arbokennisnet

Samenvatting

Sociale innovatie

Opgesteld door

Monique Loo

Pascale le Blanc

Sophie Janssen

Wat is sociale innovatie?

Definitie sociale innovatie

Op dit moment is er geen algemeen geaccepteerde definitie van het begrip sociale innovatie. Het dossier maakt daarom gebruik van de definitie die het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) in 2006 samen met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de vakbonden en de werkgeversorganisaties. Die definitie luidt: sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten.

Kenmerkend voor sociale innovatie is dat:

door vernieuwing van organisatie en gedrag een verbetering van bedrijfsprestaties gerealiseerd wordt,
met gunstige effecten voor werknemers, organisaties en de maatschappij als geheel.

Voor werknemers gaat het hierbij onder meer om:

het plezier in het werk,
het ontplooien van talent,
het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers,
het realiseren van gezond en veilig werk en
het combineerbaar maken van werk- en zorgtaken

Daarnaast is het kenmerkend voor sociale innovatie dat het gaat om continue ontwikkeling.

Sociale innovatie meten

Sociale innovatie is een ‘paraplu’- begrip waaronder een grote hoeveelheid verschillende processen, maatregen en middelen vallen. Ook Het Nieuwe Werken, duurzame inzetbaarheid, bevlogenheid en leidinggeven behoren tot die verzameling. Daarover verschenen eerder al kennisdossiers. In die dossiers kan de geïnteresseerde lezer specifiek voor deze thema’s benutbare meetinstrumenten vinden.

Doordat sociale innovatie een paraplu-begrip is en door het gebrek aan een algemeen geaccepteerde duidelijke definitie is er nog geen allesomvattende maat om sociale innovatie of de effecten daarvan te meten. Twee meetinstrumenten die deelaspecten meten zijn:

Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (ECIM)

Sinds 2005 nemen onderzoekers van de Rotterdam School of Management jaarlijks terugkerend de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (ECIM) af bij zo'n 10.000 organisaties. Ontwikkelingen die bekeken worden zijn onder andere de toename / afname van investeringen in sociale innovatie. Bij hun model over sociale innovatie gaat om de niet-technologische determinanten van innovatie, te weten:

het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen)
het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren)
het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking)
om aldus het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006) [9].

De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)

De tweejaarlijkse WEA van TNO geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland, bekeken door de ogen van werkgevers. Het gaat dus om 'werkgeversgedrag'. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, evenals het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en verzuim. In dit model meet de WEA sociale innovatie met behulp van 15 stellingen over vier aspecten: strategische oriëntatie, slimmer organiseren, flexibel werken en product-marktverbetering.

Omvang

Er is weinig onderzoek verricht naar de mate waarin sociale innovatie voorkomt in organisaties. Maar sociale innovatie is belangrijk voor alle sectoren en beroepen. Wel zijn er verschillen tussen sectoren. De zakelijke dienstverlening, de gezondheids- en welzijnszorg, de overige dienstverlening, de handel en de horeca doen het redelijk tot zeer goed. De overheid, het onderwijs en de bouwsector scoren laag op sociale innovatie.

Goed werkgever- en werknemerschap

De Sociaal Economische Raad en sociale partners brengen sociale innovatie in verband met goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Goed werkgeverschap betekent dat je als werkgever:

aandacht hebt voor de organisatiecultuur (de stijl van leidinggeven en de collegiale contacten),
maatwerk in de arbeidsrelaties hanteert (inspelen op de wensen en behoeften van medewerkers),
aandacht hebt voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor zowel de organisatie als de mensen die daarmee te maken hebben; klanten, medewerkers en omgeving.

Goed werknemerschap betekent dat je als werknemers in je opstelling en gedrag rekening houdt met de belangen van de organisatie en de organisatiedoelen, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor zowel jou als de organisatie waar je in werkt. Kortweg houdt dit in dat je als werknemer je professioneel gedraagt. Dat komt tot uiting in:

een actieve houding,

ambitie,
door willen groeien,
zorgdragen voor je eigen inzetbaarheid, ook als er beperkingen zouden gaan optreden,
integriteit,
technische vaardigheid,
klantgerichtheid,
afspraken nakomen,
breed meedenken en
kennis overdragen aan collega's.

