

# Dossier Sociale Innovatie

Opgesteld door:  
Pascale Le Blanc  
Monique Loo  
Sophie Janssen

Juli 2013

# Inhoudsopgave

<b>0. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Sociale Innovatie .....</b>	<b>6</b>
1.1 Wat is Sociale Innovatie? .....	6
1.1.1 Korte historie van het begrip .....	6
1.1.2 Verschillende definities.....	6
1.1.3 Rode draad.....	8
1.1.4 Gerelateerde begrippen .....	8
1.2 Kenmerken sociaal innovatieve organisaties .....	9
1.2.1 Arbeidsorganisatie.....	9
1.2.2 Arbeidsrelaties.....	9
1.2.3 Relatie met de omgeving.....	10
1.3 Doelen van sociale innovatie .....	10
1.3.1 Maatschappelijke doelen.....	10
1.3.2 Organisatiedoelen .....	11
1.3.3 Medewerkersdoelen .....	11
1.4 Psychosociale aspecten.....	11
1.4.1 Veranderen en weerstand.....	11
1.4.2 Veranderen en zelfredzaamheid .....	12
1.5 Implementatie van sociale innovatie .....	13
1.5.1 Bottom up en Top down .....	13
1.5.2 Fasen en tips .....	13
<b>2. Relevante werkfactoren.....</b>	<b>15</b>
3.1 Risico.....	17
3.2 Meten.....	17
3.2.1 Monitor instrumenten.....	17
3.2.2 Evaluatie instrumenten.....	18
3.3 Blootstellingsmeting .....	18
3.4 Effectmeting .....	18
<b>4. Wetgeving .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Beleid .....</b>	<b>19</b>
5.1 Arbocatalogi .....	19
5.2 CAO-afspraken.....	20
5.3 Overig beleid .....	21
5.3.1 Topsectoren .....	21
5.3.2 Roadmap.....	21
5.3.2 De Nationale DenkTank 2011 .....	22
<b>6. Beheersmaatregelen.....</b>	<b>22</b>
6.1 Arbeidshygiënische Strategie.....	22
6.2 Strategische oriëntatie.....	23
6.3 Product - Marktverbetering.....	24
6.4 Slimmer organiseren .....	25
6.5 Flexibel werken .....	27
<b>7. Onderzoek en begeleiding.....</b>	<b>29</b>
7.1 Onderzoek.....	29
7.1.1 Wat betekent dit op individueel niveau?.....	29
7.1.2 Wat betekent dit op groepsniveau?.....	32
7.2 Begeleiding.....	33
<b>8. Rechten en plichten .....</b>	<b>35</b>
<b>9. Praktijkverhalen .....</b>	<b>36</b>
<b>10. Referenties.....</b>	<b>39</b>

**11. Peer Review ..... 41**

# 0. Inleiding

## Overkoepelend begrip

In dit arbokennisdossier wordt toegelicht wat onder sociale innovatie wordt verstaan en wat de betekenis hiervan is voor het werk van arboprofessionals. Dit kennisdossier over sociale innovatie is niet volledig vergelijkbaar met de reguliere arbokennisdossiers. De meeste van deze dossiers gaan namelijk over risicobeheer aspecten, zoals het beheersen van werkdruk, blootstelling aan geluid of fysieke belasting. In tegenstelling tot bijvoorbeeld geluidsoverlast, chemische agentia en psychosociale (werk)belasting, is sociale innovatie geen risicofactor. 'Sociale innovatie' is een overkoepelend begrip waarmee een veelheid aan maatregelen, processen en/of middelen wordt aangeduid met betrekking tot vernieuwingen in arbeidsorganisaties en arbeidsrelaties.

## Respons op problematiek

Als zodanig is sociale innovatie dan ook geen problematiek, maar wel een respons op meerdere (maatschappelijke) problematieken waarmee hedendaagse arbeidsorganisaties geconfronteerd worden. Hierbij valt onder meer te denken aan de ontwikkeling van de kenniseconomie, de vergrijzing van de arbeidsmarkt, langer (moeten) doorwerken en achterblijvende concurrentiekracht. Daarnaast is het noodzakelijk dat de arbeidsproductiviteit, arbeidsparticipatie en arbeidsmotivatie omhoog gaan om het huidige welvaartsniveau te kunnen behouden ([Stichting Nationale Denktank, 2011](#)) [1]. Ook hieraan beoogt sociale innovatie een actieve bijdrage te leveren.

## Nieuwe combinaties

Innovatie is een van de drijvende krachten achter productiviteitsgroei (OECD, 2001 in: Brouwer, 2007) [2] en dus van eminent belang voor onze welvaart. Innoveren is een proces waarbij mensen nieuwe combinaties maken van aanwezige kennis en technieken, hetgeen op zijn beurt weer leidt tot nieuwe kennis, technieken en toepassingen ([Roadmap 'Versterken menselijk kapitaal en sociale innovatie'](#), 2012) [3].

## Menselijke maat

In het traditionele denken over innovatie gaat het hierbij in de regel om technologische vooruitgang. In het begin van de jaren '80 is echter de term sociale innovatie geïntroduceerd, als reactie op de eenzijdige focus op technologische innovatie ([Vrooland, 1986](#)) [4]. Sociale innovatie stelt de mens in het centrum van (bedrijfs)economische en maatschappelijke vernieuwing. Door te investeren in mensen en de manier waarop zij samenwerken, worden gunstige voorwaarden gecreëerd waardoor innovaties sneller tot stand kunnen komen.

## Complementair

Er is inmiddels een brede erkenning van het feit dat technologische innovatie alleen niet toereikend is om een antwoord te vinden op de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Veel van deze uitdagingen vragen immers niet alleen om een technologische oplossing, maar ook om sociale sensitiviteit: het vermogen om techniek effectief toe te passen en te laten landen in de maatschappij.

Uit onderzoek onder 9000 Nederlandse bedrijven blijkt dat, daar waar technologie een kwart van de succesvolle innovatie verklaart, de *human factor* de resterende drie kwart bepaalt (Erasmus Universiteit, 2010) [5]. Opmerkelijk genoeg lijken organisatiestructuur, managementvaardigheden en arbeidsaspecten dus belangrijkere determinanten van innovatiesucces dan technologische innovaties. Technologische en sociale innovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, omdat sociale innovatie het optimaal benutten van technologische innovatie mogelijk maakt (Pot, 2012) [6].

Ook is er meer aandacht nodig voor de mogelijke maatschappelijke implicaties van techniek (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2012) [7]. Sociale innovatie kan aldus als complementair aan technologische innovatie worden gezien - beide vormen van innovatie vullen elkaar aan. Innoveren wordt hierdoor steeds meer een team-inspanning van verschillende geledingen in een bedrijf, die technische en niet-technische aspecten samen brengt ([SER, 2006](#)) [8].

## Relevantie

Sociale innovatie is om een drietal redenen belangrijk ([SER, 2006](#)) [8]. Ten eerste is sociale innovatie een voorwaarde voor hogere welvaartsgroei, omdat het belangrijke succesfactoren voor innoveren omvat. Hierbij valt te denken aan zaken als duidelijke innovatiedoelen, ruimte om te kunnen experimenteren en het werken in multifunctionele teams.

Ten tweede draagt sociale innovatie bij aan het vermogen van ondernemingen om kennis en nieuwe technologieën te 'absorberen'. Ook blijkt uit dit onderzoek dat organisaties die sociale innovatie hoog in het vaandel hebben staan beter presteren dan niet-innovatieve bedrijven (Volberda, van den Bosch & Jansen, 2006) [9].

Ten derde bevordert sociale innovatie de kwaliteit van de arbeid en draagt het bij aan een grotere weerbaarheid en bredere inzetbaarheid van werknemers door hun aanwezige potenties beter te benutten en hen beter op ontwikkelingen in de arbeidsvraag toe te rusten. Omdat werknemers aldus adequaat worden toegerust om zich flexibel en mobiel op de arbeidsmarkt te bewegen neemt, ondanks de trend van een afnemende baanzekerheid, hun werkzekerheid toe.

Kortom: door sociale innovatie creëren organisaties niet alleen toegevoegde economische waarde, maar ook maatschappelijke waarde ofwel 'shared value' (Porter & Kramer, 2011) [10].

### **Nederlands verankerd**

In de afgelopen 10 jaar heeft sociale innovatie dan ook een plek gekregen in het beleid van de sociale partners, de overheid en van veel ondernemingen. In Nederland is het begrip inmiddels niet meer weg te denken. Dit blijkt onder andere uit het manifest van de sociale partners 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen', het topsectorenbeleid van het kabinet en uit het feit dat de Adviesraad voor Wetenschap en Technologie de regering adviseert om de kennisdeling en kruisbestuiving tussen sectoren te stimuleren (AWT, 2011 in: Pot, 2012) [6]. Daarnaast heeft de Kamer van Koophandel sociale innovatie opgenomen in de Nationale Agenda 2012 (Kamer van Koophandel, 2011 in: Pot, 2012) [6].

### **Europees verankerd**

Ook de Europese Unie heeft sociale innovatie erkend als belangrijk aandachtsgebied, onder andere in het kader van de Lissabon-strategie die tot doel had om van de Europese Unie de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken. Daarnaast zal ook in het nieuwe Europese kaderprogramma voor onderzoek [Horizon 2020](#) aandacht aan sociale innovatie besteed dienen te worden, waarbij multidisciplinaire samenwerking noodzakelijk is (AWT, 2012) [7].

### **Plek in reeks kennisdossiers**

Het feit dat dit dossier anders van aard is, heeft consequenties voor de inhoud en structuur. Waar mogelijk zal verwezen worden naar reeds bestaande arbokennisdossiers die meer inhoudelijke informatie bieden over specifieke thema's die onder de paraplu van sociale innovatie vallen. De formeel-juridische onderdelen van dit arbokennisdossier zijn summier, simpelweg omdat sociale innovatie niet expliciet benoemd is in de huidige wet- en regelgeving.

Tot slot krijgen hoofdstukken 6 en 7 een aangepaste inhoud. In hoofdstuk 6 wordt uiteengezet hoe je op organisatieniveau handen en voeten kunt geven aan het (implementeren van) sociale innovatie. Hoofdstuk 7 beschrijft niet, zoals in de meeste kennisdossiers, het (preventief) medisch onderzoek naar (effecten van) sociale innovatie als ware dit een risicofactor of agens met mogelijk negatieve gezondheidseffecten. In dit hoofdstuk komen daarentegen enkele mogelijkheden en kansen aan bod waarmee sociale innovatie bij klanten bedrijfsgezondheidskundig ondersteund en bevorderd zou kunnen worden.

### **Gerelateerde kennisdossiers**

Arbokennisdossiers die qua onderwerp nauw verwant zijn aan dit kennisdossier over sociale innovatie zijn bijvoorbeeld:

- [arbokennisdossier Duurzame Inzetbaarheid](#)
- [arbokennisdossier Het Nieuwe Werken](#)
- [arbokennisdossier Bevlogenheid](#)
- [arbokennisdossier Leidinggeven](#)

# 1. Sociale Innovatie

## 1.1 Wat is Sociale Innovatie?

### 1.1.1 Korte historie van het begrip

#### Wederkerige invloed

Het begrip sociale innovatie raakte in de jaren tachtig in gebruik, toen zowel wetenschap als beleid een koppeling maakte tussen ontwikkelingen rondom innovatie enerzijds en rondom organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteit van arbeid anderzijds. Geleidelijk aan groeide het besef dat technologische innovatie gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van de arbeid, maar dat - omgekeerd - hoogwaardige arbeid ook een broodnodige voorwaarde voor succesvolle innovatie is. Welzijn en productiviteit zijn dus geen tegenpolen. Ze zijn wederkerig van invloed op elkaar en blijken zowel noodzakelijk als input voor de modernisering van de economische structuur als ook een effectfactor daarvan (Pot, 2012) [6].

#### Ontwikkeld begrip

In 2006 werd het begrip sociale innovatie in Nederland definitief op de kaart gezet, met de oprichting van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en het SER-advies '[Welvaartsgroei voor en door iedereen](#)'. Dat advies bevatte een thematische uitwerking van sociale innovatie in 60 pagina's. In de loop der jaren zijn verschillende visies op sociale innovatie ontwikkeld (zie 1.1.2). Op dit moment wordt het belang van sociale innovatie meer dan ooit onderkend, mede door het politieke besluit om de AOW- en pensioenleeftijd te verhogen naar 67 jaar. Sociale innovatie wordt als hét middel beschouwd om duurzame inzetbaarheid te bereiken. Pot (2012) [6] stelde zelfs dat het begrip sociale innovatie zich bijna tot synoniem voor 'duurzame inzetbaarheid' heeft ontwikkeld. Dit is echter niet juist: sociale innovatie is een van de middelen waardoor duurzame inzetbaarheid versterkt kan worden. Voor een inhoudelijke beschrijving van dit laatstgenoemde begrip, wordt verwezen naar het [arbokennisdossier Duurzame Inzetbaarheid](#) [11].

### 1.1.2 Verschillende definities

#### Sociale innovatie: geen homogeen begrip

Op dit moment bestaat er geen algemeen geaccepteerde definitie van het begrip sociale innovatie. De door verschillende partijen gebruikte definities lopen sterk uiteen en sociale innovatie dreigt hierdoor een soort 'containerbegrip' te worden voor allerlei soorten interventies in bedrijven en instellingen die te maken hebben met vernieuwingen en verbeteringen op niet-technisch terrein (Oeij, Kraan & Vaas, 2010) [12]. Of zoals Pot (2012) [6] stelde: "Sociale innovatie dreigt een panacee te worden voor alle problemen van mens en organisatie". Dit citaat doet echter geen recht aan de oplossingen die sociale innovatie biedt voor de problematieken waarmee hedendaagse arbeidsorganisaties geconfronteerd worden.

Voor de begripsvorming wordt hieronder kort een aantal in Nederland gehanteerde omschrijvingen van sociale innovatie gepresenteerd. Sociale innovatie is echter een dynamisch concept waarvoor verschillende zienswijzen bestaan. In onderstaande definities van sociale innovatie gaat het dus niet om vaststaande aspecten en ook is het niet zo dat al deze aspecten aanwezig dienen te zijn om van sociale innovatie te mogen spreken. Er is echter wel een rode draad herkenbaar. Paragraaf [1.1.3](#) bespreekt deze rode draad in de verschillende definities van sociale innovatie.

#### Rotterdam School of Management

Sinds 2005 wordt door onderzoekers van de [Rotterdam School of Management](#) jaarlijks de [Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor](#) (ECIM) afgenomen. In hun definitie gaat het bij sociale innovatie 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, 2006) [9].

Het achterliggende idee is dat deze factoren vooral van belang zijn voor het vermogen om nieuwe kennis te absorberen.

## TNO

Door onderzoekers van [TNO](#) wordt sociale innovatie gepositioneerd binnen het algemene kader van de 'Resource Based View of the firm' (RBV; Pot, 2009) [13]. Deze gaat er van uit dat organisaties beschikken over kenmerken die samen een 'potentieel' vormen waarmee zij komen tot goede prestaties. Zij definiëren sociale innovatie als "een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag" en vatten het op als een vermogen van een organisatie (Oeij, Kraan & Vaas, 2009; 2010) [14;12].

## Oeij

Deze door TNO, op basis van de RBV opgestelde, definitie werd concreter gemaakt door Oeij et al. (2010, pp. 24-25) [12]. Sociale innovatie kent volgens hen dan vier aspecten:

- strategische oriëntatie: om innovatief te kunnen zijn, dienen organisaties alert te reageren op belangrijke ontwikkelingen in de omgeving zoals het gedrag van klanten en concurrenten, nieuwe technologie en wet- en regelgeving.
- slimmer organiseren: dit betreft het in staat zijn om steeds nieuwe combinaties te maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen, ofwel het vernieuwen of verbeteren van werkprocessen.
- flexibel werken: hierbij gaat het enerzijds over de flexibilisering van de arbeid door personeel breder inzetbaar te maken, werktijden of contracten te flexibiliseren en zelfroosteren toe te passen. Anderzijds gaat het over maatwerk in arbeidsrelaties, dat wil zeggen: het maken van individuele afspraken over werktijden, werkprestaties, ontwikkeling, opleiding en flexibele inzet,
- product-marktverbetering: innovatie door het zoeken naar nieuwe markten en klanten en het verbeteren en verfijnen van producten of diensten.

## Syntens Innovatie Centrum

[Syntens](#) verwoordt [Sociale innovatie](#) als 'het werk zo organiseren, dat mensen vanuit hun passie en talenten een zo groot mogelijke en zinvolle bijdrage kunnen leveren aan welvaart en welzijn. Afhankelijk van de focus levert dit winst voor hen zelf, voor hun organisatie en voor de maatschappij'.

[Syntens Innovatiecentrum](#) is in 2012 het project 'sociale innovatie' gestart. Samen met NWO en TNO zijn zij opsteller van de 'Roadmap versterken menselijk kapitaal en sociale innovatie' [3]. Deze biedt een visie en antwoord op de uitdagingen zoals geformuleerd in de human capital agenda's van de topsectoren.

## Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

Voor dit dossier sluiten we aan bij de definitie die in 2006 opgesteld werd door het [Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie](#) (NCSI) in overleg met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de vakbonden en de werkgeversorganisaties:

*Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten*

De keuze voor deze definitie is mede ingegeven door het feit dat deze omschrijving gezamenlijk is opgesteld door sociale partners, hierdoor herkend wordt en een breed draagvlak heeft. Bovendien is het een praktische en beknopte omschrijving. Het centrum heeft inmiddels haar werk afgerond. De site en bijbehorende publicaties blijven bereikbaar.

In de door het NCSI opgestelde [definitiekaart](#) [15] worden - naast deze definitie - ook de doelen van sociale innovatie op verschillende niveaus (maatschappij, organisatie en medewerker), een aantal kenmerkende werkwijzen en een aantal succesvolle voorbeelden beschreven. Dit kennisdossier haakt daarop aan in respectievelijk [1.3](#) (doelen van sociale innovatie), [1.2](#) (kenmerkende werkwijze) en [hoofdstuk 9](#) (praktijkverhalen).

### **Internationale definitie: Workplace Innovation**

Internationaal heeft de term 'social innovation' een bredere betekenis en verwijst naar een aanpak voor het oplossen van maatschappelijke problemen die niet vanzelf of niet alleen door markten of technologische innovatie worden opgelost (bv. armoede, milieu, gezond ouder worden) (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007) [16]. Hiervoor zijn nieuwe gedragingen, samenwerkingsverbanden, institutionele arrangementen en sociaal ondernemerschap nodig. Burgers, NGO's en sociale ondernemers worden geacht dragers van de verandering te zijn (Pot, 2012) [6]. Wikipedia geeft de volgende definitie: "Social innovation refers to new strategies, concepts, ideas and organizations that meet social needs of all kinds — from working conditions and education to community development and health — and that extend and strengthen civil society".

