



EEN PLEIDOOI VOOR VERDERE BELEIDSVORMING ROND SOCIALE INNOVATIE

Eindrapport Innovatieregiegroep Sociale innovatieq

17 maart 2011

Inhoud

1. Doelstelling innovatieRegieGroep (IRG) “Sociale innovatie”	3
2. “Work place innovation”	4
2.1. De vlag en lading.....	4
2.2. Oorzaak en gevolg	6
2.3. Empirie: werkt het?	8
3. Uitbreiding “sociale innovatie”	10
4. Bouwstenen voor versterking/versnelling “workplace innovation”	12
4.1. Opmaak van een breed beleidsprogramma	13
4.2. Het creëren van draagvlak bij diverse stakeholders	16
5. Opstart afbakening van en beleidsvorming rond het “brede begrip” sociale innovatie.....	20
6. Samenstelling innovatieRegieGroep “Sociale innovatie”	25
7. Bibliografie.....	27
8. Bijlage.....	29

1. Doelstelling innovatieRegieGroep (IRG) “Sociale innovatie”

Voorliggend rapport is het resultaat van de discussies die werden gevoerd binnen de innovatieRegiegroep (IRG) Sociale innovatie. Deze innovatieregiegroep werd op vraag van Vlaams minister van innovatie, Ingrid Lieten, door de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie in het leven geroepen. Het resultaat van deze besprekingen is het voorleggen van een aantal waardevolle inzichten die van wezenlijk belang zijn bij het vormgeven van een sociale innovatiestrategie in Vlaanderen.

Volgens de gangbare definitie in Vlaanderen en Nederland verstaan we onder sociale innovatie “workplace innovation”, wat verwijst naar een vernieuwing in het strategisch beleid, de arbeidsorganisatie, de arbeidsrelatie en/of het HRM (zie supra). Deze vernieuwing leidt tot innovatie en verbetering van diensten en producten, tot innovatief werkgedrag en ontplooiing van talenten. Op het Europese forum trekt men echter de focus open en worden ook andere zaken erbij betrokken. Sociale innovatie wordt dan eerder beschouwd als iets dat over verschillende beleidsdomeinen heen loopt. Men heeft daarbij oog voor de mate waarin men via innovatie een aantal maatschappelijke noden lenigt.

Op de eerste meeting van de iRG werd vastgesteld dat de verruiming naar sociale innovatie in andere (beleids)domeinen interessant is, maar de discussie en de bespreking bemoeilijkt omdat het begrip dan zeer ruim en allesomvattend wordt. Een gefaseerde, gelaagde aanpak leek aangewezen:

1. in eerste fase, oog hebben voor de enge benadering rond “workplace innovation” (hoe upscalen, impact verhogen?);
2. in latere fase kunnen we dan aandacht hebben voor de ruimere benadering (o.m. door te kijken/luisteren naar Europese verkenningen en zienswijzen).

Deze fasering wordt gerespecteerd in het eindrapport. We starten met het scherp stellen van de vlag en lading van het concept sociale innovatie in ‘enge’ (cf. “workplace innovation”) versus ‘brede’ betekenis en gaan vervolgens dieper in op een aantal bouwstenen voor toekomstig beleid. De vraagstelling luidt dan als volgt:

1. hoe kunnen we het draagvlak voor “workplace innovation” versterken en/of versnellen? Hoe kan de impact worden vergroot?
2. hoe kan de afbakening en beleidsvorming rond het “brede begrip” van sociale innovatie worden opgestart?

Met betrekking tot de eerste vraag is in bijlage tevens het tussentijds verslag gevoegd (december 2010) van de IRG ten behoeve van de Staten-Generaal voor de Industrie.

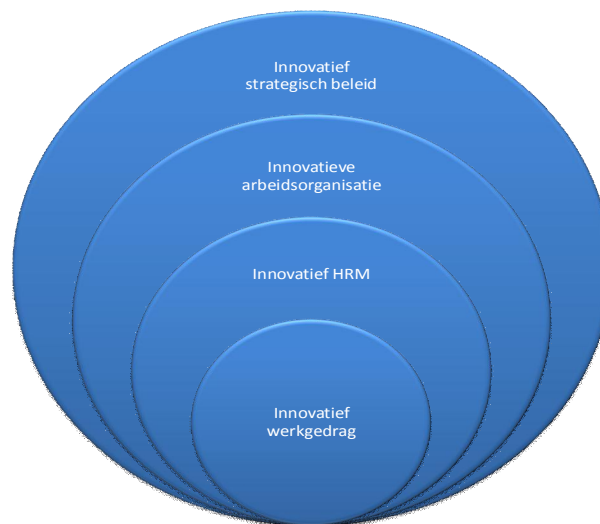
2. “Work place innovation”

2.1. De vlag en lading

In het advies van de SERV rond het flankerend beleid voor de industrie van 15 september 2010 is sociale innovatie als één van de belangrijke thema’s naar voren geschoven. In dit advies wordt sociale innovatie omschreven als volgt:

“Sociale innovatie omvat concepten en toepassingen met betrekking tot de processen inzake arbeidsorganisatie en bedrijfsvoering. Doel is zowel de performantie als de kwaliteit ervan duurzaam te verhogen. Deze concepten en toepassingen vloeien voort uit de visie en missie van de organisatie en komen tot stand in overleg met de (rechtstreeks) betrokkenen”.

Deze definitie situeert zich binnen de traditie rond “workplace innovation” binnen Vlaanderen en Nederland. Onderstaande figuur vat deze traditie verder conceptueel samen.



Figuur 1. “Workplace innovation” conceptuele lagen.

“*Workplace innovation*” is een vernieuwing in het strategisch beleid, de arbeidsorganisatie, de arbeidsrelatie en/of het HRM die leidt tot innovatie en verbetering van diensten en producten, tot innovatief werkgedrag en ontplooiing van talenten. Maatwerk impliceert dat “workplace innovation” vaak voor een aanzienlijk deel een bottom-up proces is. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die zelf het beste kunnen bepalen wat er nodig is om optimale prestaties te kunnen leveren. Dat kan echter alleen indien dat proces gefaciliteerd wordt met duidelijk leiderschap en management. Zonder een duidelijke managementvisie die het maatwerk faciliteert en kanaliseert, is sociale innovatie niet/nauwelijks mogelijk en verzanden individuele initiatieven in chaos of bureaucratie. Visie en strategie bij het management, vaardigheden om die visie over te dragen en ruimte voor de werknemers op de werkvloer zijn noodzakelijke voorwaarden voor “workplace innovation”. Evenals het voeren van een actieve en open dialoog met de werknemersvertegenwoordigers.

“*Workplace innovation*” omvat verder vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (Huiskamp et al., 2008). Binnen arbeidsorganisatie-innovatie beschouwt men (multidisciplinaire) teams vaak als bouwsteen van de organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor een zo compleet mogelijke taak. Medewerkers worden in staat gesteld hun werkzaamheden zo zelfstandig mogelijk te regelen (Flanders Synergy, zie <http://www.flanderssynergy.be/innovatieve-arbeidsorganisatie/>). Innovatie op het vlak van work- en organisatiedesign gaan vaak hand in hand met HRM-innovatie: traditionele HRM-praktijken als in-, door- en uitstroom, beloning, participatie en organisatie-ontwerp worden vernieuwd om ondersteunend te kunnen zijn voor de innovatiestrategie van de organisatie (de Leede & Looise, 2005).

Op het niveau van het individu ten slotte is er sprake van innovatief werkgedrag. De definitie van ‘*innovatief werkgedrag*’ is de opzettelijke verwezenlijking, introductie en toepassing van nieuwe ideeën binnen een werkkol, groep of organisatie om de prestaties van jezelf, de groep, of de organisatie ten goede te komen. Innovatief werkgedrag bestaat uit drie gedragstaken: het genereren van ideeën, het promoten van ideeën en het realiseren van ideeën. In het HRM/OB-onderzoek wordt een groot aantal determinanten voor innovatief werkgedrag/intrapreneurship van werknemers genoemd: de persoonlijkheid, de attitudes en het gedrag van de werknemer, de taakkenmerken, het leiderschap van de leidinggevende, de organisatiestructuur, -cultuur, -beleid en -context (zie o.a. De Jong, 2006; Antoncic & Hisrich, 2001).

De definitie zoals ze gehanteerd wordt in Vlaanderen verwijst m.a.w. duidelijk naar een integrale organisatie benadering die leidt tot systemische verandering binnen organisaties. Men raakt daarbij aan het DNA van de organisatie. Hiermee sluit Vlaanderen aan bij de socio-technische tradities zoals gangbaar in Scandinavische landen, maar evenzeer bij de zogenaamde “high road to innovation” benadering – zoals ontwikkeld in de UK (Totterdill et al., 2009).

2.2. Oorzaak en gevolg

Bovenstaande conceptuele lagen betreffen de inhoud en bouwstenen voor “workplace innovation”. Vraag blijft: wat zijn de doelen of gevolgen van deze innovatie-initiatieven? In dit verband wordt vaak verwezen naar een win-win doelstelling: “workplace innovation” wil zowel slagvaardige organisaties creëren die innovatief zijn en uitstekende organisatieprestaties weten neer te zetten én die tegelijkertijd een werkplek zijn waar mensen met “goesting” (langer) aan het werk blijven. Een omgeving waarin met andere woorden een goede kwaliteit van de arbeid geboden wordt, waar alle talenten ontwikkeld worden en de passie en de betrokkenheid van mensen geraakt wordt.

Op die manier kan ook aansluiting gezocht worden bij bv. de ambitie van het Pact 2020 om een duurzame economische groei te creëren, maar tegelijkertijd ook bij het realiseren van een betere werkbaarheid én een hogere werkzaamheidsgraad. Deze doelstellingen gaan hand in hand.



Figuur 2. Waarom een pleidooi voor “workplace innovation”?

Concreet kan “work place innovation” volgende doelen dienen:

Maatschappelijk

- Het verbeteren van het innovatieniveau en concurrentiepositie van het bedrijfsleven;
- Het mogelijk maken van technologische, product-, proces- en diensteninnovatie;
- Het welvaartsniveau behouden en laten groeien;
- De werkzaamheidsgraad laten stijgen;
- Het verhogen van de werkbaarheidsgraad;
- De krapte op de arbeidsmarkt het hoofd bieden;
- Maatschappelijk verbonden ondernemen: elk ondernemen heeft in de toekomst baat bij een maatschappelijke verbondenheid die zich voornamelijk op de 3 P's concretiseert: planet, profit, people.

