrie



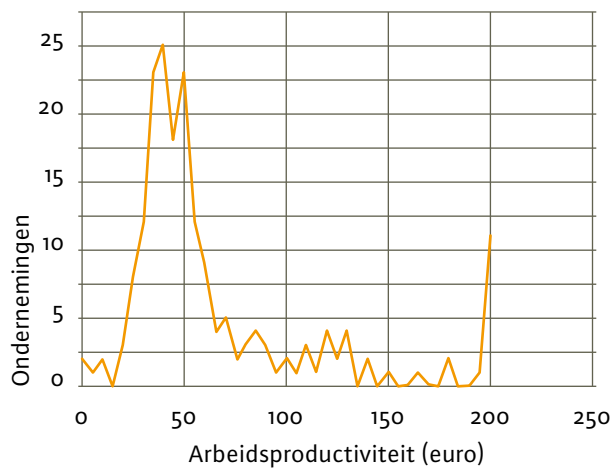
Metaalproducten



Garagebedrijven



Groothandel



Bovendien wijst het onderzoek uit dat technologische en productinnovaties ('harde innovaties') meer effect hebben wanneer ze worden gecombineerd met investeringen op het gebied van 'Slimmer Werken'. De productiviteit van bedrijven die investeren in het doorvoeren van harde innovaties gecombineerd met investeringen in 'Slimmer Werken' ligt significant hoger. Het verschil in productiviteitsgroei bedraagt ca. 12 procentpunt. Ook hier spelen weer met name veranderingen in de interne werken taakverdeling een belangrijke rol.

Ook in het buitenland zijn positieve ervaringen opgedaan met speciale programma's rondom sociale innovatie en verbetering van de prestaties van MKB bedrijven. Een goed voorbeeld is het Duitse programma in Noordrijn-Westfalen. Via deze aanpak zijn van 2000 tot 2008 zijn ruim 8.000 MKB-bedrijven bereikt met een budget van €30 miljoen per jaar. Naar eigen zeggen stijgt gemiddeld na één jaar de workflowverbetering met 22%, de productiviteit met 9%, nieuwe producten en services met 7%, nieuwe technologieën met 4%. Hierna wordt een nadere toelichting gegeven van het programma.

Good practice Noordrijn Westfalen (Duitsland)

Sinds 2000 is in de deelstaat Noord-Rijnland-Westfalen te Duitsland een project actief ter verbetering van de prestaties van het MKB en de werknemers door participatie van werknemers bij de ontwikkeling van vernieuwende strategieën. De belangrijkste doelstelling is de verspreiding van nieuwe kennis, methoden en tools in een groot aantal MKB bedrijven. Het basisidee is dat het management en de medewerkers op een participatieve manier samenwerken aan vernieuwende strategieën op organisatorisch niveau. Dit heeft betrekking op de concurrentiepositie van de specifieke MKB'er en de werknemers. Meestal hebben de betrokkenen behoefte aan externe ondersteuning voor dit proces. Het proces bestaat uit de volgende stappen:

1. Analyse van de huidige situatie.
2. Creëren van een middellange termijn visie.
3. Planning ten aanzien van de realisatie.
4. Ideeën omzetten naar de praktijk (implementatie).

Methode: het zijn participatieve en procesgeoriënteerde projecten.

Voor het uitvoeren van de projecten zijn 2300 particuliere consultancybedrijven beschikbaar. Dit zijn kleine bedrijven met 1-10 consultants. Het betreft organisatieadviesbureaus die gespecialiseerd zijn

in het werken met kleine tot middelgrote ondernemingen. Zij werken op een participatieve en procesgeoriënteerde manier en met behulp van methoden als TQM / EFQM en dergelijke. Uitsluitend via deze bureaus worden de bedrijven benaderd en bereid gevonden deel te nemen.

Inmiddels hebben 12.500 bedrijven deelgenomen aan het project. Circa 95 % van de participerende organisaties heeft minder dan 100 werknemers in dienst. De gemiddelde grootte van een bedrijf is ongeveer 35 medewerkers. Momenteel worden jaarlijks ongeveer 1600 projecten gefinancierd (50% van de advieskosten met een max. van € 20.000 per project).