Samenwerking en op een open manier met elkaar praten tussen werkgever en werknemer zijn belangrijke onderdelen van sociaal innovatieve processen.

Wat zegt de wet erover?

In wet- en regelgeving over arbeidsomstandigheden is het begrip sociale innovatie als zodanig niet opgenomen. Er zijn geen wettelijke verplichtingen en rechten voor werkgevers en werknemers beschreven die specifiek over sociaal innovatief werken gaan. Indirect zijn die echter wel uit wet- en beleidsteksten af te leiden. Daarin worden rechten en plichten in verband gebracht met het hierboven beschreven goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Wat is er aan te doen?

Er is geen standaardrecept om tot sociale innovatie te komen, juist ook omdat het bij sociale innovatie gaat om maatwerk. Sociale innovatie is niet alleen een kwestie van een 'trucje'. Het heeft vooral te maken met een bepaalde breed gedeelde overtuiging: iedereen binnen een organisatie wil graag op een op vernieuwing gerichte manier aan de slag om te groeien als organisatie en als mens. Dat geldt zowel voor de directie als voor de medewerkers op de werkvloer, waardoor zoveel mogelijk mensen betrokken worden bij processen van verbetering en vernieuwing. Kern van het ontwerp- en implementatieproces bij sociale innovatie is dat je als medewerker en leidinggevenden erbij wordt betrokken of zelf het initiatief neemt.

Bij het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en/of de arbeidsrelatie hanteer je een brede blik. Sociaal innovatief bezig zijn betekent dat je onder andere op meerdere niveaus en op meerdere aspecten tegelijk ingrijpt.

Maatregelen

Een bedrijf kan langs vier hoofdlijnen praktisch aan de slag met sociale innovatie:

strategische oriëntatie: alert zijn en inspelen op (belangrijke) ontwikkelingen in de omgeving
product marktverbetering: regelmatig overdenken op welke doelgroepen de organisatie zich richt en welke markten er bediend kunnen gaan worden
slimmer organiseren: o.a. arbeidsdeling omgooien, slimme techniek gebruiken (tablets, smartphones), stroomsgewijs produceren, job crafting, creativiteit stimuleren

flexibel werken: enerzijds flexibiliseren van de arbeid door personeel breder inzetbaar te maken, werktijden of contracten te flexibiliseren en zelfroosteren toe te passen en anderzijds maatwerk in arbeidsrelaties toepassen, dat wil zeggen: het maken van individuele afspraken over werktijden, werkprestaties, ontwikkeling, opleiding en inzet.

Meer beheersmaatregelen tref je aan in de kennisbank sociale innovatie. De Kennisbank Sociale Innovatie (https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl) is een initiatief van TNO, Syntens en INSCOPE. Met deze Kennisbank willen deze partijen kennis en praktijkervaring over sociale innovatie delen met werknemers(vertegenwoordigers), werkgevers, managers, ondernemers, beleidsmakers, onderzoekers en adviseurs.

Effectmeting

Sociale innovatie heeft een positieve (gezondheid)effect op het welzijn van medewerkers. In andere kennisdossiers - onder andere over bevlogenheid en duurzame inzetbaarheid - (zie arbokennisnet (/kennisdossiers/)) staan instrumenten beschreven die je ook voor het meten van het effect van sociale innovatie op medewerkers in een organisatie kunt gebruiken.

CAO- en brancheafspraken

De sociale partners kunnen sociale innovatie beïnvloeden via het arbeidsvoorwaardenoverleg (CAO's) en centrale aanbevelingen of afspraken (sociaal akkoord). Tegenwoordig gaan cao-partijen, in het bijzonder de vertegenwoordigers van de vakbonden, steeds vaker uit van een meer gelijkwaardige positie van werknemers c.q. van het belang dat werknemers zelf inhoud en richting geven aan hun werkzaamheden en daar ook zelf verantwoordelijk voor zijn. Tegen die achtergrond ontstaat er ruimte om op centraal niveau voorwaarden af te spreken in de CAO, waarbinnen op ondernemingsniveau specifiek invulling kan worden gegeven.