Dit sluit niet helemaal aan bij sociale innovatie op het gebied van werken en organisatie. Voor sociale innovatie zoals in dit dossier bedoeld, wordt internationaal in de regel de term 'workplace innovation' gebruikt. Een algemeen geaccepteerde, internationale definitie van workplace innovation is de volgende (West & Farr, 1990) [17]: *The intentional introduction within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, the organization, or wider society*"

## **1.1.3 Rode draad**

### **Gedeelde aspecten**

De verschillende definities hebben - ondanks de accentverschillen - met elkaar gemeen dat ze aandacht vragen voor organisatorische en gedragsaspecten. Het kenmerkende van 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 werkplezier,
- het ontplooiën van talent,
- het vergroten van employability,
- het realiseren van gezond en veilig werk en
- het combineerbaar maken van werk- en zorgtaken (Oeij, Kraan & Vaas, 2010) [12].

Daarnaast is het, volgens alle definities, kenmerkend voor sociale innovatie dat het gaat om continue ontwikkeling.

Bovendien geven de meeste omschrijvingen van sociale innovatie aan hoe het ontwerp- en/ of implementatieproces er uit zou moeten zien. Kern daarvan is dat medewerkers en hun direct leidinggevenden erbij worden betrokken of zelf het initiatief nemen (Pot, 2012) [6].

Tot slot is sociale innovatie in de verschillende definities een middel en geen doel. En zo gaan we er in dit kennisdossier ook verder op in.

## **1.1.4 Gerelateerde begrippen**

### **Relatie sociale innovatie tot 'Slimmer werken'**

Hoewel de term 'slimmer werken' vaak als synoniem voor sociale innovatie wordt gebruikt, gaat het hier in feite om een specifieke invulling van sociale innovatie, namelijk innovatie op het vlak van de organisatiestructuur. Het valt te kenschetsen met de uitspraak 'niet harder maar slimmer werken' en combineert economische doelen en de duurzame belangen van organisatie en medewerkers (Oeij, Jongkind & Vaas, 2005) [18]. Het concept 'slimmer werken' werd rond 2005 uitgewerkt door het Platform Slimmer Werken, waarin enkele vakbonden, de Erasmus Universiteit en TNO participeerden.

#### *TOP-model*

Als basis gebruikten zij het TOP-model van TNO Arbeid, een driehoek van Technologie, Organisatie en Personeel. Slimmer werken is volgens dit model het verbeteren en slimmer verbinden van deze drie elementen. Sociale innovatie is smaller en breder tegelijk: smaller omdat het bij sociale innovatie



(alleen) gaat om niet-technologische innovaties en breder omdat ook wordt gekeken naar strategie, arbeidsverhoudingen en gedrag (Oeij et al., 2010, p. 24) [12].

### **Relatie sociale innovatie tot 'Het Nieuwe Werken (HNW)'**

Ook 'Het Nieuwe Werken' (HNW) wordt in een adem genoemd en als synoniem gebruikt voor sociale innovatie. Bij HNW ligt het accent op tijd- en plaats onafhankelijk werken. In eerste instantie werd deze ontwikkeling gedreven door overwegingen van kostenbesparing (door kleinere kantoren), het verminderen van reistijd en files en het verbeteren van de balans tussen werk en privé. Het werd echter al snel duidelijk dat het hier niet alleen over dit soort zaken ging, maar ook over een andere managementstijl, een andere arbeidsorganisatie en een andere arbeidsrelatie (Pot, 2012) [6]. Het Nieuwe Werken kan inmiddels gezien worden als een (mogelijke) vorm van Sociale Innovatie.

## **1.2 Kenmerken sociaal innovatieve organisaties**

Volgens het [NCSI](#) worden sociaal innovatieve organisaties gekenmerkt door een aantal specifieke werkwijzen op het gebied van de arbeidsorganisatie, arbeidsrelaties en de relatie met de omgeving.

### **1.2.1 Arbeidsorganisatie**

- De organisatie biedt ruimte om onafhankelijk van tijd en plaats (samen) te werken
- De organisatie biedt ruimte voor het, in overleg, invullen van werktijden
- De organisatie faciliteert flexibiliteit, onder meer gebruik makend van ICT
- De organisatie biedt ruimte om een deel van de werktijd aan nieuwe ideeën te werken
- De organisatie heeft een gevarieerd personeelsbestand en benut dit effectief
- De (logistieke) processen worden, in overleg met medewerkers, zo effectief mogelijk ingericht

Bij de eerste drie punten gaat het feitelijk om aspecten van Het Nieuwe Werken. Deze kunnen ingevuld worden door werknemers zelf te laten bepalen waar en wanneer ze hun werk doen en dit te faciliteren door o.a. i-deals, flexibele werktijden en werkplekken en een goede ICT-infrastructuur die online (samen)werken mogelijk maakt. Dit impliceert ook dat werknemers niet langer 'afgerekend' worden op hun fysieke aanwezigheid, maar op de kwaliteit van hun bijdrage c.q. resultaat.

Qua inrichting van de (logistieke) processen wordt door Oeij et al. (2010) [12] gepleit voor 'stroomsgewijs organiseren'. Dat betekent het productieproces (van producten of diensten) vorm in inhoud geven rondom soortgelijke orders. Om soortgelijke orders of orderstromen worden de benodigde capaciteiten gepositioneerd (mensen, machines, middelen, grondstoffen, kennis), doorgaans in een (zelfsturend) team. In deze teams is iedereen betrokken bij het regelen, verbeteren en vernieuwen van processen (en producten). Het werkproces wordt (niet meer) opgeknipt in stukjes waardoor de medewerkers nu werken aan 'hele producten' en 'hele taken'. Door stroomsgewijs organiseren kunnen de onderscheidende talenten van werknemers beter tot hun recht komen en blijven werkenden zich ontwikkelen. Doordat medewerkers betrokken zijn bij het hele proces, worden zij ook initiatiefrijker en zijn zij meer geneigd tot innovatief gedrag (Korver 2006: 127) [19]. Dit laatste kan eveneens bevorderd worden door structureel een deel van de werktijd te reserveren voor het bedenken van en werken aan nieuwe ideeën (bij Google is dit zelfs 20%).

### **1.2.2 Arbeidsrelaties**

- Medewerkers en management formuleren samen de ambities van de organisatie
- Medewerkers hebben zeggenschap binnen de organisatie en beslissen mee
- Management en medewerkers stimuleren elkaar om te (leren) vernieuwen, creativiteit en durf te tonen
- Management en medewerkers vertrouwen elkaar
- Medewerkers geven zelfstandig en vanuit eigen verantwoordelijkheid sturing aan hun werkzaamheden
- Medewerkers en managers mogen fouten maken en durven hiervoor uit te komen

#### **Meer dan 'tips and tricks'**

Volgens werkgeversvereniging AWWN (2005) [19] is sociale innovatie niet alleen een kwestie van 'tips and tricks', maar heeft het vooral ook te maken met een bepaalde breed gedeelde overtuiging: een vernieuwingsgerichte 'mindset' in alle geledingen van een organisatie, waardoor zoveel mogelijk mensen betrokken worden bij processen van verbetering en vernieuwing.

Dit sluit aan bij de algemeen geldende zienswijze op het ontwerp- en implementatieproces van sociale innovatie. Kern daarvan is dat sociale innovatie niet alleen iets is van de top van organisaties. Maar ook medewerkers en hun direct leidinggevenden zijn er actief bij betrokken dan wel nemen zij zelf het initiatief (Pot, 2012) [6].

### **Paradigma shift**

In de reeks 'visie op innovatie' verwoordt Carolina Rijnbeek het zelfs als volgt; "de werkelijke innovatie in organisaties in deze tijd is in mijn beleving "het beste uit mensen halen", gecombineerd met een ambitie waarin welvaart meer in balans is met welzijn. De paradigma shift zit hem in het woord "mensen", in plaats van "werkgevers en werknemers". Het besef dat er in organisaties mensen werken die veel meer zijn dan alleen maar werknemer of procesoperator. Het zijn mensen met eigen passies, een thuisfront, dromen en ambities. In de juiste omgeving kunnen zijn hun talenten, aandacht en energie gebruiken om bij te dragen aan het gezamenlijke succes en daarvoor een beloning ontvangen die in balans is met hun bijdrage..." (pg 14 Klein is het nieuwe groot, [visie op Innovatie 2013](#)) [21].

### **Participatie**

Concreet kan hierbij gedacht worden aan zowel directe als indirecte participatie door alle mensen in een organisatie, ongeacht rol of functie. Directe participatie heeft betrekking op interacties tijdens het werk, zoals werkoverleg, om invulling te kunnen geven aan autonomie wat betreft werkwijze, werkvolgorde en werktempo. Het betekent ook dat mensen makkelijk hulp van collega's of formele leidinggevenden kunnen invoeren. Daarnaast kan in het werkoverleg worden besproken hoe taken beter uitgevoerd kunnen worden en kan aan de orde komen welke betere verdeling en invulling van taken mogelijk is en hoe realistische 'targets' gesteld en behaald worden.

Bij indirecte participatie gaat het om meer formele vormen van medezeggenschap, bijvoorbeeld via de ondernemingsraad en de personeelsvertegenwoordiging of in het cao-overleg (Pot, Peltzer & Xavier, 2012) [22].

## **1.2.3 Relatie met de omgeving**

- De organisatie werkt samen met partners (leveranciers, klanten en omwonenden) aan innovatie
- De organisatie werkt samen met kennisorganisaties
- De organisatie is betrokken bij zijn omgeving en bij maatschappelijke vraagstukken

Volgens Volberda, Jansen, Tempelaar en Heij (2011) [23] dragen niet alle vormen van extern contact per definitie bij aan de mate van innovatie. Variëteit aan klant- en leveranciersrelaties blijkt in het bijzonder organisaties in staat te stellen nieuwe kennis te ontwikkelen. Daarnaast kunnen vernieuwende toepassingen van bestaande producten worden geïmplementeerd, die aansluiten bij veranderende klantwensen. Het zelfstandig ontwikkelen van nieuwe kennis kan echter te duur of te tijdrovend zijn om goed in te spelen op de snelle verandering in de omgeving. In een dergelijke situatie biedt het gebruik maken van de kennisbasis van andere ondernemingen en kennisinstellingen mogelijkheden om dat wel te kunnen. Bovendien kan een dergelijke samenwerking resulteren in het ontwikkelen en aanbieden van unieke producten en diensten waartoe bedrijven zelfstandig niet in staat zouden zijn.

## **1.3 Doelen van sociale innovatie**

Hierboven werd reeds aangegeven dat sociale innovatie geen doel is maar een middel, namelijk vernieuwing in de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties. Naast kenmerken van sociaal innovatieve organisaties heeft het [NCSI](#) tevens een overzicht gegeven van de verschillende doelen van sociale innovatie. Naast doelen van organisaties en hun medewerkers, benoemen zij ook maatschappelijke doelen.

### **1.3.1 Maatschappelijke doelen**

- Het welvaartsniveau behouden en laten groeien
- De concurrentiepositie van het bedrijfsleven verbeteren
- De krapte op de arbeidsmarkt het hoofd bieden
- meer mensen actief op de arbeidsmarkt laten worden of blijven
- Technologische innovatie mogelijk maken

## 1.3.2 Organisatiedoelen

- Prestaties verbeteren door hogere arbeidsproductiviteit
- Kennis, competenties en techniek effectiever benutten
- Nieuwe producten en diensten versneld ontwikkelen
- Betrokkenheid en motivatie van medewerkers bevorderen
- Aantrekkelijker zijn in een krappe arbeidsmarkt

## 1.3.3 Medewerkersdoelen

- Meer plezier in het werk creëren
- Een evenwichtige verdeling tussen werk en privé realiseren
- Ontplooiingsmogelijkheden en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt bieden

### Samenvattend

Sociale innovatie staat voor een vernieuwing in arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties waarbij de mens centraal staat en die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten. Met sociale innovatie wordt 'winst' nagestreefd op alle niveaus: zowel op maatschappelijk niveau (welvaart, concurrentiepositie, arbeidsparticipatie), als op organisatieniveau (beter benutten van talent, arbeidsproductiviteit, nieuwe producten en diensten) en op medewerkersniveau (kwaliteit van de arbeid, employability).

## 1.4 Psychosociale aspecten

Omdat alle veranderingen bij sociale innovatie met mensen te maken hebben (zie [1.1.2](#) en [1.1.3](#)), heeft sociale innovatie per definitie met psychosociale aspecten van het werk te maken. Het is van belang om de invloed die veranderingen op medewerkers hebben te kennen, te (h)erkennen en daar vervolgens op een passende manier mee om te gaan.

### 1.4.1 Veranderen en weerstand

Sociale innovatie vindt beter plaats naarmate de mensen in werk de capaciteit en motivatie hebben om zich er proactief (initiatief nemen en vooruit denken) voor in te zetten. Verandering kan aanleiding geven tot weerstand. Mensen streven in het algemeen stabiliteit na en kunnen tegen verandering opzien. Weerstand heeft een reden:

- Iemand is oprecht gedesinteresseerd en niet betrokken en wil er daardoor gewoon geen moeite voor doen.
- Iemand voelt onzekerheid en angst en durft daardoor de vaste patronen niet los te laten. Zie de volgende paragraaf voor [oorzaken van deze angst en onzekerheid](#).
- Iemand heeft meer kennis van de situatie en weet oprecht zeker dat de verandering niet goed zal zijn.

Voor het slagen van de verandering is het belangrijk om - voor zover mogelijk - de reden van de weerstand te achterhalen en op zoek te gaan naar een structurele oplossing. In het eerste geval blijkt wellicht dat de persoon niet langer in de organisatie past. In het tweede en derde geval kan de weerstand te maken hebben met de betekenis die mensen aan de verandering c.q. de nieuwe situatie geven. In het tweede geval weet de veranderaar dat hij/zij meer informatie, bevestiging en vertrouwen moet geven. In het derde geval kan blijken dat er inderdaad nieuwe, onvoorziene informatie op tafel komt, waardoor een aanpassing nodig is in de beoogde verandering.

### Oorzaken voor onzekerheid en angst bij verandering

Oorzaken voor weerstand door onzekerheid en angst bij verandering zijn volgens Mulgan (Mulgan et al, 2007) [\[16\]](#):

- Gevoel van inefficiëntie (op korte termijn lijkt het gangbare het meest efficiënt);
- Conflicterende belangen (verandering brengt risico met zich mee voor betrokkenen);
- Intrinsieke motivatie voor de huidige situatie (routines en gewoontes zitten na verloop van tijd vast in de normen, waarden en het wereldbeeld van iemand. Dat maakt het lastig er afstand van te doen);
- Angst voor het in gevaar brengen van relaties (minder vrijheid voelen om te veranderen om relaties geen schade op te laten lopen)

Door de onzekerheid, angst en stress ontstaat het risico dat deelnemers terugvallen op bestaande routines, gangbare opvattingen en zienswijzen (Van Nistelrooij, 2004) [24].

### **Omgaan met weerstand**

Bij sociale innovatie hoort verandering. Bij verandering komt vaak weerstand kijken. Het is dus belangrijk om te weten hoe je het beste hiermee om kunt gaan. Van Berkel (1999) [25] geeft aan dat je op drie verschillende niveaus in kunt spelen om weerstand werkbaar te maken (afhankelijk van de oorzaak van de weerstand):

- *De inhoud:*
  - gericht op overtuiging door het bieden van meer (achtergrond)informatie, o.a. over de doelstellingen, en argumenten die voor de verandering pleiten;
- *De procedure:*
  - iemand meekrijgen in een verandering door middel van onzekerheidsreductie door uit te leggen wat er precies gaat gebeuren en hoe dat gaat gebeuren. Eventueel kan de planning, snelheid van invoering of volgorde daar waar mogelijk aanpast worden aan de wensen van de medewerker
- *De interactie:*
  - gericht op angstreductie en betrokkenheid van de persoon. Daarbij kan de reden voor weerstand open besproken worden, wordt geluisterd naar iemands gevoelens en overwegingen waarna gezamenlijk naar een oplossing wordt gezocht.

## **1.4.2 Veranderen en zelfredzaamheid**

### **Motivationeel proces**

Om veranderingen en implementaties van sociale innovatie succesvol door te voeren, is het erg belangrijk om aandacht te besteden aan het zelfredzaam maken (in de Engelse literatuur 'empoweren' genoemd) van medewerkers. Dit is een motivationeel proces in mensen wat bepaald wordt door 4 zaken:

- *Betekenis:*  
het gevoel dat datgene wat je doet belangrijk is voor je zelfbeeld en van toegevoegde waarde is voor jezelf
- *Competentie:*  
het gevoel dat je de uitdaging aan kunt, dat wat aan je gevraagd wordt haalbaar is voor jou en dat je over de benodigde vaardigheden beschikt
- *Zelf-determinatie:*  
het gevoel dat je ruimte en keuzes kunt maken, een gevoel van autonomie in het initiëren en uitvoeren van werkprocessen en van je eigen werkgedrag
- *Impact:*  
de mate waarin je het gevoel hebt dat je strategische, administratieve en operationele uitkomsten op het werk kunt beïnvloeden, het gevoel dat je invloed kunt uitoefenen op de werkomgeving en het resultaat.

### **Vertrouwen en flexibiliteit**

Spreitzer (1995) [26] geeft aan dat psychologische zelfredzaamheid gerelateerd is aan innovaties in organisaties. Dit komt doordat zelfredzame medewerkers:

- voldoende vertrouwen op zichzelf en op de eigen capaciteiten.
- ruimte ervaren om initiatief te nemen,
- betrokken zijn
- het gevoel hebben dat wat ze doen zinvol is voor henzelf en
- zinvol is voor de organisatie.

Dat leidt ertoe dat een persoon een actieve houding aanneemt op de werkplek in plaats van een passieve. Conger and Kanungo (1988) [27] suggereren dat psychologische zelfredzaamheid belangrijk is bij het stimuleren en managen van verandering in organisaties. En ook Thomas en Velthouse (1990) [28] leggen een link tussen psychologische zelfredzaamheid en individuele flexibiliteit, wat vervolgens tot innovatief werkgedrag kan leiden.