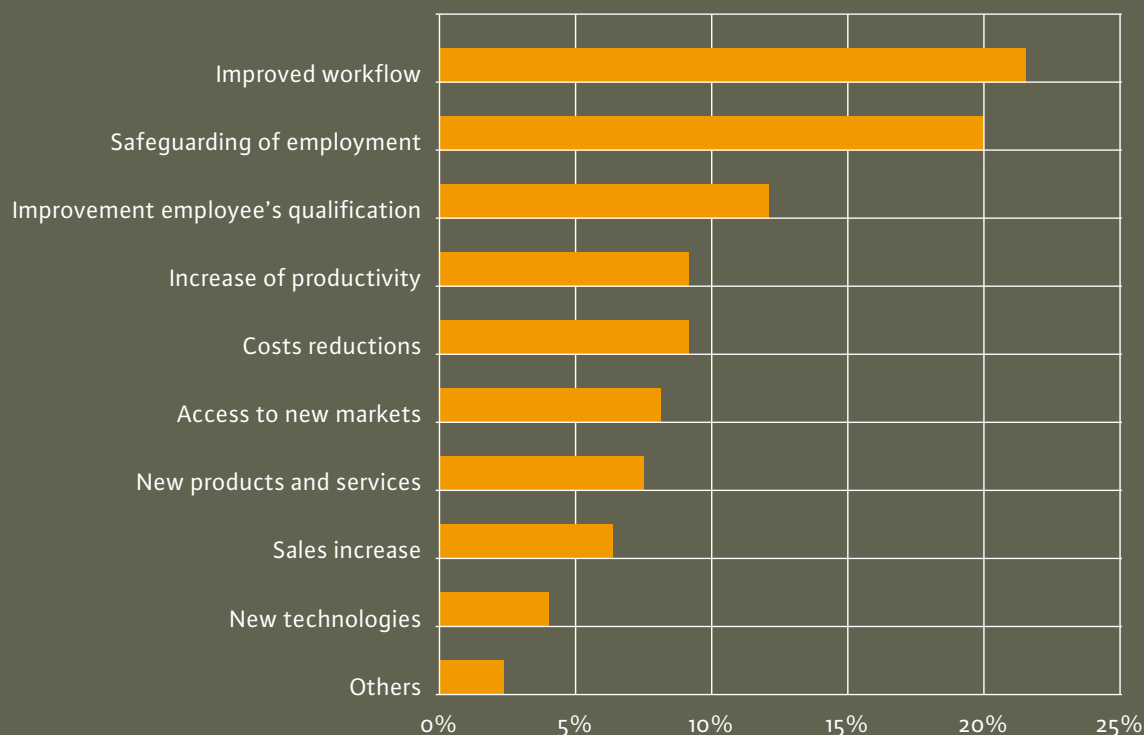
Om het effect in termen van de ontwikkeling van de werkgelegenheid te meten worden nulmetingen en 1-metingen verricht. Ten aanzien van de gemiddelde werkgelegenheidsprestaties scoorden de deelnemende organisaties 2-3% beter dan het gemiddelde op nationaal en regionaal niveau.

In de tabel hieronder vindt u de resultaten.

Succesfactoren (projectkenmerken):

- Een holistische kijk op de organisatie
- Participatie van de werknemers
- Procesgeoriënteerde methode van de adviseurs

Results being reached after 1 year



c) Een participatieve aanpak werkt

In Finland is evaluatief onderzoek gedaan naar de resultaten van het Workplace Development Programme, dat als doel heeft de effectiviteit en het werkplezier te vergroten door zich te richten op financiële en inhoudelijke steun bij het ontwikkelen van de werkplek.⁴ Het programma bestond uit 312 projecten in verschillende sectoren, voornamelijk industrie en gemeentes. In de periode 1996 – 2005 werd gekeken naar de samenhang tussen performance en kwaliteit van arbeid. In dit onderzoek liepen de resultaten van de beste en de slechtste groep op het gebied van kwaliteit van de arbeid en performance sterk uiteen. Het grote verschil tussen de twee groepen was het implementatieproces: 'In de zwakke groep was het personeel nooit de initiator en participeerde nauwelijks in het implementatieproces. In de beste groep was dit andersom.' De medewerkers betrekken bij veranderingen in de werkprocessen loont.