Organisatie

- Nieuwe producten, diensten en processen versneld ontwikkelen;
- Kennis, competenties en techniek in de organisatie effectiever benutten;
- Prestaties verbeteren door hogere arbeidsproductiviteit;
- Geëngageerde en betrokken medewerkers;
- Coöperatief ondernemen: het creëren van vernieuwende samenwerkingsverbanden in het ondernemen. Hierbij staat samenwerking tussen organisaties vooraan om snel en flexibel in te spelen op de groeiende verwachtingen; ook de verrassende samenwerkingsconstructies zullen in de toekomst verschil gaan maken (vb: ontwikkeling van creatieve economie).

Medewerkers

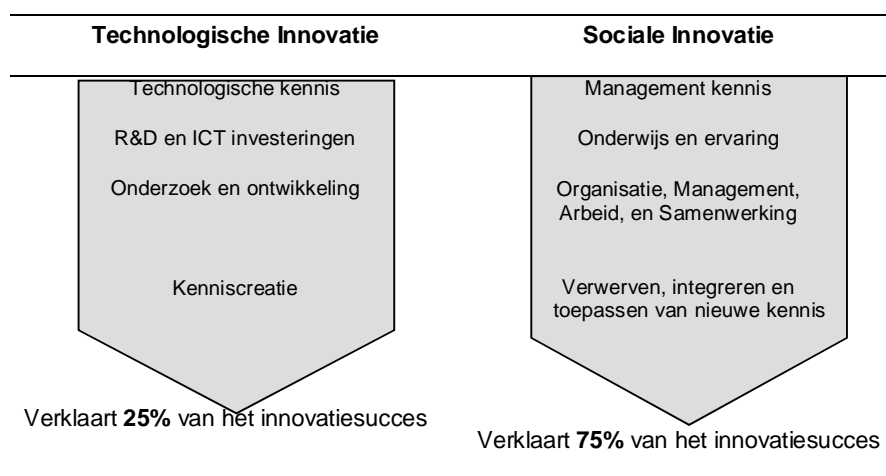
- Ontplooiingsmogelijkheden en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt;
- Een evenwichtige verdeling tussen werk en privé;
- Meer plezier op het werk;
- Werkbaar werk dat maakt dat mensen gezonder en langer hun job kunnen uitvoeren;
- Economische democratie (met name in participatieve coöperaties).

(op basis van Definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie¹)

¹ Naar het voorbeeld van de Definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie wordt een definitiekaart opgesteld voor Vlaanderen. Deze kaart wordt opgemaakt door de klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van

2.3. Empirie: werkt het?

Meer en meer onderzoek toont ook aan dat “workplace innovation” inderdaad werkt. Uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor (Volberda et al., 2010) komt bijvoorbeeld naar voren dat van alle stapsgewijze vernieuwingen die een organisatie succesvol introduceert, 50% is gedreven door technologische innovatie en 50% door sociale innovatie. Wanneer men gaat kijken naar de radicale vernieuwingen die een onderneming succesvol introduceert, kan 25% toegeschreven worden aan technologische innovatie en 75% aan sociale innovatie. Sociale innovatie wordt daarbij gedefinieerd als het ontwikkelen van managementvaardigheden, het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige en competentiebevorderende vormen van werken. Sociale innovatie blijkt met andere woorden van doorslaggevend belang om strategische innovaties/doorbraken te realiseren.

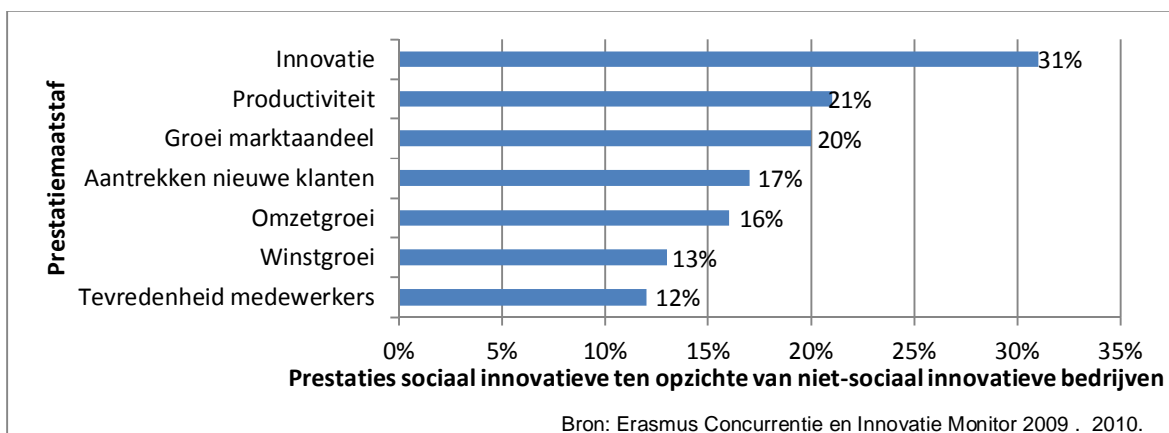


Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005-2010.

Figuur 3: Technologische versus sociale innovatie.

organisaties, sociale partners, adviesbureaus en onderzoeksinstituten. Dit is een initiatief van Stichting Innovatie en Arbeid en Flanders Synergy, ondersteund door het Europees Sociaal Fonds.

“Workplace innovation” helpt bedrijven de economische crisis te doorstaan (zie ook figuur 4). Volberda et al. (2010) vonden dat sociaal innovatieve bedrijven² een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) vertonen waardoor zij betere korte en lange termijn-bedrijfsprestaties kunnen realiseren. Sociaal innovatieve bedrijven halen in vergelijking met niet-sociaal innovatieve bedrijven twee keer zo veel omzet uit nieuwe producten en diensten en 14% meer omzet uit verbeterde producten en diensten. Dit biedt dan ook meer mogelijkheden om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken (+17%), hebben zij meer tevreden medewerkers (+12%) en een hogere omzet- (+16%) en winstgroei (+13%). Ook investeren sociaal innovatieve bedrijven meer dan twee keer zo veel in R&D in vergelijking met de niet-sociaal innovatieve bedrijven. Sociaal innovatieve bedrijven zijn beter in staat om hun kennisbasis aan te wenden en kunnen nieuwe R&D-kennis beter combineren met de al bestaande kennis. De combinatie van meer R&D-investeringen én het beter kunnen benutten van de kennisbasis zorgt voor een dubbel versterkend effect op het innovatiesucces bij sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet-sociaal innovatieve bedrijven.



Figuur 4: Vergelijking prestaties sociaal innovatieve bedrijven ten opzichte van niet sociaal innovatieve bedrijven.

² Een sociaal innovatieve organisatie is gedefinieerd als de top 25% van de organisaties binnen het onderzoek die het hoogst scoort op sociale innovatie (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken). Deze kopgroep is in de afgelopen drie jaar in staat geweest om regelmatig als eerste op de markt te komen met vernieuwende en vooruitstrevende organisatie- en arbeidsconcepten. De niet-sociaal innovatieve organisaties zijn de 25% van de organisaties binnen het onderzoek dat het laagst scoort op deze indicatoren.

In het Finse “workplace development programme” heeft men tot nu het meest gedaan aan evaluatief onderzoek (Pot, 2009). Bij 312 projecten in verschillende sectoren, vooral gemeentes en industrie, in de periode 1996-2005 werd gekeken naar de performance (bv. productiviteit, kwaliteit van producten en diensten, ...) en kwaliteit van arbeid (sociale relaties, psychisch welzijn, ...). De correlatie (pearson r) tussen deze twee factoren bedroeg 0.50. Medewerkers vonden dat performance en kwaliteit van arbeid evenveel waren verbeterd. In een latere evaluatie van 1113 projecten werd een onderscheid gemaakt tussen de beste groep (115 projecten met zowel een betere kwaliteit van de arbeid als betere performance) en de zwakke groep (31 projecten zonder effect op beide factoren). In de zwakke groep was het personeel nooit de initiator en participeerde nauwelijks in het implementatieproces. In de beste groep was het andersom.

Besluitend kan worden gesteld dat de toon in recent (empirische) state-of-the-art artikelen m.b.t. “workplace innovation” vooral bemoedigend is (zie Pot, 2009). Randopmerking is wel dat er eigenlijk nog niet veel onderzoek is uitgevoerd en dat het trekken van eenduidige conclusies lastig is omdat de gebruikte begrippen en variabelen nogal verschillend worden geoperationaliseerd. We komen hier verder op terug.

3. Uitbreiding “sociale innovatie”

Sociale innovatie wordt vanuit de Europese en internationale (beleids)visie anders en ruimer ingevuld dan “workplace innovation”. Essentieel is daarbij het onderscheid tussen het traditionele innovatiebegrip (economische of technologische innovatie die een bijdrage levert tot de bedrijfsperformantie) en innovatie die een bijdrage levert tot de *oplossing van sociale uitdagingen* (= sociale of maatschappelijke performantie). Debackere (2010) drukt het als volgt uit: “innovatie in de economische sfeer creëert welvaart door in te spelen op behoeften en daardoor mensen en bedrijven aan te zetten tot koop- en investeringsgedrag. Het is duidelijk dat behoeften zich niet enkel in de economische sfeer voordoen. Heel wat behoeften in de maatschappelijke sfeer zijn even reëel en vragen om een creatief, inventief en innovatief antwoord. (...) Het gevolg is dan ook dat meer en meer landen, regio’s en institutionele actoren hun beleid niet enkel richten op economische innovatie, maar ook voluit de behoeften die zich maatschappelijk stellen erkennen en stimuleren als onderwerp en uitgangspunt voor innovatief denken, handelen en organiseren.”