### **Waarborgen via transformationeel leiderschap**

Het lijkt dan ook relevant om de bovenstaande zaken te waarborgen. Dit kan bijvoorbeeld door transformationeel of coachend leiderschap (Jung, Chow & Wu, 2003) [29] (zie [kennisdossier Leidinggeven](#) voor meer informatie over coachend leiderschap). Daarbij geeft een leidinggevende voldoende informatie, feedback en positieve bekrachtiging en is hij regelmatig in dialoog met

medewerkers over hun interesses en ambities. Vrijwel alle aangrijpingspunten en interventies in [hoofdstuk 6](#) dragen bij aan het zelfredzaam maken van mensen in hun werk.

## 1.5 Implementatie van sociale innovatie

Organisaties en mensen in beweging krijgen en houden is een proces dat niet in detail vooraf kan worden gepland. Ook bij sociale innovatie niet. Het is relevant om hierbij te vermelden dat sociale innovatie op twee verschillende wijzen kan ontstaan:

- Spontane bottom up sociale innovatie
- Bewust ingezette, top-down sociale innovatie

### 1.5.1 Bottom up en Top down

#### Sociale innovatie: bottom up

Innovatie ontstaat vaak spontaan, bij de medewerkers op de werkvloer van de organisatie. Het gaat om medewerkers die, vaak in interactie met elkaar, tot nieuwe organisatie-oplossingen en/of andere manier van werken komen en dit binnen de organisatie verspreiden. Zo kunnen ideeën van medewerkers uitgroeien tot een nieuwe standaard en eventueel zelfs geformaliseerd worden. Als sociale innovatie op zulk een spontane wijze plaats vindt, is het relevant dat er in de organisatie voldoende ruimte en flexibiliteit is om hier handig mee om te gaan, veranderingen te accepteren en medewerkers er in mee te laten gaan. Directies die laten zien dat ze innovatie belangrijk vinden en de medewerkers stimuleren om zelf initiatief te nemen en om kritisch te zijn op de huidige manier van organiseren, creëren een goede voedingsbodem voor bottom up sociale innovatie.

#### Sociale innovatie: top-down

Bij 'gestructureerde' sociale innovatie kun je denken aan een directie die er bewust voor kiest om het roer om te gooien en de manier van organiseren of de onderlinge relaties in de organisatie te veranderen. [Buurtzorg](#) is hier een voorbeeld van, voor meer informatie zie [hoofdstuk 9](#). Voor bewust ingezette organisatieveranderingen of implementaties op het gebied van sociale innovatie kunnen vooraf hoofdlijnen opgesteld worden.

Maar tijdens het proces zullen voortdurend op een organische wijze, in reactie op hetgeen gebeurt, opnieuw keuzes gemaakt worden (Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek & Huys, 2008) [30]. Van te voren is namelijk nooit te voorspellen hoe de deelstappen in de verandering ontvangen zullen worden en uit zullen pakken. Dit komt omdat er zo veel mensen en factoren bij betrokken zijn. Een vooraf vastgesteld stappenplan voor de implementatie van een interventie of voor het uitrollen van een organisatieverandering in het kader van sociale innovatie is daarmee in weerspraak.

Paragraaf 1.5.2. biedt daarentegen enig houvast door de presentatie van een algemeen model waarmee veranderingsprocessen begeleid kunnen worden. Het model is echter geen toverformule die klakkeloos overgenomen kan worden en automatisch tot succes zal leiden. Zoals eerder beschreven betekent sociale innovatie betekent immers dat mensen, van binnen en buiten de organisatie, in interactie met elkaar en trouw aan de missie van de organisatie komen tot de gewenste verandering of ontwikkeling. Sociale innovatie is daardoor maatwerk. Bovendien spelen nog meer factoren die van invloed zijn op het proces zoals de stabiliteit, strategie en ontwikkelingsfase van (delen van) de organisatie en de externe omgeving,

### 1.5.2 Fasen en tips

#### Fasen van verandering

Organisatieverandering of implementatieprocessen kunnen op meerdere manieren ingezet worden. Er zijn dan ook vele verschillende modellen, stappenplannen en zienswijzen die hierbij kunnen helpen. In dit dossier wordt een algemeen model omschreven dat gebaseerd is op het vier-fasen model van Van Hootegem et al (2008) [30]:

1. *Belichten*: beeldvorming, diagnose, werken aan bewustwording problematiek
  - Wat is de huidige situatie? En wat is de gewenste situatie?
2. *Richten*: vaststellen doelen en verspreiden visie
  - Wat wil je met de interventie bereiken? Wanneer is de interventie geslaagd?
3. *Inrichten*: ontwerpen van de interventie of organisatieverandering

- Hoe kun je de kloof tussen huidige en gewenste situatie dichten? Welke stappen moeten worden gezet? Wie leidt het project en wie rolt welke stap uit? Hoe wordt het project gecontroleerd en wie doet dat?
4. *Verrichten*: invoeringsfase waarbij continu voortgangsmetingen worden verricht en worden geëvalueerd
- Ieder voert zijn taak uit zoals omschreven tijdens de inrichtingsfase. De controleurs houden de vinger aan de pols.

### **Tips bij de implementatie**

- *Integraal perspectief*  
Denk bij gestructureerde implementatie die gebaseerd is op een visie op sociale innovatie zoveel mogelijk vanuit een integraal perspectief. Wanneer je stappen wilt zetten in het sociale innovatievermogen van de organisatie zullen meerdere interventies tegelijk uitgerold moeten worden, waarbij de onderlinge samenhang duidelijk wordt gecommuniceerd door middel van een overkoepelende visie op sociale innovatie.
- *Participatie*  
Betrek alle medewerkers. Sociale innovatie is geen sociale innovatie zonder participatie van (vrijwel) alle medewerkers. Benut ieders unieke kennis, vaardigheden en interesses om de implementatie te laten slagen. Ook de zichtbare steun van management en directie is erg belangrijk.
- *Ken de mensen*  
Verdiep je in de attitudes van medewerkers (Randall & Procter, 2008) [31] om de verandering aan te laten sluiten bij de wensen en behoeftes, om weerstand te voorkomen of om effectief om te kunnen gaan met weerstand.
- *Dynamisch*  
Onthoud dat een sociaal innovatieve organisatie in een staat van continue verandering is. Het is nooit klaar.
- *Vier successen*  
Houdt er rekening mee dat het bij een ingezette organisatieverandering lang kan duren voordat de eerste resultaten op organisatieniveau geboekt zullen worden. Vier ondertussen op individueel of teamniveau kleine stappen die gezet worden om zo iedereen gemotiveerd te houden. Hiervoor is het belangrijk dat er SMART-doelen worden geformuleerd.
- *Zet ambassadeurs in*  
Zet ambassadeurs voor de verandering in. Voorlopers en enthousiastelingen spelen een belangrijke rol bij het motiveren van anderen.
- *Stel je lerend op*  
Er zijn reeds veel organisaties die sociale innovatie met succes op de kaart hebben gezet. Ga bij deze organisaties langs en leer van hun ervaringen. Zie hoofdstuk 9 voor enkele inspirerende voorbeelden.



## 2. Relevante werkfactoren.

Er is niet of nauwelijks onderzoek verricht naar de mate van sociale innovatie in representatieve landelijke steekproeven. Uitzonderingen hierop vormen de tweejaarlijkse Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO en de jaarlijkse Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor (ECIM). De onderlinge vergelijkbaarheid van de resultaten is echter lastig omdat de WEA en de ECIM uiteenlopende definities en operationalisaties van het begrip sociale innovatie hanteren en meten binnen verschillende onderzoeksgroepen. De eigenschappen van deze monitorinstrumenten komen uitgebreider aan bod in hoofdstuk 3 maar hier presenteren we de voor sociale innovatie relevante factoren zoals die in deze studies onderzocht zijn. Het is echter verstandig de uitkomsten met voorzichtigheid te interpreteren omdat gegevens over betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeken ontbreken.

### Structuur organisatie

Uit de resultaten van de WEA van 2008 en 2010 blijkt dat bedrijven die een structuur hebben met hoofdzetels en vestigingen meer sociaal innoveren dan zelfstandige bedrijven. De manier waarop ze dat doen verschilt bovendien. Daar waar hoofdvestigingen vooral sociaal innoveren door middel van product-marktverbetering en strategische oriëntatie, innoveren vestigingen vooral door middel van flexibel werken en slimmer organiseren. Zelfstandige bedrijven scoren op het sociaal innovatie aspect product-marktverbetering gemiddeld. Op de drie andere aspecten lopen zelfstandige bedrijven achter op bedrijven met meerdere vestigingen.

### Organisatiedoelstelling

Non-profitorganisaties doen, volgens de WEA, minder aan sociale innovatie dan profit-organisaties. Dit zou vooral komen doordat ze minder actief zijn met (en dus lager scoren op) flexibel werken en product-marktverbetering.

### Sector

Uit de WEA blijkt dat vooral de zakelijke dienstverlening hoog scoort op (alle aspecten van) sociale innovatie. Daarnaast doen ook de gezondheids- en welzijnszorg, de overige dienstverlening, de handel en de horeca het niet slecht. De laatste twee sectoren scoren vooral hoog op sociale innovatie omdat zij inzetten op product-marktverbetering en flexibel werken. Gezondheids- en welzijnszorg scoren hoog op sociale innovatie omdat ze hoog scoren op flexibel werken en slimmer organiseren. Zowel de overheid als het onderwijs scoren laag op sociale innovatie, ondanks het feit dat de onderwijssector nog wel vrij hoog scoort op slimmer organiseren.

Uit de resultaten van de ECIM blijkt dat bedrijven in de ICT-sector, vastgoedsector en de zakelijke dienstverlening hoger scoren op sociale innovatie door een hoge complementariteit; hun drie gemeten aspecten voor sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren) zijn weliswaar te onderscheiden maar werken tevens wederzijds afhankelijk en versterkend qua effect op innovatief vermogen (en bedrijfsresultaten). Bedrijven met een lage complementariteit zijn vooral te vinden in de bouwsector.

### Anciënniteit

Verder lijkt de levensduur van bedrijven volgens de WEA-gegevens een rol spelen. Bij de bedrijven die vanaf 1986 zijn opgericht is de sociale innovatie hoger dan bij bedrijven die daarvoor zijn opgericht. Eerstgenoemde bedrijven scoren vooral hoog op de aspecten flexibel werken en slim organiseren. Wat betreft strategische oriëntatie zijn er geen verschillen tussen deze groepen zichtbaar in de score. En op het aspect product-marktverbetering doen ook bedrijven die vanaf 1979 zijn opgericht het goed. Ook uit de ECIM blijkt dat naarmate organisaties ouder worden, de kans toeneemt dat ze lager scoren op sociale innovatie. Hierbij kan de bedrijfsleeftijd van 25 jaar als een omslagpunt worden gezien volgens het ECIM.

### Vertrouwen, bewustzijn en activeren

Succesvolle implementatie van slimmer werken wordt, volgens de resultaten van de ECIM, vooral bepaald door de aanwezigheid van vertrouwen (39%), het kennisbewustzijn van medewerkers (29%) en de mate waarin men in staat is kennis te activeren (32%). Vertrouwen stimuleert de betrokkenheid van en de kennisdeling tussen medewerkers en draagt bij tot meer inzicht in elkaars zienswijzen en problemen. Kennisbewustzijn zorgt er voor dat medewerkers weten waar in de organisatie welke expertise te vinden is en draagt aldus positief bij tot de exploitatie van interne expertise. Voorwaarde is

wel dat de kennis van de medewerkers bij wie/waar bepaalde expertise te vinden is ook wordt toegepast, bewerkt en behouden.

### **Bedrijfsomvang**

Grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) en middelgrote bedrijven (25-100 medewerkers) scoren volgens de ECIM lager op de in de vorige alinea gepresenteerde subonderdelen voor sociale innovatie (slimmer werken: vertrouwen, bewustzijn en kennisactivatie) dan kleine bedrijven (minder dan 25 medewerkers). Wellicht komt dit doordat in kleinere bedrijven de communicatielijnen korter zijn.

### **Leiderschapstype**

Dynamisch managen als deelaspect van sociale innovatie vereist een actieve leider die naast aandacht voor de gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Ook hier speelt de bedrijfsomvang een rol; in grote bedrijven met meer dan 250 werknemers speelt vernieuwend (transformationeel) leiderschap een belangrijke rol, vermoedelijk omdat hierdoor minder centrale coördinatie plaats hoeft te vinden. Kleinere, minder complexe organisaties blijken echter meer baat te hebben bij transactioneel leiderschap om managementinnovaties te realiseren, aldus de ECIM. Meer informatie over de verschillende leiderschapstijlen staat beschreven in het [arbokennisdossier Leidinggeven \[32\]](#)

### **Flexibel organiseren**

Resultaten van de ECIM laten bovendien zien dat succesvolle implementatie van flexibel organiseren vooral wordt bepaald door:

- een hoge interne verandersnelheid (47%),
- ambidexteriteit (het balanceren van innovatie en efficiency, 37%), en
- het structureel scheiden van innovatieactiviteiten en bestaande activiteiten (16%).

Organisaties met een hoge interne verandersnelheid zijn in staat om sneller kennis te herkennen en om te zetten in meer positieve bedrijfsresultaten. Een manier om met de tegengestelde krachten van innovatie en efficiency om te gaan is door bepaalde organisatieonderdelen zich alleen te laten richten op efficiency, terwijl de focus van andere organisatieonderdelen vooral innovatie is.

### **Achtergrondgegevens bij WEA onderzoek**

De [WEA](#) werd in 2008 afgenomen onder 5.387 werkgevers. Bij werkgevers die 10 of meer werknemers in dienst hadden zijn ook vragen gesteld over sociale innovatie. De steekproef betrof daardoor 3.468 werkgevers. Sociale innovatie is hierbij gemeten in termen van vier aspecten: strategische oriëntatie, slimmer organiseren, flexibel werken en product-marktverbetering. Het beeld uit deze groep zou representatief zijn voor sociale innovatie in het Nederlandse bedrijfsleven (Oeij, De Vroome, Sanders & Van den Bossche, 2009; Oeij, Dorenbosch, Klein-Hesselink & Vaas, 2010) [\[33, 34\]](#).

In 2010 is de WEA herhaald. Wat betreft de beschreven relaties tussen bedrijfskenmerken en sociale innovatie, komen de resultaten uit 2010 grotendeels overeen met die uit 2008 (Oeij, Klein Hesselink & Dhondt, 2012) [\[35\]](#).

### **Achtergrondgegevens ECIM onderzoek**

De [ECIM](#) is in 2009 en 2010 ingevuld door 910 en 932 respondenten uit het Nederlandse bedrijfsleven, vooral directeurs of andere managementleden. Hiervan zijn de meesten (29%) afkomstig uit de maak- en mijnindustrie, gevolgd door de groot- en detailhandel (22%), vastgoed en professionele dienstverlening (17%) en de bouwsector (11%). Volgens de onderzoekers leverde deze respons een representatieve steekproef op van verschillende Nederlandse sectoren. Sociale innovatie is hierbij gemeten in termen van drie aspecten (hefbomen): slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011) [\[23\]](#).



## 3. Inventarisatie- en evaluatie

### 3.1 Risico

#### Risico?

Volgens de letter van de wet bestaat er formeel geen relatie tussen sociale innovatie en risico-inventarisatie en –evaluatie (RIE). Sociale innovatie is immers geen ‘risico’. Zie ook de inleiding. Maar als vanuit risicobeheersing aandacht voor (effecten van) sociale innovatie via reguliere definities ondergebracht moet worden in een RIE, dan zou je kunnen stellen dat sociale innovatie een middel is om onder andere bij te dragen aan plezier in het werk, een betere balans tussen werk en privé en aan het vergroten van inzetbaarheid (zie 1.3). Wanneer uit een RIE blijkt dat er risico’s bestaan op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en sociale veiligheid, dan biedt dat kansen om met management en OR in gesprek te gaan over de mogelijkheden die sociaal innovatieve interventies bieden om deze PSA en sociale veiligheid gerelateerde risico’s te verminderen.

Dit kennisdossier gaat niet in op het meten van risico’s op het gebied van PSA en sociale veiligheid. Informatie en tips daarover treft u aan in de dossiers [‘Werkdruk’](#), [‘Pesten’](#), [‘Seksuele intimidatie’](#) en [‘Agressie en geweld’](#) (zie ook [arbokennisnet](#)).

Sociale innovatie zou wel positieve (gezondheid)effecten hebben op het vlak van welzijn en PSA. In de eerder genoemde dossiers staan eveneens instrumenten beschreven die benut zouden kunnen worden om de effecten van interventies op die domeinen te meten.

In paragraaf 3.2. beschrijft dit dossier meetinstrumenten die op dit moment binnen Nederland benut worden om sociale innovatie of deelaspecten ervan alsmede effecten van sociale innovatie te meten. Bij de keuze voor de gepresenteerde instrumenten speelden de volgende argumenten een rol;

- de klant(organisatie) kan via overheidsbeleid, werkgevers- of werknemersvereniging of op andere wijze met deze meetmethoden bekend zijn geraakt,
- de arboprofessional moet van het bestaan van deze instrumenten weet hebben inclusief de bij het instrument behorende informatie betreffende betrouwbaarheid, voordelen en nadelen (voor zover bekend) omdat ze door de klant gebruikt kunnen worden,
- (sommige) instrumenten zijn goed in samenwerking met de klant door de arboprofessional in te zetten.

### 3.2 Meten

Sociale innovatie is een overkoepelend begrip voor een veelheid aan maatregelen, processen en/of middelen met betrekking tot vernieuwingen in arbeidsorganisaties en arbeidsrelaties. Een alles omvattend valide instrument dat sociale innovatie als proces meet of dat de effecten van sociaal innovatieve interventies meet is de opstellers van dit dossier niet bekend. Naast de instrumenten waar we in hoofdstuk 2 al kort op ingingen zijn er nog enkele andere instrumenten op de markt waarmee het mogelijk lijkt om onderdelen van (de verschillende constructen van) sociale innovatie te meten. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen monitorinstrumenten en evaluatie-instrumenten. Monitorinstrumenten zijn kwantitatieve instrumenten waarmee grote groepen mensen of bedrijven worden onderzocht. Evaluatie-instrumenten hebben tot doel een diagnose te geven en de effectiviteit van een maatregel te meten (Winnubst, van der Linden & de Kok, 2011) ) [36].