Uit de benchmark met het buitenland uitgevoerd door EIM blijkt dat een participatieve aanpak een voorwaarde is voor het slagen van (overheids)-programma's rond het stimuleren van sociale innovatie, waaronder Vlaamse studie *'Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland'* uit 2005.⁵

Hierin worden het debat rond organisatievernieuwingen en de rol die de overheid en sociale partners hierbij kunnen spelen toegelicht. De intrinsieke motivatie voor sociale innovatie bij management en personeel groeit naarmate zij meer invloed kunnen uitoefenen op het bepalen van doelen op het gebied van sociale innovatie. Een gedeelde verantwoordelijkheid en een gedeeld engagement blijkt de noodzakelijke factor voor alle actoren om dynamiek te blijven ontwikkelen.⁶

Daarnaast blijkt uit de inventarisatie en analyse van het NCSI van bestaande best practices van bedrijven die 'Slimmer Werken' dat het merendeel van deze bedrijven een participatieve aanpak wordt gevolgd (zie een voorbeeld hiernaast).

4 Ramstad, E. (2008) Promoting performance and the quality of working life simultaneously.

5 Innovatie en arbeidsvraagstukken, Een literatuurverkenning van beleidsonzekerheden vanuit Vlaams oogpunt, Guy Van Gyes en Tom Vandenbrande, Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U. Leuven), 2005

6 Slimmer werken: Gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk, EIM, 2009.

Ter illustratie:

Veranderen werk- en taakverdeling, d.m.v. participatieve aanpak en aandacht voor vakmanschap.

Almi machinefabriek

'Van medewerkers naar lerende ondernemers'

Sinds 2006 werkt ALMI vanuit een nieuwe strategie om de concurrentie met lagelonenlanden tegen te gaan. Naast het bewust omgaan met de mix van toeleverproducten en eigen producten bij de productieplanning wordt er vooral veel energie gestoken in de ontwikkeling en inbreng van de medewerkers.

Medewerkers worden gestimuleerd zich te ontwikkelen tot lerende ondernemers. Om groei te stimuleren worden de kwaliteiten en ervaringen van de medewerkers vastgesteld en wordt er een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Naast de mogelijkheid om opleidingen te volgen, worden de medewerkers ook actief betrokken bij veranderingen en krijgen zij veel vrijheid binnen hun werk. Zo kunnen ze meebeslissen bij bedrijfsaankopen en krijgen ze zelf een budget voor kleine investeringen. Ook krijgen productiegroepen de vrijheid om zelf hun planning en taakverdeling te regelen.

Nadat het management het vernieuwende concept van de lascel in grote lijnen had vastgesteld, is de verdere invulling voor een groot deel overgelaten aan de productiemedewerkers. Op verschillende beurzen hebben zij zich kunnen oriënteren op machines, gereedschappen en infrastructuur. Daarnaast hebben ze een stem gehad bij het beoordelen van de verschillende offertes. Door deze lascel kunnen nu kleine series vanaf vijf stuks worden gelast tegen een gunstige kostprijs.

Belderink (bedrijfsleider): 'Doordat we nu in kleine series produceren kunnen we sneller reageren op klantvragen. We zijn veel flexibeler geworden. Hierdoor hebben we onze voorraden met 8% teruggebracht en is de productiviteit direct al vanaf het begin verhoogd met minimaal 17%. Essentieel was dat we onze medewerkers vanaf het begin hebben betrokken bij de keuze van de lascel: het is iets van henzelf.'

Bron: Productiviteit: Investeren in mensen, machines en organisatie, uitgegeven door TNO en de Koninklijke Metaalunie (2008)

Daarnaast laat een nadere analyse van de *Fortune 100 Best Companies to Work For* zien dat mede-werkertevredenheid een belangrijke succesfactor is voor een bedrijf. Als je in 1998 in die top 100 had geïnvesteerd en die 100 had vastgehouden, was het behaalde rendement hoger geweest.⁷

