

# Waardecreatie door sociale innovatie

# 09

*V.A. Fructuoso van der Veen*

Publicatiedatum CBS-website: 30 december 2009



## Verklaring van tekens

.	= gegevens ontbreken
*	= voorlopig cijfer
x	= geheim
–	= nihil
–	= (indien voorkomend tussen twee getallen) tot en met
0 (0,0)	= het getal is kleiner dan de helft van de gekozen eenheid
niets (blank)	= een cijfer kan op logische gronden niet voorkomen
2007–2008	= 2007 tot en met 2008
2007/2008	= het gemiddelde over de jaren 2007 tot en met 2008
2007/'08	= oogstjaar, boekjaar, schooljaar enz., beginnend in 2007 en eindigend in 2008
2005/'06–2007/'08	= oogstjaar, boekjaar enz., 2005/'06 tot en met 2007/'08

In geval van afronding kan het voorkomen dat het weergegeven totaal niet overeenstemt met de som van de getallen.

## Colofon

### *Uitgever*

Centraal Bureau voor de Statistiek  
Henri Faasdreef 312  
2492 JP Den Haag

### *Prepress*

Centraal Bureau voor de Statistiek - Grafimedia

### *Omslag*

TelDesign, Rotterdam

### *Inlichtingen*

Tel. (088) 570 70 70  
Fax (070) 337 59 94  
Via contactformulier: [www.cbs.nl/infoservice](http://www.cbs.nl/infoservice)

### *Bestellingen*

E-mail: [verkoop@cbs.nl](mailto:verkoop@cbs.nl)  
Fax (045) 570 62 68

### *Internet*

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

*Dit artikel gaat in op de vraag hoe sociale innovatie de productiviteit van arbeidsorganisaties kan verhogen en waarom dat relevant is. Er wordt stilgestaan bij factoren die voor innovatie relevant zijn. Verschillende visies, en ontwikkelingen daarin, passeren hierbij de revue. Betoogd zal worden dat innovatie en de organisatie van werk niet meer als aparte grootheden kunnen worden gezien. In de afgelopen eeuw is ambachtelijk werk veranderd in kenniswerk. Door de opkomst van kenniswerk is er behoefte ontstaan aan een nieuw paradigma voor het organiseren van arbeid.*

*Auteur: V.A. Fructuoso van der Veen, CBS <sup>1)</sup>*

## **Waardecreatie**

Je kunt je als land onderscheiden door producten te maken die andere landen niet kunnen maken, omdat zij daarvoor de kennis missen. Een land dient nieuwe kennis te ontwikkelen en deze toe te passen. Deze zogeheten 'waardecreatie uit kennis' is voor innovatie van groot belang en is een tijd met de modekreet 'valorisatie' betiteld. De waarde wordt gerealiseerd door kennis geschikt en/of bruikbaar te maken voor economische, maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid (Ministerie van Economische Zaken, 2008).

Innovatie is het sleutelwoord in het (inter)nationale economisch beleid. De relatie tussen waardecreatie en innovatie is eenduidig: door innovatie zal een economische impuls ontstaan. Immers, innoverende bedrijven maken nieuwe goederen en diensten (productinnovatie) en/of kunnen efficiënter werken (procesinnovatie) dan bedrijven die niet innoveren; beide typen innovaties kunnen leiden tot economische groei.

## **Traditionele visie op innovatie**

De traditionele visie op innovatie legt het accent op de technologie. In de Oslo Manual – het internationale handboek over innovatie dat de internationale gemeenschap gebruikt – speelt dit accent de belangrijkste rol, hoewel steeds meer aandacht voor niet-technologische innovatie bestaat (vernieuwing van organisatie en/of marketing). Beide typen innovaties kunnen complementair werken.

