

# Innovatie op de werkplek in Europese bedrijven

## Samenvatting

### Inleiding

Innovatie op de werkplek (WPI) is een ontwikkelde en gevestigde praktijk of combinatie van praktijken waarbij werknemers structureel (door werkverdeling) of cultureel (door versterking van de positie van werknemers) worden betrokken bij organisatorische wijzigingen en vernieuwing, zodat zij de kwaliteit van hun arbeidsomstandigheden en de prestaties van het bedrijf kunnen verbeteren. In dit verslag wordt gekeken naar de redenen voor het bevorderen van innovatie op de werkplek, alsmede de vaststelling en uitvoering daarvan, en de gevolgen vanuit het oogpunt van de organisatie en het management, werknemers en werknemersvertegenwoordigers. Uit de databank van de derde Europese bedrijvenenquête (ECS 2013) werden 51 bedrijven uit 10 lidstaten geselecteerd bij welke casestudy's zijn uitgevoerd.

### Beleidscontext

In het licht van de Europa 2020-strategie, die is gericht op slimme en inclusieve groei, beschouwt de Europese Commissie innovatie op de werkplek als belangrijke drijvende kracht voor de Europese economie. Innovatie op de werkplek bevordert volgens de Commissie vooral het concurrentievermogen en is een manier om werkplekken zodanig in te richten dat de talenten en vaardigheden van werknemers beter worden benut. Er moet echter meer duidelijkheid komen over de vraag hoe beleidsmakers innovatie op de werkplek kunnen bevorderen. Hiervoor moeten we begrijpen waarom en hoe de in deze studie onderzochte bedrijven innovatie op de werkplek doorvoeren.

### Hoofdconclusies

#### Typen praktijken

In de 51 gevallen kunnen vijf praktijken worden onderscheiden, waarvan er drie verband houden met innovatie op de werkplek:

**WPI-structuur:** dit betreft praktijken op het gebied van teamwork, de organisatie van het werk, wijziging van de organisatiestructuur enz. (14%).

**WPI-cultuur:** omvat praktijken die zijn gericht op verbetering van de communicatie, kennisuitwisseling, medezeggenschap, de dialoog tussen werknemers en managers en tussen het management en werknemersvertegenwoordigers (20%).

**WPI gemengd:** hierbij gaat het om combinaties van bovenstaande praktijken (19%).

In de overige gevallen ging het om: personeelszaken – de grootste categorie (39%), en overige praktijken zoals interventies die verband houden met technologie (8%). De meeste bedrijven in deze studie combineren verschillende praktijken om zowel de kwaliteit van de prestaties van de organisatie en de kwaliteit van het werk te verbeteren. Slechts een klein aantal praktijken is uitsluitend gericht op de kwaliteit van de prestaties of de kwaliteit van het werk.

#### Redenen voor de invoering van WPI-praktijken

Vanuit organisatorisch oogpunt zijn WPI-praktijken voornamelijk gericht op de verbetering van de efficiëntie, het behalen van concurrentievoordelen en de versterking van het innovatievermogen. Volgens managers en werknemers blijven economische en bedrijfsdoelstellingen de belangrijkste motivatie, maar ook leer- en ontwikkelingskansen en prestaties worden gezien als belangrijke redenen om WPI-praktijken in te voeren.

#### Vijf wegen naar WPI

In het onderzoek worden vijf wegen vastgesteld die bedrijven hebben bewandeld om WPI-praktijken in te voeren. Over het algemeen blijkt dat bedrijven verschillende WPI-praktijken invoeren, maar zij doen dit veelal om dezelfde redenen en op een vergelijkbare manier.

**Weg 1 – Van bovenaf geleide WPI:** dit betreft bedrijven waarin werknemers innovaties doorvoeren. Het initiatief voor WPI-praktijken komt van boven (top down). Werknemers zijn echter betrokken bij het proces van participatieve tenuitvoerlegging voor verandering en vernieuwing.

**Weg 2 – Autonomiegestuurde WPI:** dit betreft bedrijven waarbij werknemers in het verleden betrokken waren bij de ontwikkeling van het bedrijfsmodel. Werknemers in deze bedrijven hebben aangetoond dat zij autonoom in hun werk zijn en gebruik maken van medezeggenschap. De organisatie zelf heeft de speelruimte om zelfstandig beslissingen te nemen en is dus niet afhankelijk van een moederbedrijf. In deze bedrijven is sprake van hiërarchieniveaus, d.w.z. een zekere werkverdeling.

