



SI: nodig en gewenst

Het midden- en kleinbedrijf blijft de grootste bron van economische groei en werkgelegenheid. Innovatie is daarvoor belangrijk. Zonder innovatie kan verhoging van de productiviteit niet plaatsvinden. Sociale innovatie is een vorm van innovatie die ziet op mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Daarbij gaat het vooral om maatregelen die de inzet en prestaties van medewerkers kunnen verhogen zoals resultaatafhankelijke beloningen, flexibilisering van arbeidstijden, ziekteverzuimbeleid en loopbaanplanning.

Bij sociale innovatie wordt vaak gedacht in de vorm van systemen, het formaliseren van werkprocessen en het aanstellen van gespecialiseerde functionarissen. In het midden- en kleinbedrijf vindt sociale innovatie in de meeste gevallen niet langs formele lijnen plaats. Zo zijn flexibele werktijden er vaak gemeengoed, terwijl daar toch geen formeel vastgelegde bedrijfsregelingen aan ten grondslag liggen. Ook het periodieke werkoverleg vindt informeel plaats op een informele manier. Wat betreft beloningssystematieken en resultaatafhankelijke beloningsvormen geldt hetzelfde. In kleinere bedrijven kan de ondernemer met slechts enkele medewerkers in loondienst de ontwikkeling en beoordeling van zijn medewerkers ook op informele wijze doen met hetzelfde resultaat.

Productiviteitsverhoging

MKB-bedrijven hebben een broertje dood aan het schriftelijk vastleggen van dit type werkafspraken. Het meten van de mate van sociale innovatie aan de hand van schriftelijk vastgelegde afspraken en werkwijzen geeft dan ook een onjuist beeld van de mate van sociale innovatie in het midden- en kleinbedrijf. De aandacht van mkb-bedrijven voor productiviteitsverhogende maatregelen is onmiskenbaar aanwezig. Het gaat erom die maatregelen feitelijk te herkennen.

Als je sociale innovaties opvat als veranderingen in bedrijven die zijn gericht op de productiviteitsverhoging dan moet voor het midden- en kleinbedrijf




amuse

Ingrediënten

- ▶ *behoefte aan voorbeelden*
- ▶ *arbeidstijden effectief roosteren*
- ▶ *resultaatgerichte beloningsvormen*
- ▶ *gezondheidsmanagement*
- ▶ *scholing*
- ▶ *behoefte aan voorbeelden*

*Loek Hermans
voorzitter MKB-Nederland*



*‘Maatwerk
is geboden,
omdat generieke
maatregelen vaak
niet passen bij
het midden- en
kleinbedrijf.
Nieuwe manieren
van werken laten
zich niet vangen in
algemene noties.’*

vooral niet uit het oog worden verloren dat de informele aansturing van medewerkers en de ruimte die hen kan worden geboden sterk motiverend werken. Wanneer een medewerker door omstandigheden eens eerder weg moet, wordt dat in het bedrijf flexibel opgepakt. De ondernemer kent zijn medewerker en diens gezins- en familieomstandigheden. Daarmee bestaat ook een basis voor een op de persoon gericht preventie- en verzuimbeleid van de ondernemer.

Voor de praktijk van het midden- en kleinbedrijf is het vooral van belang dat goede voorbeelden beschikbaar komen. Die voorbeelden kunnen dan verder in de vorm van maatwerk voor het specifieke bedrijf worden gebruikt.

Sociale innovatie gaat vooral om maatwerk. De voorwaarden moeten daarvoor gecreëerd. Generieke maatregelen worden niet herkend door het midden- en kleinbedrijf en werken mede daardoor contra-productief. De branche-organisatie kan in voorkomende gevallen de schaal bieden die het individuele bedrijf niet heeft.