Een voorbeeld van definitie is:

“We define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are both good for society and enhance society’s capacity to act.” (Hubert et al., 2010)

Het ruimere, Europese begrip van sociale innovatie is gekaderd in het licht van de economische en sociale uitdagingen die grote druk zetten op overheidsbudgetten en in de zoektocht naar innovatieve antwoorden hierop. In aanvulling op de traditioneel technologische en commerciële invalshoeken wijst sociale innovatie naar innovatieve antwoorden op sociale uitdagingen (Mulgan, 2009), waarbij stakeholder relaties (o.a. met gebruikers van ‘open innovation’ (Von Hippel, 2007)) centraal staan. Men co-produceert nieuwe kennis, vormen van productie van diensten en dienstverlening, men erkent het belang van context-specifieke lokale know-how (vaak stilzwijgend aanwezig). Organisaties in de civiele maatschappij geven antwoorden op markt- en overheidsfalen en structuren zoals sociale en coöperatieve ondernemingen innoveren door stakeholders (ook zwakkere) aan te zetten, bijeen te brengen en te empoweren tot zelf-hulp. Sociale innovatie is dus een zaak van individuen, groepen en organisaties. Sociaal ondernemerschap speelt hierin een belangrijke rol. Hierbij gaat het niet alleen om individuele sociale ondernemers, maar ook om groepsacties (o.m. ook van sociaal achtergestelde groepen) die hun noden articuleren, hun bronnen mobiliseren en in een geest van zelf-hulp problemen trachten aan te pakken. Met andere woorden het gaat ook om collectief ondernemerschap.

Waar het concept “workplace innovation” reeds een rijke academische en conceptuele traditie heeft, is dit voor het nieuwe bredere concept “sociale innovatie” veel minder het geval. Zoals verder ook in de aanbevelingen terugkomt is er nood aan een conceptuele finetuning van de diverse dimensies van sociale innovatie. Het lijkt momenteel immers geen twijfel dat zowel het aantal bouwstenen, als de combinaties die met deze bouwstenen kunnen worden gerealiseerd talrijk zijn. Debackere (2010) onderscheidt er bv. drie:

- innovatieve dienstenconcepten;
- innovatieve organisatieconcepten en
- nieuwe ICT-concepten.

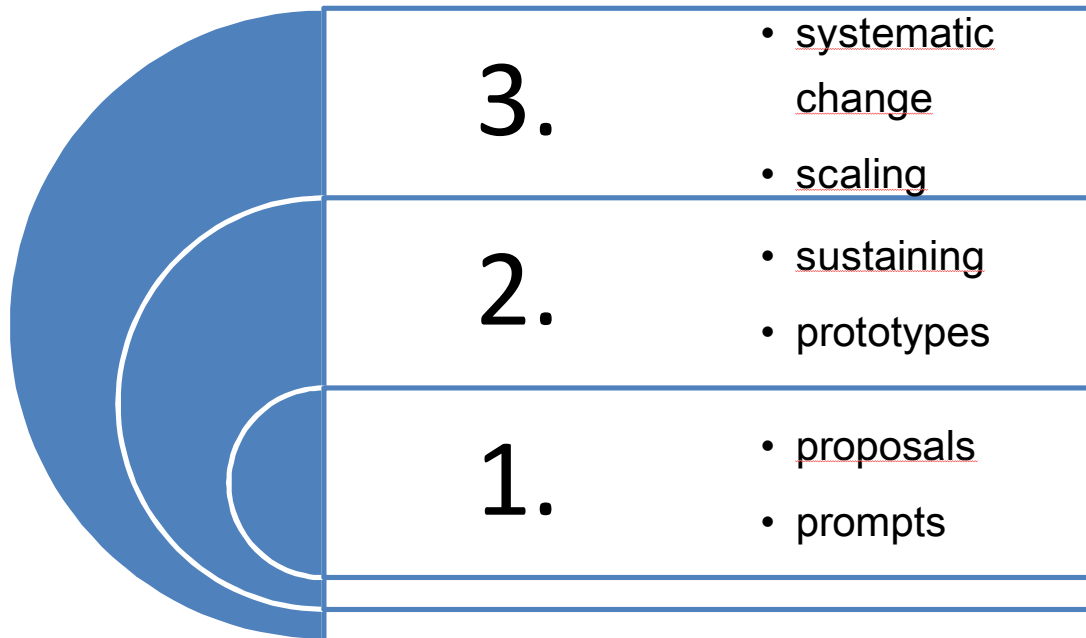
Als voorbeeld kan het invullen van de behoefte aan thuiszorg, zoals zelfstandig wonen voor ouderen met een functiebeperking, genoemd worden. Deze behoefte kan zondermeer leiden tot de ontwikkeling en invoering van een vernieuwende vorm van dienstverlening. Om deze vernieuwende dienstverlening mogelijk te maken, moeten ook organisaties vernieuwend durven te denken, bijvoorbeeld door een netwerkorganisatie in te voeren die de nieuwe zorgdienst over alle Vlaamse steden en gemeenten kan uitrollen en ondersteunen. Om die netwerkorganisatie de nodige hulpmiddelen te bieden om haar dienstverlening optimaal te laten verlopen, zal er bovendien ook nood zijn aan specifieke ICT-applicaties die netwerkbreed kunnen worden ingezet. Kortom, een maatschappelijk behoefte geeft aanleiding tot innovaties die én leiden tot nieuwe diensten en ingebed zijn in een vernieuwende organisatorische aanpak én daarbij moeten steunen op vernieuwende ICT-applicaties.

4. Bouwstenen voor versterking/versnelling “workplace innovation”

Vandaag worden in Vlaanderen diverse initiatieven genomen omtrent “workplace innovation”. Denk hierbij onder meer aan de sensibilisering, adviesverlening en onderzoekswerk vanuit de competentiepool Flanders Synergy, het onderzoekswerk en ontwikkeling van toolboxes vanuit de Stichting Innovatie en Arbeid en de financiële ondersteuning van projecten door het ESF. In het lopende IWT SBO-project VIGOR (2010-2013) wordt tevens door een team van Gentse en Leuvense onderzoekers academische uitgediept hoe innovatief werkgedrag organisatorisch kan worden versterkt. Door middel van diverse initiatieven wordt m.a.w. ervaring opgedaan met het thema van “workplace innovation”.

Daaruit kan worden afgeleid dat er in Vlaanderen veel belangstelling is voor het thema: veranderingstrajecten schieten uit de startblokken, beste praktijken/prototypes worden volop verzameld, veel organisaties gaan naarstig op zoek naar handvaten om dit vorm te geven in hun organisatie, werkgeversfederaties sensibiliseren actief rond het topic, met vakorganisaties wordt verkend hoe zij hun achterban kunnen voorbereiden op deze nieuwe ontwikkelingen, adviesverleners bouwen competenties op inzake integrale organisatieverandering en wetenschappers organiseren een netwerk rond dit thema (Van Gramberen & Bracke, 2010). Deze activiteiten, die opgestart werden in kielzog van het Pact 2020, Vlaanderen In Actie, het Meerbanenplan en de opstart van de competentiepool Flanders Synergy, hebben heel wat in beweging gebracht. Desalniettemin zijn er nog uitdagingen voor de boeg. Deze situeren zich vooral in fase 2 (sustaining) en fase 3 (upscaling) van

onderstaand procesmodel “sociale innovatie”. Prototypes rond “workplace innovation” bestaan, zaak wordt deze praktijken te consolideren, te versterken en te laten groeien.



Figuur 5. Procesfasen sociale innovatie (The Young Foundation, 2010).

De innovatieRegiegroep (IRG) Sociale Innovatie pleit voor een twee sporen beleid om het draagvlak en de impact van “workplace innovation” in Vlaanderen te versterken:

- opmaak van een breed beleidsprogramma;
- het creëren van draagvlak bij diverse stakeholders.

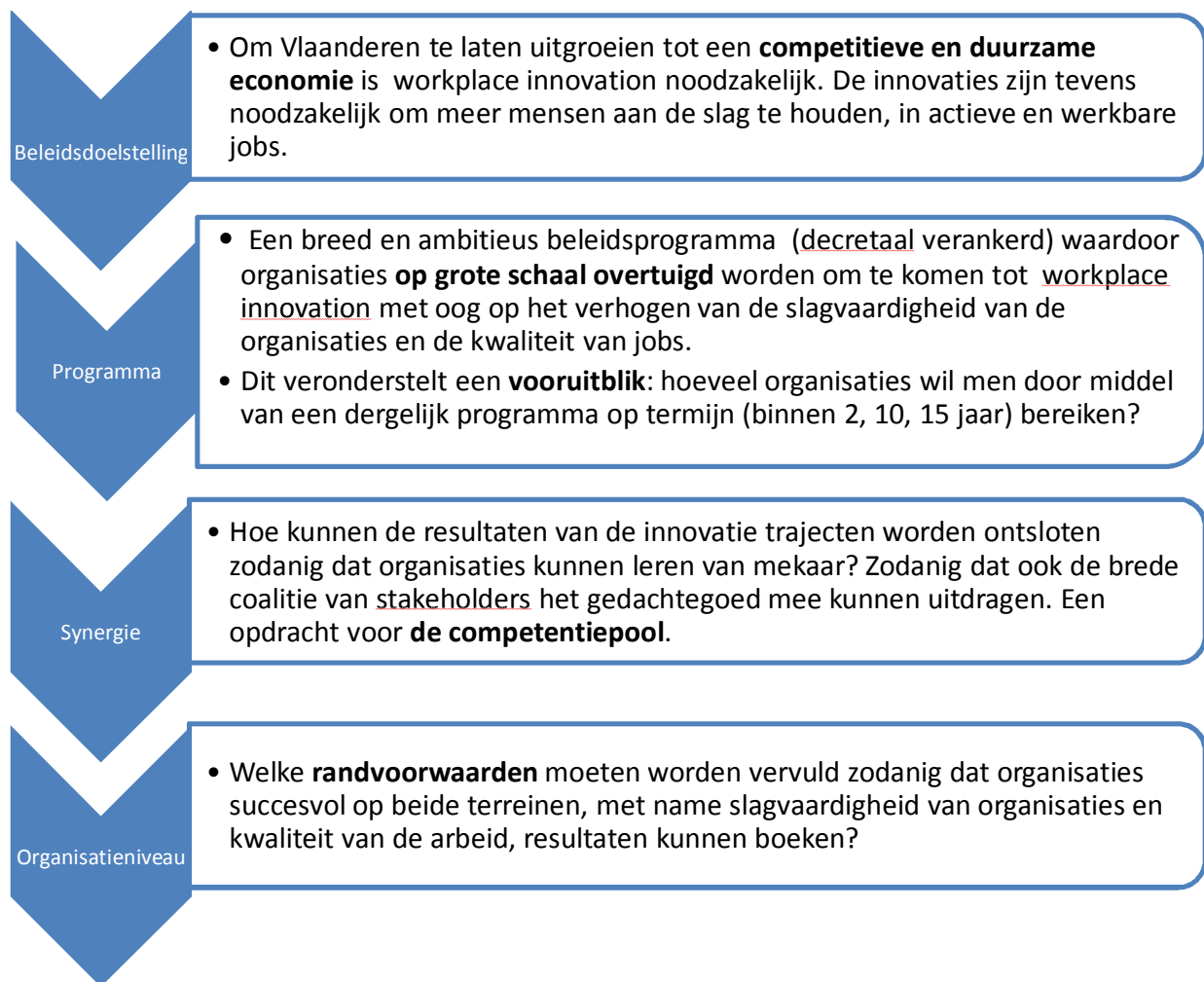
4.1. Opmaak van een breed beleidsprogramma

Een belangrijke uitdaging die zich stelt is het vraagstuk van “upscaling”. De initiatieven inzake “workplace innovation” zijn – hoe waardevol ook op dit moment – eerder kleinschalig. De centrale uitdaging ligt dus in het realiseren van een groter schaafeffect. Daarvoor is ambitie en overtuiging nodig. De ambitie om veel meer ondernemingen uit zowel profit als non profit te laten kennismaken met het gedachtegoed. De overtuiging dat een slim en innovatief beleid enkel kan gerealiseerd worden door een werkbare en duurzame manier van werken.

