

**Verslag tiende bijeenkomst NSI Denktank, 13 november 2013**  
**Gebouw van de Postgraduate Education, School of Business & Economics**  
**Universiteit Maastricht**

Deelnemers:

Lex Borghans	NSI/UM
Ruud Gerards	UM
Anita van Gils	UM
Andries de Grip	NSI/UM
Paul Iske	NSI/UM
Murk Peutz	Peutz & partners
Jef Pleumeekers	Vertrouwenspact Werkgelegenheid Limburg
Bertha Verhoeven-van Lierop	Ex-voorzitter KVK-Limburg
Annette van Waning	Vebeego International B.V.

Welkom

Andries de Grip heet alle deelnemers welkom en in het bijzonder het nieuwe lid van de Denktank: Annette van Waning. Na een introductieronde wordt het programma toegelicht. Daarna gaat Andries de Grip kort in op het *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* rapport. 188 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. Daarbij ging het dit jaar alleen om bedrijven met minimaal 10 werknemers. Vervolgens worden de zes pijlers van sociale innovatie kort besproken, waarna wordt toegelicht hoe directieleden en managers tegen de prestaties van hun bedrijven op deze pijlers aan kijken. Directieleden blijken op alle aspecten van sociale innovatie een positiever beeld neer te zetten dan managers.

Korte presentaties door denktankleden

**Murk Peutz** interpreteert de verschillende inzichten die de monitor opleveren als volgt:

- De beperkte aandacht voor strategische oriëntatie
  - Bedrijven werken weinig met NGO's samen. Als ze dat wel zouden doen zouden ze hun maatschappelijke oriëntatie kunnen versterken.
  - Non-profit organisaties zijn minder kostenbewust omdat ze een budgetorganisatie zijn.
  - Industrie blijft achter in het gebruik van sociale netwerken. Murk Peutz' hypothese is dat dit door de sterker vergrijsde leeftijdsopbouw komt.
- De beperkte interne veranderingssnelheid weerspiegelt het knelpunt tussen de wens om procedures en systemen aan te passen versus het onvermogen om de inrichting van het werk te veranderen. Murk Peutz zou dit knelpunt als "de frustratie van de ondernemer" willen bestempelen.

- Er is een laag onderling vertrouwen bij Non-profit: Als je iets probeert en het gaat mis, ben je zeker de klos. Als je iets probeert en het gaat goed, is het zeer twijfelachtig of je ook zelf mag oogsten.
- Het positieve beeld bij Talentontwikkeling en Investeren in kennis is deels het gevolg van een te hoge zelfinschatting. Bij veel industriële MKB bedrijven zijn opleidingsbudgetten in de praktijk discretionair: het is er wel en ook weer niet.
- Duurzaamheid en sociale innovatie correleert positief (“Groeien met groen”)
  - Ter illustratie wordt de case van bouwbedrijf Kesselaar & Zn genoemd, die zich kenmerkt door.
    - Geen werkuitvoerders.
    - Geen functie/taakomschrijvingen
    - Het team op de werkvloer moet het zelf regelen en communiceren.
    - 60% omzetstijging sinds invoering van deze werkwijze (tevens winstverbetering).

**Sjef Pleumeekers** vindt de uitkomsten van de SIM veel sociaal wenselijke antwoorden te tonen. Daardoor schetst de monitor een te positief beeld. In werkelijkheid is sociale innovatie in veel organisaties in Limburg waarschijnlijk slechts in een laag ontwikkeld stadium. Hij vraagt zich dan ook af of een enquête wel het beste middel is om sociale innovatie nauwkeurig te meten.

Ook vindt hij dat de lat niet hoog genoeg wordt gelegd. Wat het rapport als innovatief omschrijft (aandacht voor ontwikkeling van personeel, versterken persoonlijke ontwikkeling, medewerkers uitdagen etc.) is toch niet meer dan standaard HR beleid zou moeten inhouden. Bij veel bedrijven wordt zelfs dit standaard HR beleid (bijv. beoordelingsgesprekken houden) nog niet consequent uitgevoerd.

Wat is dan wél sociale innovatie?

- Nieuwe werkvormen die:
  - Productiviteit verhogen.
  - Baantevredenheid verhogen.
  - Mensen (met achterstanden, beperkingen) kansen geven.
- Werk laten aansluiten op mensen (bijv. *Job Carving*).

Een voorbeeld van hoe het soms gaat: bij een reorganisatie van een grote semi-publieke instelling gaan voornamelijk 50 plussers eruit en wordt bij werving voor nieuwe functies geen 50 plussers meer in overweging genomen. De praktijk beleeft dit als een tekortkoming van de werknemers, terwijl er in feite een gebrek aan (tijdige) investering vanuit de werkgever aan ten grondslag ligt. De werkgever heeft te weinig geïnvesteerd in de employability van zijn medewerkers.