#### Deelaspecten specifiek

Eerder is beschreven dat onder het begrip sociale innovatie onder andere de thema’s bevlogenheid, Het Nieuwe Werken, Leidinggeven en duurzame inzetbaarheid passen. In de desbetreffende [kennisdossiers](#) kan de geïnteresseerde lezer specifiek voor deze thema’s benutbare meetinstrumenten vinden.

#### 3.2.1 Monitor instrumenten

##### Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (ECIM)

Sinds 2005 wordt door onderzoekers van de Rotterdam School of Management jaarlijks terugkerend de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor ([ECIM](#)) afgenomen bij zo’n 10.000 organisaties. Ontwikkelingen die bekeken worden zijn onder andere de toename / afname van investeringen in

sociale innovatie. Zoals reeds in paragraaf [1.1.2](#), vermeld, gaat het bij hun conceptualisering van sociale innovatie 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) [\[9\]](#).

Het achterliggende idee is dat deze factoren vooral van belang zijn voor het vermogen om nieuwe kennis te absorberen. Hiernaast wordt ook gekeken naar de invloed van desbetreffende ontwikkelingen op de arbeidsproductiviteit van de onderzoeksgroep.

De gegevens die in [hoofdstuk 2](#) gepresenteerd werden komen uit de ECIM van 2009 en 2010. Hieraan namen respectievelijk 910 en 932 respondenten deel uit het Nederlandse bedrijfsleven, vooral directeurs of andere managementleden. Hiervan waren de meesten (29%) afkomstig uit de maak- en mijnindustrie, gevolgd door de groot- en detailhandel (22%), vastgoed en professionele dienstverlening (17%) en de bouwsector (11%). (Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011) [\[23\]](#).

### **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.

De populatie voor de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen van profit en non-profit bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen. Gemiddeld worden er 24.000 vestigingen benaderd, waarvan circa 5.500 daadwerkelijk deelnemen aan het onderzoek. De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en klein bedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). De verzamelde gegevens worden door weging representatief gemaakt voor de populatie. Hierdoor is het mogelijk om op basis van de WEA valide uitspraken te doen over alle Nederlandse vestigingen van bedrijven en instellingen.

De [WEA](#) meet sociale innovatie met behulp van 15 stellingen over vier aspecten: strategische oriëntatie, slimmer organiseren, flexibel werken en product-marktverbetering.

De gegevens die in hoofdstuk 2 gepresenteerd werden komen uit de [WEA](#) van 2008 en 2010. In 2008 betrof het 3468 werkgevers met 10 of meer werknemers in dienst. Scores zijn mogelijk op een schaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal eens). De gemiddelde somscore op sociale innovatie in 2008 lag op 3,5 en in 2010 was dat 3,4.

## **3.2.2 Evaluatie instrumenten**

Naast de in paragraaf [3.2.1](#), genoemde instrumenten zijn er nog een aantal evaluatie instrumenten 'op de markt' waarmee zicht verkregen kan worden op (scores op) deelaspecten van sociale innovatie. Het voert in dit dossier te ver om al deze instrumenten in detail te bespreken; voor een overzicht hiervan wordt de geïnteresseerde lezer verwezen naar Winnubst, van der Linden & Kok (2011) [\[36\]](#).

## **3.3 Blootstellingsmeting**

In de inleiding is de bijzondere positie van dit dossier ten opzichte van de meeste andere kennisdossiers beschreven. Sociale innovatie is geen 'problematiek' of risicofactor waaraan iemand 'blootgesteld' wordt. Deze paragraaf is in dit dossier niet van toepassing.

## **3.4 Effectmeting**

In de in paragraaf [3.1](#), en [3.2](#), genoemde dossiers staan instrumenten beschreven die benut zouden kunnen worden om de effecten van sociaal innovatieve interventies op het vlak van welzijn en PSA te

meten.

## 4. Wetgeving

### Letter van de wet

De term of het begrip 'Sociale Innovatie' komt niet voor in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet), Arbeidsomstandighedenbesluit, Arboregelingen of Burgerlijk Wetboek<sup>1</sup>.

### Maatwerk

De Arbeidsomstandighedenwet is een kaderwet waarmee Nederland voldoet aan de Europese regelgeving over veilig en gezond werk. Het basisidee achter de Arbowet is dat 'de werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en daartoe een beleid voert dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden, in samenspraak met werknemers'. Wijzigingen in de Arbowetgeving in 2007 hebben geleid tot vergroting van de verantwoordelijkheden van werkgevers en werknemers en hebben hen meer ruimte voor maatwerk gegeven. Daarbij bestaat nu een duidelijke scheiding tussen het publieke (wettelijke) en private (sociale partners) domein. Grof gesteld worden in het publieke domein doelvoorschriften vastgesteld terwijl in het private domein werkgevers en werknemers manieren vaststellen waarop aan de doelvoorschriften kan worden voldaan.

### Met arbeid verbonden aspecten

Sociale innovatie grijpt in op de arbeidsorganisatie en arbeidsrelatie, dus op 'met de arbeid verbonden aspecten'. Dat betekent dat processen en producten die nu geschaard worden onder sociale innovatie in meer of mindere mate overlap zullen hebben met arbeidsomstandighedenbeleid en vallen onder de reikwijdte van bepalingen in de arbowet- en -regelgeving.

### Specifieke dossiers

De thema's [bevlogenheid](#), [Het Nieuwe Werken](#), [Leidinggeven](#) en [duurzame inzetbaarheid](#) passen onder de vlag van sociale innovatie. De wetgeving die specifiek relevant is voor desbetreffende thema's wordt in dit hoofdstuk niet herhaald. De geïnteresseerde lezer kan meer achtergrondinformatie vinden in de desbetreffende [kennisdossiers](#).

## 5. Beleid

### Doelstelling vastleggen

Op meso- en macroniveau in beleid is een rol weggelegd voor de sociale partners. Zij kunnen sociale innovatie beïnvloeden via het arbeidsvoorwaardenoverleg ([cao's](#)) en centrale aanbevelingen of afspraken (sociaal akkoord). De directe rol van de overheid op het terrein van sociale innovatie is slechts beperkt: zij kan vooral door facilitering sociale innovatie op organisatieniveau beïnvloeden (SER, 2006) [8].

Het kabinet onderneemt de volgende acties om werkgevers en werknemers te helpen bij sociale innovatie (Brief '[Bedrijvenbeleid in uitvoering](#)', Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011) [37]:

- De 'Sociale Innovatie Expeditie' voor topsectoren zorgt voor vergroting van de zichtbaarheid van effectieve sociale innovaties ter versterking van arbeidsproductiviteit en innovatievermogen. Maatwerk per bedrijf is belangrijk.
- TNO, Syntens en NWO zetten een samenwerkingsverband op, waarin fundamentele kennis over sociale innovatie wordt verbonden met de toepassing in de praktijk. Hierbij wordt aangesloten op het initiatief van NWO voor de Sociale Infrastructuur Agenda.

## 5.1 Arbocatalogi

### Publieke en private domein

Met de Arbo wetwijzigingen van 2007 werd een onderscheid gemaakt tussen het publieke domein en

---

<sup>1</sup> Klik [hier](#) voor de volledige tekst van de Arboregelingen

het private domein. In het publieke domein legt de overheid vast welke doelvoorschriften er zijn en welke beschermingsniveaus gerealiseerd moeten worden. In het private domein leggen sociale partners vast met welke maatregelen of middelen men die doelen kan realiseren.

### **Zelf bepalen**

In een [arbocatalogus](#) leggen sociale partners, vertegenwoordigende organisaties van werkgevers en werknemers, op sectorniveau vast welke maatregelen getroffen worden om te voldoen aan de doelvoorschriften in de arbowet. Dit geeft ruimte aan de partijen om op maat voor hun sector zelf te bepalen welke middelen het best de doelvoorschriften kunnen realiseren. Dit draagt op termijn bij aan vermindering van arbeidsrisico's.

### **Sociaal innovatief proces**

Zoals eerder aangegeven is sociale innovatie echter geen klassieke risicofactor of 'agens'. Het indertijd introduceren van het proces van opstellen en implementeren van arbocatalogi kan wel 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.

### **Niet verplicht**

Het opstellen van een arbocatalogus is wettelijk niet verplicht. Maar als hij opgesteld is dan wordt de catalogus gezien als een 'gouden standaard' voor de betreffende branche. Sinds 2011 zijn vrijwel alle beleidsregels ingetrokken. De Inspectie SZW gebruikt nu arbocatalogi als leidraad voor de stand van zaken in een sector wanneer zij inspecteren.

### **Implementatie bottom-up**

Het actief inschakelen van praktijkmensen uit de sector, bottom-up benadering, vergroot de herkenbaarheid en de praktische toepasbaarheid en dat versnelt de implementatie. Vervolg geven aan het proces krijgt houvast door evaluatieonderzoek naar de effecten en resultaten van de implementatie.

De kwaliteit (volledigheid, adequate herkenbare oplossingen, snel informatie kunnen vinden) van de arbocatalogus bepaalt eveneens in hoge mate de implementatiesnelheid, en bovendien de mogelijkheid tot zelfregulering.

## **5.2 CAO-afspraken**

Aspecten van sociale innovatie, zoals bijvoorbeeld flexibel organiseren en employability, zijn onderwerpen die – in principe - tot in detail kunnen worden 'dichtgeregeld' in de [cao](#). De achterliggende gedachte hierbij is dat werkgevers en werknemers per definitie tegenstrijdige belangen hebben en dat de belangen van werknemers beschermd moeten worden. Op deze wijze wordt het echter niet gemakkelijk gemaakt om op ondernemingsniveau, binnen de kaders van de cao, afwijkende afspraken te maken over bijvoorbeeld arbeidstijden, roosters, toeslagen of om de blijvende inzet van medewerkers mogelijk te maken.

Gelukkig 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 randvoorwaarden af te spreken in de [cao](#), waarbinnen op ondernemingsniveau invulling kan worden gegeven. Bijvoorbeeld: Waar cao-bepalingen knellen bij de bedrijfsvoering en een slimmere toepassing van de arbeidsvoorwaarden gewenst is, zouden individuele ondernemingen de ruimte moeten krijgen om in overleg met de medewerkers en lokale vakbondsbestuurders binnen bepaalde grenzen af te wijken van de cao-bepalingen. Binnen de cao voor de Gemaksvoedingsindustrie wordt al op deze manier gewerkt (Mares & Schikhof, 2010) [[38](#)].

Daarnaast zouden zowel cao-partijen als brancheorganisaties 'best practices' nog veel nadrukkelijker onder de aandacht van ondernemers kunnen brengen. En eventuele knelpunten kunnen wegnemen, zodat ondernemers deze goede voorbeelden kunnen vertalen naar de eigen situatie. Feit blijft echter dat wanneer een ondernemer er niet in gelooft, sociale innovatie in zijn bedrijf niet van de grond zal komen. Daarentegen zal de 'echte' ondernemer niet nalaten om binnen de grenzen van zijn speelveld – en soms ook daar buiten – voor zichzelf en zijn medewerkers de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie te creëren (Mares & Schikhof, 2010) [38].

De conclusie luidt dan ook dat sociale innovatie in de regel invulling krijgt 'van onderop' en dat van 'boven af' vooral de richtinggevende visie die invulling gaat krijgen speelt. Er is steeds meer sprake van een gelijkwaardige (niet hiërarchische) interactie waarin de traditionele beslissers en management meer faciliterend, dienend en ondersteunend gebruik maken van hun vaak grotere invloed en regelmogelijkheden.

## 5.3 Overig beleid

### 5.3.1 Topsectoren

Het kabinet wil de topsectoren waarin Nederland wereldwijd uitblinkt nog sterker maken. Om dat te bereiken gaan overheid, bedrijfsleven, universiteiten en onderzoekscentra samen werken aan kennis en innovatie. De afspraken hierover zijn vastgelegd in zogenaamde innovatiecontracten.

#### Innovatiecontracten

Voor elk van de negen topsectoren is een [innovatiecontract](#) gemaakt. Hierin staan maatregelen, plannen en afspraken om de topsectoren de komende jaren te versterken. Veel [innovatiecontracten](#) zijn gericht op oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, zoals duurzame voedselproductie en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe hightech systemen voor de gezondheidszorg. Aan het roer van deze [innovatiecontracten](#) staan de topteams waarin onderzoekers, ondernemers en de overheid samenwerken.

#### Human capital agenda's

Naast innovatiecontracten hebben de topteams eind 2011 ook voor elke sector afzonderlijk een [human capital agenda](#) opgesteld. Hierin wordt niet alleen aandacht besteed aan het verbeteren van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, maar ook aan 'een leven lang leren' en aan sociale innovatie.

#### Tekorten in de human capital agenda's

De [human capital agenda's](#) van de topsectoren richten zich onder andere op innovaties in de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, in het onderwijs zelf en 'een leven lang leren'. De nadruk lijkt daarbij echter vooral te liggen op kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de instroom, terwijl innovaties in het 'lerend werken' en werk waarvan men kan leren weinig aandacht krijgen. Er wordt ook weinig ingespeeld op de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen (zoals minder jongeren, meer hoogopgeleide vrouwen dan mannen, langer doorwerken, duurzame inzetbaarheid, migratie) en op innovaties in arbeidsverhoudingen/relaties.

Het gaat echter niet alleen om kennisimplementatie en valorisatie. Kennis- en instrumentontwikkeling om innovaties en investeringen in menselijk kapitaal en sociale innovatie te integreren in specifieke technologische innovatieprogramma's is eveneens nodig: de zogenaamde bèta-gamma integratie. Pas als dit gerealiseerd is, krijgt het brede begrip 'sociale innovatie' concrete inhoud en kunnen nieuwe verhoudingen tussen overheid, school en bedrijfsleven ontstaan.

### 5.3.2 Roadmap

NVO, TNO en Syntenst stelden in 2012 de Roadmap 'Versterken menselijk kapitaal en sociale innovatie' [3] op. De roadmap beoogt een hulpmiddel te zijn voor organisaties die hun beleid sociaal willen innoveren.

De opstellers onderscheiden vier niveaus van (invulling van) sociale innovatie:

1. *Innovatieve medewerkers:*

- hierbij gaat het om de vraag welke risico's er zijn voor het 'verslijten' van menselijk kapitaal en welke investeringsmogelijkheden er zijn om dit tegen te gaan. Kortom: Hoe kan er duurzaam om worden gegaan met menselijke bronnen voor innovatie, door middel van bijvoorbeeld kwalificatie- en motivatieontwikkeling van werknemers?

2. *Innovatieve bedrijven:*

- hierbij gaat het om het creëren van innovatieve bedrijven die in staat zijn om kennis van buiten te absorberen ('ontvankelijk'), snel organisatorische barrières voor vernieuwing en samenwerking op te heffen ('wendbaar') en de talenten en capaciteiten van medewerkers te benutten en verder te ontwikkelen ('dynamisch').

3. *Innovatieve ketens/netwerken:*

- om deze te onderhouden en benutten is het belangrijk om reeds bestaande, goed functionerende netwerken in kaart te brengen en via een 'cost and gain sharing' model te laten zien wat de kosten en opbrengsten zijn voor de verschillende partners en deelnemers.

4. *Innovatieve maatschappelijke arrangementen:*

- hierbij gaat het om het verkrijgen van inzicht in maatschappelijke factoren die innovaties belemmeren dan wel bevorderen. Op basis hiervan kunnen aangrijpingspunten worden vastgesteld om innovatie te versnellen.

## 5.3.2 De Nationale DenkTank 2011

De stichting '[De Nationale DenkTank](#)' wil met vernieuwende ideeën de Nederlandse samenleving verder vooruit helpen. Dat doet zij onder andere door een jaarlijkse Nationale DenkTank te organiseren: twintig jonge en getalenteerde mensen uit diverse disciplines buigen zich gezamenlijk over een maatschappelijk probleem en bedenken hier praktische oplossingen voor. De jaarlijkse Nationale DenkTank heeft op drie manieren effect: ten eerste levert het concrete oplossingen die betrokken organisaties kunnen uitvoeren. Ten tweede blijkt de probleemstelling ieder jaar goed voor veel publieke belangstelling en maakt het een brede discussie los bij betrokkenen uit wetenschap, overheid en bedrijfsleven. Ten derde biedt de DenkTank de deelnemers een unieke ervaring waarin ze zich zowel persoonlijk als professioneel enorm ontwikkelen.

### Maak werk van de toekomst

In het rapport '[Maak werk van de toekomst](#)' [1] presenteert de Nationale DenkTank 2011 dertien oplossingen die kunnen bijdragen aan het aanpakken van de knelpunten die de arbeidsproductiviteit en het verandervermogen van organisaties beperken en de arbeidsparticipatie en arbeidsmotivatie van individuen belemmeren. Deze oplossingen liggen op het terrein van volwaardige arbeidsrelaties, een flexibele organisatie van de arbeid en een stimulerende werkomgeving. De geboden oplossingen hebben raakvlak met interventies die sociale innovatie stimuleren en liggen op het terrein van volwaardige arbeidsrelaties, flexibele organisatie van de arbeid en een stimulerende werkomgeving.

## 6. Beheersmaatregelen

### 6.1 Arbeidshygiënische Strategie

De arbeidshygiënische strategie is voor het kennisdossier sociale innovatie minder voor de hand liggend dan in kennisdossiers waar er sprake is van een op een risicogericht thema. Sociale innovatie is immers geen risico. In dit dossier wordt dan ook een andere opzet gehanteerd, waarbij de maatregelen worden ingedeeld naar de vier aspecten van sociale innovatie van Oeij en collega's (2010) [12].

#### Integraal

Oeij en collega's (2010) [12] adviseren een integraal perspectief te hanteren bij het innoveren van de arbeidsorganisatie en/of de arbeidsrelatie; sociaal innovatief bezig zijn betekent onder meer op meerdere niveaus en op meerdere aspecten tegelijk ingrijpen. Om deze integratie te bevorderen, zijn



in dit hoofdstuk de interventies die uitgevoerd kunnen worden om sociale innovatie te bevorderen en te faciliteren, ingedeeld in de vier aspecten zoals behandeld in hoofdstuk 1 (1.1.2 Oeij):

- strategische oriëntatie;
- product marktverbetering;
- slimmer organiseren en
- flexibel werken.

### **Stimulans creatieve proces**

De gepresenteerde interventies zijn niet bedoeld als voorgeschreven recepten, dat zou afbreuk doen aan het sociaal innovatieve karakter. De gekozen indeling en interventies zijn bedoeld om het creatieve proces te stimuleren waaraan alle partners in het bedrijf zullen deelnemen om tot de best passende oplossingen te komen. Met respect voor de specifieke context van de betreffende arbeidsorganisatie en -omgeving. Het is eveneens geen uitputtende opsomming maar slechts een beperkte weergave van mogelijkheden die in de praktijk al toegepast worden en als voorbeeld kunnen dienen voor het eigen proces van het vergroten van het sociaal innovatieve vermogen.