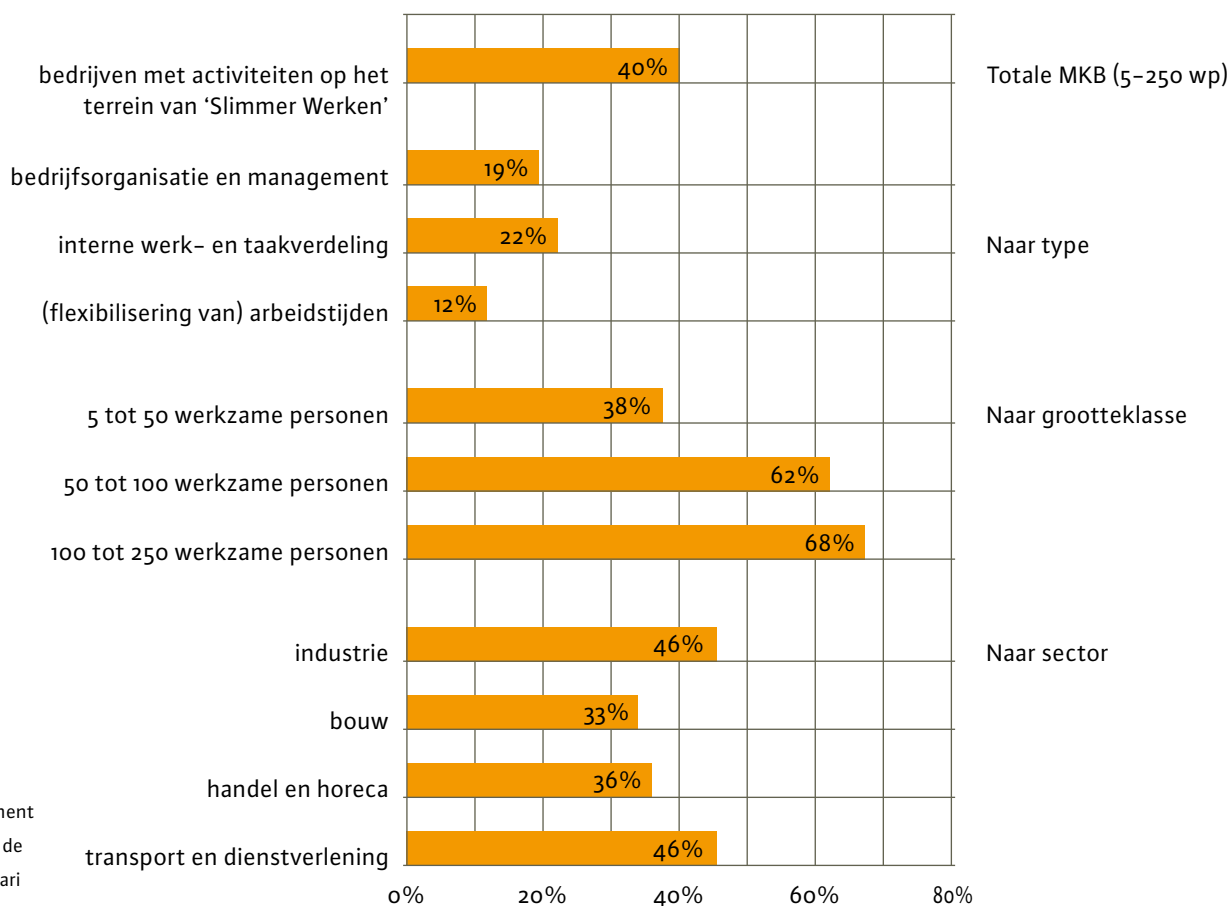
d) Er is potentieel voor 'Slimmer Werken'

Omvang potentieel in aantal bedrijven

Uit het veldonderzoek (bevraging van 650 MKB bedrijven in de categorie 5 – 250 medewerkers) van EIM blijkt dat er nog een groot potentieel is voor 'Slimmer Werken'. Ongeveer 60% van de MKB bedrijven heeft in 2007 en 2008 geen veranderingen doorgevoerd op het vlak van managementstructuur, werk- en taakverdeling en arbeidstijden. Het betreft in totaal zo'n 60.000 bedrijven.

Figuur 3 geeft een beeld van de typen veranderingen, grootteklassen en sectoren waarin bedrijven die al aan 'Slimmer Werken' doen zich bevinden.

Figuur 3: Beeld MKB-bedrijven en 'Slimmer Werken'.



⁷ Employee engagement
– Yin van succes in de
21^e eeuw | v 27 januari
2009, Dzijng.

EIM maakt in het onderzoek onderscheid tussen 3 potentiële doelgroepen:

- **Doelgroep 1:** bedrijven zonder enige activiteit op het terrein van 'Slimmer Werken'. Het gaat hierbij om 20% van alle MKB-bedrijven, ofwel 20.000 bedrijven. Deze bedrijven moeten eerst overtuigd worden van de meerwaarde van investeringen op het terrein van sociale innovatie.
- **Doelgroep 2:** bedrijven die de afgelopen 2 jaar veranderingen hebben doorgevoerd om hun bedrijf te professionaliseren. Het betreft hier circa 40.000 bedrijven. Getracht zou kunnen worden deze bedrijven – die in principe open staan voor veranderingen binnen het bedrijf – te bewegen ook veranderingen aan te brengen op het terrein van 'Slimmer Werken'.
- **Doelgroep 3:** bedrijven die al 'Slimmer Werken'. Het betreft hier circa 40.000 bedrijven. Getracht zou kunnen worden om deze bedrijven opnieuw (continu) te laten kijken naar de organisatie van het werk, de taakverdeling, of meer activiteiten op dit terrein te ondernemen.