**Annette van Waning** beschrijft de aandacht die VebeGo heeft voor Sociale Innovatie. Daarbij staat duurzaamheid centraal, zoals dat weerspiegeld wordt in de 3 P's: People,

Planet & Profit. Duurzaamheid met betrekking tot de medewerkers is een rond verhaal: 'cradle-to-cradle' met mensen.

- Enkele centrale uitgangspunten die bij Vebego worden gehanteerd:
  - Betekenisvol werk bieden
  - Mensen met een beperking inzetbaar maken en houden
- Traditioneel opleiden in klasjes werkt niet meer. Maar medewerkers kunnen op veel andere manieren leren. Ten aanzien van het 'granieten bestand' van oudere medewerkers die al jarenlang hetzelfde werk doen, zijn er initiatieven voor het verkennen van andere werkplekken.
- Annette van Waning geeft ook enkele concrete voorbeelden van sociale innovatie in verschillende bedrijfsonderdelen:
  - *Hago Next*: smartphone voor werknemers met een app die aangeeft welke schoonmaakwerkzaamheden de medewerker in een bepaalde ruimte moet uitvoeren. Dit vergroot de zelforganisatie op de werkvloer enorm en geeft medewerkers ook een signaal hoe belangrijk ze zijn voor de organisatie.
  - *Balanz facilitair*: samenwerken met een atypische partner, zoals bijvoorbeeld het Oranjefonds om echt buiten je comfort zone te innoveren.
  - *Hago Zorg*: jongeren in een gilde-systeem laten leren en werken op de werkvloer, onder begeleiding van een reguliere schoonmaker als opleider.
  - Het '*Schulden leveren geld op*' project. Dit initiatief probeert het taboe op de schuldenproblematiek te doorbreken en medewerkers te laten praten over hun geldproblemen en hiervoor een plan van aanpak te maken en hulp in te schakelen.
- Daarnaast ontwikkelt de Vebego Foundation, in samenwerking met medewerkers, goede doelen projecten in landen waar de werknemers vandaan komen. Dit vergroot de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie enorm.

**Bertha Verhoeven** zou het in de eerste plaats een goede zaak vinden als de Sociale Innovatie Monitor niet alleen onder de LWV leden, maar ook de leden van MKB Limburg zou worden uitgezet. Zij wil in haar inleiding vooral ingaan op de vraag wat sociale innovatie kan betekenen voor het MKB. Bertha Verhoeven denkt dat de verwachtingen op dit punt bescheiden moeten zijn. Zij vindt dat directeuren en managers momenteel te weinig zelfkritisch zijn, waardoor ze te weinig oog hebben voor sociale innovaties die hun bedrijf nodig heeft. Ook wordt er soms te weinig geïnvesteerd in de training van medewerkers vanwege de angst dat medewerkers na de training naar een ander bedrijf vertrekken. Bedrijven moeten echter het geloof en streven hebben om hun medewerkers een goede werkomgeving te bieden waardoor deze niet meer weg willen.

Vaak wordt door werkgevers geklaagd over de gebrekkig flexibiliteit van hun medewerkers. Werkgevers moeten zich evenwel realiseren dat verschillende vormen van flexibiliteit (zoals taakwisseling) onzekerheid bij mensen teweeg brengen. Hiervoor

kunnen werkgevers meer begrip ontwikkelen. Uiteindelijk zijn medewerkers wel zelf verantwoordelijk voor hun employability als ze echt niet flexibel willen zijn.

Het aantrekken van vrouwen voor technische functies kan ook zeer waardevolle neveneffecten hebben. Als voorbeeld wordt het initiatief geschetst waarmee vrouwen in de metaalsector werden geworven. Doordat vrouwen fysiek minder sterk zijn, leidde dit tot nieuwe ideeën om het werk lichter te maken, wat uiteindelijk ook positieve effecten had op de mogelijkheden voor mannen om tot op latere leeftijd door te kunnen werken.

Hoe kun je het MKB bereiken met de boodschap dat sociale innovatie werkt?

- Wellicht via brancheverenigingen
- In Reuver is een open-innovatie bedrijf gestart (Johan Westendorf; voormalig Jalema) dat een mooi voorbeeld is voor andere MKB bedrijven.

### Discussie en conclusies

De discussie werd gevoerd aan de hand van de presentaties en drie centrale vragen:

1. Welke acties zouden er naar aanleiding van deze bevindingen nodig zijn?
2. Welke oproep zouden we aan de regio kunnen doen?
3. Hoe kan het NSI van betekenis zijn bij het verder ontwikkelen van Sociale Innovatie in Limburg?

*Welke acties zouden er naar aanleiding van deze bevindingen nodig zijn?*

- Er zijn veel pareltjes in Limburg (en elders). Deze pareltjes identificeren en etaleren om het praten en denken over sociale innovatie te stimuleren aan de hand van deze mooie voorbeelden. Dit kan concreet worden gemaakt door, bijvoorbeeld, de MKB Limburgse Innovatieprijs het ene jaar uit te reiken voor technische innovatie en het andere jaar voor sociale innovatie.
- De overheid zou op het terrein van sociale innovatie ook veel meer voorbeeldgedrag moeten vertonen. Hiervoor zou een appèl op de publieke sector moeten worden gedaan.

*Welke oproep zouden we aan de regio kunnen doen?*

- Geef als publieke sector het goede voorbeeld.
- Kijk of de kaders (wet- en regelgeving) verruimd kunnen worden om sociale innovatie ook niet in de weg te staan. Anderzijds moeten bedrijven ook meer gewoon durven en de grenzen opzoeken.
- Organisaties moeten meer sociale innovatie projecten starten, in het verlengde van de genoemde voorbeelden bij VebeGo.
- Zorg dat jongeren een goede start op de arbeidsmarkt maken door het verbeteren van de studie- en beroepskeuze.
- Probeer veel meer aandacht te hebben voor het vergroten van het plezier in het werk en het plezier in het leren bij medewerkers. Hiervoor moet werken en

leren op de werkvloer worden gecombineerd, waarbij medewerkers door middel van EVC hun opleidingsniveau kunnen verhogen of competentieprofiel kunnen verbreden. Medewerkers zullen hierdoor trots worden op hun werk en meer zelfvertrouwen krijgen. Dit zal ook het imago van hun vak en dat van hun werkgever vergroten.

- Limburg zou op het terrein van Sociale innovatie een inspiratiebron voor de rest van Nederland moeten zijn. Dit kan (het imago van) achterstand omzetten in een voorsprong.

### *Hoe kan het NSI van betekenis zijn bij het verder ontwikkelen van Sociale Innovatie in Limburg?*

- De door het NSI geformuleerde definitie van sociale innovatie spreekt ondernemers aan omdat het refereert aan ondernemerschap. De zes onderscheiden pijlers zijn tastbaar en concreet genoeg om als thermometer voor een bedrijf te kunnen fungeren. Het NSI zou er goed aan doen deze aanpak verder uit te dragen.
- NSI kan bijdragen door het identificeren van de pareltjes. Deze pareltjes kunnen op verschillende niveaus een voorbeeld van sociale innovatie zijn:
  - Sociale innovatie nieuw binnen het bedrijf
  - Sociale innovatie nieuw binnen de sector
  - Sociale innovatie nieuw binnen Nederland
- Het SIM rapport verlevendigen en verdiepen door voorbeelden van pareltjes op te tekenen in interviews. Dit zou de aantrekkingskracht van het rapport kunnen vergroten.
- Proberen dieper tot de kern van sociale innovatie bij bedrijven door te dringen, door scherpere vraagstelling en een dwarsdoorsnede van het bedrijf te geven door middel van interviews met medewerkers op de werkvloer
- Deelnemen aan nieuwe netwerken: het voorbeeld van business case jury's wordt genoemd.
- Onderzoeken of de aandacht vanuit Europa voor sociale innovatie benut kan worden; bijv. Horizon 2020 en (conferentie van de) World Business Council for Sustainable Development in Genève.
- Lokale, nationale cases ontwikkelen die twee doelen dienen:
  - Behoefte aan vervanging van Amerikaanse cases in MBA onderwijs door lokale cases.
  - Uitdragen van onze sociale innovatie cases doordat MBA studenten met kennis over onze (lokale, nationale) voorbeelden de wereld in trekken.

### *Afsluiting*

Paul Iske dankt alle aanwezigen voor hun actieve inbreng en waardevolle bijdrage aan de discussie. Bertha Verhoeven doet het verzoek om de contactgegevens van alle

denktankleden binnen de Denktank te verspreiden. Daardoor kunnen er ook contacten worden gelegd los van de Denktank bijeenkomsten. Andries de Grip geeft aan dat er verschillende ideeën zijn voor het thema voor de volgende Denktank bijeenkomst, maar roept alle Denktankleden ook op om op dit punt met een voorstel te komen.