Als we dit vergelijken met landen die aan de top staan van de innovatiecurve, zoals bijvoorbeeld Finland, dan zien we dat zij resoluut een keuze maken voor programma's waarmee men meteen mikt op een groot bereik. Het Tykes-programma in Finland mikt op vijf jaar tijd op "1.000 organisaties" en "workplace innovation" is ondertussen opgenomen als vast onderdeel in het reguliere innovatie- en economisch ondersteuningsbeleid.

Een gelijkaardige beweging zou in Vlaanderen kunnen worden gemaakt. Dit veronderstelt een brede ambitieuze doelstelling, een brede coalitie en een aangepast ondersteuningsinstrumentarium (bijvoorbeeld door de uitbreiding van de KMO-Innovatieprojecten, technologische verkenningen naar "workplace innovation"). Belangrijk is tevens dat dit beleidsprogramma linken legt met initiatieven op andere beleidsdomeinen. Te denken valt aan de (toekomstige) inspanningen rond werkbaarheid in het beleidsdomein werk/sociale economie, ...

Volgende figuur vat samen.



Figuur 6. Voorstel tot breed beleidsprogramma.

Bij de totstandkoming van dit beleidsprogramma kunnen we ons laten inspireren door de weg die Finland heeft afgelegd. Het Tykes-programma nam de volgende bouwstenen als uitgangspunt voor hun beleidsprogramma (Alasoini, 2009):

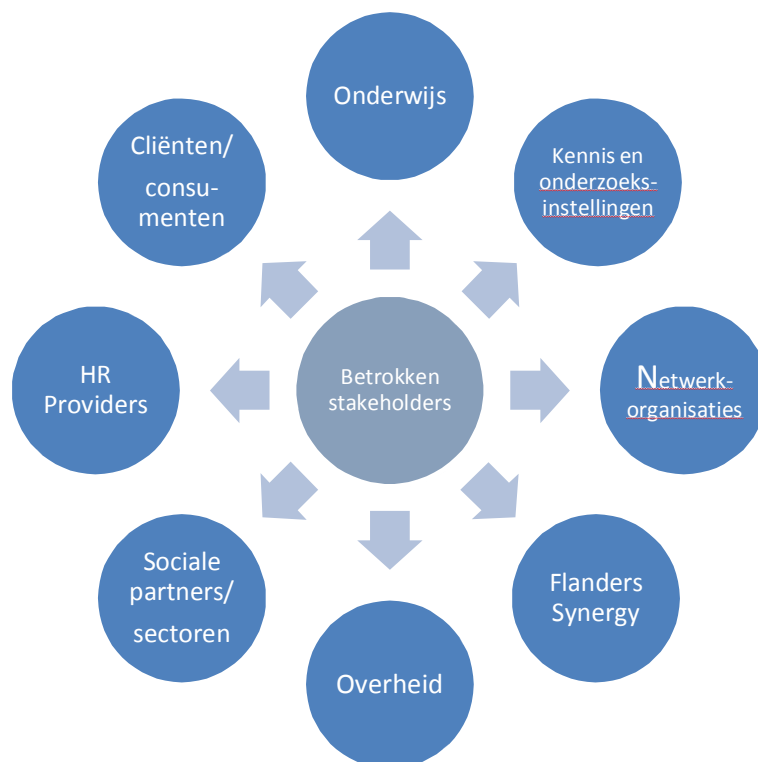
- er wordt een verbetering nagestreefd van productiviteit én kwaliteit van de arbeid;
- men pleit voor een integrale organisatiebenadering (systeembenadering);
- “Local learning processes” zijn essentieel om het leerproces tot op het niveau van de organisaties te brengen;
- samenwerking tussen management en werknemers via vormen van directe participatie en overleg met vertegenwoordigers vormen een hoeksteen;
- sterk samenspel tussen onderzoek en ontwikkeling van nieuwe inzichten wordt nagestreefd;

- men brengt verschillende clusters van innovatie en kennis met mekaar in aanraking (expanded triple helix);
- toepassing van nieuwe concepten in verschillende sectoren, verschillende werkplaatsen.

Het Finse programma werd eind december 2010 afgerond en geëvalueerd. De resultaten en de nieuwe vooruitzichten worden momenteel verwerkt en zullen medio 2011 op een seminarie georganiseerd door de Stichting Innovatie en Arbeid en Flanders Synergy worden voorgesteld. Deze inzichten zullen worden verwerkt in een beleidsadvies aan de Vlaamse regering.

4.2. Het creëren van draagvlak bij diverse stakeholders

Naast een breed beleidsprogramma is tegelijkertijd nood aan een versterkt draagvlak bij de diverse stakeholders. Uit de evaluatie van de Scandinavische programma's in de jaren tachtig en negentig weten we dat de rol van de overheid van groot belang is, naast die van sociale partners en kennisinstellingen (Naschold, 1994). Volgende figuur vat samen.

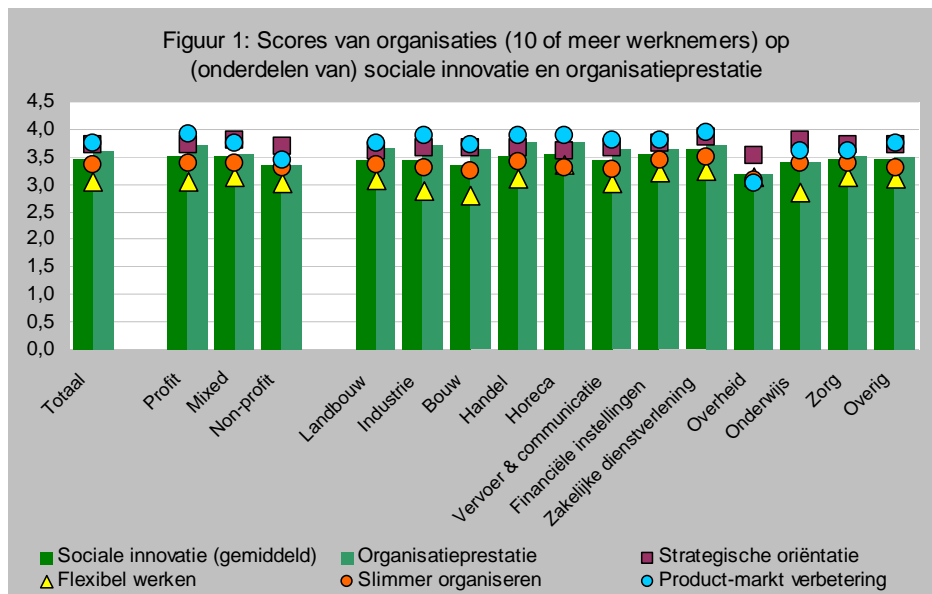


Figuur 7. Nood aan creatie draagvlak “workplace innovation” bij diverse stakeholders.

Sectoren

Vooreerst zou er meer inzicht moeten verzameld worden in wat sectorspecifieke uitdagingen zijn inzake “workplace innovation”. Elke sector kent immers zijn bijzonderheden die onder meer bepaald worden door de omgeving waarin men werkt, de aard van het productieproces en de graad van automatisering maar evenzeer door werkvormen die wijd verspreid zijn. Het is belangrijk dat die sectorale inzichten verdiept worden zodanig dat men met de initiatieven inzake werplek innovatie nog beter kan laten aansluiten bij de noden en behoeften van de sector.

Onderzoek uit Nederland (zie figuur 8, ontleend aan Klein Hesselink et al., 2009) toont bijvoorbeeld de beschrijvende resultaten van de mate waarin sectoren actief zijn met “workplace innovation” en wat hun organisatieprestatie is. Profit-organisaties – vooral in de zakelijke dienstverlening – zijn vaker actief met sociale innovatie dan non-profit organisaties (vooral de overheid). De grootte van de organisatie laat geen significante verschillen zien. Uitgesplitst naar de vier bronnen van sociale innovatie blijkt de zakelijke dienstverlening op bijna alle vier onderdelen het meest actief te zijn. De organisaties in het onderwijs, de bouw en de industrie scoren relatief laag op flexibel werken, terwijl deze flexibiliteit relatief sterk naar voren treedt in de horeca, gevolgd door de financiële en zakelijke dienstverlening. Relatief laag op de bron slimmer organiseren scoren de bouw en de overheid. Op de bron productmarktverbetering scoren de overheid en het onderwijs relatief laag.



Figuur 8. Scores van organisaties (10 of meer werknemers) op onderdelen van sociale innovatie en organisatieprestatie.

Dit soort van sectorspecifiek materiaal is essentieel om het draagvlak van “workplace innovation” per sector te monitoren en op te volgen naar sensibilisering en ondersteuning per sector (bv. door verankering in sectorconvenants, sectorpromotie, ontwikkeling van tools per sector, opleiding en kennisdeling op het niveau van de sector, ...).