Omvang potentiële productiviteitsgroei

Er zijn sterke indicaties dat investeringen op het terrein van sociale innovatie zich vertalen in (onder andere) een groei van de productiviteit. Het IP verwachtte in 'Nederland in de Wereld' (2008) dat met name kleine en middelgrote bedrijven door 'Slimmer Werken' een productiviteitswinst kunnen behalen van rond de 10 procent. De verwachting dat ondernemers die 'Slimmer Werken' hebben toegepast in een periode van twee jaar negen procentpunt méér productiviteitsgroei hebben dan ondernemers die dat niet hebben gedaan, wordt ondersteund door de onderzoeksbevinding. Als de komende jaren het aantal MKB-ondernemingen dat deelneemt aan 'Slimmer Werken' met één tiende (van alle MKB-ondernemingen) kan worden uitgebreid dan kan, zo lijkt het, de totale productiviteitsgroei in het MKB met 0,9 procentpunt toenemen. Wel zijn de cijfers die de aan het onderzoek deelnemende ondernemingen opgeven over hun eigen productiviteitsgroei (ruim 4 procent per jaar) hoger dan de cijfers die het CBS berekent uit macrocijfers over alle bedrijven (gemiddeld genomen zo'n 2 procent per jaar). Dit kan betekenen dat de productiviteitsgroei van 9 procent niet te extrapoleren is naar de macro-productiviteitsgroei. Echter, op wat langere termijn is het waarschijnlijk dat de extra productiviteitsgroei weer wat hoger uitpakt dan op basis van de nu beschikbare informatie wordt berekend, omdat bedrijven aangeven dat opbrengsten langer door-

lopen. Wel is het reëel om te veronderstellen dat wanneer de eerstvolgende 10.000 bedrijven 'Slimmer Werken' gaan doorvoeren, de productiviteitsgroei in dit land meetbaar zal veranderen.

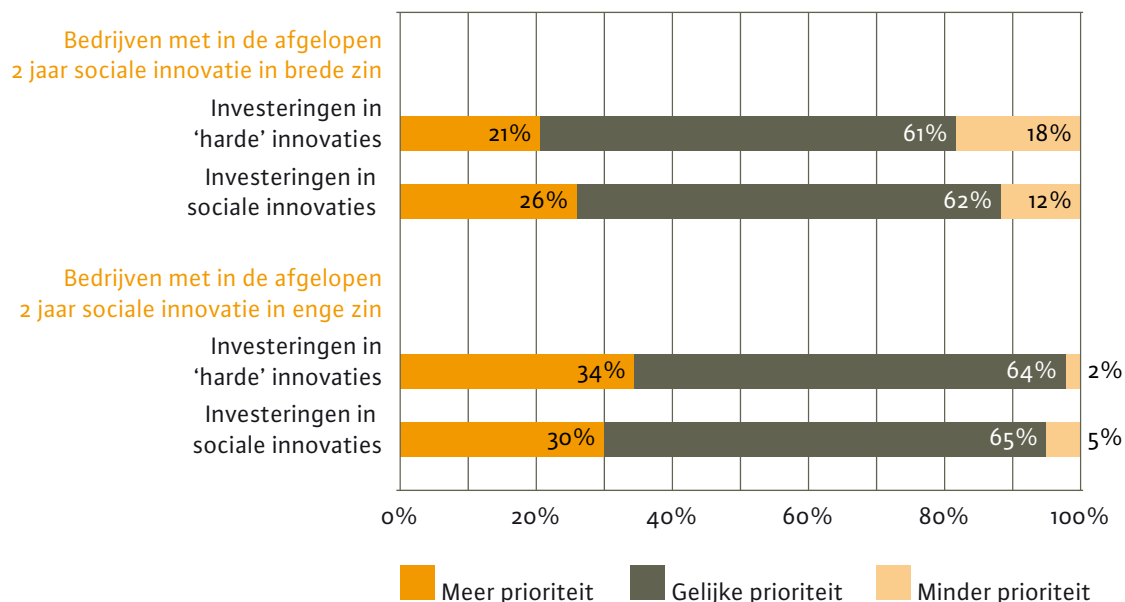
e) Sence of urgency: huidige economische recessie (korte termijn) en vergrijzing (lange termijn)