### **Kennisbank**

Meer beheersmaatregelen treft u aan in de [Kennisbank Sociale Innovatie](#). De Kennisbank Sociale Innovatie 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.

## **6.2 Strategische oriëntatie**

Geen enkele organisatie kan als een eilandje opereren. Organisaties staan in sterke verbinding met hun omgeving. Alert zijn en inspelen op (belangrijke) ontwikkelingen in de omgeving blijkt een belangrijk vermogen te zijn dat bijdraagt aan het sociaal innovatieve vermogen van het bedrijf.

### **De missie de baas**

Om de kwaliteit van arbeid en arbeidsproductiviteit te vergroten via het strategisch georiënteerde aspect van sociale innovatie kan een arbeidsorganisatie ervoor zorgen dat 'niet langer de leidinggevende de baas is, maar de missie', aldus [Anke Wiersma \(visie op Innovatie 2013\)](#) [39]. 'Het is een vereiste te weten waar je voor staat, waar je goed in bent en waar je voor wilt gaan'. In haar visie op innovatie beschrijft ze hoe het zogenaamde transformatietijdperk voor ons ligt, met een innovatie-economie waarbij interactieve organisaties zullen ontstaan om die transformatie succesvol te maken.

### **Cultuur van vertrouwen**

Werk aan een cultuur van vertrouwen, waarbij fouten gemaakt mogen worden. Een goede vertrouwenscultuur geeft aan dat medewerkers een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren (Edmondson, 1999) [40]. Dit betekent dat medewerkers zich veilig en thuis voelen op de werkplek. Hierdoor durven ze de mond open te doen, inefficiënte zaken aan de orde te stellen en verantwoordelijkheid te nemen. Ze vertrouwen er namelijk op dat hun leidinggevende en collega's het beste met ze voor hebben, waardoor ze zich kwetsbaar op durven te stellen. Zo durven ze nieuwe dingen uit te proberen en initiatief te nemen. Omdat medewerkers daardoor durven te experimenteren, zijn er grotere kansen dat bottom-up sociale innovatie plaats zal vinden.

### **Transparant communiceren**

Een cultuur waarbij voldoende feedback geven en ontvangen tot de gewenste omgangsvormen behoort, blijkt een belangrijke basis te zijn voor een sociaal innovatieve organisatie (Oeij et al, 2010, pag. 78) [12]. Transparant communiceren en kwetsbaar durven zijn, kunnen strategisch verankerd worden door het voorbeeld dat management geeft in woord en daad. Dit kan door te laten zien dat er hard gewerkt wordt en dat de organisatie afhankelijk is van iedereen die er werkt en van allerlei externe factoren. Inzicht in de cijfers en prognoses van de organisatie, inclusief uitleg, dient dan wel aan alle medewerkers te worden verschaft.

### **Co-creëren**

Strategisch kiezen voor een zo breed mogelijke samenwerking binnen het bedrijf, maar ook met collega organisaties, ketenpartners, klanten en/of kennisinstellingen past bij sociaal innovatieve organisaties. Er kan van elkaar geleerd worden en kruisbestuiving zal plaatsvinden. Een andere kijk op de eigen werkelijkheid kan het blikveld verruimen en nieuwe oplossingen mogelijk maken.

Het is belangrijk om samen na te gaan hoe de verschillende vormen van samenwerking mogelijkheden scheppen om tot vernieuwing te komen in dienst, product en arbeidsverhoudingen. Samenwerking kan strategisch zo georganiseerd worden dat er uitwisseling binnen het bedrijf en met de omgeving plaats vindt. Dat kan in de vorm van:

- multidisciplinaire teams;
- externe samenwerking;
- een strategische alliantie;
- in- en uitleen;
- het creëren van plekken voor stagiaires;
- het aanbieden van ervaringswerkplekken;
- het stimuleren van co-creatie en
- het faciliteren van een grotere verscheidenheid aan uitwisselingsvormen ('virtueel' samenwerken via digitale mogelijkheden is een optie)

Kijk voor co-creatie buiten de gebaande paden. Daag de mensen die het aangaat uit om de best passende vormen te proberen en relaties aan te gaan.

### **Waarde van techniek**

Het is aan te bevelen om periodiek te heroverwegen hoe omgegaan wordt met nieuwe technische ontwikkelingen. Ga na of er nieuwe technische middelen op de markt zijn die beter bij het behalen van de missie van de organisatie passen. En neem een besluit of het beter is om proactief invloed uit te oefenen op technische ontwikkelingen en bij de 'uitvindende' voorhoede te horen (bijvoorbeeld voor ict-diensten), of dat het meer passend is om volgend te zijn.

### **Ont-wikkelen**

Sociaal innovatief actief zijn betekent dat vanuit de menselijke maat gezocht wordt naar de best passende oplossingen om te komen tot verbetering van kwaliteit van arbeid en productie. Dat kan op strategisch niveau met zich mee brengen dat gekozen gaat worden voor:

- deconcentratie;
- decentralisatie en
- deregulering

Deze veranderingen kunnen bijdragen aan wenselijke organisatieontwikkelingen omdat daarbij medewerkers zelf een grotere invloed kunnen uitoefenen op het werkproces en werkresultaat en omdat (niet langer zinvolle) eerder gecentreerde activiteiten ontvlochten worden. Deregulering en decentralisatie zouden bijvoorbeeld eraan kunnen bijdragen dat mensen daadwerkelijk eigen verantwoordelijkheid ervaren bij het tot stand komen van het werk. Wel is het daarvoor relevant dat er sprake is van een hoge mate van psychologische veiligheid (zie cultuur van vertrouwen).

Nog meer beheersmaatregelen treft u aan in de eerder vermelde [kennisbank sociale innovatie](#).

## **6.3 Product - Marktverbetering**

In een veranderende wereld ontstaan telkens weer nieuwe mogelijkheden. Nieuwe doelgroepen staan te wachten met andere wensen en oude klanten hebben misschien ook wel nieuwe wensen. Het is goed om regelmatig te overdenken op welke doelgroepen de organisatie zich richt en welke markten er bediend kunnen gaan worden (Oeij, 2010) [12].

### **Focus op nieuwe mogelijkheden**

Als directie kun je een focus op vernieuwing van producten, diensten & markten centraal stellen. Bijvoorbeeld door 'vernieuwing' op te nemen in de kernwaarden van de organisatie. Innovatie kan dan ook een meer fundamenteel karakter hebben. Hierbij is het belangrijkste doel om tot nieuwe inzichten te komen, zonder dat de praktische toepasbaarheid een randvoorwaarde is bij het innovatief denkproces. Hierdoor ervaren medewerkers ook daadwerkelijk ruimte om te experimenteren en zich buiten de gebaande paden te begeven. Er kunnen zelfs innovatieroutines in gang gezet worden, waarbij er tijd en ruimte beschikbaar wordt gesteld om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken.

### **Samen innoveren**

Daar waar medewerkers samenwerken, kan ervoor gekozen worden om functies en taken anders te verdelen. Zodanig dat mensen in hun werk goed tot hun recht komen doordat ingezet wordt op aanwezige competenties en voorkeuren bij de uitvoering van rollen en/of taken. Omdat sociale



innovatie een proces is van iedereen samen, is een goede en open dialoog tussen alle medewerkers van groot belang.

### **Technische ondersteuning**

Techniek kan ondersteunen. Internet en digitalisering zijn tegenwoordig vrijwel onmisbaar in de bedrijfsvoering. Periodiek met de mensen bekijken welke digitale mogelijkheden ingezet zouden kunnen worden ten dienste van de samenwerking en de onderlinge verbinding past ook bij samen, sociaal, innoveren. Op de hoogte te blijven van ontwikkelingen, inmiddels Web 2.0 en 3.0, en daar in een vroeg stadium op in te spelen, kan een organisatie extra slagkracht geven in de combinatie product - markt.

### **Innovatie voor de klant/cliënt**

Door andere producten en/of diensten te leveren en/of door deze sneller te leveren, kan een concurrentievoordeel ontstaan. Ga na of daar een aanpassing voor nodig is in:

- levertijden
- openingstijden
- leverwijze

Door deze zaken aan te passen kan soms een nieuwe klantengroep bereikt worden. Dit kan in een deel van de gevallen al gerealiseerd worden door producten en/of diensten via internet aan te bieden. Ook kan het aanbieden van diensten via het internet een uitbreiding van het acquisitiepoteentieel betekenen voor traditioneel opererende organisaties. Daag medewerkers uit over de grenzen van de 'oude' afdeling heen samenwerking te zoeken om nieuwe voordelen voor de kwaliteit van arbeid te ontdekken.

### **Innovatie met de klant/cliënt**

Klanten kunnen helpen bij het innoveren van de organisatie. Informatie over klanten kan een belangrijke bron zijn voor een verbetering van de product markt combinatie. Medewerkers zullen zich hiervoor moeten verbinden met de klanten. Dit kan op verschillende manieren:

- *Klantinformatie voor ontwikkeling*  
Aan klanten kan gericht gevraagd worden mee te denken over nieuwe concepten die binnen de organisatie ontwikkeld zijn. Door ideeën in een vroegtijdig stadium met klanten te delen, ontstaat er beter inzicht in de kansen op de markt.
- *Klantinformatie voor verbetering*  
Klanten kunnen inzichten verschaffen over huidige producten die nog niet voorhanden waren. Hiervoor is het nodig om medewerkers en klanten te verbinden, klanten om tips te vragen en om regelmatig het klantsysteem te inventariseren. Evalueer periodiek met medewerkers en klanten om te bekijken of er efficiëntere methodes zijn die beter aansluiten bij de wens om een innovatieve en flexibele speler te zijn.

Klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid nemen door deze maatregelen toe. Door medewerkers met de klant in contact brengen, krijgen zij namelijk meer inzicht in de wensen van deze klant en op het proces als geheel.

Nog meer praktijkvoorbeelden zijn voor handen in de [Kenniskbank Sociale Innovatie](#).

## **6.4 Slimmer organiseren**

Een directie kan bewust inzetten op het veranderen van de arbeidsorganisatie en de onderlinge arbeidsrelaties. Dit kan, zoals in de vorige paragrafen beschreven, door het aanpassen van de missie en de strategie en door een focus op nieuwe doelgroepen of markten. Maar dit kan ook door intern het roer om te gooien. In deze paragraaf enkele maatregelen op het gebied van slimmer organiseren die kunnen bijdragen aan het sociaal innovatieve vermogen van een organisatie.

### **Arbeidsdeling omgooien**

In Nederland is [koekjesbakkerij Veldt](#) een mooi voorbeeld van sociale innovatie via een bewust ingezette verandering waarbij de traditionele arbeidsdeling wordt omgegooid. Volgens Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek & Huys (2008) [30] is dit zelfs een voorwaarde voor sociale innovatie. Het opknippen van het productie- of het dienstverleningsproces in kleine stukken stamt uit de industriële revolutie en is niet meer van deze tijd volgens hen. De daarbij behorende indeling in afdelingen, teams en individuele functieomschrijvingen belemmeren medewerkers om (pro)actief deel te nemen aan het hele proces en buiten de omschreven kaders te handelen. Zij schrijven dan ook een vernieuwing in het productie- of dienstverleningsproces en de traditionele arbeidsdeling voor.

### **Slimme techniek**

Hulpmiddelen zoals tablets en smartphones bieden op het gebied van slimmer werken een aantal voordelen die andere ICT oplossingen (nog) niet hebben.

- *Snellere communicatie*  
Medewerkers kunnen door middel van deze nieuwe technische hulpmiddelen elkaar op een snellere en directere manier bereiken.
- *Betere informatiesystemen*  
Applicaties kunnen (ontwikkeld en) gebruikt worden die het werk gemakkelijker maken. Zo kunnen geautomatiseerde informatiesystemen inzicht bieden in kwetsbare plekken in het ontwikkelings-/productieproces. Door op betrouwbare informatie te sturen, kan een deel van de problemen die ontstaan vroeger gesignaleerd worden. Hierdoor kunnen eerder leerlessen getrokken worden en alternatieven ingezet worden.
- *Reputatie*  
Het gebruik van deze nieuwe technische hulpmiddelen kan medewerkers het besef geven dat zij op technologisch vlak in de 'voorhoede' opereren, wat kan leiden tot meer enthousiasme om zelf innovatief te zijn.
- *Flexibel werken*  
Tablets en smartphones zijn daarnaast uitstekende hulpmiddelen om het plaats- en tijd onafhankelijk werken te stimuleren.

Voorwaarde hierbij is dat medewerkers openstaan voor deze nieuwe communicatievormen en geholpen worden er mee om te gaan. Door nieuwe hulpmiddelen zoals een interne chat-service of smartphones met communicatie applicaties (zoals Skype en WhatsApp) ter beschikking te stellen, wordt het sneller en directer communiceren gestimuleerd.

### **Stroomsgewijs produceren**

In een [stroomsgewijs georganiseerde](#) structuur wordt een geheel productie- of dienstenproces rondom één team georganiseerd. Eén team is volledig verantwoordelijk voor het proces, van begin tot eind. Het proces wordt niet in delen geknipt. Zo kun je denken aan een team dat zelf voor acquisitie en inkoop moet zorgen, de dienst ontwikkelt en tevens verkoopt. Of een team dat samen één hele auto maakt, in plaats van alleen de deuren. Het Braziliaanse bedrijf Semco van Ricardo Semler is een goed voorbeeld (Semler, 1993. Weisman, 2004) [41, 42].

Er zijn diverse voordelen aan stroomsgewijs produceren:

- *Ontplooiing talenten*  
Elke medewerker in het team beslist, denkt en praat mee. Meer bevoegdheden worden in een team gelegd, in plaats van bij één leidinggevende. Medewerkers worden zo aangesproken op hun talenten en krijgen alle kansen om die te ontplooien. Medewerkers krijgen hierdoor tevens meer de mogelijkheid om werkzaamheden waar zij goed in zijn en/of leuk vinden uit te voeren. Dit komt ten goede aan de productiviteit, alsmede de betrokkenheid van werknemers.
- *Veerkrachtige teams*  
Verstoringen van het proces kunnen sneller aangepakt worden en de gevolgen ervan blijven beperkt. Dit komt doordat bij stroomsgewijs organiseren beslissingsbevoegdheden gedecentraliseerd worden naar het niveau waarop besluiten moeten worden genomen.

### **Job crafting**

Een organisatie kan er ook voor kiezen om taken op een nieuwe manier te verdelen. Een voorbeeld is job-crafting. Er is sprake van job-crafting wanneer medewerkers taken waar ze meer en minder plezier in hebben zodanig zelf onderling kunnen verdelen dat de totale tevredenheid over de taken die moet worden vervuld maximaal is (Tims, Bakker & Derks, 2011) [43]. Job crafting betekent dat een medewerker zelf zijn:

- structurele werkhulpbronnen (autonomie, afwisseling, en ontplooiingsmogelijkheden),
  - sociale werkhulpbronnen (feedback, sociale steun, en coaching) en
  - uitdagende taakeisen kan verhogen,
  - en zijn belemmerende taakeisen (mentale en emotionele taakeisen) kan verlagen
- naar een voor de organisatie en voor hem gewenste situatie.

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. Dit zet de deur open naar sociale innovatie.

### **Creativiteit stimuleren**

Mulgan e.a. (2007) [16] benadrukken dat het belangrijk is voor het slagen van sociale innovatie dat leidinggevenden innovaties en innovatieve personen zichtbaar ondersteunen. Door bijvoorbeeld een beloningssysteem kunnen medewerkers gestimuleerd worden tot innovatie en/of creativiteit. Een bekend voorbeeld hiervan is de ideeënbus. Ook kan een organisatie ervoor kiezen om medewerkers de ruimte te geven om een deel van hun werktijd te besteden aan het komen tot nieuwe ideeën. Deze ruimte wordt gegeven binnen het kader van vertrouwen. Dit houdt wel de (impliciete) verplichting in dat de tijd die de medewerker hiervoor krijgt ook daadwerkelijk aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën besteed wordt.

De geïnteresseerde lezer kan nog meer voorbeelden van *slimmer organiseren* vinden op de site van de [Kenniskbank Sociale Innovatie](#).

## **6.5 Flexibel werken**

Een organisatie kan slechts sociaal innovatief zijn, als haar medewerkers de ruimte hebben en nemen om flexibel en veerkrachtig hun rol in te vullen. Bij flexibel werken gaat het enerzijds over de flexibilisering van de arbeid door personeel breder inzetbaar te maken, werktijden of contracten te flexibiliseren en zelfroosteren toe te passen. Anderzijds gaat het over maatwerk in arbeidsrelaties, dat wil zeggen: het maken van individuele afspraken over werktijden, werkprestaties, ontwikkeling, opleiding en inzet.

### **Faciliterende techniek**

De huidige techniek maakt plaats- en tijd onafhankelijk werken beter mogelijk. Voorbeelden hiervan zijn: (mobiel) internet, externe toegang tot de bedrijfsserver, mobiele bereikbaarheid via smart phones en externe werkplek(ken). Technische apps die mensen in verbinding brengen, faciliteren flexibel werken ook. Denk aan E-platforms, Skype, Whats App, LinkedIn en dergelijke. Mensen in werk hebben zo legio mogelijkheden om met elkaar in contact te staan en om informatie uit te wisselen op momenten dat het nodig is en schikt.