Onderzoek-, kennis- en onderwijsinstellingen

Dit brengt ons meteen bij de verdere noodzaak tot investering in onderzoek en verdere kennisdeling. Om tot vergelijkbaar internationaal onderzoek te komen zal grootschalig en longitudinaal basisonderzoek noodzakelijk zijn om trends en draagvlak op te volgen rond “workplace innovation”. Het huidige lopende IWT SBO-project VIGOR (2010-2013) vormt op dit vlak enkel een eerste aanzet. Ook de link met organisatie- én werknemersresultaten/gevolgen/outputindicatoren blijven hierin bijzonder cruciaal. Het streven naar eenduidigere indicatoren om vergelijkbaarheid mogelijk te maken, is hierbij een cruciaal aandachtspunt. Naast surveymateriaal is meer kwalitatief en actiegedreven onderzoek noodzakelijk. We volgen Nauta & Blokland (2007) dat er veel meer kennis moet komen over welke maatregelen voor “workplace innovation” onder welke omstandigheden wel en niet werken. Zo blijven wetenschap en praktijk niet in cirkelredeneringen hangen, maar vindt kenniscummulatie plaats over wat in de praktijk werkt, vooral wanneer veldexperimenten op wetenschappelijk verantwoorde wijze

worden uitgevoerd en gerapporteerd in de vorm van wetenschappelijke publicaties. Op basis hiervan kunnen vervolgens onderwijscases worden ontwikkeld op basis waarvan het thema “workplace innovation” op een goede manier kan worden gedoceerd en worden geïntegreerd in curricula van diverse opleidingen/leertrajecten sociale innovatie. De brug tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfs/organisatieleven verdient m.a.w. verdere opvolging en versterking.

Intermediairen/competentiepool

Verder dient het draagvlak bij verschillende actoren (nog) versterkt te worden, onder meer bij (sectorale) sociale partners, adviesbureaus, overheidsdienstverleners (bv. Agentschap ondernemen, IWT, innovatiecentra, ondernemingsloketten) en netwerkorganisaties (bv. intermediaire werkgeversorganisaties, HRM-netwerken, MVO-netwerken, Management-netwerken, Innovatienetwerken). Deze actoren kunnen verschillende pistes bewandelen om “workplace innovation” te versterken/te versnellen bij Vlaamse organisaties, bv. middels:

- het belichten van goede praktijken;
- kennisdeling;
- netwerken;
- instrumentontwikkeling;
- doorverwijzing;
- draagvlak creëren;
- promotie concept:
- ...

De competentiepool Flanders Synergy kan hierbij een belangrijke faciliterende rol spelen. De competentiepool heeft als opdracht om als kennissokkel te fungeren rond het thema “workplace innovation”. Ze werkt samen met bedrijven, universiteiten, kenniscentra, adviesbureaus, sociale partners en beleidsactoren om tot nieuwe inzichten te komen. Samen blijft men op die manier altijd een stapje voor op nieuwe evoluties die zich aftekenen aan de horizon. Men ontwikkelt en ondersteunt op basis daarvan een succesvolle veranderingspraktijk in organisaties.

Naast het werk van Flanders Synergy is er ook bij de sociale partners nood aan sensibiliserend en ondersteunend werk. Sociale innovatie is een nieuw terrein waarbij expertise nodig en gewenst is. Vandaar dat het goed zou zijn dat er ondersteuning zou kunnen geboden worden. Dergelijke

ondersteuning zou gekoppeld kunnen worden aan de sectoren, bv. via de sectorale opleidingsinstanties (Zie ook hierover het SERV-advies “Flankerend beleid voor een duurzame, toekomstgerichte industriebeleid”).

Verder kan bekeken worden in hoeverre het wenselijk is naast ondersteuning ook te streven naar afspraken (bv. onder de vorm van een protocol “sociale innovatie”) met sociale partners, naar analogie met wat er gebeurt in het kader van het protocol “functieclassificatie”. In zo’n protocol “sociale innovatie” kunnen afspraken staan over de doelen van het veranderingsproces en de zaken die dit proces omkaderen (bv. het uitvoeren van werkdruk- of stressmetingen op bepaalde momenten in het traject, over inspraak, ...) Het toepassen van zo’n protocol sociale innovatie zou ook één van de voorwaarden kunnen zijn om een speciale subsidielijnen aan te kunnen spreken voor sociale innovatieprojecten. Merk op dat het protocol voor functieclassificatie werd afgesloten tussen de vakbonden en een aantal consultancyondernemingen. In het kader van sociale innovatie hebben deze laatste ook zeker een plaats (zie ook figuur 7)..

5. Opstart afbakening van en beleidsvorming rond het “brede begrip” sociale innovatie

Definiëring en conceptuele finetuning

Anders dan binnen de traditie “workplace innovation” bestaat er rond het brede begrip “sociale innovatie” anno 2011 veel minder conceptuele helderheid. In Vlaanderen, net als elders in de wereld, worden nieuwe antwoorden gezocht op oude, hedendaagse en toekomstige maatschappelijke uitdagingen. Men zoekt naar nieuwe modellen van organiseren en financieren, van ondernemen, nieuwe producten en diensten die een antwoord moeten bieden op de maatschappelijke noden. Gegeven de groeiende interesse vanuit individuen en groepen in de samenleving om alternatieve ondernemingsmodellen op te zetten om te beantwoorden aan maatschappelijke noden en de hernieuwde belangstelling voor het coöperatieve model, ziet men hier een momentum om het coöperatief ondernemingsmodel duurzaam ingang te doen vinden in Vlaanderen. In de lijn van de UN die 2012 uitriepen tot het Internationaal Jaar van de Coöperatie verwijst men naar een economie waar de mens/coöperant op zoek is naar duurzame zelfrealisatie (in plaats van een consument), de creatie

van welvaart en welzijn inherent verbonden zijn en elkaar voortdurend en wederzijds beïnvloeden (in plaats van een economie die gelooft dat welzijn een gevolg is van - en dus een ondergeschikt doel van - meer welvaart), 'excellence' gevolg is van de draagkracht en de kwaliteit van de open samenwerking in netwerken (of met andere woorden coöperatief samenwerken) (Strategisch Plan Coöperatief Ondernemen – addendum bij het MVO Actieplan). De Vlaamse overheid lanceerde het VIONA-onderzoek naar 'de meerwaarde van het coöperatief model als antwoord op hedendaagse en toekomstige maatschappelijke uitdagingen' om na te gaan wat hier in Vlaanderen al aan initiatieven leeft en inspiratie uit het buitenland op te doen. Ook in het buitenland zien we deze beweging en dit ook vanuit andere beleidskaders. De zoektocht naar nieuwe vormen van zelf-organisatie, zelf-verantwoordelijkheid en samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke actoren overstijgt ideologische tegenstellingen. In de UK kadert het concept 'Big Society' vanuit een conservatief beleidskader de samenwerking tussen publieke en private actoren: The Government believes that the innovation and enthusiasm of civil society is essential in tackling the social, economic and political challenges that the UK faces today. *"We will take action to support and encourage social responsibility, volunteering and philanthropy, and make it easier for people to come together to improve their communities and help one another."*³ Men bouwt voort op het Labour-beleid dat de civiele maatschappij en het coöperatief ondernemen sterk ondersteunde en hiertoe ook beleidsstructuren en regelgevende kaders ontwikkelde, maar men geeft het een andere ideologische onderbouw. In de Verenigde Staten heeft Obama een Social Innovation Fund⁴ in het leven geroepen, bedoeld om zaaigeld ter beschikking te stellen van *"the most promising, results-oriented non-profit programs and expand their reach throughout the country"*. Zoals het Witte Huis verder argumenteert: *"President Obama has said that this is an "all-hands-on-deck" moment and that government cannot solve our nation's problems alone. He has said that it is critical to partner with citizens, nonprofits, social entrepreneurs, foundations and corporations to make progress on our nation's great challenges. The President has also talked about finding new solutions to old problems, and this is where the social innovation can play a unique role."*⁵

Op Europees niveau zijn er eerste pogingen ondernomen om het begrip 'sociale innovatie' ruimer te kaderen, in Vlaanderen is er nood aan een verdere stroomlijning van de conceptualisering en het beleid

³ http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/coalition_programme_for_government.pdf

⁴ <http://www.nationalservice.gov/about/programs/innovation.asp>

⁵ <http://www.whitehouse.gov/blog/what-is-the-social-innovation-fund/>

terzake. Volgende initiatieven zijn reeds aanzetten tot een beleid gericht op innovatie op andere terreinen dan “workplace innovation”.

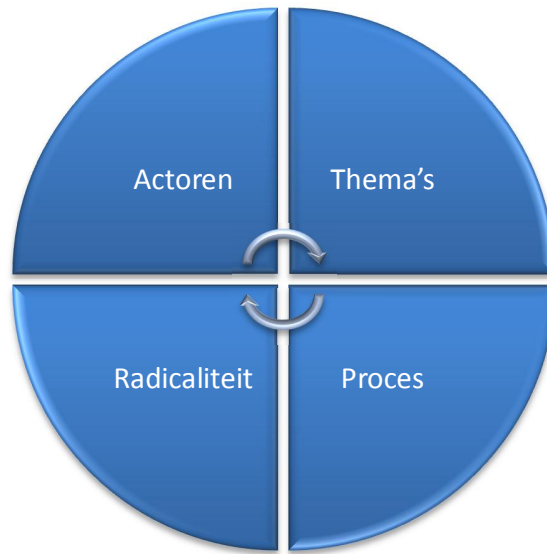
Ten aanzien van coöperaties worden in het Strategisch Plan Coöperatief Ondernemen alvast volgende pistes vooropgesteld:

- promotie van de coöperatieve ondernemingsvorm;
- eerstelijnsadvies voor individuele coöperatieve ondernemingen;
- tweedelijnsadvies voor individuele coöperatieve ondernemingen;
- de ontginning van nieuwe coöperatieve niches ‘duurzame productie’ en ‘maatschappelijke dienstverlening’;
- vertegenwoordiging via het netwerken van coöperaties;
- een forum om het coöperatieve denken en leven uit te diepen, te versterken en zichtbaar te maken.

Momenteel staat ook VINSE (Vlaams Innovatienetwerk Sociale Economie) in de startblokken, een netwerk van innovatoren in de sociale economie. Eveneens werd een reflectiegroep rond Innovatie en Sociaal Ondernemerschap in het leven geroepen die zich zal buigen over uitdagingen en prioriteiten op het vlak van innovatie in de sociale economie.