De huidige economische recessie dwingt ondernemers te veranderen en opnieuw naar de bedrijfsprocessen te kijken, veelal vanuit het oogpunt van kostenbesparing en omzetverhoging. Hoe kunnen werkprocessen zo efficiënt mogelijk ingericht worden? Het selecteren, ontwikkelen, behouden en optimaal inzetten van medewerkers blijft daarin belangrijk, echter de middelen daarvoor zijn beperkt. Dit betekent meer focus en slimmer en creatiever werken. Bedrijven neigen te handelen vanuit de korte termijn. Toch is het essentieel voor bedrijven om de crisis te overleven en er sterker uit te komen om ook de lange termijn in het vizier te houden. Uit initiatieven op het vlak van 'Slimmer Werken' en het verbeteren van de arbeidsproductiviteit is nog veel voordeel te halen. De huidige crisis kan voor ondernemers ook een kans zijn om veranderingen door te voeren en daarmee sterker eruit te komen als ondernemer en als bedrijf. Uit het onderzoek van EIM blijkt dat de prioriteit van sociale innovatie niet lager is geworden en in sommige gevallen zelfs gestegen is, zoals blijkt uit figuur 4.

Belang van het behoud van vakmanschap

Sectoren en branches houden zich in deze tijd van recessie bezig met de vraag 'Hoe blijft het vakmanschap binnen de sector behouden?' In het verleden hebben economische dips laten zien dat als mensen ontslagen worden, de kans groot is dat ze niet meer terugkeren in dezelfde sector. Voor de verschillende sectoren is het van belang dat het vakmanschap binnen hun branche behouden blijft. Er zijn verschillende initiatieven die zich met dit vraagstuk bezig houden. Zo heeft FNV bouw een uitwisselingsprogramma en een banenpool ingesteld en hoopt het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking door middel van scholingsadvies aan werkgevers en werknemers het probleem te ondervangen. Ook het Platform Ambachtseconomie heeft een 10-puntenplan opgesteld om de kwaliteit en omvang van de Nederlandse ambachtseconomie te waarborgen.

Figuur 4: Het effect van de recessie op de prioriteit om te investeren in 'harde' innovaties en sociale innovaties, in procenten van de bedrijven met sociale innovatie in de afgelopen 2 jaar.



Bestaand beleid en speelveld Sociale Innovatie

Een veelheid aan organisaties is actief op het vlak van sociale innovatie: NCSI, het Innovatieplatform, EZ, Syntens, SenterNovem, OCW, SZW, Provincies, branches, kennisinstellingen, etc. Het grootste deel van het bestaande beleid en instrumentarium gericht op sociale innovatie komt van het ministerie van Economische Zaken. Zo is in 2006 het NCSI opgericht met als kerntaak het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen met als doel het werkplezier en de productiviteit te verhogen. Dit doet het centrum door concrete acties, experimenten, kennisverspreiding en het articuleren van vragen voor toegepast wetenschappelijk onderzoek. EZ en OCW subsidiëren de activiteiten en deelnemende bedrijven geven een financiële bijdrage. In 2008 heeft het NCSI onder andere een database opgezet van best practices, conferenties en workshops georganiseerd en projecten uitgevoerd gericht op het bevorderen van 'Slimmer Werken', lerende kennisnetwerken, ICT en arbeid.

Rijksoverheid

De uitvoerende instanties *Syntens* (bedrijfsadviseurs) en *SenterNovem* spelen een belangrijke rol als het gaat om concrete instrumenten voor ondernemers:

- **1 op 1 adviestrajecten voor MKB-ondernemers:** de innovatieadviseurs van Syntens kunnen 16 uur *kosteloos advies* aan een bedrijf besteden. Op jaarbasis worden zo'n 20.000 adviezen en 1.000 workshops aan het MKB gegeven. Ongeveer 40% van de adviestrajecten zijn gericht op sociale innovatie.
- **Innovatievouchers:** met de innovatievoucher kunnen MKB-ondernemers voor een bepaald bedrag kennis en advies krijgen van een kennis- of researchinstelling. Geschat wordt, dat 10% van alle innovatievouchers wordt besteed aan sociale innovatie. Recent is er pilot gestart met 1.000 'private vouchers', zodoende kunnen vouchers nu ook gebruikt worden voor het inhuren van private adviseurs.
- **Innovatie Prestatie Contracten (IPC):** de IPC-regeling geeft een groep van MKB-bedrijven de mogelijkheid om hun eigen meerjarige innovatietraject op te starten, waarbij de MKB'er zelf bepaalt op welk gebied de innovatie plaatsvindt

(producten, diensten, processen of een combinatie daarvan). IPC's zijn doorgaans niet specifiek bedoeld of gericht op sociale innovatie binnen bedrijven, maar kunnen daar wel toe leiden.