### **Mobiliserend HRM- beleid**

Volgens Oeij et al (2010, pp. 35) [12] is een mobiliserend HRM-beleid "een noodzakelijke aanvulling op een organisatorische interventie die het versterken van slimmer werken beoogt". Een dergelijk HRM-beleid ondersteunt de inzet en flexibiliteit van medewerkers door hen niet te 'managen' maar te mobiliseren. Dit kan door de omstandigheden van het werk te verbeteren naar de wensen en behoeften van de medewerker. Dit maatwerk in de arbeidsrelatie vraagt om een actieve inbreng van de kant van de organisatie en van de medewerker, want een medewerker zal zelf moeten uitvinden en aangeven wat hij/zijn nodig heeft. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende elementen:

- *Flexibele werktijden, thuiswerkregeling en deeltijdmogelijkheden*  
Door medewerkers de mogelijkheid te bieden zelf werktijden en - plekken in te delen, ontstaat er voor de medewerker een grotere flexibiliteit. Een deel van de medewerkers kan daardoor een grote takenpakket aan omdat werk en privé op deze manier beter gecombineerd kunnen worden. De flexibiliteit die door de organisatie geboden wordt, wordt door de meeste medewerkers zeer gewaardeerd.
- *Scholings- en opleidingsmogelijkheden*  
Aandacht voor scholings- en opleidingsmogelijkheden kunnen een medewerker stimuleren om een 'lerende houding' aan te nemen. Dat betekent dat medewerkers op zoek gaan naar mogelijkheden om hun talenten verder te ontwikkelen en hun ambities te bereiken. Omdat bij sociale innovatie verandering vanuit, door en/ of met de medewerkers centraal staat, zijn medewerkers die zich aan willen en kunnen passen of die zelf op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden, een groot goed.
- *Promotie- en loopbaanmogelijkheden*  
De ervaren waardering speelt een grote rol bij het functioneren van medewerkers in een organisatie. Zo liet Janssen zien dat medewerkers innovatiever werkgedrag vertonen bij een hoge werkdruk, zolang zij maar het gevoel hebben dat de investeringen in een rechtvaardige verhouding staan met de opbrengsten. Als medewerkers weten dat er mogelijkheden zijn om binnen het bedrijf te groeien of een beter beloning te krijgen, dan is de kans groter dat zij hiervoor een stapje extra zetten en voorop durven te lopen (Janssen, 2000) [44].
- *Flexibele arbeidsvoorwaarden*  
Door medewerkers zelf mee te laten beslissen in de arbeidsvoorwaarden, ervaren ze dat zij zelf impact hebben op hun situatie. Het feit dat de werkgever open staat voor iemands wensen of

voorkeuren geeft een gevoel van waardering. Medewerkers die deze autonomie en waardering ervaren zijn een goede voedingsbodem voor sociale innovatie.

- *Taakrotatie en functiedifferentiatie*  
Door medewerkers (taken uit) verschillende functies te geven worden zij gestimuleerd een breed scala van competenties te ontplooiën. Hierdoor worden de medewerkers en het bedrijf flexibeler en veerkrachtiger. Medewerkers komen in aanraking met nieuwe mensen, nieuwe plekken en nieuwe werkwijzen, wat het innoverend vermogen van de medewerkers zal vergroten. Zo vonden De Jong en Den Hartog dat strategische aandacht voor innovatie vooral leidde tot innovatief werkgedrag van individuele medewerkers wanneer het werk werd gekenmerkt door veel taakvariatie en taakautonomie (De Jong & Den Hartog, 2005) [45].
- *Resultaatgericht beloningssysteem*  
Hierbij worden doelen gesteld op het gebied van productiehoeveelheid of kwaliteit, beperking van fouten, reductie van afval en dergelijke, zodat medewerkers zelf gericht aan de slag kunnen en autonomie kunnen ervaren in de beloning die zij ontvangen.

De bredere inzetbaarheid van de medewerkers die door deze maatregelen ontstaat is een vorm van slimmer werken. Uit onderzoek blijkt dat voor een groot deel van de medewerkers bovendien geldt dat de tevredenheid over het werk hiermee toeneemt.

### **Leidinggevend en aan zet**

De stijl van leidinggeven bepaalt voor een belangrijk deel de mate waarin medewerkers innovatief en/of creatief kunnen en zullen zijn. Kenmerken voor een coachende of transformationele stijl van leidinggeven zijn:

- *Stimuleren*  
De leidinggevende stimuleert de medewerkers om hun competenties zover mogelijk te ontplooiën en te benutten (coachen). Een transformationeel leidinggevende gaat met medewerkers in gesprek over hun vaardigheden en talenten en biedt hen handvatten om deze toe te passen, verder te ontwikkelen en hun ambities waar te maken.
- *Vertrouwen geven*  
Transformationeel leidinggevend bouwen een goede vertrouwensband met medewerkers op door open met ze te communiceren, hen vertrouwen te geven en voldoende positieve bekrachtiging te bieden.
- *Heldere visie bieden*  
Een transformationeel leidinggevende biedt medewerkers een duidelijke visie. Een toekomstbeeld van de organisatie en van het team. De leidinggevende communiceert hiervoor regelmatig de lange termijn doelen van het team en verbindt die met die van de organisatie. Medewerkers krijgen hierdoor oog voor het grote plaatje. Zo kunnen zij beter zelfstandig beslissingen in het werk maken, omdat ze weten waar het uiteindelijk naar toe moet. Als alle medewerkers in een team dezelfde visie hebben, dan kan extra vrijheid bij het uitvoeren van hun werk leiden tot innovatiever gedrag.

Deze manier van leidinggeven maakt het beste gebruik van alle talenten die binnen een organisatie aanwezig zijn en zorgt ervoor dat nieuwe talenten en vaardigheden tot ontwikkeling kunnen komen. Medewerkers durven daardoor proactief ondernemend te zijn. Jung et. al. (2003) [29] vonden in hun studie dat transformationeel leiderschap direct en indirect (door het vergroten van de zelfredzaamheid van de medewerkers) gerelateerd is aan sociale innovatie. En ook Michaelis, Stegmaier en Sonntag (2010) [46] lieten zien dat transformationeel leiderschap samenhangt met de mate waarin medewerkers innovaties kunnen implementeren.

### **Managen van diversiteit**

Een belangrijke taak voor een leidinggevende is het managen van diversiteit. Diversiteit biedt een team of organisatie de gelegenheid om zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Door deze diversiteit openlijk te omarmen en personen met verschillende perspectieven en competenties bij elkaar te plaatsen, kunnen innovatieve ideeën ontstaan in het proces van zoeken naar oplossingen. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevendens defensief gedrag kunnen ontmantelen. Veranderingen gaan veelal samen met weerstand tegen verandering. Een belangrijke taak voor het team en in het bijzonder de leidinggevende is deze te overwinnen. Manieren om dit te doen staan weergegeven in paragraaf 1.4.

Andere voorbeelden over [flexibel werken](#) treft u aan in de [Kennisbank Sociale Innovatie](#).

## 7. Onderzoek en begeleiding

### 7.1 Onderzoek

#### Rol bedrijfsgezondheidszorg

Sociale innovatie is geen klassiek meetbare medische parameter en toch heeft bedrijfsgezondheidszorg hierin een belangrijke rol. Sociale innovatie is een antwoord op diverse (maatschappelijk) uitdagingen, zo beschreef de inleiding, waaronder de uitdaging tot duurzame verantwoorde inzetbaarheid. Inmiddels valt onder het containerbegrip *sociale innovatie* een grote diversiteit aan thema's zoals eerder genoemde [duurzame inzetbaarheid](#), [HNW](#), [bevlogenheid](#) en [leiderschap](#).

#### Dossiers gerelateerde thema's

Voor elk van deze thema's zijn specifieke [arbokennisdossiers](#) opgesteld waarin thema specifieke informatie over medisch onderzoek, diagnostiek, behandeling, begeleiding en de rol van de bedrijfsarts te vinden is. Die dossiers zijn benaderbaar via het [arbokennisnet](#).

#### Sociale innovatie versterkende bedrijfsgezondheidszorg

In dit hoofdstuk komen de aspecten van bedrijfsgezondheidszorg niet aan de orde als ware sociale innovatie een 'risicofactor' waar medisch onderzoek naar mogelijk is.

Wel beschrijft dit hoofdstuk hoe vanuit bedrijfsgezondheidszorg de bedrijfsarts sociale innovatie bij de klantorganisatie kan ondersteunen.

#### Vernieuwende combinaties

De scheidslijn tussen 'klassieke' en 'innovatie versterkende' interventies of bedrijfsgezondheidszorg is vaag. Wat voor de ene organisatie innovatief is, kan voor een andere organisatie alweer een gepasseerd station zijn en geleid hebben tot verdere vernieuwing in de aanpak. Bovendien betekent 'vernieuwing' niet per definitie 'verbetering'; sociale innovatie is een middel en niet een doel op zich.

#### Praktijkvoorbeelden

De hier gepresenteerde voorbeelden zijn afkomstig uit de praktijk en gebaseerd op interviews met verschillende arboprofessionals en klanten. Dat bedrijfsgezondheidszorg een bijdrage levert aan sociale innovatie bij klanten blijkt bijvoorbeeld uit formele erkenning zoals [health manager van het jaar 2013](#) en [slimste bedrijf van Nederland](#).

Formele wetenschappelijke publicaties ontbreken. Dit is mede een gevolg van het feit dat sociale innovatie binnen een bedrijf integraal zal plaatsvinden; meerdere interventies en acties vinden tegelijkertijd plaats waardoor het lastig is specifieke effecten per interventie te onderscheiden.

#### Voorwaarden

- *Participatie van werknemers*  
Participatie van werknemers is onlosmakelijk verbonden met het succes van welk programma ook gericht op bedrijfsgezondheid en veiligheid, aldus de European Agency for Safety and Health at work [47]. Kenmerkend, in de gegeven voorbeelden, is dat de tot stand gekomen andere benutting van bedrijfsgezondheidszorg steeds plaatsvond in interactie tussen mensen op de werkvloer, management en professionals van de bedrijfsgezondheidszorg.
- *Diversiteit toelaten*  
Doelstelling bij elke aanpassing was de klant beter te kunnen ondersteunen bij het bereiken van hogere arbeidskwaliteit en productiviteit op een manier die consistent was aan de sociaal innovatieve aanpak van de klant, met respect voor het individu en met behoud van autonomie en professionaliteit van de bedrijfsgezondheidszorg. Dat vraagt om het al eerder benoemde maatwerk en leidt tot een heel divers aanbod door professionals in de bedrijfsgezondheidszorg.
- *Vaardige professional*  
Dat vraagt ook bepaalde vaardigheden van de professional in de bedrijfsgezondheidszorg waarover meer bij ['dat ben je'](#)

### 7.1.1 Wat betekent dit op individueel niveau?

#### Interventiemogelijkheden

De bedrijfsgezondheidszorg beschikt over een scala aan sociale innovatie versterkende interventiemogelijkheden op het niveau van de individuele mens in werk;

- Werkplekbezoeken
- Arbeidsgezondheidskundig spreekuurcontact
- Preventieve spreekuren (bv bij zwangerschap of werkverandering)
- Preventief onderzoek op groepsniveau met individuele feedback
- Periodiek onderzoek op groepsniveau met individuele feedback
- Voorlichting al dan niet in combinatie met training
- Spreekuurcontact in verband met verzuim of vragen begeleiding bij re-integratie

### Focus van interventie

De range van deze interventies varieert van curatief via preventief tot en met interventies gericht op amplitie.

- *Curatie*  
Interventies van curatieve aard richten zich bijvoorbeeld op verzuimbegeleiding en re-integratie naar werk. Ze worden ook wel aangeduid als interventies van ' - 1 naar 0 '. In toenemende mate behoren tot de doelgroep ook de leidinggevende en collega's van de verzuimers. Hun rol is dan niet curatief maar preventief (bijvoorbeeld terugvalpreventie, voorkomen negatieve gezondheidseffecten voor collega's)
- *Preventie*  
Preventieve interventies staan ook wel bekend als interventies 'aan de basis, 0 '. Deze richten zich vooral op het voorkomen van negatieve gezondheidseffecten bij de individuele werknemer door
  - aandacht te besteden aan individuele (potentiele) arbeidsrisico's (blootstelling) of
  - aan (potentiele) kwetsbaarheden in de werknemer zelf (bijvoorbeeld chronische aandoening).
  - Interventievoorbelden zijn periodiek onderzoek en werkplekbezoek. Inmiddels vinden hier ook interventies richting 'begeleiders en beïnvloeders' plaats zoals lijnmanagement en HR.
- *Amplitie*  
Meer recent zijn de traditionele domeinen preventie en curatie aangevuld met het domein van ' 0 naar + 1'; de zogenaamde op amplitie (positief versterkend) gerichte interventies. Deze interventies richten zich op positieve krachten in en aspecten van de arbeid en de mens. Doel is het versterken en ontwikkelen van die krachten en aspecten. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij werken aan bevoegenheid.

### Interventies individueel curatief

- *Enabler in de context van verzuim*  
Tijdens 'klassieke' verzuiminterventies versterkt de bedrijfsarts de sociaal innovatieve aanpak bij organisaties onder andere door het stellen van andere of aanvullende vragen tijdens een verzuimgesprek die
  - meer gekleurd zijn door een oplossingsgerichte aanpak
  - en een appreciative inquiry insteek.
 Dat betekent het leggen van focus op wat wel aan mogelijkheden bestaat, ondersteunen van de werknemer bij het vormgeven van zijn eigen verantwoordelijkheden om inzetbaar te (kunnen) zijn. Op deze manier is de gesprekvoering tussen bedrijfsarts en werknemer congruent aan de gespreksvoering tussen (faciliterend coachend) leidinggevende en werknemer. Elk succes wordt gevierd en uitvergroot. Bovendien blijft deze interactie niet beperkt tot de werknemer maar ook ingezet richting leidinggevende.  
Werknemer en/of leidinggevende worden uitgedaagd
  - om zelf te verwoorden hoe mogelijkheden praktisch en concreet inhoud kunnen krijgen (versterkt bewustwording eigen verantwoordelijkheid),
  - wie welke acties onderneemt (versterkt bewustwording eigen invloed) en
  - hoe resultaat zichtbaar is (positieve bekrachtiging).
 De verzuimbegeleider of bedrijfsarts is niet langer 'rechter' of 'beslisser' maar 'enabler'.
  - Hij helpt expliciet maken wat de persoonlijke 'winst' is wanneer voorgenomen acties lukken en legt de bredere link naar de bijdrage daarvan voor collega's en team (verbindende functie),
  - Hij bevraagt een werknemer of begeleidende leidinggevende wat hen trots in werk maakt en wat werk en de werkcontext betekent (positieve bekrachtiging, focus op toekomst).

Deze vragen zijn complementair aan de vragen die medisch inhoudelijk gesteld worden. Ze sluiten elkaar niet uit.



- *Spreekuurhouder op basis van passende vaardigheden*

Bij sociaal innovatieve bedrijven is bewust en expliciet gekozen wie een spreekuurcontact heeft. Regelmatig worden andere professionals dan een bedrijfsarts ingezet. Bijvoorbeeld

- omdat de aard van de klacht of beperking daartoe aanleiding geeft (bedrijfsfysiotherapeut, logopedist, bedrijfsmaatschappelijk werkende) of
- omdat bereikbaarheid van een ander beter garant staat voor dagelijkse spreekuurmogelijkheden.

De eindverantwoordelijkheid ligt wel, conform professionele afspraken, bij een bedrijfsarts. Deze voert bovendien periodiek consultatie met de overig ingezette collega's. Zo is hij geïnformeerd over lopende begeleidingen en kan waar nodig op eigen initiatief bijsturen. Continuïteit en kwaliteit in het proces van de (verzuimende) werknemer is beter geborgd.

- *Buddies inzetten*

Mensen met een chronische aandoening blijken bereid en vaardig om op te treden als ervaringsdeskundigen. Ze worden zich vaak pas van deze helpende rol bewust wanneer de bedrijfsarts hierop door vraagt. Hierop doorvragen betekent verdere versterking van sociale innovatie omdat werknemers meer bij elkaar betrokken zijn, bedachte oplossingen behouden blijven en het inzetten van eigen talenten (zorgzaamheid, mentorschap) bijdragen aan de kwaliteit van arbeid voor de ander en zichzelf. Niet iedere werknemer is als buddy geschikt en daar ligt een selecterende taak voor de bedrijfsgezondheidskundige professional. Met behoud van privacy betekent dit praktisch dat

- De spreekuurhouder bespreekt met betrokkene of deze een dergelijke rol zou willen vervullen en hiervoor in de toekomst te benaderen is,
- Komt hij daarna een (verzuimende) werknemer tegen die gebaat zou kunnen zijn bij dit soort peer-to-peer hulp, dan brengt hij de mogelijkheid daartoe te berde,
- Met behoud van initiële privacy kan zo een verbinding tot stand komen tussen betrokken collega's.

Dit hoeft binnen het bedrijf niet bekend te worden. Overigens wordt die bekendheid wel gepropageerd. Hierover spreken laat zien dat het 'normaal is' om leerlessen te delen, dat beperkingen bij meer mensen voorkomen en dat vaak meer mogelijkheden bestaan dan verwacht. Zolang je de vraag die je hebt maar durft te stellen. Want dan is die bewerkbaar en kun je tot oplossingen komen. Het laat zien dat hulp vragen en hulp accepteren normale samenwerkingsprocessen zijn.

### **Interventies individueel preventief**

Bij sociaal innovatieve bedrijven is er diversiteit in het contact met een professionals van de bedrijfsgezondheidszorg zowel wat betreft doel, initiatief, planning als vorm. Er is geen standaard oproep (meer).

- *Inzetbaarheidsgesprek*

Het initiatief tot consultatie van de spreekuurhouder komt vaker voort uit een gesprek tussen werknemer en leidinggevende en leidt tot een gezamenlijk opgestelde vraag waar zij specialistische kennis bij nodig achten. Ook in de werkvorm is sprake van maatwerk; vaker komen betrokken mensen samen. Dat kunnen zijn werknemer en leidinggevende, maar ook buddy's of teams. Belangrijk verschil bij organisaties die sociaal innovatief zijn, blijkt de op de toekomst gerichte doelstelling van een contact met een bedrijfsarts. Het gaat steeds om het 'beter in werk' zijn; een structurele oplossing vinden voor welke vraag dan ook waardoor de arbeidskwaliteit van de individuele werknemer (en team) en arbeidsproductiviteit toenemen. Kortom; inzetbaarheidsverbetering is doel van het contact ook zonder dat er sprake van verzuim hoeft te zijn. Steeds vaker wordt een gesprek met een bedrijfsarts benut als coaching moment waarbij expliciet aandacht is voor en inbreng kan plaatsvinden van individuele (verschillen in) aspecten zoals welzijn, psychische en lichamelijke gezondheid.

- *Buddy's*

Eerder genoemde buddy's kunnen, door de bedrijfsarts ondersteund en geschoold, ook een rol krijgen om collega's preventief te ondersteunen bijvoorbeeld bij trainingen en voorlichting in de context van periodiek onderzoek, opstellen van diversiteitsbeleid of bij open dagen. Op deze manier worden vooroordelen bestreden (beperking leidt tot minder functioneren) en kan de organisatie consequent laten zien dat ze inzet op talenten en betrokkenheid van alle

medewerkers.