Het is niet verwonderlijk dat technologie een relevant startpunt is geweest bij de definiëring van innovatie. Technologie heeft in de geschiedenis laten zien dat het de productiviteit verhoogt. Om aan de economische uitdagingen van deze tijd te kunnen voldoen, moet de productiviteit van de Nederlandse werknemers worden verhoogd en innovatie is hierbij een belangrijke strategie. Zoals Peter Drucker (1999) het verwoordde:

*'De grootste verdienste van het management van de 20e eeuw is de vijftigvoudige verbetering van de productiviteit van de fabriekswerker. De grootste uitdaging van het management voor de 21e eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren.'*

De vraag is: 'Hoe?'. Om die vraag te beantwoorden, is het van belang eerst stil te staan bij de manier waarop de productiviteit in de 20e eeuw is verhoogd. Een eenduidig antwoord valt hierop niet te geven, maar de factor 'de organisatie van het werk' was duidelijk een keerpunt. Taylor kwam met een succesvol antwoord op de vraag: 'Hoe organiseer je organisaties?'. Zijn ideeën over de inrichting van arbeidsorganisaties zijn revolutionair geweest voor het realiseren van productiviteitsverbeteringen. Taylor bracht binnen arbeidsorganisaties een scheiding aan tussen 'denken' en 'doen'; vervolgens werd het – toen nog ambachtelijke – 'doen' opgesplitst in gerationaliseerde, kleine, meetbare deeltaken (arbeidsdeling) en werden gelijksoortige deeltaken bij elkaar gezet.

---

<sup>1)</sup> Kennisgeving: de in dit artikel weergegeven opvattingen zijn die van de auteur en komen niet noodzakelijk overeen met die het beleid van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Een tweede belangrijke ontwikkeling, enkele decennia daarna, was dat deze – veelal handmatige – taken in het Fordisme verder werden gestandaardiseerd, gesynchroniseerd, gespecialiseerd en uiteindelijk geautomatiseerd (de lopende band).

Beide ontwikkelingen vormen een belangrijke verklaring voor de gerealiseerde productiviteitsstijging. Ze laten zien dat eerst duidelijk moet zijn wat precies 'het werk' is om dat vervolgens goed te kunnen organiseren, zodat technologie daarbij effectief kan worden ingezet (en niet andersom).

### **Steeds meer kenniswerkers**

Anno 2010 is het type arbeid echter sterk veranderd: er is minder handwerk dan in de vorige eeuw, ambachten zijn afgenomen en het zogeheten kenniswerk is toegenomen. Wat is kenniswerk?

Volgens Peter Drucker zijn kenniswerkers mensen die autonoom functioneren en zelf verantwoordelijk zijn voor hun werk, wiens werk bestaat uit voortdurende vernieuwing en die voortdurend 'leren' weten in te bouwen in hun werk. Kenniswerkers weten kennis productief te maken, zijn intrinsiek gemotiveerd en bezitten zelf waardevolle kennis (Stam, 2007). Marti en Enache (2008) beschrijven hoe individuen in een kenniseconomie in toenemende mate controle nemen over de eigen ontwikkeling, carrière en bestemming.

Deze definities zijn allemaal weliswaar niet sluitend of volledig, maar wel indicatief; ze beschrijven het beeld dat er van kenniswerkers is en dat is veranderlijk. Ze laten zien dat kennis in nieuwe functies resulteert met nieuwe taakkenmerken. Zo moet volgens Rock (2006) aan kenniswerkers op een andere manier leiding worden gegeven dan aan fabrieksarbeiders. Beide groepen kunnen innovatief gedrag vertonen. Aan kenniswerkers dient niet te worden verteld wat zij moeten doen; managers zouden hen juist moeten helpen met 'het denken'. Concreet: als een kenniswerker een probleem aankaart, zou de vraag van de manager moeten zijn 'Hoe kan ik je hierbij het beste helpen?' in plaats van te zeggen: 'Doe dit'.

Vanzelfsprekend is niet elke werknemer in Nederland een kenniswerker, maar duidelijk is wel dat de arbeid zelf in de laatste decennia sterk van karakter is veranderd en dat kenniswerkers in aantal toenemen. Die toename wordt veroorzaakt door het steeds groter wordende belang van de kenniseconomie en de steeds verdergaande digitalisering van de maatschappij.