Naast deze instrumenten is vanuit SZW een ESF-regeling specifiek gericht op projecten op het vlak van sociale innovatie ('Actie-E'). Het betreft hier een open subsidieregeling van 7 miljoen euro per jaar. Het betreft projecten die tot doel hebben de arbeidsproductiviteit te verhogen als gevolg van vernieuwing van de arbeidsorganisatie. De subsidiabele kosten bedragen – 67.000 tot – 160.000, waarbij 25% cofinanciering wordt gevraagd. In 2008 is de regeling zwaar overtekend: 265 aanvragen binnengekomen, waarvan er ca. 70 (via loting) in behandeling worden genomen en worden gehonoreerd. In 2009 gaat SZW een ander toewijzingsmechanisme dan loting hanteren (mede omdat de Europese Commissie heeft aangegeven dat loting niet is toegestaan in 2009).

Ook beleidslijnen en instrumenten van andere ministeries hebben raakvlakken met sociale innovatie. Indirecte effecten lopen via ouderenbeleid, participatiebeleid, employabilitybeleid, de Regionale Actie en Aandacht voor Kennisinnovatie (RAAK, een stimuleringsmaatregel van OCW voor samenwerking op het gebied van kennisuitwisseling tussen MKB en hogescholen), tijdenbeleid (gericht op flexibilisering van arbeidstijden), emancipatiebeleid en beleid op het terrein van leren en werken.

Daarnaast heeft het werk van twee taskforces raakvlakken met sociale innovatie en 'Slimmer Werken'. Het betreft met name activiteiten gericht op flexibilisering van werktijden en werken op afstand:

- **Taskforce MobiliteitsManagement (TFMM):** is opgericht met als doel het aantal files in Nederland terug te brengen, in navolging van het SER-advies 'Mobiliteitsmanagement' in 2007.⁸ Recent is er een kenniscentrum ingesteld om bewustwording bij werknemers te creëren en kennis en expertise op het vlak van mobiliteit en arbeidsvoorwaarden aan te bieden aan cao-partijen.
- **Taskforce Deeltijd Plus:** doelstelling van de Taskforce Deeltijd Plus is meer vrouwen te laten participeren op de arbeidsmarkt.

Branches

Binnen branches ligt de nadruk vooral op thema's als HRM, arbeidsmarkt (noodzaak van voldoende en kwalitatief personeel), leven lang leren en ruimte bieden voor innovatie van onderop door de professionals zelf (publieke sector). Branches verbinden 'Slimmer Werken' vaak aan acute situaties en behoeften die in de bedrijfstak worden ervaren om hun leden te prikkelen. Er zijn verscheidene fondsen beschikbaar, gefinancierd vanuit contributies, al dan niet vergezeld van een bijdrage van de (rijks)overheid. Daarnaast kan de context van waaruit gestart wordt met sociale innovatie ook direct voortkomen uit de CAO.

Branches beschikken over een breed netwerk en staan daardoor op verschillende manieren in contact met ondernemers en medewerkers. Veel instrumenten worden aangeboden via internetsoftware. Daarnaast helpen branches via het organiseren van netwerken en regionale bijeenkomsten waarbij ondernemers elkaar ontmoeten, via kenniscentra en het aanbieden van deskundig advies via brancheadviseurs. Soms start de brancheorganisatie met sociale innovatie door in de bedrijven pilotprojecten te realiseren. Uit een quick-scan blijkt dat branches onderling weinig tot geen contact hebben over hun aanpak, communicatie of de producten op het terrein van sociale innovatie. Er is ook weinig onderzoek of bekendheid over succesvolle interventiestrategieën die branches kunnen ondernemen om sociale innovatie bij individuele bedrijven te initiëren en of te ondersteunen. Er valt dus nog veel winst behalen door van elkaars initiatieven te leren.