Slimmer werken

Sociale innovatie is een breed begrip dat zich uitstrekt over vele thema's. Kortweg gaat het over slimmer werken: investeren in mensen en organisaties. Het doel daarvan is het continu blijven verbeteren van bedrijfsprestaties. Het gaat om een structurele verbetering van de arbeidsproductiviteit. Dat kan op velerlei manieren: het anders leiding geven aan het bedrijf of de organisatie, het flexibeler maken van de beschikbare arbeid, efficiënter werken. Sociale innovatie is daarmee niet van enkelen in de organisatie. Het gaat iedereen in het bedrijf of de organisatie aan. Sociale innovatie is het werk van mensen, en komt tot stand door vernieuwende en vaak door 'out of the box' denkende mensen.

Bedrijven hebben er belang bij dat sociale innovatie tot stand komt. Sociale innovatie is geen modeverschijnsel van voorbijgaande aard. Het is duurzaam en structureel. Zonder sociale innovatie zal de arbeidsproductiviteit niet op peil kunnen worden gehouden, laat staan kunnen toenemen. Het gaat erom dat werknemers het optimale uit zichzelf kunnen halen om de prestaties van het bedrijf te verbeteren. Daar is ruimte voor mensen nodig om de aan hen gestelde taken en eisen te kunnen uitvoeren.

Dat is de richting van sociale innovatie. Het concretiseren ervan doet een beroep op de creativiteit van de leiding van het bedrijf. Om pieken en dalen in omzet, orders of werkaanbod efficiënter te kunnen opvangen, is



het noodzakelijk te flexibiliseren in de tijd waarbinnen de inzet van werknemers wordt gevraagd, zoals het anders en efficiënter, en derhalve effectiever, roosteren. De wens van werknemers om werk en privé beter met elkaar te kunnen combineren, vraagt om een andere inrichting van arbeidstijden. Het is een voortdurend aanpassen aan de eisen van de markt en de gewenste en noodzakelijke inzet daarvoor van arbeid. Ook andere beloningsvormen als resultaatgerichte beloningen kunnen bijdragen aan het verbeteren van bedrijfsprestaties.

Veel winst kan worden behaald met het voeren van een effectief gezondheidsmanagement. Daarbij ligt het accent op het voorkomen van ziekte en verzuim. Nadrukkelijker dan voorheen komen hier de verantwoordelijkheden van de werknemer zelf in beeld om te doen wat nodig is om de overeengekomen arbeidsprestatie na te komen en risico's daarvoor niet te nemen en te voorkomen. Ook gaat het om het nemen van eigen verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld in de keuze voor Arbo-dienstverlening en de inrichting van de Arbo-catalogus.

De vraag naar arbeid zal de komende jaren blijven toenemen. De vraag naar kwalitatief geschoolde medewerkers wordt actueler dan ooit. Hoe zorgen we voor voldoende mobiliteit in het bedrijf en op de arbeidsmarkt? Het zijn allemaal vragen naar concretisering van sociale innovatie.

Scholing, opleiding en het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers zijn essentieel voor sociale innovatie. Maatwerk is daarbij geboden, omdat generieke (stimulerings)maatregelen vaak niet passen bij het midden- en kleinbedrijf.

Ruimte voor slimmer werken

Nieuwe manieren van werken laten zich niet vangen in algemene noties. Op maat van het bedrijf komt slimmer werken tot stand. Dat kan in de vorm van experimenten of pilots. Dat hoeft ook niet altijd bij CAO te worden geregeld. Voor bedrijven die vanwege hun grootte een ondernemingsraad hebben, zal de OR vaak een gesprekspartner van de directie zijn voor het stimuleren en realiseren van sociale innovatie. In het midden- en kleinbedrijf zal slimmer werken vooral totstandkomen als gevolg van de ruimte die de onderlinge informele werkverhouding daarvoor biedt. In alle gevallen is het noodzakelijk dat draagvlak wordt gecreëerd in het bedrijf. Daarmee is sociale innovatie het denken in oplossingen gegeven de context waarin bedrijven ondernemen. ◀

‘Scholing, opleiding en het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers zijn essentieel voor sociale innovatie.’