Het indertijd introduceren van het proces van opstellen en implementeren van arbocatalogi kan ook beschouwd worden als een vorm van sociale innovatie op sector- of brancheniveau. De ruimte voor maatwerk en de directe betrokkenheid en inbreng van sociale partners bevordert de zelfregulering: zij kennen de risico's het best en werken samen om afspraken te maken voor de veiligheid en gezondheid in de eigen branche. Anderzijds wordt de sociaal innovatieve aard van dit proces nu weer (deels) teniet gedaan door het statisch karakter van de afspraak en het voorgeschreven format. Bovendien is het de vraag welke ruimte er is voor bedrijfsspecifiek maatwerk (zoals te doen gebruikelijk bij sociale innovatie) als een arbocatalogus richtinggevend gesteld wordt voor een gehele sector.

Wie gaan slim om met het probleem?

Enkele voorbeelden

Door middel van 'job-crafting' ('werk – maken') kunnen medewerkers taken waar ze meer en minder plezier in hebben zodanig zelf onderling verdelen dat de totale tevredenheid over de taken die moet worden vervuld maximaal is. Job crafting betekent dus vooral dat je probeert medewerkers zo veel mogelijk die taken te laten doen die passen bij hun talenten en die ze leuk vinden en het zo min mogelijk uitvoeren van taken waar een medewerker een hekel aan heeft en niet goed in is. Job-crafting leidt zo tot verhoging van de kwaliteit van arbeid onder invloed van de medewerker zelf. Medewerkers gaan hierdoor zelf of samen creatiever nadenken over hun taken en de mogelijkheden binnen het bedrijf. Bij buurtzorg vullen hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden in kleine buurtzorgteams volledig

zelf de zorgverlening aan (oudere) cliënten in. Deze wijkverpleegkundigen kregen en nemen meer verantwoordelijkheid en hun vakmanschap wordt heel sterk benut. Het is tevens een herwaardering voor het vak van wijkverpleegkundige en wijkziekenverzorgende. Er is een grote mate van autonomie zodat de verpleegkundigen en verzorgenden kunnen zorgen op een manier die bij hen past en talenten beter worden benut. De centrale rol ligt bij de wijkverpleegkundige, hij/zij is gemakkelijk bereikbaar voor zowel de cliënt als de huisarts.
De directeur van een koekjesfabriek laat de medewerkers volledig meedenken in innovatieteams waarbij ze zelf oplossingen aandragen en uitwerken. Ze gaan aan de slag met de missie, visie en kernwaardes. Het bedrijf wordt als het ware opnieuw opgebouwd waarbij het organogram is omgedraaid: de medewerkers bovenaan gevolgd door de directie. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheden. Door hen de regie te geven en echt te waarderen, is een positieve invloed op gezondheid mogelijk.

Tips voor implementatie

Denk zoveel mogelijk vanuit een integraal perspectief.
Betrek alle medewerkers.
Verdiep je in de attitudes van medewerkers om de verandering aan te laten sluiten bij hun wensen en behoeftes.
Speel op verschillende niveaus (inhoud, procedure, interactie) in op mogelijke weerstand tegen verandering.
Besteed aandacht aan het zelfredzaam maken (‘empowerment’) van medewerkers.
Zet ambassadeurs (voorlopers, enthousiastelingen) voor de verandering in.
Zorg voor borging door middel van transformationeel of coachend leiderschap.
Vier successen, dat wil zeggen: vier de kleine (tussen)stappen die gezet worden in het veranderingsproces om aldus iedereen gemotiveerd te houden.
Stel je lerend op: steek je licht op bij andere organisaties die sociale innovatie met succes op de kaart hebben gezet.