

Sociale innovatie: hoe personeelsbeleid daarop af te stemmen?

over sociale innovatie in bedrijven in aanvulling op technologische vernieuwing, een column van John Roos



Als reactie op de veelheid aan technologische vernieuwingen van het eerste decennium van deze 21^{ste} eeuw kwam men, met name in het bedrijfsleven, tot de slotsom dat dergelijke snelle (en de arbeidsverhoudingen drastisch wijzigende) ontwikkelingen noodzakelijke aanvullingen behoeven in de vorm van *sociale* innovatieprocessen. Technologische vernieuwingen alléén waren op zichzelf onvoldoende effectief als innovatieproces. Het welbewust benutten van het bestaande arbeidspotentieel in organisaties, o.a. door doelgericht te investeren in de kennis, houding en vaardigheden van medewerkers, bleek meer én betere resultaten van

succesvolle innovaties op te leveren. Bovendien bleek ook een groot gedeelte van het arbeidspotentieel in veel organisaties niet goed gebruikt te worden. Sociale innovatietrajecten leverden volgens onderzoek de afgelopen jaren meerdere uiteenlopende positieve resultaten op. Een bekende definitie van het begrip *sociale innovatie* in organisaties luidt als volgt. *Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontpooiing van talent* (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Deze omschrijving is eveneens overgenomen door de SER in het eigen rapport over sociale innovatie (SER, 2006).

Eén van de vraagstukken, die wij in onze adviespraktijk bij veranderingstrajecten over sociale innovatie krijgen voorgelegd, is de vraag van het betrokken management: ‘*op welke categorie medewerkers zetten wij onze kaarten, indien wij resultaten willen boeken met het door ons gewenste sociale innovatieproces?*’ Gezien de belangen die vaak op het spel staan, de investeringen die dergelijke trajecten over het algemeen met zich meebrengen en vooral de inschatting van welke categorie medewerkers krijgen wij op dit punt het meest mee is dit niet eens zo’n gekke vraag. Indien deze vraag echter op een zeer beperkende manier wordt beantwoord, dat wil zeggen waarbij vooral de nadruk wordt gelegd op slechts één categorie medewerkers, dan past dat niet binnen het karakter noch bij het oogmerk van sociale innovatie.

De kunst van het te voeren personeelsbeleid bij sociale innovatie in organisaties is juist te zorgen dat het personeelsbeleid zich richt op de investering in de duurzame inzetbaarheid van **alle** categorieën medewerkers. Dus systematische aandacht voor instroom, doorstroming en uitstroom van personeel. Bij veranderingstrajecten over sociale innovatie dringt de volgende vraag zich dan vervolgens vrijwel altijd op. Namelijk: hoe en op welke wijze enerzijds relatief jonge medewerkers (van na het geboortjaar 1980) met gevarieerde, persoonlijke ambities en mogelijk vernieuwingsdrang aan onze organisatie te binden en anderzijds tegelijk ervoor zorgen dat relatief oudere werknemers (m.n. 50 plussers) op verantwoorde, duurzame en zorgvuldige manier langer voor ons bedrijf blijven doorwerken? Dit kan m.i. slechts en alleen indien het zogeheten **leeftijdbewuste** personeelsbeleid grondig wordt omgebouwd naar een zogenoemd **levensfase bewust personeelsbeleid**. Bij **levensfase bewust personeelsbeleid** komt de doorwerking van de verschillende persoonlijke levensperioden (b.v. starten met werk, gezinsvorming of merkbare fysieke veroudering e.d.) beter tot uiting dan bij leeftijdbewust personeelsbeleid. Dus personeelsbeleid gebaseerd op individueel maatwerk en uiteenlopend aanbod voor onderscheiden leeftijdscategorieën. Beleid dat ook een combinatie moet zijn van voor verschillende groepen van medewerkers personeelsontwikkelregelingen (in plaats van voor bepaalde groepen vaak toegepaste “ontzie”-regelingen maken). Medewerkers moeten aan de ene kant op een inspirerende manier aan de organisatie worden gebonden. Aan de andere kant moet de bereidheid om langer door te werken op een plezierige en toegesneden wijze eveneens goed mogelijk worden gemaakt. Dan is de in deze column opgeworpen vraagstelling bij sociale innovatietrajecten in elk geval goed oplosbaar.

drs. John Roos MIM is DGA van de Genilu Groep, bestaande uit Genilu [overheid] Advies, Genilu [interim] Gezelschap en Algelun [MKB] Advies. Zie ook: www.genilu.nl en www.algelunadvies.nl.