Regionale initiatieven

Ook bestaan er verschillende regionale initiatieven op het gebied van 'Slimmer Werken'/sociale innovatie. Het NCSI maakt onderscheid in 3 type initiatieven:

- **Kennisinstelling en regionaal bedrijfsleven.** Hierbij wordt de verbinding gelegd tussen bedrijven in de regio en kennisinstellingen door middel van praktijkonderzoek, inzet studenten en adviseurs etc.
- **Bedrijvennetwerken.** Hierbij wordt de samenwerking tussen ondernemingen in clusters, onder begeleiding van een adviseur gestimuleerd. Manieren hiervoor zijn bijeenkomsten en seminars, netwerken van banken, maar ook 1 op 1 adviezen.
- **Regionale aanpakken.** Hierbij gaat het om subsidies, verstrekt door de provincie of regionale subsidieprogramma's voor externe inhuur van advies.

⁸ De Taskforce Mobiliteitsmanagement bestaat uit vertegenwoordigers van de sociale partners, de decentrale overheden, het bedrijfsleven en de (rijks)overheid.

Conclusie

Zoals blijkt uit de bovenstaande inventarisatie gebeurt er al redelijk veel op het gebied van sociale innovatie. Veel organisaties houden zich bezig met sociale innovatie en ieder vanuit een eigen invalshoek. De samenhang tussen de activiteiten en spelers is beperkt. Deze veelheid aan partijen en initiatieven kan het speelveld voor een individuele ondernemer onoverzichtelijk maken.

Daarnaast is er veel aandacht voor sociale innovatie in brede zin. In het huidige instrumentarium is nu nog vrijwel geen thematische focus op 'Slimmer Werken' (verbetering werkprocessen, arbeidstijdenmanagement, andere manieren van managen). De adviezen van Syntens zijn gericht op sociale innovatie in brede zin. Een beperkt deel van de vouchers wordt nu gebruikt voor sociale innovatie en IPC's zijn meer gericht op technologische en productinnovaties en samenwerking tussen bedrijven. De ESF gelden worden toegekend op basis van loting.

Vervolgens is gebleken dat ondernemers vaak niet weten welke route ze moeten bewandelen wanneer zij een adviestraject willen ingaan. Daarnaast wordt aangegeven dat de afstand tussen ondernemers en kennisinstellingen vaak groot is. De private vouchers uit de pilot van EZ waren binnen een aantal weken uitgegeven; de vouchers slaan goed aan. Echter, een overzicht van private adviseurs dat zich bezighoudt met vraagstukken op het gebied van sociale innovatie ontbreekt nog.

Er is veel behoefte aan zichtbare tastbare resultaten van interventies op het gebied van 'Slimmer Werken'. Het onderzoek van EIM biedt een mooi uitgangspunt, maar het is van belang dat de komende jaren de effecten van 'Slimmer Werken' beter in kaart worden gebracht, onder andere om meer ondernemers te inspireren. Een monitor op dit onderwerp ontbreekt en zou veel toegevoegde waarde kunnen bieden.

Zowel vanuit de ondernemers, de betrokken partijen (Syntens en SenterNovem) als betrokken brancheorganisaties is er een voorkeur voor een aanpak via de al bestaande kanalen en instrumenten. Er is al veel; nog meer (nieuwe) instrumenten zal de transparantie voor bedrijven naar verwachting niet ten goede komen. De indruk bestaat echter ook, dat bij veel bedrijven de bestaande instrumenten (Syntens en SenterNovem) niet goed (of versnipperd) bekend zijn. Meer geïntegreerde en samenhangende voor-

lichting richting bedrijven zou hier uitkomst kunnen bieden. Uitbreidingsmogelijkheden van de bestaande instrumenten zouden bijvoorbeeld gezocht kunnen worden in mogelijkheden voor bedrijven om met subsidiegelden (ook) commerciële adviseurs in te huren. Een andere optie is om specifieke mogelijkheden te creëren voor adviezen die in de kern zijn gericht op veranderingen op het vlak van 'Slimmer Werken'; het verbeteren van de interne werk- en taakverdeling, arbeidstijdenmanagement en andere manieren van managen. Dit in aanvulling op de al bestaande trajecten via de Syntensadviseurs (die ook vaak gericht zijn op sociale innovatie in brede zin) en de IPC's (die meer van boven af bij bedrijven worden ingezet en die in eerste instantie zijn gericht op veranderingen in de samenwerking tussen bedrijven).

Bijlage



innovatieplatform

Postbus 19534
2500 CM Den Haag
telefoon 070 - 427 86 77

www.innovatieplatform.nl
www.nederland-innoveert.nl