### **Accentverschuiving naar sociale innovatie**

Innovatie kan hierdoor niet meer los worden gezien van het type arbeid dat erbij speelt. Daarnaast verschuift bij innovatie het accent steeds meer van bedrijven naar arbeid, de mensen en de organisatie zelf ('sociale innovatie'). Innovatie waarbij niet de techniek centraal staat wordt in de Oslo Manual benoemd met de term 'niet-technologische innovatie'. Het omvat twee typen innovaties: vernieuwing van organisatie en van marketing. Sociale innovatie lijkt nog het meest op het eerste type.

De SER gebruikt sociale innovatie in haar adviezen (SER, 2006). Zo omschrijft de Taskforce Sociale Innovatie dit begrip als: 'Vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent'. Zo ook hanteert de Stichting van de Arbeid (2005) sociale innovatie als belangrijk agendapunt. Eveneens gaat het hen niet meer uitsluitend om 'klassieke' product- en procesinnovaties – die gevolgen kunnen hebben voor de inrichting van de organisatie – het gaat juist om het organiseren van het werk zelf, om het moderniseren van arbeidsverhoudingen. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI, 2009) definieert sociale innovatie als volgt: 'Sociale innovatie richt zich op de introductie en verspreiding van nieuwe vormen van werken, organiseren en managen om werk gezonder, plezieriger, uitdagender en productiever te maken'.

De geschiedenis heeft laten zien dat oog hebben voor sociale innovatie – dus voor de organisatie van het werk zelf – een belangrijk aandachtspunt is. Het werk dient anno 2010 zodanig te worden georganiseerd dat het innovatief gedrag uitlokt en onderhoudt,

in de wetenschap dat de arbeid zelf steeds meer kenmerken van kenniswerk zal krijgen. Zoals gezegd, de vraag is vanuit welke visie bedrijven dit kenniswerk zullen gaan organiseren. Of zoals het NCSI het verwoordt: *'Het wachten is op een nieuwe Taylor'*.

### Nieuw paradigma

Ten tijde van Taylor en Ford stond uitsluitend de rationalisering van de arbeid centraal. De arbeidsdeling die daaruit voortvloeide is ten koste gegaan van de kwaliteit van arbeid, doordat rijke taken werden uitgehoud tot kleine, arme, vaak geestdodende deeltaken. Uitvoerende, controlerende en ondersteunende taken werden gesplitst. Mensen werden geacht niet al te veel na te denken en vrijwel geen enkele medewerker had nog zicht op het totale productieproces, waardoor de verantwoordelijkheid geminimaliseerd werd en de identificatie met het werk uitdoofde.

Bij kenniswerk staat de kennis van mensen juist centraal, evenals hun vrijheden, verantwoordelijkheden, regelmogelijkheden en autonomie. Er is echter nog geen eenduidig organisatieconcept bedacht – een nieuwe visie – die zich richt op de organisatie van kenniswerk. De organisatie van kenniswerk is aan een nieuw paradigma toe, want de principes van Taylor zijn hierbij niet toepasbaar. Immers, bij kenniswerk is 'het wat' van het werk doorgaans niet bekend: een kenniswerker creëert deels zijn eigen werk.

Echter, een 'productiviteitsgarantie' is hierbij wenselijk. In het nieuwe paradigma moet het kenniswerk worden geanalyseerd, zodat organisaties hier meer grip op krijgen of in ieder geval de uitkomsten van kenniswerk positief kunnen beïnvloeden. Een heldere visie hierop kan de productiviteit van een land enorm versterken.

De taakkenmerken van kenniswerk pleiten overigens voor toepassing van de Sociotechniek van De Sitter (1981). De Sociotechniek is een systeemtheorie in de organisatiekunde, waarin het paralleliseren, segmenteren en het invoeren van autonome taakgroepen binnen arbeidsorganisaties methoden zijn om sociale en technologische componenten van arbeid op elkaar af te stemmen. De Sociotechniek was populair in de jaren '90, maar bleek uiteindelijk niet het 'organisatie-medicijn' te zijn. Echter – nu 30 jaar nadat de theorie is bedacht – is de factor arbeid zodanig veranderd dat de Sociotechniek beter dan ooit lijkt te passen bij de thema's van deze tijd.

