

Bron: NRC Handelsblad d.d. 24 juni 2006

Auteurs: Elsje Jorritsma en Claudia Kammer

Platte organisaties die ruimte geven aan hun werknemers presteren beter

Nederland zakt verder af op de ranglijst van meest concurrerende landen ter wereld. Om bij te blijven moeten bedrijven niet alleen technologisch innoveren, maar ook hun organisatie aanpassen. Daarbij moeten werknemers centraal staan.

Samen met je collega's zelf je rooster maken. Niet beheers en bevel maar ruimte geven aan medewerkers voor het zelf organiseren van je werk. [...] Het werken wordt er niet alleen leuker van, het levert bedrijven meer en sneller nieuwe (of betere) producten en diensten op. Kortom Sociale Innovatie loont!

Met deze vlotte reclameboodschap werd gisteren in Den Haag het Centrum voor Sociale Innovatie (CSI) gelanceerd. Slimmer werken zou volgens de initiatiefnemers van dit centrum dé manier zijn om bedrijven in Nederland beter te laten presteren.

Aan de lijst van betrokken instellingen af te meten, heeft het centrum geen reclame meer nodig. De partijen die het voor het zeggen hebben bij de inrichting van het werk zijn immers vertegenwoordigd. Zowel de grote vakbonden als de werkgevers doen mee, evenals bekende bedrijfskundigen van de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. En niet te vergeten de ministers De Geus (Sociale Zaken, CDA), Brinkhorst (Economische Zaken, D66) en Van der Hoeven (Onderwijs, CDA).

Toch heeft slimmer werken reclame nodig. Want het gebeurt te weinig, zegt hoogleraar en initiatiefnemer Henk Volberda. Nederland is goed in het creëren van kennis - wat aantallen octrooien betreft doen we het goed - maar niet in het toepassen er van. Zeventig procent van de bedrijven is te hiërarchisch georganiseerd voor innovatie.

En dat is eeuwig zonde, omdat innovatieve bedrijven het beter doen. Ze hebben een 25% hogere rentabiliteit, een 20% hogere omzetgroei en een 10 procent hogere winstgroei, somt Volberda op. En het succes van innovatie wordt voor het grootste deel niet door technologische ontwikkelingen bepaald, maar juist door dynamisch managen, innovatief organiseren en slimmer werken.

Volgens Volberda moeten bedrijven zich anders organiseren. Platter, minder hiërarchisch. In wisselende, zelfsturende teams in plaats van vaste afdelingen. Maar ze moeten ook beter gebruikmaken van ideeën en capaciteiten van de eigen werknemers. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat ouderen langer inzetbaar zijn en het opleidingsniveau van werknemers op peil blijft. Dat is sociale innovatie.

Een van de redenen dat het niet zo vaak wordt toegepast, denkt bestuurder Anja Jongbloed van FNV Bondgenoten, is omdat de belangen van werkgevers en werknemers vaak tegenover elkaar worden gezet. Slimmer werken start nu vaak vanuit de behoeftes van de arbeidsorganisatie. Bedrijven zetten de medewerkers voor het blok: harder werken om bedrijfssluiting of verhuizing naar een lagelonenland te voorkomen. Voor werknemers krijgt slimmer werken dan al snel een negatieve lading.

De tegenstelling is bijvoorbeeld dat bedrijven werknemers zonder hoge kosten veel flexibeler willen kunnen inzetten, met extra diensten als het druk is, en dat werknemers belang hebben bij enigszins voorspelbare werktijden. Maar het gaat volgens Jongbloed

ook om het luisteren naar werknemers voor het veilig en efficiënt inrichten van de werkplek en voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën. De bond zal dit jaar tien van zulke projecten beginnen.

Om dit soort processen te bevorderen bij bedrijven gaat het CSI om te beginnen vooral informatie over geslaagde projecten verzamelen en toegankelijk maken voor derden. Daarnaast zal het centrum trainingen verzorgen en concrete projecten in het bedrijfsleven begeleiden, onder andere met geld van de ministeries.

Economische Zaken, Sociale Zaken en het ministerie van Onderwijs dragen tot 2010 elk jaarlijks 350.000 euro bij. Dit geld gaat allemaal naar projecten die via het centrum gaan lopen. De andere helft van de twee miljoen die het CSI ter beschikking heeft, wordt opgebracht door grote Nederlandse instellingen en bedrijven als Shell en DSM.

Slimmer werken staat al langer op de agenda, gaven de oprichters gisteren op de persconferentie toe. En niet helemaal zonder resultaat. Maar deze vergaande samenwerking is een nieuwe stap, zei voorzitter Jaap Jongejan van CNV Bedrijvenbond. Werkgevers en werknemers die samen nadenken over productievere organisaties. Dit is de derde fase van het poldermodel.

Er zijn verschillende definities, maar ze komen op hetzelfde neer. Dit is de definitie van het ministerie van Sociale Zaken: het benutten van menselijk talent en het vernieuwen van de arbeidsorganisatie, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en het ontplooiën van de talenten van de mensen die er werken.

Een voorbeeld. Bierbrouwer Heineken moet snel kunnen inspelen op een af- of toenemende vraag naar bier. Het bedrijf experimenteert sinds 2004 in de vestiging in Zoeterwoude met flexibele roosters. Naast gewone diensten (zogenoemde zwarte diensten) worden er in het rooster zogenoemde gekleurde diensten opgenomen. Daarvan is nog niet zeker of er ook echt moet worden gewerkt. Heineken geeft minimaal twee weken van tevoren aan of de gekleurde dienst doorgaat. Als de aankondiging later komt, wordt de dienst als overwerk beschouwd. Op deze manier kan Heineken de tijd dat de bierfabriek draait opschakelen van de gemiddelde 144 uur per week naar 168 uur, zonder dat op voorhand sprake is van extra beloning voor overwerk. Ook afschakelen naar 120 uur is zo mogelijk. Gekleurde diensten die niet doorgaan, kan Heineken later in het jaar alsnog inroosteren. Aan het eind van het jaar vindt een afrekening plaats. Was de gemiddelde werkweek langer dan 34,8 uur, dan wordt alsnog overwerk vergoed. Was hij korter, dan betaalt Heineken.

Bron: NRC Handelsblad
www.nrc.nl
Datum: 24-06-2006
Sectie: Economie
Pagina: 25
Organisatie: Centrum voor Sociale Innovatie; CSI

Op dit artikel rust auteursrecht. Voor publicatie op de website van Proxima Coaching is toestemming verkregen van NRC Handelsblad BV.