- *PMO*

Hier ingezet als *positief* medisch onderzoek. Aan het klassieke PAGO worden in dit geval oplossingsgerichte en open vragen toegevoegd. De gegeven feedback richt zich op versterken van het zelf oplossend vermogen, op bewustwording van wat al aan vaardigheden en competenties aanwezig is en (vaker) ingezet kan worden en op de toekomst. Doel is

- Om de werknemer zelf te laten aangeven hoe hij zijn invloedssfeer ziet op kwaliteit van arbeid en gezondheid (bewustwording van eigen verantwoordelijkheid en invloedssfeer),
- Om bij de werknemer bewustzijn te laten ontstaan voor wat hij zelf al, soms onbewust, in werk veranderd had ten gunste van zijn eigen welzijn en gezondheid (en vaak ook dat van de collega's).

Succeservaringen worden opgevraagd, (anoniem) gebundeld en weer benut bijvoorbeeld in voorlichtingssessies of beleid en voor verder integraal gezondheidsmanagement.

De aandacht van de werknemer wordt daardoor niet alleen gericht op aanwezige risico's, mogelijk negatieve gezondheidsschade en hoe hij daar invloed op kan uitoefenen, maar ook op energiebronnen in werk en in de persoon. Daarmee wordt feitelijk ook amplitie toegevoegd aan het handelingsrepertoire van individuele mensen in werk als van de organisatie als groep.

### **Interventies individueel versterkend (amplitie)**

- *Dromen doen*

Binnen een telecombedrijf startte een leidinggevende een 'spreekuur'. Voor hem was dat de stok achter de deur om structureel aandacht te geven aan al zijn werknemers. Thema van het gesprek is 'dromen doen'. Voor de werknemers is het (inmiddels) duidelijk dat wat in dit gesprek ter sprake komt vertrouwelijk is. Visie erachter

- daadwerkelijk in alle vrijheid en veiligheid (zoals bij een arts op het spreekuur) legt de werknemer zijn dromen (in relatie tot werken, inzetbaarheid, talenten, vaardigheden, ontwikkeling) op tafel
- opdat de leidinggevende de kans krijgt om binnen de context van werk daarop die ontwikkeling uit te dagen, te helpen vormgeven.
- Beiden weten dat er geen garanties zijn dat de droom verwerkelijkt kan worden in het huidige bedrijf.

In de praktijk vormt het ontbreken van die garantie geen belemmering. Deze aanpak werkt

- positief besmettelijk voor de onderlinge uitwisseling in de ploeg,
- voor het organiseren van de eigen continuïteit en
- voor het gunnen van ontwikkelingskansen en –tijd (in de vorm van extra vrij voor stages of examens).

De werkgever heeft inmiddels, op grond van imago, bij uitstroom van zijn kwalitatief goed personeel amper problemen; nieuwe kandidaten staan te wachten.

In deze bracht een bedrijfsarts dit proces op gang. Hij

- ondersteunde deze ontwikkeling door een coachende rol in te nemen naar betreffende leidinggevende en
- gaf consequent feedback met de missie voor ogen (dromen doen).

- *Bevlogenheid*

Op individueel niveau kan nog meer ingezet worden op amplitie. Meer hierover staat beschreven in het [kennisdossier bevlogenheid](#).

## **7.1.2 Wat betekent dit op groepsniveau?**

### **Interventiemogelijkheden**

Interventiemogelijkheden richting groepen en de organisatie als totaal zijn eveneens groot. Op dit moment bestaan onder andere de volgende mogelijkheden;

- Werkplekbezoeken
- Preventief onderzoek op groepsniveau met individuele feedback
- Periodiek onderzoek op groepsniveau met individuele feedback
- Voorlichting al dan niet in combinatie met training
- Sociaal Medisch Overleg/ Team
- Managementoverleg
- Overleg OR



### Focus van interventie

De focus van de interventie kent eenzelfde range als bij het individu. Al zal verhoudingsgewijs de aandacht meer op amplitie en preventie liggen dan op curatie. En wellicht, nog meer dan bij het individu, zal bij een interventie richting een groep of richting de organisatie vaker sprake zijn van meerdere interventies die in samenhang met elkaar toegepast worden.

### Intervisie

In meerdere sociaal innovatieve bedrijven is het klassieke sociaal medische team (SMT) 'afgeschaff'. 'De noodzaak ontbreekt om in groter comité de lijst met verzuimers door te akkeren', aldus een manager, 'nu we in de praktijk op welke fase van inzetbaarheid dan ook in een driegesprek met de bedrijfsarts kunnen gaan voor coaching, advies en nadenkertjes'.

Zijn mensen, leidinggevend, kozen ervoor het periodiek ingepland gezamenlijk overlegmoment in te vullen met intervisie. In het eerste jaar gebeurde dat onder begeleiding van een hierin schoole bedrijfsarts. Er vindt een meer stimulerende uitwisseling plaats tussen de collega leidinggevend, op procesniveau en met aandacht voor zichzelf als instrument in de interactie met werknemers, klanten en elkaar. 'En iedereen komt hier wel graag naar toe'...

Nog meer praktijkvoorbeelden hoe door bedrijfsgezondheidszorg een bijdrage geleverd kan worden aan sociale innovatie zijn opgenomen in hoofdstuk 9 ([KPI](#), [nabuuerschap](#), [4 venstermodel](#), [KRIE](#), [betere teams](#)).

### Cadeautje

Maatwerk leveren ten dienst van de klant die sociaal innovatief aan de slag is, is zowel voor de ondersteuner als de klant een cadeautje. Organisaties waarderen de inzet van arboprofessionals in het algemeen beter wanneer zij op een positieve manier bijdragen aan beleid dan dat arbo een "betaalde belediging" oplevert. Mensen waarderen een cadeautje meer dan een lijst met problemen. En de arboprofessional werkt in samenhang met de klant en op diens energie aan het vergroten van de kwaliteit van arbeid en dus inzetbaarheid, welzijn en gezondheid.

## 7.2 Begeleiding

### Empoweren

Empoweren; het versterken van het zelfredzaam vermogen, blijkt een belangrijk aspect bij sociale innovatie (lees ook [1.4.2](#)). Richtlijnen en begeleidingsprocessen van arboprofessionals richten zich steeds meer op het versterken van het probleemoplossend vermogen van niet alleen de werkende mens maar ook zijn werkomgeving en organisatie. Oplossingsgericht coachen [\[48\]](#) en [appreciative inquiry](#) zijn voorbeelden van begeleidingstechnieken die in de bedrijfsgezondheidszorg inmiddels tot het basisgereedschap behoren.

De beroepsvereniging voor de bedrijfsartsen spreekt bijvoorbeeld in haar [strategiebeleid](#) uit dat "de bedrijfsarts zal moeten inzetten op activiteiten die zijn gericht op het versterken van de zelfregie, inzetbaarheid en bevoegenheid van werknemers (o.a. door middel van "empowerende" methodieken)" [\[strategiebeleid pg 4\]](#). Er is geen reden om dergelijk op arbozorg gericht handelen te beperken tot medisch geschoolde arboprofessionals.

### Klantverwachtingen

Om sociale innovatie bij een klant te ondersteunen en begeleiden, hoeft de bedrijfsgezondheidszorg niet per definitie zelf sociaal innovatief te zijn. Klanten stellen die eis niet. Zij verwachten wel dat

- een arboprofessional weet wat sociale innovatie is en
- waartoe het in hun organisatie bijdraagt.

Zij verwachten in dat perspectief van de arboprofessional

- enige sensitiviteit voor sociale en organisatorische verhoudingen en mogelijkheden.

### Professionele houding

Ondersteuning is, verder, mogelijk bijvoorbeeld doordat de professional

- steeds in de interactie met de mensen in het bedrijf (individueel, groep of organisatieniveau) helpt de verbinding te leggen met de missie van het bedrijf
- doorvraagt naar de meerwaarde van een beoogde interventie in relatie tot bedrijfsmissie en de behoeften van de mensen in de organisatie.

De professional

- stelt dan de mens centraal,
- draagt bij aan integratie tussen talenten en (individuele) mogelijkheden en

- helpt (vernieuwende) verbindingen te leggen die bijdragen aan het doel; verbetering van de arbeidskwaliteit en arbeidsproductiviteit

### Helpende vragen

De volgende vragen staan hem daarbij ten dienste;

- aan welk doel draagt deze interventie/ dit gedrag/ dit beleid bij
- hoe zijn de mensen betrokken bij deze actie (de RIE, een specifieke voorlichting, inhoud geven aan periodiek onderzoek, inhoud geven en uitvoeren van medewerker onderzoek, uitwerken van resultaten van onderzoek, borgen van afspraken)
- wie kan vanuit welke talenten bijdragen aan een beoogde actie en resultaat
- wat kan door en voor mensen intern in het bedrijf zelf gedaan worden en
- wie is vanuit bedrijfsgezondheidskundige ervaring en expertise de best passende partner
- welke vaardigheden en ambities (van welke mensen) kunnen ingezet worden om daarin binnen het bedrijf voor verbinding te zorgen
- met welke partners in het netwerk (van zowel de organisatie als aan de kant van de arboprofessional) is samenwerking dan logisch omdat het bijdraagt (aan de doelstelling)
- hoe delen we de bereikte resultaten, hoe leren we in dit proces

### Dat 'ben je'

“ *Sociale innovatie 'doe je niet', dat 'ondersteun je niet', maar dan 'ben je'* “ is de kernachtige samenvatting van de geraadpleegde klantorganisaties. Dat is in de praktijk, volgens hen, zichtbaar in de vorm van;

- *Betrokkenheid*  
De arboprofessional is merkbaar oprecht betrokken bij de missie van de klant. Hij hoeft er niet achter te staan, maar begrijpt de missie binnen de klantcontext wel en heeft het lef, het vermogen en het ondernemerschap om zijn interacties daarop inhoud te geven. Dat dit gebeurt met in acht-neming van de eigen (arbo)professionaliteit en wettelijke regelingen staat buiten kijf. Het is meestal niet eens een discussiepunt in praktijken waar de klant 'sociaal innovatief' (actief) is.
- *Oplossingsgerichtheid*  
Gevraagd en ongevraagd stelt de (arbo)professional zich steeds op vanuit een positief kritische houding in de zoektocht naar wat mogelijk is; zowel op het individuele niveau als op organisatieniveau. Hij speelt in op vaardigheden, talenten en drijfveren van contactpersoon of – groep. Hij heeft empoweren, het versterken van het zelfredzaam vermogen, hoog in het vaandel staan; helpt de klant het (uiteindelijk) zelf te doen
- *Flexibiliteit*  
De arboprofessional past zich aan bij wat de ander nodig heeft. Hij blijft in contact, is in staat (kern)kwaliteit te (helpen) expliciteren en in te zetten. Hij is zich bewust van zijn eigen kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Hij weet daar in de interactie, zo nodig expliciet en op metaniveau, woorden aan te geven wanneer dat helpend voor het ontwikkelproces van de ander en zichzelf is.
- *Samenwerkingsgericht*  
Hij werkt per definitie samen. Niet in de eerste plaats als grondhouding met de mens in werk waarmee hij in contact is. Maar ook met alle relevante partners binnen en buiten de organisatie van de klant of zijn eigen netwerk. Want daarin zit de meeropbrengst van de bundeling van meerdere perspectieven; mogelijkheden en risico's krijgen door perspectiefwisselingen meer kleur. Een passende oplossingsrichting is gemakkelijker bereikbaar, lerend vermogen wordt gestimuleerd, inspiratie en onvermoede energiebronnen zijn binnen handbereik
- *Lerend vermogen*  
Hij leert 'de ander' kennen (kwaliteiten, kracht) en staat zichzelf toe een beroep te doen op diens talenten ten gunste van de klantontwikkeling. Dienstverlening vindt daardoor bijvoorbeeld minder plaats vanuit functie maar vanuit vaardigheden en talenten. Hij beschikt over inzicht en vermogen om te wisselen van rol; van leidend tot volgend en vice versa
- *Openheid*  
Hij is 'mens onder de mensen' en 'laat zichzelf zien'. Samenwerking werkt beter in horizontale verbondenheid, bij een duidelijke visie en wanneer feedback plaatsvindt. Hij vindt het niet meer dan normaal om, zichtbaar voor anderen wanneer dat helpend is, ook zichzelf en zijn vaardigheden en rollen ter discussie te stellen. Hij reflecteert.
- *Innovatief vakmanschap*  
De arboprofessional vernieuwt zichzelf continue ongeacht waar zijn vakmanschap ligt. Of dat nou meer bij een specialistisch medische discipline ligt (bijvoorbeeld als klinische

arbeidsgeneeskundige voor toxicologie) of meer in de lijn van integraal gezondheidsmanagement; vakmanschap vergt investering en groei. Ook 'blijven' op vakinhoudelijke zaken betekent uiteindelijk, in de tijd, een vernieuwing.

De beschreven consequenties voor bedrijfsgezondheidszorg gelden voor alle arboprofessionals. Zowel voor hen die zich bezig houden met meer klassieke taken zoals verzuimbegeleiding en verzuimspreekuren als voor hen die hun focus leggen op A&O-thema's en bevlogenheid.

Het een sluit het ander niet uit maar is eerder complementair.

## 8. Rechten en plichten

### Letter van de wet

In wet- en regelgeving over arbeidsomstandigheden is het begrip sociale innovatie als zodanig niet expliciet opgenomen. Er zijn geen wettelijke verplichtingen en rechten voor werkgevers en werknemers beschreven die specifiek over sociaal innovatief werken gaan. Impliciet zijn die echter wel uit wet- en beleidsteksten af te leiden waarin rechten en plichten gerelateerd aan 'goed werkgeverschap', 'goed ondernemerschap' en 'goed werknemerschap' worden genoemd.

### Geest van de wet

Het [Burgerlijk Wetboek boek 7, titel 10 artikel 611](#) stelt; 'de werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen'. Wat onder goed werkgeverschap verstaan wordt en welke verplichtingen de werkgever heeft, omschrijft het wetboek niet nader. De Sociaal Economische Raad en sociale partners relateren sociale innovatie aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Dat blijkt uit meerdere publicaties, hierna enkele referenties.

### Goed werkgeverschap

De SER stelt in zijn [Advies Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale Innovatie \[8\]](#); ..Sociale innovatie is een eerste instantie een verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven zelf. Het onderwerp behoort tot het werkkterrein van de sociale partners...Het zorgdragen voor een gunstig toekomstperspectief van de organisatie is het centraal uitgangspunt van goed ondernemerschap. Als werkgever houd je daarbij rekening met de belangen en gevoelens van werknemers... Elementen die bij goed werkgeverschap spelen, zijn de organisatiecultuur (de stijl van leidinggeven en de collegiale contacten), maatwerk in de arbeidsrelaties (inspelen op de wensen en behoeften van medewerkers) en aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

### Goed werknemerschap

Goed werknemerschap impliceert dat werknemers in hun opstelling en gedrag rekening houden met de belangen van de organisatie en de organisatiedoelen, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen. Kortweg houdt dit in dat werknemers zich professioneel gedragen: actieve houding, ambitie, door willen groeien, zorgdragen voor eigen employability, integriteit, technisch vaardig, klantgericht, afspraken nakomen, breed meedenken en kennis overdragen aan collega's ([SER](#), pg 22). Deze impliciete verwachtingen van de SER bij 'goed werknemerschap' kunnen geïnterpreteerd worden als werknemersverplichtingen die bijdragen aan sociale innovatie op het vlak van arbeid- en organisatievernieuwingen, met als doel verbeterde productiviteit en participatie.

[Artikel 11 van de Arbowet](#) stelt de werknemer verplicht 'om in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken personen' [904]. Deze algemene verwoording kan in het kader van sociaal innovatieve interventies uitgelegd worden als een op de werknemer rustende verplichting om (mede) bij te dragen aan de gezondheid van zichzelf en van zijn collega's in werk, dus ook wanneer vernieuwingen in arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen bijdragen aan die gezondheid.

### Wederkerigheid

In [artikel 12 van de Arbowet](#) is vastgelegd dat werkgevers en werknemers samenwerken bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Artikel 12.2 geeft aan dat werkgever en ondernemingsraad actief informatie uitwisselen. Samenwerking en actieve wederkerige communicatie zijn aspecten die toegekend worden aan sociaal innovatieve processen. Tot de werkgeversverplichting

behoort, aldus eerder genoemd artikel, samenwerking met werknemers en actieve uitwisseling van informatie met ondernemingsraad; beide aspecten worden toegekend aan processen die sociaal innovatief genoemd worden.

### **Rechten medezeggenschapsorgaan**

De [Wet op de Ondernemingsraad](#) geeft aan een medezeggenschapsorgaan inspraakrecht (artikel 27) en overleg- en initiatiefrecht (artikel 28) onder andere op het beleidsterrein van arbeidsorganisatie en arbeidsrelatie. Aangezien sociale innovatie zich daarop richt, heeft een medezeggenschapsorgaan het recht om hier haar invloed te doen uitoefenen. Praktisch betekent dat dat een ondernemingsraad de werkgever ongevraagd voorstellen mag doen over alle sociale, organisatorische, financiële en economische zaken van de onderneming, dus ook over aan sociale innovatie te relateren onderwerpen. Het instemmingsrecht houdt onder andere in dat de werkgever de OR om instemming moet vragen voor het vaststellen, wijzigen of intrekken van:

- regelingen voor werktijden, vakantie, arbeidsomstandigheden, personeelsopleidingen, personeelsbeoordelingen;
- regels voor het aanstellen, bevorderen of ontslaan van medewerkers;
- een beloningssysteem of functiewaarderingssysteem;
- een personeelsvolgsysteem of registratiesysteem.

## **9.           Praktijkverhalen**

Bij sociale innovatie leiden er veel wegen naar Rome. In [hoofdstuk 6](#) is een overzicht gegeven van mogelijke op arbeid- en organisatie gerichte sociaal innovatieve interventies. In de praktijk wordt op meerdere aangrijpingspunten en verschillende interventies ingezet. In [hoofdstuk 7](#) zijn enkele mogelijkheden beschreven voor de bedrijfsgezondheidspraktijk. Aan het eind van dit hoofdstuk staan nog enkele voorbeelden vanuit de bedrijfsgezondheidszorg.

Idealiter komt de (door)ontwikkeling van een organisatie als sociaal innovatieve organisatie tot stand door een dialoog tussen de mensen van het bedrijf. Zonder de dialoog en de wederkerigheid ontbreekt een belangrijk aspect van sociale innovatie. Hieronder aanvullende praktijkvoorbeelden van sociaal innovatieve interventies.

