

Sociale innovatie in de praktijk

Sociale innovaties, met name organisatorische veranderingen, vinden steeds meer plaats bij bedrijven in de metaalktrosector, vaak ter ondersteuning van technologische innovaties. De ervaringen die deze bedrijven opdoen bij de implementatie van dergelijke veranderingen bieden zicht op mogelijk knelpunten in het implementatieproces.

Sociale innovatie is een breed begrip dat door de Taskforce Sociale innovatie (2005) als volgt wordt ingevuld: "Vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent". Van vernieuwing is sprake als een aanpak wordt gebruikt die nieuw is voor het eigen bedrijf of wanneer het een reeds gebruikte aanpak betreft die significant verbeterd is (OESO, 2005).

Sociale innovatie is een verzameling van allerhande veranderingen. Grofweg is deze verzameling in te delen in drie categorieën, te weten veranderingen met betrekking tot de organisatie en het management, het menselijk kapitaal en samenwerkingsvormen. Onder organisatie en management vallen innovaties die vooral betrekking hebben op de manier waarop het werk en de verantwoordelijkheden worden georganiseerd en hoe het bedrijf door het management wordt geleid. Door innovaties binnen een bedrijf kan het menselijk kapitaal beter worden benut en ook verder ontwikkeld worden. Tot slot vallen nieuwe vormen van samenwerking met andere bedrijven, leveranciers, klanten, kennisorganisaties, overheden en sociale partners onder de categorie samenwerkingsvormen.

De metaalktrosector als testcase

Sociale innovatie vindt in diverse sectoren plaats, waaronder de Nederlandse metaalktrosector. Door onderzoek in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Metaalktro, dat het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) uitvoert, is het mogelijk om bepaalde aspecten van sociale innovatie in de dagelijkse praktijk van deze sector nader te onderzoeken. De metaalktrosector bestaat uit bedrijven die actief zijn in de basismetaleen, metaalproductie, machine-industrie, elektrotechniek of de transportmiddelenproductie. Innovaties zijn voor deze sector van groot belang voor het op peil houden van de concurrentiekracht, zeker gelet op de sterke internationale concurrentie waar de sector mee te maken heeft. De metaalktrosector is erin geslaagd om, ondanks de grote vraaguitval en bijbehorende reducties in het personeelsbestand als gevolg van de economi-

sche crisis in 2008 en 2009, te blijven investeren in zowel technologische als sociale innovatie (Van Breugel *et al.*, 2009).

In de Arbeidsmarktmonitor Metaalktro (Kriechel *et al.*, 2010) wordt vooral onderzoek gedaan naar sociale innovaties uit de categorie organisatie en management. In hoeverre deze organisatorische veranderingen door metaalktrobedrijven in 2009 zijn doorgevoerd, is te zien in figuur 1.

Van deze bedrijven heeft 58 procent gewerkt aan een innovatiegerichte strategie. Ook zet 54 procent van de bedrijven het personeel variabel in door middel van flexibele werktijden, deeltijdwerk, en andere vormen die bedrijven bij het invullen als variabel beschouwen. Projectmatig werken is ook een veelvoorkomende organisatorische verandering: 49 procent van de metaalktrobedrijven heeft zich deze vorm van werken in 2009 eigen gemaakt of heeft er een begin mee gemaakt. De implementatie van dergelijke organisatorische veranderingen heeft namelijk vaak een doorlooptijd die langer is dan een jaar, sommige bedrijven geven dan ook aan dat de implementatie nog niet geheel is afgerond in 2009. Daarnaast hebben ongeveer vier op de tien bedrijven multifunctionele teams of andere vormen van teamgericht werken geïntroduceerd. Evenveel bedrijven hebben taken over de afdelingen heen geïntegreerd. Totaal hebben negen van de tien bedrijven in 2009 minstens één organisatorische verandering doorgevoerd.

Evaluatie van veranderingen

Het behalen van de gewenste doelen van een organisatorische verandering, het verbeteren van het bedrijfsresultaat of het beter ontplooiën van het menselijk talent in het bedrijf, staat of valt met een succesvolle implementatie van de betreffende verandering. Voor alle organisatorische veranderingen tezamen geldt dat bij 78 procent de implementatie

GERLA VAN BREUGEL

Onderzoeker bij het
Researchcentrum voor
Onderwijs en Arbeids-
markt aan de Universiteit
Maastricht

BEN KRIECHEL

Onderzoeker bij het
Researchcentrum voor
Onderwijs en Arbeids-
markt aan de Universiteit
Maastricht

Figuur 1

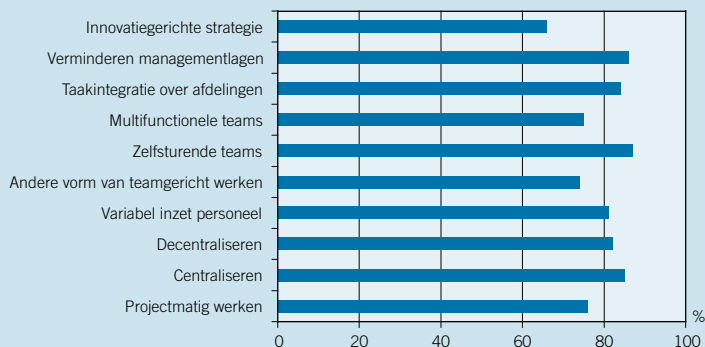
Organisatorische veranderingen geïmplementeerd in 2009 (percentage bedrijven).



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metaalktro, editie 2010

Figuur 2

Organisatorische veranderingen waarvan de implementatie in 2009 geheel volgens plan of naar wens is verlopen (percentage van bedrijven).



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro. Editie 2010

naar wens of volgens plan is verlopen, terwijl bij acht procent de verandering werd bemoeilijkt door een tekort aan kennis en vaardigheden bij het personeel, zes procent door tijdgebrek en vier procent door gebrek aan menskracht. Gebrek aan geld of draagkracht speelde slechts bij enkele implementaties een belemmerende rol.

Uit figuur 2 valt op te maken dat de ene organisatorische verandering meer implementatieproblemen ondervindt dan de andere. Bij twee derde van de bedrijven die in 2009 een innovatiegerichte strategie hebben ingevoerd, is de implementatie volgens plan verlopen. Een derde ervoer echter problemen. Bedrijven die multifunctionele teams, andere vormen van teamgericht werken en projectmatig werken invoerden, zijn in drie van de vier gevallen tevreden over het implementatieproces, terwijl een kwart invoeringsproblemen had. Daarentegen hebben bedrijven die voor het eerst gingen werken met zelfsturende teams of met taakintegratie over afdelingen, en die sneden in het aantal managementlagen relatief de minste problemen gekend bij het doorvoeren van deze organisatorische veranderingen.

Uit tabel 1 blijkt dat implementatiehindernissen niet bij elke organisatorische verandering een even grote rol spelen. Personeel met te weinig kennis en vaardigheden blijkt in acht tot vijftien procent van de gevallen veruit het belangrijkste implementatie-obstakel bij het invoeren van multifunctionele teams en voor andere vormen van teamgericht werken, projectmatig werken en taakintegratie.

Tabel 1

Problemen bij de implementatie van organisatorische veranderingen in 2009 (percentage van bedrijven).

	Er was te weinig geld beschikbaar	Er waren te weinig mensen beschikbaar	Er was te weinig tijd beschikbaar	Er was te weinig draagvlak onder het personeel	Het personeel beschikte over te weinig kennis en vaardigheden
Innovatiegerichte strategie	6	4	10	0	6
Verminderen managementlagen	0	2	4	1	4
Taakintegratie over afdelingen	0	4	5	0	8
Multifunctionele teams	0	5	10	4	15
Zelfsturende teams	0	6	0	0	6
Andere vorm van teamgericht werken	2	4	6	7	15
Variabel inzet personeel	2	2	4	4	5
Decentraliseren	0	0	4	4	0
Centraliseren	0	3	5	3	3
Projectmatig werken	3	6	4	4	9

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro. Editie 2010

Tijdgebrek wordt als belangrijkste belemmering genoemd door bedrijven die een innovatiegerichte strategie hebben geïmplementeerd: een op de tien bedrijven die in 2009 een dergelijke strategie implementeerden, kampte met tijdgebrek.

Dat de implementatie van diverse innovaties op organisatorisch en managementgebied niet altijd naar wens verloopt, kan gevolgen hebben voor de continuïteit van dergelijke innovaties. Van alle organisatorische veranderingen die in 2009 geïmplementeerd zijn, is negentig procent nog van kracht. Zeven procent is echter gedeeltelijk en drie procent is zelfs volledig teruggedraaid naar de situatie van voor de verandering. Sociale innovaties als de invoering van zelfsturende teams en projectmatig werken worden, met drie procent, zelden ongedaan gemaakt. Het inzetten van een innovatiegerichte strategie en andere vormen van teamgericht werken sneuvelen iets vaker, maar nog altijd in minder dan tien procent van de gevallen. Bovendien gaat het dan vaak om een gedeeltelijk teruggedraaien van de doorgevoerde veranderingen. De introductie van multifunctionele teams, het verminderen van het aantal managementlagen en taakintegratie over afdelingen is in tien tot vijftien procent van de gevallen geheel of gedeeltelijk teruggedraaid, maar het vaakst komen bedrijven op hun besluit terug om hun personeel meer variabel in te gaan zetten: bijna een op de vijf bedrijven die hun personeel in 2009 variabel inzetten, draaide deze verandering weer terug, waarvan de helft zelfs volledig.

Conclusie

De ervaringen van bedrijven uit de Nederlandse metaalsector laten zien dat de implementatie van driekwart van de organisatorische veranderingen naar wens verloopt. Wanneer de implementatie niet naar wens verloopt, dan is dit doorgaans te wijten aan onvoldoende of onvoldoende kundig personeel en gebrek aan tijd. De implementatie van sociale innovaties op het gebied van organisatie en management zal derhalve naar verwachting succesvoller verlopen als organisaties er eerst voor zorgen dat hun personeel over de juiste kennis en vaardigheden beschikt, er vervolgens voldoende van dit personeel voor de implementatie wordt vrijgemaakt en er voldoende tijd wordt genomen voor het implementatieproces. De gevonden knelpunten geven een aanwijzing hoe men sociale innovaties in het algemeen, en innovaties op het gebied van organisatie en management in het bijzonder, maximaal kan laten renderen.

LITERATUUR

Breugel, G. van, A. de Grip en B. Kriechel (2009) *Innovatie en personeelsbeleid van metaalbedrijven in crisistijd*. ESB, 94(4567), 522-524.
 Kriechel, B., A. de Grip, G. van Breugel en J. Coenen (2010) *Arbeidsmarktmonitor Metalektro. Editie 2010*. Maastricht: ROA.
 OESO (2005) *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Parijs: OESO.
 Taskforce Sociale Innovatie (2005) *Sociale innovatie, de andere dimensie*. Den Haag: Taskforce Sociale Innovatie.