

41 'Slimmer werken' vernieuwt arbeidsproces

Sociale innovatie

Binnen de snel globaliserende samenleving van de jaren negentig speelden digitale informatie- en communicatietechnieken (ICT) een steeds belangrijkere rol. In rap tempo kwamen daardoor bestaande patronen en verhoudingen onder spanning te staan. Het leidde tot nieuwe businessmodellen, andere werkvormen en alternatieve manieren van samenwerken. Eén en ander werd bekend als sociale innovatie. Het begrip verwijst naar vernieuwing van het arbeidsproces met als doel de arbeidsproductiviteit te verhogen, bijvoorbeeld door werkprocessen anders te organiseren, gezondheidsbeleid in te voeren, werk te maken van *employability* of modernisering van de arbeidsvoorwaarden. Kortom: door te investeren in mens en organisatie.

Voor ondernemingen stond sociale innovatie vooral in het teken van het vergroten van de wendbaarheid en de weerbaarheid, en daarom was ook de manier van leidinggeven aan vernieuwing toe. De klassieke, hiërarchische managementwijze van voor de jaren negentig botste steeds meer met de noodzaak voor bedrijven om flexibel te kunnen reageren op veranderende afzetmarkten. Nieuwe manieren van aansturen raakten in zwang, onder noemers als *mindful leadership*. De dialoog tussen leiding en medewerkers vormde het uitgangspunt; vernieuwing kon alleen gestalte krijgen als werkenden van meet af aan betrokken waren bij en invloed hadden op veranderingen in hun werkzaamheden en functie.

In 2003 introduceerde AWWN het concept 'Slimmer werken', zoals sociale innovatie aanvankelijk werd genoemd. Na een bundeling van krachten met FNV (toen: FNV Bondgenoten), CNV en De Unie leidde dat in hetzelfde jaar tot het ontstaan van het Platform Slimmer werken. Dat bracht publicaties en praktijkvoorbeelden naar buiten over bedrijven die actief bezig waren de nieuwe arbeidsverhoudingen vorm te geven. Sleutelmoment voor sociale innovatie vormde de oprichting, drie jaar later, van expertisecentrum NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie), een initiatief van AWWN, vakbonden,

overheid en kennisinstellingen. Doel: verbetering van de economische prestaties van de onderneming door middel van sociale innovatie. Tot aan de opheffing van het NCSI in 2012 resulteerde dat in ontelbare initiatieven op vele fronten: op het gebied van arbeidsverhoudingen en -voorwaarden, communicatie, medezeggenschap, de organisatie van het werk, het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de doelstellingen van organisaties – de reikwijdte was groot. Dat maken de drie voorbeelden op deze pagina's, afkomstig uit de AWWN-publicatie *Sociale innovatie. Lessen van toppers* uit 2008, duidelijk. In de bundel zijn elf bedrijven en organisaties geportretteerd die in 2005, 2006 en 2007 bekroond werden met de AWWN-trofee voor sociale innovatie. Prijswinnaars zetten met succes in op zeer uiteenlopende zaken als arbeidsvoorwaarden op maat, leeftijdsbewust personeelsbeleid, diversiteit, opleidingsmogelijkheden of nieuwe vormen van roosteren.

Intussen staat de samenleving voor een volgende ronde van technologische vernieuwing, ook wel omschreven als 'de vierde industriële revolutie'. Belangrijke ontwikkelingen zijn de komst van het *internet of things* (semi-intelligente apparaten en systemen die verbonden zijn met een netwerk en gegevens kunnen uitwisselen) en robotisering. Het doet vermoeden dat sociale innovatie de komende jaren een vervolg gaat krijgen, als facilitator – of tegenhanger – van de opkomende *smart industries*.

Teva Pharmachemie, producent en marketeer van patentvrije geneesmiddelen in Haarlem, ontwierp in 2007, in overleg met FNV Bondgenoten, een nieuw beloningssysteem. Een deel van het salaris, maximaal 5 procent, werd afhankelijk van de collectieve prestaties van het bedrijf. Daarnaast kreeg iedere medewerker een aantal persoonlijke doelstellingen die een individuele uitkering konden opleveren van eveneens maximaal 5 procent. Tenslotte introduceerde het bedrijf een Persoonlijk Keuze Budget (PKB)

voor iedere medewerker: jaarlijks 500 euro plus 1 procent van twaalf keer het maandinkomen. Met dat budget konden werknemers naar believen bijvoorbeeld extra vakantiedagen, een studie, een fiets, een fitnessabonnement of een extra bijdrage voor de kinderopvang bekostigen. Of ze konden het PKB-potje laten staan, om er later bijvoorbeeld een *sabbatical* te financieren. Teva kreeg zo meer grip op de vaste loonkosten, omdat in ruil hiervoor de cao-loonstijgingen zeer beperkt bleven.

De Koninklijke Vereniging van Nederlandse Papier- en kartonfabrieken (VNP) zette de eerste jaren van het nieuwe millennium in op het verminderen van het aantal ongevallen, het verzuim en de geluids-overlast bij de aangesloten bedrijven. De focus lag daarbij op gedragsverandering. De branchevereniging zette voorlichting, publicaties, trainingen en bewustwordingsprogramma's in om veiligheid bovenaan ieders agenda te krijgen. 'Het begint bij een andere *mindset*', vatte VNP-directeur Gerrit Jan

Koopman destijds samen. 'Het bewustzijn van veiligheid moet in de hoofden van alle betrokkenen zitten.' De campagne slaagde. Het aantal bedrijfsongevallen ging spectaculair omlaag: van 45 per 1.000 werknemers in 1998 naar 15 in 2004. De veiligere manier van werken bleek ook niet slecht voor de *business*; de productieprocessen verbeterden, er was meer aandacht voor hygiëne, orde en netheid, én door het sterk verbeterde imago van de sector bleek werving van nieuwe medewerkers gemakkelijker.



Heineken zocht naar een betere oplossing voor het opvangen van de pieken en dalen in de bierproductie. De bierbrouwer werkte in traditionele ploegendiensten en dat bood maar weinig ruimte om kostenefficiënt in te spelen op een achterlopende of aantrekende vraag. Bij pieken werden uitzendkrachten ingeschakeld; voor het vaste personeel was wat arbeidstijden betreft elke denkbare situatie door de cao afgedekt. Heineken, waar de vakbonden van oudsher een sterke positie hebben, besefte dat een verandering niet *top-down* was te verordonneren,

en investeerde in een jarenlang overleg- en experimenteerproces met vakbonden en ondernemingsraad. Dat leidde tot een baanbrekend resultaat: in november 2006 kwam een cao tot stand zonder gedetailleerde afspraken over roosters en werktijden. Die gingen leidinggevend voortaan in samenspraak met de OR bepalen – met als kader de Arbeidstijdenwet: is het allemaal volgens de wet, dan mag het ook volgens de Heineken-cao. Een enorme flexibiliteitssprong, die zonder de op draagvlak creëren gerichte aanpak niet gelukt zou zijn.