### **Job crafting bij SABIC**

SABIC was een bedrijf onder de vleugels van General Electrics. In de Amerikaanse cultuur is relatief veel aandacht voor leefstijlprogramma's die bijvoorbeeld roken of overgewicht tegengaan. Maar Nederlandse werknemers houden niet van top-down en zulke Amerikaanse programma's slaan hier niet altijd aan. SABIC keerde het om en vroeg: waar wil jij zelf aandacht aan besteden? 'Werknemers van onze vestiging hadden geen behoefte aan hulp bij het stoppen met roken, maar bijvoorbeeld wel bij het omgaan met slaapstoornissen. Op deze manier werden diverse onderwerpen opgepakt. De resultaten van de aanpak werden steeds gemeten. Bleken ze een succes, dan ging SABIC ermee door. Leidinggevenden kregen in de aanpak een voorbeeldrol.'

Ook toen SABIC enkele jaren geleden overging in Arabische handen bleef de aandacht voor het welbevinden van medewerkers bestaan. SABIC Bergen op Zoom besloot de aandacht meer te gaan richten op specifieke groepen werknemers, bijvoorbeeld de ouderen. 'Zij moeten lol in hun werk houden. Iemand met lol werkt aanstekelijk. Actieve en bevlogen mensen zijn veel gezonder en zie je niet op het spreekuur.' Er zijn veel dingen in je werk waar je zelf invloed op kunt hebben. Zelfsturing of job crafting zet medewerkers aan tot actie.

Er werd gekozen voor een individuele, online interventie met vragenlijsten en feedback. Door het invullen van de vragenlijsten brengen werknemers hun werkkenmerken, taakeisen en werkhulpbronnen in kaart. Hoe blij ben je met je werk? Zie je mogelijkheden om zelf je werk te verbeteren? Op basis van persoonlijke, online feedback krijgen zij vervolgens een beeld van wat zij in hun persoonlijke situatie kunnen verbeteren. Na de feedback is het aan de werknemer zelf of hij initiatief neemt.' De interventie brengt na afloop in kaart of iemand dat ook daadwerkelijk heeft gedaan, wat het resultaat is en welke rol leidinggevenden hebben gespeeld. Deze methode vereist wel een bedrijf dat wat betreft medewerkerstevredenheid de zaken op orde heeft. Ook is het van belang dat leidinggevenden medewerkers echt faciliteren.'

Deze job crafting methode op basis van een digitaal feedbackinstrument is inmiddels ook online

beschikbaar voor medewerkers en organisaties: De aanpak werd ontwikkeld door medewerkers van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De methode staat beschreven in het boek Scherp in werk door Jan de Jonge, Maria Peeters, Sonia Sjollema en Hieke de Zeeuw (redactie) ISBN 9789023249757 uitgeverij Van Gorcum.

### **Buurtzorg Nederland: een frisse kijk op thuiszorg**

Om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen hebben sommige (oudere) mensen ondersteuning en begeleiding nodig. Volgens Buurtzorg Nederland kon dit beter en met minder zorguren. Deze nieuwe, snelgroeiende landelijke netwerkorganisatie die thuiszorg levert, bestaat inmiddels uit zo'n 90 zelfsturende teams van 10 tot 15 verpleegkundigen en ziekenverzorgenden. Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld. Betere, duurzame en meer effectieve oplossingen voor de cliënt staan hierbij voorop.

Door de zorgverlening volledig door hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden in kleine autonome *buurtzorgteams* in te laten vullen, wordt het oplossende vermogen en de professionaliteit van de medewerkers ten volle benut. Het project is tevens een herwaardering voor het vak van wijkverpleegkundige en wijkziekenverzorgende. Er is een grote mate van autonomie zodat de verpleegkundige en verzorgende kunnen zorgen op een manier die bij hen past en talenten beter worden benut. De centrale rol ligt bij de wijkverpleegkundige, zij is gemakkelijk bereikbaar voor zowel de cliënt als de huisarts.

De buurtzorgteams leveren deze thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten in een bepaalde wijk of buurt, in samenwerking met de huisartsen, het ziekenhuis en het sociale netwerk van de buurt. Ze regelen zelf een kantoor, nascholing, de planning en diensten. Ze nemen zelf verantwoordelijk voor de zorg voor hun cliënten en kunnen met de cliënten bepalen wat deze nodig hebben. De zorg rond een cliënt wordt door zo min mogelijk verschillende medewerkers gegeven. De teams worden ondersteund door een landelijk kantoor in Almelo en regionale coaches. Met behulp van moderne ICT-toepassingen worden administratieve kosten tot een minimum beperkt. Kortom, betere zorg tegen lagere kosten.

De eerste reacties van cliënten, mantelzorgers, huisartsen en medewerkers zijn enthousiast. Buurtzorgcliënten vinden het personeel professioneel en telefonisch goed bereikbaar. De kwaliteit van zorg is hoog. Buurtzorg krijgt van de cliënten het hoogste rapportcijfer van alle thuiszorginstellingen.

### **Koekjesbakkerij Veldt**

De bedrijfscultuur is van grote invloed op de kans rijkheid van gezondheidsbeleid. Voor Koekjesbakkerij Veldt zijn de medewerkers de belangrijkste mensen in het bedrijf. Door hen de regie te geven en echt te waarderen, is een positieve invloed op gezondheid mogelijk.

Kees Pater, directeur van Koekjesbakkerij Veldt, vertelde hoe hij het roer volledig omgooide. Hij merkte dat de focus op winst en productie niet goed was voor het bedrijf en in deze moeilijke periode startte hij het traject 'regie in eigen hand'. Hij laat de medewerkers volledig meedenken in innovatieteams waarbij ze zelf oplossingen aandragen en uitwerken. Ze gingen aan de slag met de missie, visie en kernwaarden. Het bedrijf werd als het ware opnieuw opgebouwd waarbij het organogram is omgedraaid: de medewerkers bovenaan gevolgd door directie. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheden. Een voorbeeld hiervan is het invoeren van de regisseur van de week. De regisseur krijgt die week tijd om te bekijken wat goed gaat of beter kan. Het traject heeft heel positieve effecten gehad op het bedrijf. Op dit moment wil Koekjesbakkerij Veldt meer aandacht gaan besteden aan gezondheid en veiligheid op het werk. Er is een werkgroep vitaliteit opgericht in samenwerking met de arbodienst. Een sportieve medewerker, chauffeur Eddy Mulder, trekt dit traject en betreft ook andere medewerkers. Tijdens een eerste bijeenkomst hebben de medewerkers al prioriteiten aangegeven, zoals voeding, beweging, geluk en balans. ([bron](#))

### **Voorbeelden bedrijfsgezondheidszorg: aanvullend**

Hoe vanuit bedrijfsgezondheidszorg sociale innovatie bij de klant ondersteunt en gestimuleerd kan worden kwam reeds in [hoofdstuk 7](#) aan bod. Hierna volgen nog een aantal voorbeelden uit de praktijk.

- *KPI*  
'Eigen KPI' is een knipoog naar 'Kritische Prestatie Indicatoren'. In dit voorbeeld wordt echter

bedoeld dat bij (verwachte) belemmeringen bij de uitvoering van werk (al dan niet om een medische reden) de werknemer of de leidinggevende het initiatief neemt voor een gesprek met de ander. In dat gesprek worden de **K**ansen en **P**roblemen voor de **I**nzetbaarheid open besproken. Er is geen schuldvraag.

Wel staat centraal in dat gesprek wat werk aan zingeving betekent, welke werkfactoren en/of persoonlijke factoren meer of minder beïnvloedbaar een rol spelen bij de (verwachte) beperkingen en hoe zo verantwoord mogelijk gewerkt wordt aan inzetbaarheid, welke hulp daarbij gevraagd wordt en welke voortgang verwacht wordt.

Het gesprek leidt zo tot een kans- en probleemanalyse met een knipoog naar de verplichte probleemanalyse in het proces van de wet Poortwachter waar iedereen zo om zucht bij 6 weken verzuim. Deze kans- en probleemanalyse tussen werknemer en leidinggevende wordt altijd gemaakt, er hoeft niet eerst verzuim op te treden.

En mocht het toch tot verzuim komen, dan is die analyse door hen meestal al binnen 2-3 weken opgesteld waarbij de werknemer expliciet een rol heeft. Zo komen ze dan tot een tweede KPI die dan staat voor **K**ansen en **P**lannen voor **I**nzetbaarheid.

Zo nodig leggen werknemer en leidinggevende dit KPI voor bij een bedrijfsgezondheid-kundige professional omdat ze een inhoudelijk deskundige vraag hebben, omdat ze algemeen feedback willen hebben of omdat er specifiek medische kennis nodig is om tot een passend plan te komen.

- *Nabuurschap*

Dit duidt op door arbeidsorganisaties (management en OR) lokaal opgezette samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Doel van de samenwerking is om flexibel lokaal te kunnen beschikken over aangepast werk. Een OR kan hier ook initiatief nemen en bijdragen aan integraler gezondheidsmanagement.

Nabuurschap ontstond in de zoektocht naar 'passend werk' voor medewerkers die aangepast werk nodig hadden omdat zij hun eigen werk niet konden verrichten doordat ze een (tijdelijke) medische beperking hadden. Inmiddels is dit initiatief uitgegroeid en wordt het ook ingezet vanuit een sociaal innovatieve visie; op basis van (te ontwikkelen) talenten en vaardigheden biedt nabuurschap mensen een kans om (lokaal) werk ervaring op te doen. Bedrijfsartsen en andere professionals in de bedrijfsgezondheidszorg hebben hierin, mede, een rol bijvoorbeeld door het maken van werkprofielen waarbij gunstige en ongunstige aspecten van de verschillende werkrollen en –omgeving in kaart gebracht zijn. Maar ook voor de persoonlijke begeleiding wordt regelmatig een beroep gedaan op de coachende en oplossingsgerichte attitude van onder meer bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfspsychologen en bedrijfsartsen.

- *4 Venstermodel*

Dit contact- en verbindingsmodel is een innovatief en krachtig hulpmiddel om anders te leren kijken naar de kwaliteit van arbeid en fenomenen als ervaren werkdruk, arbeidsvreugde, leiderschap, afhaakgedrag of samenwerking. Het biedt grip op de organisatorische complexiteit en maakt op een heldere manier bespreekbaar hoe mensen in hun werk op allerlei invloeden reageren en keuzes maken. Door professionals in de bedrijfsgezondheidszorg is dit model feitelijk op alle niveaus te benutten met het doel om steeds de verbinding te leggen tussen aspecten in de mens (denken, voelen, handelen) of een team en de context van die mens en/of het team. Meer informatie bij de opstellers van het [4 venstermodel](#).

- *KRIE*

Het betreft een ombuiging van de 'verplichte' RIE. De 'betaalde belediging' die verdwijnt in een lade. Een KRIE is een inventarisatie die als uitgangspunt de missie van een bedrijf heeft. KANSEN en risico's voor die missie worden breed geïnventariseerd en beperken zich niet alleen tot arbobeleid. Bedrijfsgezondheidszorg draagt bij door input voor de KRIE te leveren, niet alleen op basis van de gebruikelijke verzuimcijfers en –inzichten maar aangevuld met gegevens uit preventieve en op amplitie gerichte interventies.

- *'Betere' teams*

Ook hier een kwinkslag naar de vermeende eenzijdige ziekte-beter verhouding van bedrijfsgezondheidszorg naar werknemers. Dat amplitie effect kan hebben voor samenwerking in een team bleek uit intervisie-achtige interventies in teams. Daarbij werd gekozen voor oplossingsgerichte intervisie. Niet problemen vormen de ingang van de bespreking maar succesvolle momenten. Via het uitvergroten van deze situaties, concreet maken van achterliggende overtuigingen, gedrag en acties werden de individuele kwaliteiten en vaardigheden



beter zichtbaar. De aanzet daartoe werd gegeven door een bedrijfsarts die in de voorbereiding met teammedewerkers voor een stresstraining tot deze andere invulling van de teaminterventie kwam. Het team is hierna zelf gaan experimenteren met onderlinge uitwisseling van taken en rollen en rapporteerde meer plezier, passie en vermindering van werkdrukbeleving. Ook in andere teamsettings blijkt inzicht genereren in onderscheidende kwaliteiten te helpen bij het zelf vinden van een 'betere' logische inzetbaarheid. Professionals uit de bedrijfsgezondheidszorg zoals bedrijfsartsen en bedrijfspsychologen hadden hierbij een initiërende, stimulerende en coachende rol en werkten vanuit een visie op amplitie. Een werknemer rapporteerde; "ik werd geacht een analyse voor een klant te doen. Daar heb ik echter een bloedhekel aan en dat schoof ik dus voor me uit. Mijn collega in een ander bedrijfsteam bleek bij haar klant een voorlichting te moeten geven. Daar zag zij huizenhoog tegen op. In het teamspel kwamen we erachter dat haar kwaliteiten lagen in het zorgvuldig, met veel aandacht analyseren van gegevens. Mijn vaardigheden lagen meer extrovert, in het spelen met en in beweging zetten van groepen. We schoten in de lach en hebben vervolgens geregeld dat de klanten kregen wat ze nodig hadden. Alleen niet door de hun toebedeelde contactpersoon. Daar hadden de klanten helemaal geen moeite mee. Die waren juist blij met onze inzet om te regelen dat op kwalitatief goede manier inhoud gegeven werd aan hun behoefte. En wij deden uiteindelijk waar we plezier in hadden, met meer gemak en met succes".

## 10. Referenties

1. [Stichting Nationale Denktank, 2011](#) .*Maak werk van de toekomst: 22 baanbrekende oplossingen en adviezen voor een Nederland dat werkt*. Eindrapport De Nationale DenkTank 2011. Den Haag.
2. Brouwer, E. (2007). *Innovatie en mededinging: Op zoek naar de bron van welvaart en vooruitgang*. TILEC Discussion Paper DP 2007-021. Tilburg University (ISSN 1572-4042).
3. TNO-NWO-Syntens (2012). [Roadmap 'Versterken menselijk kapitaal en sociale innovatie'](#) (2012)
4. Vrooland, V.C. (red.) (1986). *Sociale innovatie en automatisering: Naar doelmatigheid en kwaliteit van de arbeid*. Amsterdam: CCOZ.
5. Erasmus Universiteit (2010). *Sociale innovatie: nu nog beter! Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009-2010*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.
6. Pot, F. (2012). Sociale innovatie: Historie en toekomstperspectief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28, 6-21.
7. Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2012). *Briefadvies: Sociale innovatie en Horizon 2020 (26 juli 2012)*. Den Haag.
8. SER (2006). *Advies 'Welvaartsgroei door en voor iedereen: Thema sociale innovatie'*. Advies Sociaal Economische Raad, Publicatienummer 8 (1), 20 oktober 2006. Den Haag: SER.
9. Volberda, H., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Rotterdam: Eiffel.
10. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, January-February 2011*, 2-17.
11. Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Van der Sluis, S., Weel, A. (2011). [Dossier Duurzame Inzetbaarheid](#).
12. Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 74-98.
13. Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen (24 april)*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

14. Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2009). *Sociale innovatie omschreven en gemeten: Een theoretisch construct voor het monitoren van sociale innovatie in organisaties en de empirische relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
15. NCSI (2009). *Wat is sociale innovatie?* [De definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie](#). Rotterdam: NCSI.
16. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). [Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated](#). The Young Foundation.
17. West, M. & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In: M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and ceativity at work* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
18. Oeij, P., Jongkind, R. & Vaas, S. (2005). Slimmer werken en productiviteit. In: P. Oeij, R. Jongkind & S. Vaas (red). *Slimmer werken in de praktijk: Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen* (pp. 1-5). Hoofddorp: TNO Arbeid.
19. Korver, T. (2006). The new employee. In: B. Van Hees & P. Verweel (Eds.), *Deframing organization concepts* (pp. 120-143). Malmo and Copenhagen: Liber and Copenhagen Business School Press.
20. AWWN (2005). *Sociale innovatie: Inspirerende verhalen en pakkende praktijkvoorbeelden*. Den Haag.
21. Rijnbeek, C. (2013). *Klein is het nieuwe groot: Visie op innovatie*. Nieuwegein: Syntens Innovatiecentrum.
22. Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. (2012). Sociale innovatie door werknemersparticipatie. In: A. Van Hamel (red), *Handboek OR Strategie en Beleid*, Aanvulling 53; Thema 18: Sociale innovatie in de praktijk – een tussenbalans (pp. 11-26). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
23. Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: Slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 85-110.
24. Van Nistelrooij, A.T.M. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeem brede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie. *Gedrag & Organisatie*, 17(4), 242-251.
25. Van Berkel, K. (1999). *Zelfsturende teams. Doelen processen valkuilen tips*. Amsterdam: Contact.
26. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
27. Conger, J. and Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
28. Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
29. Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
30. Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008). *Anders organiseren en beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.



31. Randall, J. & Procter, S. (2008). Ambiguity and ambivalence. Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change*, 21 (6), 686-700.
32. Ridderbos, A., Kam, J., Molier, J., Siegert, H. (2012). [Dossier Leidinggeven](#)
33. Oeij, P., De Vroome, E., Sanders, J. & Van den Bossche, S. (2009). *Werkgevers Enquête Arbeid 2008: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
34. Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J. & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma.
35. Oeij, P., Klein Hesselink, J. & Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: Stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 7-32.
36. Winnubst, M.E., Van der Linden, B. & De Kok, J.P.M. (2011). *Haalbaarheidsonderzoek monitor sociale innovatie*. Zoetermeer: EIM.
37. Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. [Brief 'Bedrijvenbeleid in uitvoering' \(2 april 2012\)](#).
38. Mares & Schikhof (2010). *Sociale partners & sociale innovatie in het MKB*. Tilburg: Wissenraet & van Spaendonck.
39. Wiersma, A. (2013). *De mens centraal in de nieuwe economie: Visie op innovatie*. Nieuwegein: Syntens Innovatiecentrum.
40. Edmondsson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
41. Weisman, R. (2004). *An Iconoclast's Ideas for Redefining Management*. Boston: The Boston Globe.
42. Semler, R. (1993). *Maverick!* London: Arrow.
43. Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2011). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*. 80. 173-186.
44. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
45. Jong, J.P.J. de & Hartog, D.N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18, 235-259.
46. Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 408-429.
47. European Agency for Safety and Health at Work (2012). [Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health](#), Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-9240-025-5 doi: 10.2802/50497
48. Berg, I.K. & Szabó, P. (2006). *Oplossingsgericht coachen*. Thema: Zaltbommel

## 11. Peer Review

Dit dossier is beoordeeld door