Wat ook het nieuwe paradigma wordt, de nieuwe Taylor zal zeker in zoverre van de oude afwijken dat hij de medewerker zelf verantwoordelijk maakt voor zijn prestaties en niet het management. De scheiding van denken en doen komt ten einde (NCSI, 2009). Aan de andere kant, de medewerker alleen maar meer vrijheden geven zal ook geen oplossing zijn.

Dit artikel heeft getracht de ontwikkelingen op het gebied van innovatie in de (historische) context te plaatsen van productiviteit van arbeidsorganisaties. Hierbij stond de arbeid zelf centraal, vooral de wijze waarop dit wordt georganiseerd. Bij innovatie ligt het accent niet meer uitsluitend op bedrijven of op de techniek; sociale innovatie is in opmars en er is behoefte aan een nieuwe visie op arbeidsorganisaties als gevolg van de intrede van de kenniseconomie. 'Hoe organiseer je kenniswerk?' is een essentiële, maatschappelijke vraag die op antwoorden wacht. Innovatie van de organisatie van werk is mogelijk het belangrijkste type innovatie, omdat dit het kader schept waarbinnen specifieke, concrete product- en procesinnovaties van bedrijven plaatsvinden.

### Bronnen

Drucker, P.F. (1999). *Knowledge-worker productivity: the biggest challenge*. California Management Review 41(2), Winter 1999, 79–94.

<http://www-personal.si.umich.edu/~rfrost/courses/527-1/Drucker2.pdf>

Fructuoso van der Veen (2009). *De organisatie van R&D*. In: Kennis en economie 2008, pagina 72, CBS.

Kessels & Smit, *The learning company (2008)*. Literatuuronderzoek: maak werk van kenniswerk! Verdonkschot, Dewulf, van Rooij en Smits.

[http://www.dekenniswerker.be/Files/Reports/KW\\_Lit\\_nl-BE.pdf](http://www.dekenniswerker.be/Files/Reports/KW_Lit_nl-BE.pdf)

Mart, J.M.V. & Enache, M. (2008). *Managing personal human capital for professional excellence: an attempt to design a practical methodology*. Knowledge Management Research & Practice 6, 52–61.

Ministerie van Economische Zaken (2008). *Nederland ondernemend innovatieland, Innovatieplatform, 2008, Van voornemens naar voorsprong: kennis moet circuleren. Voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda*.

[http://www.ez.nl/Actueel/Pers\\_en\\_nieuwsberichten/Nieuwsberichten\\_2008/December\\_2008/Afspraken\\_over\\_kennisbenutting\\_om\\_concurrentiepositie\\_te\\_behouden/Valorisatieagenda\\_Kennis\\_moet\\_circuleren](http://www.ez.nl/Actueel/Pers_en_nieuwsberichten/Nieuwsberichten_2008/December_2008/Afspraken_over_kennisbenutting_om_concurrentiepositie_te_behouden/Valorisatieagenda_Kennis_moet_circuleren)

Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). *Working paper 2. Expedities in sociale innovatie. Kansen voor sociale en technische innovatie*. Ten Have (TNO).

[http://www.ncsi.nl/Publicaties/NCSI\\_workingpaper\\_nr2\\_www.pdf](http://www.ncsi.nl/Publicaties/NCSI_workingpaper_nr2_www.pdf)

Rock, D. (2006). *Quiet leadership, six steps to transforming performance at work*. New York: Harper Collins.

SER (2006). Advies 2006/08 I.

[http://www.ser.nl/~media/DB\\_Deeladviezen/2000%202009/2006/b25070thema\\_a\\_2%20pdf.ashx](http://www.ser.nl/~media/DB_Deeladviezen/2000%202009/2006/b25070thema_a_2%20pdf.ashx)

Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren, human resources mobilisation in de productie; een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer.

Stam, C.D. (2007). *Knowledge productivity, designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. University of Twente, Enschede.

Stichting van de Arbeid (2005). *Op weg naar een meer productieve economie*. Publicatienummer 1/05. Den Haag.

Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale innovatie, de andere dimensie*. Den Haag, p.2.