Met het initiatief Flanders’ Care (voorheen Vlaanderen Medisch Centrum) wil de Vlaamse overheid inzetten op innovatie ten behoeve van uitdagingen op het vlak van zorg en gezondheidszorg. Men wil de revolutionaire vooruitgang in wetenschap en technologie aanwenden in het voordeel van de zorgsector. Het platform streeft innovatie na en kruisbestuiving onder zorgactoren, kenniscentra en bedrijfswereld. Het moet een revolutie teweegbrengen in het zorgtechnologische aanbod en Vlaanderen internationaal promoten als innovatieve zorgregio.

Hierop verder bouwend kan gedacht kan worden aan een breed samengesteld forum, samengesteld uit vertegenwoordigers van overheid, wetenschap, middenveld en bedrijfsleven waarbij systematisch gezocht kan worden naar een consensus rond een (brede) definitie en de hoekstenen van sociale innovatie. Naast een finetuning op basis van bouwstenen kan een verdere verfijning in definiëring en typologie worden nagestreefd.



Figuur 9. “Sociale innovatie” conceptuele lagen.

Gedacht kan worden aan:

- een thematische indeling ((cf. doel-indeling) waar bijvoorbeeld kan worden verwezen naar het Plan Vlaanderen-in-Actie/Pact 2020);
- een procesindeling (hier kan worden verwezen naar de bestaande definitie van sociale economie in het Vlaamse beleid; voorrang (minstens gelijkwaardige aandacht) voor arbeid op kapitaal; democratische besluitvorming; maatschappelijke inbedding; transparantie, kwaliteit en duurzaamheid);
- een indeling naar radicaliteit (cf. EU approach): nieuwe maatschappelijke/organisatorische benaderingen & partnerschappen om tegemoet te komen aan sociale vragen (ouderenzorg, kinderopvang, sociale dienstverlening, thuiszorg, duurzame productie en consumptie, hernieuwbare energie, duurzame mobiliteit...), maatschappelijke uitdagingen (vergrijzing, verkleuring, milieu, sociale inclusie & cohesie,...) en systeemverandering (duurzame ontwikkeling, alternatieve munten, nieuwe partnerschappen/co-productie bij productie van publieke/semi-publieke goederen en diensten,...);
- een indeling naar actoren (individu, bedrijf, non-profitorganisatie, sociale beweging, politiek, overheid); welke actoren zijn in de sociale innovaties betrokken, hoe is hun onderlinge relatie,

welke rol/functie vervullen ze, hoe werken ze concreet samen) – met aandacht voor vervaging van grenzen, hybriditeit.

In deze conceptuele finetuning zal het enerzijds belangrijk zijn te aligneren met de Europese discussie en oefening (zie b.v. Hubert et al., 2010; The Young Foundation, 2010), anderzijds te erkennen dat de definitie enkel richtinggevend kan zijn (en niet absoluut dient gehanteerd te worden). Ook een constante toetsing met de praktijk zal belangrijk zijn (zie verder).

Actie-, behoeften-, impactonderzoek

Volgens de iRG is het belangrijk zowel een aantal Europese voorbeelden in kaart te brengen, als in Vlaanderen te observeren en te capteren van wat er gebeurt. Wat zijn de prototypes? Hoe kan het toepassingsgebied van “prototypes” die “sustainable” bleken, uitgebreid worden? Veel eerder dan aan grootschalige surveys, wordt er gedacht aan kleinschalig actie-onderzoek of case studies waar in dialoog wordt getreden met de verschillende stakeholders (waaronder vaak middenveldorganisaties). Door een intensieve wisselwerking tussen wetenschap en praktijk kan kennisaccumulatie plaats vinden over wat in de praktijk werkt én wat mogelijke valkuilen/barrières zijn. Het VIONA-onderzoek naar de meerwaarde van het coöperatief model als antwoord op maatschappelijke uitdagingen (cf. infra) is hier al een eerste aanzet. Gezien de maatschappelijke/sociale finaliteit van sociale innovatie, moet idealiter het onderzoek (op het einde van de rit) ook aandacht hebben voor “social impact assessment”:

Social impact assessment includes the processes of analysing, monitoring and managing the intended and unintended social consequences, both positive and negative, of planned interventions (policies, programs, plans, projects) and any social change processes invoked by those interventions. Its primary purpose is to bring about a more sustainable and equitable biophysical and human environment (IAIA 2003).

Naast impact-onderzoek is er tevens nood aan behoefte-onderzoek. Net zoals elke vorm van innovatie, dient ook sociale innovatie immers gedreven te zijn vanuit een nood of behoefte. Het in kaart brengen, het kwalificeren en het kwantificeren van maatschappelijke vragen, noden of behoeften is dan ook de eerste stap bij het vormgeven van sociale innovatie. De innovatieliteratuur biedt daartoe een uitgebreide waaier aan technieken en instrumenten die dit proces van vraagstelling en behoeften-identificatie kunnen ondersteunen (Debackere, 2010).

Op basis van zowel de resultaten van het actie-, impact- als behoeftenonderzoek kunnen vervolgens weerom onderwijscases worden ontwikkeld op basis waarvan het thema sociale innovatie op een goede manier kan worden gedoceerd en worden geïntegreerd in curricula van diverse opleidingen/leertrajecten. De brug tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfs/organisatieleven verdient m.a.w. ook op het brede thema “sociale innovatie” verdere opvolging en versterking.

Opstart van platform “Sociale innovatie”

Volgens de iRG is het ten slotte belangrijk een platform te creëren waarin de vinger aan de pols wordt gehouden inzake het brede thema sociale innovatie. Dit platform met brede samenstelling (beleid, middenveld, sociale ondernemers, innovatie-experts) kan naast een netwerkfunctie (initiatieven inzake capacity building) ook suggesties formuleren naar het beleid toe. De leden kunnen mee op zoek gaan naar maatschappelijke uitdagingen die gebaat zijn bij een gerichte inzet van R&D/innovatie (a.d.h.v. van interviews en symposia) en aansluiten bij bestaande kaders (bijvoorbeeld Pact 2020, Vlaamse strategie duurzaamheidsontwikkeling). Zij kunnen mee een aantal “R&D focus areas” identificeren en reflecteren over “tools” om sociale innovatie mee te ondersteunen. Ook naar het actie-, behoeften-, impactonderzoek (zie eerder) kunnen zij input geven en als klankbord fungeren. Uitdaging binnen het platform zal er wel blijvend uit moeten bestaan om er voor te waken dat de discussie niet vaag blijft, in het ijl blijft hangen of sectoren/beleidsdomeinen en organisaties waar de actie echt moet plaatsvinden, zich (te) weinig betrokken weten.

6. Samenstelling innovatieRegieGroep “Sociale innovatie”

Leden:

Dirk Boogmans, voorzitter

Bert Boone (BMO-Groep)

Jos Coenen (Vlaams ABVV)

Kristel De Roy (Verso)

Bernard Fornoville (Trividend)

Bernard Lietaer (ACCESS Foundation)

Stijn Gryp (ACV)

Greet Castermans (VOSEC – Vlaams Overlegplatform Sociale Economie)

Caroline Gijssels (HIVA – KU Leuven)

Bjorn Cuyt (Unizo)

Waarnemer:

Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)

Pierre Verdoodt (Dept. Economie, Wetenschap en Innovatie – Vlaamse Overheid)

Ondersteuning:

Peggy De Prins (Antwerp Management School, UA)

Danielle Raspoet (VRWI)

Vincent Thoen (VRWI)

7. Bibliografie

Alasoini, T. (2009), *Promoting sustainable productivity growth through "workplace innovation": the case of Finland*.

Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation," *Journal of Business Venturing*, Elsevier, 16, 5, 495-527.

De Jong, J.P.J. (2006). *Individual innovation: how leaders influence employees' innovative work behaviour*. Universiteit van Tilburg. Research Paper.

Debackere, K. (2010). Maatschappelijk innoveren op de agenda. In: *Social Profit Jaarboek*. Vlaanderen 2010-2011. Verso. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.

De Leede, J. en Looise, J.C. (2005). Innovatie en HRM: een integraal raamwerk. In: *Tijdschrift voor HRM*, 8, 4, 5-20.

Huiskamp, de Jong, Den Hoedt (2008). *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. Hoofddorp: TNO.-rapport

Hubert A., Thebault, J.C., Schinas, T. et al. (2010). *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf

Interorganizational Committee on Principles and Guidelines for Social Impact Assessment 2003, 'Principles and guidelines for social impact assessment in the USA', *Impact Assessment and Project Appraisal*, vol. 21, no. 3, pp. 231-50

Klein Hesselink, J., Oeij, P., Sanders, J, Vroome, E. de, Bossche, S. van den & Kraan, K. (2009). *WEA 2008. Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Brochure. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven (www.tno.nl)

Mulgan, G. with Rushanara, A., Richard, H. and Sanders, B.(2007). *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. NESTA.

Nuata, A. & Blokland, K. (2007). Sociale innovatie, kern van HRM. In: *Tijdschrift voor HRM*, 10, 3, p.55-71.

Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. In: *Tijdschrift voor HRM*, 13, 1, p. 74-100.

Pot, F. (2009). Sociale innovatie: een langetermijnstrategie. In: *Tijdschrift voor HRM*, 12, 4, p. 82-103.

The Young Foundation (2010). *Study on social innovation*.

http://www.socialinnovationexchange.org/files/Study%20on%20Social%20Innovation_22%20February%202010_0.pdf

Totterdill, P., Exton O. , Exton R. and Sherrin J. (2009), “workplace innovation” *policies in European countries*, UK Work organisation network.

Van Gramberen, M. en Bracke, P. (2010), *Wendbaar werken, Inzichten en praktijkervaring in innovatieve arbeidsorganisatie*, Flanders Synergy en NMG.

Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M., Heij, C.V. (2010), *Sociale innovatie: Nu nog beter!*, Rotterdam: INSCOPE –Research for innovation.

von Hippel, E. (2007): “*Democratizing Innovation.*” The MIT Press Cambridge. London. Free download on: <http://web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm>

8. Bijlage

“Een slim innovatief industrieel beleid door een slimme innovatieve manier van werken”

Reflecties vanuit de regiewerkgroep “sociale innovatie” ten behoeve van de Staten-Generaal voor de Industrie

December 2010

Intro

De wereldwijde crisis heeft de transformatie van de economie en de industrie in het bijzonder versneld. Vlaanderen heeft nood aan een sterke industriële basis. De Staten-Generaal voor de industrie pleit tegen deze achtergrond terecht voor een eigentijds en vernieuwd industrieel beleid.