**Weg 3 – Integrale WPI:** deze weg wordt gevolgd door bedrijven waarin WPI een integraal onderdeel vormt van arbeidspraktijken. Ook deze bedrijven hebben de vrijheid om hun eigen beslissingen te nemen, maar vertonen doorgaans een beperkte werkverdeling. Bovendien komt het initiatief voor implementatie van innovatie op de werkplek van onderaf (bottom-up). De werknemers in deze bedrijven vertonen innoverend gedrag.

**Weg 4 – Door werknemers geleide WPI:** deze weg wordt gevolgd door bedrijven die medezeggenschap in de ontwikkeling van het bedrijfsmodel stimuleren. Werknemers zijn betrokken bij het uitvoeringsproces van hun eigen initiatieven. Deze organisaties hebben de vrijheid om hun eigen beslissingen te nemen.

**Weg 5 – WPI op basis van innoverend gedrag:** deze weg wordt gevolgd door bedrijven waarin werknemers niet betrokken waren bij de ontwikkeling van het bedrijfsmodel. Niettemin vertonen werknemers innoverend gedrag en geeft de organisatie er de voorkeur aan de werkverdeling te beperken.

Al deze vijf wegen leiden naar WPI; ze verschillen echter van elkaar omdat elke weg een andere combinatie van factoren is. Daarnaast hebben bedrijven weliswaar de ruimte om strategische keuzes te maken, maar wil dit niet zeggen dat alles mogelijk is. Uit de cases van bedrijven komt naar voren dat de wegen van de WPI-praktijken weliswaar verschillen, maar dat er in alle gevallen sprake lijkt te zijn van een combinatie van structurele, culturele en personeelsgerelateerde praktijken.

#### **Procesmodel en gevolgen**

WPI-praktijken lijken ingevoerd te worden volgens een algemeen toegepast patroon. Economische redenen vormen het hoofdmotief. Voor een succesvolle tenuitvoerlegging is een centrale rol van werknemers echter essentieel. De meeste respondenten gaven aan dat de tenuitvoerlegging wordt vergemakkelijkt door drie factoren:

medezeggenschap, betrokkenheid van de top van het bedrijf en leiderschap. De gevolgen voor de organisatie (volgens managers, werknemers en werknemersvertegenwoordigers) zijn betrokkenheid van werknemers, duurzaamheid en hoge prestaties. Leermogelijkheden, zeggenschap en uitdagend werk worden genoemd als gevolgen voor werknemers. Meer zeggenschap van werknemers, een duurzame organisatie en gelijke en rechtvaardige behandeling op werkplekniveau zijn enkele gevolgen voor de werknemersvertegenwoordiging.

## **Beleidsadviezen**

Bedrijven worden aangespoord om meer aandacht te geven aan WPI, naast de aandacht voor economische en technische innovatie en onderzoeksprogramma's en -initiatieven. Voor de verwezenlijking van dit doel moeten beleidsmakers en bedrijven:

het onderwerp op de Europese agenda blijven zetten om de uitvoering van WPI-praktijken in bedrijven te bevorderen;

sectorale aanpak bevorderen, met lage drempels voor bedrijven, waarbij de sector en clusterorganisaties een rol moeten spelen;

bestaande nationale en regionale overheidsprogramma's bevorderen die bedrijven – met name kleine en middelgrote ondernemingen – ondersteunen bij het doorvoeren van WPI;

relevante opleidingsprogramma's ontwikkelen voor zowel werkgevers als werknemers;

diagnose- en interventie-instrumenten voor bedrijven ontwikkelen waarmee deze hun situatie kunnen inschatten en maatregelen kunnen nemen voor substantiëlere WPI-praktijken;

de integratie van WPI in de algemene innovatie vergemakkelijken;

'fora voor de werkplek van de toekomst' creëren, waarbij sterk de nadruk moet liggen op medezeggenschap en organisatie van het werk om te zorgen voor innovatieve, productieve en gezonde werkplekken;

de betrokkenheid van werknemers bij het opzetten en invoeren van WPI-praktijken en de dialoog met werknemersvertegenwoordigers met betrekking tot veranderingen en de toekomst van het bedrijf (medezeggenschap en dialoog) bevorderen.

#### **Nadere informatie**

Het verslag *Workplace innovation in European companies* is te vinden op <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Neem voor meer informatie contact op met Stavroula Demetriades, senior programmamanager, op [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu)