

Sociale innovatie

Tegen het rijk rekenen

Vier miljoen heeft de provincie Noord-Brabant beschikbaar voor sociale innovatie in het midden- en kleinbedrijf via de Bedrijfsgerichte regeling Sociale Innovatie. Om internationaal competitiever te zijn, wil de provincie stimuleren dat bedrijven hun organisatieprocessen meer gezamenlijk met medewerkers inrichten.

Tekst: Jeannette Veninga

Foto: Rainier Isendam

Investeren in sociale innovatie is nodig, want Nederland loopt achter op productiviteitsverhoging", vertelt hoogleraar strategisch management Henk Volberda van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Op de Global Competitive Index krabbelde Nederland weliswaar vorig jaar weer op tot de achtste plaats als het gaat om het internationale concurrentievermogen, maar op allerlei innovatiefactoren zoals passie voor innovatie en ondernemerschap scoorde Nederland slechter. Volberda verklaart dit doordat het investeren in *research & development* vaak nieuwe technologie en nieuwe producten oplevert, maar niet altijd tot innovatie leidt. Daar is meer voor nodig. Volberda: "Het kortetermijndenken van veel managers in het midden- en kleinbedrijf of de verstarde structuur van de organisatie of weerstand van medewerkers zijn vaak obstakels voor een werkelijk innovatieproces. Daar is ruime betrokkenheid van werknemers bij het productieproces voor nodig. In de Verenigde Staten is de productiviteit per werknemer in de dienstverlening veel hoger dan in Nederland omdat zij de organisatiestructuren en werkwijze veel sneller aanpassen om nieuwe ICT-toepassingen maximaal te laten renderen." Dit beeld wordt bevestigd door de Erasmus Concurrentie & Innovatiemonitor, een onderzoek met een respons van ongeveer negenhonderd Nederlandse bedrijven,

waaruit blijkt dat sociale innovatie 75 procent van het innovatiesucces bepaalt en technologische vernieuwing slechts 25 procent.

Uitgenodigd

Om bedrijven sociaal te laten innoveren en regionaal competitiever te maken, wil de provincie Brabant bedrijfsadvies bieden voor bedrijven die kleiner zijn dan 250 medewerkers. Met cofinanciering van de Europese Unie (EFRO) heeft de provincie Brabant de Bedrijfsgerichte regeling Sociale Innovatie (BSI) begin dit jaar opengesteld om bedrijven te subsidiëren die extern advies inhuren voor hun HRM-werk. Inmiddels is aan zeven ondernemers subsidie verleend. Onder de voorwaarde dat het bedrijf vijftig procent meebetaalt, kan het maximaal twintigduizend euro subsidie krijgen. De centrale vraag bij de aanvragen is: hoe kan de werkvloer in samenwerking met het management de organisatieprocessen beter inrichten? Maar druisst deze subsidie niet in tegen het ego van de ondernemer? Han Havekes, senior adviseur arbeidsmarktbeleid van de provincie,

bekijkt dit praktisch: "We hebben de regeling zo laagdrempelig mogelijk gemaakt, zodat de ondernemer zich uitgenodigd voelt om iemand over de schouder mee te laten kijken." Hij ziet een kwaliteitsslag voor bedrijven in het verschiet: "Vaak denken ondernemers alleen aan het gebouw en het product en de medewerkers hangen er wat bij. Dat kan geoptimaliseerd worden."

Motivatie

Een van de bedrijven die een subsidie kreeg, is Deventer Profielen in Breda, specialist in kierdichtingen voor ramen, deuren en kozijnen. "We zijn in korte tijd zo snel gegroeid dat de kwaliteitsborging onder druk kwam te staan voor product en personeel. Op de werkvloer kreeg ik het gevoel dat iedereen het op zijn belooft", vertelt directeur Wim Loeve. Het bedrijf heeft nu ondersteuning van het externe bureau Total Quality dat het bedrijfsproces goed doorlicht. Met groepjes mensen van de werkvloer kijken de adviseurs naar de techniek en de communicatie van medewerkers en management om het proces en het product te

"Nederlanders denken dat ze goed zijn in sociale innovatie, maar dat is niet zo."



Vacature

De provincie Drenthe wil een beleidsmedewerker Kennis, Sociale Innovatie en Arbeidsmarktbeleid aannemen. Provincies legde de sollicitatiecommissie de vraag voor met wie deze medewerker zo spoedig mogelijk om de tafel moet zitten en wat deze medewerker binnen een jaar bereikt moet hebben.

“Deze beleidsmedewerker gaat een visie ontwikkelen op de strategische kant van het arbeidsmarktbeleid. Vertrekpunt is daarbij dat zo veel mogelijk gebruikgemaakt wordt van bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden van ondernemers, onderzoek, onderwijs, overheden. De nadruk ligt op het maken van koppelingen. We willen dat de Drentse economie een kenniseconomie wordt, waarbij een betere bestuiving van arbeidsmarkt en onderwijs ontstaat. Een HRMplus-regeling in het Noorden kan het mkb ondersteunen. De beleidsmedewerker is geslaagd als hij of zij binnen een jaar – rekening houdend met de rol en taken van de provincie – sociale innovatie onder de aandacht weet te brengen van de stakeholders.” (Tanja Sextro van de provincie Drenthe)

verbeteren. Na het doorlichten en optimaliseren van één productielijn, is nu besloten om alle zes productielijnen te doen. En dat betekent streng naar oorzaak en gevolg kijken. Zo hebben kleine temperatuurverschillen een groot effect op het product. Loeve: “Mensen houden elkaar nu op de hoogte, protocollen worden veranderd met input van medewerkers en er is weer positieve energie.” Met de subsidie wil Loeve dit jaar kwaliteitsverhoging, afvalreductie en meer personeelsmotivatie bereiken.



Niet shoppen

Met de crisis op de achtergrond is de vraag relevant hoe het mkb in Brabant zichzelf structureel sociaal kan innoveren. Om dit te bereiken wil Annemarie Moons, Brabants (scheidend) Gedeputeerde Economie en Arbeidsmarkt, "meer strategische samenwerking van de vier O's; onderwijs, onderzoek, overheid en ondernemers".

Daartoe wil ze de leerwerkservicepunten de komende jaren uitbreiden tot HRM-servicepunten, gericht op een bre-

der personeelsbeleid. "Mensen hoeven dan niet te shoppen langs de vele tientallen aanbieders, maar kunnen hun vragen neerleggen bij één aanspreekpunt, een accountmanager, die wegwijs is in zowel de vraag- als de aanbodzijde van de arbeidsmarkt", aldus Moons. Binnenkort vertrekt zij om als dijkgraaf te gaan werken. Wat wil zij haar opvolger meegeven op dit onderwerp? Moons: "Ik hoop dat de ingezette lijn wordt versterkt. Sociale innovatie en duurzaam ondernemen zijn onderwerpen van de toekomst, dat blijkt

ook uit het feit dat veel bedrijven zich nu tijdens de crisis echt bezinnen op hun strategie."

Een belangrijke strategie is het behoud en uitbouwen van het kennispotentieel. "De regio moet niet gaan concurreren op kostprijs en massa, dat doet Azië wel, maar de bedrijven moeten met de bestaande mensen de productiviteit verhogen", zegt Volberda. En dat kan door bijvoorbeeld effectiever te werken met zelforganiserende teams of zelfroostering. Volberda: "We moeten toe naar een situatie waarbij dertig procent van de omzet moet komen uit nieuwe productie, en daarbij jezelf afvragen of er nog voldoende lummeltijd is."

De Scandinavische landen doen het beter. Hoe kan dat? "Nederlanders denken dat ze goed zijn in sociale innovatie, maar dat is niet zo. In Finland krijgt elke mkb'er met een goed idee op dit gebied twintig procent vergoed. Daar wordt dan ook veel meer samengewerkt met universiteiten", zegt hij. De Nederlandse manager heeft een passie voor kostenverlaging. Zo zijn er veel Brabantse mkb'ers die hun productie *near shoren* naar Polen om gebruik te maken van lage arbeidskosten. Volberda: "Ze rekenen zich rijk aan deze zogenaamde besparing, maar vergeten dat veel geld verloren gaat aan cultuurverschillen en logistiek. Daarom zou er in de regio meer geïnvesteerd moeten worden in behoud van kennis." ●

Dit artikel is tot stand gekomen met de medewerking van Martine Maes van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en Marie-Thérèse Rooijackers-Bos van het PSW, ontwikkelaar van de BSI-regeling. In opdracht van het IPO voeren PSW en NCSI momenteel een onderzoek uit. Centrale vraag in dit onderzoek is welke onderscheidende rol de provincie op het terrein van sociale innovatie kan spelen. Meer informatie is te vinden op de website www.socialeinnovatiebrabant.nl.