De cruciale vraag die vervolgens aan de orde is: **“hoe kunnen we in Vlaanderen optimale condities creëren waardoor de Vlaamse industrie een doorbraak kan maken naar een duurzame, competentiebevorderende, innovatieve en inclusieve industrie die alle groeikansen benut?”**.

Vanuit de regiegroep sociale innovatie geven we enkele reflecties mee die dit vernieuwde industriële beleid kunnen vormgeven. Deze reflecties worden omgezet in een meer omstandig advies, gericht naar het gehele Vlaams sociaal economisch weefsel, in het voorjaar 2011.

De sleutel tot een duurzame, slimme en inclusieve groei

Vanuit de Staten-Generaal focust men op het realiseren van economische groei en dit door middel van “structurele transformaties”. Men wil dus groei in de Vlaamse industrie bewerkstellingen niet zozeer door te focussen op incrementele innovaties maar op strategische innovaties. Door het ontwikkelen van nieuwe waardeketens, nieuwe producten en diensten met hoge toegevoegde waarde. Door een zoektocht af te leggen naar nieuwe toekomstgerichte en waardeschepende producten en diensten.

Dit brengt ons tot de vraag: wat maakt dat bedrijven en sectoren strategische vernieuwingen realiseren? Wanneer realiseren ondernemingen een doorbraak? Welk soort innovatie geeft daarbij de doorslag?

Een onderzoek en bevraging bij industriële ondernemingen in Nederland licht een tip van sluier. Uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor (Volberda ,2006) komt naar voor dat van alle stapsgewijze vernieuwingen die een organisatie succesvol introduceert, 50% is gedreven door technologische innovatie en 50% door sociale innovatie. **Wanneer men gaat kijken naar de radicale vernieuwingen die een onderneming succesvol introduceert, kan 25% toegeschreven worden aan technologische innovatie en 75% aan sociale innovatie.** Sociale innovatie wordt daarbij gedefinieerd als het

ontwikkelen van managementvaardigheden, het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige en **competentiebevorderende** vormen van werken. Sociale innovatie blijkt met andere woorden van doorslaggevend belang om strategische innovaties/doorbraken te realiseren.

Op zich hoeft dit niet eens te verbazen want een terugblik in de tijd leert dat alle grote industriële omwentelingen gepaard gaan met doorbraken in een nieuwe manier van organiseren. Anders denken en een nieuwe manier van organiseren is, in combinatie met technologische ontwikkelingen, steeds een recept geweest waardoor grote industriële omwentelingen werden gerealiseerd (zie Smith, Taylor, Ford...). Ook nu dient zich een nieuwe transformatie aan. Want de oude klassieke manier van organiseren volstaat niet langer om in te spelen op de turbulente, wereldwijde omgeving waarin ondernemingen opereren.

De hedendaagse context van organisaties laat zich meer en meer kenmerken door flexibiliteit, innovatie en maatwerk, en niet meer enkel schaalvergroting en massaproductie. Het zal duidelijk zijn dat hiermee ook een ander organisatieregime gewenst is. Een regime dat zich laat kenmerken als een netwerk met minimale hiërarchie, teamwerk, kwaliteitsvolle jobs die werkbaar zijn, zelforganisatie en een open overlegcultuur gebaseerd op vertrouwen.

De klassieke organisatieprincipes van splitsing van taken, scheiden van uitvoering en regeling, hiërarchisering en standaardisatie heeft grote welvaart gebracht. Maar in een context waarin nood is aan veel variatie en een grote onzekerheid heerst, botst deze manier van organiseren op zijn grenzen.

Om met bovenstaande ontwikkelingen mee te gaan is een verandering van het huidig hiërarchische organisatiemodel naar het flexibele, netwerkregime een noodzaak. Een regime is een samenhangend stelsel van cultuur, structuur, systemen en menselijke competenties.

Flanders Synergy
het's wakk regester

Doorbraak: regime shift

Omgeving	Structuur	Systemen	Mensen	Cultuur
NAAR: Innovatief regime	Klantprocesgericht organiseren: -Van buiten naar binnen -Klantgericht indeling -Denken & doen Menselijke maat Netwerken Minimale hiërarchie	Resultaatgericht werken Verminderen procedures: die er toe doen Toegevoegde waarde vergroten	Brede taakhoud Zelfstandigheid Flexibilisering Teamwerk Initiatiefrijk Inspirerend leidinggeven	Klant is leidend (niet klantgezwich) Resultaat gericht Externe oriëntatie Ja cultuur Professionele cultuur
	↑	↑	↑	↑
VAN: Bureaucratisch regime 8	Strakke organisatie: Smalle taken Functioneel organiseren Command and control: top down Variatie uitbannen	Nadruk op procedures en regels op taak-niveau	Routine en geoevend werk Reactief Controlerend leidinggeven	Risicomijdend Machtgericht Interne oriëntatie Nee cultuur

Ook een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, noopt onze industriële ondernemingen om na te denken over de manier waarop het werk verdeeld en georganiseerd wordt. Men kan niet enkel in de richting kijken van harder werken, maar zal het vooral over de boeg moeten gooien van slimmer werken om met meer mensen, in gemiddeld langere loopbanen gemotiveerd aan het werk te zijn.

Een lans breken

Vanuit de regiegroep zouden we een lans willen breken voor een strategische vernieuwing van de manier waarop de industriële organisaties georganiseerd worden.

Het is een pleidooi om op een vernieuwde én integrale manier naar industriële arbeidsorganisaties te kijken. De klassieke eerder rigide, hiërarchische organisatiestructuur, moet evolueren naar een dynamische organisatiestructuur die antwoorden wil geven op de huidige uitdagingen.

Als de regie groep een lans breekt voor “workplace innovation”, dan doet ze dat vanuit de overtuiging dat het zal toelaten om slagvaardige ondernemingen te creëren die innovatief zijn en uitstekende bedrijfsprestaties neerzetten én die tegelijkertijd een werkplek zijn waar mensen met goesting (langer) aan het werk blijven. Een omgeving waarin met andere woorden een goede kwaliteit van de arbeid geboden wordt, waar alle talenten ontwikkeld worden en de passie en de betrokkenheid van mensen geraakt wordt.

Op die manier wordt aansluiting gezocht bij de ambitie van het Pact 2020 om een duurzame economische groei te creëren maar tegelijkertijd ook bij het realiseren van een betere werkbaarheid én een hogere werkzaamheidsgraad. Deze doelstellingen gaan hand in hand.



Concreet kan work place innovation volgende doelen dienen:

Maatschappelijk

- Het verbeteren van het innovatieniveau en concurrentiepositie van het bedrijfsleven;
- Het mogelijk maken van technologische, product-, proces- en diensteninnovatie;
- Het welvaartsniveau behouden en laten groeien;
- De werkzaamheidsgraad laten stijgen;
- Het verhogen van de werkbaarheidsgraad;
- De krapte op de arbeidsmarkt het hoofd bieden;
- Maatschappelijk verbonden ondernemen: elk ondernemen heeft in de toekomst baat bij een maatschappelijke verbondenheid die zich voornamelijk op de 3 P's concretiseert: planet, profit, people.

Organisati

- Nieuwe producten, diensten en processen versneld ontwikkelen;
- Kennis, competenties en techniek in de organisatie effectiever benutten;
- Prestaties verbeteren door hogere arbeidsproductiviteit;
- Geëngageerde en betrokken medewerkers;
- Coöperatief ondernemen: het creëren van vernieuwende samenwerkingsverbanden in het ondernemen. Hierbij staat samenwerking tussen organisaties vooraan om snel en flexibel in te spelen op de groeiende verwachtingen; ook de verrassende samenwerkingsconstructies zullen in de toekomst verschil gaan maken (vb: ontwikkeling van creatieve economie).

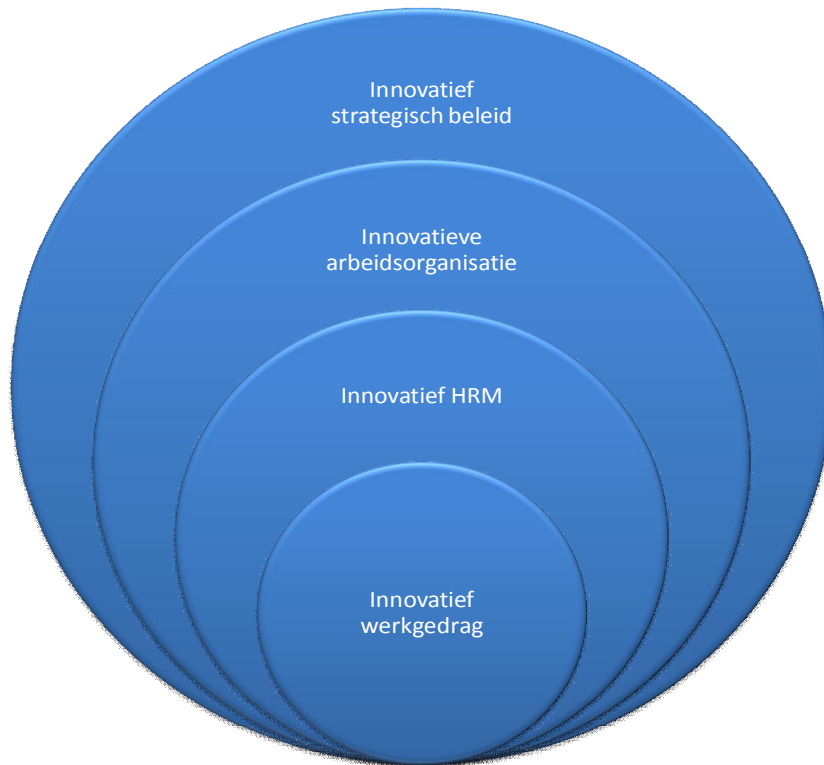
Medewerkers

- Ontplooiingsmogelijkheden en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt
- Een evenwichtige verdeling tussen werk en privé
- Meer plezier op het werk
- Werkbaar werk dat maakt dat mensen gezonder en langer hun job kunnen uitvoeren

(Op basis van Definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie⁶)

⁶ Naar het voorbeeld van de Definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie wordt een definitiekaart opgesteld voor Vlaanderen. Deze kaart wordt opgemaakt door de klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van organisaties, sociale partners, adviesbureaus en onderzoeksinstituten. Dit is een initiatief van Stichting Innovatie en Arbeid en Flanders Synergy, ondersteund door het Europees Sociaal Fonds.

Work place innovation: een integrale organisatievernieuwing



Integrale organisatievernieuwing verwijst naar de onderlinge samenhang tussen verschillende beleidsstructuren, mensen en processen. Als men een succesvolle verandering wil realiseren zal men moeten schaken op verschillende borden tegelijkertijd en gaandeweg vooruitgang trachten te boeken, vooral vertrekend vanuit de onderlinge samenhang tussen de verschillende domeinen.

“*workplace innovation*” is een vernieuwing in het strategisch beleid, de arbeidsorganisatie, de arbeidsrelatie en/of het HRM die leidt tot innovatie en verbetering van diensten en producten, tot innovatief werkgedrag en ontplooiing van talenten. Maatwerk impliceert dat “*workplace innovation*” vaak voor een aanzienlijk deel een bottom-up proces is. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die zelf het beste kunnen bepalen wat er nodig is om optimale prestaties te kunnen leveren. Dat kan echter alleen indien dat proces gefaciliteerd wordt met duidelijk leiderschap en management. Zonder een duidelijke managementvisie die het maatwerk faciliteert en kanaliseert, is sociale innovatie niet/nauwelijks mogelijk en verzanden individuele initiatieven in chaos of bureaucratie. Visie en strategie bij het management, vaardigheden om die visie over te dragen en ruimte voor de werknemers op de werkvloer zijn noodzakelijke voorwaarden voor “*workplace innovation*”. Evenals het voeren van een actieve en open dialoog met de werknemersvertegenwoordigers.

“Workplace innovation” omvat verder vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (Huiskamp, de Jong, Den Hoedt, 2008). Binnen arbeidsorganisatie-innovatie beschouwt men (multidisciplinaire) teams vaak als bouwsteen van de organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor een zo compleet mogelijke taak. Medewerkers worden in staat gesteld hun werkzaamheden zo zelfstandig mogelijk te regelen (Flanders Synergy zie <http://www.flanderssynergy.be/innovatieve-arbeidsorganisatie/>). Innovatie op het vlak van work- en organisatiedesign gaan vaak hand in hand met HRM-innovatie: traditionele HRM-praktijken als in-door- en uitstroom, beloning, participatie en organisatie-ontwerp worden vernieuwd om ondersteunend te kunnen zijn voor de innovatiestrategie van de organisatie (de Leede & Looise, 2005).

Op het niveau van het individu ten slotte is er sprake van innovatief werkgedrag. De definitie van ‘*innovatief werkgedrag*’ is de opzettelijke verwezenlijking, introductie en toepassing van nieuwe ideeën binnen een werkrol, groep of organisatie om de prestaties van jezelf, de groep, of de organisatie ten goede te komen. Innovatief werkgedrag bestaat uit drie gedragstaken: het genereren van ideeën, het promoten van ideeën en het realiseren van ideeën. Bij voorkeur gebeurt dit in het vorm van kwaliteitsvolle jobs en een duurzame tewerkstelling. In het HRM/OB-onderzoek wordt een groot aantal determinanten voor innovatief werkgedrag/intrapreneurship van werknemers genoemd: de persoonlijkheid, de attitudes en het gedrag van de werknemer, de taakkenmerken, het leiderschap van de leidinggevende, de organisatiestructuur, -cultuur, -beleid en -context (zie o.a. De Jong, 2006; Antoncic & Hisrich, 2001).

Debat over de toekomst van de industrie

Welke randvoorwaarden moeten worden gecreëerd opdat ondernemingen volop inzetten op “workplace innovation”? Wie zijn de belangrijkste actoren in het realiseren van deze doorbraak? Welke bouwstenen zijn kenmerkend voor een ontwikkeling inzake sociale innovatie? Laten we starten met de bouwstenen.

Een belangrijke bouwsteen van sociale innovatie is het organiseren van een open dialoog tussen ondernemingen, kennis- en onderzoeksinstellingen, sociale partners en de overheid. Een open dialoog en confrontatie vanuit verschillende achtergronden leidt ons naar nieuwe innovatieve oplossingen. “workplace innovation” wordt m.a.w. gerealiseerd in een vorm van **open innovatie**.

De industrialisatie in Vlaanderen ging – zoals terecht in de nota van de Staten-Generaal aangehaald – gepaard met een nieuw sociaal contract. In het naoorlogse contract werd uitdrukkelijk een productiviteitsoffensief ingelast. Er was een gemeenschappelijke ambitie om de productiviteit te verhogen. Maar tegelijkertijd bestond ook de afspraak dat de werkgevers zorgen voor de inrichting van de productie en dat met werknemers en haar vertegenwoordigers afspraken werden gemaakt als het ging over de verdeling van de productiviteitswinst. In dit naoorlogse overlegmodel stond dan ook niet verwonderlijk het overleg over lonen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden centraal. De industrie, en het ganse sociaal economische weefsel bij uitbreiding, hebben in de toekomst blijvend nood aan zo’n sterk overlegmodel, waarin men – vertrekkende vanuit een duidelijke visie op koers die

men wil varen – in vertrouwen met elkaar bouwt aan de ondernemingen en de arbeidsmarkt van morgen. Hierin zal men echter naast afspraken hoe men de taart gaat verdelen, het ook moeten hebben over hoe men ze gaat bakken. In die zin wordt het sociaal overleg uitgedaagd om opnieuw sterke gemeenschappelijke ambities naar voor te schuiven. De Staten-Generaal kan daartoe een eerste aanzet vormen, indien de betrokken stakeholders – vakbonden en werkgevers, zowel interprofessioneel als in de sectoren, worden uitgenodigd om daarover in overleg te treden.

Upscaling

Vandaag worden diverse initiatieven genomen omtrent “workplace innovation”. Denk hierbij onder meer aan de sensibilisering, adviesverlening en onderzoekswerk vanuit de competentiepool Flanders Synergy, het onderzoekswerk en ontwikkeling van toolboxes vanuit de Stichting Innovatie en Arbeid en de financiële ondersteuning van projecten door het ESF.

Door middel van diverse initiatieven wordt ervaring opgedaan met het thema van “workplace innovation”.

Daaruit kan worden afgeleid dat er veel belangstelling is voor het thema: veranderingstrajecten schieten uit de startblokken, beste praktijken worden volop verzameld, veel organisaties gaan naarstig op zoek naar handvaten om dit vorm te geven in hun organisatie, werkgeversfederaties sensibiliseren actief rond het topic, met vakorganisaties wordt verkend hoe zij hun achterban kunnen voorbereiden op deze nieuwe ontwikkelingen, adviesverleners bouwen competenties op inzake integrale organisatieverandering en wetenschappers organiseren een netwerk rond dit thema.

Deze activiteiten, die opgestart werden in kielzog van het Pact 2020, Vlaanderen In Actie, het Meerbanenplan en de opstart van de competentiepool Flanders Synergy, hebben heel wat in beweging gebracht.

Het thema spreekt ook industriële organisaties erg aan -dit blijkt onder meer uit hun sterke vertegenwoordiging in de veranderingstrajecten.

Desalniettemin zijn er nog uitdagingen voor de boeg.

Gerelateerd aan de context van de industrie en de Staten-Generaal zou er meer inzicht moeten verzameld worden in wat sectorspecifieke uitdagingen zijn inzake “workplace innovation”. Elke sector kent immers zijn bijzonderheden die onder meer bepaald worden door de omgeving waarin men werkt, de aard van het productieproces en de graad van automatisering maar evenzeer door werkvormen die wijd verspreid zijn. Het is belangrijk dat die sectorale inzichten verdiept worden zodanig dat men met de initiatieven inzake werplek innovatie nog beter kan laten aansluiten bij de noden en behoeften van de sector.

Een belangrijke uitdaging die zich stelt is het vraagstuk van “upscaling”. De initiatieven inzake “workplace innovation” zijn – hoe waardevol ook op dit moment – eerder kleinschalig. De centrale uitdaging ligt dus in het realiseren van een groter schaafeffect. Daarvoor is ambitie en overtuiging nodig. De ambitie om veel meer ondernemingen te laten kennismaken met het gedachtegoed. De overtuiging

dat een slim industrieel beleid enkel kan gerealiseerd worden door een werkbare en duurzame manier van werken.

Als we dit vergelijken met landen die aan de top staan van de innovatiecurve, zoals bijvoorbeeld Finland, dan zien we dat zij resoluut een keuze maken voor programma's waarmee men meteen mikt op een groot bereik. Het Tykes programma in Finland mikt op vijf jaar tijd op "1000 organisaties" en "workplace innovation" is ondertussen opgenomen als vast onderdeel in het reguliere innovatie- en economisch ondersteuningsbeleid.

Een gelijkaardige beweging zou in Vlaanderen kunnen worden gemaakt. Dit veronderstelt een brede ambitieuze doelstelling, een brede coalitie en een aangepast ondersteuningsinstrumentarium (bijvoorbeeld door de uitbreiding van de KMO-Innovatieprojecten, technologische verkenningen naar "workplace innovation").

Het draagvlak bij verschillende actoren dient (nog) versterkt te worden, onder meer bij (sectorale) sociale partners, adviesbureaus, overheidsdienstverleners (Agentschap ondernemen, IWT, innovatiecentra, ondernemingsloketten) en onderzoeks-, kennis- en onderwijsinstellingen (zie presentatie in bijlage).

De competentiepool Flanders Synergy kan hierbij een belangrijke faciliterende rol spelen. De competentiepool heeft als opdracht om als kennissokkel te fungeren rond het thema "workplace innovation". Ze werkt samen met bedrijven, universiteiten, kenniscentra, adviesbureaus, sociale partners en beleidsactoren om tot nieuwe inzichten te komen. Samen blijft men op die manier altijd een stapje voor op nieuwe evoluties die zich aftekenen aan de horizon. Men ontwikkelt en ondersteunt op basis daarvan een succesvolle veranderingspraktijk in organisaties.

Naast het werk van Flanders Synergy is er ook bij de sociale partners nood aan sensibiliserend en ondersteunend werk. Sociale innovatie is een nieuw terrein waarbij expertise nodig en gewenst is. Vandaar dat het goed zou zijn dat er ondersteuning kan geboden worden zoals dit gebeurt bv door een systeem zoals dat van de diversiteitsconsulenten. Zie ook hierover het SERV advies Flankerend beleid.